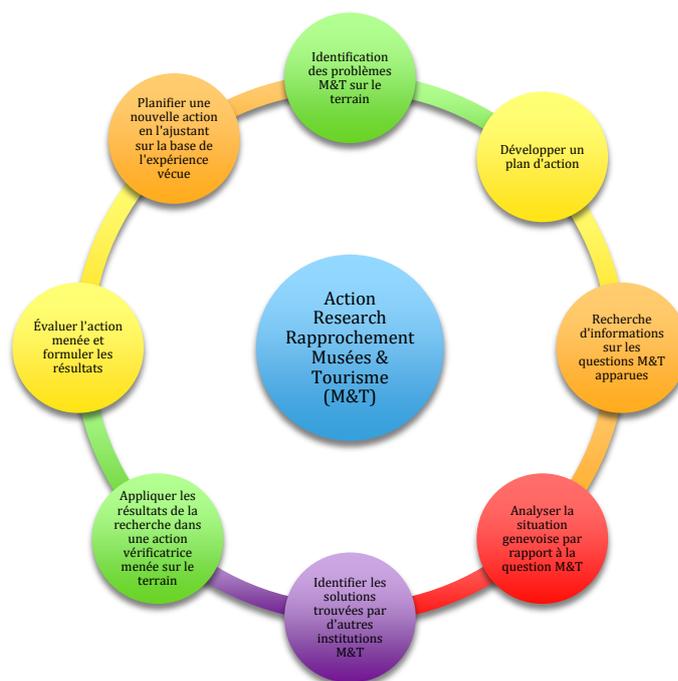


INTRODUCTION: Méthodologie de travail	4
SECTION 1: Analyse de la question musées et tourisme	6
I) Musées et tourisme : état de la question.....	6
a) Où se trouve le défi?.....	7
b) Que se passe-t-il vraiment du côté des musées?	9
c) Bref, quelle serait la situation idéale pour qu'un rapprochement de qualité entre musées et tourisme puisse avoir lieu?.....	14
d) Pour résumer	16
II) Musées et tourisme: que se passe-t-il à Genève? Évolution 2011-2020	17
SECTION 2: COMBINAISON RECHERCHÉE: ART/CULTURE-HÔTELS.	
CHRONOLOGIE APPROXIMATIVE D'UNE TENDANCE QUI SE CONFIRME	21
I) Initiatives au nom de la culture	22
II) Une nouvelle formule du concept "boutique-hôtel" avec l'art (contemporain) comme spécificité	26
III) Les hôtels qui se mettent au trend de l'art contemporain	27
IV) Exemples qui s'inspirent des premières initiatives au nom de la culture	28
V) Les hôteliers/ères collectionneurs/euses d'art contemporain.....	30
VI) L'hôtellerie dans des lieux historiques séduite par l'art contemporain.....	33
VII) Initiatives d'un rapprochement avec l'hôtellerie émanant des musées.....	34
VIII) Le Motown 2024, projet australien hôtel-musée aux dimensions extravagantes	36
IX) Résumé	37
SECTION 3: CRÉATION D'UN ÉVÉNEMENT TEST À GENÈVE.....	38
I) Expérience sur le terrain: vers la mise en place d'un événement test	38
a) Mon positionnement.....	38
b) L'institution muséale choisie: Le musée Ariana de Genève.....	38
c) Prémisses: le choix du public cible	40
d) À la recherche d'hôtels avec une salle de conférence.....	41
e) Le lieu partenaire: l'Hôtel InterContinental	42
f) Le partenariat entre l'InterContinental et l'Ariana: un accord "win-win".....	43
II) Concrétisation de la forme de l'événement test	44
a) Touristes et médiation culturelle	45
b) Analyse de la situation de base et analyse SWOT	46
SECTION 4: STRATÉGIE	48
I) Définir la vision et le positionnement	48
a) Vision	48
b) Mission.....	48
c) Positionnement	48
c.1) Cadre de référence :	49
c.2) Public cible :	49
c.3) USP/UCP :	49
c.4) Les raisons :	49
II) Définition des objectifs et des indicateurs clés de performances des différentes perspectives	50
a) Objectifs SMART	50
b) Perspective du groupe-cible	50
c) Perspective de l'expérience	51
c.1) L'économie de l'expérience liée à la culture permet de vivre le moment plus intensément:	51
c.2) L'Experience sharing:.....	52
c.3) Facteur WOW:	53
III) Gestion	53
a) Événement Ariana-American International Women's Club of Geneva	53
b) Double événement Ariana-InterContinental.....	53
IV) Détails du Projet	53
a) Événement Ariana-American International Women's Club of Geneva	53

b) Double événement Ariana-InterContinental	54
V) Budgets sur la base du "donnant-donnant"	54
VI) Évaluation	55
a) Événement Ariana-American International Women's Club of Geneva	55
b) Double événement Ariana-InterContinental	56
CONCLUSION.....	57
BIBLIOGRAPHIE	59
RÉSUMÉ	70

INTRODUCTION: MÉTHODOLOGIE DE TRAVAIL



Mon envie de creuser la problématique relation entre le monde des musées et celui du tourisme est née de simples questionnements personnels, à la suite de certains constats faits sur le terrain, dans mon métier de guide-conférencière dans des musées d'art à Genève. Les tentatives assez récentes de valorisation de ces métiers de proximité avec les publics m'ont encouragée dans ma démarche¹, tout comme l'approche de la philosophe Vinciane Despret partant, dans ses analyses, de recherches faites sur le terrain.

Pendant les onze dernières années, j'ai assuré une très grande partie des visites guidées en anglais et en français (publiques et privées) au Musée d'art et d'histoire de Genève et au Musée Ariana, musée suisse de la céramique et du verre. Contre toute attente, dans une Genève considérée à juste titre comme internationale, les visites en anglais se voient très peu fréquentées, alors que pour les visites en français il y a toujours du monde.

Autre constat, durant les mois d'été les guides-conférenciers-ères sont pour ainsi dire au chômage technique. Quasi plus de demandes de visites du tout, alors que les mois de juillet et d'août correspondent à la haute saison touristique à Genève et que l'anglais est considéré comme la langue internationale par excellence!

Pour essayer d'approfondir un peu ces deux questions, j'ai commencé à m'intéresser plus spécifiquement à ce public international "non-preneur" de visites en anglais (car pas intéressé ou pas informé?), qui se divise en deux groupes: les domiciliés à Genève et les touristes, uniquement de passage. L'intérêt porté à ce deuxième groupe m'a évidemment poussée à me pencher sur les deux thèmes annoncés dans le titre de ce travail ; à savoir

¹ Jean-Michel Tobelem, *Le nouvel âge des musées. Les institutions culturelles au défi de la gestion*, Paris: Armand Colin, 2005, p. 146; Jean-Michel Tobelem, *La culture pour tous*, Paris: Fondation Jean-Jaures Plon, 2016, p. 79

d'une part le monde des musées, qui est "en mutation"² depuis plusieurs dizaines d'années, cherchant de se redéfinir³, dans une constante tentative de renouveler ses publics⁴ et, d'autre part, le monde du tourisme, avec lequel je m'étais familiarisée une première fois il y a fort longtemps, lors d'une précédente formation effectuée à l'Université de Genève⁵.

Deux mondes qui semblent avoir tendance à fonctionner en parallèle, sans grandes interactions apparentes, aussi bien à Genève que dans d'autres régions. Leurs terrains d'action paraissent encore bien délimités: les musées de la place gèrent comme il se doit les visites de leurs collections et de leurs expositions temporaires, tandis que Genève Tourisme (plus précisément la Fondation Genève Tourisme et Congrès) s'occupe en gros de l'organisation des visites de la ville et de ses bâtiments de "l'extérieur". Musées et tourisme seraient un tandem qui n'arriverait pas à rouler? Comme l'écrit Evelyne Lehalle, spécialiste en tourisme culturel et membre de l'ICOM (le Conseil International des Musées/International Council of Museums), au début de son article "Tourisme et musées: kit de survie!": "Je t'aime moi non plus: Le couple "Tourisme et Musées" est-il un couple idéal? Oui, certainement, mais encore faut-il que la rencontre ait eu lieu. Or, aujourd'hui, c'est chacun dans son petit coin"⁶.

Dès lors, le but de ce travail a été d'abord de comprendre cette relation d'apparente distance et d'analyser pourquoi des voix se lèvent depuis quelques années pour changer cette situation -évidemment sous l'influence de ce qui se passe à l'étranger, principalement outre-Atlantique, mais aussi en Asie.

Après un petit parcours à la découverte de ce qui se fait déjà au niveau des hôtels, en lien avec des collections d'art, j'ai voulu "mener l'enquête" sur le terrain, en m'attelant à l'organisation, à Genève, d'un événement d'essai qui pouvait jeter un pont entre les deux

² Pour se faire une idée, une petite sélection de livres sur ce vaste sujet, cités en ordre chronologique, comprend: *Musées. Gérer autrement. Un regard international*, sous la dir. de Jean-Michel Tobelem, Paris: La Documentation Française, 1996; *Musées en mutation*, actes du colloque international tenu au Musée d'art et d'histoire de Genève les 11 et 12 mai 2000, sous la dir. de César Menz, Claude Ritschard, Genève: Georg, 2001; Jean-Michel Tobelem, *Le nouvel âge des musées. Les institutions culturelles au défi de la gestion*, Paris: Armand Colin, 2005; *Musées en mutation. Un espace public à revisiter*, sous la dir. de Martine Regourd, Paris: L'Harmattan, 2012; *Nouveaux musées, nouvelles ères urbaines, nouvelle pratique touristiques*, sous la dir. de Edith Fagnoni, Maria Gravari-Barbas, Canada: Le Presse de l'Université Laval, 2015; Paul Rasse, *Le musée réinventé. Culture, patrimoine, médiation*, Paris: CNRS, 2017; *Musées, mutations...*, ouvrage collectif sous la dir. de Joëlle Le Marec, Bernard Schiele et Jason Luckerhoff, Dijon: Éditions Universitaires, 2019; Catherine Ballé, Dominique Poulot, *Musées en Europe. Tradition, mutation et enjeux*, Paris: La Documentation Française, 2020

³ *Définir le musée du XXI^e siècle: matériaux pour une discussion*, publication collective suite au colloque de Paris, Université de La Sorbonne nouvelle (Paris 3), 9-11 juin 2017,

⁴ Jean-Michel Tobelem, *La culture pour tous*, Paris: Fondation Jean-Jaures Plon, 2016

⁵ Je faisais partie de la première volée du Certificat de Formation Continue en Patrimoine et Tourisme (obtenu en 2000) -aujourd'hui Certificat de Formation Continue en Culture et Tourisme- mis en place par l'Université de Genève, sous la direction de Leïla el-Wakil, pour favoriser un travail de qualité en contact avec les touristes.

⁶ Evelyne Lehalle, "Tourisme et musées: kit de survie!", dans *Les Cahiers du Tourisme*, No. 14, décembre 2016, p. 22. Dans le blog du Nouveau Tourisme Culturel (NTC) E. Lehalle explique que cet article lui a été commandé par le Commissariat Général du Tourisme de Belgique (Wallonie): "[...] je devais répondre aux professionnels du Tourisme de Belgique, à leur regrets, voire à leur lassitude face au manque de coopération des responsables des musées pour l'industrie touristique et le développement économique local ou national. Et faire des propositions des solutions les plus efficaces pour un "travail ensemble"", <http://www.nouveautourismeculturel.com/blog/2017/01/06/tourisme-musees-kit-de-survie/>

mondes, celui du tourisme et celui des musées, choisissant comme lieu d'action des hôtels de la place. L'intérêt de passer à la pratique -dans ce cadre peu exploré, évidemment tout d'abord avec un événement de petite taille- était de comprendre rapidement, par ma propre expérience, où se trouvaient les résistances à l'avancement de ce rapprochement en principe souhaitable et probablement bénéfique aux deux parties.

S'agissant principalement d'une exploration, avec la mise sur pied d'une petite action de médiation pilote, à mener quelque part "discrètement" sur un terrain délicat, il m'a paru judicieux que l'événement proposé garde une forme plutôt conventionnelle et rassurante⁷, car connue des institutions hôtelières: celle d'une première rencontre autour d'une projection PowerPoint, accompagnée d'une brève conférence de présentation de l'institution muséale à découvrir, suivie, dans un deuxième temps, d'une visite guidée de cette même institution et de ses collections.

Dans le choix de ce contenu, je me suis aussi basée sur l'avis de beaucoup de participants à mes propres visites guidées dans les musées genevois, tout au long des années passées, qui m'ont régulièrement fait part de leur constat qu'une fois que l'on avait visité un lieu culturel dans le cadre d'une visite guidée de qualité, il était difficile d'envisager d'aborder ces sites, musées inclus, d'une autre manière, l'enrichissement étant bien supérieur lorsque l'on pouvait profiter de la préparation approfondie d'un-e professionnel-le. Cette idée m'a surtout accompagnée lorsque j'ai décidé d'organiser mon événement aussi dans un club fréquenté par la population internationale domiciliée à Genève, pour essayer de fidéliser ce groupe cible.

En effet, la forme simple et adaptable de l'action de médiation telle que je l'ai pensée comporte l'avantage d'être facilement reconduisible, dans des contextes variés (hôtels, sièges de clubs et associations, EMS...), ce qui peut apporter des données de comparaison instructives à l'évaluation finale, pouvant enrichir considérablement mes conclusions et apporter ainsi un éclaircissement à la problématique énoncée.

SECTION 1: ANALYSE DE LA QUESTION MUSÉES ET TOURISME

I) MUSÉES ET TOURISME : ÉTAT DE LA QUESTION

Organisé par le ministère français de la Culture, le forum "Entreprendre dans la Culture" qui a eu lieu fin mai 2019 à l'École Nationale Supérieure des Beaux-Arts de Paris, avait pour but de concrétiser en une véritable stratégie l'ambition du ministère de **"créer une réelle synergie entre culture et tourisme"**⁸. En Suisse, il y a plus de dix ans (en 2009), une journée de sensibilisation à la question du tourisme muséal avait été organisée par l'Association des musées suisses (AMS)⁹. En y avait rappelé que l'ICOM s'était déjà

⁷ Les actions de médiation en lien avec un "tourisme créatif" remportent, par exemple, un beau succès en Auvergne, mais une telle action aurait été trop ambitieuse dans ce cas, voir Pascale Argod, "Arts visuels et médiation d'un tourisme créatif : de l'expérience du voyage, de la pratique artistique et des "créatifs culturels", dans *Monde du Tourisme*, 10, 2014, pp. 47-61

⁸ Voir le site du Ministère de la culture de la République française : "Tourisme culturel : nouveaux visages, nouvelles expériences"

⁹ La journée du 17 mai 2009 a été "l'occasion pour les musées de mener une réflexion sur la relation complexe qu'ils entretiennent avec le secteur du tourisme", soulignant la "fonction double" des musées, offrant une expérience culturelle et artistique aux Suisses épris de culture, mais constituant en même temps une attraction pour les voyageurs..., voir- "Le tour du monde en 200 musées", *Dossier de presse de la 32^{ème} journée des musées suisses*, 04.05.2009

penché sur la question en 2007. Un extrait de la *Charte des principes pour les musées et le tourisme culturel*, mentionnée en l'occasion, fait part de certains points importants que les gens des musées devraient garder à l'esprit pour adopter une bonne attitude envers le monde du tourisme : "Les musées constituent une ressource importante pour le tourisme culturel en raison de leur fonction de médiateurs culturels, de la diversité de leurs collections, de la variété de leurs statuts [...]. La législation de promotion d'un tourisme qui s'accompagne d'investissements et d'interventions dans des zones d'intérêt patrimonial doit garantir la primauté de la conservation du patrimoine culturel et naturel sur les intérêts économiques lorsqu'il existe un risque de dommage irréversible. La coopération entre les institutions muséales, les institutions touristiques et les communautés doit être encouragée et organisée. Les musées devront privilégier l'autogestion dans un but de redistribution à la communauté de bénéfices socio-économiques du tourisme culturel [...]"¹⁰.

a) Où se trouve le défi?

Il y a plus de dix ans, la muséologue Elsa Olu soulignait déjà dans son article "L'argument culturel du "touristique", l'argument touristique du culturel, symptômes de "la fin du muséal"" : "nous voici également désormais dans une "ère de loisir" difficilement discutable", dont les principaux ressorts sont "le tourisme et la culture. Dans ce contexte, le tourisme devient un argument: l'économie en joue, l'utilise, quand la Culture, elle, s'en méfie. Et c'est là que se dessine une première ligne de fracture : si le tandem "économie-tourisme semble "aller de soi", l'économie et la culture sont souvent ressenties comme difficilement conciliables et l'alliance des deux, envisagée la plupart du temps comme subordination de la seconde à la première dans une société libérale et capitaliste, est elle ouvertement rejetée. De ce choc de valeurs entre tourisme et culture est né une véritable schisme, avec la survenue, d'un côté, de "l'économie-touristique", qui travaille le "tourisme culturel", et, de l'autre, le maintien de "La Culture" (sous-entendu la vraie, l'authentique, désintéressée, qui se voudrait à jamais indépendante des contextes et de contingences sociales, politiques, économiques..."¹¹.

Mais, avec l'évolution de la société -en société des loisirs¹²- qui a rapidement joué en faveur de l'économie et du tourisme, sans même que les musées -les grands représentants de "La Culture"- aient vraiment donné leur "accord", l'institution muséale s'est vue devenir le "produit phare "à packager"" du tourisme culturel. C'est à dire, "l'économie touristique a trouvé dans le musée un nouveau potentiel", celui-ci devenant un

¹⁰ "Musées et tourisme", dans *Petit journal des musées*, no. 5, Sion: Les Musées cantonaux du Valais, mai 2009, p. 12

¹¹ Elsa Olu, "L'argument culturel du "touristique", l'argument touristique du culturel, symptômes de "la fin du muséal"" , dans *Téoros. Revue de recherche en tourisme*, 27-3, 2008, pp. 9-17, paragraphe 6

¹² Pour ce qui est de l'évolution vers une démocratisation générale des loisirs depuis la fin du 19e siècle, où les loisirs étaient une affaire de l'élite, voir Thorstein Veblen, *Théorie de la classe des loisirs*, Paris: Gallimard (1899) 1970; Jean Rousselet, *L'allergie au travail*, Paris: Le Seuil, 1974; Adret (collectif), *Travailler deux heures par jour*, Paris: Le Seuil, 1977; Jacques Ellul, *Pour qui, pour quoi travaillons-nous?* Paris: La Table Ronde, coll. La petite vermillon (2013), 2018

magnifique argument de vente du site où il est implanté, pour en faire la promotion ; dans le marketing on parle de l'Unique Selling Proposition (USP). Dans ce sens, "les musées entendus comme "grands projets architecturaux" servent ainsi souvent à redorer l'image d'une ville et en assurent le rayonnement"¹³, tel l'exemple par excellence du Musée Guggenheim à Bilbao (ouvert en 1997).

Cette évolution a aussi été dictée par un financement public moins généreux que dans le passé, à certaines exceptions près (selon la politique culturelle du pays). Dès lors, les musées "sont appelés à financer une partie de leurs dépenses eux-mêmes, que ce soit par la recherche de sponsors, les recettes de droits d'entrée ou la vente dans leurs boutiques de produits dérivés [...]. Les dirigeants des musées sont devenus, souvent à leur corps défendant, de véritables entrepreneurs"¹⁴; c'est le début de "l'ère gestionnaire" des musées, ayant pour objectif d'augmenter leur autonomie. De toute façon, pour trouver des fonds, même publics, les musées se doivent d'attirer les regards. Ils y parviennent en se lançant dans une course effrénée d'expositions-événements qui se succèdent en effet à un rythme accéléré, dans le but de divertir et séduire le visiteur. Cäsar Menz, ancien directeur du Musée d'art et d'histoire de Genève s'insurge: "Nous ne devons surtout pas sous-estimer les visiteurs en leur proposant des manifestations de style *fast-food*"¹⁵, avec une programmation très dense, pour toujours faire parler de son institution.

Évidemment que les moments de crise économique de la branche touristique ont favorisé l'envie de rapprochement, comme cela a été le cas en Belgique, en 2016. "[...] avec une forte chute de la fréquentation touristique depuis plus d'un an, l'industrie et les institutions du tourisme ont envie de mettre fin à certains freins qui retarderaient une reprise. Comme en France, des milliers d'emplois et la croissance sont en jeu et, dans ce contexte, le rôle de la culture et des musées est capital pour l'image, la notoriété et l'attractivité d'une région, en particulier pour ses visiteurs étrangers. Parmi les freins à la reprise, l'absence d'une forte coopération entre les opérateurs du tourisme et les musées d'une destination pose problème"¹⁶, explique Evelyne Lehalle.

On ne peut cependant nier que cette "instrumentalisation" du musée par l'économie où l'institution devient "l'outil au service du "tourisme culturel", met un coup de projecteur sur l'institution muséale qui, à court terme, a un impact positif -économique, touristique (un nouveau public) et éventuellement social (le musée en tant que dispositif fédérateur d'une population fière de son institution revalorisée). Le problème, selon la muséologue Elsa Olu, réside surtout du côté des musées qui doivent de leur côté entreprendre un questionnement profond sur leur identité et le nouveau rôle à jouer dans le monde actuel, pour s'atteler à un vrai projet muséal novateur, intégrant les changements sociétaux tout en gardant à l'esprit leurs missions premières (conserver, rechercher, enseigner). C'est le seul moyen de garder toute légitimité¹⁷. Beaucoup de musées semblent reculer devant cette ample tâche et palier à ce manque de renouveau interne en acceptant quelque part cette subordination au tourisme culturel, qui arriverait, dans certains cas, pour ainsi dire au "bon moment".

¹³ Elsa Olu, "L'argument culturel du "touristique", l'argument touristique du culturel, symptômes de "la fin du muséal"", dans *Téoros. Revue de recherche en tourisme*, 27-3, 2008, pp. 9-17, paragraphes 7, 10

¹⁴ Cäsar Menz, "Contrat de prestation, marketing, controlling. Au joyeux monde des nouveaux musées", dans *Musées en mutation*, actes du colloque international tenu au Musée d'art et d'histoire de Genève les 11 et 12 mai 2000, Genève: Georg, 2001, p. 93

¹⁵ *Ibidem*, p. 95

¹⁶ Voir le blog du Nouveau Tourisme Culturel (NTC), où E. Lehalle s'explique

¹⁷ Elsa Olu, "L'argument culturel du "touristique", l'argument touristique du culturel, symptômes de "la fin du muséal"", dans *Téoros. Revue de recherche en tourisme*, 27-3, 2008, pp. 9-17, paragraphe 20

b) Que se passe-t-il vraiment du côté des musées?

Le musée serait-il devenu "à ce point insuffisant, obsolète et injustifié"¹⁸? Une petite recherche bibliographique suffit pour se rendre compte que l'institution muséale n'est pas arrivée à bout du processus de sa transformation, annoncée il y a plus de 30 ans comme une nécessité absolue¹⁹. Une chose est donc certaine, les musées savent depuis fort longtemps qu'ils doivent changer. Comme mentionné plus haut, la direction du changement émerge aussi dans ses grandes lignes, parallèlement à la société de loisir à laquelle les musées doivent s'adapter.

Pour mieux comprendre en quoi consiste le nouveau virage pris par le musée et en quoi ses objectifs premiers divergent de ceux du tourisme, il faut d'abord se rappeler ses missions, bien définies depuis 1986 par l'ICOM), dans le code de déontologie pour les musées :

« Le 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 témoins matériels de l'homme et son environnement, **acquiert** ceux-là, les **conserve**, les **communique** et notamment les expose à **des fins d'étude, d'éducation et de délectation** ».

Si, dans le passé, les conservateurs se "profilait" comme collectionneurs et brillaient par leurs connaissances, œuvrant avant tout à la conservation, l'étude et l'accroissement de la collection muséale -la grande priorité du musée-, la donne a changé. Le métier du conservateur se trouve par ailleurs sous la loupe des chercheurs²⁰.

Les musées se sont désormais refondés autour du visiteur²¹ et de son accueil.

"Du musée traditionnel, parvenu jusqu'à nous sans grande transformation depuis le XIXe siècle, au musée "événement" instrumentalisé par les politiques urbaines et l'économie touristique, les musées connaissent une transformation profonde depuis une trentaine d'années"²²... C'est dans ces termes que commence l'appel à communication pour le colloque "Nouveaux musées, nouvelles ères urbaines, nouvelles mobilités touristique", qui s'est tenu à l'Université Paris1 - Panthéon-Sorbonne, en 2011.

Les musées semblent donc bien avoir pris en considération les changements advenus dans l'industrie touristique, et notamment la dimension d'**expérience vécue**. Cette dernière est devenue centrale aux musées comme au tourisme, ainsi que le montre

¹⁸ *Ibidem*, paragraphe 22. Il faut se rappeler que la crise muséale a été annoncée en 1969 par le directeur du Conseil international des musées (ICOM): "Le musée est donc théoriquement appelé à disparaître en même temps que l'âge, le monde, la classe bourgeoise cultivée", Hugues de Varine, "Le musée au service de l'homme et du développement", cité par Paul Rasse, *Le musée réinventé*, Paris: CNRS Éditions, 2017, p. 214.

¹⁹ Claude Labrouet, *Le nouveau Visage des musées : la vocation culturelle et le service public*, Paris: Institut la Boétie, 1990

²⁰ Frédéric Poulard, Jean-Michel Tobelem, *Les conservateurs de musées. Atouts et faiblesses d'une profession*, Paris: Documentation française, coll. Musées-Mondes, 2015

²¹ Une des premières enquêtes sur les visiteurs menées en Suisse est celle d'Arlette Mottaz Baran et son équipe, *Les Musées vaudois et leurs publics*, Lausanne: UNIL-Institut d'anthropologie sociologie, 1994

²² Edith Fagnoni, Maria Gravari-Barbas (Équipe Interdisciplinaire de recherche sur le Tourisme, Université Paris 1 et comité d'organisation du colloque qui a eu lieu à l'Université Paris1 - Panthéon-Sorbonne, en 2011) "Nouveaux musées, nouvelles ères urbaines, nouvelles mobilités touristique" (appel à communication), p. 1

l'article "Destination musée" de Barbara Kirshenblatt-Gimblett²³. Les mutations que traversent les musées sont entre autre perceptibles justement par ce changement d'équilibre dans les différentes missions du musée, comme formulé aussi par Nélia Dias, commentant le texte de Kirshenblatt-Gimblett: "les musées se caractérisaient jusqu'à très récemment par leurs collections, et leurs responsables étaient désignés par le terme de "conservateurs". De nos jours, les musées se définissent beaucoup plus par leurs relations avec les visiteurs qui sont envisagés comme des **clients**. Autrement dit, ce qui compte c'est le service rendu au public plutôt que le produit qu'on expose."²⁴... Sans discuter le fond, la formulation pourrait froisser bon nombre de gens du musée. Car, sans nier ce que les musées et le tourisme peuvent avoir comme but commun, "on ne peut sous-estimer ce que leurs visées ont de profondément différent"²⁵.

Pour Evelyne Lehalle, les points qui les différencient doivent absolument être pris en compte dans une tentative de rapprochement entre tourisme et musées.

Ça commence par le tempo. Dans le monde du tourisme on agit vite, on parle d'efficacité et d'efficience, pour pouvoir avoir des "résultats" immédiats, alors que les professionnels des musées sont moins pressés par le temps, car ils savent que dans leur monde les changements sont long à mettre en place (il faut souvent passer par les différentes étapes bureaucratiques); peu importe en principe, car ils cherchent à réaliser des progrès durables. Les conservateurs de musées ont des missions à long terme, dans une certaine continuité avec leurs prédécesseurs pour pérenniser l'identité et les valeurs de leur institution publique. Cherchant à avoir un impact plus profond sur la société, "les musées n'aiment en principe pas trop les touristes. Comment peut-on durablement enseigner à quelqu'un qui, par définition, ne fait que passer? Visiter "en touriste" un musée, n'est-ce pas le visiter en vitesse, de façon superficielle? Travailler à l'intégration sociale d'un touriste est aussi, évidemment, impossible"²⁶. Spécialiste du tourisme, Remy Knafou rappelle: "[...] il existe encore une tendance chez certains professionnels de la culture, chez des conservateurs de musée, à considérer les touristes comme des intrus et, au mieux, comme un mal nécessaire"²⁷.

William Saadé, conservateur honoraire du patrimoine et commissaire d'exposition, va encore plus loin en expliquant qu'au fond le tourisme culturel s'adressait prioritairement aux couches favorisées des sociétés occidentales, accessoirement aux classes populaires et en réalité à une part infime de la population mondiale. [...] Les inégalités ne font qu'accentuer les ressentiments entre riches et pauvres et entre nord et sud. [...] La seule véritable question que les professionnels de la culture, les aménageurs et décideurs politiques devraient se poser serait la suivante: à qui profitent réellement les investissements cultures publics et privés? [...] Au-delà de l'aspect strictement culturel, les enjeux sont de l'ordre de la démocratie, du bien-être partagé et de la dignité citoyenne"²⁸.

²³ Barbara Kirshenblatt-Gimblett, "Destination musée", dans *Destination Culture. Tourism, Museums And Heritage*, Berkeley/Los Angeles: University of California, 1998

²⁴ Nélia Dias, "Que signifie mettre en exposition? A propos de *Destination Culture* de Barbara Kirshenblatt-Gimblett", dans *Terrain*, no. 34, 03.2000, pp. 159-164, paragraphe 9

²⁵ *Ibidem*, paragraphe 11

²⁶ Evelyne Lehalle, "Tourisme et musées: kit de survie!", dans *Les Cahiers du Tourisme*, No. 14, décembre 2016, p. 23

²⁷ Remy Knafou, "Préface", dans *Culture, tourisme et développement. Les voies d'un rapprochement*, sous la dir. de Claude Origet du Cluzeau, Jen-Michel Tobelem, Paris: L'Harmattan, 2009, p. 12

²⁸ William Saadé, "Éloge d'un tourisme culturel lent. Le tourisme culturel et son éthique", dans *Culture, tourisme et développement. Les voies d'un rapprochement*, sous la dir. de Claude Origet du Cluzeau, Jen-Michel Tobelem, Paris: L'Harmattan, 2009, pp. 196-197



Saadé ne manque pas, par la même occasion, d'émettre un jugement critique sur "le développement massif du transport aérien à bas prix [...]. Les effets en sont dramatiques pour l'environnement, mais bénéfiques pour les amateurs de musées, de sites archéologiques et d'opéra"²⁹. Sujet d'une brûlante actualité qui pourrait amener un changement important dans la branche du tourisme dans les années à venir.

Evelyne Lehalle évoque aussi une liste de "mots qui fâchent", c'est le vocabulaire issu du marketing et de l'économie. Premier sur la liste, les "bénéfices", car pour les musées ce qui compte ce sont les résultats moins tangibles, dans la sensibilisation des publics à leur institution, la transmission des savoirs, l'éducation, l'intégration sociale...

On ne parle pas non plus de "clients", rappelle-t-elle justement, mais de visiteurs ou de public que l'on veut fidéliser et pas "séduire".

Mais, comme vu plus haut, les musées ne sont absolument pas imperméables et l'on entend désormais en médiation culturelle le terme de public "cible", venant du marketing. Les évaluations ont aussi fait leur grande entrée dans le monde des musées³⁰. À Genève, Cäsar Menz les recommandait déjà en 2000: "Des évaluations régulières permettront de mieux connaître la composition, les intérêts et les comportements du public. Elles seront à même également de mesurer l'impact de notre publicité, la qualité de l'accueil ou l'efficacité des méthodes d'information et d'affichage. En interrogeant par ailleurs les "non-visiteurs", il devrait être possible de connaître les raisons pour lesquelles une partie de la population boude les musées et de situer la limite de sa crainte à en franchir le seuil"³¹. Cet éloge de l'évaluation aurait pu être écrit cette année, ce qui montre bien que les changements prennent du temps dans la culture.

Tout discours abordant de manière sérieuse le lien entre tourisme et musée devrait absolument tenir compte de l'ampleur des enjeux réciproques.

Dans ce sens, la question des visiteurs s'est entre-temps bien complexifiée. Bien entendu, il n'y a pas un public mais des publics. S'y ajoute la notion clé de démocratisation de la culture³², dans une volonté postkantienne³³ d'émancipation du plus grand nombre, contre un certain élitisme lié encore et toujours à l'institution muséale ; notion qui prend sens avec la révolution française, dans cette deuxième partie du 18ème siècle qui a aussi vu naître les phénomènes du tourisme (avec l'idée du Grand Tour) et des collections privées qui se muent en musées. "La démocratisation est incontestablement l'une des principales missions des établissements culturels. C'est d'ailleurs stipulé dans l'article L. 441-2 du code du patrimoine relatif aux musées en France: "Rendre leurs collections accessibles au public le plus large; concevoir et mettre en œuvre des actions d'éducation et de diffusion visant à assurer l'égal accès de tous à la culture et contribuer aux progrès de la connaissance et de la recherche ainsi qu'à leur diffusion"³⁴. Parmi les quatre missions que la politique culturelle vaudoise affiche, depuis juin 2019, pour la législature en cours, il y a

²⁹ *Ibidem*, pp. 197-198

³⁰ Joëlle Le Marec, "Évaluation, marketing et muséologie", dans *Publics et musées*, no. 3, Lyon: Presse universitaire 1997, pp. 165-189; Anne-Catherine de Perrot, Tina Wodiunig, *L'évaluation dans la culture. Pourquoi et comment évaluer ?*, Zurich : Éd. Pour-cent culturel Migros et Pro Helvetia, 2008; Marc Pronovost, Catherine Harrison-Boisvert, *Guide: L'évaluation de projets en médiation culturelle*, Montréal : Culture pour tous, 2015

³¹ Cäsar Menz, "Contrat de prestation, marketing, controlling. Au joyeux monde des nouveaux musées", dans *Musées en mutation*, actes du colloque international tenu au Musée d'art et d'histoire de Genève les 11 et 12 mai 2000, Genève: Georg, 2001, p. 95

³² *Musées, mutations...*, ouvrage collectif sous la dir. de Joëlle Le Marec, Bernard Schiele et Jason Luckerhoff, Dijon: Éditions Universitaires, 2019, p.7

³³ Il s'agit d'une prise de conscience "démocratique", à l'instar du fameux "réveil des esprit" d'Emmanuel Kant, dans son *Was ist Aufklärung?* Question à laquelle il répond dans un essai paru en 1784

³⁴ Jean-Michel Tobelem, *La culture pour tous*, Paris: Fondation Jean-Jaures Plon, 2016, pp. 24-25

évidemment aussi, concernant la médiation culturelle, la démocratisation via les écoles qui prend une place essentielle³⁵.

Impossible de comprendre s'il s'agit d'une réelle "volonté d'émancipation, ou bien une exploitation politique et marchande de cette volonté d'émancipation"³⁶. Cependant, déjà en 2008, Elsa Olu affirmait qu'il fallait se rendre à l'évidence qu'à y voir de plus près, "l'on n'assiste pas à une diversification des publics culturels et qu'on peut aujourd'hui (tristement) convenir que la démocratisation culturelle à bel et bien échouée"³⁷. Cette constatation n'a pas pour autant clos le sujet; au contraire, comme le montre la politique culturelle vaudoise, il est d'une brûlante actualité! Dans son ouvrage concis *La culture pour tous. Des solutions pour la démocratisation*, sorti en 2016, Jean-Michel Tobelem revient au front, pour donner une réponse constructive à la situation intriquée autour de cet élément majeur pour les musées. "Il importe de donner à chacun l'occasion de se familiariser avec les différentes expressions de la culture pour lui permettre de développer une appétence propre correspondant à sa sensibilité personnelle"³⁸. La connaissance des publics doit être d'avantage approfondie pour permettre de répondre au mieux aux attentes exprimées ou non de chaque groupe, avec des dispositifs de médiation adaptés pour permettre à tout un chacun de profiter au mieux de l'offre muséale. Certains publics ont plus besoin que d'autres d'être pris par la main. Dans ces cas, il ne faut pas hésiter à aller à leur rencontre et même à réaliser des actions de médiation dans leur univers, là où ils se trouvent.

Tous ces points montrent que les partenaires idéaux des musées sont, au premier abord, plutôt le Département de l'instruction publique, les écoles du post obligatoire, les institutions du troisième âge, les associations de la jeunesse, de personnes à mobilité réduite, le monde de l'Handicap (mental, visuel, auditif), mais aussi les autres institutions culturelles, d'autres horizons artistiques (musique, danse, théâtre... pour des projets interdisciplinaires) qui travaillent elles aussi dans les champs de l'éducation/formation ou favorisent le lien social. **Le monde du tourisme n'est donc en théorie pas un partenaire prioritaire.**

Dans sa globalité, la question du rapport tourisme-musée est donc tout sauf simple. On se rend bien compte de "l'injonction paradoxale" que doivent résoudre les musées, obligés "à la fois de se démocratiser et s'adapter à une logique de marché, c'est-à-dire de concevoir le visiteur à la fois comme citoyen devant être informé pour pouvoir exercer ses prérogatives, et comme un consommateur auquel on offre des produits culturels attractifs"³⁹.

Serge Chaumier, qui a collaboré au récent ouvrage *Musées, mutations...* (2019), arrive à la même conclusion: "En plaçant le visiteur en situation de client, de consommateur d'offre, le modèle marketing cher aux années 1990-2000 a inscrit pleinement le musée dans un schéma capitaliste. Le règne de l'expérientiel s'accorde aux logiques des parcs d'attraction visant à renouveler les offres pour argumenter le taux de fréquentation. Il est peut-être temps d'inventer une troisième voie, qui réconcilie la recherche et l'action

³⁵ "Politique culturelle vaudoise: quatre missions", dans *Le Matin*, 24.06.2019,

³⁶ *Musées, mutations...*, ouvrage collectif sous la dir. de Joëlle Le Marec, Bernard Schiele et Jason Luckerhoff, Dijon: Éditions Universitaires, 2019, p.7

³⁷ Elsa Olu, "L'argument culturel du "touristique", l'argument touristique du culturel, symptômes de "la fin du muséal"", dans *Téoros. Revue de recherche en tourisme*, 27-3, 2008, pp. 9-17, en paragraphe 8

³⁸ Jean-Michel Tobelem, *La culture pour tous*, Paris: Fondation Jean-Jaures Plon, 2016, p. 29

³⁹ *Musées, mutations...*, ouvrage collectif sous la dir. de Joëlle Le Marec, Bernard Schiele et Jason Luckerhoff, Dijon: Éditions Universitaires, 2019, p. 10

culturelle, en se ressourçant à l'histoire de la muséologie sociale pour dessiner de nouvelles formes"⁴⁰, montrant que le musée est cependant un espace où s'expriment et s'affirment des volontés de participer à "un nouvel idéal de société".

Cette situation complexe demande donc de la part des musées une analyse de fond, s'appuyant entre autre sur des enquêtes, à l'aide d'évaluations, pour dresser un profil précis des publics, répondre à des besoins identifiés, formuler des nouvelles stratégies et évaluer par la suite l'impact des mesures et actions entreprises...

Déjà il y a vingt ans, Cäsar Menz en avait pris conscience et déplorait : "Il n'y a guère de discussion de fond à propos des véritables devoirs d'un musée, de sa politique de collection et d'exposition, ou encore de sa place dans la société. C'est dans ce contexte qu'il convient de rappeler la boutade désenchantée de Mark Twain: "Depuis que nous avons perdu de vue notre but, nous redoublons nos efforts"⁴¹. Il faut donc faire attention à ce que le musée ne se retrouve pas "sans âme et sans corps, sans objectifs propres et seulement instrumenté à d'autre fins, dépossédé de lui-même, **évidé du sens**"⁴², sans projet muséal donc. Pour changer la donne, le musée doit entreprendre d'importants renouvellements, aussi bien conceptuels que formels. "Il s'agit de "coterporanéiser" le projet muséal en regard de l'évolution des contextes et des nouveaux enjeux (enjeux de toute nature, y compris économiques et touristiques) de l'espace public dans lequel il prend place, qui l'agit et auquel il participe [...]. Une *néo-muséologie* est donc à écrire [...] aller au-delà du muséal, ouvrir l'ère *post-muséale*"⁴³!

Comme il apparaît, dans ce contexte la question des publics est donc capitale; et surtout de bien les différencier. Il y a les "habitués", appelé aussi le public "acquis", les scolaires qui représentent un "public captif", les seniors, les publics éloignés des pratiques culturelles légitimes: groupes vivant dans des quartiers en difficulté, détenus, personnes hospitalisées, individus souffrant de handicap... et n'oublions pas **les touristes**, desquels on parle nettement moins côté musées! À l'évidence, ce dernier groupe **n'est pas non plus un groupe homogène**. Les pratiques touristiques sont très variées. "Les acteurs culturels eux-mêmes deviennent des touristes lorsqu'ils sont en déplacement... Il faut admettre que les préjugés face aux touristes ne manquent pas". Jean-Michel Tobelem poursuit en se demandant pourquoi un touriste de passage "devrait-il être moins bien considéré qu'un habitant de la localité qui abrite l'équipement culturel? Pourquoi un visiteur venant de l'étranger devrait-il être stigmatisé de ce seul fait? L'absence de réflexion sur l'accueil des touristes n'est-elle pas contraire à la fois à la mission d'ouverture des équipements culturels au public le plus large, et à l'éthique d'hospitalité de ceux qui font profession d'œuvrer dans le secteur des arts et de la culture? En outre, l'expérience touristique offre à de nombreux individus peu habitués des pratiques culturelles des occasions uniques [...]"⁴⁴ de se jeter à l'eau.

⁴⁰ Serge Chaumier, "Est-il encore temps pour parler du musée de demain ?", dans *Musées, mutations...*, ouvrage collectif sous la dir. de Joëlle Le Marec, Bernard Schiele et Jason Luckerhoff, Dijon: Éditions Universitaires, 2019, pp. 153, 154

⁴¹ Cäsar Menz, "Contrat de prestation, marketing, controlling. Au joyeux monde des nouveaux musées", dans *Musées en mutation*, actes du colloque international tenu au Musée d'art et d'histoire de Genève les 11 et 12 mai 2000, Genève: Georg, 2001, pp. 93-94

⁴² Elsa Olu, "L'argument culturel du "touristique", l'argument touristique du culturel, symptômes de "la fin du muséal"", dans *Téoros. Revue de recherche en tourisme*, 27-3, 2008, pp. 9-17, paragraphe 34

⁴³ *Ibidem*, paragraphes 36, 37, 39

⁴⁴ Jean-Michel Tobelem, *La culture pour tous*, Paris: Fondation Jean-Jaures Plon, 2016, pp. 91-92

Les questions se succèdent, comme formulées dans l'appel à contribution du colloque "Nouveaux musées, nouvelles ères urbaines, nouvelles mobilités touristique" ⁴⁵: Les musées prennent-ils en compte le tourisme? Le fait touristique est-il explicitement individualisé au sein de la réflexion sur la médiation culturelle? Les éventuels résultats ont-ils été interprétés? Des nouvelles mesures ont-elles été envisagées pour mieux répondre aux différents types de touristes? Les recherches sur les musées englobent-elles le tourisme? Le tourisme est-il distingué dans la muséologie de la question des publics? Est-il envisagé autrement que sous la forme de la massification? Comment l'espace muséal est-il pratiqué par les différents visiteurs? Quels sont, au sein des musées, les instruments d'analyse des parcours touristiques proposés? Comment le musée s'adapte-t-il à la nouvelle mobilité touristique (massification, internationalisation) ?

Le développement touristique s'est également manifesté par l'irruption de nouvelles catégories d'acteurs, opérateurs professionnels du tourisme, tours opérateurs, offices du tourisme, maîtrisant l'organisation de visites, concevant des itinéraires ou des "produits" touristiques ciblés incluant les musées de manière sélective... Comment le partenariat s'est-il progressivement construit avec les musées, s'il s'est déjà construit?

Pour plusieurs chercheurs, **c'est aux politiques en charge de la culture de prendre en compte les questions touristiques**, selon Tobelem "non pas uniquement dans une perspective mercantile, en vue de développer les recettes des sites qui accueillent de nombreux visiteurs étrangers, mais pour démocratiser l'accès aux manifestations et aux équipements culturels publics."⁴⁶ Pour Cäsar Menz, sans avoir de but lucratif, "les musées - aussi bien petits que grands- sont devenus des entreprises qui doivent être structurées et organisées de façon très rigoureuse, et amenées à développer des stratégies et à dessiner des images institutionnelles dans la perspective du futur. Comme les entreprises privées, les musées sont dans l'obligation de fixer, d'entente avec les autorités de tutelle, les objectifs à atteindre. Ils doivent disposer [...] de tous les instruments nécessaires pour atteindre ces buts"⁴⁷. Evelyne Lehalle elle aussi souligne l'importance du soutien des "élus [qui quant à eux] ne peuvent ignorer les mutations du monde. Les réussites du mariage entre tourisme et culture sont donc possibles et nombreuses, toujours initiées et portées par des décisions locales d'élus"⁴⁸.

c) Bref, quelle serait la situation idéale pour qu'un rapprochement de qualité entre musées et tourisme puisse avoir lieu?

Dans l'introduction de son mémoire de 2014 *Les musées et le tourisme culturel au Québec. Regards croisés sur l'intégration des grandes institutions muséales à l'industrie touristique*, Francine Desbiens décrit bien la situation de départ: "En tourisme, le phénomène de mondialisation tend à rendre les régions homogènes, par l'offre de produits similaires. La culture constituant le fondement de la personnalité d'une destination

⁴⁵Edith Fagnoni, Maria Gravari-Barbas (Équipe Interdisciplinaire de recherche sur le Tourisme, Université Paris 1 et comité d'organisation du colloque) "Nouveaux musées, nouvelles ères urbaines, nouvelles mobilités touristique" (appel à communication), p. 2

⁴⁶ "Le tourisme, un moyen important d'accès à la culture", Études économiques, *Les 4 pages de la DGE*, no. 48, ministère de l'Économie, nov. 2015

⁴⁷Cäsar Menz, "Contrat de prestation, marketing, controlling. Au joyeux monde des nouveaux musées", dans *Musées en mutation*, actes du colloque international tenu au Musée d'art et d'histoire de Genève les 11 et 12 mai 2000, Genève: Georg, 2001, p. 95

⁴⁸Evelyne Lehalle, "Tourisme et musées: kit de survie!", dans *Les Cahiers du Tourisme*, No. 14, décembre 2016, p. 23

touristique, elle apparaît désormais comme une dimension essentielle à sa différenciation et par le fait même, au développement de son territoire. Mise en valeur, la culture devient [...] capable de lier ensemble différents acteurs qui, tout en poursuivant leurs objectifs propres, démontrent qu'ils peuvent s'unir pour une cause commune. Dans une perspective de compétitivité, la culture locale apporte, à la destination touristique, et aux entreprises qui la composent, la marque de distinction recherchée [...].

Dans ce contexte, la mise en place et le maintien de partenariats entre le secteur du tourisme et celui de la culture, malgré les avantages potentiels incontestés, sont loin d'être acquis et le plus important dans l'établissement de tels systèmes demeure la collaboration des parties prenantes [...] mettre en place de nouveaux modèles organisationnels où chacun est conscient qu'il a besoin de l'autre pour gagner et qu'il doit clairement identifier son rôle dans la chaîne des talents ajoutés [...]"⁴⁹.

Après l'analyse de la situation, on s'aperçoit, tout d'abord, que tous les intérêts des différents acteurs (intérêts économiques, sociétaux ou symboliques, souvent divergents) rentrent en compte dans cette problématique du rapprochement... C'est la raison pour laquelle la question est et reste si épineuse⁵⁰! Le mot clé, cela va (théoriquement) de soi, serait l'équilibre entre les besoins des uns et des autres, en prenant conscience de tout ce qu'une **collaboration harmonieuse pourrait apporter aux différents acteurs impliqués, notamment en valorisant les points forts des partenaires**⁵¹.

Cela dit, en général, l'on parvient plus facilement à une entente lorsque l'on ressent d'avantage le besoin de l'autre. Quand les subventions publiques sont venues à manquer à une bonne partie des musées, ceux-ci ont dû procéder, par la force de choses, à ce rapprochement, comme le mentionne Francine Desbiens: "[...] au cours des dernières décennies, certaines circonstances ont forcé les musées à se rapprocher du secteur touristique. La « rationalisation financière » imposée par les gouvernements incite de plus en plus les musées à revoir leurs modes de gestion et à poser des gestes plus concrets de mise en marché afin d'augmenter leur fréquentation et diversifier leurs sources de financement [...]. De surcroît, les musées se concurrencent auprès d'une population limitée, le nombre d'activités de loisirs aussi augmente et les musées ne sont pas la seule option culturelle [...]. Les musées doivent ainsi trouver des façons ingénieuses d'augmenter leurs revenus autonomes et réduire leurs coûts de fonctionnement et pour ce faire, mettent en œuvre des logiques de management qui s'inspirent des modes de gestion de l'entreprise [...]. Pour plusieurs musées, produire des revenus suffisants pour maintenir leurs structures d'exploitation est maintenant un objectif incontournable [...]"⁵². Si c'est aussi de plus en plus le cas dans certains musées en Suisse alémaniques, à Genève les subventions restent très importantes, même si elles ne permettent plus aux musées de constituer un budget pour l'acquisition de nouvelles œuvres.

De toute façon, que le rapprochement se fasse de manière totalement volontaire ou qu'il soit un peu forcé par les circonstances, ce qui est primordial pour que les choses se

⁴⁹ Francine Desbiens, *Les musées et le tourisme culturel au Québec. Regards croisés sur l'intégration des grandes institutions muséales à l'industrie touristique*, mémoire de maîtrise en développement du tourisme, Université du Québec à Montréal, 2014, p. 1

⁵⁰ Francine Desbiens consacre un chapitre à ce "phénomène complexe", *Ibid*, p. 8

⁵¹ Evelyne Lehalle a publié un tableau intéressant sur les "Apports de chacun des secteurs", dans *Le tourisme culturel*, Voiron: Territorial éditions, 2011, pp. 18-20; le tableau a été repris par Francine Desbiens, *Les musées et le tourisme culturel au Québec. Regards croisés sur l'intégration des grandes institutions muséales à l'industrie touristique*, mémoire de maîtrise en développement du tourisme, Université du Québec à Montréal, 2014, p. 11

⁵² *Ibidem*, p. 16

passent bien, et durent dans le temps, c'est l'**état de "santé" des institutions impliquées**. Si, en l'occurrence, les musées se portent bien, cela évite aussi qu'ils se fassent "instrumentaliser" par le tourisme, situation tant crainte dans le passé par certains théoriciens. Pour parvenir à atteindre cet "objectif santé", chaque institution devrait se repositionner, s'adapter à un nouveau contexte en procédant à sa propre évaluation, à la définition de ses nouveaux objectifs, ainsi qu'à l'élaboration de stratégies pour parvenir à les atteindre...

d) Pour résumer

- Les trois forces qui rentrent en jeu lorsqu'on veut tisser des liens durables dans ce domaine -à savoir les responsables des musées, du tourisme et de la politique culturelle (et touristique dans certains pays) devraient s'entendre pour pouvoir bien collaborer. À Genève, une entité supplémentaire entre en jeu, le pouvoir politique étant divisé entre **ville et canton**.
- La compréhension de la position de l'autre est un facteur essentiel : **comprendre les enjeux** des uns et des autres, ainsi que l'intérêt collectif d'une région⁵³.
- En adéquation avec l'évolution de la société, les musées devraient se donner les moyens d'être des entités dynamiques, dans le sens d'une **économie créative** participant à l'enrichissement d'une région, contribuant à y maintenir une bonne offre d'emplois... Il faut aussi penser à un certain retour sur investissement. Cela permet également de justifier les subventions reçues.
- Si une attention accrue apportée à tous les visiteurs -inclus les touristes, traités comme public différencié- est absolument nécessaire pour que les musées restent vivants et remplissent leur rôle d'institution fédératrice de toutes les classes sociales (cohésion sociale/démocratisation de la culture), pour que ce travail puisse se faire de manière optimale, le musée doit veiller à pouvoir offrir à ses publics un **contenu de qualité, divertissant certes**, mais en même temps **nourrissant, car stimulant la réflexion** (toujours dans le but de l'émancipation du public), **une des meilleures manières de le valoriser**.
- Cela sous-entend que le musée continue son **travail de fond**, dans l'ombre, celui en lien avec ses collections (conserver, étudier, rechercher, l'enrichir de nouvelles pièces pour évoluer et veiller à rester toujours à la page, intellectuellement en mouvement, pour le bonheur de tous les publics), ainsi qu'une collaboration rapprochée avec les autres lieux de culture de la place et d'ailleurs (**partenariats**), pour trouver des nouvelles stratégies.
- Pour permettre ce travail fondamental qui incombe aux **conservateurs**, ceux-ci devraient **pouvoir se décharger** en partie du poids de l'organisation accélérée d'expositions temporaires, dans l'idéal pouvoir déléguer de temps à autre cette tâche surtout à l'interne de leur équipe (et parfois à l'externe, mais plus coûteux). Cela demande une **équipe interne compétente et la confiance que ses responsables lui accordent**, pour le bien de l'institution.
- Ce **nouveau regard** apporté au contenu du musée sera aussi envisagé **en lien avec les publics** (muséologie adaptée aussi aux touristes venant de loin et ne parlant pas la

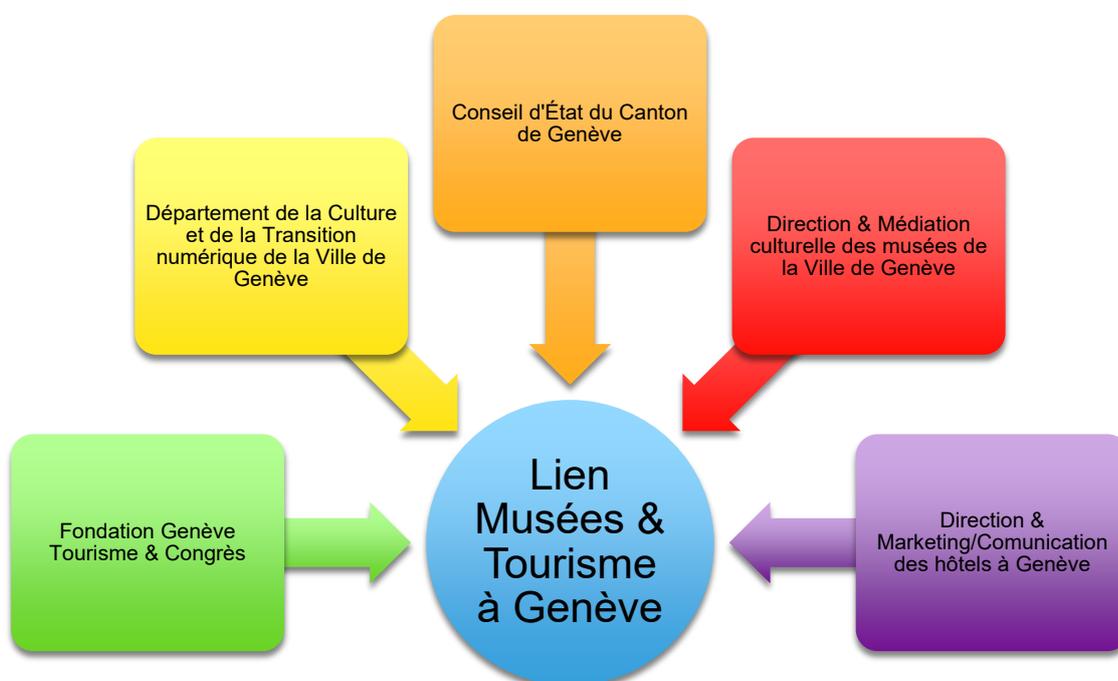
⁵³ Francine Desbiens consacre un chapitre à "Comprendre d'où l'on vient pour savoir où l'on va", *ibid*, p. 15

langue du pays⁵⁴) pour s'ajuster à leurs besoins, essayer de répondre à leurs questionnements, où les stimuler dans leur réflexion, le musée ayant une fonction de lieux de rencontre, de rassemblement, lieu, pourquoi pas, de débat sur la société dans laquelle nous vivons et son histoire.

- Ce **travail de fond des musées est d'intérêt public et doit être financé par des subventions**; les sponsors privés s'intéressant surtout aux événements garantissant la visibilité de leur soutien, tels les expositions temporaires.
- **Il ne faut pas être pressés...** mais déterminés, pour aller au bout du processus : Un travail de qualité demande un certain temps (réflexion individuelle et collective, enquêtes, évaluations, construction d'un nouveau projet muséal et de nouvelles stratégies pour le mettre en place).

II) MUSÉES ET TOURISME: QUE SE PASSE-T-IL À GENÈVE? ÉVOLUTION 2011-2020

Cartographie des parties prenantes (Stakeholdermapping) :



À Genève, Sami Kanaan, conseiller administratif en charge de la culture depuis **2011**, s'est très vite montré **conscient de l'importance du rapprochement entre tourisme et culture**. De **2012 à 2015**, il est **membre du Conseil de Fondation de Genève Tourisme et Congrès**, le Conseil d'État souhaitant, avec sa nomination, "optimiser la gouvernance

⁵⁴ Isabelle Brianso, "Le musée à l'ère du tourisme des masses", dans *Définir le musée du XXI^e siècle: matériaux pour une discussion*, publication collective suite au colloque de Paris, Université de La Sorbonne nouvelle (Paris 3), 9-11 juin 2017, pp. 153-154

des instances du tourisme"⁵⁵, en faisant participer le ministre genevois de la culture à l'établissement d'une politique coordonnée en matière de tourisme sur le territoire du canton. Sami Kanaan affiche dès lors son but: faire de Genève une destination culturelle. Pour y parvenir, il faut arriver à une synergie des différentes forces. Le défi est palpable: les chiffres de 2014 montrent qu'uniquement 22% de visiteurs viennent à Genève pour le loisir, contre 78% qui s'y rendent pour leur travail (30% y viennent individuellement, 23% pour participer à un congrès, enfin 25% pour des raisons professionnelles en lien avec les organisations internationales). De plus, une grande partie de ce beau monde ne séjourne pas à Genève le week-end, où la ville semble se vider.

Ailleurs en Europe, par exemple en France, les choses se passent globalement autrement: "[...] la dominante culturelle demeure le principal facteur d'attractivité en France, en tant que destination touristique pour les étrangers, devant les séjours à la campagne, les séjours balnéaires [...]"⁵⁶. Cependant, la proche Lyon, malgré son inscription au Patrimoine Mondial de l'UNESCO (1998) a, elle aussi, longtemps attiré uniquement "le tourisme aujourd'hui dit d'affaires lié à ses activités économiques, la question touristique ne faisant pas objet de soins assidus"⁵⁷. Les stratégies de valorisation de la Lyon culturelle, grâce à ses musées, cherchent à modifier une image que les résultats des dernières enquêtes, cités par Isabelle Lefort "dessinent encore comme problématique". La chercheuse conclue: "Pour l'heure, on peut lire dans les relations lyonnaises entre musées, territoires et tourisme davantage les effets d'une stratégie marketing et communication visant à performer des identités institutionnelles [...]"⁵⁸.

L'ancien président de la Fondation Genève Tourisme avait souligné en **2012** la nécessité du renouvellement de l'image de Genève, affirmant: "Le tourisme urbain séduit de plus en plus et sa croissance est supérieure au tourisme traditionnel prônant en Suisse le *Heidiland*". La faiblesse de la promotion de la ville est reconnue. Pour Sami Kanaan, depuis que l'aura de l'ONU s'est ternie, tout comme celle des banques, c'est à la culture qu'incombe la mission de créer une image de ville séduisante et divertissante. Le magistrat voit dans cette mission la possibilité "d'éveiller l'intérêt de personnes jeunes qui, satisfaites en tant que touristes, pourront aussi revenir en tant que décideurs. Dans notre économie globale, les produits culturels sont de plus en plus demandés [...]"⁵⁹.

Taux de fréquentation des musées en chute libre, une politique d'exposition et d'actualisation des collections muséales en berne, un **tourisme peu axé sur l'offre culturelle locale**..., au printemps **2013** on tire les sonnettes d'alarme concernant la situation culturelle genevoise. Sami Kanaan manifeste à nouveau son souhait de travailler plus étroitement avec Genève Tourisme, afin de rendre plus visible et surtout plus attractive l'offre muséale de la ville. Sur le plan politique il réitère son envie de travailler avec son équipe dans un esprit d'entreprise, **œuvrer dans la transversalité et en synergie avec les institutions publiques et privées, briser les cloisonnements et résistances**, échanger les pratiques, mettre les gens ensemble pour construire l'avenir"⁶⁰.

⁵⁵ Jacques Magnol, "Sami Kanaan peut-il faire de Genève une destination culturelle?", *GenèveActive*, 12 septembre 2012

⁵⁶ Évelyne Lehalle, "Quelle stratégie pour le tourisme culturel en France/ Le poids du facteur culturel", dans *Culture, tourisme et développement. Les voies d'un rapprochement*, sous la dir. de Claude Origet du Cluzeau, Jen-Michel Tobelem, Paris: L'Harmattan, 2009, pp. 53-54

⁵⁷ Isabelle Lefort, "'L'identité lyonnaise' au risque de ses musées", dans *Nouveaux musées, nouvelles ères urbaines, nouvelles mobilités touristique*, sous la dir. d'Edith Fagnoni et Maria Gravari-Barbas, Canada: Les Presses de l'Université Laval, 2015, pp. 29-30

⁵⁸ *Ibidem*, p. 43

⁵⁹ Jacques Magnol, "Sami Kanaan peut-il faire de Genève une destination culturelle?", *GenèveActive*, 12 septembre 2012

⁶⁰ Françoise-Hélène Brou, "Sami Kanaan: créer une politique de la culture", *Browse*, 23 avril 2013

Les conclusions des États généraux, conduits entre octobre **2012 et avril 2014** par le Département de la culture et du sport (DCS) de la ville de Genève, avec les musées genevois, confirment la **volonté commune de valoriser les différents musées de la place** -vingt sur à peine 16 km carrés-, **"lieux dynamiques de production du social, d'exposition des idées et d'élaboration de la pensée collective au moins autant que comme lieux de conservation du patrimoine"**. Suite à cette prise de conscience commune, les orientations majeures dans ce domaine, pour le quinquennat 2015-2020, ont été formulées dans un document intitulé "La Genève des musées - concept & stratégies **2015-2020**".

"Faire rayonner Genève comme ville de musées" est l'un des trois objectifs principaux figurant dans ce document. Pour les "actions stratégiques spécifiques" permettant d'atteindre ces objectifs figure à nouveau la volonté de **"développer le tourisme culturel, en partenariat avec Genève Tourisme"**⁶¹. La chose se concrétise le 12 mars **2015**, avec la **signature d'une convention** de collaboration entre la Ville de Genève et la Fondation Genève Tourisme & Congrès. "Cet engagement, accompagné d'actions communes planifiées, vise à faire évoluer l'image traditionnelle de Genève et à accroître la notoriété de son offre culturelle, riche et diversifiée". Parmi les actions concrètes conduites en partenariat, planifiées et financées par les deux parties, figure le déploiement d'un plan de **promotion de l'offre muséale à l'étranger"**⁶². **L'enjeu est d'attirer les milliers de cadres, fonctionnaires internationaux, scientifiques qui participent aux multiples congrès que Genève héberge, sans jamais s'aventurer dans les musées**, tout simplement parce qu'ils ne sont **pas informés**, selon Jean-Yves Marin, ancien directeur des MAH. Il est également envisagé de s'affirmer sur la carte européenne du **"city-break"**, ces immersions express dans les villes, souvent le temps d'un week-end.

Fin janvier **2017**, deux ans après la signature de la convention, un premier bilan est dressé: **"Genève peine à ce vendre comme "ville de culture"**", le partenariat entre Genève Tourisme et la Ville ne se mettant que "doucement en place". "Sami Kanaan explique: "Globalement, cela avance. [...] Seulement voilà, le **processus prend un peu de temps. Il faut s'apprivoiser...** " ⁶³. Cependant, Genève Tourisme a investi 200'000 francs supplémentaires pour promouvoir la Genève culturelle, l'agenda de l'office du tourisme a vu sa partie culturelle fortement renforcée, un **package intitulé "Intensely Cultural"** a été créé et mis en vente et puis, sur leur site Internet, un univers dédié à l'art et à la culture a vu le jour, pour découvrir l'offre culturelle genevoise du moment. Si le franc fort n'aide pas, Vincent Dubi, directeur marketing de Genève Tourisme, évoque aussi des **points de discordance entre Genève Tourisme et la Ville**, qui illustrent bien les propos susmentionnés. Dans la mentalité de la promotion touristique, **pour vendre une destination "il faut la profiler"**, la distinguer des autres, avec un élément spécifique qui fait sa richesse qu'il faut **mettre en valeur (le USP)**. Il regrette donc que **la ville de Genève affiche sa volonté de maintenir tout le monde au même niveau**⁶⁴. **Le magistrat en charge de la culture regrette quant à lui ce "syndrome Guggenheim". Pour lui c'est justement la diversité de l'offre culturelle genevoise qui fait sa force.**

L'autre point de friction concerne le **public cible**. Vincent Dubi rappelle que si la Ville souhaite satisfaire les **excursionnistes et les locaux**, ce n'est pas la mission de **Genève Tourisme, dont le rôle est de générer des nuitées**. Il rappelle que ce sont **les nuitées**

⁶¹ *Plan directeur des musées municipaux: principes et objectifs 2020*, Genève: DCS, 21 décembre 2016, p. 4.

⁶² Jacques Magnol, "Sami Kanaan réussit à sensibiliser Genève Tourisme à l'atout culturel", *GenèveActive*, 12 mars 2015

⁶³ Marie Prieur, "Genève peine à ce vendre comme "ville de culture"", *La Tribune de Genève*, 2 février 2017

⁶⁴ Étienne Dumont, "Expos / Genève joue en ligue B. Pourquoi donc?", *Bilan*, 15 juillet 2014

qui financent deux tiers des activités de Genève Tourisme, un tiers étant financé par la taxe touristique. Pour Sami Kanaan il s'agit d'une **vision à court terme**. **"Un excursionniste content de sa journée reviendra passer un week-end entier. Et parlera de la destination à ses proches"**. Les résultats d'une **étude** qu'il a mandatée, annoncés le **9 juin 2017**, concernant les retombées des investissements dans la culture sur le tissu économique, sont réjouissants et encourageants. **"La culture crée de la valeur; de la valeur sociétale, mais aussi économique"**. En Suisse, l'exemple à suivre serait Bâle, avec son slogan "Basel, culture unlimited", se présentant dans le monde entier comme cité de la culture⁶⁵. Le constat est clair, malgré que la ville de Genève consacre un cinquième de son budget annuel à la culture -un record national avec Bâle- elle est la seule des quatre plus grandes villes du pays à enregistrer une stagnation des nuitées. **Genève Tourisme souhaiterait qu'une cellule responsable du marketing de tous les musées soit créée...** Suite au scandale des Fêtes de Genève (organisées par Genève Tourisme), dont l'édition de 2017 s'est soldée par un déficit d'environ 3,2 millions de francs sur un budget total de 4,5 millions, le 15 mai **2018**, un nouveau départ est annoncé, avec la **convocation des états généraux** du tourisme. L'objectif était clair: **"fixer des axes pour redonner à Genève un visage touristique conquérant"**, pour faire rayonner la ville au-delà des frontières, enrichir le catalogue touristique et favoriser la collaboration transfrontalière. Cela, malgré le **climat de tension entre la ville et le canton**, sur leurs rôles respectifs à jouer en la matière⁶⁶, qui a encore émergé lors de cette réunion extraordinaire.

Les dernières évolutions à ce sujet sont cependant réjouissantes. D'une part **"les musées genevois ont connu un nouveau record de fréquentation en 2019**, avec plus de 1,7 millions de visites, grâce surtout au succès de la Nuit des Musées (12 000 visiteurs); une progression de 16% depuis 2015. Il semblerait que **l'affluence se partage entre Genevois et touristes**, précise Sami Kanaan⁶⁷, **satisfait que "l'économie créative et culturelle"** ⁶⁸ **qu'il prône porte quelques fruits**. D'autre part, sous la nouvelle **présidence de la Fondation Genève Tourisme & Congrès de Sophie Dubuis** (depuis janvier 2019), celle-ci vient d'annoncer sa décision de se lancer⁶⁹ dans une opération marketing pour **valoriser Genève en tant que destination culturelle**, dans trois capitales européennes : Paris, Londres et Madrid. Habituellement, la Fondation fait la promotion des attractions de la ville, son jet d'eau, ses organisations internationales ou son horlogerie. L'idée consiste en une tournée de ces villes où les quinzaine participants choisis (issus du monde culturel genevois: musées, Grand Théâtre, fondations privées, festivals de films) rencontrent des représentants des médias et des influenceurs, quelque 150 personnes. Résultats à suivre...

Dans ce contexte de **volonté d'agir**, mais non sans un certain nombre d'obstacles à franchir, toute tentative permettant de jeter un pont entre ces deux mondes, de la culture et du tourisme, peut se révéler intéressante, en attendant que les choses s'organisent d'avantage au niveau régional.

⁶⁵ Jean-Philippe Buchs, Myret Zaki, "Combien vaut la culture ?", *Bilan. Dossier//Culture*, 21 juin 2017, pp. 32-34

⁶⁶ Laure Lugon, "Genève veut redresser la barre d'un tourisme à la dérive", *Le Temps*, 15 mai 2018

⁶⁷ Miguel Hernandez, "Genève record de fréquentation dans les musées", 4 février 2020

⁶⁸ Jean-Philippe Buchs, Myret Zaki, "Combien vaut la culture ?", *Bilan. Dossier//Culture*, 21 juin 2017, p. 34

⁶⁹ Sylvie Lambelet, "Pour la première fois, Genève Tourisme mise sur la culture", dans RTS, 2 février 2020

SECTION 2: COMBINAISON RECHERCHÉE: ART/CULTURE-HÔTELS. CHRONOLOGIE APPROXIMATIVE D'UNE TENDANCE QUI SE CONFIRME⁷⁰

Avant la présentation de mon propre projet, il me paraît intéressant de se poser la question de ce qui s'est déjà fait jusqu'à maintenant en faveur de cette alliance art-hôtels-musées, pour favoriser la découverte culturelle et plus spécifiquement artistique. À l'appui d'un certain nombre d'articles et documents trouvés sur Internet, un survol s'impose, sans nullement prétendre à l'exhaustivité d'un sujet encore très peu traité dans son ensemble, et encore moins de manière systématique. Ce **parcours, chronologique dans ses grandes lignes** (en commençant par les **premiers exemples repérés, datant de la fin des années 1980**), révèle déjà quelques tendances.

Si les **premiers instigateurs** d'un rapprochement dans ce sens sont avant tout des **passionnés d'art**, soucieux de partager leurs émotions face à la création contemporaine avec le plus grand nombre, tels des **artistes, collectionneurs, hôteliers-collectionneurs**⁷¹, on ne peut nier qu'**ensuite** les établissements hôteliers se sont inspirés de ces initiatives, y voyant une merveilleuse **stratégie marketing** pour renouveler leur offre et acquérir une clientèle supplémentaire⁷². Étant donné que **parallèlement**, les musées cherchent de leur côté à **élargir leurs publics**, cette **alliance commence à les intéresser**, de manière ponctuelle⁷³. En même temps qu'apparaissent

⁷⁰ Je tiens à remercier très sincèrement les professeurs Thomas Schmutz et Patrick Cotting de m'avoir suggéré de creuser cette thématique encore peu explorée.

⁷¹ Pour mieux se repérer dans le parcours qui suit, les **noms des hôtels et l'année à laquelle l'institution a adhéré à un concept artistique** figurent en **gras**. Les projets qui vont du **Teufelhof** jusqu'au **Carré Rouge** sont non seulement les premiers exemples du genre, mais montrent également que l'élan ayant donné naissance à cette typologie d'hôtel est à trouver dans une passion artistique et l'envie de partager celle-ci plus largement, évidemment aussi dans le but de soutenir financièrement son domaine de prédilection. Pour une vue d'ensemble des hôtels mentionnés, je renvoie à la bibliographie qui, pour cette section, est organisée par institution, suivant leur ordre d'apparition dans le texte qui suit.

⁷² Il s'agit en gros des institutions hôtelières mentionnées **à partir du Meurice** (voir la bibliographie de cette section pour un meilleur aperçu) ; avec des **exceptions majeures** qui ont une veine philanthropique particulièrement prononcée, mais qui sont des réalisations plus récentes. À cette dernière catégorie appartiennent sûrement **Le Drawing, Le Gladstone, Dursland Farmhouse, l'Abbaye de Fontevraud, l'Hôtel Le Corbusier** et éventuellement aussi le **Saint Kate**. Par ailleurs, l'on pourrait être tenté de penser que le projet grandiose du **Château La Coste se serait inspiré du phénomène Musée Guggenheim de Bilbao, pour son côté « tape à l'œil », même s'il s'agit d'un projet privé s'ouvrant à tous les arts et incluant un hébergement de luxe (dont je ne connaît d'ailleurs pas les retombées économiques)**. Mais, comme toute **catégorisation**, celle-ci est **bien problématique**, les objectifs des institutions repérées étant multiples et imbriqués entre eux, les buts lucratifs étant essentiels pour soutenir les buts artistiques et permettre non seulement la viabilité d'un projet, mais aussi son développement. Impossible donc de trancher net. C'est la raison pour laquelle j'ai préféré me concentrer sur l'histoire de chacune de ces initiatives, pour permettre de poser un regard plus nuancé sur cette thématique, et déceler la créativité derrière tous ces beaux projets.

⁷³ Dans le texte qui suit, j'ai décidé de partir de l'initiative la plus récente où un musée s'associe à une plateforme de location type Airbnb pour des raisons de promotion, notamment celle du **Louvre de 2019** d'offrir à ses visiteurs le rêve de passer une nuit sous la Pyramide de Pei, dans le cadre d'un concours. Les autres exemples montrent ce qui s'est fait avant ce projet, en l'occurrence à Amsterdam, Londres, Chicago et à New York, remontant jusqu'à l'expérience proposée par le **Rubin Museum, en 2011**. Le chapitre se termine par quelques projets faramineux et une réflexion sur l'évolution future de ce concept.

ces approches plus marketing, on voit toujours naître des **projets plus orientés philanthropie** (heureusement). Force est de constater qu'une subtile alliance des deux démarches est plus à même de garantir la durabilité d'un projet, ce que les philanthropes semblent avoir compris.

Passant d'une situation régionale à une relation art-hôtel à plus petite échelle, analysée au cas par cas, il faut préciser qu'il s'agit avant tout d'**initiatives privées**. C'est ce qui explique leur foisonnement, surtout dans les quinze dernières années.

I) INITIATIVES AU NOM DE LA CULTURE

Certaines initiatives ont d'ailleurs vu le jour justement pour éviter toutes les démarches bureaucratiques pour obtenir des subventions publiques, en lien avec un projet artistique, dans un esprit d'autofinancement. C'est le cas du célèbre **Teufelhof de Bâle**, appelé non pas "Hôtel", mais "Gast-und Kulturhaus" (maison d'hôte et de culture), ouvert en **1989**. C'est un des quelques cas précurseurs, à mentionner en premier. Les instigateurs de ce magnifique projet, le premier du genre, sont Monica et Dominique Thommy-Kneschaurk. Leur histoire est très bien documentée sur le site Internet du Teufelhof, mais aussi dans la vidéo de la soirée de commémoration des 25 ans de son ouverture, qui s'est tenue le 28 avril en 2014⁷⁴. Homme de théâtre, Dominique Thommy cherchait à se stabiliser avec sa femme Monica, après avoir parcouru l'Europe pendant sept ans, avec leur fabuleuse invention "das schiefe Theater"⁷⁵ ; un théâtre mobile, construit sur des roues, se dépliant en une salle fermée et acoustiquement isolée, équipée d'une vraie scène, pouvant héberger 120 spectateurs. Après avoir joué devant plus de 90'000 spectateurs, dans plus de 1100 représentations, était arrivé le moment de se poser. De retour dans sa ville natale, Dominique Thommy a eu d'abord l'idée d'ouvrir conjointement un théâtre, spécialisé dans la satire politique ("zum Teufel" signifiant "au diable"), et un café-restaurant le côtoyant; le revenu du deuxième finançant le premier. Monica s'est mise aux fourneaux. Un couple d'enfer! Un rythme endiablé! "Victimes" de leur succès, ils ont d'abord engagé du monde pour pouvoir répondre à la demande croissante. Ils ont ensuite décidé de voir plus grand: acheter un bel immeuble du 17ème siècle, cependant très détérioré, et en faire un hôtel, avec deux restaurants, un à l'étage, l'autre, l'"Atelier", plus simple, au rez-de-chaussée. Pour le restaurant "Bel Étage", Monica a réussi à engager un chef de renom qui a vite obtenu une étoile Michelin. Pour l'hôtel, Dominique a poursuivi audacieusement son projet artistique ; ainsi est né le fabuleux concept des "chambres d'artiste". L'idée était de faire de chaque chambre une œuvre d'art, donnant d'une part du travail aux artistes locaux, et permettant d'autre part au "public-client" de vivre une immersion artistique complète, en séjournant et dormant dans une œuvre d'art. Les huit chambres, plus une suite du "Kunsthôtel" sont régulièrement reconfigurées... Une œuvre en constante évolution. S'y ajoute un deuxième bâtiment, flanquant le premier, qui abrite le "Galerie Hotel", composé de vingt-quatre chambres et la place pour accueillir plusieurs expositions par an. Ainsi, l'expérience artistique prend tout son sens. Le site web explique: "Le principal objectif [...] est de piquer la curiosité et d'être un agent entre les personnalités et leur produit de qualité, ainsi que les clients. À la fois dans celui de la gastronomie que dans celui du théâtre et des arts visuels. Le visiteur du théâtre devrait prendre conscience de la culture culinaire et des arts visuels, les gourmets se piquer de curiosité pour le travail théâtral, ainsi que les salles d'expositions dédiées à l'art, alors que les admirateurs

⁷⁴ Monica et Dominique Thommy Kneschaurk, unter der Moderation von Fredy Heller, " Der Teufelhof Basel. Gespräch zum 25 Jahre Jubiläum "

⁷⁵ Dominique Spirgi, "Der Basler Ort für das literarische Kabarett", *Tageswoches*, 28.03.2014,

d'œuvres d'art, apprennent à apprécier les arts de la cuisine e de la scène"⁷⁶. Ce premier "musée-hôtel" fondé en tant que tel a été couronné de succès!

Pour poursuivre avec ces premiers exemples en date, quasi dans les mêmes années, **L'Hôtel Windsor de Nice** fait peau neuve. Son propriétaire, Bernard Redolfi, suite à un voyage à Gand organisé par Christian Bernard, alors directeur de la Villa Arson, - puis directeur du MAMCO à Genève (1994-2016)-, commence à s'intéresser à l'art contemporain. Ainsi émerge l'idée des chambres d'artiste, qu'il mettra en pratique à partir de **1989**, confiant la première chambre à réaménager à Joël Ducoroy. Le site Internet du Windsor précise qu'il aurait souhaité que d'autres hôteliers de la ville poursuivent l'idée, pour en faire un véritable parcours d'un hôtel à l'autre. Rien ne fut. Ainsi, Bernard Redolfi continuera l'aventure "en solitaire", pour aboutir à toute une collection de chambres "uniques au monde", précise le site. Si les autres hôteliers ne suivirent pas son exemple, il put tout de même compter sur l'aide de Martine De la Châtre, galeristes réputée de la place, puis à Paris, au Marais, prenant le rôle de conseillère artistique. Un article dans 24heures souligne: "À Nice, Hôtel Windsor, chambre 65, l'esprit de Ben veille et promet "dans ce lit, vos rêves deviennent réalité". À trois portes de là, le Bernois Olivier Mosset scelle une ambiance monochrome rouge-rose, alors qu'à l'étage du dessus les embruns et les rayons du soleil envahissent la chambre 78 signée par le Zurichois Gottfried Honegger"⁷⁷.

Depuis 2004, la nièce de Bernard Redolfi, Odile Redolfi-Payen a pris la relève, assurant la continuité de la collection avec engagement. Même au moment de refaire les salles de bains, elle a essayé de les rénover, quand possible, en concertation avec les artistes-concepteurs des chambres... Le rythme est donné: chaque année une nouvelle chambre. Ce n'est pas tout. S'ajoutent les expositions temporaires, dont une ou deux pièces finissent par intégrer la collection permanente, exposée dans l'ensemble des espaces de l'hôtel, ainsi que dans le jardin. Ces expositions apportent en outre un constant renouvellement, stimulant et divertissant la clientèle et aidant à la diffusion de jeunes artistes. Le plus souvent, il s'agit d'artistes locaux, même si parfois des ténors ont également souhaité y participer. Très respectueuse des traces du passé, les rénovations entamées "transforment le lieu en douceur, en superposant les strates, en laissant toujours un pan ou des bribes d'une décoration précédente. Cette démarche confère à l'hôtel un caractère hétéroclite étudié qui se veut chaleureux et éloigné des standards de l'hôtellerie actuelle", peut-on lire sur son site, qui poursuit: "Soucieuse de préserver la position unique de l'hôtel Windsor dans le monde de l'art contemporain, Odile Redolfi cherchait à concevoir un événement inédit à l'hôtel. Membre de Botoxs, le réseau d'art contemporain de Nice, puis sa présidente en 2015, elle décide de créer un festival de la vidéo contemporaine, le OVNI (Objectif Vidéo Nice), parrainé par Christian Bernard. 24 programmations d'art vidéo, présentées dans toutes les chambres du Windsor sur moniteur de télévision, sur grand écran, au sol ou au plafond, selon une scénographie de Pauline Payen. Un concept inédit, un médium original... Un événement plébiscité par le public qui, cette fois-ci, s'est étendu dans la ville, avec 14 lieux participants dès la première année"⁷⁸.

En mettant sur pied cet important événement autour de l'art vidéo, l'hôtelière se mue en "curatrice", comme le fait remarquer Florence Millioud-Henriques ⁷⁹. Répondant à la journaliste par rapport à son festival, Odile Redolfi-Payen précise: "Deux éditions ont déjà eu lieu, elles ont pris dans toute la ville avec un fort écho dans les musées. Quand on a un hôtel d'artistes, il ne faut pas s'imaginer attirer une clientèle spécialisée, le milieu de l'art

⁷⁶ Site Der Teufelhof, rubrique : "historique"

⁷⁷ Florence Millioud-Henriques, "L'art loge à l'hôtel", 24heures, 23.04.2017

⁷⁸ Site Internet de l'hôtel Windsor rubriques : "Histoire du Windsor", "Expositions", "Festival OVNI"

⁷⁹ Florence Millioud-Henriques, "L'art loge à l'hôtel", 24heures, 23.04.2017

contemporain étant trop ténu, mais il s'agit de donner une âme, de proposer un univers, une expérience aux voyageurs"⁸⁰.

Sur le site Internet de l'hôtel, l'hôtière-commissaire précise que l'idée d'un festival prenant place dans toutes les chambres de l'hôtel lui avait été inspirée par une manifestation semblable, "Supervue", à **l'Hôtel Burrhus de Vaison la Romaine**. L'article "Ces hôtels où l'art a élu domicile" mentionne par rapport à cet établissement qui fait parler "l'art en toute convivialité": "Située au cœur de Vaison la Romaine, cette maison de collectionneur devenue un hôtel-galerie dynamique et convivial organise depuis **1991** des expositions et invite régulièrement des artistes en résidence. Avidé d'expérience, le Burrhus inaugure tous les ans, depuis 2007, une nouvelle édition de "Supervue", où 35 artistes investissent les 35 chambres"⁸¹. Le site de l'hôtel spécifie: "Avoir une super-vue c'est voir plus loin que le seuil de sa chambre. [...] Et si l'expérience de l'art est entre autre l'expérience de l'altérité, alors rien de mieux qu'une rencontre dans une chambre d'hôtel, comme un instant volage... Seulement à "Supervue" ce n'est pas la foire. [...] Ici s'éprouve un dédale de couloirs, paliers, escaliers qui déstabilisent nos repères, troublent nos sens, et nous déplacent de chambre en chambre, alors bien obligé de regarder, de parler, puis d'écouter. Les artistes parlent, on les écoute, même si leur parole n'est pas plus importante que celle des autres, elle est nécessaire"⁸². En 10 ans des œuvres de 350 artistes ont été exposées à l'Hôtel Burrhus.

Avant d'essayer de faire un peu d'ordre dans les différentes démarches individuelles qui ont amené à tisser des liens intéressants entre art et tourisme, citons encore quelques exemples précurseurs. Il s'agit d'abord de **l'Hôtel Everland**⁸³, créé par le couple d'artistes suisses L/B (Sabine Lang, Daniel Baumann) qui ont fait parler d'eux à cause de leurs installations qui abordent les domaines de l'architecture et de l'espace, invitant très souvent le spectateur à participer. En **2002**, ils ont donné naissance à une œuvre intrigante: une chambre d'hôtel unique posée sur des pilotis, sur le lac de Neuchâtel, à **Yverdon**, réalisée dans le cadre de l'exposition Everland du commissaire Gianni Jetzer, lors de l'Exposition nationale Suisse. Architecture, décor, mise en scène du moindre détail et même l'organisation de l'exploitation -cette chambre haut standard ne pouvant, par exemple qu'être louée pour une nuit-, tout a été conçu par les artistes. Ainsi, même les hôtes d'Everland deviennent partie intégrante de l'œuvre d'art. Structure mobile, de 2006 à 2007, elle a été exposée et utilisée comme hôtel, pendant une bonne année, sur le toit de la Galerie für Zeitgenössische Künste de Leipzig. Pouvant être visité par tous pendant les heures d'ouverture du musée, comme à Yverdon, après sa fermeture, Everland appartenait en exclusivité aux heureux hôtes qui l'avaient réservé pour la nuit. De 2007 à 2008, Everland prit même sa place sur le toit du Palais d Tokyo à Paris -site de création contemporaine-, avec une vue imprenable sur la Tour Eiffel⁸⁴. Et depuis? Il a rejoint le centre névralgique de la création artistique de L/B, leur atelier-maison à Burgdorf. Lui accordant une place de choix sur le toit de leur habitation, les artistes concepteurs de l'œuvre s'en servent aujourd'hui comme chambre d'amis, de luxe, faut-il préciser⁸⁵.

⁸⁰ *Ibidem*

⁸¹ Pauline Weber, "Ces hôtels où l'art a élu domicile, *BeauxArts*, 4.08.2019

⁸² Site de l'hôtel Burrhus, rubrique : "Supervues" ; Nathalie Varin, "Hôtel avec vue sur les artistes", *La Provence*, 14.12.2017

⁸³ Sabine Lang, Daniel Baumann, *Hotel Everland: The Unique One Room*, Bâle : Christoph Merian Verlag, 2008

⁸⁴ Évelyne Lehalle, "L'art contemporain interpelle le secteur du tourisme", *Espaces*, 258, avril 2008, p. 20

⁸⁵ Emmanuel Grandjean, "Chez Lang/Bachmann, un cocon propice à la création", *Le Temps*, 28.05.2019

Sans que le rapprochement ait déjà été fait, le concept de base d'Everland, d'un hôtel-œuvre d'art composé d'une seule chambre, s'apparente de manière frappante Au **Carré Rouge**, œuvre réalisée en pleine nature, à **Villars-Santenoge (France, département Haute-Marne)**, en **1997**, par l'artiste Gloria Friedmann. À la base, le propriétaire d'un terrain isolé, loin de tout, souhaitait y installer un abri basique pour accueillir un public de chasseurs et pêcheurs. Son village décide de faire appel aux "Nouveaux Commanditaires"⁸⁶, afin de donner une dimension artistique nouvelle à ce lieu. L'idée était de se diriger vers un-e artiste et un-e architecte pour les faire travailler ensemble à une œuvre d'art prenant la forme d'une gîte spartiate au bord d'un étang, pour une expérience unique à la découverte de la nature. Cette commande devait permettre au village, malgré son éloignement, de s'inscrire dans une histoire et un développement contemporain. Il s'agit d'un "tableau-refuge", d'une sculpture "habitable", si l'on préfère ou d'une architecture minimaliste en forme de cube, dont la face rouge se détache de manière artistique des différents verts du paysage qui l'entoure. Vu de près, ce volume cubique minimal de béton, sans eau (donc sans salle de bain), ni électricité, dont le sol est en terre battue, les murs intérieurs en briques et les quelques meubles nécessaires pour y loger en bois, permet de vivre, à maximum six personnes, une expérience radicale d'immersion. Le retour aux sources est garanti! "Depuis son ouverture, il ne cesse d'être loué par une clientèle urbaine, y compris étrangère, sans exclure la fréquentation locale lorsque le climat se fait plus rude. Son fonctionnement s'autofinance"⁸⁷.

S'ajoute à ces quatre exemples, annonciateurs d'une grande tendance qui s'est réellement fait sentir dans les quinze dernières années, une initiative semblable, considérée, outre-Atlantique, comme la première du genre, et pas des moindres...

Il s'agit des **21c Museum Hotels**, dont le premier a vu le jour en **2006**, à **Louisville, Kentucky**, dans le but de "sauver" le quartier downtown, voué à la scène artistique. Laura Lee Brown et Steve Wilson, les fondateurs, sont des collectionneurs d'art contemporain passionnés, ainsi que des philanthropes. Ils avaient constaté qu'alors que la campagne rétrécissait à vue d'œil à cause d'une urbanisation galopante, le quartier downtown était lui de plus en plus laissé à l'abandon. L'idée de créer un hôtel-musée est née en réfléchissant à un concept unique pour combiner leurs intérêts et œuvrer en faveur de leurs valeurs, ainsi qu'en cherchant une manière originale de partager avec le plus grand nombre leur collection d'art contemporain de quelque 3000 pièces. Puis c'est ajouté le désir de compléter le tout par un restaurant proposant une cuisine aux saveurs authentiques, se fournissant pour sa "matière première" directement chez les agriculteurs de la place. Si l'art, l'hôtellerie et la bonne cuisine ont toujours fait bon ménage -pensons aux somptueux décors de certains hôtels où l'on mange aussi très bien- ici l'on va clairement plus loin. Non seulement dans cet hôtel de 80 chambres l'art contemporain est omniprésent, mais à l'intérieur de son enceinte se trouve également un espace entier voué à l'art: son musée. Comme il se doit, des expositions temporaires y sont organisées et tout un programme culturel y est mis en place. À la différence des musées classiques, celui-ci est gratuit, ouvert 24h sur 24 et 7 jours sur 7! Petit à petit, il ne va pas seulement attirer quelques

⁸⁶ Comme mentionné sur leur site : "Initiée au début des années 1990 par l'artiste François Hers avec le soutien de la Fondation de France, l'action des Nouveaux commanditaires permet à toute personne qui le souhaite, de préférence associée à d'autres, d'assumer la responsabilité d'une commande d'œuvre d'art auprès d'un artiste", site Internet des Nouveaux Commanditaires, rubrique "Devenir Commanditaire"

⁸⁷ Voir site Internet des Nouveaux Commanditaires, rubrique : "Œuvres /Le Carré Rouge", ainsi que Frédéric Smeets et Sophie Roose : "Gloria Friedmann, Le Carré Rouge", dans *Concrete Hub*, 16.04.2014

curieux de l'hôtel, mais également des clients d'autres hôtels, ainsi qu'une partie de la population locale (en principe sans distinction sociale, puisque l'entrée n'est pas payante). De plus, ses expositions sont itinérantes entre les différents établissements du groupe, ce qui donne au travail des artistes une magnifique visibilité! Il est à relever qu'autant d'attention, de réflexion et d'effort sont mis dans les trois principales composantes: hôtellerie, musée d'art contemporain, cuisine (locale et de qualité, elle a été récompensée). Le succès de cette formule a amené à l'exporter ailleurs aux États-Unis. Douze ans plus tard la marque possède huit établissements dans différents centres urbains américains (Cincinnati, Bentonville, Durham, Lexington, Oklahoma City, Nashville et Kansas City) et trois autres en route (Chicago, St Louis et Des Moines). Ils voient toujours le jour dans des villes secondaires, avec le même but qu'à Louisville, de contribuer à redynamiser certains quartiers. Un des points qui semble faire partie de la ADN de la compagnie: "local revitalisation, a singular commitment to art and restaurants good enough to win awards"⁸⁸.

En 2018, le groupe est racheté à 85% par les AccorHotels, les fondateurs ne gardant que le 15 % restant. S'agissant d'une compagnie française, les prochains 21c Museum Hotels pourraient désormais se bâtir en Europe... À ce stade il faut préciser qu'à la base de cette nouvelle tendance qui est en train de prendre une certaine ampleur, il y a un concept fondamental de l'hôtellerie: faire vivre à ses clients une expérience unique, les enracinant d'avantage dans la société contemporaine, pour faire de l'hôtel un lieu incontournable et de son nouveau musée un lieu de rencontre privilégié dans la ville!

II) UNE NOUVELLE FORMULE DU CONCEPT "BOUTIQUE-HÔTEL" AVEC L'ART (CONTEMPORAIN) COMME SPÉCIFICITÉ

Cette description convient bien à celle du "**boutique-hôtel**" (en anglais boutique-hotel) ou de "**l'hôtel-boutique**". Il s'agit d'un hôtel correspondant à un marché de niche apparu à partir des années **1980** aux États-Unis et développé à l'international depuis la fin de années 1990, peut-être en réaction à la trop grande standardisation des établissements des grandes chaînes hôtelières. L'hôtel-boutique se distingue par son style et sa personnalité uniques basés sur un concept ou un thème qui le démarque de ses concurrents. Son appellation fait référence à l'idée qu'un hôtel-boutique est à l'hôtel standard ce qu'une boutique originale est à un magasin de chaîne standardisé. Il s'apparente en cela au concept "d'hôtel de charme et de caractère", lui aussi de petite taille, dans un bâtiment à l'architecture et au design uniques, avec une thématique particulière, où le service est très personnalisé et attentionné⁸⁹. Il s'agit donc d'un "produit dérivé" de l'hôtel-boutique, avec la particularité de son ancrage dans le monde de l'art, et plus spécifiquement dans celui de l'art contemporain.

"Porteur d'un débat sur notre époque, **l'art contemporain** tisse de nouveaux liens avec le secteur du tourisme et de l'hôtellerie"⁹⁰. Ainsi, un public plus large que les seuls "spécialistes" est prêt à s'y intéresser. Car, en milieu urbain, toute une partie de la population cherche à mieux comprendre la société dans laquelle elle évolue, dans un tel pays, une telle région, une telle ville, à partir du présent, de l'actualité, de l'ici et maintenant". L'art contemporain est vecteur d'émotions, il fait réagir, il libère des réactions,

⁸⁸ Dean Minett, "Hotels and Museums Have Merged: Here's What It Means", *4hotellers*, 19.11.2018

⁸⁹ Wikipédia, "Hôtel-boutique"

⁹⁰ Évelyne Lehalle, "L'art contemporain interpelle le secteur du tourisme", *Espaces*, 258, avril 2008, p. 18

un ressenti personnel, évolutif en fonction de son humeur... Nos sens réagissent à tous les niveaux et créent ainsi une expérience, une expérience à partager. Il y a l'objet artistique d'une part, mais aussi les rencontres avec les artistes, les spécialistes, les publics, pleins d'échanges... L'art contemporain fait aussi tomber la catégorisation: il y a les arts plastiques (peinture, sculpture, art graphique, photo, vidéo), mais aussi l'architecture, le design, les jardins ou la mode... Les frontières tendent à s'estomper, et les arts plastiques à croiser de plus en plus d'autres formes d'art: la musique, la danse, le théâtre ou les arts numériques.

Loin d'être que l'affaire de la nouvelle "creative class" composée de collectionneurs et amateurs, artistes célèbres et critiques, journalistes et marchands, directeurs d'institutions qui font le poids et quelques autres "happy few"..., l'art contemporain peut attirer bien du monde. Pensons aux 2,5 millions de visiteurs annuels qu'attire la Tate Modern de Londres... Les temps semblent avoir révolus des années de rejet de l'art contemporain par le plus grand nombre, rejet dont témoigne Natalie Heinich en 1998⁹¹.

Cette nouvelle tendance de l'art contemporain ne passe pas inaperçu! Même les grands magasins "s'en emparent"! Ainsi, au premier étage des célèbres Galeries Lafayette, à Paris, se trouve la "Galerie des Galeries" qui exposait, au printemps passé (2019), les dernières installations de Lang/Baumann, pour revenir à eux!

Évidemment qu'avec la compétition considérable qui règne dans l'hôtellerie, où l'on doit constamment se montrer inventifs, surprenants, innovants, l'art contemporain, englobé dans une réflexion intéressante, représente en effet l'occasion rêvée pour attirer des nouveaux clients cherchant à vivre une expérience inédite, envoûtante, garantissant le dépaysement, ...ère événementielle oblige!

III) LES HÔTELS QUI SE METTENT AU TREND DE L'ART CONTEMPORAIN

Ainsi, des hôtels "classiques" ont décidé de prendre ce virage et de faire peau neuve dans ce sens, comme, à Paris, le légendaire **Meurice**. Fondé en 1815, il déménage en 1835 à la Rue de Rivoli, son adresse actuelle. Il entre dans le groupe Dorchester Collection en 1997. En **2007**, le célèbre designer Philippe Starck⁹² est appelé pour mettre l'hôtel au goût du jour. Celui-ci décide de s'inspirer de l'œuvre de Salvador Dali, qui avait fait, pendant une quarantaine d'années, du Meurice sa deuxième maison. Pour afficher le lien privilégié que l'hôtel a établi avec l'art contemporain, la direction crée le Prix Meurice pour l'art contemporain en 2008, décerné à une galerie française et à son artiste. En complément, l'hôtel pratique une politique d'acquisition, couplée à des donations auprès de musées...⁹³. Il s'agit d'une vraie activité philanthropique pour soutenir de jeunes artistes. Attribué annuellement jusqu'en 2018, le Prix Meurice a été suspendu l'année dernière (2019), en signe de protestation contre la décision de l'actuel propriétaire du Meurice, le Sultan du riche État du Brunei, d'instaurer un nouveau code pénal dans son état, en lien avec la charia, punissant l'adultère et l'homosexualité avec la lapidation et la peine de mort⁹⁴.

⁹¹ Natalie Heinich, *Le Triple Jeu de l'art contemporain. Sociologie et art plastique*, Paris : Éditions de Minuit, 1998

⁹² Sur Philippe Starck, "inventeur, créateur [...] surtout un honnête homme dans la pure lignée des artistes de la Renaissance", Gilles Vanderpooten, *Philippe Starck. Impression d'ailleurs avec Gilles Vanderpooten*, La Tour d'Aigues: Éditions de l'aube, 2014, quatrième de couverture; Antoine Guillot, "L'art à l'hôtel", *France Culture. Revue de presse culturelle d'Antoine Guillot*, 25.05.2016

⁹³ Virginie Bertrand, "Le Meurice, une action en phase avec la création française", *Observatoire de l'art contemporain*, 4.04.2018

⁹⁴ Jean-Christophe Caselain, "Le Sultan du Brunei, la charia et le Prix Meurice d'art contemporain", *Le Journal des Arts*, 24.04.2019

Sans pouvoir se vanter de la possession d'un musée à l'intérieur de l'hôtel, le Meurice est fier d'afficher sa collaboration avec les galeries Gosserez et Maison Parisienne, pour la manifestation "La Promenade du Collectionneur", un "événement Arty et Design" qui s'est tenu en même temps qu'Art Paris-Art Fair et PAD Paris. "À travers cette belle collaboration, le palace ouvre ses portes aux créations de jeunes designers et à des artistes confirmés qui marquent leur époque par leur inventivité et leur savoir-faire"⁹⁵.

La contextualisation d'œuvres d'art contemporaines au sein d'un hôtel prestigieux est une aubaine pour les jeunes artistes dont l'œuvre est excellemment mise en valeur et rentre ainsi idéalement en contact avec des potentiels acheteurs, une clientèle fortunée venue du monde entier. D'autre part, pour les collectionneurs, cette manière d'exposer les œuvres d'art permet de mieux s'imaginer l'effet que cette œuvre pourrait faire dans son propre intérieur, bien plus que lorsqu'elle est apprivoisée dans une galerie: "l'opération permet une cohabitation de pièces modernes et contemporaines avec la décoration de l'hôtel. Cela montre aux acheteurs potentiels, mieux que dans une galerie, comment elles sont susceptibles de vivre chez eux", constate Marie-Bérangère Gosserez.

L'art contemporain étant en constant mouvement, après les deux éditions de "La Promenade du Collectionneur" tenues au Meurice (2018 et 2019), celle de 2020 a eu lieu à **Bruxelles**, pendant la 10ème édition de la Semaine Artistique Bruxelloise, dans un autre écrin prestigieux: l'**Hôtel Solvay**, chef d'œuvre de l'Art Nouveau.

L'art apparaît comme gage de qualité, indice de luxe, prometteur d'un lieu branché!

Les changements entrepris par le **Royal Monceau**, toujours à **Paris**, vont exactement dans le même sens. Construit en 1928, de 2008 à **2010** il a subi une rénovation de fond en comble, toujours orchestrée par Philippe Starck, le métamorphosant en hôtel véritablement dédié à l'art contemporain⁹⁶. Son site Internet se vente d'une politique culturelle digne de ce nom, offrant toute une gamme d'options artistiques, y compris une galerie d'art, l'"Art District", un "arty concept store", vendant non seulement une pile de beaux livres spécialisés, mais aussi des objets dérivés d'artistes, un cinéma à la pointe et une collection privée de plus de 300 œuvres, ainsi qu'un "Art Concierge". La personne qui occupe ce poste doit se montrer capable d'offrir à sa clientèle des programmes artistiques personnalisés. Actuellement, il s'agit de Julie Eugène, qui a travaillé auparavant à la galerie Patricia Dorfman⁹⁷. Elle organise des visites privées d'expositions ou de musées. Elle s'active pour procurer aux clients de l'hôtel qui le souhaitent des invitations à des vernissages, concerts, spectacles vivants, leçons de guitare ou encore activités culturelles pour enfants...

La cofondatrice d'Art Photo Expo, Audry Trabelsi, souligne que les nouvelles formes de pop et de street art régulièrement exposées au Royal Monceau "parlent particulièrement aux Milléniaux qui constituent une partie importante de la clientèle des hôtels et des marques de luxe. Il s'opère une synergie entre ces trois univers"⁹⁸.

IV) EXEMPLES QUI S'INSPIRENT DES PREMIÈRES INITIATIVES AU NOM DE LA CULTURE

L'idée de financer une institution artistique à travers les gains de l'hôtellerie, en jumelant les deux, comme au Teufelhof, réapparaît dans le concept du **Darwing Hotel**⁹⁹, ouvert à

⁹⁵ Site Internet de la galerie Gosserez, rubrique : "Expositions/La Promenade du Collectionneur. Le Meurice – Paris. 03/04/2018 - 08/04/2018"

⁹⁶ Pauline Weber, "Ces hôtels où l'art a élu domicile", *BeauxArts*, 4.08.2019

⁹⁷ Antoine Guillot, "L'art à l'hôtel", *France Culture. Revue de presse culturelle d'Antoine Guillot*, 25.05.2016

⁹⁸ Valérie Leboucq, "Quand les palaces se donnent un air de galerie d'art", *Les Echos*, 18.03.2019

⁹⁹ Site Internet du Drawing Hotel, rubriques: "L'art à l'hôtel", "Les artistes"

Paris, en **2017**. Cet établissement est né d'une passion, celle pour le dessin contemporain qui a réussi à s'affranchir et à tenir dans la capitale française un salon très couru, le "Drawing Now Art Fair" (fondé en 2007), avec 72 enseignes internationales. Cependant, il fallait trouver un lieu pour montrer tout au long de l'année tout ce qui se fait dans le domaine, "un lieu qui donnerait du temps et de l'espace aux artistes pour s'exprimer"¹⁰⁰, un centre d'art privé permanent, dédié au dessin contemporain. Ainsi naît le Drawing Lab qui offre aux artistes invités la possibilité de créer, in situ, une exposition, prolongeant de la sorte l'événement ponctuel du salon. Idéalement situé entre le Louvre et la Bibliothèque Nationale, les Drawing Hotel et Lab "partagent le même toit, la même envie de dessin contemporain et la même philosophie, mais ce sont deux entités séparées, avec un comité de sélection pour le centre d'art et une ossature administrative autonome pour l'hôtel"¹⁰¹, explique Christine Phal, présidente fondatrice du salon du dessin contemporain et instigatrice du projet ensemble avec Carine Tissot, la directrice de Drawing Now.

À vrai dire, le projet est né d'une contrainte: l'immeuble choisi devait abriter avant tout un hôtel... Une contrainte qui s'est avérée très intéressante. Christine Phal précise qu'alors que dans le Lab, tout en haut de l'immeuble, l'immersion est totale, multiple et prenante, et que les artistes reçoivent carte blanche pour investir aussi les couloirs des cinq étages de l'hôtel, le rappel de l'orientation artistique de l'établissement se fait très discret dans les 48 chambres. "Il ne s'agit pas d'imposer l'art contemporain à ceux qui n'y seraient pas sensibles, nous sommes là pour défendre la vitalité d'un médium qui stimule les artistes à tenter toujours plus, toujours plus loin, mais ce rôle est avant tout celui du Drawing Lab". L'offre du Drawing Hotel comporte elle aussi une "Art conciergerie", une boutique dédiée, des ateliers pour enfants...

Dans d'autres cas, c'est l'idée des chambres d'artistes qui a été "copiée", ainsi que la volonté philanthropique de soutenir la scène artistique locale. C'est le cas du **Gladstone Hotel, à Toronto, Canada**¹⁰². Cet hôtel, le plus vieux de la ville (construit en 1889), a été entièrement acquis par la famille d'architectes Zeidler en 2003. Pendant un an, de 2004 à **2005**, Eberhard Zeidler a mené les travaux de restauration dans le cadre desquels l'hôtel a réduit pratiquement de moitié le nombre de ses chambres. Sous la houlette de l'artiste vidéaste Christina Zeidler, nommé "Chief Alchemist" et présidente du Gladstone, les 37 chambres ont été entièrement refaites par des artistes locaux, dans le cadre de l'"Artist Designed Room Project". Elle a aussi cofondé l'événement annuel "Come Up To My Room", l'exposition du design alternatif qui a principalement lieu dans leur "Permanent Room for Art". Pour en assurer la qualité, Lee Pétrie a été nommée à la place de "Director of Exhibitions" (autre nom pour Curator), assurant le commissariat de tous les événements artistiques du Gladstone. Chaque mercredi soir, un cours de dessin de deux heures est organisé par l'hôtel, pour une révision complète de l'art canadien, des années soixante jusqu'à nos jours.

Plus récemment, en juin **2019**, le nouveau boutique **Arts Hotel Saint Kate** (ancien Hotel Intercontinental, ouvert en 1987), a rouvert ses portes à **Milwaukee, Wisconsin**, après une grande rénovation et un changement de concept¹⁰³. S'il s'appelle Saint Kate, ce n'est pas pour rien; le nom a été choisi en référence à Sainte Catherine de Bologne, sainte patronne de artistes. L'établissement affiche fièrement, à côté du "Fitness-Center, On-Site Bar & Restaurant, Outdoor Véranda, Business Center", des "Artist-designed Rooms, Black Box Theater, Art Gallery". Lieu qui inspire la créativité, il se présente sur son site comme "A place to discover. A place to create. Saint Kate is a unique, boutique arts hotel created by artists *for* artists". L'hôtel est fier de se "fournir" localement, pour ses restaurants et les

¹⁰⁰ Florence Millioud-Henriques, "L'art loge à l'hôtel", 24heures, 23.04.2017

¹⁰¹ *Ibidem*

¹⁰² Site Internet du Gladstone, rubriques: "Art", "Get in bed with art"

¹⁰³ Site Internet du Saint Kate the arts hotel, rubriques: "Exhibitions", "Events calendar"

artistes employés, pour garantir son unicité. De plus, l'institution vient directement en aide aux artistes, puisque différentes associations d'artistes (des beaux-arts et du théâtre) bénéficient directement d'un pourcentage du coût de la location des chambres "tableaux", "Canvas Rooms"¹⁰⁴.

Parfois l'hôtel qui ne se veut pas un museum hotel, décide de miser sur le travail d'un artiste juste pour une seule chambre ou plutôt une suite, pour en faire l'attraction absolue. "The Empathie Suite", "The world's most expensive hotel room- from the mind of Damien Hirst", comme on peut le lire directement sur le site de **L'Hôtel Palms Casino Resort de Las Vegas**¹⁰⁵ en est le meilleur exemple. L'aventure est garantie, puisque l'on dort entre autres avec l'œuvre *Winner/Loser* qui voit deux grands requins suspendus dans un aquarium rempli de formol.

V) LES HÔTELIERS/ÈRES COLLECTIONNEURS/EUSES D'ART CONTEMPORAIN

Soulignons encore une fois que, si la venue au jour du concept "d'hôtel-musée" a été extrêmement bien accueilli dans le milieu de l'hôtellerie et a été couronné de succès, il n'en a pas été l'instigateur, mais très naturellement le repreneur, tenant compte que bon nombre d'hôteliers se sont aussi fait prendre par le virus de l'art contemporain, devenant parfois des collectionneurs très importants. En Suisse, il faut en tout cas citer le **Dolder Grand à Zurich** et le The Alpina de Gstaad. Depuis sa réouverture en **2008**, plus de 100 œuvres ornent les différents espaces du Dolder Grand. Des "Kunst-IPads" sont mis à disposition des clients à la Réception, pour découvrir des œuvres de grande qualité (Andy Warhol, Dubuffet, Botero, Moore, Niki de Saint Phalle, Tinguely...) et en apprendre plus sur les artistes qui les ont réalisées. "Quant aux chambres, ce sont de grands noms de la peinture qui inspirent la décoration de certaines, à l'image de Kandinsky"¹⁰⁶.

À Gstaad, c'est le boutique-hôtel **The Alpina** qui attire les regards du milieu de l'hôtellerie. Depuis sa complète reconstruction et sa réouverture fin **2012**, cet établissement de 56 chambres affiche clairement son côté art contemporain. Plus qu'un simple lieu d'exposition, le propriétaire Jean-Claude Mimran, -appelé "The Sugar King of Africa", en lien avec les activités du Mimran Group- et son fils Nachson Mimran ont voulu donner du sens à cette mise en scène de l'art, la rendre vivante aux yeux de tous, notamment avec leurs activités philanthropiques. En effet, "une bonne partie des œuvres exposées sont issues des ventes aux enchères caritatives ou de liens d'amitié avec des artistes", explique Nachson Mimran¹⁰⁷, aujourd'hui 32 ans. C'est sa collection privée de plus de soixante tableaux et sculptures d'artistes internationaux réunie avec passion -de l'art contemporain de haut vol- qui est exposée dans l'hôtel. Éclectique, mais "évolutive, leur collection est pointue et fouillée", notait Pierre Keller, ancien directeur de l'École cantonale d'art de Lausanne (ECAL). "Ils possèdent des pièces étonnantes et pas forcément courantes. Il n'est jamais facile d'exposer dans un hôtel. La clientèle n'est pas forcément intéressée à l'art. Elle peut penser qu'il s'agit de décoration, or ce n'est pas du tout ça. Nachson Mimran dispose de moyens financiers conséquents. Mais il achète avec du cœur, et il ne se trompe pas"¹⁰⁸. En effet, dans son projet artistique, Nachson Mimran a su

¹⁰⁴ Charnu Suri, "An Art Museum in Your Hotel Lobby", *The New York Times*, 1.10.2019

¹⁰⁵ Site Internet du Palms Casino Resort; Deborah Vankin, "Damien Hirst's sharks: From the Met to a Vegas casino bar, artworks swim between the high and low", dans *Los Angeles Times*, 17.05.2018

¹⁰⁶ Site Internet du Dolder Grand, rubriques: "Art", "Experience an exceptional collection"; Matthieu Hoffstetter, "Hôtels suisses: l'art du lobby à la chambre", *Bilan*, 17.05.2018

¹⁰⁷ Matthieu Hoffstetter, "Hôtels suisses: l'art du lobby à la chambre", *Bilan*, 17.05.2018

¹⁰⁸ *Ibidem*

bien s'entourer en faisant appel à Pierre Keller (décédé en juillet 2019). Celui-ci a fait office de conseiller artistique à partir de 2015 avec, comme premier événement artistique réalisé ensemble, l'exposition consacrée au plasticien genevois Fabrice Gygi¹⁰⁹, dans le jardin de The Alpina. Dans le lobby, l'identité du collectionneur ressort particulièrement, lorsqu'il fait dialoguer des œuvres animalières, l'une représentant un rhinocéros, l'autre une vache. Des petits reliefs parsèment ces peintures et un petit texte voisine avec elles: un poème écrit et transcrit en braille sur l'œuvre. Les thèmes choisis lient ainsi la Suisse et l'Afrique, où la famille déploie la plus large partie de ses activités¹¹⁰. Le thème de l'art se retrouve dans une pièce entièrement consacrée à la création: le "Living Art Room". Toiles, chevalet, pinceaux, tubes de peintures, palette, tout est là pour faire vivre aux clients qui le souhaitent une expérience artistique "utile", puisque les œuvres ainsi créées seront ensuite vendues aux enchères au terme de la saison, en faveur d'une œuvre caritative.

Dans les chambres, sur une chaîne spéciale, le client qui allume son téléviseur peut admirer un film sur la destruction de l'ancien Hôtel Alpina de Gstaad, tourné par la mère de Nachson Mimran, et confié par ce dernier à l'ECAL, pour en faire une œuvre vidéo qui interroge sur le temps, la transmission et la notion d'artiste¹¹¹.

Très connu, au niveau international, pour son activité de collectionneur en lien avec ses établissements hôteliers, l'actuel président du conseil d'administration de l'immense **groupe Hyatt**, Thomas Pritzker, est le fils du créateur du Prix Pritzker, le Nobel d'architecture. Sa famille se positionne à la tête des hôtels Hyatt depuis 1957. Architecture, design, arts plastiques... Aucun domaine de la création visuelle n'échappe à ce groupe hôtelier qui fait appel à des architectes de renom (comme Ed Tuttle), à des designers très en vogue et lance parallèlement une politique d'acquisition d'œuvres d'art contemporaines un peu partout dans le monde¹¹². L'art ne fait donc pas seulement son apparition dans tous les espaces de leurs hôtels (lobby, couloirs, restaurants, salons, spa, chambres, jardins...), mais il y a aussi une grande politique de mécénat artistique, avec des commandes faites directement aux artistes de la place et la constitution d'une collection prestigieuse, offerte aux yeux de tous, afin de "créer des ponts entre les cultures", l'une des devises du groupe. Un magazine dédié à l'art contemporain, "Artphaire", est lancé en ligne par Park Hyatt fin **2013**. En 2014 le groupe annonce une collaboration unique avec le MOMA (Museum of Modern Art, New York)¹¹³. Les hôtels Hyatt offrent aussi à leurs clients des "package" avec chambre et visite de musées. Les clients peuvent aussi télécharger le catalogue des œuvres exposées dans l'hôtel où ils logent "The Grand Hyatt Art Brochure", comme dans le Grand Hyatt de Berlin¹¹⁴.

Le **Ritz Carlton-Millenia de Singapour** est également réputé pour passer commande directement auprès de la scène contemporaine (Stella, Warhol, Sam Francis, David Hockney). Ses propriétaires, les frères Kwee, promoteurs immobiliers actifs dans l'entreprise familiale Pontiac Land Group, ont acquis pour le Ritz Carlton-Millenia une collection de plus de 4200 œuvres d'art, de qualité à figurer dans un musée. Il s'agit de la plus vaste collection d'art de l'Asie du Sud-Ouest. 90 % des pièces ont été commandées directement aux artistes et complètent le design architectural de l'hôtel signé Kevin Roche, vainqueur du prix Pritzker. Les clients intéressés par la collection déployée un peu partout dans l'hôtel ont non seulement la possibilité de demander le catalogue de celle-ci au

¹⁰⁹ Philippe Mûri, "Avec Fabrice Gygi, l'art contemporain s'affiche à l'hôtel", *Tribune de Genève*, 18.08.2015

¹¹⁰ Matthieu Hoffstetter, "Hôtels suisses: l'art du lobby à la chambre", *Bilan*, 17.05.2018

¹¹¹ *Ibidem*

¹¹² "Hyatt: pour l'amour de l'architecture et de l'art", *Le Figaro*, 4.06.2013

¹¹³ Jamie Rothfeld, "Park Hyatt announces a unique collaboration with the Museum of Modern Art", *Business Wire*, 6.05.2014

¹¹⁴ Site Internet du Grand Hyatt de Berlin

concierge, mais peuvent également se joindre à la visite guidée quotidienne de celle-ci, faite par le concierge tous les après-midi à 17:00. De plus, comme à The Alpina, un atelier d'artiste entièrement équipé, le "Drawing Room", est mis à disposition des clients, au 32ème étage de l'immeuble, pour ceux qui pourraient avoir envie de retrouver leur côté créatif.

En fin de journée, au moment de refaire les chambres et d'ouvrir les lits pour la nuit, une palette d'artiste en chocolat est posée sur chaque oreiller, une idée bien originale. Comme dans l'esprit des boutiques-hôtels, le Ritz Carlton Millenia possède un restaurant étoilé par le guide Michelin, ainsi qu'un service très soigné, même si probablement pas très personnalisé avec ses 608 chambres... Le package "Canvas of Views" proposé par l'hôtel inclut aussi deux billets pour le ArtScience Museum, qui se trouve à proximité.

On pourrait encore citer Suzi et David Cordish et leur collection d'art contemporain -qui inclue des **Andy Warhol**- exposée dans leurs 70 hôtels du groupe **Live! Casino & Hotel**¹¹⁵. Eux aussi œuvrent dans le but de soutenir les artistes vivants.

Les hôtels du groupe **Mama Shelter**¹¹⁶, implantés entre Paris, Marseille, Lyon et Bordeaux, mais aussi à l'internationale (à Los Angeles, Rio de Janeiro, Belgrade et Prague) ont également fait appel au designer Philippe Starck, pour accueillir le voyageur dans un environnement très pop au design branché. Ils proposent eux aussi des billets couplés avec les grands musées. Le groupe hôtelier d'origine française **Le Méridien** a fait de même, mais est allé encore plus loin. En **2007** il a nommé Jérôme Sans, co-fondateur du Palais de Tokyo, haut-lieu dédié à la création contemporaine, au poste de "Curator" (conservateur). Il a été chargé de piloter les initiatives de la marque et de forger des partenariats avec des institutions culturelles à travers le monde, "afin de donner vie au positionnement nouvellement défini de Le Méridien "Chic, Culture, Discovery" d'une manière crédible et authentique¹¹⁷. Le programme lancé porte un nom accrocheur "Unlock Art"...avec une carte magnétique donnant accès à la chambre et en même temps à un site artistique proche de l'hôtel¹¹⁸. Si Sans quitte ses fonctions en 2013, le programme "Unlock Art" lui continue pour donner à ses clients un accès gratuit à un ensemble de lieux culturels, leur offrant ainsi des nouvelles opportunités, bien stimulantes¹¹⁹.

Le **Peninsula de Hong Kong** est aussi connu pour son rôle de commanditaire d'œuvres d'art directement auprès des artistes qui apprécient de pouvoir travailler sans devoir penser aux frais... Très actif dans l'art contemporain, partenaire d'Art Basel Hong Kong, l'hôtel est également l'instigateur du programme "Art in Resonance"¹²⁰ qui s'accompagne de rencontres avec les artistes exposés dans ses murs, de visites d'ateliers et de réunions débats avec les créateurs, comme indique le communiqué du groupe hôtelier. Ce partenariat hôtel-artistes comporte donc bon nombre d'avantages. Les artistes ne dépendent plus que des galeries pour se vendre. Le voyageur logeant dans l'hôtel où l'œuvre est exposée se prend en photo avec elle. C'est une bonne publicité pour les deux partenaires. Les frais de la création sont d'emblée réglés et l'œuvre partira en tournée dans les différents établissements du groupe hôtelier, avec bien plus de facilité qu'une exposition itinérante qui voyage entre différents musées¹²¹.

¹¹⁵ Site Internet du Live ! Casino Hotel Maryland, rubrique : "Virtual tour"

¹¹⁶ Geneviève Brunetle, "Mama Shelter ou l'incroyable succès d'un nouveau modèle hôtelier", *The good Life*, 8.09.2016

¹¹⁷ "Le Méridien : Jérôme Sans nommé Curator", *Tournag*, 7.05.2007

¹¹⁸ Évelyne Lehalle, "L'art contemporain interpelle le secteur du tourisme", *Espaces*, 258, avril 2008, p. 19

¹¹⁹ Rayana Pandey, "Le Meridien helps guests Unlock Art", *Marketing Interactive*, 29.07. 2008

¹²⁰ Site Internet The Peninsula Hotels, rubrique : "Art in Resonance"

¹²¹ Valérie Leboucq, "Quand les palaces se donnent un air de galerie d'art", *Les Echos*, 18.03.2019; Charnu Suri, "An Art Museum in Your Hotel Lobby", *The New York Times*, 1.10.2019

VI) L'HÔTELLERIE DANS DES LIEUX HISTORIQUES SÉDUITE PAR L'ART CONTEMPORAIN

Les propriétaires de châteaux et bâtisses historiques se sont eux aussi lancés dans la double aventure hôtel-musée, une belle occasion également de montrer leurs collections d'art contemporain. On devrait plutôt parler de triple aventure car, posséder une ancienne demeure est déjà une aventure en soi. **Le Château du Rivau**, dans la **Vallée de la Loire**, est un chef-d'œuvre urbanistique du XVII^e siècle classé au Patrimoine mondial de l'UNESCO. Les propriétaires, Éric et Patricia Laigneau, collectionnent depuis quarante ans. Si l'art contemporain règne en maître dans les jardins, il se mêle dans le salon et les chambres aux tableaux de maîtres anciens, de meubles gothiques, damas, brocards, ainsi qu'aux souvenirs de la famille des habitants du Rivau. L'année passée, pour commémorer les 500 ans de la mort de Léonard de Vinci, cinquante grands artistes lui ont rendu hommage au château, dans une exposition foisonnante¹²².

L'Abbaye royale de Fontevraud, également dans la **Vallée de la Loire**, près de **Saumur en Anjou**, est elle aussi inscrite au Patrimoine mondial de l'UNESCO. C'est l'une des plus vastes cités monastiques héritées du Moyen-Âge. Au cœur de l'Abbaye, les gisants d'Aliénor d'Aquitaine, d'Henri II et de Richard Cœur de Lion rappellent que Fontevraud fut chéri de la dynastie des rois Plantagenêt. À ces immenses richesses historiques se mêle un patrimoine vivant: expositions d'art contemporain, concerts, spectacles, conférences, résidences d'artistes... Une riche programmation culturelle y est proposée. Ce centre culturel abrite aussi un hôtel de 54 chambres, imaginé par les architectes d'intérieur Patrick Jouin et Sanjit Manku¹²³. Après une résidence de quinze jours à l'Abbaye de Fontevraud, les artistes sont invités à recréer une de leurs œuvres et à la laisser dans un espace de la cité monastique, en souvenir de leur passage, pour une durée de trois saisons, comme le mentionne le site Internet, sous la rubrique résidence¹²⁴. Cette façon de fonctionner garanti le constant renouvellement des œuvres exposées et invite les visiteurs à revenir à l'Abbaye.

Pourquoi ne pas ajouter une corde de plus à son arc, pour inclure en plus de son offre d'hôtellerie d'exception, d'art et d'architecture à faire rêver, d'exquise cuisine, la dégustation de vins dans son propre vignoble? C'est le cas du **Château La Coste**¹²⁵, situé à 15 km d'**Aix-en-Provence**, dans un domaine viticole de 200 hectares. Un projet d'envergure, amorcé en **2004** par l'homme d'affaires Patrick McKillen, vise une immersion artistique totale: un centre d'art entouré d'eau, une chapelle et un pavillon dédié au thème de l'environnement signés Tadao Ando, un kiosque à musique de Frank Gehry, ainsi qu'un espace d'exposition dans des anciens chais restaurés par Jean-Michel Wilmotte et un pavillon pour la photographie conçu par Renzo Piano (Taizo Kuroda y a été exposé l'été passé). Et n'oublions pas le cinéma en pleine air, dans un jardin agrémenté d'une trentaine d'œuvres, de Louise Bourgeois à Jean-Michel Othoniel, en passant par Andy Goldsworthy, Richard Serra, Alexander Calder ou Ai Weiwei...! Cela assure une balade ludique, rythmée par différentes étapes et certainement enivrante, le tout à 15 €, avec interdiction de pique-niquer (exception faite des groupes scolaires)... "les artistes n'aiment pas"¹²⁶. L'offre culturelle est si ambitieuse et si riche que l'on peut venir uniquement pour

¹²² Site Internet du Château du Rivau, rubriques: "L'art au château du Riveau", "Une Collection Du XV^e Au XIX^e Siècle"; Pauline Weber, "Ces hôtels où l'art à élu domicile", *BeauxArts*, 4.08.2019

¹²³ Pauline Weber, "Ces hôtels où l'art à élu domicile", *BeauxArts*, 4.08.2019

¹²⁴ Site Internet du Fontevraud L'Hôtel, rubrique "Résidence d'art contemporain"

¹²⁵ Site Internet du Château La Coste, rubrique: "Art & Architecture "

¹²⁶ Michel Guerrin, "Au château La Coste, un concentré d'art entre les vignes", *Le Monde*, 23.05.2017

elle. S'y ajoutent des restaurants de choix, dont l'un sous la houlette du grand chef argentin Francis Mallmann. Dans la salle à manger de son restaurant, "les couleurs de la décoration intérieure ont été choisies d'après les couleurs utilisées par Cézanne dans son atelier d'Aix-en-Provence", peut-on lire sur le site Internet de l'hôtel.

Les chambres, qui font la part belle aux livres d'art et au design contemporain¹²⁷, sont carrément des suites-appartements dans 28 villas construites dans un style contemporain, mis en valeur par l'emploi de matériaux locaux. Pour finir, le visiteur ne manquera pas la découverte des vins maison (rouges, blancs et rosés); la vigne, arrivée en dernière sur le site, suit au mieux le chemin d'excellence tracé par l'art, à commencer par la cuverie signée Jean Nouvel. Il va sans dire que l'été La Coste tourne à plein régime.

Du château on passe à la "ferme d'art". **Dursland Farmhouse, à Bruton**, dans le **Somerset** (à 45 minutes de Bristol, G.B.), bâtie en 1768, est le très bucolique centre d'art ouvert par la galerie suisse Hauser & Wirth¹²⁸. Iwan et Manuela Wirth ont acquis le domaine en **2009** et l'ont fait entièrement restaurer par l'architecte argentin Luis Laplace. Cette ferme meublée vintage, n'est dotée que de six chambres "bohèmes"¹²⁹ soigneusement conçues. Les œuvres des cent artistes choisis par la galerie sont omniprésentes, comme une peinture murale de Guillermo Kuitca dans la salle à manger et une installation vidéo de Pipilotti Rist. Cette dernière, qui a séjourné à Dursland pendant toute une année, a aussi œuvré à la décoration d'une des chambres qui porte depuis son nom. Le papier peint d'une autre chambre est signé Paul McCarthy, lui aussi représenté par la galerie Hauser & Wirth. L'institution se veut pionnière avec son concept de centre d'art très actif dans les domaines de la conservation, de l'éducation, de la formation d'artistes et globalement dans le développement durable. Elle propose actuellement (jusqu'au 4 mai 2020) une exposition Not Vital et une autre de Don McCullin, mais projette aussi d'exporter son savoir-faire, en organisant une exposition en collaboration avec la galerie madrilène ARCO. In situ à la ferme Dursland, des visites guidées des expositions temporaires sont proposées, ainsi que du magnifique jardin paysagé, dessiné par l'architecte paysagiste de renommée internationale Piet Oudolf. L'offre culturelle inclut aussi des conférences, des séminaires, des workshops, des projections, ainsi qu'un programme éducatif jeune public et familles, destiné aussi aux écoles. L'institution abrite en outre une bibliothèque et un centre d'enseignement. Le restaurant de la ferme, Roth Bar & Grill, offre des produits locaux et de saison. Si les œuvres d'art ne manquent pas dans cet espace, comme ailleurs, une œuvre d'art domine; il s'agit d'un bar créé sur mesure pour le lieu par Björn et Oddur Roth, le fils et le petit-fils de l'artiste Dieter Roth.

Dernier projet, pour cet automne 2020, l'ouverture du magasin de la ferme, offrant ses propres produits, mais aussi ceux d'autres entreprises locales qui peinent à s'en sortir. Ainsi sont proposés des partenariats avec Dursland Farmhouse pour se relancer ou pour se redynamiser. Le magasin proposera uniquement des objets de l'artisanat local. Tous les partenaires de la ferme partageront ses mêmes valeurs énoncées sur son site "animal welfare, ethical sourcing and sustainability". Un projet dont les valeurs font aussi penser à celles de la "maison d'hôte et de culture" du Teufelhof.

...La boucle semble bouclée. Si ce n'est que les initiatives mentionnées viennent du privé, de la volonté de certains artistes, architectes, de collectionneurs, d'hôteliers, d'hommes d'affaires... Mais, qu'en est-il des musées déjà en place?

VII) INITIATIVES D'UN RAPPROCHEMENT AVEC L'HÔTELLERIE ÉMANANT DES MUSÉES

¹²⁷ Pauline Weber, "Ces hôtels où l'art a élu domicile", *BeauxArts*, 4.08.2019

¹²⁸ Site Internet de Dursland Farmhouse, rubriques: "Hauser & Wirth", "Exhibitions", "Artist Residencies"

¹²⁹ *Ibidem*

On assiste entre autres à un nouveau type de partenariat où "**les plateformes de location lâchent l'hôtel pour le musée**"¹³⁰, la question d'une nuit, ou de quelques-unes tout au plus. Début avril de l'année passée (**2019**), Airbnb proposait à ses clients, dans une campagne de communication très remarquée, de gagner une nuit dans le **musée du Louvre**, à l'occasion des 30 ans de la Pyramide de Pei "Un mariage inattendu, mais donnant-donnant pour ces deux poids lourds du logement et de la culture", selon Franceinter. On peut se demander pourquoi le musée le plus visité au monde (plus de 10 millions de visiteurs en 2018) s'associe avec une plateforme dont la place à **Paris** est quelque peu discutée... Ensemble ils lancent un concours insolite qui consiste à répondre à la question: Pourquoi seriez-vous l'invité idéal de Mona Lisa... La "meilleure réponse" gagnera! Le prix comportait: petite visite privée du musée sans aucun touriste (comme les VIP), suivie d'un apéritif dans un salon éphémère face à la Mona Lisa et un dîner aux pieds de la Vénus de Milo. La digestion se fait en musique, en écoutant un concert dans les appartements Napoléon II, avant de se coucher dans une chambre éphémère sous la Pyramide...La stratégie du Louvre est bien ficelée: "Le Louvre, en s'associant ici avec Airbnb, peut penser toucher des gens qui ne fréquentent pas forcément le musée", explique Arnaud Mercier, spécialiste en communication. "Il y a quelque chose de l'ordre de l'image et de la pénétration dans une population qu'elle a du mal à toucher". Comme mentionné plus haut, les musées veulent aujourd'hui essayer d'élargir au plus leurs publics. Cette action médiatique vise avant tout un public très jeune et veut "donner l'image d'un Louvre cool", explique Fabrice Bousteau, rédacteur en chef de la revue spécialisée *Beaux Arts Magazine*. Évidemment que de l'autre côté "Airbnb va y gagner en prestige, car dans l'imaginaire du public, Airbnb ce sont des logements un peu cheap, du low-cost", selon le journaliste¹³¹. D'ailleurs, ce n'est pas la première fois que la plateforme noue des partenariats inattendus.

À **Amsterdam**, en **2018**, le **Van Gogh Museum** et l'hôtel situé juste en face, le **Conservatorium**, ont noué un partenariat exceptionnel pour créer une offre unique à l'occasion de l'exposition *Van Gogh & Japan*. Grâce au prêt muséal exceptionnel de certaines œuvres de Van Gogh à l'hôtel, celui-ci proposait aux occupants des suites Van Gogh, ainsi nommées le temps de l'exposition, un package unique qui comportait: le choix d'une des peintures originales du maître prêtée par le musée, à accrocher dans leur chambre d'hôtel, le temps de leur séjour, la décoration de la pièce avec quelques objets (coussins, tasse de thé, théière) qui sont des répliques d'objets que Van Gogh a représenté dans ses peintures -en vente à deux pas, dans le magasin du musée-, l'entrée gratuite à l'exposition pour deux personnes, ainsi qu'un afternoon tea spécialement conçu par l'hôtel, sur le thème de l'exposition. Ces heureux occupants des suites Van Gogh pouvaient emporter avec eux deux souvenirs : une boîte d'aquarelles et un "guestbook" dont la première page comportait une aquarelle de la main du Général Manager de l'hôtel, Roy Thomasson, lui-même un artiste accompli, indique le site hôtel designs.net¹³². En **2017**, à **Londres**, un espace du **Musée d'histoire naturelle** a été transformé en camp de bases pour explorateurs. L'année d'avant (2016) c'est l'**Art Institut de Chicago, aux États-Unis**, qui proposait via Airbnb (pour uniquement 10 \$) de dormir dans une reconstruction à l'identique de la chambre de Van Gogh à Arles, d'après l'un des tableaux du maître, à l'occasion de l'exposition "Van Gogh's Bedroom" qui réunissait les trois versions existantes du tableau, peintes entre 1888 et 1889. La porte-parole de l'Institut,

¹³⁰ Julien Baldacchino, Justine Hagard, "Airbnb au Louvre : quand les plateformes de location lâchent l'hôtel pour le musée ", *Franceinter*, 29.04.2019

¹³¹ *Ibidem*

¹³² Toby Cruse, "Amsterdam Hotel unveils collaboration with the Van Gogh Museum", *Hoteldesigins*, 19.03.2018

Amanda Hicks, avait précisé: "Nous espérons que cela inspirera les visiteurs pour qu'ils réfléchissent différemment à la peinture"...¹³³.

À **Paris**, Airbnb avait déjà noué des partenariats pour offrir une nuit d'aventure à ses clients: en **2015** avec les **Catacombes** pour une Nuit Halloween avec repas en tête à tête et nuit entourés de crânes humains, ou en **2016**, avec l'**Aquarium de Paris**, pour une chambre au milieu des requins¹³⁴.

Autre expérience, en **2013**, le **Rijksmuseum d'Amsterdam** avait décidé d'offrir à son dix-millionième visiteur un prix original, qui ressemble beaucoup à celui d'Airbnb au Louvre: un dîner dans le musée, puis une nuit dans un vrai lit, au pied du tableau *Ronde de nuit* de Rembrandt. Enfin, en **2011**, le **Rubin Museum de New-York** a proposé à certains de ses visiteurs de dormir au musée, dans des sacs de couchage, devant une œuvre au choix, dans le cadre d'une expérience visant à mesurer l'impact des œuvres d'art sur les rêves.

Que dire de l'**hôtel Le Corbusier** (21 chambres) dans la **Cité Radieuse de Marseille**? S'agit-il d'un hôtel-musée? Depuis **2016**, il se trouve dans un immeuble classé Patrimoine mondial de l'UNESCO, comme seize autres œuvres bâties de l'architecte artiste. En 2003, Dominique et Alban Gérardin, passionnés d'architecture, reprennent en charge les 3ème et 4ème étage de l'immeuble, où se situent les chambres d'amis qui n'ont jamais vraiment servi et se prêtent bien pour accueillir les clients d'un hôtel. Le couple arrive à réinsuffler l'âme à ce lieu. Les chambres ont été refaites, la décoration revue, en tenant compte des idées de l'architecte et en s'alignant sur son œuvre. Tout est scrupuleusement semblable à l'original, ou du moins à son esprit. Dominique Gérardin explique: "Nous n'avons rien changé, les huisseries sont d'origine, le mobilier est d'époque... Nous voulons que nos clients soient baignés par l'ambiance Le Corbusier". L'immersion est immédiate, et l'expérience vaut la peine d'être vécue¹³⁵! En juin 2013 le gymnase sur le toit est reconverti en lieu d'exposition par le designer français Ora Īto qui y installe une fondation artistique le MaMo (Marseille Modulor). Pour pouvoir l'acquérir, Ora Īto a dû vendre sa collection d'art contemporain¹³⁶.

VIII) LE MOTOWN 2024, PROJET AUSTRALIEN HÔTEL-MUSÉE AUX DIMENSIONS EXTRAVAGANTES

À quoi s'attendre dans le futur? Les musées et galeries vont de plus en plus penser à intégrer l'hébergement dans leur enceinte, lorsque possible, pour s'assurer que les visiteurs restent la nuit et prolongent ainsi leur séjour. Évidemment, cela s'avère plus compliqué pour les musées publiques¹³⁷. La taille des projets pourrait aussi augmenter... Ainsi le **MONA** (Museum of Old And New Art, Berriedale, Hobart, Tasmanie, **Australie**), qui a ouvert en **2011** pour abriter la collection d'art de 400 pièces de son propriétaire David Walsh, semble avoir de grandes ambitions. Collectionneur et homme d'affaire, se dernier vient de soumettre aux autorités les plans pour son futur hôtel de 172 chambres, plus casino, théâtre, spa, salle de conférence, bibliothèque et Pavillon de concert, qui devait s'appeler HOMO (Hotel st MON) mais le nom lui a été refusé. Les coûts prévus pour l'ensemble de la construction: 450 millions de dollars. Alors que le complexe muséal offre déjà huit luxueux pavillons nommés d'après des artistes ou architectes australiens.

¹³³ Antoine Guillot, "L'art à l'hôtel", *France Culture. Revue de presse culturelle d'Antoine Guillot*, 25.05.2016

¹³⁴ Julien Baldacchino, Justine Hagard, "Airbnb au Louvre : quand les plateformes de location lâchent l'hôtel pour le musée", *Franceinter*, 29.04.2019

¹³⁵ Michel Tangy, "L'Hôtel Le Corbusier et la Cité Radieuse", *Maison*, 20.03.2012

¹³⁶ Agathe Westendorp, "Marseille : le MaMo, un centre d'art entre ciel et mer", *La Provence*, 6.05.2013

¹³⁷ "Waking up to Warhol? The emerging "museum hotel" trend, *blooloop*, 18.07.2019

Le complexe hôtelier devra en tout cas être à la hauteur de son musée qui a gagné, en 2012, l'Australian Tourism Award, en tant que meilleure attraction touristique du pays. À cela, David Walsh souhaiterait ajouter le caravan Park de Berriedale, pour les plus petits budgets. Si tout se passe bien, l'hôtel devrait ouvrir sous son nouveau nom "**Motown**" en **2024**¹³⁸.

IX) RÉSUMÉ

Dans ce tour d'horizon que nous venons de faire, non-exhaustif mais représentatif de la situation actuelle, nous avons pu énumérer les avantages pour les artistes vivants d'exposer en dehors des galeries, dans des espaces où leurs œuvres sont intégrées dans un lieu de vie et accessibles bien au-delà des heures d'ouverture d'un musée ou d'une galeries... Cette contextualisation de l'œuvre dans un lieu plus décontracté incite aussi à se prendre en photo avec elle; photo qui pourra être postée sur les réseaux sociaux, garantissant à l'œuvre et à l'établissement une belle promotion. Nous avons souligné le confort qu'apporte la commande de l'œuvre et la prise en charge à l'avance des frais de réalisation par les commanditaires, ce qui libère l'esprit de l'artiste de ces problèmes plus terre à terre. La facilité de faire voyager les œuvres dans les différents hôtels d'un même groupe a aussi été évoquée.

Nous avons vu quels avantages indéniables l'inclusion de l'art -surtout contemporain, le grand trend- apporte aux établissements **hôtelières** ou plateformes de location (telle Airbnb), ajoutant un atout à leur offre, enrichissant le séjour proposé, lui donnant du sens, avec la stimulation de la réflexion que l'art contemporain cherche à susciter.

Pour les **collectionneurs**, c'est une manière intéressante de partager leur passion avec un plus grand nombre de personnes, lui donner un sens supplémentaire, et même en faire une activité soutenable qui peut non seulement s'autofinancer, mais finir par rapporter dans un contexte de boutique-hôtel (retour sur investissement). Ce qui peut donner la possibilité, par la suite, d'ajouter de nouveaux projets philanthropiques... Idem pour les **galeristes**, comme on a pu le voir dans le magnifique exemple de Dursland Farmhouse. La culture comme attraction, combinée à un séjour dans un lieu agréable semble une formule "gagnante", ce qui explique que des hommes d'affaires, **promoteurs immobiliers, collectionneurs à leur tour**, s'y soient fortement intéressés, tels le Château La Coste, le MONA...¹³⁹.

Quant au **public** qui ne peut "séjourner" que pendant un temps limité dans les expositions d'art traditionnelles, avec une confrontation individuelle aux œuvres constamment perturbée par les autres visiteurs, avec la création des hôtels-musées ou galeries, il a l'opportunité de vivre les œuvres autrement. Ces nouvelles conditions d'exposition sont très intéressantes. La barrière psychologique à franchir pour entrer dans un lieu spécialisé dans l'art (musée, galerie) tombe, car l'on va dans un hôtel, lieu de vie, aussi pour manger, boire un verre au bar, prendre un café... Vu la gratuité de l'accès aux œuvres exposées et le vaste programme culturel proposé par certains hôtels, ces

¹³⁸ "MONA Submits \$400m Plans for Hotel", *The Urban Developer*, 17.02.2020

¹³⁹ On pourrait ajouter un autre exemple, pas cité plus haut: le luxueux **Faena Hotel** (2004), à deux pas du Faena Art Center (2011), dans le nouveau quartier Faena District, à Buenos Aires, dont le design est aussi signé Philippe Starck -comme pour d'autres hôtels "branchés", mentionnés plus haut. Alan Faena, promoteur immobilier, hôtelier, directeur de l'hôtel qui porte son nom et designer au moment voulu est également membre du Tate International Committee et du New Museum Leaders Council, Site Internet du Faena Groupe luxury hotels, rubriques: "Faena Art", "Exhibitions", "Faena Price", voir aussi Laurent Delpote, "L'art dans l'hôtellerie de luxe", dans *Delpote Hospitality*, 8.11.2015

initiatives pourraient permettre de plus en plus une mixité sociale, à condition d'oser franchir la porte de ces établissements. La jeune génération, plus décomplexé et piquée de curiosité, y arrive ou y arrivera sûrement mieux.

SECTION 3: CRÉATION D'UN ÉVÉNEMENT TEST À GENÈVE

I) EXPÉRIENCE SUR LE TERRAIN: VERS LA MISE EN PLACE D'UN ÉVÉNEMENT TEST

a) Mon positionnement

N'étant ni collectionneuse, ni hôtelière, ni artiste, ni une directrice de musée et tenant compte de la situation genevoise susmentionnée (où la grande majorité des touristes vient uniquement à Genève pour le travail), mon action dans le domaine ne pouvait que se limiter (dans le cadre du CAS "Promouvoir une institution culturelle", avec des délais à respecter) à un événement-test pour mesurer la température.

Travaillant en tant que guide-conférencière à l'Ariana, où la responsable de la médiation culturelle, Marie-Hélène de Ryckel, s'est toujours montrée très ouverte à de nouveaux projets, le choix d'œuvrer pour cette institution s'est imposé. Tout au long de mon travail de préparation, toute l'équipe en place s'est montrée très ouverte et coopérative¹⁴⁰.

b) L'institution muséale choisie: Le musée Ariana de Genève

Le collectionneur, mécène, homme public et érudit Gustave Revilliod a fait construire le Musée Ariana -nommé d'après sa mère Ariane de la Rive, décédée en 1876- sur son immense domaine de Varembé. Les travaux de construction de ce musée privé, qui comptait une collection encyclopédique très hétéroclite d'environ 30 000 œuvres, ont duré de 1877 à 1884. Après le décès du collectionneur, en décembre 1890, la Ville de Genève apprend que ce dernier lui a légué la quasi totalité de ses possessions, y compris l'ensemble du domaine de Varembé et l'Ariana. Subissant, à partir de 1910, la concurrence du Musée d'art et d'histoire (MAH), construit au Centre-Ville, l'Ariana sombre, après des années de gloire, peu à peu dans l'oubli. En 1934, les autorités municipales finissent par prendre la décision d'ajuster sa fonction en consacrant l'institution dès lors uniquement au domaine de la céramique (qui était déjà l'un des points forts de la collection Revilliod), y déménageant l'ensemble des objets provenant des collections municipales (conservées alors au MAH), à l'exclusion de la céramique de l'Antiquité. Les collections de verre rejoignent l'Ariana en 1986, et le vitrail en 2000, lui conférant définitivement le statut de **Musée Suisse de la céramique et du verre**. Il s'agit aujourd'hui d'une des cinq institutions les plus importantes d'Europe dans ce domaine.

Après douze longues années de restauration, le musée rouvre ses portes au public en 1993. En 2010, le Conseil administratif genevois décide l'autonomie administrative du Musée Ariana, l'affranchissant de son statut de filiale du MAH revêtu pendant plus de soixante ans.

¹⁴⁰ Je tiens à remercier très sincèrement Isabelle Naef Galuba, la directrice de l'Ariana, Hélène de Ryckel, la responsable de la médiation, Anne-Claire Schumacher, la conservatrice, et Ana Quintero Pérez, adjointe scientifique, pour leur soutien et leur aide précieuse. Sans elles mon projet n'aurait pu avoir lieu. Je leur suis très reconnaissante. J'ajoute un merci spécial à l'équipe d'accueil et de surveillance de l'Ariana, qui s'est montrée très accueillante, compétente et serviable.

De nos jours l'Ariana accueille en moyenne 55 000 visiteurs par an. Ses magnifiques collections, son vaste programme d'expositions temporaires (dont en moyenne deux par années sont consacrées à la création contemporaine), un agenda rythmé d'événements divers et variés pour tous les âges, ateliers céramique inclus, attirent tout autant un large public que la monumentalité de son bâtiment de style éclectique. Son architecture particulièrement atypique pour Genève, emprunte des éléments aux styles néo-classique et néo-baroque, rythmant son hall majestueux de colonnades en marbre sur deux étages que couronne une coupole elliptique à voûte étoilée. Colonnes torsadées, plafonds peints et vitraux parachèvent magnifiquement la décoration intérieure.

Une équipe compétente et motivée, composée d'environ 24 postes fixes (correspondant à un plein temps), ainsi que de fidèles bénévoles, rend le travail dans cette institution particulièrement agréable.

Sur le site Internet de l'Ariana apparaît dans l'un des onglets, sous la rubrique "Découvrir", "Vie du musée", la **définition des missions que l'Ariana s'est fixées** :

"En tant que service public, orienté par une politique culturelle municipale, il garantit la conservation d'un patrimoine culturel, artistique, historique et industriel, il étudie ses collections et diffuse ses savoirs, il se positionne comme vecteur de l'intégration sociale et du "vivre ensemble", comme outil d'éducation artistique et historique, comme lieu d'intérêt et d'attraction touristiques et comme lieu d'accueil et de plaisir pour ses publics"¹⁴¹.

Si les missions de Conservation, étude des collections, diffusion du savoir, intégration sociale et éducation se réfèrent aux missions des musées, telles définies par l'ICOM (voir plus haut), le site précise en outre que l'équipe en place veille à ce que l'Ariana soit un lieu d'intérêt, d'accueil, de plaisir et **d'attraction touristique**. Par rapport à l'approche d'autres musées, il est permis de noter que le Musée Suisse de la Céramique et du Verre montre une belle ouverture d'esprit dans sa politique de médiation culturelle inclusive, y compris en ce qui concerne les touristes. En effet, c'est une institution vivante avec une équipe qui tient à ses valeurs, tout en restant connectée au présent. La preuve, la direction et la conservation, incluant aussi une grande partie de l'équipe du musée, a entamé une réflexion profonde sur sa collection permanente, constituant des groupes de travail, afin d'aboutir à un renouvellement complet de son exposition, s'adaptant aux nouveaux besoins sociétaux de ses publics et dans le but d'essayer de s'ouvrir encore davantage au plus grand nombre. D'ailleurs, la direction et la conservation ne souhaitent plus qu'on parle de collection permanente, mais de "collection de référence" pour se débarrasser de toute connotation d'une institution figée dans le passé, prônant ainsi son souhait de s'adapter, de manière réfléchie, à l'air du temps. Il s'agit donc d'une institution qui se porte très bien. Sélectionné par l'Office fédéral de la culture sur concours, en 2017 -avec douze autres musées suisses- grâce à son rayonnement, à la qualité de son travail reconnu au niveau national, à sa collection originale et significative pour la Suisse, ainsi qu'au travail de médiation innovant, l'Ariana reçoit un soutien financier directement de la Confédération (en plus des subventions municipales). "Il s'agit d'une marque de reconnaissance pour le travail de qualité accompli au quotidien par l'équipe du Musée Ariana. [... qui] révèle aussi la créativité et l'innovation qui anime le lieu", révèle Sami Kanaan¹⁴².

- **Points forts de l' Ariana**: architecture (extérieure et intérieure) surprenante et insolite pour Genève, collections remarquables, racontant une histoire passionnante, musée

¹⁴¹ Site Internet du Musée Ariana, rubrique "Missions et activités scientifiques"

¹⁴² Muriel Grand, "Reconnu d'importance nationale, l'Ariana recevra de l'argent de la Confédération", *Tribune de Genève*, 26.07.2017

vivant, très actif, qui intègre l'art contemporain, alléchante muséographie des expositions temporaires, belle programmation, bon accueil, ambiance conviviale, jardin agréable, bassin, chaises longues à la belle saison, havre de paix (à l'avenue de la Paix!), jardin agrémenté de sculptures, bel ensemble de cerisiers du Japon, emplacement privilégié du musée à deux pas de l'ONU et du Musée de la Croix Rouge, café du musée à la galerie, dans un lieu inspirant rendant sa fréquentation extrêmement plaisante, possibilité d'utiliser la terrasse lorsqu'il fait beau et d'admirer la vue sur le lac et le Mont Blanc...

- **Points faibles:** un peu décentré par rapport à la vieille ville, les gens ayant eu tendance à l'oublier un peu dans le passé. La spécificité des collections est quelque peu mal connotée... Certains s'imaginent encore des vitrines poussiéreuses, avec une accumulation accablante d'objets en céramique. Cette image a beaucoup changé depuis quelques années et la fréquentation est en constante augmentation, ce qui assure, avec le travail de la communication, la promotion d'une nouvelle image.

c) Prémisses: le choix du public cible

Mon projet s'est forgé petit à petit, en s'adaptant à la réalité rencontrée sur le terrain.

Au départ (en janvier 2019), j'avais pensé à un public très spécifique. Étant donné que les statistiques que l'Ariana avait eu la courtoisie de me transmettre indiquaient que le public chinois venaient en deuxième place, après les visiteurs suisses, dans l'échelle de fréquentation du musée, selon les différentes nationalités, j'avais pensé qu'il pouvait être intéressant "d'honorer" ces visiteurs venus de loin, sur lesquels le musée ne s'était pas encore penché. Ils replissaient deux de mes critères: ils étaient des "touristes culture/loisirs" et ils venaient avant tout à la belle saison.

Encouragée par les résultats d'une étude entreprise par l'École hôtelière de Lausanne visant à mesurer le bonheur de visiteurs en terre helvète, qui démontrait que les touristes chinois étaient les plus heureux en Suisse¹⁴³, ma première idée a été de leur concocter un programme sur mesure. Apprendre à mieux apprivoiser ce public¹⁴⁴, tout en sachant aussi que le bouche à oreille fonctionne très bien pour l'Ariana (selon d'autres statistiques que le musée a mis à ma disposition) et que ces visiteurs qui ne viennent souvent qu'une seule fois dans un musée suisse, vu la distance à parcourir pour s'y rendre, en font la publicité, s'ils ont aimé leur visite. Mon idée de base était d'aller à la rencontre du public choisi, d'aller donc "les chercher" dans les lieux d'hébergement de leur choix. Pour avancer, il était indispensable de m'informer sur les hôtels où les touristes chinois logeaient de préférence à Genève. Je devais passer par Genève Tourisme, pour pouvoir m'appuyer sur leurs recensements. J'ai contacté plusieurs fois l'institution, mais ma demande de collaboration n'a malheureusement pas abouti. D'autre part, après une approche assez rapide de la question, j'ai dû me rendre à l'évidence que la langue pouvait constituer une barrière plus importante que je ne l'avais pensé, beaucoup de Chinois ne parlant pas du tout l'anglais.

À ce moment-là, j'ai décidé d'élargir mon public cible, pensant à un projet plus ambitieux, englobant les touristes comprenant l'anglais, intéressés à découvrir l'histoire de ce musée genevois unique en son genre. À la base, il s'agissait toujours d'essayer de comprendre par la pratique, l'impact que pouvait avoir un événement en lien avec l'Ariana, réalisé hors les murs, sur la fréquentation de l'institution.

Les statistiques publiées par Genève Tourisme montrant que les hôtels qui hébergeaient le plus de touristes étaient les quatre étoiles, j'avais imaginé en premier lieu d'organiser de

¹⁴³ Ram Etwareea, "Les touristes Chinois sont les plus heureux en Suisse", *Le Temps*, 31.01.2018

¹⁴⁴ Andrée-Marie Dussault, "L'industrie touristique se moule aux désirs de ses hôtes chinois", *Le Temps*, 25.11.2017

petites conférences dans cette catégorie d'hôtels, ces "conférences" pouvant prendre la forme d'une présentation très décontractée, allant vers le dialogue, m'appuyant sur un support iconographique tel des images/photos plastifiées, format A4. J'ai pensé ensuite que l'on pouvait saisir l'occasion de cette étude pour aller plus loin, en analysant aussi l'éventuel succès de l'événement proposé à différentes catégories sociales, se basant sur l'hébergement choisi -sachant que par exemple les étudiants pouvaient être intéressés par cette offre pour eux gratuite, sans pouvoir s'offrir un hôtel coûteux qui la proposerait. Le but a été dès lors d'essayer d'organiser ces quelques rencontres culturelles sur la thématique de l'Ariana dans des établissements de différentes catégories, allant de l'auberge de jeunesse au cinq étoiles, en passant par les trois et quatre étoiles. J'ai dû vite rebrousser chemin. Les quelques établissements contactés n'étaient pas intéressés par cette démarche. Dans leur réponse négative sortait régulièrement le commentaire que Genève n'était pas une ville de culture, que les gens y venaient surtout pour travailler.

d) À la recherche d'hôtels avec une salle de conférence

Voulant augmenter l'attrait de mon offre, j'ai eu l'idée de proposer de commenter un diaporama créé en 2018, à l'occasion de la grande exposition sur le fondateur de l'Ariana, Gustave Revilliod. Cela permettait de continuer à utiliser ce bel outil didactique¹⁴⁵, qui n'était plus accessible au public depuis la fermeture de l'exposition, en juin 2019. Ces vieilles images tout à fait fascinantes, que j'ai complétées par d'autres encore, permettaient d'aborder d'une manière accessible l'histoire du musée et de démontrer visuellement que l'Ariana et ses alentours sont en perpétuel mouvement, comme le montrent les changements urbanistiques qui ont touché cet espace de la rive droite de Genève. Une image prise d'en haut montre bien à quel point le musée se trouve aujourd'hui proche de l'immense bâtiment de l'ONU et que d'autres bâtiments ont envahi le parc de la propriété des Revilliod, alors que l'image de l'époque montre l'Ariana entièrement entouré de verdure. J'ai d'ailleurs mis un accent particulier sur la comparaison de ces images, y revenant à la fin de l'événement, pour la construction de l'effet WOW.

En effet, à l'époque, le vaste domaine de Varembe, sur les hauteurs duquel avait été construit le musée, allait jusqu'au lac. La taille de cette propriété, la plus grande de Genève à son temps, surprend de nos jours, quand l'on voit la transformation que le lieu a subi, notamment avec l'implantation de la Société des Nations, aujourd'hui l'ONU (1929-1937), mais également, auparavant, celle du jardin botanique de Genève (1902-1904) au beau milieu du magnifique domaine de la famille Revilliod, qui a également dû subir la construction du chemin de fer (1858) le traversant. Ce musée privé proposait, quelques années après son ouverture en 1884, une expérience de visite inoubliable: l'arrivée des visiteurs se faisait par bateau depuis Genève (un débarcadère étant aménagé en 1894), avec un restaurant flottant sur le lac pour accueillir la belle compagnie (dès 1895 ; cette structure sera hélas détruite en 1911) puis on montait tout en haut de la propriété, passant devant la maison de maître et ses dépendances, en traversant un superbe parc à l'anglaise, avec des arbres centenaires parfois rares, une grotte et un étang artificiels, ainsi qu'une magnifique roseraie avec une nouvelle variété de rose portant le nom du propriétaire de Varembe et de l'Ariana - la rose Gustave Revilliod.

Vouloir montrer ce diaporama en racontant cette belle histoire signifiait que je devais me mettre à la recherche d'hôtels qui permettaient une telle projection. Le temps avançant

¹⁴⁵ Je tiens à remercier très sincèrement Ana Quintero Pérez, la réalisatrice de ce magnifique diaporama et Anne-Claire Schumacher d'avoir fait la demande qu'on me transmette cet outil.

rapidement et les hôtels contactés ayant peur d'un flop, je continuais à chercher des possibles partenaires, quelque peu sous pression. La recherche de différents lieux partenaires s'avérant ardue, j'ai décidé de limiter mon action à un seul établissement hôtelier, privilégiant la qualité de l'événement et son suivi attentif, pour mettre toutes les cartes de mon côté, afin d'en faire un événement réussi.

e) Le lieu partenaire: l'Hôtel InterContinental

Dans mes recherches, je suis rapidement tombée sur l'hôtel le plus proche de l'Ariana, un cinq étoiles: le célèbre Hôtel InterContinental. Ayant appris qu'un rapprochement entre les deux institutions venait de se faire une année auparavant (en décembre 2017), j'ai parlé à la Directrice de l'Ariana, Isabelle Naef Galuba, de mon projet, lui demandant plus de détails sur cette nouvelle alliance et la personne de référence à contacter. Elle m'a donné le contact du **Manager Marketing et Communication de l'hôtel**, Anna Lisa Repetto¹⁴⁶. Celle-ci a rapidement montré son intérêt pour mon offre et m'a proposé de me diriger vers son assistante, Digital Marketing Executive, Aline Borgazzi, pour fixer la date de l'événement et la façon de procéder. Ainsi, un premier rendez-vous allant dans ce sens a eu lieu le 17 avril 2019.

En arrivant sur les lieux ma surprise a été grande de voir que l'hôtel avait fait peau neuve. J'ai été absolument séduite par les nouveaux espaces... Une redécouverte!

Situé en plein cœur du quartier de l'ONU, Hôtel InterContinental a accueilli dans le passé des réunions diplomatiques de grande importance. Un nombre non négligeable de célébrités a fréquenté l'hôtel. Son immeuble de 18 étages, plus de 300 chambres et suites et 16 salles de conférence, a été érigé entre 1961 et 1963 par les architectes Georges Addor, André Juillard et Jacques Bolliger. Il a été entièrement restauré pendant dix ans, au début des années 2000, rouvrant ses portes en 2013. Le très ingénieux designer new-yorkais Tony Chi, nommé en 2009 au "Hall of Fame", en a fait une merveille, sur le thème du bois. "Woods" est d'ailleurs aussi le nom donné au restaurant principal de l'hôtel. Le lobby a été transformé de fond en comble: la réception et la conciergerie ont été placées tout au fond du bâtiment, en face des magistrales portes de bronze de 8 mètres de haut (entièrement réalisées à la main), laissant la place au majestueux hall de 7,5 m sous plafond, ses grandes colonnes cannelées, flanquée de part et d'autre d'imposants escaliers. Cet espace rectangulaire grandiose, sur deux étages, avec galerie, peut bien se prêter à une comparaison avec l'imposant hall elliptique de l'Ariana, lui aussi sur double étage avec galerie. Une belle manière de rentrer en matière. Ce nouveau lobby se distingue par ses cheminées à deux étages et ses multiples œuvres d'art... dont une grande partie a été réalisée par l'artiste coréen très en vogue Lee Jae Hyo. La star du design Tony Chi a régulièrement fait appel au très authentique et discret artiste Hyo - grand spécialiste du bois- notamment dans les hôtels Hyatt de Shanghai, Taiwan, Washington et Berlin. C'est un artiste très demandé, peut-être parce qu'il arrive à mettre à l'honneur la nature d'une manière très moderne et radicale, dans toute ça puissance, comme peu arrivent à le faire. La nature est en effet sa principale source d'inspiration: "C'est elle qui me dicte mes œuvres. J'aime regarder la mer, les étoiles la nuit, marcher dans la montagne, sentir la pluie et la neige. J'essaie de cultiver ma sensibilité. Mon travail c'est d'avantage ma sensibilité que la raison qui travaille. On fait, je n'aime pas trop aller au musée, ni lire des livres"¹⁴⁷. En tant que sculpteur l'élément le plus important

¹⁴⁶ Tous mes remerciements les plus profonds à Anna Lisa Repetto Manager Marketing et Communication de l'Hôtel InterContinental et Aline Borgazzi, son Digital Marketing Executive, pour leur belle collaboration.

¹⁴⁷ "Les sculptures de Lee Jaehyo, ode à la nature", *Cahier de Séoul*, 15.12.2014,

c'est de "transmettre une émotion. Comme les mots pour un écrivain, l'artiste doit pouvoir faire ressentir davantage de choses aux gens"¹⁴⁸.

Le travail de Chi s'appuyant par conviction sur l'œuvre de Hyo, ne se veut pas simplement décoratif. Son but ultime est de donner une âme au lieu qu'il crée. Ainsi, son intention n'est pas purement esthétique. Elle ne se limite pas à frapper la vue, mais veut parler à tous les sens; faire du lieu une véritable expérience¹⁴⁹. Le design comme vecteur social, c'est une de ses idées. Une philosophie proche de celle des musées d'aujourd'hui, qui eux aussi cherchent à unir les visiteurs par le biais d'une expérience stimulante vécue ensemble.

f) Le partenariat entre l'InterContinental et l'Ariana: un accord "win-win"

Ce vent nouveau insufflé à l'InterContinental de Genève a été une très belle découverte, à laquelle s'est ajoutée celle du **partenariat entre l'InterContinental et l'Ariana**, signé en décembre 2017, dans le but d'exposer des œuvres du musée provenant de ses réserves dans dix vitrines de l'hôtel. Le communiqué de presse de l'hôtel au titre accrocheur " Une coopération autour de la céramique, un musée au cœur de l'hôtel" revient sur le début de cette alliance peu commune¹⁵⁰, surtout en Suisse, célébrée avec le traditionnel coupé de ruban¹⁵¹, et mentionne que "ce partenariat a pour objectif de valoriser auprès de la clientèle locale et internationale de l'hôtel des objets d'art aux qualités esthétiques, techniques ou didactiques, issus du travail d'artistes de renom. L'hôtel InterContinental souhaite soutenir le Musée Ariana, ambassadeur culturel à Genève, en faisant connaître ses pièces d'art bien au-delà des frontières du canton. Une coopération transversale qui lie la culture et le tourisme". Car, si l'on y réfléchit bien, "bon nombre des objets conservés au Musée Ariana furent jadis utilisés pour les arts de la table. Il s'agit donc des ancêtres des outils employés aujourd'hui dans l'hôtellerie", continue le texte. Un rapprochement éloquent, me paraît-il. Il est intéressant de noter que si d'une part **l'Ariana** affiche, entre autres, son envie de **devenir une attraction pour les touristes** et pas uniquement un lieu fréquenté par les gens de la région de tous les niveaux sociaux, d'autre part, **l'InterContinental** mentionne vouloir **valoriser la clientèle locale**, en plus des voyageurs étrangers ou venant d'ailleurs en Suisse, qui constituent sa première cible.

Isabelle Naef Galuba, l'actuelle directrice de l'Ariana a accepté avec enthousiasme cette généreuse proposition faite par le précédent directeur général de l'hôtel, François Chopinet¹⁵², suggérant que la conservatrice en chef du musée, Anne-Claire Schumacher, s'attelle à renouveler tous les six mois la présentation des vitrines (au départ au nombre de quatre, aujourd'hui augmenté à dix), tout en veillant à exposer à chaque fois un groupe homogène. En d'autres mots, il s'agit d'organiser, deux fois par année, des mini expositions. Le concierge est à chaque fois formé par la conservatrice, ou un-e autre collaborateur/trice du musée, afin de pouvoir renseigner les visiteurs sur les objets disposés dans les vitrines. De plus, l'Ariana s'engage à fournir des catalogues de ses collections, afin que l'hôtel puisse les offrir à tous ses clients logeant dans les suites.

Quant à la sécurité des lieux d'exposition, celle-ci est d'abord assurée par une vidéosurveillance générale, notamment dans les couloirs où se trouvent les vitrines mises à disposition de l'Ariana pour y exposer ses objets, mais aussi par un système de

¹⁴⁸ *Ibidem*

¹⁴⁹ "Tony Chi: 2009 Hall of Fame", *Interior Design*, 31.05. 2014,

¹⁵⁰ Une coopération autour de la céramique, un musée au cœur de l'hôtel", pdf, 13.04.2018

¹⁵¹ G.A.-D., "Rapprochement réussi. L'Ariana et l'InterContinental Genève scellent une étonnante alliance culturelle", *Exclusif Magazine*, 3.05.2018

¹⁵² Depuis le 6 janvier 2020 Jürgen Kreipl a succédé à François Chopinet à la tête de l'InterContinental de Genève, voir "Jürgen Kreipl succède à François Chopinet", *htr.ch*, 30.01.2020

fermeture à clé de chaque vitrine. Une fois la nouvelle mise en scène terminée, la conservatrice de l'Ariana repart au Musée avec toutes les clés des vitrines.

Quand François Chopinet explique que sa démarche fait sens à cause du besoin absolu et constant de l'hôtellerie de se réinventer, c'est un argument amplement abordé plus haut dont il fait part; à juste titre car c'est un argument régulièrement mis en avant dans sa branche. "Anticiper les souhaits de ses clients. Leur offrir un musée au cœur de l'hôtel, en coopération avec le Musée Ariana, est en ligne avec cette aspiration", poursuit l'ancien directeur général, en faisant part d'une observation intéressante pour mon travail: "Quand je vois **les clients s'arrêter devant les œuvres**, je suis encore plus convaincu que **notre démarche** de valorisation de l'environnement culturel de proximité est **bénéfique tant pour la culture que pour le tourisme**".

II) CONCRÉTISATION DE LA FORME DE L'ÉVÉNEMENT TEST

La découverte de ce partenariat allait bien dans le sens de ce dont j'avais rêvé, ce qui pouvait poser un problème sur la pertinence de ma démarche. À un moment donné, j'ai dû me poser la légitime question de ce qu'il y avait encore à faire après ce grand acte, à mon information, quasi unique en Suisse¹⁵³. Tout geste en faveur de la culture a son importance, ici doublée: la présence à l'InterContinental de magnifiques objets en provenance des très belles et toutes proches collections de l'Ariana fait absolument sens! Sans nullement vouloir enlever aux objets leur puissance d'attraction et leur influence sur ceux qui posent leur regard sur eux, force était de constater que ce rapprochement important, qui avait commencé par être célébré officiellement, n'avait cependant pas été très médiatisé¹⁵⁴ et que, pour finir, les choses en étaient pratiquement restées là. Les superbes œuvres dans les vitrines, avec leurs cartels réciproques, devaient prendre en quelque sorte elles-mêmes le rôle de médiatrices culturelles et encourager les quelques touristes de loisir circulant dans les couloirs du cinq étoiles à se rendre auprès du concierge (faire parfois la queue!) pour se renseigner sur le lieu de conservation habituel des objets qui les avaient interpellés (en l'occurrence l'Ariana) et pour savoir quand et comment une visite de ce lieu pouvait-elle se faire. Cette spontanéité demande un certain temps, alors que les statistiques montrent que les voyageurs ne restent en moyenne qu'un jour et demi, maximum deux jours et demi (pour les touristes des Pays du Golf) à Genève¹⁵⁵. On pourrait avancer la vieille histoire que pour convertir il faut aller prêcher la "bonne parole", d'autant plus dans cette Genève qui n'est pas (encore) considérée ville culturelle. Mais, de nos jours, la médiation culturelle ne cherche pas tant à convertir qu'à stimuler le débat à partir d'une problématique en lien avec la culture.

"Une médiation réussie ne vise pas la conversion mais le questionnement. C'est la vie culturelle qui compte, et pas uniquement la diffusion de la culture"¹⁵⁶. Pour créer cette

¹⁵³ Le Musée de l'Élysée à Lausanne expose ponctuellement une série de photos de sa collection à l'Hôtel Beau-Rivage qui se trouve à proximité, dans le couloir qui mène au bar du rez-de-chaussée paraît-il, voir Antoine Guillot, "L'art à l'hôtel", *France Culture. Revue de presse culturelle d'Antoine Guillot*, 25.05.2016, voir <https://www.franceculture.fr/emissions/revue-de-presse-culturelle-d-antoine-guillot?p=2>

¹⁵⁴ C'est à dire, pas d'articles de presse dans les journaux genevois les plus importants, tels la *Tribune de Genève*, *Le Temps*, ni un article d'Étienne Dumont dans *Bilan...*

¹⁵⁵ Hervé Monfort, "Bilan de l'hôtellerie genevoise en 2018", *Informations statistiques*, no. 9, 17.04.2019,

¹⁵⁶ Intervention de Marie-Christine Bordeaux lors de la cinquième table ronde de Culture et Démocratie consacrée à la médiation culturelle au Musée des Beaux-Arts de Mons, Belgique,

mise en tension face à l'œuvre, par rapport aux problématiques réelles, une présence humaine s'avère nécessaire.

a) Touristes et médiation culturelle

De nos jours, on sait qu'en médiation culturelle il faut aller vers les publics non-acquis, l'offre d'une belle exposition ne suffit pas.

En tant que médiatrice culturelle, je défends l'idée que dans cette **situation l'être humain est irremplaçable pour prendre un public par la main**, avec énergie, chaleur et enthousiasme, **créer avec lui un moment de convivialité, permettant à tout un chacun de nouer des liens, mettant ce public en situation d'échanger et même de débattre sur les questions que la visite de l'hôtel et des œuvres y étant exposées aura pu faire émerger**. Se laisser guider d'un endroit à l'autre, tout en continuant à converser, en marchant de l'hôtel à l'Ariana, peut devenir ainsi un agréable interlude.

Il fallait donc admettre que cette convention et les bons liens tissés entre les deux institutions n'enlevaient en rien l'intérêt de mener mon action, m'ouvrant, bien au contraire, les portes d'un lieu dont le génie inspirateur était des plus propices pour y réaliser une partie de mon événement.

Soulagée, certes, d'avoir enfin trouvé un lieu approprié, **je tenais tout de même à mon idée de pouvoir récolter des données complémentaires, pour pouvoir comparer et mieux mesurer les résultats de mon action dans l'établissement hôtelier**. De plus, dans les premières discussions avec l'Hôtel InterContinental était tout de suite resurgit le problème habituellement lié à **Genève, ville où le voyageur semble venir uniquement travailler** (sans vouloir de distractions, surtout pas culturelles) ou, tout au plus voir le Jet d'eau et faire du shopping... Mais la question pressante restait néanmoins : **Que faire si personne ne devait se présenter à mon événement?** L'hôtel voulait m'éviter à tout prix cette "humiliation", alors que pour ma part, prenant mon événement-pilote plutôt comme une expérience, tout résultat était quelque part bon à prendre (tout en souhaitant vivement avoir du public pour qu'il puisse avoir lieu); j'y voyais principalement une information de plus à récolter, pour, si jamais, mieux m'y prendre une prochaine fois, dans une deuxième tentative... Cette **vision** était fortement liée à l'analyse que j'avais faite de la situation, me poussant à un certain **lâcher prise**.

Avant de passer à cette analyse, il est important de noter que **ces deux points, d'une part l'objectif de récolter plus de données en multipliant et diversifiant les éditions de l'événement, d'autre part, la crainte, exprimée par l'hôtel, d'un éventuel manque d'inscriptions** m'ont poussée à modifier la programmation de mon événement, pour aboutir à un projet en quatre temps (voir plus bas "Détails du projet"). En effet, j'ai décidé à ce moment-là de **m'assurer une première variante de mon événement où le public était acquis à la "cause" culturelle**, un public déjà constitué que je connaissais en partie d'autres visites, faites au MAH, mais qu'il fallait amener découvrir l'Ariana, musée où un grand nombre des membres de l'association choisie n'avait jamais été, ou seulement à une date fort éloignée.

J'ai alors pris contact avec l'American International Women's Club of Geneva (AIWC), à travers son Event Director Mona Baz¹⁵⁷. Les "AIWC Clubrooms" sont très

novembre 2010, citée par Isabelle Moroni Gaëlle Bianco, " Les espaces de la participation culturelle", *Cahiers de l'Observatoire de la Culture – Valais*, Sion, 2016, p. 24

¹⁵⁷ Je tiens à remercier très chaleureusement Mona Baz, pour tout ce qu'elle a mis en place pour favoriser la réalisation et la réussite de l'événement.

agréables, situées au centre ville, Route de Chêne 11, à Genève, avec une belle salle qui peut servir de salle de conférence.

b) Analyse de la situation de base et analyse SWOT

- Je n'avais pas de **budget** pour mon événement, basé uniquement sur le partenariat de deux institutions et mes propres services. Une récolte de fond n'était pas non plus envisageable puisque mon événement, voulant jeter un nouveau pont entre tourisme et musées, se construisait sur un terrain bien délicat (voir l'analyse faite plus haut de la relation sensible entre ces deux acteurs, où la tendance à vouloir opérer pour soi, défendant ses propres intérêts est bien présente, y compris à Genève). Dans cette situation ma marge de manœuvre était très limitée.
- Si, à Genève, la volonté politique de débloquer la situation entre tourisme et musées est belle et bien là et que dans le cas précis de mon événement, je ne pouvais certainement pas "tomber" mieux dans la cité de Calvin par rapport à mes institutions partenaires, la situation actuelle ne semble cependant pas montrer d'ouverture pour aller beaucoup plus loin. Les raisons en sont assez simples:
- **Pourquoi aller plus loin quand tout va bien:** "En 2018, l'hôtellerie genevoise a vécu une année particulièrement favorable, enregistrant un nombre record de nuitées. En progression de 5,8% par rapport à 2017, le nombre de nuitées s'élève à 3,233 millions et dépasse de 178'400 unités le précédent record, datant de 2017. Le nombre de nuitées des hôtes de Suisse s'accroît de 14,5 % et atteint son plus haut niveau (626'000), tandis que les hôtes de l'étranger passent le cap des 2,6 millions de nuitées (2'607'000 nuitées; + 4,0 % en un an), ce qui n'était plus arrivé depuis le milieu des années 1980"¹⁵⁸.
L'Ariana se porte aussi à merveille, comme le montre le prix de l'Office fédéral de la culture qu'elle a gagné en 2017). Elle cherche toujours à augmenter ses publics (comme la signature de la convention avec l'InterContinental de décembre 2017 le montre) ; cela fait partie de ses principales missions, qui cependant sont nombreuses.
- À partir de ce constat, voulant tout de même mettre en place cet événement test qui pouvait toujours contribuer à une évolution positive de la situation, il s'avérait judicieux de partir du principe que, concrètement, il fallait faire avec ce qu'il y avait. Tout naturellement entraient alors en jeu **les règles de bonne hospitalité**. Ce qui signifiait que sans déboursier un franc, **chaque institution offrait** au groupe de participants tout ce qui **se passait sous son toit, non en espèces mais "en services rendus"** (car inclus dans son budget de fonctionnement).
- Dès lors, il fallait penser à la règle d'or qui dit que chez les autres on est **heureux de tout ce que l'on reçoit, sans rien demander**. On s'adapte au modus vivendi/operandi de la maison, on se plie à leurs principes: à l'Hôtel InterContinental les mots d'ordres sont **discrétion, confidentialité, une interaction limitée au minimum possible avec le client** (souvent **VIP**) qui **cherche l'anonymat**. Personne mieux que le **concierge** et l'équipe de l'hôtel ne connaît les besoins des clients qui y séjournent. Il allait donc de soi que dans ce cas je ne pouvais pas prétendre faire moi-même la communication de mon événement à l'intérieur de l'hôtel, où se trouvait pourtant mon public cible. Je devais **déléguer à l'hôtel des tâches importantes, telles communication de l'événement, recherche du public cible, constitution d'un groupe de participants**. J'ai vite

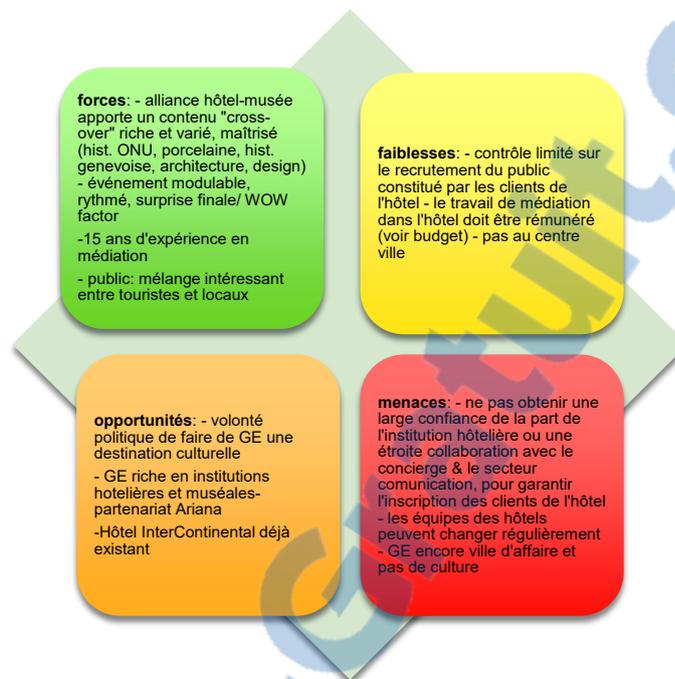
¹⁵⁸ Hervé Monfort, "Bilan de l'hôtellerie genevoise en 2018", *Informations statistiques*, no. 9, 17.04.2019

compris qu'il s'agissait d'un point sensible pour l'InterContinental, lorsque je leur ai proposé, au départ, de profiter du service de communication de l'Ariana pour avoir la chance de remplir la salle de conférence (comme la médiation de l'Ariana m'avait gentiment proposé de le faire). Ils m'ont vite fait comprendre qu'ils préféraient garder le contrôle de cette partie, ce qui est très compréhensible.

- Pour ce qui est du **public cible**: Si l'hôtel préférait rester seul en charge de sa clientèle, la crainte de ne pas trouver de gens intéressés par mon événement lui a donné l'idée de me demander de **constituer une liste d'invités à l'événement, résidents à Genève**. Une idée "win-win" qui m'a parue pertinente: cela apportait une mixité intéressante au groupe constitué, qui pouvait plaire à tous (**étrangers et locaux mélangés, parlant tous l'anglais**), des locaux pouvaient apprécier la rénovation de l'hôtel et en faire la publicité autour d'eux, sur les réseaux ...
- Quant à **l'analyse du marché**, nous avons vu plus haut ce qui se fait au niveau national et international; on est dans une tendance qui se manifeste de manière très variée. Cependant, entre le mini musée Ariana au sein de l'InterContinental et le double événement Ariana-InterContinental, nous sommes dans une **offre unique, à Genève**.

SWOT de l'événement genevois :

L'analyse SWOT (strengths, weaknesses, opportunities, threats) montre qu'un événement qui souligne l'alliance entre un hôtel et un musée géographiquement proche est **un win-win**, lorsque le/la médiateur/trice en charge de l'événement obtient la confiance de l'institution hôtelière .



SECTION 4: STRATÉGIE

1) DÉFINIR LA VISION ET LE POSITIONNEMENT

a) Vision

Hôtel-Musée, une union insolite et innovante qui fait sa force – un binôme incontournable dans la Genève culturelle de demain !

b) Mission

- mettre sur pied des projets de médiation culturelle « rentables » pour les deux partenaires, permettant de jeter des ponts entre hôtels et musées, en commençant par l'Hôtel InterContinental et l'Ariana , les rendre intéressants pour toutes les parties prenantes (direction & médiation du musée et direction & communication/marketing de l'hôtel) dans le but de pérenniser cette offre
- Satisfaire un public mélangé touristes-locaux en organisant des actions de médiation incluant les deux sites et « exploitant » ce qu'ils ont à offrir culturellement parlant
- Amener un nouveau public à l'Ariana

c) Positionnement

Il s'agit d'un micro événement où le mot d'ordre est "**content is king**": deux lieux uniques, avec chacun son histoire, deux bâtiments qui n'ont pas la même fonction, mais qui, dans le contexte actuelle de la **valorisation de l'expérience** semblent, par moment, presque

vouloir s'interchanger les rôles ou mieux, être les deux à la fois. Le **rôle** du/de la médiateur/trice culturel-le est de **proposer cette riche matière**, en faisant le plus possible du « **sur mesure** », selon les intérêts des participants, montrant les liens possibles à faire et favorisant aussi les échanges dans le groupe. On est sur un terrain encore peu bâti, cette expérience apporte ainsi un nouveau souffle!

c.1) Cadre de référence :

L'analyse du marché (SECTION 2: COMBINAISON RECHERCHÉE: ART/CULTURE-HÔTELS), montre que l'événement se situe au niveau national et international dans une tendance plutôt récente qui se manifeste de manière très variée. Au niveau régional, nous sommes dans une offre unique.

c.2) Public cible :

Personnes parlant l'anglais: mélange **touristes de l'hôtel** venant des quatre coins du monde (approchés par l'hôtel) et **locaux** (sur invitation), pour rendre l'hôtel un lieu de vie naturel et sympathique, volonté de plus en plus présente dans les réflexions en lien avec l'actualité de l'hôtellerie; **membres de l'AIBC** (que j'ai approchés moi-même).

Ce public cherche à vivre, en toute convivialité, une nouvelle expérience culturelle et humaine, être surpris, en apprendre d'avantage sur le lieu visité, et pouvoir ancrer ce nouveau savoir en faisant des liens pertinents,

Vision à Proposer de vivre l'art autrement, ensemble, à travers des rapprochements insolites hôtel-musée, ainsi qu'une vision pluridisciplinaire (architecture-lieu de vie plus ou moins animé, œuvres d'art plus ou moins formellement exposées, design, intérieur-extérieur, urbanisme, paysage vu du toit), art ancien-art contemporain)

-susciter l'émotion en tissant des liens passé-présent, histoire-vécu personnel

KPI: Observation attentionnée de l'ambiance durant l'événement, et ajustement constant de mon rôle de médiatrice au moment présent (sous le signe des règles de l'hospitalité);
Petit questionnaire de satisfaction à la fin de l'événement

c.3) USP/UCP :

- Le partenariat exceptionnel hôtel-musée confère au contenu de l'événement proposé son unicité qui se trouve dans sa richesse et sa multiplicité. Basé sur des lieux genevois extrêmement intéressants de part leur esthétique (architecture, design, collections), mais également de part leur histoire -située dans deux périodes distinctes-, l'événement offre une **multidisciplinarité** qui permet de **faire des liens uniques**. Le profond ancrage de ces institutions dans la ville où ils sont implantés rend leur approche passionnante pour les touristes et les locaux.

- Un public composé de touristes et locaux apporte un enrichissement considérable au contenu de cet événement qui se veut perméable terrain d'échanges et de débats.

c.4) Les raisons :

- Le mini musée de la céramique et du verre au sein de l'hôtel, grâce aux prêts de l'Ariana, est exceptionnel en Suisse! Une démarche en elle-même passionnante... On sent qu'il y a une réflexion très contemporaine derrière ce rapprochement innovant, qui s'intègre bien à l'ensemble du design : c'est une

réflexion à laquelle l'on n'est pas uniquement invités à assister, mais qui demande que l'on y participe. Contrairement aux règles en vigueur dans les musées, dans les couloirs d'un hôtel **le chuchotement n'est pas requis...**

- Grâce à la variété du programme, un **large public peut trouver son compte!** Et la surprise est sans cesse renouvelée.
- **modulable**, réalisé en deux temps, il y a la possibilité d'intégrer que l'une des parties de l'événement.
- Un rapprochement tourisme-musée est un win-win. Quand il est bien fait, tout le monde en sort gagnant. Nouveaux clients, nouveaux publics, mixité sociale, cohésion sociale.... Le mélange culturel qu'offre cet événement est unique, très stimulant, presque enivrant. Un public varié est aussi intéressant: pour des locaux, venir dans ce bel hôtel, le redécouvrir et y intégrer un groupe d'étrangers est très dépaysant... Un peu d'exotisme chez soi. Quant aux étrangers de passage, ils sont en général très heureux de faire la connaissance des habitants de la ville qu'ils visitent, ils approfondissent ainsi leur vision de leur destination et ont l'impression de la vivre un peu plus de l'intérieur, même lors d'un court séjour.
- N.B.: L'événement est basé pour beaucoup sur la devise: **Content is king!** Une maîtrise des différents sujets abordés est essentielle pour les amener le plus naturellement possible (dans l'esprit de la "sprezzatura" de Baldassarre Castiglione) aux participants, presque dans un style de conversation, mais aussi pour montrer les liens intéressants que l'on peut faire avec d'autres sujet que les participants amènent dans la discussion. Le tout doit évidemment être **proposé sans aucune pédanterie!** À cet aspect s'ajoute un réel intérêt pour son prochain et une ardente envie que les gens sortent **humainement et culturellement enrichis** par l'événement.

II) DÉFINITION DES OBJECTIFS ET DES INDICATEURS CLÉS DE PERFORMANCES DES DIFFÉRENTES PERSPECTIVES

a) Objectifs SMART

- Réunir, principalement sur inscription (auprès de moi-même (locaux) et du concierge (clients de l'hôtel) 15 à 25 personnes par édition
- Reconduire l'événement deux fois minimum pour pouvoir comparer les données récoltées
- Offrir un programme original et alléchant, sans engendrer des frais supplémentaires pour les institutions partenaires, essentiellement des frais rentrant dans le budget de fonctionnement de chaque institution

b) Perspective du groupe-cible

Personnes parlant l'anglais: touristes de l'hôtel venant des quatre coins du monde (approchés par l'hôtel), invités locaux, de mon choix, résidents à Genève; membres de l'AIWC (que j'ai approchés moi-même).

Vision immédiate : Ils cherchent à vivre une expérience unique, être surpris, apprendre plus sur le lieu visité, et pouvoir ancrer ce nouveau savoir en faisant des liens pertinents, parlants ; vivre une nouvelle expérience humaine, rencontrer des nouvelles personnes.

Difficulté:

- Le public touristique est très varié... Pour bien le comprendre et le satisfaire il faudrait pouvoir le fréquenter plus souvent, alors que c'est un public qui reste peu sur place et qui ne s'approprie que difficilement si l'on ne travaille pas au sein de l'hôtel.

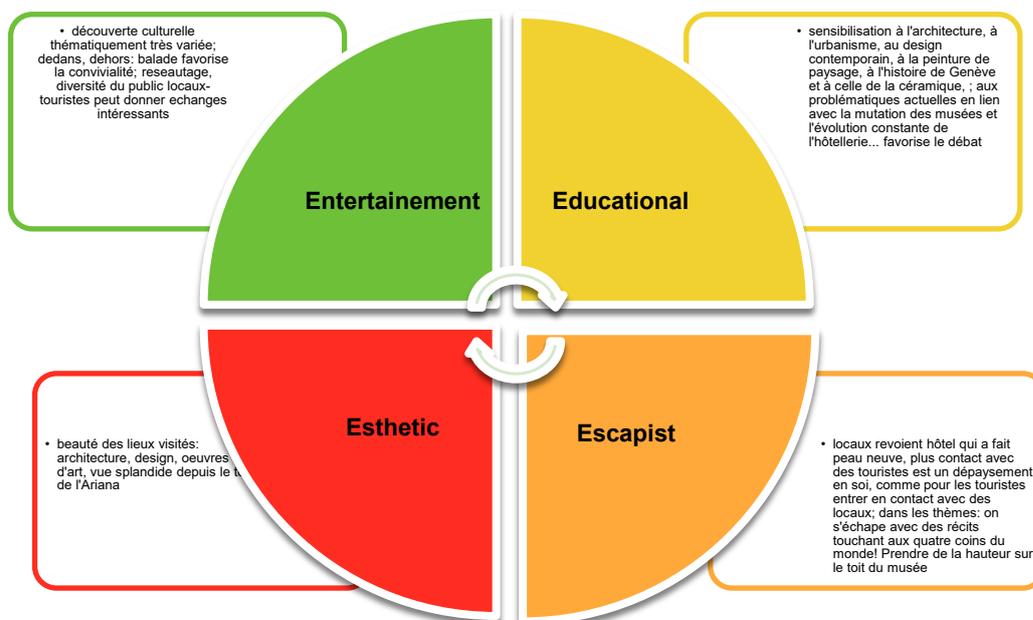
- Les membres de l'AIWC ne s'intéressent pas à un programme culturel estival, car ils sont loin de Genève pendant une bonne partie de l'été.

KPI: Observation attentionnée de l'ambiance durant l'événement, et ajustement constant de mon rôle de médiatrice au moment présent (sous le signe des règles de l'hospitalité);
Petit questionnaire de satisfaction à la fin de l'événement

c) Perspective de l'expérience

c.1) L'économie de l'expérience liée à la culture permet de vivre le moment plus intensément:

Selon B. J. Pine et J. Gilmore¹⁵⁹, dans l'Économie de l'expérience il s'agit de mettre en scène des expériences où **le client devient l'invité** qui cherche **des sensations et des souvenirs** en **vivant** l'expérience qui lui est proposée **activement**.



Entertainment: très varié: architecture, urbanisme, design, collections d'art, histoire...; dedans, dehors, idée de l'excursion favorise la convivialité; découverte culturelle, mais aussi de gens de différentes provenances ; susciter l'émotion en tissant des liens passé-présent, histoire-vécu personnel

Esthetic: Architecture, design, œuvres d'art, magnifique vue: le plaisir visuel est totalement garanti!

¹⁵⁹ B. Joseph Pine II. et James H. Gilmore « Welcome to Experience Economy », *Harvard Business Review*, 1998, pp. 97-105

Educational: sensibilisation à l'architecture, à l'urbanisme, au design, à l'histoire de la céramique, à l'art contemporain, à l'histoire de Genève et aux problématiques actuelles de la mutation des musées et de l'évolution constante de l'hôtellerie. Proposer de vivre l'art autrement, ensemble, à travers des rapprochements insolites hôtel-musée, ainsi qu'une vision pluridisciplinaire (architecture-lieu de vie plus ou moins animé, œuvres d'art plus ou moins formellement exposées, design, intérieur-extérieur, urbanisme, paysage vu du toit), art ancien-art contemporain).

Escapist: pour les locaux: revoir l'InterContinental qui a fait peau neuve, entrer en contact avec des touristes, pour tous: balade d'une institution à l'autre, découvrir l'extraordinaire histoire de la porcelaine qui fait voyager de l'Antiquité européenne, au Moyen-Orient, puis à la Chine, de retour au Moyen-Orient par la route de la soie ; on suit les traces de la conquête arabe qui nous porte en Espagne, puis en Sicile... De là on découvre le raffinement des cours de la Renaissance italienne. Au moment de leur déclin les potiers italiens s'en vont dans le Nord: on découvre Delft, et l'on repart sur les traces de la Compagnie Néerlandaise des Indes orientales, fondée à Amsterdam en 1602. Elle nous amène en Chine, à Jingdezhen, puis au Japon, toujours en passant par le Moyen-Orient. Puis c'est le tour de la Turquie, avec la découverte de la céramique d'Iznik. De retour en Europe, un tour en France s'impose, avec les nouvelles règles de l'art de la table que dicte la cours de Versailles sous Louis XIV. Halte à Strasbourg, Marseille et petit retour en Italie... Enfin, l'Allemagne, Dresde, Meissen, l'Autriche aussi, la France, Vincennes et Sèvres... Le dépaysement est garanti!

Pour prendre de l'air, une petite prise de hauteur, pour expérimenter le souffle du vent dans nos cheveux...

Il s'agit d'un événement qui a lieu en deux temps: d'abord dans un lieu que le public cible a l'habitude de fréquenter, où il se sent à l'aise, chez lui (son club, l'hôtel qu'il a choisi), ensuite dans l'institution muséale à découvrir. Une visite des lieux ensemble permet de mieux connaître l'hôtel qui héberge les participants, d'une manière très décontractée, puisque l'on est dans un lieu de vie, et **d'échanger**. C'est une manière de faire connaissance avec les autres participants. **Changement de décor 1:** De debout on passe assis pour une petite conférence... Les œuvres d'arts sont remplacées par des images projetées sur un écran. **Changement de décor 2:** on se met en route pour l'Ariana, on sort de l'hôtel et on marche 500m. **Changement de décor 3:** On est dans une visite guidée muséale plus classique, face à des œuvres de grande importance, pour un panorama de l'histoire de la céramique. **Changement de décor 4:** Accompagnés d'un surveillant, on a traversé les bureaux de l'équipe de l'Ariana pour arriver sur le toit, respirer de l'air frais et admirer une vue époustouflante de la ville, du lac et du Mont-Blanc... étonnement garanti! **Très varié**, l'événement **surprend**. On ne voit pas le temps passer. Culture/ Convivialité/ Contemplation captivante !

KPI: Le plus de retours positifs possibles: des publics, du concierge de l'InterContinental, de l'Ariana, de l'Event Director de l'American International Women's Club of Geneva

c.2) L'Experience sharing:

Lorsque l'on passe deux heures à deux heures et demi à vivre ensemble des sensations stimulantes, alternées par des moments de pause (au départ, attente dans le lobby pour s'approprier, passer de la visite de l'hôtel à l'installation dans la salle de conférence, balade de l'hôtel au musée, montée sur le toit de l'Ariana et temps "libre" pour profiter de la vue), le partage de ce que l'on vient de vivre se fait tout naturellement.

c.3) Facteur WOW:

Petite cerise sur le gâteau, l'offre propose de monter sur le toit du musée (généralement fermé au public !) pour pouvoir profiter d'une vue imprenable sur le paysage urbain, le lac et les montagnes, dont le Mt-Blanc... Vue qui a tant inspiré les artistes (Calame, Diday, Turner, Corot, Hodler, pour ne citer qu'eux), mais aussi les écrivains et poètes (Lord Byron, Percy Shelley, Mary Shelley et tant d'autres). La contemplation de cette vue permet de revenir rapidement sur les questions d'urbanisme avec l'implantation de l'ONU dans le domaine de Varembé, en l'illustrant de la meilleure manière qui soit.

III) GESTION

Les tâches étaient ainsi réparties:

a) Événement Ariana-American International Women's Club of Geneva

Maddalena Rudloff-Azzi: cheffe de projet, responsable programmation, responsable contenu de l'événement, partiellement responsable de la communication (réalisation des flyers pour l'événement Ariana-AIWC), responsable finances

Mona Baz Event Director **AIWC** : responsable logistique au sein du club, responsable sécurité, responsable communication sur les réseaux sociaux

Ariana: responsable logistique musée, responsable sécurité musée

b) Double événement Ariana-InterContinental

Maddalena Rudloff-Azzi: cheffe de projet, responsable programmation, responsable contenu de l'événement, partiellement responsable de la communication (réalisation des flyers pour l'événement Ariana-InterContinental), responsable finances

InterContinental: responsable logistique à l'hôtel, responsable sécurité hôtel

Concierge Cyril Isker: responsable communication (entre autre réalisation des cartons d'invitation)

Ariana: responsable logistique musée, responsable sécurité musée

IV) DÉTAILS DU PROJET

a) Événement Ariana-American International Women's Club of Geneva

Conférence: "Fierce competition to new heights: the incredible story of porcelain-treasures from The Ariana collection"

Date: lundi, 13 mai 2019

Lieu: **AIWC** Clubrooms, Route de Chêne 11, 1207 Genève

Horaire: 10:00-11:30

Visite Ariana: Exposition Gustave Revilliod

Date: mardi, 28 mai 2019

Lieu: Musée Ariana
Horaire: 14:00-15:00

b) Double événement Ariana-InterContinental

1) Date: dimanche, 16 juin 2019 [**initialement prévu pour le 26 mai**, l'hôtel m'a demandé de reporter l'événement, le mois de mai s'avérant très chargé]

Lieu: Hôtel InterContinental & Musée Ariana
Horaire: 10:30-12:30

2) Date: mercredi, 21 août 2019

Lieu: Hôtel InterContinental & Musée Ariana
Horaire: 15:00-17:00

N.B. : La première édition de l'événement Ariana-InterContinental était initialement prévue pour le 26 mai. Comme pour la version Ariana-AIWC, il était prévu dans le programme de tenir une petite conférence sur l'histoire de la porcelaine, suivie de la visite de l'exposition sur Gustave Revilliod, à l'Ariana. Le 3 mai l'hôtel me transmet ses regrets de devoir reporter l'événement à une date ultérieure. Dans ce cas de figure le mot d'ordre est flexibilité, s'avoir toujours s'adapter à de nouvelles circonstances... Ça vaut la peine! Le 16 juin l'événement s'est merveilleusement bien déroulé.

Programme:

-10:30-11:15 (1) / 15:00-16:00 (2):

-Accueil dans le Lobby de l'hôtel

-Visite guidée de l'hôtel, son architecture, son design, ses œuvres d'art & les 10 "vitrines Ariana"

-conférence avec diaporama sur l'histoire de l'Ariana, dans un des salons de l'hôtel

-11:15-12:30 (1) / 16:00-17:00 (2)

-promenade jusqu'à l'Ariana (500m)

-visite guidée des collections

-montée sur le toit de l'Ariana, généralement pas ouvert au public, pour admirer une vue époustouflante sur la ville, le lac et le Mont-Blanc

V) BUDGETS SUR LA BASE DU "DONNANT-DONNANT"

Budget Événement Ariana-American International Women's Club of Geneva

- mes honoraires pour une conférence d'1h30 (réalisation d'un nouveau PowerPoint avec des images exclusives des archives photographiques de l'Ariana) 500 sfr
- Salle de conférence et café-croissants offerts par le club ... sfr 500 sfr
- Frais de communication via mail pris en charge part le club ...sfr (50 sfr)
- Visite guidée Ariana pris en charge par le club 150 sfr
- = total de ~ **1200 sfr**

Budget Double événement Ariana-InterContinental

- mes honoraires (forfait intervention artiste au MCBA de Lausanne 2000 sfr ne correspondant en rien à mes heures de travail réelles).
- Location salle de conférence à l'InterContinental (sans café, bouteilles d'eau plate, crayons bloqués-notes inclus) 55 sfr par personne: 825.- à chaque fois (x2) 1650 sfr
- Assistance technique, ordinateur et écran mis à disposition
- Frais de communication, cartons d'invitation (~50 sfr) ...sfr
- Visite guidée Ariana: (1ère fois complètement prise en charge par l'Ariana: 150 sfr + 2ème fois 1/2 prix: 75 sfr) 225 sfr
- Location Diaporama exclusif ...sfr (75 sfr?)
- Accès au toit de l'Ariana avec la présence d'un surveillant (2x 10 min) ...sfr (75 sfr?)
- = total de ~ **4000 sfr**

N.B.: Les retombées de cet événement sont autres que financières. Œuvrer en favorisant le lien tourisme-culture-musées genevois est d'abord un acte symbolique qui montre que l'on prend en compte les réflexions actuelles sur l'évolution de la société et que l'on s'adapte à ses nouveaux besoins. Cette approche, favorisée par le gouvernement au niveau municipal, mais aussi au niveau fédéral, peut indirectement apporter plus de subventions à une institution muséale. Elle renouvelle sa promotion et attire aussi et avant tout un nouveau public. Pour l'établissement hôtelier les retombées promotionnelles sont aussi bien présentes.

VI) ÉVALUATION

a) Événement Ariana-American International Women's Club of Geneva

Nombre de participants 13 mai: 18 personnes

Nombre de participants 28 mai: 15 personnes (avec quelques absents de dernière minute à cause de maladie; il y avait donc une vingtaine d'inscrits)

Conférence (gratuite): L'ambiance dans les salons du club est très décontractée, gaie, légère, paisible. Les membres se connaissent bien et souvent ils sont liés entre eux par des liens d'amitié. La conférence a été très appréciée, tant pour cette fabuleuse et inattendue histoire de la porcelaine que relatent les objets conservés à l'Ariana, que pour les belles images du diaporama. En effet, j'ai pu me fournir directement auprès de la photothèque électronique du musée¹⁶⁰. L'avantage de ces images, dans le cas de la céramique, consiste en des agrandissements qui permettent de voir des détails difficilement visibles à l'œil nu, lorsque l'objet est exposé en vitrine. De même, les parties cachées de l'objet en vitrine, peuvent également être admirés. À cela s'ajoute, qu'avec de grands groupes il est difficile de garantir, dans une visite à l'Ariana, une vision optimale des objets dont il est question. Le diaporama a donc rencontré lui aussi et beau succès, ainsi que les échantillons démonstratifs de porcelaine, terre cuite et faïence que j'avais amenés.

Mona Baz m'a précisé que les participants de la conférence ont tous montré une grande envie, après la conférence, d'assister à la visite. Le questionnaire envoyé aux participants

¹⁶⁰ Un grand merci à la responsable de la médiation culturelle de l'Ariana, Marie-Hélène de Ryckel, de m'avoir donné l'autorisation d'accéder à ces images professionnelles de qualité.

a montré que le groupe a beaucoup aimé la formule de la conférence de préparation, avant d'aller voir une exposition. C'est donc une formule que je peux reprendre, à condition d'en faire un événement payant.

Visite guidée de l'exposition "Gustave Revilliod. Un homme ouvert au monde" (payante): Le nombre d'inscrits, plus que le nombre de participants, montre l'intérêt pour cette exposition très riche, avec une belle mise en scène. La reconstitution de la "chambre chinoise", avec le papier peint original, a rencontré un grand succès, ainsi que la belle et touchante histoire de Gustave Revilliod.

b) Double événement Ariana-InterContinental

Nombre de participants le 16 juin: 15 personnes, en grande partie des locaux, car ce n'était pas encore vraiment la période du grand tourisme de loisir, selon le Concierge Cyril Isker¹⁶¹.

Les participants ont beaucoup apprécié la richesse du contenu, la diversité des lieux, la découverte de la rénovation de l'hôtel, la conférence sur la passionnante histoire de Gustave Revilliod, les questions d'urbanisme qu'ils étaient surpris de ne pas connaître, malgré une vie entière passée à Genève.

Le bémol: Les deux institutions ont des beaux cafés, alors que dans les deux heures passées ensemble le groupe n'a reçu qu'une petite bouteille d'eau plate. Les participants auraient aimé poursuivre les échanges lors d'un moment de restauration.

C'est une critique très juste. La peur de trop tirer en longueur l'événement, ainsi que le manque de budget m'ont poussée à ne pas intégrer ce moment -alors que j'y avais pensé au départ- me rassurant que les participants pouvaient se servir de bouteilles d'eau mises à leur disposition dans la salle de conférence. Une participante a suggéré d'intégrer ce moment au départ, dans le beau lobby, en attendant l'arrivée de l'ensemble du groupe, ou à la fin de l'événement, une fois de retour à l'hôtel, pour ceux qui le souhaiteraient.

Nombre de participants le 21 août: 18 personnes

Cette fois-ci le groupe était bien mélangé (locaux-touristes) et cela a très bien fonctionné. Pour certains touristes ça pouvait être un peu un tour de force, car ils participaient à un voyage organisé qui les faisait atterrir le matin d'un vol en provenance des États-Unis, participer à la visite à 15:00, tout en sachant que le lendemain ce n'était pas le Mont-Blanc qu'ils allaient contempler, mais le Cervin, du côté de Zermatt! Amants de la montagne, ils ont été subjugués par la beauté de la vue depuis le toit de l'Ariana.

L'organisation de l'événement en différentes étapes (hôtel-musée) a apporté aussi ses fruits. Certaines personnes participant à la première partie (hôtel) uniquement, d'autres à la deuxième, se rendant par eux-mêmes au musée, où ils rejoignaient le groupe. Un participant taiwanais est resté enchanté de la visite de la collection permanente de l'Ariana, avec tous les rebondissements que l'histoire des objets exposés relate.

L'effet WOW de la vue depuis le toit a, quant à elle, selon bon nombre de participants, était sublimée par le précédant passage dans les bureaux, la montée d'un escalier étroit... Des facteurs qui faisait sentir encore plus le privilège de pouvoir avoir accès à une offre

¹⁶¹ Je profite de remercier le concierge de l'Hôtel InterContinental, Cyril Isker, pour sa belle collaboration et ses bons conseils.

exceptionnelle, de faire parti des "happy few" auxquels l'Ariana autorise cet accès absolument inhabituel.

À nouveau, les participants on mentionné le regret de ne pas pouvoir continuer le moment de partage autour d'un verre. Cependant, entre une chose et une autre, la visite s'était bien prolongée et les six heures approchaient...

Certainement que le temps est aussi un élément important à prendre en considération et difficile à résoudre. Les gens semblent en avoir peu, mais finalement, lorsque ça se passe bien, ils voudraient prolonger. Cela est merveilleux et frustrant à la fois, car l'on ne peut les contenter, ayant d'autres impératifs.

Selon Cyril Isker, le rendez-vous à 10:30, pour la première édition de l'événement, était mal choisi pour un dimanche. La deuxième édition a permis une collaboration plus étroite avec la conciergerie de l'hôtel, avec laquelle je n'avais eu que peu de contacts lors de l'organisation de la première édition.

CONCLUSION

Il me semble que c'est un événement complet qui, quelque peu modifié et adapté, aurait du potentiel, vu le succès qu'il a emporté auprès de l'ensemble des participants. Il est aussi modulable et facilement « exportable » dans d'autres institutions, en en adaptant le contenu.

La version Ariana-American International Women's Club en deux temps, à distance de quelques semaines (conférence de préparation au sujet, puis visite au musée), est une formule qui a été approuvée par toutes les participantes. Le club est donc prêt à répéter l'expérience (même deux fois par année, entre septembre et juin), avec à chaque fois un nouveau contenu (dont l'AIWC me laisse le choix). Un nouveau contenu demande une longue préparation. Pour que cet investissement soit rentable, il faut pouvoir répéter la formule dans différentes associations ou institutions. En ce qui concerne l'organisation, il s'agit d'une petite structure qui permet un dialogue direct, facile et agréable ; cela aide beaucoup à sa mise en place.

La version Ariana- Hôtel InterContinental aborde un terrain encore peu pratiqué et plus complexe. Le défi en est augmenté. Si les deux éditions ont été à chaque fois approuvées par les participants, l'aboutissement serait de passer d'une offre ponctuelle à une offre régulière. L'organisation de l'événement s'est très bien passée, mais une partie de celle-ci appartenait à l'hôtel, notamment la constitution du groupe de touristes participant à l'événement. Une donnée qu'il faut accepter.

Une participante locale m'a proposé de chercher elle-même des groupes. À voir si cela peut rentrer dans les intérêts de l'Hôtel InterContinental... L'Ariana est toujours partant, à condition que le groupe de participants paie lui-même la totalité des 150 frs de la visite. Quant à moi, je serais absolument ravie d'en faire un jour une offre "permanente", proposée par l'institution d'hébergement elle-même, à condition d'être également rémunérée pour la partie ayant lieu à l'hôtel.

Quant à **Genève**, si les résultats de l'augmentation des nuitées sont encourageants, elle **aurait le potentiel de faire encore mieux, comme Zurich l'a fait**. C'est ce que montrent les chiffres:

"Genève en comparaison suisse: En 2018, les hôtels recensés sur l'ensemble du territoire helvétique enregistrent 38,807 millions de nuitées, ce qui représente, comme à Genève, un record. En progression de 3,8 % par rapport à 2017, ils accumulent 1,414 million de nuitées supplémentaires. Le taux d'occupation net des chambres est de 54,5 %, un niveau élevé en regard des années précédentes. Avec 67,2 %, le canton de Genève présente un taux plus important que la Suisse dans son ensemble. Seul le canton de Zurich, dont le

profil du secteur touristique est similaire à celui du canton de Genève, affiche un taux supérieur (68,0 %). Les 296 établissements recensés dans le canton de Zurich comptabilisent 5,699 millions de nuitées. Avec 312 800 nuitées supplémentaires par rapport à 2017 (+ 5,8 %, résultat identique à celui observé à Genève), Zurich est le canton qui connaît la plus forte hausse en termes absolus de tous les cantons de Suisse. En termes de nombre de nuitées, depuis 2007, le canton de Genève demeure en cinquième position. Il se positionne derrière Zurich, Berne, les Grisons et le Valais. Zurich est passé du quatrième rang en 2009 à la tête du classement en 2015"¹⁶².

La situation actuelle, avec les **dernières initiatives** réjouissantes prises par la **nouvelle direction de Genève Tourisme**, donne à **espérer que le moment propice** pour un réel **rapprochement tourisme-musées** est enfin **arrivé**. En faisant de Genève une véritable ville de culture, à travers des partenariats avec des institutions touristiques, Genève pourrait associer rayonnement culturel et retombées financières.

Le modeste projet décrit dans ce travail va dans ce sens et son **succès** permet ainsi d'espérer que d'autres initiatives de ce genre puissent être encouragées et que de ce fait elles se multiplient, arrivant même à **stabiliser cette offre**. Une collaboration plus importante qui pourrait aboutir, pourquoi pas, à l'instauration d'un « **art concierge** », comme par exemple à l'Hôtel Le Royal Monceau de Paris.... Les **musées** aussi pourraient inscrire une **collaboration renforcée avec certains hôtels dans leur cahier des charges** et s'atteler à une **analyse plus profonde du public** cible constitué par les gens de passage, étiqueté sommairement comme « **touristes** ».

¹⁶² Hervé Monfort, "Bilan de l'hôtellerie genevoise en 2018", *Informations statistiques*, no. 9, 17.04.2019

BIBLIOGRAPHIE

INTRODUCTION & SECTION 1: ANALYSE DE LA QUESTION MUSÉES ET TOURISME

Chapitres I) Musées et tourisme : état de la question: Où se trouve le défi? / Que se passe-t-il vraiment du côté des musées? / Bref, quelle serait la situation idéale pour qu'un rapprochement de qualité entre musées et tourisme puisse avoir lieu?

LIVRES ET ARTICLES EN ORDRE CHRONOLOGIQUE:

Thorstein Veblen, *Théorie de la classe des loisirs*, Paris: Gallimard (1899) 1970

Jean Rousselet, *L'allergie au travail*, Paris: Le Seuil, 1974

Adret (collectif), *Travailler deux heures par jour*, Paris: Le Seuil, 1977

Claude Labrouet, *Le nouveau Visage des musées : la vocation culturelle et le service public*, Paris: Institut la Boétie, 1990

Arlette Mottaz Baran et autres, *Les Musées vaudois et leurs publics*, Lausanne: UNIL-Institut d'anthropologie sociologie, 1994

Musées. Gérer autrement. Un regard international, sous la dir. de Jean-Michel Tobelem, Paris: La Documentation Française, 1996

Joëlle Le Marec, "Évaluation, marketing et muséologie", dans *Publics et musées*, no. 3, Lyon: Presse universitaire, 1997

Barbara Kirshenblatt-Gimblett, "Destination musée", dans *Destination Culture. Tourism, Museums And Heritage*, Berkeley/Los Angeles: University of California, 1998

Musées en mutation, actes du colloque international tenu au Musée d'art et d'histoire de Genève les 11 et 12 mai 2000, sous la dir. de César Menz, Claude Ritschard, Genève: Georg, 2001

Jean-Michel Tobelem, *Le nouvel âge des musées. Les institutions culturelles au défi de la gestion*, Paris: Armand Colin, 2005

Anne-Catherine de Perrot, Tina Wodiunig, *L'évaluation dans la culture. Pourquoi et comment évaluer ?*, Zurich : Éd. Pour-cent culturel Migros et Pro Helvetia, 2008

Culture, tourisme et développement. Les voies d'un rapprochement, sous la dir. de Claude Origet du Cluzeau, Jean-Michel Tobelem, Paris: L'Harmattan, 2009

Evelyne Lehalle, *Le tourisme culturel*, Voiron: Territorial éditions, 2011

Jean-Michel *Musées en mutation. Un espace public à revisiter*, sous la dir. de Martine Regourd, Paris: L'Harmattan, 2012

Jacques Ellul, *Pour qui, pour quoi travaillons-nous?* Paris: La Table Ronde, coll. La petite vermillon (2013), 2018

Francine Desbiens, *Les musées et le tourisme culturel au Québec. Regards croisés sur l'intégration des grandes institutions muséales à l'industrie touristique*, mémoire de maîtrise en développement du tourisme, Université du Québec à Montréal, 2014

Marc Pronovost, Catherine Harrison-Boisvert, Guide: L'évaluation de projets en médiation culturelle, Montréal : Culture pour tous, 2015

Frédéric Poulard, Jean-Michel Tobelem, *Les conservateurs de musées. Atouts et faiblesses d'une profession*, Paris: Documentation française, coll. Musées-Mondes, 2015

Nouveaux musées, nouvelles ères urbaines, nouvelle pratique touristiques, sous la dir. de Edith Fagnoni, Maria Gravari-Barbas, Canada: Le Presse de l'Université Laval, 2015

Jean-Michel Tobelem, *La culture pour tous*, Paris: Fondation Jean-Jaures Plon, 2016

Paul Rasse, *Le musée réinventé. Culture, patrimoine, médiation*, Paris: CNRS, 2017

Isabelle Brioso, "Le musée à l'ère du tourisme des masses", dans *Définir le musée du XXI^e siècle: matériaux pour une discussion*, publication collective suite au colloque de Paris, Université de La Sorbonne nouvelle (Paris 3), 9-11 juin 2017, pp. 153-154

Musées, mutations..., ouvrage collectif sous la dir. de Joëlle Le Marec, Bernard Schiele et Jason Luckerhoff, Dijon: Éditions Universitaires, 2019

Catherine Ballé, Dominique Poulot, *Musées en Europe. Tradition, mutation et enjeux*, Paris: La Documentation Française, 2020

DOCUMENTS TROUVÉS SUR INTERNET/ SITES INTERNET EN ORDRE CHRONOLOGIQUE:

Nélia Dias, "Que signifie mettre en exposition? A propos de *Destination Culture* de Barbara Kirshenblatt-Gimblett", dans *Terrain*, no. 34, 03.2000, pp. 159-164, <https://journals.openedition.org/terrain/1030>,

Elsa Olu, "L'argument culturel du "touristique", l'argument touristique du culturel, symptômes de "la fin du musée", dans *Téoros. Revue de recherche en tourisme*, 27-3, 2008 pp. 9-17, voir <https://journals.openedition.org/teoros/63>

"Le tour du monde en 200 musées", *Dossier de presse de la 32^{ème} journée des musées suisses*, 04.05.2009, https://www.museums.ch/fr/assets/files/Presse2011_f/MT09_Dossier_F.pdf

"Musées et tourisme", dans *Petit journal des musées*, no. 5, Sion: Les Musées cantonaux du Valais, mai 2009, p. 12, https://www.musees-valais.ch/images/stories/documents/Petit_Journal/5_petit%20journal%20des%20muses%20-%20fr.pdf

Edith Fagnoni, Maria Gravari-Barbas (Équipe Interdisciplinaire de recherche sur le Tourisme, Université Paris 1 et comité d'organisation du colloque qui a eu lieu à l'Université Paris1 - Panthéon-Sorbonne, en 2011) "Nouveaux musées, nouvelles ères urbaines, nouvelles mobilités touristiques" (appel à communication), <https://calenda.org/214291?file=1>

Pascale Argod, "Arts visuels et médiation d'un tourisme créatif : de l'expérience du voyage, de la pratique artistique et des "créatifs culturels", dans *Monde du Tourisme*, no. 10, 2014, pp.47-61, <https://journals.openedition.org/tourisme/378>

Evelyne Lehalle, "Tourisme et musées: kit de survie!", dans *Les Cahiers du Tourisme*, No. 14, décembre 2016 ; <http://www.nouveautourismeculturel.com/blog/2017/01/06/tourisme-musees-kit-de-survie/>

Evelyne Lehalle, "Tourisme et musées: kit de survie!", dans le *Blog du Nouveau Tourisme Culturel* (NTC), 6.01.2017, <http://www.nouveautourismeculturel.com/blog/2017/01/06/tourisme-musees-kit-de-survie/>

Définir le musée du XXI^e siècle: matériaux pour une discussion, publication collective suite au colloque de Paris, Université de La Sorbonne nouvelle (Paris 3), 9-11 juin 2017, <https://www.musees.qc.ca/fr/professionnel/statistiques/references/definir-le-musee-du-xxi>

"Politique culturelle vaudoise: quatre missions", dans *Le Matin*, 24.06.2019, <https://www.lematin.ch/val-de-romandie/Politique-culturelle-vaudoise-quatre-missions/story/10718409>

Site Internet du Ministère de la culture de la République française : "Tourisme culturel : nouveaux visages, nouvelles expériences", <https://www.culture.gouv.fr/Actualites/Tourisme-culturel-nouveaux-visages-nouvelles-experiences>

Chapitre II) Musées et tourisme: que se passe-t-il à Genève?

DOCUMENTS TROUVÉS SUR INTERNET/ SITES INTERNET EN ORDRE CHRONOLOGIQUE:

Jacques Magnol, "Sami Kanaan peut-il faire de Genève une destination culturelle?", *GenèveActive*, 12 septembre 2012, <https://www.geneveactive.ch/article/sami-kanaan-peut-il-faire-de-geneve-une-destination-culturelle/>

Françoise-Hélène Brou, "Sami Kanaan: créer une politique de la culture", *Browse*, 23 avril 2013, <https://www.brou.ch/2013/04/23/sami-kanaan-creer-une-politique-de-la-culture/>

Étienne Dumont, "Expos / Genève joue en ligue B. Pourquoi donc?", 15 juillet 2014, <https://www.bilan.ch/opinions/etienne-dumont/expos-geneve-joue-en-ligue-b-pourquoi-encore>

Jacques Magnol, "Sami Kanaan réussit à sensibiliser Genève Tourisme à l'atout culturel", *GenèveActive*, 12 mars 2015, <https://www.geneveactive.ch/article/sami-kanaan-reussit-a-sensibiliser-geneve-tourisme-a-latout-culturel-de-la-ville/>

Plan directeur des musées municipaux: principes et objectifs 2020, Genève: DCS, 21 décembre 2016, https://www.geneve.ch/sites/default/files/fileadmin/public/Departement_3/Administration/plan-directeur-musees-municipaux-ville-de-geneve.pdf

Marie Prieur, "Genève peine à ce vendre comme "ville de culture"", *La Tribune de Genève*, 2 février 2017, <https://www.tdg.ch/geneve/actu-genevoise/geneve-peine-vendre-ville-culture/story/30033799>

Jean-Philippe Buchs, Myret Zaki, "Combien vaut la culture ?", *Bilan. Dossier//Culture*, 21 juin 2017, pp. 30-37, <https://www.he-arc.ch/sites/www.he-arc.ch/files/ges-art170621-bilan-combien-vaut-la-culture-mention-dune-etude-heg-arc.pdf>

Laure Lugon, "Genève veut redresser la barre d'un tourisme à la dérive", *Le Temps*, 15 mai 2018, <https://www.letemps.ch/suisse/geneve-veut-redresser-barre-dun-tourisme-derive>

Miguel Hernandez, "Genève record de fréquentation dans les musées", 4 février 2020, <https://www.radiolac.ch/actualite/canton-de-geneve/geneve/nouveau-record-de-frequentation-pour-les-musees-genevois-en-2019/>

Sylvie Lambelet, "Pour la première fois, Genève Tourisme mise sur la culture", *RTS Culture*, 2 février 2020, <https://www.rts.ch/info/culture/11064358-pour-la-premiere-fois-geneve-tourisme-mise-sur-la-culture.html>

SECTION 2: COMBINAISON RECHERCHÉE: ART/CULTURE-HÔTELS

DOCUMENTS TROUVÉS SUR INTERNET/ SITES INTERNET PAR INSTITUTION OU THÈME ABORDÉ.E :

Le Teufelhof à Bâle (CH):

Monica et Dominique Thommy Kneschaurek, unter der Moderation von Fredy Heller, " Der Teufelhof Basel. Gespräch zum 25 Jahre Jubiläum ", <https://m.youtube.com/watch?v=9K3OhFerX-E>

Dominique Spirgi, "Der Basler Ort für das literarische Kabarett", *Tageswoches*, 28.03.2014, <https://tageswoche.ch/kultur/der-basler-ort-fuer-das-literarische-kabarett/>

Site Internet du Der Teufelhof, rubrique : "historique", <https://www.teufelhof.com/fr/home/par-le-teufelhof/historique/>

Le Windsor à Nice (F):

Florence Millioud-Henriques, "L'art loge à l'hôtel", *24heures*, 23.04.2017, <https://www.24heures.ch/culture/dormir-presque-musee-viree-paris/story/16254135>

Site Internet de l'hôtel Windsor, rubriques: "Histoire du Windsor", "Expositions", "Festival OVNI", <https://www.hotelwindsornice.com/histoire-du-windsor/>

Pauline Weber, "Ces hôtels où l'art a élu domicile" *BeauxArts*, 4.08.2019, <https://www.beauxarts.com/lifestyle/8-hotels-ou-l-art-a-elu-domicile/>

Le Burrhus à Vaison la Romaine (F) :

Site Internet de l'hôtel Burrhus, rubrique : "Supervues": https://www.burrhus.com/fr/supervues_5.htm

Nathalie Varin, "Hôtel avec vue sur les artistes", *La Provence*, 14.12.2017, <https://www.laprovence.com/article/edition-vauclose/4753235/hotel-avec-vue-sur-les-artistes.html>

L'Everland à Yverdon, Leipzig, Paris (CH, F, D) :

Sabine Lang, Daniel Baumann, *Hotel Everland: The Unique One Room*, Bâle : Christoph Merian Verlag, 2008

Évelyne Lehalle, "L'art contemporain interpelle le secteur du tourisme", *Espaces*, 258, avril 2008, pp. 18-20

Emmanuel Grandjean, "Chez Lang/Bachmann, un cocon propice à la création", *Le Temps*, 28.05.2019, <https://www.letemps.ch/lifestyle/chez-langbaumann-un-cocon-propice-creation>

Le Carré Rouge à Villars-Santenoge (F) :

Site Internet des Nouveaux Commanditaires, rubriques : "Devenir Commanditaire" <http://www.nouveauxcommanditaires.eu/fr/45/devenir-commanditaire>, "Œuvres" <http://www.nouveauxcommanditaires.eu/fr/25/98/le-carré-rouge>

Frédéric Smeets et Sophie Roose : "Gloria Friedmann, Le Carré Rouge", dans *Concrete Hub*, 16.04.2014, <http://concrete-hub.com/post/gloria-friedmann-le-carre-rouge/>

Dean Minett, "Hôtels and Museums have merged: Here's what it means", *4hoteliers*, 19.11.2018, <https://www.4hoteliers.com/features/article/11831>

Le boutique-hôtel :

Wikipédia, "Hôtel-boutique", <https://fr.wikipedia.org/wiki/Hôtel-boutique>

L'art contemporain dans les hôtels :

Natalie Heinich, *Le Triple Jeu de l'art contemporain. Sociologie et art plastique*, Paris : Éditions de Minuit, 1998

Gilles Vanderpooten, *Philippe Starck. Impression d'ailleurs avec Gilles Vanderpooten*, La Tour d'Aigues: Éditions de l'aube, 2014

Antoine Guillot, "L'art à l'hôtel", *France Culture. Revue de presse culturelle d'Antoine Guillot*, 25.05.2016, <https://www.franceculture.fr/emissions/revue-de-presse-culturelle-d-antoine-quillot?p=2>

Le Meurice à Paris (F) :

Virginie Bertrand, "Le Meurice, une action en phase avec la création française", *Observatoire de l'art contemporain*, 4.04.2018, http://www.observatoire-art-contemporain.com/revue_decryptage/signer_a_capter.php?id=20120942

Jean-Christophe Caselain, "Le Sultan du Brunei, la charia et le Prix Meurice d'art contemporain", *Le Journal des Arts*, 24.04.2019, <https://www.lejournaldesarts.fr/actualites/le-sultan-du-brunei-la-charia-et-le-prix-meurice-d-art-contemporain-143914>

Site Internet de la galerie Gosserez, rubrique : "Expositions/La Promenade du Collectionneur. Le Meurice – Paris. 03/04/2018 - 08/04/2018", <https://www.galeriegosserez.com/gosserez/expositions/2018-04-03/la-promenade-du-collectionneur.html?lang=fr>

Royal Monceau à Paris (F) :

Valérie Leboucq, "Quand les palaces se donnent un air de galerie d'art", *Les Echos*, 18.03.2019, <https://www.lesechos.fr/industrie-services/mode-luxe/quand-les-palaces-se-donnent-un-air-de-galerie-d-art-1001483>

Charnu Suri, "An Art Museum in Your Hotel Lobby", *The New York Times*, 1.10.2019, <https://www.nytimes.com/2019/08/01/travel/an-art-museum-in-your-hotel-lobby.html>

Le Darwing Hotel à Paris (F):

Site Internet du Drawing Hotel, rubriques "L'art à l'hôtel", "les artistes", <https://www.drawinghotel.com>

Gladstone Hotel à Toronto (Canada):

Site Internet du Gladstone, rubriques "Art", "Get in bed with art", <https://www.gladstonehotel.com>

The arts hotel Saint Kate à Milwaukee, Wisconsin (USA):

Site Internet du Saint Kate the arts hotel, rubriques "Exhibitions", "Events calendar", <https://www.saintkatearts.com>

Le Palms Casino Resort de Las Vegas (USA):

Site Internet du Palms Casino Resort, <https://www.palms.com>

Deborah Vankin, "Damien Hirst's sharks: From the Met to a Vegas casino bar, artworks swim between the high and low", dans *Los Angeles Times*, 17.05.2018, <https://www.latimes.com/entertainment/arts/la-et-cm-the-palms-hirst-bar-20180514-htmistory.html>

Le Dolder Grand à Zurich (CH) :

Site Internet du Dolder Grand, rubriques: "Art", "Experience an exceptional collection", <https://www.thedoldergrand.com/en/art-at-the-dolder-grand/>

Matthieu Hoffstetter, "Hôtels suisses: l'art du lobby à la chambre", *Bilan*, 17.05.2018, <https://www.bilan.ch/luxe/hotels-suisses-l-art-du-lobby-a-la-chambre>

Le The Alpina à Gstaad (CH):

Site Internet du The Alpina, rubrique "art gallery" <https://www.thealpinagstaad.ch/en/5-star-alpina-gstaad-hotel/art-gallery>

Philippe Mûri, "Avec Fabrice Gygi, l'art contemporain s'affiche à l'hôtel", *Tribune de Genève*, 18.08.2015, <https://www.tdg.ch/culture/fabrice-gygi-art-contemporain-saffiche-l-hotel/story/28867637>

Le groupe Hyatt:

"Hyatt: pour l'amour de l'architecture et de l'art", *Le Figaro*, 4.06.2013, <https://www.lefigaro.fr/lifestyle/2013/06/04/30001-20130604ARTFIG00309-hyatt-pour-l-amour-de-l-architecture-et-de-l-art.php>

Jamie Rothfeld, "Park Hyatt announces a unique collaboration with the Museum of Modern Art", *Business Wire*, 6.05.2014, <https://www.businesswire.com/news/home/20140506005500/en/Park-Hyatt-Announces-Unique-Collaboration-Museum-Modern>

Site Internet du Grand Hyatt de Berlin, <https://potsdamerplatz.de/wp-content/uploads/2018/08/Grand-Hyatt-Berlin-art.pdf>

Live! Casino & Hotel (USA) :

Site Internet du Live ! Casino Hotel Maryland, rubrique : "Virtual tour", <https://www.livecasinohotel.com/virtual-tour>

Le groupe Mama Shelter:

Geneviève Brunetle, "Mama Shelter ou l'incroyable succès d'un nouveau modèle hôtelier", *The good Life*, 8.09.2016, <https://thegoodlife.thegoodhub.com/2016/09/08/mama-shelter-lincroyable-succes-dun-nouveau-modele-hotelier/>

Le groupe Méridien:

"Le Méridien : Jérôme Sans nommé Curator", *Tournag*, 7.05.2007, https://www.tourmag.com/Le-Meridien-Jerome-Sans-nomme-Curator_a19678.html

Rayana Pandey, "Le Meridien helps guests Unlock Art", *Marketing Interactive*, 29.07. 2008, <https://www.marketing-interactive.com/le-meridien-helps-guests-unlock-art/>

Le Peninsula à Hong Kong :

Site Internet The Peninsula Hotels, rubrique : "Art in Resonance", <https://www.peninsula.com/en/global-pages/art>

Le Château du Rivau, Vallée de la Loire (F):

Site Internet du Château du Rivau, rubriques: "L'art au château du Riveau", "Une Collection Du XVème Au XIXème Sicèle", <https://www.chateaudurivau.com/fr/arts.php>

Pauline Weber, "Ces hôtels où l'art à élu domicile", *BeauxArts*, 4.08.2019, <https://www.beauxarts.com/lifestyle/8-hotels-ou-l-art-a-elu-domicile/>

L'Abbaye royale de Fontevraud, Vallée de la Loire (F):

Site Internet du Fontevraud L'Hôtel, rubrique: "Résidence d'art contemporain"
<http://www.ackerman-fontevraud.com>

Château La Coste, Aix-en-Provence (F):

Site Internet du Château La Coste, rubrique: "Art & Architecture "
Michel Guerrin, "Au château La Coste, un concentré d'art entre les vignes", *Le Monde*, 23.05.2017, https://www.lemonde.fr/vins/article/2017/05/23/au-chateau-la-coste-l-art-pousse-entre-les-vignes_5132681_3527806.html

Dursland Farmhouse, à Bruton, Somerset (G.B.):

Site Internet de Dursland Farmhouse, rubriques "Hauser & Wirth", "Exhibitions", "Artist Residencies", <https://www.hauserwirth.com/locations/10068-hauser-wirth-somerset>

Les plateformes de location, telle Airbnb:

Julien Baldacchino, Justine Hagard, "Airbnb au Louvre : quand les plateformes de location lâchent l'hôtel pour le musée", *Franceinter*, 29.04.2019, <https://www.franceinter.fr/culture/airbnb-au-louvre-quand-les-plateformes-de-location-lachent-l-hotel-pour-le-musee>

L'Amsterdam Hotel-Van Gogh Museum (NL):

Toby Cruse, "Amsterdam Hotel unveils collaboration with the Van Gogh Museum", *Hoteldesigns*, 19.03.2018, <https://hoteldesigns.net/industry-news/amsterdam-hotel-collaborates-with-the-van-gogh-museum/>

L'hôtel Le Corbusier à Marseille (F) :

Michel Tangy, "L'hôtel Le Corbusier et la Cité Radieuse", *Maison*, 20.03.2012, <https://www.maison.com/ailleurs/hotels/hotel-corbusier-cite-radieuse-6170/>

Agathe Westendorp, "Marseille : le MaMo, un centre d'art entre ciel et mer", *La Provence*, 6.05.2013, <https://www.laprovence.com/article/edition-marseille/2340144/le-mamo-un-centre-dart-entre-ciel-et-mer.html>

Le MONA à Berriedale, (Australia):

"Waking up to Warhol? The emerging "museum hotel" trend", *bloolooop*, 18.07.2019, <https://bloolooop.com/features/museum-hotel-accomodation/>

"MONA Submits \$400m Plans for Hotel", *The Urban Developer*, 17.02.2020, <https://theurbandeveloper.com/articles/mona-ditch-homo-and-submit-updated-plans-for-a-new-400-million-hotel>

Le Faena Hotel à Buenos Aires (Argentine) :

Site Internet du Faena Groupe luxury hotels, rubriques : "Faena Art", "Exhibitions", "Faena Price", <https://www.faenaart.org>

Laurent Delpote, "L'art dans l'hôtellerie de luxe", dans *Delpote Hospitality*, 8.11.2015, <https://www.laurentdelpote.com/art-hotel-luxe/>

SECTION 3: CRÉATION D'UN ÉVÉNEMENT TEST À GENÈVE

DOCUMENTS TROUVÉS SUR INTERNET/ SITES INTERNET EN ORDRE CHRONOLOGIQUE:

Site Internet du Musée Ariana, rubrique "Missions et activités scientifiques",

<http://institutions.ville-geneve.ch/fr/ariana/decouvrir/vie-du-musee/missions/>

"Tony Chi: 2009 Hall of Fame", *Interior Design*, 31.05. 2014,
<https://www.interiordesign.net/articles/6730-tony-chi/>

"Les sculptures de Lee Jaehyo, ode à la nature", 15.12.2014,
Cahier de Séoul, <https://cahierdeseoul.com/jae-hyo-lee-2/>

Antoine Guillot, "L'art à l'hôtel", *France Culture. Revue de presse culturelle d'Antoine Guillot*, 25.05.2016, <https://www.franceculture.fr/emissions/revue-de-presse-culturelle-d-antoine-guillot?p=2>

Isabelle Moroni Gaëlle Bianco, " Les espaces de la participation culturelle", *Cahiers de l'Observatoire de la Culture – Valais*, Sion, 2016,
https://www.vs.ch/documents/249470/1397040/3_COC-VS_Espaces+de+la+participation_Moroni-Bianco_F_Web.pdf/d7d6c80e-42f5-4edd-816b-e5f6f94852e0

Muriel Grand, "Reconnu d'importance nationale, l'Ariana recevra de l'argent de la Confédération", *Tribune de Genève*, 26.07.2017, <https://m.tdg.ch/articles/19463313>

Andrée-Marie Dussault, "L'industrie touristique se moule aux désirs de ses hôtes chinois", *Le Temps*, 25.11.2017

Ram Etwareea, "Les touristes Chinois sont les plus heureux en Suisse", *Le Temps*, 31.01.2018,
<https://www.letemps.ch/economie/touristes-chinois-plus-heureux-suisse>

"Une coopération autour de la céramique, un musée au cœur de l'hôtel", pdf, 13.04.2018,
<https://geneva-intercontinental.com/wp-content/uploads/2018/09/04-FR-Une-coop%C3%A9ration-autours-de-la-c%C3%A9ramique.pdf>

G.A.-D., "Rapprochement réussi. L'Ariana et l'InterContinental Genève scellent une étonnante alliance culturelle", *Exclusif Magazine*, 3.05.2018,
<https://www.google.ch/search?q=rapprochement+r%C3%A9ussi+l'ariana+et+l'intercontinental+geneve+scellent+une+%C3%A9tonnante+alliance+culturelle&ie=UTF-8&oe=UTF-8&hl=fr-ch&client=safari>

Hervé Monfort, "Bilan de l'hôtellerie genevoise en 2018", *Informations statistiques*, no. 9, 17.04.2019,
https://www.ge.ch/statistique/tel/publications/2019/informations_statistiques/autres_themes/is_hotellerie_09_2019.pdf

"Jürgen Kreipl succède à François Chopinet", *htr.ch*, 30.01.2020 <https://www.htr.ch/edition-francaise/article/juergen-kreipl-succede-a-francois-chopinet-26649.html>

Moroni Gaëlle Bianco, " Les espaces de la participation culturelle", *Cahiers de l'Observatoire de la Culture – Valais*, Sion, 2016

B. Joseph Pine II. et James H. Gilmore « Welcome to Experience Economy », *Harvard Business Review*, 1998, pp. 97-105,
https://www.academia.edu/7079929/Pine_and_gilmore_welcome_to_experience_economy

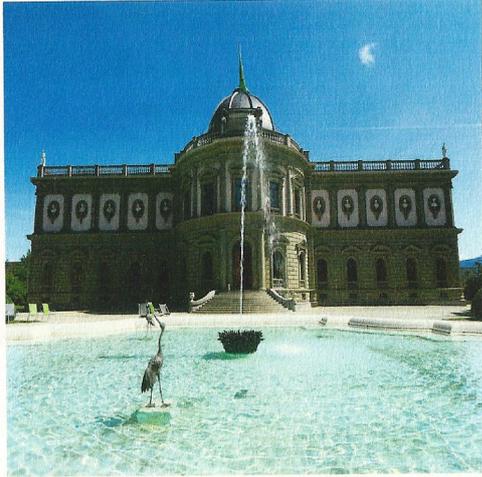
Fierce competition to new heights: the incredible story of porcelain - treasures from the Ariana collection



For many centuries China had the absolute monopol of porcelain.

Although, they kept its recipe top secret, the Chinese understood very quickly the potential of this market, and put a big effort in adjusting their product to Middle-Eastern and European taste. The Middle-East and Europe had a hard time in trying to discover the secret of the « white gold », as they called the Chinese porcelain.... they finally choose to develop a substitute product... an exceptional one : faïence !

During the Chinese civil war, when China's main porcelain center was destroyed(1657-1683), Japan started to export their porcelain. The competition between China, Japan, the Middle-East & Europe produced marvellous creations.



Dear Mrs. | Mr.

We kindly invite you to discover through a private tour the fabulous collections and glass works of the

Ariana Museum

accompanied by an art historian, Maddalena Rudloff-Azzi, on

16th June from 10.30 am. to 12.30 pm.

Meeting point: InterContinental Genève lobby

The Management



- 10.30 - 11.15 guided tour through the Ariana showcases displayed at InterContinental Genève
commented video presentation, including historical pictures in one of the hotel's private meeting rooms
- 11.15 - 12.30 walk to the Ariana Museum (500 m)
guided tour to discover the incredible story of porcelain and glass artworks

The tour will end on the roof of the Ariana Museum, usually not open to the public, where admiring stunning views of the city, the Lake Geneva and the Mont-Blanc.

Contact of the art historian: Mrs. Maddalena Rudloff-Azzi Tel. +41 79 339 10 31

Invitation à l'événement Hôtel InterContinental-Ariana du 16 juin 2019

**MUSÉES ET TOURISME: TENTATIVE D'UN RAPPROCHEMENT/ LE CAS
SPÉCIFIQUE DU PARTENARIAT MUSÉE ARIANA-HÔTEL
INTERCONTINENTAL**



Musée Ariana de Genève, galerie du hall d'entrée

RÉSUMÉ:

INTRODUCTION : MÉTHODOLOGIE DE TRAVAIL

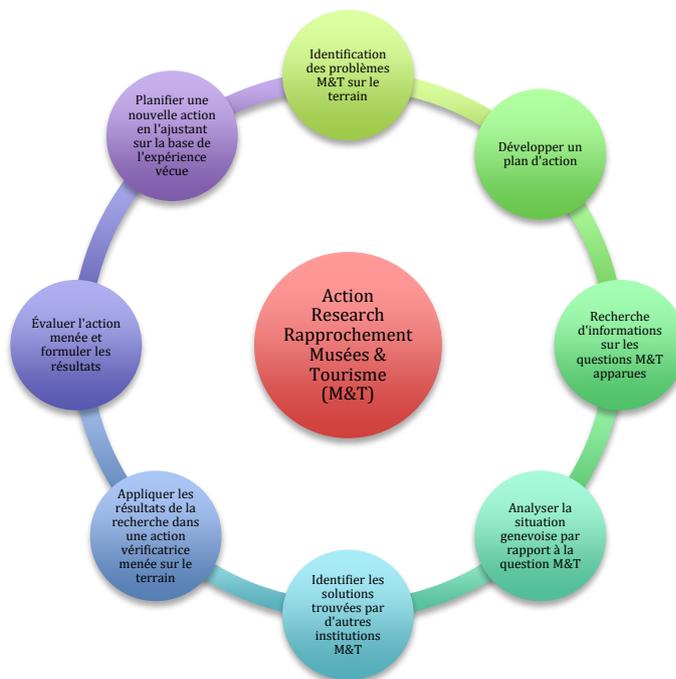
Je me présente : Historienne de l'art **issue du monde muséal**, avec une formation supplémentaire en **Patrimoine & Tourisme** et une autre en **médiation culturelle**, je travaille depuis treize ans à Genève comme guide-conférencière et médiatrice culturelle (Fondation Martin Bodmer, MAH et Musée Ariana). Dans ce cadre, la **problématique du rapprochement musées-tourisme** occupe mon esprit depuis en certain temps.

Contexte actuel : Étant donné qu'à Genève, mais aussi ailleurs, les **institutions muséales et le secteur du tourisme ne semblent pas collaborer** comme on pourrait le souhaiter, il m'a paru intéressant de creuser la question.

Mon idée : Voulant mettre en lumière les dessous de la théorie et de la pratique, pour **stimuler la réflexion**, j'ai jugé pertinent de partir des questions émergées de mon **expérience sur le terrain**, pour approfondir mes connaissances avec une **recherche scientifique** me permettant de **mieux cerner les enjeux** de la **relation complexe** qu'entretiennent le monde des **musées** et celui du **tourisme**.

Situation propice : Motivée par des ambitions réformistes, j'ai souhaité m'atteler à l'organisation d'un **événement test** pour vérifier sur le terrain les points sensibles retenus, ainsi que des possibles solutions et renforcer par la même occasion **le partenariat déjà existant entre le Musée Ariana et l'Hôtel InterContinental**, allant dans le sens de la **politique culturelle genevoise actuelle**, **désireuse de s'entendre avec la Fondation Genève Tourisme**, pour faire de Genève **une destination culturelle**.

Mon but : Avec ce projet, je souhaite **sensibiliser d'avantage les parties prenantes**, les rendant attentives au **potentiel pas assez exploité qui se cache derrière cette alliance musée-hôtel, partenariat à ma connaissance tout à fait exceptionnel en Suisse et même ailleurs**. Son succès permet d'espérer que d'autres initiatives de ce genre puissent être encouragées et que de ce fait elles se multiplient.



SECTION 1: ANALYSE DE LA QUESTION MUSÉES ET TOURISME

Une **alliance win-win** :

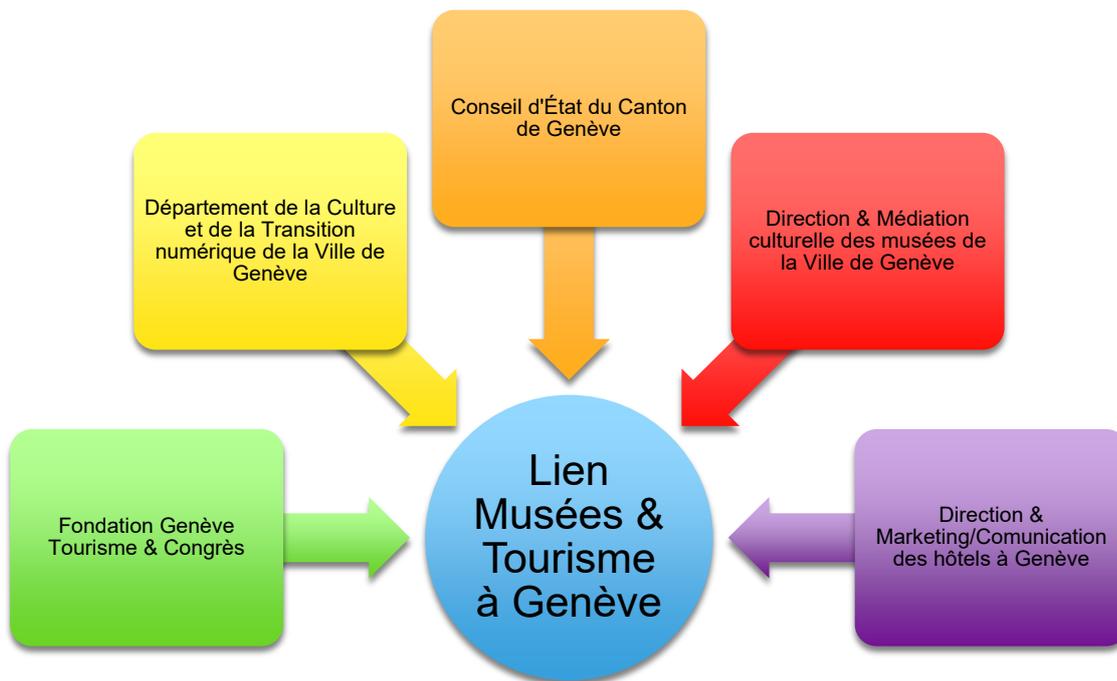
Aujourd'hui on sait que **la culture, constituant le fondement de la personnalité d'une destination touristique, contribue fortement à sa différenciation** et donc au développement de son territoire. Mise en valeur, la culture devient capable de lier ensemble différents acteurs qui, tout en poursuivant leurs objectifs propres, démontrent qu'ils peuvent s'unir pour une cause commune. Dans une perspective de compétitivité, la culture locale apporte à la destination touristique, et aux entreprises qui la composent, la **marque de distinction** recherchée. De même, pour un **hôtel** se situant dans un quartier déterminé, ce sera un atout considérable de pouvoir se différencier de ses concurrents en affichant un **lien privilégié avec une institution culturelle géographiquement proche**. Avec des événements culturels, l'hôtel pourra **fidéliser davantage ses clients, leur donnant la motivation de prolonger leur séjour au-delà des 1 à 2 jours en moyenne que passent les voyageurs à Genève**. Cela peut être également une **solution à la saisonnalité**.

Côté musée, **la visibilité et l'unicité de l'institution seront renforcées** par l'alliance de celui-ci avec une institution hôtelière, sans oublier qu'il s'agit d'un moyen supplémentaire de **démocratisation de la culture**, car source de nouveaux publics. Les deux institutions partenaires, toujours à la recherche de **nouvelles expériences** à faire vivre à leurs publics-clients, pourront aussi compter sur une **augmentation des retombées économiques**.

Dans ce contexte, la mise en place et le maintien de partenariats entre le secteur du tourisme et celui de la culture, malgré les avantages potentiels incontestés, sont loin d'être acquis et le plus important dans l'établissement de tels systèmes demeure la **collaboration des parties prenantes**. Mettre en place de nouveaux modèles organisationnels où chacun est conscient qu'il a besoin de l'autre pour bien évoluer, et qu'il doit clairement identifier son rôle dans la chaîne des talents ajoutés, plutôt que de rester bloqué dans sa position, car les intérêts ne sont, bien sûr, pas tout à fait les mêmes, plus économiques dans le tourisme, plus sociétaux dans la culture.

Cependant, de nombreux exemples cités dans la **SECTION 2: COMBINAISON RECHERCHÉE: ART/CULTURE-HÔTELS**, relatant de belles aventures artistiques dans le cadre d'établissements hôteliers, montrent qu'un **rapprochement des intérêts** est bien possible. En effet, les **musées**, en constante **mutation** depuis vingt ans, prennent davantage **conscience de leur rôle dynamique dans le cadre d'une économie créative et cherchent toujours de nouveaux publics et de nouveaux projets**. Les **hôtels, quant à eux, optent** de plus en plus pour la transformation de leurs espaces communs en **lieux de vie plus ouverts à la population locale et aux touristes**.

Cartographie des parties prenantes (Stakeholdermapping) :



SECTION 3: CRÉATION D'UN ÉVÉNEMENT TEST À GENÈVE

L'analyse **SWOT** (strengths, weaknesses, opportunities, threats) montre qu'un événement qui souligne l'alliance entre un hôtel et un musée géographiquement proche est **un win-win**, lorsque le/la médiateur/trice en charge de l'événement obtient la confiance de l'institution hôtelière .

SWOT de l'événement genevois :



SECTION 4: STRATÉGIE

Vision :

Hôtel-Musée, une union insolite et innovante qui fait sa force – un binôme incontournable dans la Genève culturelle de demain !

Mission :

- Mettre sur pied des **projets de médiation culturelle « rentables » pour les deux partenaires**, permettant de jeter des ponts entre hôtels et musées, en commençant par l'Hôtel InterContinental et l'Ariana, les rendre intéressants pour toutes les parties prenantes (direction & médiation du musée et direction & communication/marketing de l'hôtel) dans **le but de pérenniser cette offre**
- Satisfaire un **public mélangé touristes-locaux** en organisant des **actions de médiation incluant les deux sites** et « exploitant » ce qu'ils ont à offrir culturellement parlant

Positionnement :

Il s'agit d'un micro événement où le mot d'ordre est "**content is king**": deux **lieux uniques**, avec chacun son histoire, deux bâtiments qui n'ont pas la même fonction, mais qui, dans le

contexte actuelle de la **valorisation de l'expérience** semblent, par moment, presque vouloir s'interchanger les rôles ou mieux, être les deux à la fois. Le rôle du/de la médiateur/trice culturel-le est de **proposer cette riche matière**, en faisant le plus possible du « **sur mesure** », **selon les intérêts des participants**, montrant les liens possibles à faire et **favorisant aussi les échanges** dans le groupe. On est sur un terrain encore peu bâti, cette expérience apporte ainsi un nouveau souffle!

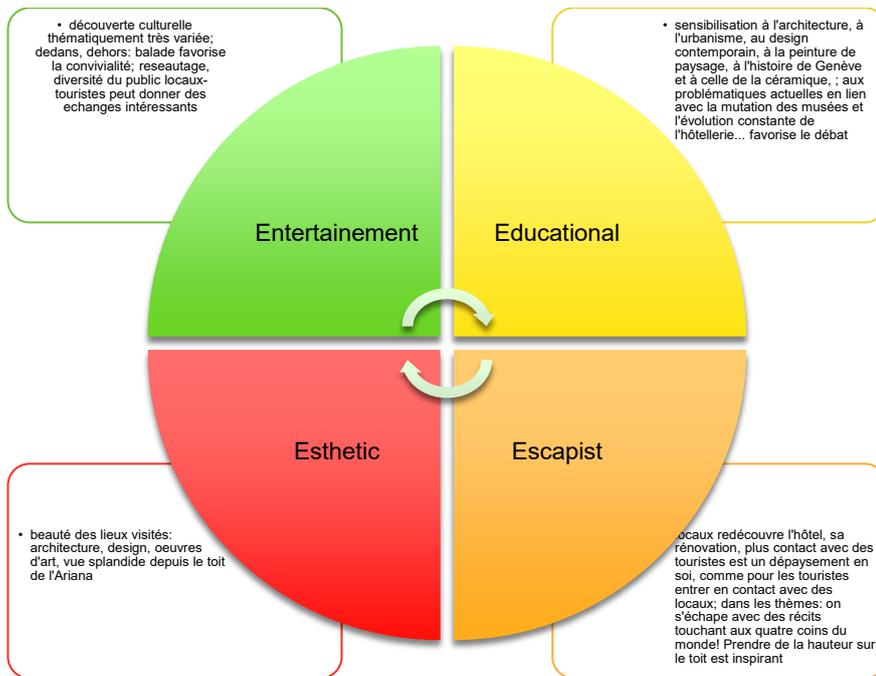
USP/UCP :

- Le **mini musée de la céramique et du verre au sein de l'hôtel**, grâce aux prêts de l'Ariana, est **exceptionnel en Suisse!** Une démarche en elle-même passionnante... Le **partenariat inhabituel hôtel-musée** confère au **contenu de l'événement** proposé son **unicité qui se trouve dans sa richesse et sa multiplicité**. Basé sur des lieux genevois extrêmement intéressants de part leur esthétique (architecture, design, collections), mais également de part leur histoire -située dans deux périodes distinctes-, l'événement offre une **multidisciplinarité** qui permet de faire des liens très intéressants. Le profond ancrage de ces institutions dans la ville où ils sont implantés rend leur approche passionnante pour les touristes et les locaux.
- Le **public** composé de **touristes et locaux** apporte un **enrichissement** considérable au contenu de cet événement qui se veut **terrain perméable d'échanges et de débats**.

Facteur WOW:

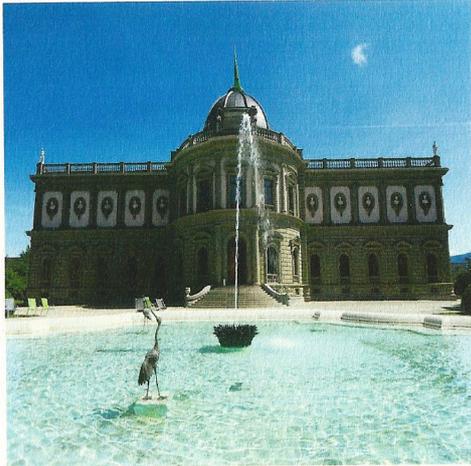
Petite cerise sur le gâteau, l'offre propose de monter sur le **toit du musée (généralement fermé au public !)** pour pouvoir profiter d'une **vue imprenable** sur le paysage urbain, **le lac et les montagnes, dont le Mt-Blanc... Vue qui a tant inspiré les artistes** (Calame, Diday, Turner, Corot, Hodler, pour ne citer qu'eux), mais aussi les écrivains et **poètes** (Lord Byron, Percy Shelley, Mary Shelley et tant d'autres). La contemplation de cette vue, avec l'implantation de l'ONU dans le domaine de Varembe, permet de **revenir** rapidement sur les **questions d'urbanisme évoquées lors de la présentation PowerPoint** qui s'est faite au préalable à l'hôtel, en les illustrant de la meilleure manière qui soit.

Économie de l'expérience :



Perspectives futures :

- Actuellement, ce qui se fait déjà dans le domaine émane essentiellement d'**initiatives privées, prises par des institutions hôtelières** qui croient en un rapprochement avec la culture, éventuellement par le biais de l'approche d'un musée situé non loin de l'hôtel. À Genève, le **partenariat entre l'Hôtel InterContinental et le Musée Ariana**, Musée suisse de la céramique et du verre, en est un **bel exemple qui pourrait être encore plus développé**.
- Il serait souhaitable que ce genre d'initiatives puissent aboutir à une **collaboration plus importante**, pourquoi pas à l'instauration d'un « **art concierge** », comme par exemple à l'Hôtel **Le Royal Monceau de Paris**....
- Les **musées** aussi pourraient **inscrire une collaboration renforcée avec certains hôtels dans leur cahier des charges**.
- En établissant un **lien de confiance réciproque**, les deux institutions pourraient s'atteler à **former un-e de leur médiateurs/trices culturel-le à cette tâche spécifique**.
- Après une **analyse** plus approfondie du domaine, une **proposition d'offre conjointe d'actions de médiation, établies, approuvées et financées par les deux partenaires hôtel-musée** pourraient ainsi voir le jour.



Dear Mrs. | Mr.

We kindly invite you to discover through a private tour the fabulous collections and glass works of the

Ariana Museum

accompanied by an art historian, Maddalena Rudloff-Azzi, on

16th June from 10.30 am. to 12.30 pm.

Meeting point: InterContinental Genève lobby

The Management



10.30 - 11.15 guided tour through the Ariana showcases displayed at InterContinental Genève
commented video presentation, including historical pictures in one of the hotel's private meeting rooms

11.15 - 12.30 walk to the Ariana Museum (500 m)
guided tour to discover the incredible story of porcelain and glass artworks

The tour will end on the roof of the Ariana Museum, usually not open to the public, where admiring stunning views of the city, the Lake Geneva and the Mont-Blanc.

Contact of the art historian: Mrs. Maddalena Rudloff-Azzi Tel. +41 79 339 10 31

Invitation à l'événement Hôtel InterContinental-Ariana du 16 juin 2019