Autoctonía
Revista de Ciencias Sociales e Historia

Qualité, gestion et transformation numérique des musées : évaluation de projets dans l'économie créative

Quality, Management and Digital Transformation in Museums: Evaluating Projects in the Creative Economy

Calidad, gestión y transformación digital en museos: evaluación de proyectos en la economía creativa

Vasilyeva, Elena
Saint Petersburg State University of Economics, Département de Gestion de Projets et Gestion de la Qualité, Russie
vasselena@mail.ru
https://orcid.org/0009-0007-0454-6624

Sirota, Natalia
Saint Petersburg State University of Economics, Chaire spécialisée de PJSC Gazprom, Russie
snp@unecon.ru
https://orcid.org/0009-0003-1474-5441

Tyn, Viktor
Musée d'État de l'Ermitage, Département du développement, Département du Tourisme et des Programmes Spéciaux, Russie
tyn@hermitage.ru
https://orcid.org/0009-0009-0069-0439

Autoctonía. Revista de Ciencias Sociales e Historia
Vol. 10, No. Especial (2026), 2193–2227
ISSN: 0719-8213
DOI: https://doi.org/10.23854/autoc.v10iespecial.889

Résumé

L'objectif de cette recherche est de développer et d'appliquer une approche méthodologique intégrée pour l'évaluation de la qualité de l'activité de projet dans les musées, fondée sur un modèle de contrôle qualité (QC) et un outil numérique de type tableau de bord. La méthodologie combine une revue théorique, l'analyse de la littérature spécialisée et la modélisation conceptuelle, en intégrant les approches de gestion de la qualité (TQM, SERVQUAL) avec des outils d'analyse de données. Le modèle est testé à travers une étude de cas menée au Musée de l'Ermitage. Les résultats montrent que l'intégration des dimensions économique, sociale, culturelle et institutionnelle permet une évaluation plus complète de la qualité des projets, au-delà des indicateurs opérationnels. L'utilisation d'un tableau de bord améliore la visualisation des données, la comparabilité des indicateurs et la prise de décision managériale. En conclusion, le modèle proposé constitue un cadre flexible et reproductible pour l'évaluation de la qualité dans les musées et contribue à l'amélioration de la gouvernance culturelle dans un contexte de transformation numérique.

Mots-clés : qualité, gouvernance culturelle, musées, transformation numérique, économie créative.

Abstract

This study aims to develop and apply an integrated methodological approach to evaluate the quality of project activities in museums, based on a quality control (QC) model and a dashboard-based digital tool. The methodology combines a theoretical review, literature analysis, and conceptual modelling, integrating quality management approaches (TQM, SERVQUAL) with data analytics tools. The model is tested through a case study conducted at the Hermitage Museum. The results show that integrating economic,

social, cultural, and institutional dimensions provides a more comprehensive evaluation of project quality beyond operational indicators. The use of a dashboard enhances data visualization, comparability of indicators, and managerial decision-making. In conclusion, the proposed model offers a flexible and replicable framework for assessing quality in museums and contributes to improving cultural governance in the context of digital transformation.

Keywords: quality, cultural governance, museums, digital transformation, creative economy.

Resumen

El objetivo de esta investigación es desarrollar y aplicar un enfoque metodológico integrado para evaluar la calidad de la actividad de proyectos en museos, basado en un modelo de control de calidad (QC) y una herramienta digital tipo tablero de control. La metodología combina revisión teórica, análisis de literatura especializada y modelación conceptual, integrando enfoques de gestión de la calidad (TQM, SERVQUAL) con herramientas de análisis de datos. El modelo se prueba mediante un estudio de caso en el Museo del Hermitage. Los resultados muestran que la integración de dimensiones económicas, sociales, culturales e institucionales permite una evaluación más completa de la calidad de los proyectos, superando enfoques centrados solo en indicadores operativos. El uso de un tablero de control mejora la visualización de datos, la comparabilidad de indicadores y la toma de decisiones. En conclusión, el modelo propuesto constituye un marco flexible y replicable que contribuye a mejorar la gobernanza cultural en contextos de transformación digital.

Palabras clave: calidad, gobernanza cultural, museos, transformación digital, economía creativa.

Reçu : 5 juin 2026 - **Accepté :** 4 septembre 2026

1. Introduction

Au cours des dernières décennies, le secteur culturel et, en particulier, les institutions muséales ont connu de profondes transformations liées à l'essor de l'économie créative, à la numérisation et à l'évolution des modes de production, de circulation et de consommation des biens culturels. Ces dynamiques se sont accompagnées d'exigences croissantes en matière d'efficacité de la gestion, de transparence institutionnelle et de qualité de l'activité de projet, ce qui renforce la nécessité de disposer d'outils systématiques d'évaluation et de suivi (UNESCO, 2022 ; CEPAL/OEI, 2021).

Dans le cadre de l'économie créative, les musées sont de plus en plus envisagés non seulement comme des gardiens du patrimoine, mais aussi comme des acteurs actifs de la création de valeur, en interaction permanente avec l'État, le marché et la société. Dans cette perspective, la qualité de l'activité de projet ne peut être réduite à ses dimensions strictement techniques ou opérationnelles : elle renvoie également à l'accès aux ressources culturelles, à la durabilité institutionnelle et aux formes de gouvernance culturelle (García Canclini, 2012 ; Throsby, 2010).

Ces enjeux revêtent une importance particulière en Amérique latine, où le développement du secteur culturel s'inscrit dans des contextes marqués par des contraintes structurelles, telles que les inégalités d'accès aux biens culturels, la faiblesse ou l'instabilité des financements et l'hétérogénéité des cadres institutionnels. Comme l'ont montré plusieurs travaux consacrés à la région, les politiques culturelles latino-américaines se déploient à l'intersection de logiques étatiques, marchandes et socio-communautaires, ce qui influence directement les modes de gestion des institutions culturelles ainsi que les possibilités d'innovation organisationnelle et numérique (Yúdice, 2002 ; CEPAL/OEI, 2021).

Malgré l'intérêt croissant pour la gestion de la qualité dans les musées, les approches disponibles continuent de privilégier, dans bien

des cas, l'efficacité opérationnelle et l'évaluation des services, sans intégrer pleinement les contextes socio-économiques, politiques et institutionnels dans lesquels opèrent les organisations culturelles. Cette limitation réduit leur portée analytique, en particulier dans des environnements où les questions d'inégalité, de politique culturelle et de capacité institutionnelle jouent un rôle décisif.

Il devient donc nécessaire de développer des modèles intégrés d'évaluation de la qualité de l'activité de projet capables d'articuler les approches managériales avec l'analyse des transformations plus larges qui traversent le champ culturel.

L'objectif de cette recherche est de développer et d'appliquer une approche méthodologique intégrée pour l'évaluation de la qualité de l'activité de projet dans les musées, fondée sur un modèle de contrôle qualité (QC) et un outil numérique de type tableau de bord.

Pour atteindre cet objectif, la recherche tente de remplir trois tâches interdépendantes. Elle examine, en premier lieu, comment les approches existantes de gestion de la qualité peuvent être articulées dans un modèle unique d'évaluation de l'activité de projet muséale. Elle analyse, en second lieu, dans quelle mesure les outils numériques de *business intelligence* (BI) peuvent améliorer le suivi des projets et la prise de décision managériale. Elle identifie, enfin, les opportunités et les limites de l'application de ce modèle dans des contextes institutionnels différenciés, y compris dans les pays d'Amérique latine.

2. Fondements théoriques et recherches antérieures

2.1. Économie politique de la culture et gouvernance culturelle

L'économie politique de la culture appréhende le secteur culturel comme un espace d'articulation entre des processus économiques, sociaux et politiques, au sein duquel se configurent des mécanismes spécifiques de production, de circulation et de consommation des biens culturels. Contrairement aux

approches strictement managériales, cette perspective met l'accent sur les rapports de pouvoir, les structures institutionnelles et les inégalités qui façonnent le fonctionnement des institutions culturelles (Throsby, 2010 ; Hesmondhalgh, 2019).

Dans ce cadre, les musées n'agissent pas uniquement comme des organisations chargées de préserver et de transmettre le patrimoine culturel, s'inscrivant également dans des systèmes plus larges de gouvernance culturelle, où interagissent l'État, le marché et la société civile. Ces interactions influencent les priorités des politiques culturelles, les modalités de financement et les conditions d'accès aux ressources culturelles, configurant ainsi différents régimes d'institutionnalité culturelle.

Du point de vue de l'économie politique, la gouvernance culturelle renvoie à l'ensemble des mécanismes, dispositifs et pratiques par lesquels la production, la circulation et la diffusion des biens culturels sont régulées. Elle comprend à la fois les instruments formels de l'action publique et les dynamiques plus informelles liées à la participation du secteur privé, des organisations communautaires et des acteurs associatifs. Dans le cas de l'Amérique latine, ces processus se caractérisent par une forte hétérogénéité institutionnelle et par des tensions persistantes liées aux inégalités structurelles, à la limitation des ressources et à la fragmentation de l'action culturelle (Yúdice, 2002 ; CEPAL/OEI, 2021).

L'un des enjeux centraux de cette perspective concerne l'inégalité d'accès aux biens culturels. Malgré l'expansion des technologies numériques et l'essor des industries créatives, l'accès aux ressources culturelles demeure socialement et territorialement différencié. En Amérique latine, ces disparités sont renforcées par les écarts socio-économiques, les asymétries territoriales, les déficits d'infrastructure et la variété des capacités institutionnelles, qui conditionnent la participation culturelle et les possibilités d'appropriation des biens symboliques (CEPAL/OEI, 2021).

Par ailleurs, dans le cadre de l'économie politique, la culture peut être envisagée comme un champ de lutte symbolique et sociale, au sein duquel différents acteurs se disputent les ressources, la légitimité et l'influence. En ce sens, les musées apparaissent à la fois comme des espaces de représentation, où se construisent et se contestent les récits culturels, et comme des institutions inscrites dans des processus plus larges de reproduction ou de remise en cause des inégalités sociales (Bourdieu, 1995).

Ainsi, l'analyse de la qualité de l'activité de projet des musées exige de prendre en considération non seulement des paramètres techniques et managériaux, mais aussi les cadres plus larges de la gouvernance culturelle, des contraintes institutionnelles et des inégalités socio-économiques. Cette perspective permet de concevoir l'évaluation de la qualité non comme un instrument neutre, mais comme un élément inscrit dans des processus plus complexes de distribution de la valeur culturelle, de légitimation institutionnelle et de régulation du secteur culturel.

2.2. Modèles de gestion de la qualité dans l'activité muséale

Dans le domaine de la gestion muséale, l'évaluation de la qualité s'est traditionnellement appuyée sur l'adaptation d'approches managériales générales issues de la théorie du management et de l'évaluation des services. Parmi les modèles les plus mobilisés figurent la gestion de la qualité totale (TQM) ; le modèle SERVQUAL, centré sur l'évaluation de la qualité perçue des services ; ainsi que les systèmes d'indicateurs de performance, utilisés pour le suivi de l'efficacité organisationnelle.

Afin de systématiser les principales approches mobilisées pour évaluer la qualité des services muséaux et d'en identifier les apports comme les limites, une analyse comparative des modèles les plus fréquemment utilisés est présentée dans le Tableau 1.

Tableau 1. Analyse comparative des principales approches d'évaluation de la qualité des services muséaux

Approche	**Focalisation de l'évaluation**	**Outils**	**Atouts**	**Limites**
Normative (normes et standards)	Conformité aux normes et aux prescriptions institutionnelles	ISO, référentiels, critères réglementaires	Garantit un niveau minimal de qualité ; facilite la comparabilité entre institutions	Néglige la perception des publics ; faible flexibilité ; prise en compte limitée de la spécificité culturelle
Classique (TQM)	Processus internes et culture de la qualité	Principes TQM, amélioration continue	Renforce la formalisation des processus ; favorise l'implication du personnel ; soutient l'amélioration continue	Rend difficilement compte des dimensions symboliques et culturelles de l'activité muséale
Axée sur les services (SERVQUAL, HISTOQUAL)	Perception, satisfaction et expérience des visiteurs	Enquêtes, échelles de qualité de service, indicateurs de satisfaction	Intègre le point de vue des publics ; permet d'évaluer l'expérience de service	Forte part de subjectivité ; faible prise en compte des effets institutionnels et de la valeur publique
Gestion par indicateurs (KPI)	Réalisation des objectifs et efficience dans l'usage des ressources	Fréquentation, revenus, délais, tableaux de bord, indicateurs équilibrés	Renforce la lisibilité des résultats ; facilite le suivi et la comparaison	Réduit parfois la qualité à ce qui est mesurable ; rend insuffisamment compte des effets culturels de long terme
Innovante (numérique et participative)	Engagement des publics et expérience numérique	Analyse de données, réseaux sociaux, dispositifs participatifs	Intègre l'interaction, l'accessibilité et la personnalisation ; renforce l'impact social	Standards encore instables ; difficultés de mesure ; pratiques fragmentées

Source : élaboration propre.

L'approche TQM suppose une gestion systématique de la qualité à tous les niveaux de l'organisation, fondée sur l'amélioration continue, l'implication du personnel et l'orientation vers l'usager. Dans le contexte muséal, elle contribue à la formalisation des procédures et au renforcement de l'efficacité opérationnelle. Le modèle SERVQUAL, pour sa part, met l'accent sur la qualité telle qu'elle est perçue par les visiteurs, en mesurant l'écart entre les attentes et l'expérience effectivement vécue. Dans le champ muséal, cette logique a donné lieu à diverses adaptations, parmi lesquelles HISTOQUAL, utilisé pour évaluer la qualité des services dans des institutions patrimoniales. Enfin, les systèmes d'indicateurs de performance permettent de mesurer quantitativement plusieurs dimensions de l'activité muséale, notamment la fréquentation, les résultats financiers et la performance des projets.

Malgré leur diffusion, ces approches présentent plusieurs limites lorsqu'elles sont appliquées au secteur culturel. Premièrement, elles tendent à privilégier une conception étroite de l'efficacité et de la qualité du service, ce qui peut conduire à réduire l'activité muséale à un ensemble de variables quantitatives. Deuxièmement, elles prennent insuffisamment en considération les contextes sociaux, institutionnels et politiques dans lesquels les musées exercent leurs activités, y compris les enjeux d'inégalité d'accès, de mission publique et de politique culturelle.

En outre, l'accent mis sur la standardisation et la mesurabilité peut entrer en tension avec les spécificités de la production culturelle, où la valeur symbolique, l'interprétation et la diversité des publics jouent un rôle central. En ce sens, une dépendance excessive aux indicateurs de performance peut déplacer les priorités des institutions muséales vers des résultats immédiatement observables, au détriment des effets sociaux, éducatifs et culturels de plus long terme.

Ainsi, les modèles existants de gestion de la qualité, bien qu'ils constituent des outils importants pour améliorer l'efficacité organisationnelle, appellent une réévaluation

critique et une adaptation aux spécificités du secteur muséal ainsi qu'au cadre plus large de l'économie politique de la culture.

2.3. Numérisation, données et nouvelles formes de gouvernance culturelle

Le développement des technologies numériques et de l'analyse de données exerce une influence croissante sur la transformation du secteur culturel, en reconfigurant les modalités de gestion, d'évaluation et de prise de décision. Dans ce contexte, les outils de *business intelligence* (BI), les plateformes numériques et les approches fondées sur les données occupent une place de plus en plus importante dans les institutions muséales, car ils permettent de traiter des volumes croissants d'information, de suivre les comportements des publics et d'optimiser l'activité de projet (UNESCO, 2022 ; Li et al., 2024).

La numérisation contribue à renforcer la traçabilité, la transparence et la capacité de pilotage des processus, tout en ouvrant la voie à des formes de décision plus flexibles et plus réactives. L'usage d'outils de BI permet d'intégrer des sources de données hétérogènes, de construire des indicateurs de performance plus complexes et de visualiser les résultats de manière dynamique, ce qui accroît le potentiel analytique de la gestion des organisations culturelles (UNESCO, 2022).

Cependant, la transition vers des modèles de gestion fondés sur les données s'accompagne également de tensions significatives. Si les outils numériques peuvent améliorer l'efficacité organisationnelle et la qualité des décisions managériales, ils peuvent aussi renforcer des inégalités préexistantes liées à l'accès aux technologies, à la disponibilité des infrastructures numériques et au niveau des compétences numériques. Ces dynamiques sont particulièrement visibles dans les contextes où le développement numérique demeure hétérogène, notamment en Amérique latine, où persistent d'importantes fractures d'accès, d'équipement et de capacités institutionnelles (CEPAL, 2021).

Par ailleurs, la place croissante des données dans la gestion des institutions culturelles

peut déplacer l'attention vers les dimensions les plus facilement mesurables de l'activité, en reproduisant partiellement les limites des modèles traditionnels de la qualité. Une tension apparaît alors entre la recherche d'efficacité, d'une part, et la nécessité de préserver l'inclusivité, la diversité culturelle et l'impact social de l'activité muséale, d'autre part (UNESCO, 2022).

Dans cette perspective, la numérisation ne doit pas être envisagée comme un simple processus technologique, mais comme un élément de transformation de la gouvernance culturelle, qui affecte la répartition des ressources, la définition des priorités institutionnelles et la nature des interactions entre l'État, le marché et la société. Cela exige le développement d'approches intégrées capables de combiner les potentialités analytiques des outils numériques avec la prise en compte des dimensions sociales, institutionnelles et territoriales du secteur culturel. Cette exigence est particulièrement importante dans les environnements marqués par de fortes asymétries structurelles, comme ceux de l'Amérique latine (CEPAL, 2021 ; UNESCO, 2022).

3. Méthodologie

Dans le cadre de cette recherche, une approche méthodologique intégrée a été adoptée, combinant analyse théorique, comparaison et modélisation conceptuelle. Cette démarche a permis d'articuler les principaux apports de la gestion de la qualité avec des outils d'analyse numérique, en les adaptant aux spécificités de l'activité muséale.

La recherche présente un caractère principalement qualitatif, appliqué et exploratoire. Dans un premier temps, une revue de la littérature scientifique consacrée à la gestion de la qualité, aux politiques culturelles et à la numérisation du secteur culturel est menée afin d'identifier les principales approches théoriques ainsi que les limites des modèles existants.

Dans un second temps, des techniques de modélisation conceptuelle sont mobilisées en

vue de construire un modèle intégré d'évaluation de la qualité de l'activité de projet des musées. Lors de cette étape, des éléments issus des approches TQM, SERVQUAL et des systèmes d'indicateurs clés de performance (KPI) ont été retenus et adaptés aux particularités du secteur culturel.

La base empirique de la recherche repose sur l'analyse des activités du Musée de l'Ermitage, choisi comme étude de cas en raison de sa forte complexité institutionnelle, de son niveau avancé de numérisation et de sa position de référence dans l'espace culturel international. Dans le cadre de cette analyse empirique, des outils d'analyse stratégique, notamment les matrices PEST et SWOT, ont été mobilisés, conjointement à une évaluation de l'activité de projet fondée sur le modèle développé.

En outre, l'étude intègre un outil de business intelligence (BI) destiné à la visualisation et au suivi des indicateurs clés, afin d'illustrer les possibilités qu'offre le soutien numérique à la prise de décision managériale dans le domaine muséal.

Il convient toutefois de souligner que la portée empirique de la recherche demeure limitée, dans la mesure où elle repose sur l'analyse d'un seul cas institutionnel. Malgré cette limite, le modèle proposé présente un potentiel analytique et appliqué pour une adaptation à d'autres contextes institutionnels.

Ainsi, la recherche se caractérise par une visée exploratoire orientée non seulement vers la construction d'un outil appliqué, mais aussi vers l'identification des conditions de son usage conceptuel et comparatif dans d'autres environnements institutionnels, y compris en Amérique latine, compte tenu de leurs spécificités socio-économiques et organisationnelles.

4. L'activité de projet muséale et la construction du modèle QC

4.1. Typologie des projets muséaux

Dans les institutions muséales, l'activité de projet désigne un ensemble d'actions intentionnelles orientées vers la conception et la mise en œuvre d'initiatives culturelles,

éducatives, expositionnelles et numériques. À la différence des activités opérationnelles routinières, les projets muséaux se caractérisent par une temporalité délimitée, par la singularité de leurs résultats et par leur orientation vers la création de valeur culturelle, sociale et, dans certains cas, économique.

Dans le contexte de l'économie créative, l'activité de projet revêt une importance particulière, dans la mesure où elle constitue l'un des principaux mécanismes par lesquels les musées réalisent leur mission institutionnelle, s'adaptent aux transformations de leur environnement et développent de nouvelles formes d'interaction avec leurs publics. Les projets deviennent ainsi un instrument privilégié pour l'introduction d'innovations organisationnelles, de dispositifs numériques et de modalités participatives de médiation culturelle.

D'un point de vue analytique, l'activité de projet peut être classée selon plusieurs critères. En premier lieu, selon sa finalité fonctionnelle, elle comprend des projets d'exposition, éducatifs, de recherche et numériques. En deuxième lieu, selon les modes de financement, elle inclut des projets publics, privés ou mixtes, reflétant différentes formes d'articulation entre l'État, le marché et la société civile. En troisième lieu, selon l'échelle d'intervention, elle recouvre des projets locaux, régionaux, nationaux ou internationaux. Enfin, selon leur complexité organisationnelle, les projets peuvent être simples ou multiples, selon le nombre d'acteurs impliqués, le degré d'interdépendance des activités et l'ampleur des ressources mobilisées.

Cette typologie permet de prendre en compte non seulement les caractéristiques managériales des projets, mais aussi leur inscription dans des contextes institutionnels et socio-économiques différenciés. Les variations observées dans les sources de financement, l'échelle d'intervention et le niveau de complexité renvoient directement aux conditions d'accès aux ressources, aux

priorités de politique culturelle et aux formes de gouvernance du secteur.

Le Tableau 2 présente la classification des projets muséaux retenue dans cette recherche.

Tableau 2. Classification des projets muséaux

Critère de classification	Types de projets	Brève description
Par fonction	Projets d'exposition	Visent la conception d'expositions et l'interaction avec les publics
	Projets éducatifs	Orientés vers le développement des connaissances, des compétences et du capital culturel des visiteurs
	Projets de recherche	Liés à l'étude, à la conservation et à l'interprétation du patrimoine culturel
	Projets numériques	Fondés sur l'usage des technologies numériques pour élargir l'accès et renouveler les formats de médiation
Par source de financement	Projets publics	Financés principalement par des ressources budgétaires publiques
	Projets subventionnés	Mis en œuvre grâce à des financements nationaux ou internationaux
	Projets commerciaux	Orientés vers la génération de revenus ou l'investissement privé
Par échelle	Projets locaux	Déployés au sein d'un seul musée ou d'une seule institution
	Projets régionaux	Impliquent plusieurs institutions dans un même espace territorial
	Projets internationaux	Reposent sur des coopérations entre musées de différents pays
Par niveau de complexité	Projets simples	Mobilisent des ressources limitées et un faible nombre d'acteurs
	Projets multiples	Présentent une structure multi-niveaux et impliquent plusieurs parties prenantes

Source : élaboration propre.

Dans cette perspective, l'activité de projet apparaît comme un mécanisme de production et de distribution de valeur culturelle. Elle contribue à l'élargissement des publics, à la circulation des biens symboliques et au développement des industries culturelles, tout en reflétant les contraintes structurelles et les inégalités du secteur. C'est dans ce cadre qu'émerge la nécessité d'un modèle intégré d'évaluation de la qualité, capable d'articuler performance organisationnelle et valeur socio-culturelle.

4.2. Fondements conceptuels du modèle QC

Le développement du modèle QC repose sur l'articulation entre des approches classiques de gestion de la qualité et une compréhension élargie de la qualité comme catégorie à la fois managériale, sociale et culturelle. Plus précisément, le modèle s'appuie sur des apports issus de la gestion de la qualité totale (TQM) et du modèle SERVQUAL, adaptés aux spécificités du secteur muséal.

Cette intégration permet de combiner, d'une part, une conception de la qualité centrée sur les processus internes, l'amélioration continue et l'efficacité organisationnelle et, d'autre part, une approche attentive à la qualité perçue par les visiteurs. Dans le cas des institutions culturelles, cependant, la qualité ne saurait être réduite ni à la conformité procédurale ni à la satisfaction immédiate des publics. Elle doit également prendre en compte l'impact social des projets, leur contribution à l'accès aux biens culturels et leur capacité à produire de la valeur symbolique.

Afin de mettre en évidence les différences entre ces approches, le Tableau 3 présente une comparaison synthétique entre TQM, SERVQUAL et l'indice intégré QC proposé dans cette recherche.

Tableau 3. Capacités comparées de TQM, SERVQUAL et de l'indice QC pour l'évaluation des projets muséaux

Aspect	**TQM**	**SERVQUAL**	**Indice QC**
Objectif principal	Amélioration des processus internes et conformité organisationnelle	Évaluation de la qualité perçue par le visiteur	Évaluation intégrée de l'efficacité organisationnelle et de la valeur socio-culturelle
Rôle du visiteur	Usager externe, pris en compte indirectement	Référent central de l'évaluation du service	Acteur de l'expérience culturelle et de la création de valeur
Compréhension de la qualité	Conformité, absence de défauts, amélioration continue	Écart entre attentes et perceptions	Articulation entre performance, expérience et contribution culturelle
Mission et valeurs	Présence marginale	Prise en compte indirecte	Intégrées comme dimensions centrales
Logique d'amélioration	Standardisation, PDCA, optimisation interne	Ajustement à partir des perceptions des publics	Double logique d'optimisation interne et de valorisation socio-culturelle

Source : élaboration propre.

Le modèle QC proposé s'écarte ainsi des approches strictement fragmentaires. Il repose sur l'idée que l'évaluation de la qualité des projets muséaux doit articuler les dimensions opérationnelles de l'activité avec les effets sociaux et culturels qu'elle produit. La qualité y est envisagée comme une catégorie relationnelle, située à l'intersection de l'efficacité, de l'expérience des publics et de la valeur institutionnelle générée.

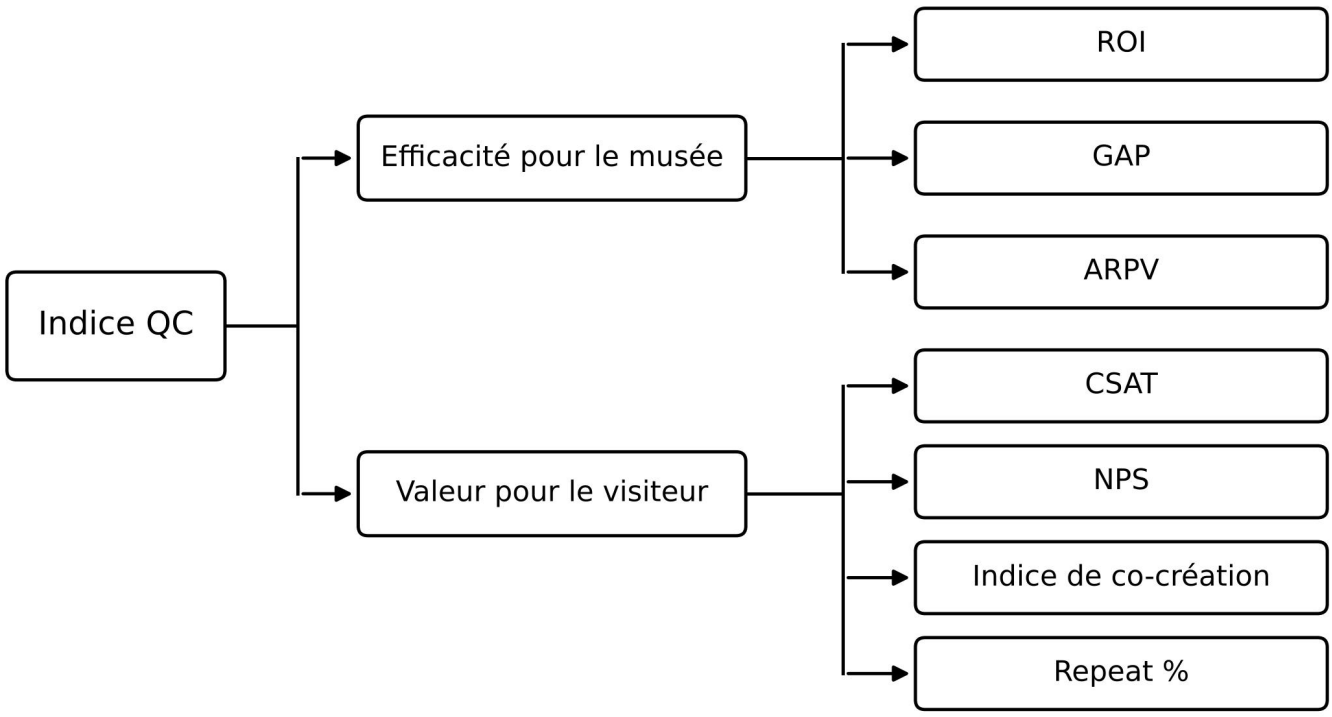
4.3. Structure et système d'indicateurs

Sur le plan analytique, le modèle QC est structuré autour de deux blocs interdépendants : l'efficacité et la valeur. Le premier renvoie à l'usage des ressources, au respect des délais, à l'atteinte des résultats planifiés et à la cohérence organisationnelle des projets. Le second vise à saisir les effets socio-culturels de l'activité muséale, à travers la satisfaction des visiteurs, la qualité de l'expérience culturelle, l'engagement des publics et l'élargissement de l'accès aux biens culturels.

L'interdépendance entre ces deux blocs répond à la nécessité d'une évaluation intégrée. Dans le domaine culturel, en effet, les résultats d'un projet ne peuvent être réduits à des indicateurs purement quantitatifs, car ils comportent aussi des dimensions symboliques, éducatives et relationnelles.

La Figure 1 présente la structure hiérarchique des indicateurs du modèle QC et les relations entre les différents niveaux d'évaluation.

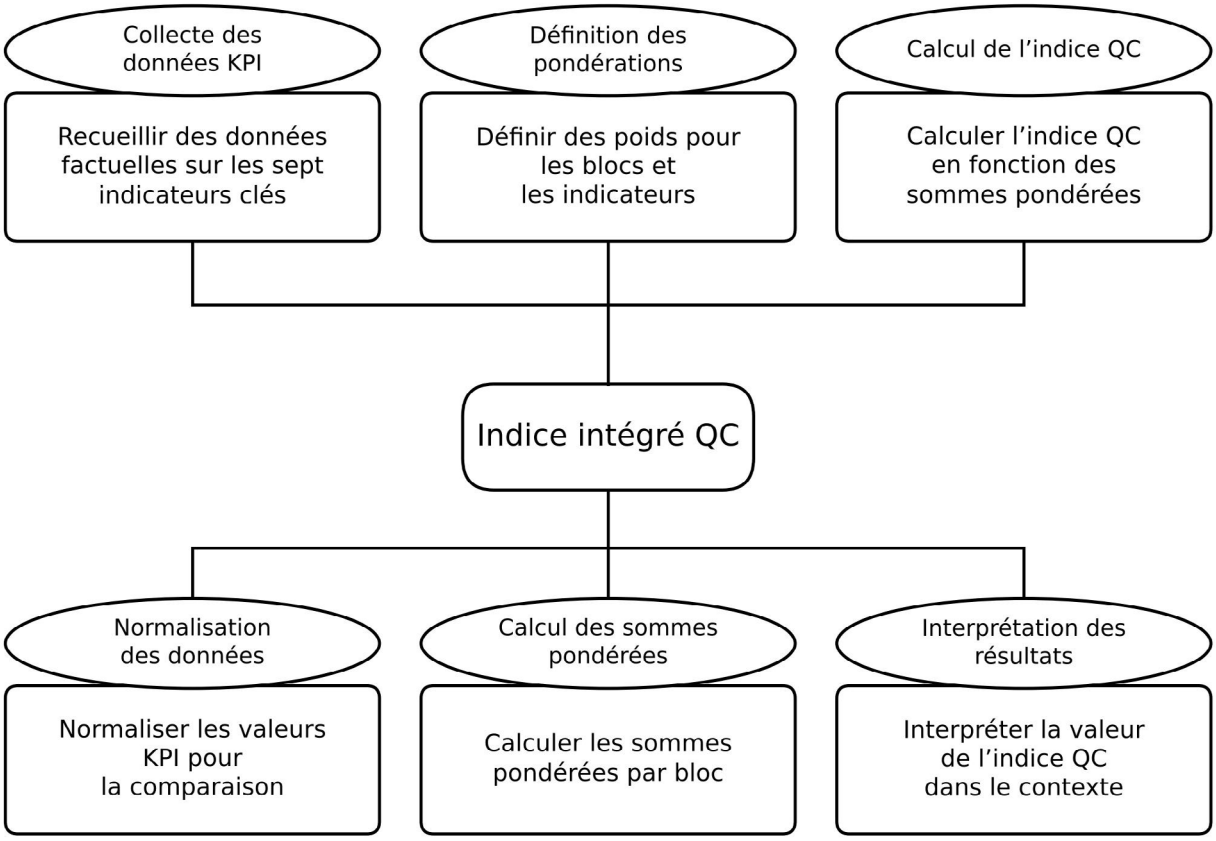
Figure 1. Structure hiérarchique des indicateurs du modèle QC



Source : élaboration propre.

Par ailleurs, la logique de calcul de l'indice synthétique est présentée dans la Figure 2, qui illustre la séquence d'agrégation des différentes dimensions du modèle.

Figure 2. Schéma de calcul de l'indice intégré QC



Source : élaboration propre.

L'opérationnalisation du modèle repose sur un système d'indicateurs adaptés aux spécificités de l'activité de projet des musées. Ceux-ci incluent à la fois des métriques quantitatives, telles que la fréquentation, les résultats financiers ou les délais de mise en œuvre, et des paramètres qualitatifs liés à l'expérience des visiteurs et à la perception de la valeur culturelle. L'enjeu n'est pas seulement de mesurer, mais d'assurer un équilibre entre la mesurabilité des indicateurs et leur pertinence analytique.

Le Tableau 4 présente les principaux indicateurs retenus ainsi que leur logique de calcul.

Tableau 4. Principaux indicateurs d'évaluation de la qualité des projets muséaux

Indicateur	**Formule ou logique de calcul**
ROI	(Recettes – coûts) / coûts
GAP	Écart entre résultats effectifs et résultats attendus
ARPV	Revenu total / nombre de visiteurs
QC	Indice intégré fondé sur l'agrégation des dimensions d'efficacité et de valeur
CSAT	(Nombre de visiteurs satisfaits / nombre total de répondants) × 100
NPS	% promoteurs – % détracteurs
Indice de co-création	Niveau de participation des visiteurs à la production de contenu et à l'expérience culturelle
Repeat %	(Nombre de visites répétées / nombre total de visites) × 100

Source : élaboration propre.

Ainsi conçu, le système d'indicateurs ne vise pas uniquement à fournir une mesure quantitative de l'efficacité. Il permet également d'intégrer des dimensions plus larges de la qualité, liées à la signification sociale, à l'engagement des publics et à la valeur culturelle générée par les projets.

5. Expérience du visiteur, co-création et numérisation de l'évaluation

5.1. Expérience du visiteur et co-création

Les approches contemporaines de l'évaluation de la qualité muséale dépassent la compréhension traditionnelle du service comme prestation unilatérale et placent l'expérience du visiteur au centre de la création de valeur. Dans cette perspective, la qualité d'un projet muséal ne se réduit ni à la conformité à des normes internes ni à un niveau abstrait de satisfaction ; elle se construit dans l'interaction entre les publics, les dispositifs de médiation et l'environnement muséal. Cette orientation rejoint les travaux sur l'économie de l'expérience et sur le marketing muséal, qui soulignent l'importance des dimensions cognitives, émotionnelles et comportementales de la visite (Pine y Gilmore, 1999 ; Kotler et al., 2008).

Dans le cadre du modèle QC, l'expérience du visiteur est envisagée comme un construit multidimensionnel, susceptible d'être partiellement opérationnalisé à travers des indicateurs de satisfaction, de fidélisation et d'engagement. Elle constitue ainsi un point de jonction entre la mission du musée et la valeur publique produite par son activité.

La co-création prolonge cette logique en considérant le visiteur non comme un récepteur passif, mais comme un participant à la production de l'expérience culturelle. Dans la pratique muséale, cela se traduit par des dispositifs interactifs, des plateformes numériques, des programmes éducatifs participatifs et d'autres formes d'implication directe des publics. Cette dynamique renforce l'impact social du musée et élargit l'accès aux pratiques culturelles, tout en

conférant une place plus importante à l'engagement des visiteurs dans l'évaluation de la qualité (Prahalad et Ramaswamy, 2004 ; Simon, 2010).

En ce sens, l'intégration de l'expérience du visiteur et de la co-création dans le modèle QC permet d'articuler les dimensions qualitatives de l'interaction muséale avec des paramètres d'évaluation plus structurés. Elle contribue à relier efficacité organisationnelle et valeur socio-culturelle dans une même architecture analytique.

5.2. Le tableau de bord QCBI comme outil de pilotage

La numérisation des processus de gestion dans le secteur culturel a favorisé le passage de méthodes d'évaluation fragmentaires et périodiques à des systèmes de suivi intégrés, davantage orientés vers le traitement continu des données. C'est dans cette perspective que la recherche propose le tableau de bord QCBI comme outil numérique d'évaluation intégrée, complémentaire au modèle QC.

Le tableau de bord QCBI articule dans une interface unique les indicateurs de performance et les indicateurs de valeur. Contrairement aux dispositifs de *reporting* rétrospectifs, il vise à faciliter le suivi continu, la visualisation et l'interprétation des données, afin de renforcer la qualité de la décision managériale. Son intérêt ne réside pas uniquement dans la mesure, mais dans la possibilité de rapprocher données opérationnelles, résultats de projet et effets socio-culturels.

D'un point de vue fonctionnel, le tableau de bord remplit plusieurs rôles. Il permet, dans un premier temps, de systématiser des données hétérogènes, qu'elles soient économiques, comportementales ou socio-culturelles. Il offre, dans un second temps, un support pour la comparaison temporelle des projets et pour l'identification des écarts entre objectifs et résultats. Il constitue, enfin, un appui à la planification stratégique et à la prise de décision fondée sur les données.

L'intérêt du QCBI réside également dans sa capacité à intégrer les deux blocs du

modèle QC – efficacité et valeur – au sein d'une même logique d'évaluation. Toutefois, son usage suppose certaines conditions : qualité des données initiales, compétences numériques du personnel et adaptation des processus de gestion à l'environnement numérique. Malgré ces limites, l'outil contribue à renforcer la transparence de l'évaluation, la cohérence du pilotage et l'applicabilité pratique du modèle proposé.

6. Validation empirique : le cas du Musée de l'Ermitage

La validation empirique de l'approche méthodologique proposée a été réalisée à partir du cas du Musée de l'Ermitage, retenu en raison de sa forte complexité institutionnelle, de l'ampleur de son activité de projet et de son niveau avancé de numérisation. L'analyse a porté sur un ensemble de projets développés entre 2019 et 2023, incluant des initiatives d'élargissement de l'accès, de médiation numérique et de renforcement de l'engagement des visiteurs.

L'évaluation a été conduite à partir du modèle QC et du tableau de bord QCBI. La typologie des projets présentée précédemment a permis de classer les initiatives selon leur fonction, leur échelle, leur mode de financement et leur niveau de complexité, afin d'assurer la comparabilité des résultats. De même, l'approche intégrée retenue a permis d'éviter une lecture réductrice de la qualité fondée sur un seul type d'indicateur.

Les résultats montrent que la combinaison des blocs efficacité et valeur offre une lecture plus complète de l'activité de projet muséale. Plus précisément, ils indiquent que des projets obtenant de bons résultats sur le plan quantitatif ne produisent pas nécessairement un niveau équivalent de satisfaction, d'engagement ou de valeur culturelle perçue. Cette dissociation confirme l'intérêt d'un modèle multidimensionnel, capable d'articuler performance organisationnelle et effets socioculturels.

L'analyse de l'environnement interne et externe du musée, à travers les outils PEST

et SWOT, a également permis d'inscrire les résultats dans un cadre institutionnel plus large. À cet égard, le Tableau 5 synthétise les principales forces, faiblesses et menaces identifiées dans le cas étudié.

Tableau 5. Synthèse SWOT du Musée de l'Ermitage

Composante	**Éléments identifiés**
Points forts	Collection unique ; reconnaissance internationale ; haute qualification du personnel ; projets innovants ; soutien de l'État
Faiblesses	Ressources financières limitées ; problèmes d'accessibilité ; difficultés de gestion des flux de visiteurs ; dégradation de certaines infrastructures ; pénurie de personnel dans certaines zones
Menaces	Tensions géopolitiques ; pandémies ; concurrence accrue ; transformation des préférences des publics ; instabilité économique ; vulnérabilités organisationnelles accentuées par le contexte externe

Source : élaboration propre.

Dans l'ensemble, la validation empirique confirme l'applicabilité analytique du modèle proposé. Celui-ci permet non seulement de mesurer la qualité de l'activité de projet, mais aussi de constituer une base pour des décisions managériales orientées vers son amélioration.

Il convient néanmoins de souligner plusieurs limites. Premièrement, l'analyse repose sur un seul cas institutionnel, ce qui restreint la portée comparative des résultats. Deuxièmement, les conditions de numérisation et d'accès aux outils analytiques influencent fortement les possibilités de mise en œuvre du modèle. Troisièmement, les différences culturelles et institutionnelles entre contextes nationaux, notamment en Amérique latine, exigent une contextualisation rigoureuse avant toute transposition.

Ainsi, le modèle QC doit être compris comme un cadre méthodologique transférable, mais non mécaniquement exportable. Son intérêt réside précisément dans sa capacité d'adaptation à des environnements institutionnels différenciés.

7. Discussion

7.1. La qualité comme construction socio-politique

La question de la qualité dans le secteur culturel dépasse le cadre d'une analyse strictement technique ou managériale et s'inscrit dans une problématique socio-politique plus large. La définition de ce qui constitue la « qualité » d'un projet culturel ne relève pas d'un critère neutre, mais résulte de rapports de pouvoir, de cadres institutionnels et de systèmes de valeurs qui orientent les processus d'évaluation et de légitimation (Smith, 2006 ; Silva-Escobar, 2023).

Dans cette perspective, la qualité peut être envisagée comme une catégorie construite, située à l'intersection de dimensions économiques, symboliques et institutionnelles. Elle dépend des acteurs impliqués dans sa définition, des instruments mobilisés pour son évaluation et des objectifs assignés aux politiques culturelles.

7.2. Gouvernance culturelle et fragmentation des critères de qualité

L'analyse de la qualité à partir des relations entre l'État, le marché et les institutions culturelles met en évidence un système d'interdépendances caractérisé par des tensions et des arbitrages. L'État agit à la fois comme garant de la préservation du patrimoine et comme instance de régulation, tandis que le marché introduit des logiques d'efficacité, de compétitivité et d'orientation vers le public.

Dans le contexte de l'économie créative et du développement des plateformes numériques, on observe un déplacement vers des formes de gouvernance plus polycentriques, impliquant une pluralité d'acteurs, y compris les publics. Cette évolution contribue à la diversification des critères de qualité, mais aussi à leur fragmentation et à la complexification de leur articulation (UNESCO, 2022).

Dans ces conditions, les institutions muséales se trouvent confrontées à la nécessité de concilier des logiques d'évaluation hétérogènes, qui traduisent des intérêts et des rationalités distinctes.

7.3. Standardisation, indicateurs et limites de la quantification

L'un des enjeux majeurs de l'évaluation de la qualité réside dans la tension entre standardisation et spécificité culturelle. L'usage croissant d'indicateurs de performance, tels que les KPI ou les métriques numériques, favorise la comparabilité et la transparence, mais tend également à privilégier les dimensions les plus facilement mesurables de l'activité.

Ce processus peut conduire à une réduction de la complexité des pratiques culturelles à des variables quantitatives, au détriment de leur dimension symbolique, interprétative et sociale. En conséquence, les priorités institutionnelles peuvent être progressivement réorientées vers des résultats à court terme, immédiatement observables, au détriment des effets culturels et éducatifs à long terme.

7.4. Numérisation et reconfiguration de la gouvernance

La numérisation ne constitue pas uniquement une transformation technologique, mais un processus de reconfiguration des modes de gouvernance culturelle. Les outils numériques, notamment les dispositifs de business intelligence, renforcent les capacités de suivi, d'analyse et de prise de décision, tout en favorisant une gestion fondée sur les données.

Cependant, ces évolutions s'accompagnent de nouvelles formes d'inégalité liées à l'accès aux infrastructures numériques, aux données et aux compétences. Elles reconfigurent également les formes de participation, de circulation des contenus et de constitution des communautés culturelles dans les environnements numériques (Aguirre Aguilar, 2023: 713 ; UNESCO, 2022).

Dans ce contexte, la gouvernance fondée sur les données apparaît à la fois comme une opportunité d'amélioration de l'efficacité et comme un facteur potentiel de reproduction des inégalités structurelles.

7.5. Implications pour l'Amérique latine

Les enjeux précédemment identifiés prennent un sens particulier dans le contexte latino-américain, caractérisé par des contraintes structurelles persistantes. Le secteur culturel y est marqué par une forte dépendance aux financements publics, une fragmentation institutionnelle et des inégalités d'accès aux ressources culturelles (Yúdice, 2002 ; CEPAL, 2020).

Par ailleurs, les fractures numériques limitent l'appropriation des outils d'analyse de données et freinent la transition vers des modèles de gouvernance fondés sur l'information. Dans ce contexte, l'application de modèles intégrés d'évaluation de la qualité, tels que le modèle QC, suppose une adaptation aux conditions locales, notamment en ce qui concerne la disponibilité des ressources, les capacités institutionnelles et les dynamiques territoriales.

Le caractère flexible du modèle proposé constitue, à cet égard, un atout important, dans la mesure où il permet d'articuler

des indicateurs d'efficacité et de valeur en fonction des spécificités des contextes nationaux et institutionnels.

7.6. Apport du modèle QC

Dans ce cadre, le modèle QC et l'outil QCBI peuvent être interprétés comme une tentative d'opérationnalisation d'une conception multidimensionnelle de la qualité. En intégrant des indicateurs d'efficacité et de valeur, ainsi que des dimensions quantitatives et qualitatives, ils permettent de dépasser les limites des approches fragmentaires.

Le modèle proposé ne se limite pas à une amélioration technique des dispositifs d'évaluation, mais contribue à repenser la qualité comme un enjeu de gouvernance, de légitimation et de distribution de la valeur culturelle. Il offre ainsi un cadre analytique susceptible de soutenir des pratiques d'évaluation plus inclusives, plus réflexives et plus sensibles aux contextes institutionnels.

8. Conclusion

Cette recherche a développé et appliqué une approche méthodologique intégrée pour l'évaluation de la qualité de l'activité de projet dans les musées, fondée sur le modèle QC et sur l'outil numérique de tableau de bord QCBI. À partir du cas du Musée de l'Ermitage, l'étude a montré que l'évaluation de la qualité ne peut être réduite à une série d'indicateurs quantitatifs d'efficacité, mais qu'elle doit être comprise comme une réalité multidimensionnelle, articulant des dimensions économiques, organisationnelles, sociales et culturelles.

L'un des principaux apports de la recherche consiste à proposer une lecture de la qualité qui dépasse les approches strictement techniques ou managériales. Dans cette perspective, la qualité apparaît non seulement comme un critère d'optimisation organisationnelle, mais aussi comme un enjeu de gouvernance, de légitimation institutionnelle et de production de valeur

culturelle. Le modèle proposé permet ainsi d'articuler les logiques d'efficacité interne avec les effets socio-culturels externes de l'activité muséale.

Sur le plan méthodologique, la recherche montre l'intérêt d'un dispositif d'évaluation intégrée combinant des indicateurs quantitatifs et qualitatifs, soutenu par des outils numériques de visualisation et de suivi. L'utilisation du tableau de bord QCBI renforce la lisibilité des résultats, la comparabilité des projets et le soutien à la prise de décision, tout en ouvrant la possibilité d'une gestion davantage fondée sur l'analyse des données.

Les résultats obtenus doivent toutefois être interprétés à la lumière de certaines limites. L'analyse repose sur un seul cas institutionnel, ce qui restreint la portée comparative des conclusions. En outre, la transférabilité du modèle dépend des conditions organisationnelles, technologiques et institutionnelles propres à chaque contexte. Son application dans d'autres environnements, notamment en Amérique latine, exige donc une contextualisation rigoureuse.

Dans cette perspective, de futures recherches pourraient élargir la base empirique à d'autres types de musées et d'institutions culturelles, développer des comparaisons interrégionales et approfondir l'intégration d'outils avancés d'analyse de données. Malgré ces limites, cette étude contribue à la réflexion théorique sur l'économie politique de la culture et propose un cadre analytique et appliqué pour repenser l'évaluation de la qualité dans les institutions muséales contemporaines.

Rôles respectifs des auteurs dans l'élaboration de la contribution :

Auteur/autrice 1 : Conceptualisation ; Rédaction – version initiale ; Rédaction – révision et correction

Auteur/autrice 2 : Investigation ; Méthodologie ; Rédaction – révision et correction

Auteur/autrice 3 : Analyse formelle ; Validation ; Rédaction – révision et correction

Références citées

Aguirre Aguilar, G. (2023): «Creencias y redes sociales: la reinvención de lo popular en las narrativas digitales», *Autoctonía. Revista de Ciencias Sociales e Historia*, 7(2), pp. 687-726. http://dx.doi.org/10.23854/autoc.v7i2.328

Bourdieu, P. (1995): *Las reglas del arte. Génesis y estructura del campo literario*, Barcelona, Anagrama.

CEPAL (2020): *Universalizar el acceso a las tecnologías digitales para enfrentar los efectos del COVID-19*, Santiago, Comisión Económica para América Latina y el Caribe. Disponible en web: https://www.cepal.org/es/publicaciones/45938-universalizar-acceso-tecnologias-digitales-enfrentar-efectos-covid-19 [Consulta: 17 de abril de 2026].

CEPAL (2021): *Datos y hechos sobre la transformación digital: informe sobre los principales indicadores de adopción de tecnologías digitales en el marco de la Agenda Digital para América Latina y el Caribe*, Santiago, Comisión Económica para América Latina y el Caribe. Disponible en web: https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/18590f39-d1e7-4370-b9d2-5769b1561422/content [Consulta: 17 de abril de 2026].

CEPAL/OEI (2021): *La contribución de la cultura al desarrollo económico en Iberoamérica*, Madrid, Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura. Disponible en web: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/47444/1/S2100762_es.pdf [Consulta: 17 de abril de 2026].

García Canclini, N. (2012): *Culturas híbridas. Estrategias para entrar y salir de la modernidad*, Ciudad de México, Debolsillo.

Hesmondhalgh, D. (2019): *The Cultural Industries*, 4th ed., Londres, Sage.

Kotler, N., P. Kotler y W. I. Kotler (2008): *Museum Marketing and Strategy: Designing Missions, Building Audiences, Generating Revenue and Resources*, 2nd ed., San Francisco, Jossey-Bass.

Li, J., X. Zheng, I. Watanabe y Y. Ochiai (2024): «A systematic review of digital transformation technologies in museum exhibition» applications, challenges, and future directions», *Computers in Human Behavior*, 161, 108407. http://dx.doi.org/10.1016/j.chb.2024.108407

Pine, B. J. y J. H. Gilmore (1999): *The Experience Economy: Work is Theatre & Every Business a Stage*, Boston, Harvard Business School Press.

Prahalad, C. K. y V. Ramaswamy (2004): «Co-creation experiences: The next practice in value creation», *Journal of Interactive Marketing*, 18(3), pp. 5–14. http://dx.doi.org/10.1002/dir.20015

Silva-Escobar, J. P. (2023): «Imagen, poder simbólico y vida cotidiana: Los noticiarios de televisión y la construcción mediática de la realidad social», *Autoctonía. Revista de Ciencias Sociales e Historia*, 7(1), pp. 287-322. http://dx.doi.org/10.23854/autoc.v7i1.318

Simon, N. (2010): *The Participatory Museum*, Santa Cruz, Museum 2.0.

Smith, L. (2006): *Uses of Heritage*, Londres, Routledge.

Throsby, D. (2010): *The Economics of Cultural Policy*, Cambridge, Cambridge University Press.

UNESCO (2022): *Re|Shaping Policies for Creativity: Addressing Culture as a Global Public Good*, Paris, UNESCO. Disponible en web: https://www.unesco.org/reports/reshaping-creativity/2022/en/download-report [Consulta: 17 de abril de 2026].

Yúdice, G. (2002): *El recurso de la cultura. Usos de la cultura en la era global*, Barcelona, Gedisa.