

X DIRECTION MARKETING

TABLE DES MATIERES

10.1	L'HISTOIRE DU MARKETING D'EXPO.02	417
10.1.1	De la propagande au marketing et communication	417
10.1.2	Partenariats de communication	417
10.1.3	La création de la demande de visiteurs	417
10.1.4	Le visiteur: un être humain!	418
10.2	SITUATION INITIALE	418
10.2.1	Les principales questions	418
10.2.2	Question clé	419
10.2.3	Historique du développement des objectifs visiteurs	419
10.2.4	Développement du concept marketing et communication	422
10.2.5	Image	422
10.2.6	Produit	422
10.2.7	Contexte	423
10.2.8	Budget/Organisation	423
10.3	OBJECTIFS	423
10.3.1	Objectif général	423
10.3.2	Objectifs de la demande	423
10.4	STRATEGIE GLOBALE DU MARKETING ET DE LA COMMUNICATION	424
10.4.1	Le produit Expo.02	424
10.4.2	Icônes et messages clés	424
10.4.3	Orchestrer le marketing et la communication	425
10.4.4	Aperçu des périodes	425
10.5	FIXATION DES PRIX ET DES TYPES DE BILLETS	426
10.5.1	Critères de fixation des prix et des types de billets	426
10.5.2	Stratégies clés	426
10.5.3	Types et prix de billets	427
10.5.4	Les pierres angulaires de l'offre	427
10.6	STRATEGIE MARKETING POUR LA SUISSE	428
10.6.1	Aperçu	428
10.6.2	Marketing et communication de base	428
10.6.3	Marketing et communication pour groupes-cibles	428
10.7	STRATEGIE MARKETING A L'ETRANGER	429
10.7.1	Stratégie	429
10.8	STRATEGIE DE DISTRIBUTION	430
10.8.1	Aperçu	430
10.8.2	Points de vente physiques	430
10.8.3	Call Center	430
10.8.4	Internet	430
10.8.5	Points de vente arteploges	431
10.9	ACTIVITES	431
10.9.1	Activités du marketing et communication de base	431
10.9.2	Activités Marketing et communication groupes-cibles	432
10.9.3	Activités marketing et communication à l'étranger	434
10.9.4	Dates clés	435

10.10	RESULTATS	436
10.10.1	Aperçu	436
10.10.2	Entrées	436
10.10.3	Visiteurs	442
10.10.4	Satisfaction des visiteurs	445
10.10.5	Local Operator	454
10.11	ACTIVITES COMMERCIALES	455
10.11.1	Merchandising	455
10.11.2	Sales on site	455
10.11.3	Loteries	456
10.11.4	Visites guidées	456
10.12	APPRECIATION GENERALE	456
10.12.1	Est-ce qu'une Exposition nationale est encore au goût du jour?	456
10.12.2	Le site – Pays des Trois-Lacs	458
10.12.3	Bassin de population du Pays des Trois-Lacs	458
10.12.4	Le concept décentralisé	459
10.12.5	Comportement des visiteurs	460
10.12.6	Le produit Expo.02 du point de vue des visiteurs	461
10.12.7	La marque Suisse à l'Exposition nationale	462
10.13	EVALUATION CRITIQUE DU TRAVAIL MARKETING D'EXPO.02	467
10.13.1	Introduction	467
10.13.2	Les réussites	467
10.13.3	Les revers	469
10.13.4	Un grand événement comme Expo.02 a-t-il besoin du marketing?	471

10.1 L'HISTOIRE DU MARKETING D'EXPO.02

10.1.1 De la propagande au marketing et communication

Le marketing et les activités de communication de l'Exposition nationale de 1964 étaient regroupés sous le terme de propagande. La première équipe dirigeante d'Expo.01 disposait déjà d'une compréhension moderne du marketing et de la communication et a décidé de créer en 1996 un département propre à ces activités. D'importants travaux de base ont été développés durant cette phase visionnaire et sont également restés d'actualité pour le projet Expo.02. L'aspect visuel, c'est-à-dire le logo à ellipse rouge et croix suisse ainsi que le nom Expo.01, ont été créés et ont gardé leur validité pour le projet Expo.02. Le slogan *imagination* date également de cette époque. La création du mot *arteplage* - littéralement art et plage - symbolise l'expérience souhaitée entre loisirs et culture. Les cinq thèmes d'arteplage «Pouvoir et Liberté», «Nature et Artifice», «Instant et Eternité», «Moi et l'Univers» ainsi que «Sens et Mouvance» ont eux aussi été imaginés durant cette phase initiale. Le développement du logo, du slogan, du terme *arteplage* et des thèmes d'arteplages durant la phase visionnaire du projet Expo.01 a créé une base qui n'a pas seulement été d'une grande importance pour le marketing et la communication, mais qui a aussi fortement marqué le travail des architectes et des concepteurs d'expositions.

10.1.2 Partenariats de communication

Le concept de partenariat de communication, respectivement de partenariat officiel, date de la phase initiale. Il s'agissait de la première catégorie de partenariat lancée en 1997 par le département du sponsoring. Pour une contribution de 6 millions de francs, le partenaire de communication avait droit à l'intégration de son logo d'entreprise dans toutes les mesures de communication d'Expo.01/02. En tout, 12 partenaires de communication ont adhéré à ce concept, ce qui représente pour l'Exposition nationale un budget de marketing et de communication d'environ 50 millions de francs. A cette époque, l'Exposition nationale se trouvait encore à un stade très vague. Il faut ainsi relever que les responsables sponsoring avaient accompli un exploit remarquable en trouvant une douzaine d'entreprises, prêtes à s'engager pour l'Exposition nationale en investissant un montant considérable alors que les contreparties n'étaient que partiellement définies. Si à cette époque le financement du budget de marketing et de communication par les partenaires semblait approprié, certains désavantages sont apparus plus tard: les partenaires de communication devenaient de plus en plus impatients et exigeaient enfin une contrepartie au montant qu'ils avaient investi en sponsoring. À la réflexion, il apparaît plus judicieux qu'une grande manifestation dispose d'un budget de marketing et de communication libre de sponsoring, ceci afin d'éviter tout conflit d'intérêts avec ses partenaires.

10.1.3 La création de la demande de visiteurs

La phase visionnaire d'Expo.01 était marquée par la forte conviction que pour une Exposition nationale, tout peut être réalisé dans les domaines les plus divers. Cette constatation est valable pour le sponsoring, mais a également trouvé ses adeptes concernant le marketing visiteurs. On est parti de l'idée que des millions de visiteurs allaient envahir le Pays des Trois-Lacs sans que des efforts spécifiques soient à fournir. D'un point de vue stratégique, ce n'était pas la création de la demande de visiteurs qui était au centre des discussions, mais la gestion des capacités disponibles

sur et hors arteplages, tels que les transports et la logistique. Cette position, de placer la gestion de l'offre, au lieu de la création de la demande de visiteurs au cœur des efforts de marketing, a également été appliquée au Millenium Dome de Londres et à l'exposition universelle de Hanovre. Les deux événements cités ci-dessus ont, après l'ouverture, fondamentalement repositionné leur stratégie vers la création de la demande de visiteurs, car ils n'avaient pas atteint le nombre de visiteurs espérés. A Expo.01, ce changement de stratégie a déjà eu lieu fin 1998, au moment où la seconde équipe de marketing et communication a été engagée. Dès cet instant, les efforts se sont orientés sur l'objectif de créer le plus tôt possible une demande maximale de visiteurs.

10.1.4 Le visiteur: un être humain!

Durant la phase créatrice, la certitude de la puissance des grandes manifestations est spécialement forte et elle implique souvent une tendance à la compréhension technocrate des visiteurs: les organisateurs partent de l'idée que les visiteurs décident déjà durant la prévente, c'est-à-dire une année à l'avance, à quelle date ils souhaitent visiter un grand événement. Cette tendance a par exemple été remarquée à Hanovre. Durant la phase initiale de l'Exposition nationale suisse, les organisateurs étaient convaincus que les visiteurs réserveraient les prestations tels que logement, restauration, entrées et navigation au plus tard une semaine avant leur visite. La personne qui souhaitait réserver ces prestations le jour de la visite aurait dû payer un supplément. La seconde équipe de direction a révisé cette compréhension et a considéré les visiteurs comme des êtres humains, qui souhaitent décider librement jusqu'à la dernière minute. Cette perception modifiée a constitué la base essentielle du futur succès populaire d'Expo.02.

10.2 SITUATION INITIALE

10.2.1 Les principales questions

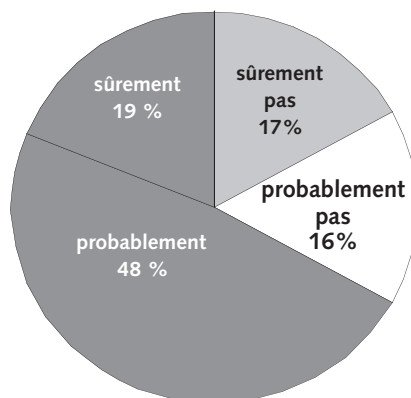
Comment vendre l'événement d'une génération?

- devant mobiliser un maximum de visiteurs de Suisse et de l'Etranger;
- créé par la politique de 1995;
- financé par les recettes de sponsoring de l'économie privée ainsi que par les fonds publics;
- réalisé par des «fiseurs de culture»;
- connu par des millions de «spécialistes»
- soumis constamment à de virulents débats;
- dont toutes les facettes du produit ne seraient claires qu'à partir du 14 mai 2002?

10.2.2 Question clé

L'étude de marché représentative du mois de juin 2000 indique que 67% des Suisses envisagent de visiter Expo.02 sûrement (19%) ou probablement (48%).

Intention de visite (prix connus)



Source: TransferPlus AG/Isopublic, 995 interviews personnalisées, CH inclus le Tessin, juin 2000

D'où la question clé pour le marketing:
Comment peut-on, à partir de ces intentions de visite, générer une demande effective?

10.2.3 Historique du développement des objectifs visiteurs

Etude de faisabilité

L'étude de faisabilité de décembre 1995 décrit les objectifs de visiteurs et de recettes comme suit: «Les études effectuées démontrent que ce marché a un potentiel d'environ 6 millions de visiteurs, respectivement 10 millions d'entrées en comptant les visites multiples. ... En comptant un rendement de 12 francs par entrée (selon les calculs actuels le prix d'entrée normal pour un adulte est de 24 francs), les revenus directs de la vente de billets sont estimés à 120 millions de francs.»

Evolution des rentrées

Les objectifs visiteurs dans le budget 8 de novembre 1998 se basaient sur les études de l'entreprise Grant Leisure Group, spécialisée dans les grands événements, et étaient composés selon le tableau suivant:

	Budget 8
Nombre de visiteurs	5.5 Mio.
Nombre d'entrées	10.8 Mio.
Billets incl. billets gratuits	6.0 Mio.
Recettes	257.0 Mio.
Ø Revenu/entrée	24

Afin d'établir un budget de dépenses et de recettes équilibré, la Direction des Finances de l'époque a modifié les objectifs visiteurs du budget 10 en juin 1999. Les nouveaux objectifs étaient:

	Budget 10
Nombre de visiteurs	5.5 Mio.
Nombre d'entrées	13.1 Mio.
Billets vendus	5.7 Mio.
Recettes	325.0 Mio.
Ø Revenu/entrée	25

Le budget 10 n'a été approuvé ni par la Direction générale ni par le Comité stratégique.

Rapport Hayek

L'entreprise Hayek-Engineering AG a été mandatée pour établir un «rapport sur l'état général de la situation actuelle d'Expo.01», ainsi qu'un canevas des scénarios plausibles pour l'avenir. Le rapport Hayek du 24 septembre 1999 décrit les scénarios suivants concernant le nombre de visiteurs et les recettes ticketing, risques inclus:

	Estimé	Risque
Nombre de visiteurs	4.9 Mio.	4.6 Mio.
Nombre d'entrées	11.8 Mio.	9.8 Mio.
Billets vendus	5.1 Mio.	4.8 Mio.
Recettes	319.1 Mio.	265.8 Mio.
Ø Revenu/entrée	27	27

Source: Rapport Hayek, 24.9.99

L'équipe de Hayek Engineering s'est basée sur l'hypothèse qu'en tout 4.9 millions de visiteurs (scénario risque 4.6 millions de visiteurs) occasionneraient 11.8 millions d'entrées. Les ventes de billets ont été estimés à 5.1 millions (risque: 4.8 millions) et les recettes de billetterie à 319.1 millions de francs (risque: 265.8 millions) Ces chiffres représentent un prix moyen de 27 francs par entrée.

Rapport au Conseil fédéral de janvier 2000

Suite au rapport Hayek, le Conseil fédéral a décidé le 4 octobre 1999 de reporter d'une année l'Exposition nationale et de l'organiser en 2002. En même temps, il a fixé les conditions cadres pour la réalisation d'Expo.02. En janvier 2000 le Comité directeur et la Direction générale ont soumis au Conseil fédéral un rapport sur l'état des travaux de planification et du financement. A cet effet, les organisateurs de l'Exposition nationale ont chargé l'entreprise Grant Leisure Group de Londres d'effectuer une expertise externe sur la faisabilité d'Expo.02. Nommée «Expo.02 – Optimal project and concept in support of task forces in search for economies», cette expertise était une composante du rapport au Conseil fédéral. Concernant les objectifs visiteurs, Grant Leisure Group a tiré la conclusion suivante: «Ticketing income has now been reviewed in detail with Direction Marketing and takes account of a variety of more recent information, while still meeting the 10.8 Million total. ... This «base-case» scenario revolves around 4.7 million tickets sales (ndlr: billets gratuits inclus) and a gross income of CHF 295 million.» De plus, la Direction marketing d'Expo.02 a mandaté le spécialiste en billetterie Bruce Wilkie (entreprise Strata Marketing, Vancouver), responsable de la billetterie de l'exposition universelle de Vancouver, pour vérifier les estimations de Grant Leisure Group. Le scénario visiteurs suivant a ainsi été inscrit dans le rapport au Conseil fédéral:

	Base Case
Nombre de visiteurs	4.80 Mio.
Nombre d'entrées	10.55 Mio.
Billets vendus	4.30 Mio.
Recettes	296.00 Mio.
Ø Revenu/entrées	28

Source: Rapport au Conseil fédéral, janvier 2000

En plus du «Base-Case» la Direction marketing a établi un budget Low-Case ou budget risque, qui se présente de la façon suivante:

	Base Case	Low Case
Nombre de visiteurs	4.80 Mio.	3.80 Mio.
Nombre d'entrées	10.55 Mio.	8.40 Mio.
Billets vendus	4.30 Mio.	3.50 Mio.
Recettes	296.00 Mio.	220.00 Mio.
Ø Revenu/entrée	28	26

Source: Annexe du Rapport au Conseil fédéral de Grant Leisure Groupe, 14.12.1999

La prévision du low-case de la Direction Marketing incluait un risque de 76 millions de francs pour les recettes de billetterie. D'entente avec le Comité directeur et avec les instances de la Confédération, 10% ou 30 millions de francs des risques billetterie ont été inscrits dans la garantie de déficit de la Confédération. Il a toujours été clair que la garantie de déficit ne permettait pas de couvrir un risque plus élevé.

Le budget du rapport au Conseil fédéral comprenant 4.8 millions de visiteurs, 10.55 millions d'entrées, 4.3 millions de billets vendus et 296 millions de francs de recettes a été valable dès cet instant jusqu'à la fin d'Expo.02.

Résumé

La vue d'ensemble reprend les chiffres de visiteurs planifiés:

	B. Faisab. 12/95	Budget 8 11/98	Budget 10 6/99	Hayek 9/99 Estimate	Risque	Base Case	Low Case
Visiteurs	6.00 mio.	5.50 mio.	5.50 mio.	4.90 mio.	4.60 mio.	4.80 mio.	3.80 mio.
Entrées	10.00 mio.	10.80 mio.	13.10 mio.	11.80 mio.	9.80 mio.	10.55 mio.	8.40 mio.
Billets vendus		6.00 mio.	7.70 mio.	5.10 mio.	4.80 mio.	4.30 mio.	3.50 mio.
Recettes	120.00 mio.	257.00 mio.	325.00 mio.	319.10 mio.	265.80 mio.	296.00 mio.	220.00 mio.
Ø Revenu/entrée	12	24	25	27	27	28	26

Jusqu'au rapport Hayek, les objectifs de recettes ont été augmentés de 120 à 320 millions de francs alors que le nombre de billets vendus baissait continuellement. Quant au nombre d'entrées, il se situait entre 10 et 13 millions. Dans le cadre de la vérification de l'estimation pour le rapport au Conseil fédéral, les recettes et le nombre de billets vendus ont été corrigés à la baisse. Les estimations de visiteurs ont été élaborées en collaboration avec les experts de Grant Leisure Group de Londres et Strata Marketing de Vancouver et ont ensuite été approuvées par le Comité Directeur et les organes de la Confédération.

10.2.4 Développement du concept marketing et communication

La phase créatrice de la première Exposition nationale du nouveau millénaire était aussi marquée par l'envie d'innovation dans tous les domaines. L'outil central du marketing et de la communication devait être Internet, alors qu'une grande partie de la population suisse ne faisait pas partie des internautes. Les responsables avaient imaginé une «Expo.02 mobile» comme principale plateforme de promotion, un véhicule qui devait sillonner la Suisse avec un budget de 20 millions, pour inciter des milliers de personnes à visiter l'Exposition nationale. De plus, un magnifique projet nommé «DEX – Flying Pictures» avait été développé: des ballons à illustrations multicolores devaient survoler le territoire suisse pour attirer l'attention sur l'Exposition nationale. Concernant le système d'entrée et de paiement, les organisateurs avaient imaginé une carte en plastique contenant une puce électronique qui donnait l'accès au site sans être obligé d'entrer en contact avec un appareil et qui devait fonctionner comme moyen de paiement. Plusieurs de ces idées ont dû être redimensionnées ou abandonnées durant la phase de préparation ou la phase de projet, parce qu'elles n'étaient pas réalisables ou alors pas financables. Durant l'année 1999, la seconde équipe de direction a développé une première version d'un concept de marketing et communication intégré qui ne se focalisait pas sur la nouveauté, mais sur l'efficacité des mesures prises.

Suite à la décision du Conseil fédéral de reporter l'Exposition nationale en 2002, le concept marketing et communication a dû être complètement remanié. Les objectifs visiteurs ont été redéfinis et le budget des activités réduit de 20 millions. Le concept détaillé a été élaboré en étroite collaboration avec les experts externes de Grant Leisure Group, à Londres, et de Strata Marketing, à Vancouver. De plus, deux commissions, l'Advisory Board Marketing & Communication, composé des spécialistes des partenaires commerciaux et des universités, ainsi que le Comité consultatif pour les questions touristiques, dont les 12 membres sont issus de la branche, ont été créés afin d'accompagner stratégiquement le développement du concept marketing et communication. Celui-ci a été terminé à la mi-août 2000 et a obtenu l'aval du Comité directeur le 28 septembre 2000 (v. Annexe 1: «Concept détaillé Marketing et communication Expo.02», 16.8.2000)

10.2.5 Image

L'historique de l'Exposition nationale est émaillé de difficultés et de turbulences qui ont remis le projet en question auprès du public. Encore peu avant l'ouverture, une grande incertitude et retenue étaient toujours présentes. Les rapprochements faits lorsqu'on évoque l'Exposition nationale étaient en grande partie négatifs. Cela apparaît clairement lors des différentes études de marché, effectuées périodiquement par la Direction Marketing. En juin 2000, à peine la moitié des Suisses (51 %) avaient une image positive d'Expo.02 et les remarques spontanées étaient majoritairement négatives: 25% mentionnaient les coûts, 24% les problèmes ou le chaos et 17% les soucis de financement. Le défi du marketing consistait donc à vendre des billets dans ces conditions difficiles et à contribuer ainsi au succès espéré.

10.2.6 Produit

Les attentes d'une large couche de la population quant au produit «Expo.02» étaient très élevées. L'étude de marché de juin 2000 montre

que neuf personnes sur dix en attendaient beaucoup. Ce résultat signifie qu'il fallait s'assurer qu'il y ait suffisamment d'arguments de visite (facteurs de motivation) pour tous les groupes-cibles et que d'autre part ces facteurs exerçaient une forte attraction au plan qualitatif. Lors de l'élaboration du concept marketing au printemps 1999, seul le concours d'architecture venait de se terminer. Le contenu des expositions et des events devait être disponible dans le courant des années 2000 à 2002. Une définition finale du produit était uniquement possible avec l'ouverture le 15 mai 2002. D'un point de vue professionnel, le travail du marketing pouvait être décrit comme un marketing d'innovation: vendre quelque chose qui n'est pas encore connu; communiquer ce qui pourrait être créé.

10.2.7 Contexte

Le travail a dû être effectué dans un contexte défavorable. Un produit, encore inexistant, devait être mis en vente. De plus, les crises du passé avaient laissé des traces négatives et les exigences des différents groupes d'intérêt (partenaires officiels, médias, partenaires de distribution etc.) par rapport aux activités marketing d'Expo.02 devaient être satisfaites.

10.2.8 Budget/Organisation

Suite au rapport du Conseil fédéral, le budget du marketing a été réduit de plus de 20 millions pour atteindre 51 millions. Le défi se posait aussi dans recrutement du personnel: il s'agissait de trouver les ressources humaines indispensables, en nombre comme en qualité.

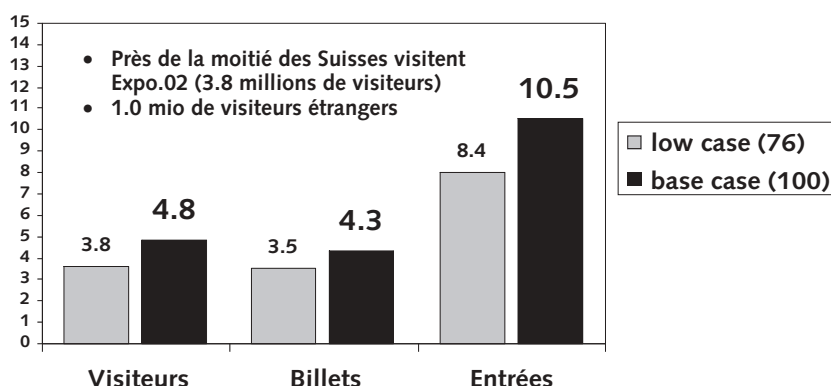
10.3 OBJECTIFS

10.3.1 Objectif général

Le but du marketing visiteurs d'Expo.02 était commercial: Un maximum de personnes se rendent à l'Exposition nationale le plus souvent possible.

10.3.2 Objectifs de la demande

Suite au rapport au Conseil fédéral de janvier 2000, les objectifs visiteurs suivants étaient valables:



Expo.02 voulait mobiliser 4,8 millions de visiteurs, dont 3,8 millions de la Suisse et 1 million d'étrangers, qui achèteraient 4,3 millions de billets et généreraient 10,5 millions d'entrées. Les recettes de billetterie planifiées

étaient de 296 millions de francs. En sachant que la planification du comportement des visiteurs était très difficile, un scénario Low-Case, basé sur un risque de 24%, a été développé.

10.4 STRATÉGIE GLOBALE DU MARKETING ET DE LA COMMUNICATION

10.4.1 Le produit Expo.02

Le produit Expo.02 est composé de deux parties:

Facteurs de motivation «voilà pourquoi j'irai (je retournerai) à Expo.02»

- région des Trois-Lacs
- projets d'expositions
- events
- architecture/constructions

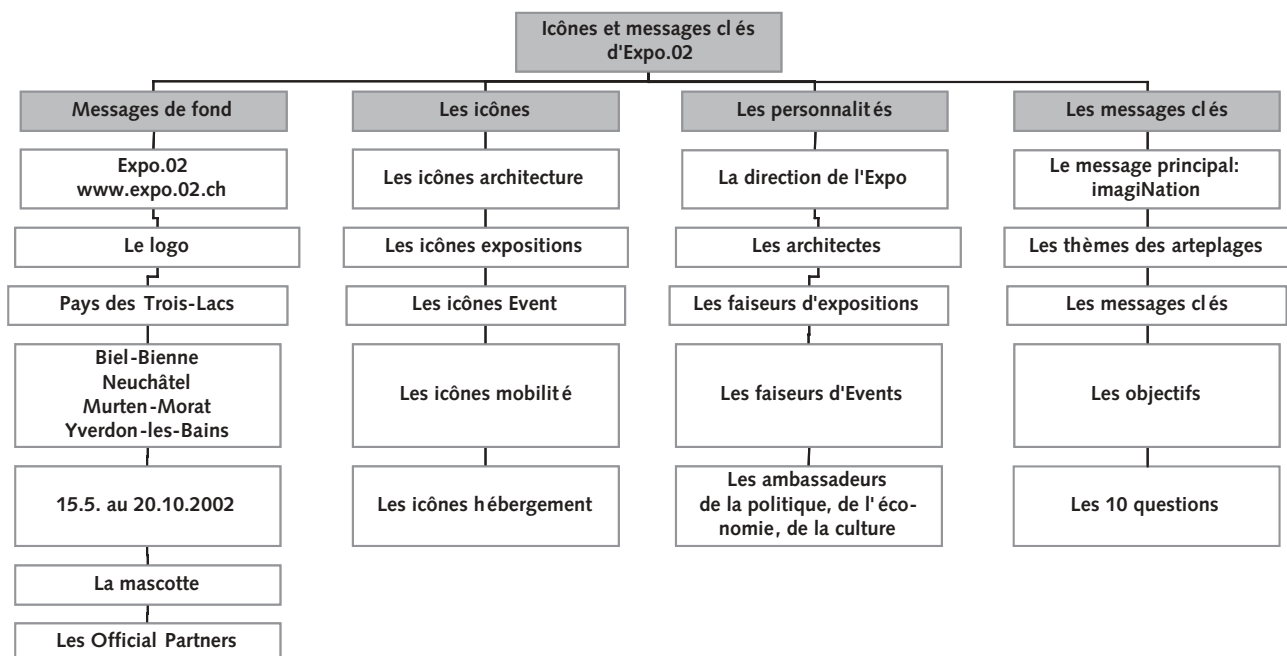
Facteurs logistiques «je m'attends à ce que tout fonctionne/soit impeccable»

- hébergement, restauration, transports
- prix en général
- pas de longues files d'attente, sécurité, etc.

Les facteurs de motivation ont été mentionnés dans les sondages comme facteurs de réussite et étaient de ce fait au cœur des préoccupations de marketing et de communication.

10.4.2 Icônes et messages clés

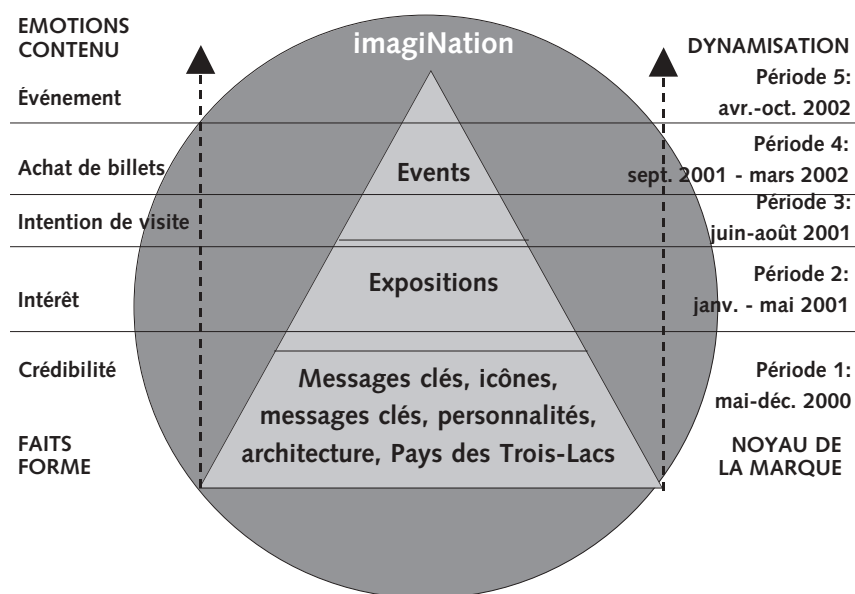
La quantité d'informations, de messages, d'images et de modèles qu'Expo.02 a créés, a compliqué le travail à coordonner. Pour cette raison, des icônes et messages clés – points centraux de la communication – ont dû être mis en place. Ceux-ci ont été précisés selon le modèle suivant:



Cette définition a permis d'agir de façon ciblée et d'assurer un travail de communication efficace au niveau des postes internes et externes avec les moyens mis à disposition.

10.4.3 Orchestrer le marketing et la communication

Le développement permanent d'Expo.02, le nombre important de services impliqués dans la communication ainsi que des moyens limités ont exigé une orchestration intelligente de toutes les activités de marketing et de communication. La planification s'est déroulée en cinq périodes clés:



Les icônes et messages clés (voir 10.4.2) ont été un soutien pour définir les contenus à communiquer.

10.4.4 Aperçu des périodes

Les activités individuelles pour ces périodes clés de la communication peuvent être décrites ainsi:

Période 1: Crédibilité

Objectif: Rétablir la crédibilité perdue lors de l'épisode Expo.01
 Epoque: Mai à décembre 2000
 Mesures: Conférences, rencontres avec des leaders d'opinion, relations publiques, travail médias, présence de la marque, brochure informative

Période 2: Intérêt

Objectif: Développer la crédibilité acquise en ouverture d'esprit et curiosité.
 Epoque: Janvier à mai 2001
 Mesures: Présentations, événement du 15 mai 01: «Encore 1 année», lancement de «l'Expo.02 mobile», relations publiques, travail médias, communication partenaires, nouvelle présentation du site Internet, campagne publicitaire, lancement de programmes marketing groupes-cibles (entreprises, associations, écoles, autocaristes)

Période 3: Intention de visite

Objectif: Motiver les groupes-cibles pour une visite
Epoque: Juin à août 2001
Mesures: Visites de chantiers, conférences, relations publiques, travail médias, «Expo.02 mobile», communication partenaires, ambassadeurs, programmes marketing groupes-cibles (entreprises, associations, écoles, autocaristes, tour-opérateurs)

Période 4: Vente de billets

Objectif: Vendre un maximum de billets
Epoque: Septembre 2001 à mars 2002
Mesures: Campagne publicitaire, Event OLMA, outils publicitaires dans les points de vente, billets, ticketfolder, matériel points de vente, Call Center, Internet, programmes marketing groupes-cibles (entreprises, associations, écoles, autocaristes, tour-opérateurs, familles, population locale), visites de chantiers, conférences, relations publiques, travail médias, «Expo.02 mobile», communication partenaire.

Période 5: L'événement

Objectif: Motiver les personnes indécises à entreprendre une visite
Epoque: Avril 2002 à octobre 2002
Mesures: Campagne publicitaire, communication du programme events (brochure, poster, partenariats médias etc.), relations publiques, travail médias, brochure touristique pour les groupes et clients individuels, programmes marketing groupes-cibles (entreprises, associations, écoles, autocaristes, tour-opérateurs, familles), communication partenaire.

10.5 FIXATION DES PRIX ET DES TYPES DE BILLETS

La fixation des prix et des types des billets était un élément crucial: d'une part la visite d'Expo.02 devait être abordable pour la population suisse, d'autre part les revenus de vente de billets devaient atteindre 20% du budget total d'Expo.02

10.5.1 Critères de fixation des prix et des types de billets

Les critères suivants devaient être pris en compte par le ticketing et la politique des prix d'Expo.02:

- 1 Expo.02 – 5 sites – 1 billet
- visites multiples
- aspects sociaux
- rapport qualité/prix
- répartition modale
- achats en gros/précoces
- modèle simple, facile à comprendre.

10.5.2 Stratégies clés

Deux aspects se partageaient le premier plan des stratégies clés: d'une part il s'agissait de promouvoir les visites de plusieurs jours à l'aide de produits adéquats, en se focalisant sur la communication et des prix

attrayants. D'autre part il fallait promouvoir les achats précoces en instituant une période de prévente courte, mais intense, et des prix attrayants.

10.5.3 Types et prix de billets

Type de billet	Période 1 11.10.01 – 14.05.02	Période 2 15.05.02 – 08.09.02	Période 3 09.09.02 – 20.10.02
Passeport 1-jour	CHF 48.00	CHF 48.00	CHF 48.00
Last-Minute-Pass	non disponible	non disponible	CHF 96.00
Passeport 3-jours	CHF 99.00	CHF 120.00	non disponible
Passeport saison	CHF 198.00	CHF 240.00	non disponible
Passeport saison local	CHF 160.00	CHF 192.00	non disponible
Passeport soirée	non disponible	CHF 10.00	CHF 10.00

Le passeport 1-jour était prévu pour des visites de courte durée. Le passeport 3-jours a été recommandé comme billet idéal pour visiter tous les arteplages. Quant au passeport saison, il devait aborder les aficionados d'Expo.02 et les résidents de la région. Cette gamme de produits devait couvrir tous les besoins des visiteurs, que leur séjour soit «court, moyen ou long». L'introduction du Last-Minute-Pass, n'était pas prévue dans le concept initial et a été décidée durant la phase d'exploitation. Afin de garantir un choix maximal pour le visiteur, les billets étaient valables pour tous les arteplages et n'étaient pas datés.

La tolérance sociale a été garantie en accordant différents rabais. Afin d'atteindre une acceptation élevée, le modèle d'Expo.02 s'est fortement appuyé sur celui des CFF. Les réductions se présentent selon le tableau suivant:

Groupe-cible	Réduction
Enfants 0 - 6 ans	Gratuit
Enfants 6 - 16 ans	50 %
Familles avec carte junior des CFF	Enfants gratuits jusqu'à 16 ans
Seniors, étudiants, apprentis, handicapés	10 %
Ecoles	50 % + 10 %
Groupes	10 %

Il est à noter qu'en accordant l'entrée gratuite pour les enfants avec carte junior, une offre très attractive a été créée pour les familles.

Toutes les définitions et règles de la billetterie ont été décrites dans le document «Procédures and Policies», qui a servi de base pour les vendeurs et le personnel d'accès.

10.5.4 Les pierres angulaires de l'offre

Pour conserver l'attractivité du prix du billet, les frais additionnels tels que transports ou ravitaillement par exemple, n'ont pas été inclus dans le prix du billet. Il ne fallait toutefois pas perdre de vue le prix global d'une visite d'Expo.02. L'exemple de l'Exposition universelle de Hanovre a démontré que les visiteurs sont très sensibles aux prix. De plus, lors d'un projet avec une position de quasi-monopole, il y a un risque important de voir apparaître des prix excessifs. Pour exclure ceci, des fourchettes de prix ont été convenues avec les principaux prestataires tels que CFF, restaurateurs et hôteliers. Les références de ces fourchettes étaient d'autres manifestations de grande envergure de Suisse. Ce procédé s'est avéré

bon, car les prix d'Expo.02 ont été bien acceptés par le public et les médias, à quelques exceptions près.

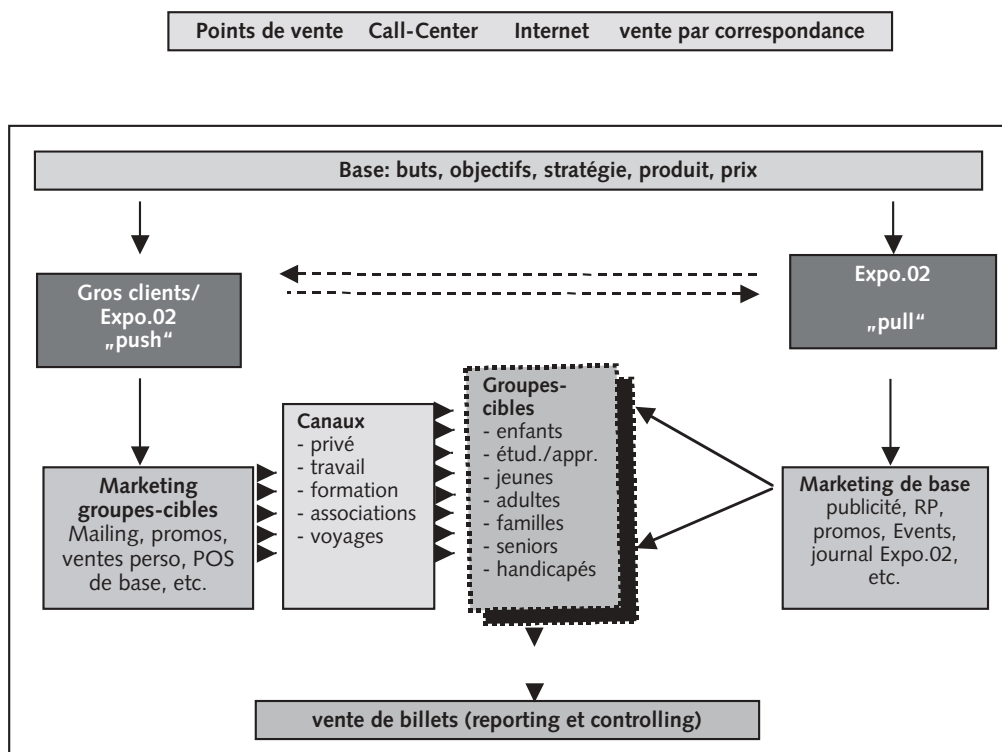
10.6 STRATÉGIE MARKETING POUR LA SUISSE

10.6.1 Aperçu

La stratégie du marketing pour la Suisse s'appuie sur deux piliers classiques «push» et «pull», ce qui signifie:

- Marketing et communication de base («push»): susciter l'intérêt et créer la demande pour tous les groupes-cibles (0-99 ans)
- Marketing et communication des groupes-cibles («pull»): planifier des activités spécifiques et coordonnées aux groupes-cibles

La stratégie peut être représentée selon le graphique suivant:



10.6.2 Marketing et communication de base

Le marketing et communication de base s'étaient donné pour tâche d'informer et de motiver tous les visiteurs potentiels d'Expo.02. La difficulté majeure était due au fait que d'une part les contenus de communication étaient très variés, et d'autre part qu'une très grande partie de la population (de 0 à 99 ans) devait être touchée. Les piliers stratégiques principaux étaient les icônes et messages clés, ainsi que l'orchestration du marketing et de la communication.

10.6.3 Marketing et communication pour groupes-cibles

Le marketing pour groupes-cibles avait une importance déterminante: au lieu de vendre des billets uniquement de manière passive (points de

vente, Call Center, Internet), la question suivante s'est posée: «Dans quel contexte toucher les groupes-cibles?». De cette question résulte une segmentation selon les activités et les canaux qui se présente ainsi («un jour dans la vie de...»):

Groupes-cibles	Activités	Canal
Adultes, jeunes	Travailler	Entreprises
Enfants, étudiants/apprentis	Etudier	Ecoles
Tous	Loisirs	Associations
Tous	Voyager	Agences de voyages, caristes, Tour Operators
Adultes, enfants	Vie privée	Familles

Ceci nous a permis d'une part d'aborder les visiteurs potentiels par des moyens et des messages ciblés. D'autre part, un contact pouvait nous faire vendre plusieurs billets, par exemple dans les entreprises et associations. Par ce procédé, il était possible de motiver plusieurs fois la même personne à visiter Expo.02, et ce dans des contextes différents.

10.7 STRATÉGIE MARKETING À L'ÉTRANGER

10.7.1 Stratégie

Contrairement à la Suisse, où un groupe-cible clairement définissable a pu être déterminé - c'est-à-dire toute la population suisse - il a fallu se focaliser sur une définition correspondante pour l'étranger. Les moyens financiers ne nous permettaient pas d'aborder le «monde entier». Les groupes-cibles ont été définis comme suit:

Provenance	Potentiel	Part en %	Pénétr. %	Pénétr. abs.	Part en %
Touristes de l'étranger	1'726'000	13.8	15.4	265'360	26.5
Habitants France limitrophe	5'960'000	47.6	3.0	181'560	18.2
Tourists France limitrophe	580'000	4.6	2.0	11'600	1.2
Habitants Allemagne limitrophe	2'348'000	18.7	17.0	400'000	40.0
Tourists Allemagne limitrophe	1'344'000	10.7	2.0	26'880	11.5
Suisses de l'étranger	573'000	4.6	20.0	114'600	100.0
Total étranger	12'531'000	100.0	20.0	114'600	100.0

D'un point de vue tactique, le traitement du marché a été divisé en trois périodes. La stratégie principale de la première phase consistait à développer des offres de visite d'Expo.02 en collaboration avec les plus importants tour-opérateurs proposant la Suisse dans leurs catalogues. Avant et après l'ouverture d'Expo.02, des publicités, promotions, partenariats avec les médias et des reportages devaient attirer l'attention des visiteurs potentiels sur l'Exposition nationale suisse. Durant toute la manifestation les visiteurs séjournant dans les plus importantes régions touristiques suisses devaient être incités à entreprendre une excursion à Expo.02.

Afin de garantir un traitement du marché efficace, Expo.02 a coopéré avec plusieurs organisations:

- Suisse Tourisme
- Association des Suisses de l'étranger
- Organisation touristiques en Suisse.

10.8 STRATÉGIE DE DISTRIBUTION

10.8.1 Aperçu

Dans le cadre de la distribution, il était important de faciliter l'achat des billets en utilisant un réseau vaste et bien connu du public. De plus, les visiteurs potentiels devaient pouvoir obtenir un maximum de prestations en une seule opération et également pouvoir commander des billets depuis chez soi. Se basant sur cette situation initiale, les billets ont été distribués aux endroits suivants:

- à tous les guichets de gare et automates à billets
- par téléphone (Call Center)
- par Internet
- aux entrées des arteplices (par les automates à billets et au Customer Care Center).

A part les endroits mentionnés ci-dessus, des billets ont été vendus par le Local Operator, des offices de tourisme, des hôtels, des caristes et d'autres partenaires touristiques en Suisse et à l'étranger. Le réseau de vente et de promotion des caristes jouait ici un rôle important: Expo.02 a conclu 158 conventions avec des caristes dans toute la Suisse.

10.8.2 Points de vente physiques

En comptant toutes les gares en Suisse, Expo.02 disposait de plus de 600 points de vente. Ces points de vente offraient les avantages suivants:

- Les gares sont connues de la plus grande partie de la population = faible investissement en communication
- Billets d'entrée et billets de train en une seule opération = confort pour les visiteurs, attrait pour l'utilisation du train (répartition modale)
- Bonne situation initiale pour les promotions avec les CFF = utilisation de synergies et d'intérêts communs

10.8.3 Call Center

Deux centres d'appels (call center) ont été créés pour répondre à la demande d'informations, de vente de billets et de prestations touristiques:

- Visiteurs individuels: SDM (Switzerland Destination Management)
Tél. 0900 02 02 02 (CHF 0.50/min.)
- Groupes: Local Operator (LO)
Tél. 0901 02 02 02 (CHF 0.70/min.)

En plus de l'exploitation et de la vente via le call center, le Local Operator avait une fonction d'interface entre les offres touristiques (p. ex. bateaux IRIS, tipi, events, tour guidés) et le marketing groupes-cibles: il rassemblait les offres, les fournissait aux revendeurs (respectivement les vendait directement aux groupes), gérait les contingents et était responsable pour l'administration (système de réservation, envoi et comptabilité). Au total, le Local Operator occupait 35 collaborateurs.

10.8.4 Internet

Les billets d'entrée pouvaient également être commandés par Internet. Toutefois, il ne s'agissait pas de créer un e-commerce propre à Expo.02,

mais de faire un lien avec la homepage des CFF. Les commandes étaient ensuite directement traitées par le processus standard des CFF.

10.8.5 Points de vente arteplages

Les visiteurs pouvaient acquérir leur billet aux entrées des arteplages, soit à l'un des 45 automates, soit auprès d'un des quatre Customer Care Center.

10.9 ACTIVITÉS

Ce chapitre résume uniquement les projets-clés.

10.9.1 Activités du marketing et communication de base

Présence de la marque

L'objectif de la présence de la marque était d'assurer des contacts permanents dans l'esprit des visiteurs potentiels. Les moyens utilisés étaient des panneaux à l'entrée des localités, des drapeaux (avec logo Expo.02, respectivement icônes d'arteplage) et de «give-aways», par exemple des autocollants, ballons et cartes postales.

La stratégie du placement a été définie «de l'intérieur vers l'extérieur»: on travaillait d'abord sur la région d'Expo.02, puis dans les grandes villes de Suisse et, dans une troisième phase, dans le reste de la Suisse et dans les aéroports.

Publicité en Suisse

La publicité de l'Exposition nationale avait une importance secondaire: d'une part, il n'était pas possible de communiquer tous les contenus et informations sur Expo.02, et d'autre part, les moyens mis à disposition ne suffisaient pas pour une apparition massive. De ce fait, une grande partie de la communication a été accomplie par le travail médiatique et les messages spécifiques ont été intégrés à la publicité.

La publicité classique a été divisée en six vagues différentes: les contenus ciblaient d'une part la motivation d'achat de billets (vagues 2 et 3), d'autre part la communication de l'expérience «Expo.02» (vagues 4 à 6).

vague	timing	contenu	moyens
1	mai01	1 année avant Expo.02	tv, cinema
2	sep-nov 01	lancement prévente	tv,affiches, POS
3	mai 02	fin prévente	affiches, POS
4	juin-juillet 02	événement/offre 4 pour 3	tv, presse écrite
5	juillet-août 02	événement/offre estivale	tv
6.	septembre 02	événement/last-Minute-Pass	tv, POS

Au total, 5.9 millions ont été investis dans la distribution de la publicité en Suisse. Lors de négociations et partenariats avec les médias en Suisse pour obtenir de l'espace publicitaire gratuit ou à prix réduit, la valeur médiatique a pu être multipliée par le facteur 2.5, générant une valeur publicitaire totale d'environ 15 millions.

Communication events

Le programme Events, très varié et changeant chaque jour, représentait un défi particulier pour la communication. La publicité classique (TV, affichage) a été utilisée pour les deux events principaux, le Spectacle

d'ouverture et la Fête nationale du 1er août. Une campagne d'affichage a également été lancée pour promouvoir les Events. De plus, des partenariats avec différents médias ont été conclus pour faire connaître le programme des events par des agendas et autres trailers. La structure de base de la communication events était composée d'une brochure contenant le programme events (2 éditions), d'Internet, de flyers et de la communication sur site (posters, tableaux d'affichage, journal Expo.02).

«Expo.02 mobile»

En plus des visites de chantiers et des conférences, «l'Expo.02 mobile» était le principal outil de promotion de l'Exposition nationale. L'architecture, les expositions et autres informations sur Expo.02 ont été assemblées en une exposition itinérante afin de transmettre une impression approfondie avant l'ouverture de la manifestation. Entre mai 01 et mai 02, «l'Expo.02 mobile» s'est installé dans 18 lieux très fréquentés (p. ex. OLMA, Züri-Fesch, Fête fédérale de lutte, SITV Colmar) sous le thème de «Expo.02 va à la rencontre de ses visiteurs». En tout, 90'300 personnes ont visité «l'Expo.02 mobile».

Ambassadeurs

Au total, 122 personnalités du sport, de la politique, de la science et de la culture ont été nommées ambassadeurs d'Expo.02 pour susciter une vaste discussion positive sur l'Exposition nationale. Ces personnes cherchaient à promouvoir la crédibilité, l'intérêt et la visite d'Expo.02 dans leur entourage et dans le public, avant et pendant la manifestation.

Marketing et communication des partenaires

Les ressources financières et plateformes des partenaires d'Expo.02 dépassaient largement les moyens de l'Exposition nationale. La tâche du marketing et de la communication des partenaires comprenait la motivation de ces entreprises de communiquer à tous les niveaux (p. ex. publicité, journaux des collaborateurs, achat de billets, présence de la marque) leur engagement pour Expo.02. Ces actions leur permettaient d'une part, de se profiler et d'autre part, d'offrir plus de présence, d'intérêt et de visiteurs potentiels à Expo.02. Les principaux outils tenaient du «key account management»: conseil, offre de prestations variées, participation dans la commission d'accompagnement (Advisory board marketing et communication) et information régulière. D'importantes mesures additionnelles au niveau du marketing et communication de base (p. ex. conférences de presse, visites de chantiers, conférences, brochures, Internet) ont été engagées par les Départements publications et Information et relations publiques.

10.9.2 Activités Marketing et communication groupes-cibles

Entreprises

Les premiers entretiens avec les partenaires d'Expo.02 concernant la vente de billets ont débuté en janvier 2001 et le premier contrat de vente de billets d'Expo.02 a déjà été signé en avril 2001.

Environ 1700 grandes entreprises suisses ont été prospectées personnellement par quatre délégués de vente. Les entreprises partenaires d'Expo.02 étaient au centre de l'intérêt. Environ 60'000 petites et moyennes entreprises (PME) ont été contactées en plusieurs vagues afin qu'elles prennent des mesures de marketing direct. La palette des arguments d'achat de billets d'Expo.02 était très fournie: les cadeaux aux collabora-

teurs ou aux clients (pour Noël), les commandes groupées des collaborateurs ou les excursions d'entreprises sur les arteplages ont été très appréciés.

Ecoles

Il n'était pas possible d'envisager une Exposition nationale sans visite de la génération du futur, c'est-à-dire des écoliers. Pour atteindre cette cible importante de 1.4 millions de visiteurs potentiels, il fallait absolument créer une offre attrayante pour ce secteur de l'enseignement très sensible aux coûts. Grâce à la collaboration avec les CFF et la Conférence suisse des directeurs cantonaux de l'instruction publique, Expo.02 a pu proposer l'offre suivante pour une visite d'une journée: 48 francs pour l'entrée et le transport au départ de toutes les communes de Suisse. Expo.02 a pu promouvoir cette offre globale en faisant du lobbying et des présentations auprès des cantons et dans les écoles. Des mesures de marketing direct aux classes et écoles, ainsi qu'une page spéciale sur le site Internet d'Expo.02, ont assuré une communication à grande échelle. Ces mesures ont été complétées par la distribution de matériel didactique sur les expositions servant à la préparation et au suivi d'une course d'école à Expo.02

Associations

La Suisse compte environ 2,8 millions de personnes qui font partie d'une ou de plusieurs des 25'000 associations. Une des traditions de ces associations est leur excursion annuelle. Expo.02 s'est fixé comme objectif de motiver les associations à faire leur voyage sur les arteplages. L'on a contacté les responsables d'associations lors de quatre mailings recommandant Expo.02 et la région touristique sous le slogan «Vivre Expo.02 ensemble». Des catalogues et flyers de promotion ont également été distribués par les revendeurs, par exemple RailAway et les caristes.

Familles

Pour les familles, l'offre de billets était déjà un programme marketing en soi. La carte junior des CFF permettait non seulement aux enfants de 0 à 16 ans de voyager, mais aussi d'entrer gratuitement à Expo.02. Cette offre avantageuse devait inciter un maximum de familles (très sensibles aux prix) à se rendre à l'Exposition nationale. L'activité principale du marketing était de faire connaître cette offre à un maximum de personnes de ce groupe-cible. Ceci a été effectué par l'intégration dans la communication de base d'Expo.02 et grâce à des actions spécifiques en collaboration avec les CFF, par exemple les pochettes pour la carte junior décorées selon le design d'Expo.02, les mailings aux détenteurs de la carte junior, la présentation des points de vente CFF, des offres familles RailAway et des annonces.

Population locale

Il était important d'atteindre un taux de pénétration élevé auprès de la population locale (environ 120'000 personnes), car ce groupe-cible devait assurer une fréquence de base et représentait des leaders d'opinion et des hôtes importants. Pour ces raisons, le passeport saison leur a été proposé en prévente au prix de 160 francs, au lieu de 198 francs. La communication principale s'est faite par le biais d'un mailing personnel envoyé en octobre 2001, avec la possibilité d'étendre cette offre à quatre amis ou connaissances. D'autres mesures ont été lancées par les syndicats des villes, qui conseillaient à leurs concitoyens de profiter de cette offre. Trois suivis ont été effectués par tous-ménages.

Autres

D'autres mesures ont été prises pour les groupes-cibles suivants:

- Jeunes:
Partenariat avec Euro26 et Voie 7, articles rédactionnels et concours dans les magazines pour jeunes
- Seniors
Lobbying auprès de Pro Senectute, articles rédactionnels et concours, mailings (Université 3ème age, Pro Senectute, paroisses)
- Collaborateurs
Les collaborateurs d'Expo.02 ont pu profiter de trois promotions: ils avaient la possibilité d'acquérir le passeport saison et le Last-Minute-Pass à prix réduit pour leur famille et leurs connaissances.

10.9.3 Activités marketing et communication à l'étranger

France limitrophe

Le marché principal en France a été limité à douze départements dans un périmètre de 200 km de voyage autour de la zone d'Expo.02.

L'Exposition nationale s'est présentée à six foires de France (p. ex. MIT International Paris, SITV Colmar, Salon Mondial du Tourisme Paris). Au niveau du «key account management», Expo.02 a signé des business plans avec 6 partenaires pour la commercialisation et la distribution de voyages à l'Exposition nationale.

Une campagne publicitaire a été lancée du début du mois de mai à fin juin 2002 en collaboration avec Suisse Tourisme (presse quotidienne, magazines, affiches). Une seconde vague comportant des spots TV et radios a eu lieu à partir de fin juillet jusqu'à début septembre 2002.

D'autres mesures spécifiques ont été prises: Présence importante à la gare de Lyon (affichage, stand d'information), flyers et annonces avec Lyria TGV, mailings aux autocaristes et associations.

Allemagne limitrophe

Comme en France, le marché principal allemand a été limité aux 11 Bundesländer dans un périmètre de 200 km de voyage de la région d'Expo.02.

L'Exposition nationale s'est présentée à sept foires touristiques allemandes (p. ex. CMT Stuttgart, ITB Berlin, RDA Köln). Au niveau du «key account management», Expo.02 a signé des business plans avec 12 partenaires pour la commercialisation et la distribution de voyages à l'Exposition nationale.

La publicité a été mise en place en mai 2002 et durant les mois d'été juillet et août. En plus, une série de spots radios a été diffusée au début du mois d'octobre pour encourager les visites de dernière minute lors de la journée de la «Deutschen Einheit». D'autres mesures additionnelles ont été organisées avec des partenaires, par exemple des flyers Expo.02 avec la DB (Deutsche Bahn), des mailings aux entreprises et autocaristes / agences de voyages, des voyages de lecteurs et des concours, de la publicité sur les tramways de Freiburg i. Breisgau et de Stuttgart, des actions Railbon avec ADAC Motorwelt. Une journée spéciale de l'Allemagne a eu lieu le 31 août 2002 sur l'artepilage de Bienne.

Autres marchés étrangers

Les autres marchés étrangers ont été traités en deuxième (Europe) et troisième priorité (outre-mer) avec la collaboration de Suisse Tourisme. Des business plans ont été conclus avec de grands groupes de voyage internationaux. La publicité classique n'a pas été utilisée. Par contre, des mesures de promotion spécifiques ont été prises, telles que des annonces dans les brochures de Suisse Tourisme, des voyages de lecteurs, des promotions avec CFF STS (Swiss Travel System) et des présentations au Conseil de l'Europe à Strasbourg. Afin de toucher un maximum de touristes séjournant en Suisse, Expo.02 a signé des contrats de vente de billets avec environ 30 organisations touristiques. Ces organisations ont régulièrement reçu des informations et du matériel de promotion. De plus, différentes destinations touristiques ont intégré Expo.02 dans leurs catalogues d'excursions.

Suisses de l'étranger

Il n'était pas possible d'imaginer l'Exposition nationale suisse sans impliquer la cinquième Suisse. D'un point de vue marketing, les 600'000 Suisses vivant à l'étranger représentaient également un potentiel de visiteurs intéressant.

La collaboration avec l'Organisation des Suisses de l'étranger (OSE), a débuté en 1999.

Les articles rédactionnels et annonces parus dans ses publications ont régulièrement informé sur l'état du projet et fait de la publicité. Un délégué d'Expo.02 a également pu présenter personnellement le projet durant les congrès des Suisses de l'étranger et lors des principales conférences des présidents de clubs suisses en Europe (par exemple en France, en Allemagne, en Autriche, en Angleterre, en Espagne et en Suède). Une journée des Suisses de l'étranger a eu lieu le 10 août sur l'artepilage de Bienne.

10.9.4 Dates clés

Objectifs	Période 1 Crédibilité 2000					Période 2 Intérêt 2001					Période 3 Intention de visite 2001					Période 4 Achat de billet 2001 2002					Période 5 Evénement 2002					Période 6 Suivi 2002					
	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
1 Dates clés																															
Elaboration du concept Marketing et communication	[Bar chart showing activity from month 8 of 2000 to month 12 of 2002]																														
Vente groupes-cibles (entreprises, écoles, TO's, etc.)	[Bar chart showing activity from month 2 of 2001 to month 12 of 2002]																														
Campagne "1 année avant Expo.02": 15.05.01	[Bar chart showing activity from month 5 of 2001 to month 12 of 2002]																														
Call-Center groupes (Local Operator)	[Bar chart showing activity from month 8 of 2001 to month 12 of 2002]																														
Call-Center Grand Public (SDM)	[Bar chart showing activity from month 11 of 2001 to month 12 of 2002]																														
Campagne début de prévente publique: 11.10.01	[Bar chart showing activity from month 10 of 2001 to month 12 of 2002]																														
Vente de Noël: décembre 01	[Bar chart showing activity in month 12 of 2001]																														
Campagne fin de prévente: 14.5.02	[Bar chart showing activity from month 5 of 2002 to month 12 of 2002]																														
Campagne spectacle d'ouverture d'Expo.02: 15.05.02	[Bar chart showing activity in month 5 of 2002]																														
Campagne Offre 4 pour 3: mi-juin à mi-juillet 02	[Bar chart showing activity from month 6 to month 7 of 2002]																														
Campagne offre estivale: mi-juillet à mi-août 02	[Bar chart showing activity from month 7 to month 8 of 2002]																														
Campagne 1er août 02	[Bar chart showing activity in month 8 of 2002]																														
Campagne Last-Minute-Pass: septembre 02	[Bar chart showing activity in month 9 of 2002]																														
Campagne cérémonie de clôture d'Expo.02: 20.10.02	[Bar chart showing activity in month 10 of 2002]																														
Période de vente 1: 11.10.01 - 14.5.02	[Bar chart showing activity from month 10 of 2001 to month 5 of 2002]																														
Période de vente 2: 15.5.02-8.9.02	[Bar chart showing activity from month 5 of 2002 to month 8 of 2002]																														
Période de vente 3: 9.9.-20.10.02	[Bar chart showing activity from month 9 of 2002 to month 10 of 2002]																														

10.10 RÉSULTATS

10.10.1 Aperçu

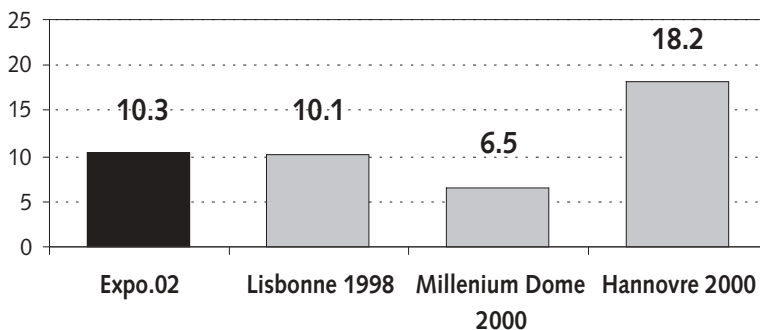
Les résultats principaux se présentent comme suit:

	Entrées Nombre (mio.)	Billets Nombre (mio.)	Visiteurs Nombre (mio.)	Recettes mio. CHF
Base-Case Expo.02	10.5	4.3	4.8	296.7
Low-Case Expo.02	8.0	3.3	3.6	222.5
Résultat final	10.3	3.7	4.2	182.6

10.10.2 Entrées

Expo.02 a atteint 10'289'019 entrées

Entrées Expositions internationales (en millions)

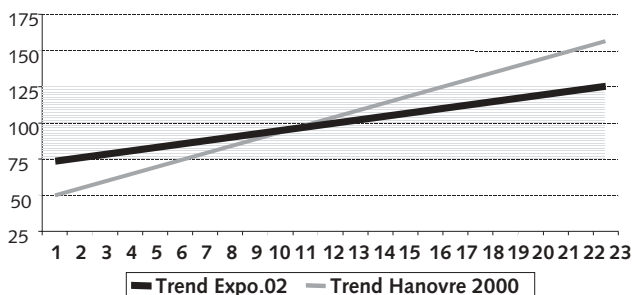


Source: Expo.02/divers

En comptant presque 10,3 millions d'entrées, l'objectif a quasiment été atteint. Expo.02 a ainsi pu réaliser – compte tenu d'un territoire nettement plus restreint – plus d'entrées que l'Exposition universelle de Lisbonne en 1998 et que le Millenium Dome de Londres en 2000. Ceci représente en moyenne 64'170 entrées par jour pendant toute la durée de 159 jours d'Expo.02.

Courbe plate sur toute la durée d'Expo.02

Trend des entrées Expo.02 et Hanovre 2000 (indice)

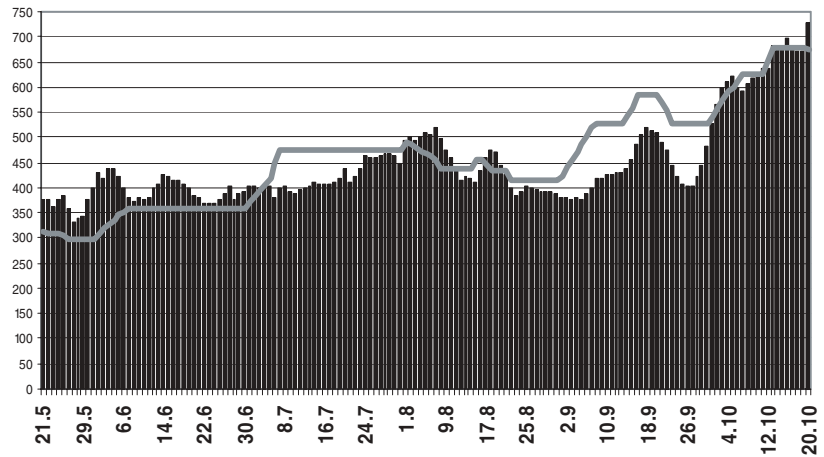


Source: Expo.02, Hanovre 2000

Un bon niveau d'entrées a pu être atteint dès le début d'Expo.02 grâce aux fortes préventes et aux nombreuses visites des écoles. Cet excellent départ était important pour la suite d'Expo.02 et a permis une bonne répartition des capacités.

Planification et réalité sont très proches

Evolution des visites effectives par rapport au budget (en 7DMT = 7-day-moving-totals)



Source: Expo.02

L'objectif a pu être dépassé au cours des premières semaines. Les moments critiques se sont situés au début des vacances d'été (mi-juillet) ainsi qu'à la fin des vacances d'été (mi-août/sept). L'augmentation budgétisée pour la fin d'Expo.02 a été réalisée.

Bonnes conditions météorologiques

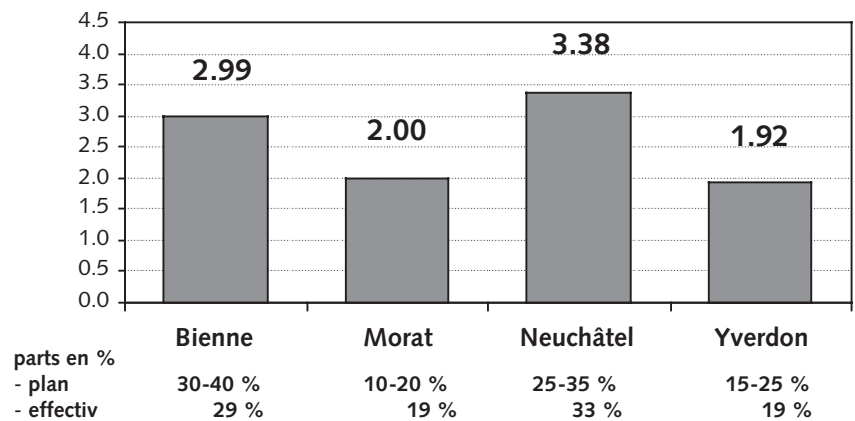
Méteo	Nombre de jours
ensoleillé	72
nuageux	48
pluvieux	34
orageux/pluvieux	5
total	159

Source: Expo.02

Expo.02 a joui en général de bonnes conditions météorologiques, spécialement lors de l'ouverture. La période de canicule en juin, l'arrivée d'un front froid en septembre et le temps changeant et frais des derniers jours d'exploitation ont par contre influencé négativement le nombre de visites. Il a été démontré que les jours avec une météo très favorable (très chaud), respectivement très défavorable (forte pluie) faisaient partie des plus mauvaises journées en ce qui concerne le nombre d'entrées sur les arteplages.

Tous les arteplages ont eu du succès

Entrées par arteplages (en mio.)

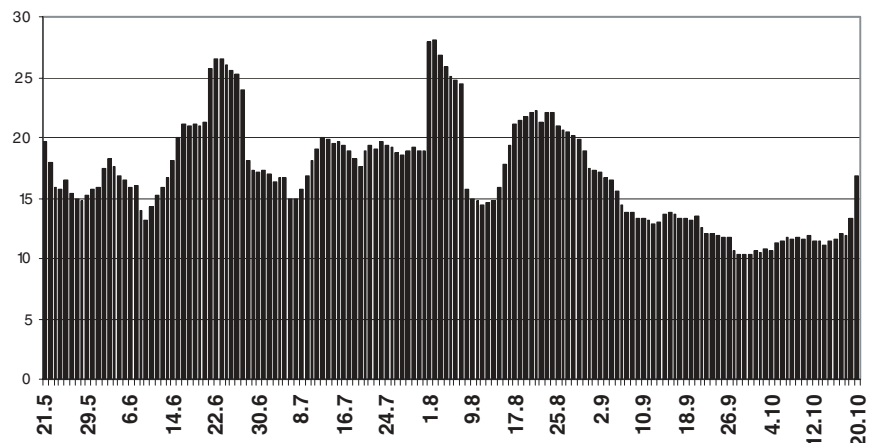


Source: Expo.02

La répartition des visiteurs sur les arteplages était l'un des plus grands facteurs d'insécurité: Il était difficile d'estimer si un arteplage allait être élu «must» par les médias et les visiteurs. Cette situation aurait créé une concentration du flux de visiteurs sur l'arteplage en question. Heureusement, cette particularité n'est pas survenue: tous les arteplages ont suscité l'intérêt et la répartition des visiteurs correspond aux données planifiées.

Un succès inattendu: les soirées d'Expo.02

Parts des entrées du soir (en %, base: 7DMT)



Source: Expo.02

Le nombre de visites en soirée correspond à 1,7 million d'entrées, soit 17% du total des entrées. Ce sont principalement les résidents de la région des Trois-Lacs qui ont passé leurs soirées d'été à Expo.02. En raison du temps plus frais durant les mois de septembre et d'octobre, une diminution frappante des visites a été constatée en soirée.

La Journée de clôture et la Fête nationale en tête

Les meilleurs et les plus mauvais jours et soirs

Indicateurs	Dat	Entrées
Meilleur	Die	181'99
2e meilleur	Sa	124'33
3e meilleur	Me	121'47
Meilleur soir	Je	64'48
Plus mauvais jour	Me	35'21
Plus mauvais soir	Ma	2'52

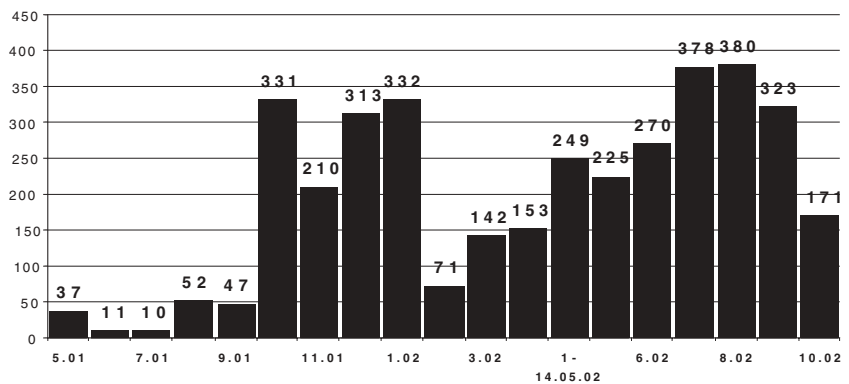
Source: Expo.02

Le meilleur jour était aussi le dernier: Le 20 octobre 2002, plus de 180'000 visiteurs ont afflué sur les arteploges. Un autre moment intense était la soirée du 1er Août avec 64'487 entrées.

Vente de billets

Expo.02 a vendu 3,7 millions de billets

Vente de billets par mois (en milliers)

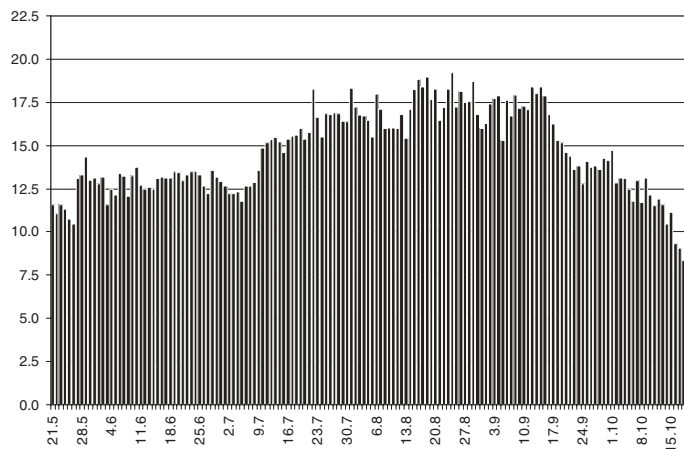


Source: Expo.02

En tout, Expo.02 a pu écouler plus de 3,7 millions de billets, ce qui représente à peine 600'000 ou 14% de moins que le Base-Case budgété. Par rapport au Low-Case, la vente effective est 0,4 million plus élevée.

Développement de la vente de billets

Pourcentage des billets vendus par rapport aux visites (en %)

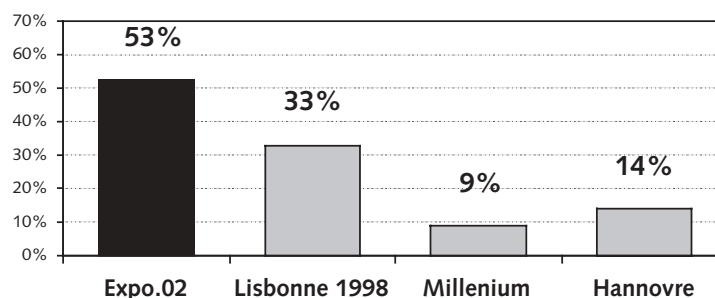


Source: Expo.02

Durant les premières semaines suivant l'ouverture, un nombre de personnes supérieur à la moyenne a visité Expo.02. Ces visiteurs avaient en grande partie acheté leur billet en prévente. Le rapport entre billet vendu et visites est à nouveau défavorable vers la fin de l'Exposition nationale. De nombreux visiteurs souhaitaient encore utiliser le billet qu'ils avaient acquis auparavant.

Prévente couronnée de succès

Pourcentage des billets vendus en prévente (en %)



Source: Expo.02, divers

Un des objectifs principaux des activités marketing était de vendre un maximum de billets durant la prévente. Contre toute attente, le budget de 1 million de billets a été largement dépassé avec près de 2 millions de billets vendus avant l'ouverture d'Expo.02. En comparaison internationale, un score de plus de 50% des billets vendus en prévente représente un résultat excellent. Les activités intenses au niveau des entreprises (partenaires et PME) ainsi que la forte vente de Noël ont fortement contribué à ce succès. Le meilleur résultat concernant les ventes a été atteint le dernier jour de la prévente (14 mai 2002): 67'085 billets ont été vendus.

Plus que la moitié des billets vendus via les programmes marketing-cibles

Ventes de billets selon les canaux de vente (en nombre de billets)

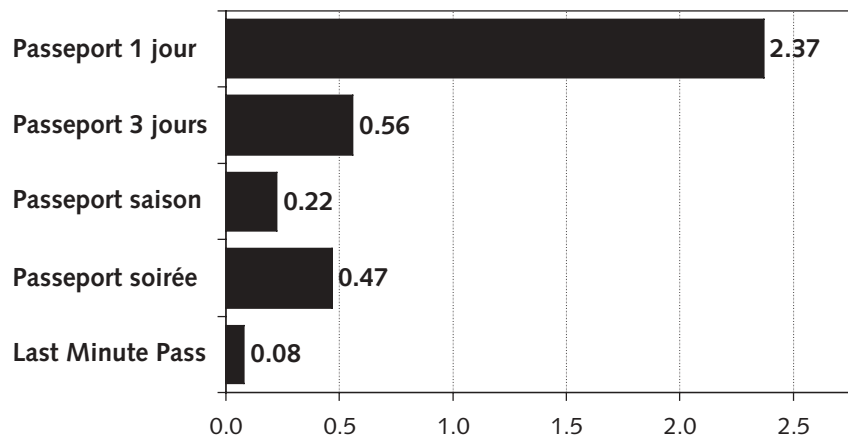
Canal	Nombre billets en mio.	part en %
Vente grand public	1.66	44.9%
dont gares	0.81	21.9%
dont arteplages	0.85	23.0%
Programmes marketing	2.04	55.1%
Entreprises	1.35	36.5%
Ecoles	0.45	12.1%
Groupes	0.15	4.1%
Canaux touristiques/autres	0.09	2.4%
Total	3.70	100.0%

Source: Expo.02

Près de 45% des billets ont été achetés par le grand public dans les gares, respectivement sur les arteplages. Avec 2 millions de billets vendus, plus de la moitié des billets a été écoulee par les programmes marketing spécifiques aux groupes-cibles. Ce résultat souligne la justesse du choix stratégique, en se focalisant fortement sur la communication sur mesure des différents groupes-cibles. Il est à noter, que la vente via les entreprises (partenaires) et les écoles a été spécialement réussie.

Vente de passeports 3-jours décevante

Ventes de billets selon le type (en millions de billets)



Source: Expo.02

La vente des passeports 3-jours n'a pas confirmé les attentes placées en elle. Au lieu des 1,46 millions de billets, seul 0,56 million de passeports 3-jours ont pu être écoulés. La majorité des visiteurs préférait acquérir des passeports 1-jour ou soirée. La demande de passeports 3-jours, contrairement aux indications qui avaient été données dans les sondages, était en dessous des attentes.

La situation est identique pour l'écoulement de passeports saison: le budget n'a pas totalement été atteint (-80'000). Par contre, la vente des passeports saison locaux a dépassé les attentes (58'000). L'importance des passeports saison souligne un fait particulier: alors que seuls 6% des billets vendus sont des passeports saison, ils ont généré un tiers de toutes les entrées. Neuf passeports saison sur dix (93%) se sont vendus avant l'ouverture d'Expo.02

Les résultats de la vente de passeports soirée bouclent largement au-dessus des attentes (+0.25 millions), car cette variante était très avantageuse pour une courte visite d'Expo.02. Concernant les passeports 1-jour, le budget a été dépassé de 50'000 passeports vendus.

L'introduction du Last-Minute-Pass a soutenu l'augmentation du prix moyen. Avec 80'000 billets vendus, le chiffre d'affaires absolu peut également être considéré comme satisfaisant. De plus, 59'000 passeports 3-jours ont été convertis en Last-Minute-Pass.

Comportement des visiteurs

Le comportement des visiteurs a suivi la tendance que voici:

Plus proche, plus souvent:

Les visiteurs de la région détenant un passeport saison ont fréquenté Expo.02 deux fois plus souvent que planifié. En moyenne, un passeport saison était utilisé 15 fois.

Plus éloigné, moins souvent:

Les visiteurs provenant de régions plus éloignées de la région des Trois-Lacs ont visité Expo.02, mais ils ont entrepris moins de séjours que prévu. Cette situation a influencé négativement la vente de passeports 3-jours au profit de passeports soirée et des passeports 1-jour.

Plus éloigné, plus actif

Les visiteurs provenant de régions éloignées ont majoritairement choisi des excursions d'une journée à Expo.02 et ont souvent visité plus d'un artepilage par jour. Au lieu de 11% de visites multiples budgétées, le chiffre réel est d'environ 29%.

Le chiffre d'affaires de la billetterie est de 182,6 millions, soit 115 millions en dessous du budget.

Le chiffre d'affaires budgété de la billetterie, soit 296,7 millions de francs, n'a pas été atteint. Les raisons de cette différence peuvent être expliquées par le tableau suivant:

Explications de la différence du chiffre d'affaires

Facteurs	Raisons majeures	mio. CHF	en %
Comportement des visiteurs	Moins de visites multijours (passeports 3-jours), plus grand nombre de visites de plusieurs artepilages en une journée	-62	54%
Nombre de billets	Chiffre d'affaires faible au niveau des groupes et de l'étranger	-33	20%
Prévente	Ecoulement accru de billets durant la prévente (à des prix réduits) par rapport au budget	-20	17%
Total		-115	100%

Source: Expo.02 (ci-inclus TVA, hors coût SAG)

10.10.3 Visiteurs

Au total, 4,2 millions de personnes ont visité l'Exposition nationale. La provenance des visiteurs se répartit comme suit entre l'étranger et la Suisse:

Provenance	Visiteurs (en mio.)
Suisse	3.7
Etranger	0.5
Total	4.2

La Suisse comptant 7,2 millions d'habitants, plus de la moitié des personnes vivant dans ce pays ont visité Expo.02. Ce résultat correspond quasiment aux prévisions (3.8 millions).

Par contre, l'objectif fixé pour l'étranger n'a pas été atteint. Au lieu d'un million, environ 0,5 million de personnes résidentes à l'étranger ont visité Expo.02.

Raisons du faible nombre d'étrangers

Comme le reste de la Suisse, la région d'Expo.02 a été touchée par le recul du tourisme. Plusieurs raisons peuvent être la cause de ce faible nombre de visiteurs étrangers:

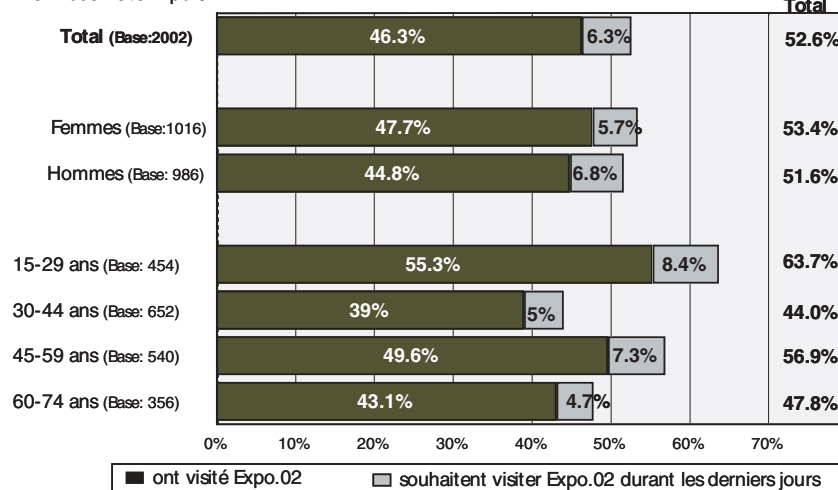
- Diminution des affaires dans le domaine international du voyage
- Climat de consommation défavorable dans les principaux marchés, tels la France et l'Allemagne
- Franc suisse fort et introduction de l'Euro

- Tendance négative dans la branche touristique suisse: Selon l'Office fédéral de la statistique, les nuitées de visiteurs étrangers de mai à octobre ont baissé de 8,9% par rapport à l'année précédente. Dans la région des Trois-Lacs, cette diminution n'accuse que 5,9%.
- Problème d'image de la Suisse comme destination touristique.

Exposition nationale et l'événement d'une génération

Visite par âge et sexe

Avez-vous visité Expo.02 ?



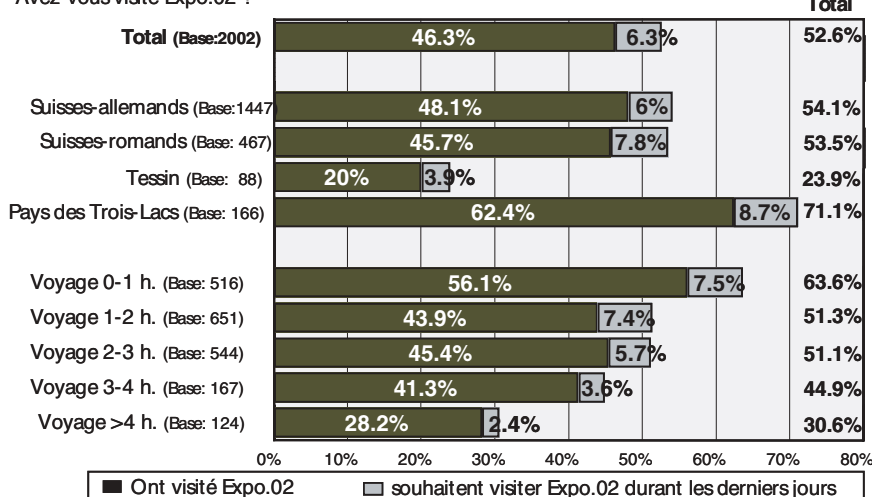
Source: TransferPlus AG/ DemoSCOPE 2002 interviews téléphoniques, 10.-15.10.2002

Les sondages relèvent clairement que la structure des visiteurs d'Expo.02 est répartie de façon très régulière sur l'ensemble des catégories d'âge. Il est très réjouissant que la jeune génération – les 15 à 29 ans – ait été la plus nombreuse sur les arteploges.

Expo.02 - une Exposition nationale

Visite par région et heure de trajet

Avez-vous visité Expo.02 ?



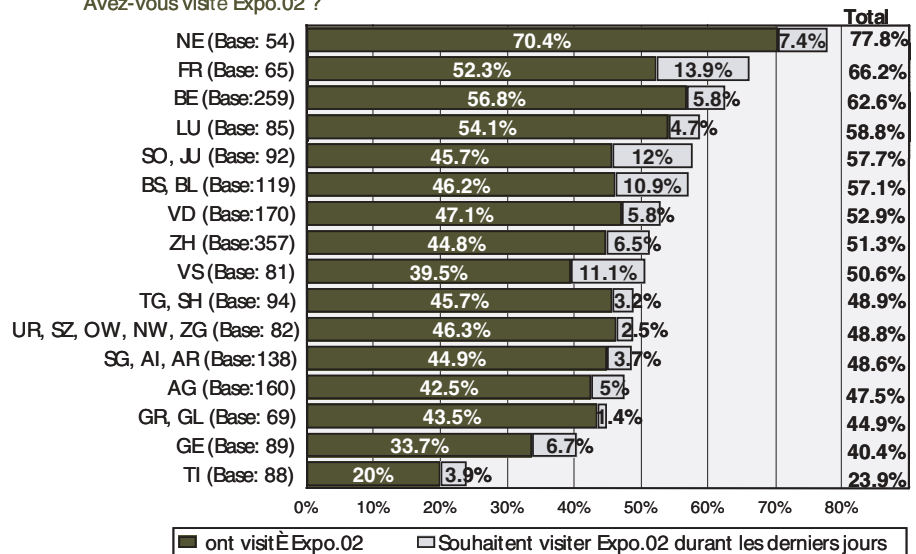
Source: TransferPlus AG/ DemoSCOPE 2002 interviews téléphoniques, 10.-15.10.2002

Il est aussi réjouissant que des personnes de toute la Suisse aient visité Expo.02. La distance entre le lieu de résidence et la région des Trois-Lacs était par contre un critère important: plus les gens habitaient près d'Expo.02, plus le taux de pénétration était élevé.

Expo.02 – une Exposition nationale 2

Visite selon le canton de résidence

Avez-vous visité Expo.02 ?



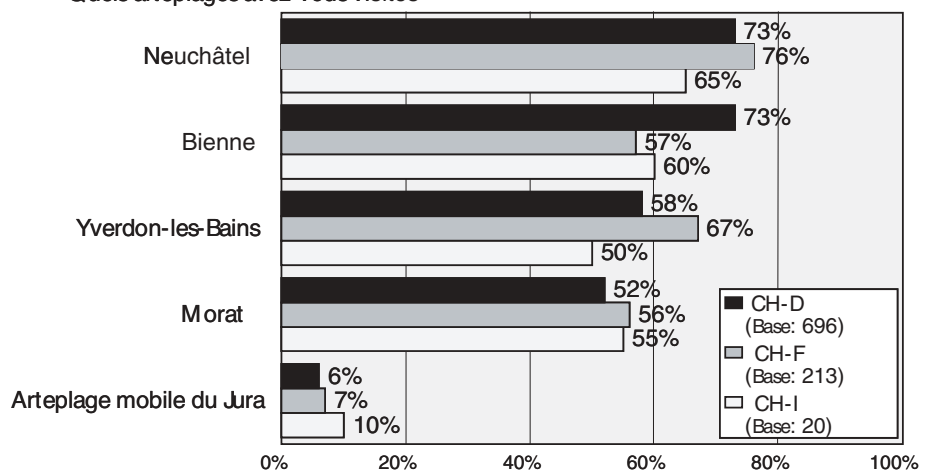
Source: TransferPlus AG/ DemoSCOPE 2002 interviews téléphoniques 10-15.10.2002

Les visiteurs les plus assidus ont été les Neuchâtelois: plus de 70% des habitants du canton ont visité Expo.02. Suivent les autres cantons organisateurs: Fribourg, Berne ainsi que le Jura. Les cantons non organisateurs de Lucerne, Soleure, Bâle, Zurich et Valais ont connus un résultat très positif. Genève et le Tessin ont un peu boudé la manifestation.

Bonne fusion de toutes les régions linguistiques sur tous les arteplages

Visite d'arteplage selon la provenance

Quels arteplages avez-vous visités



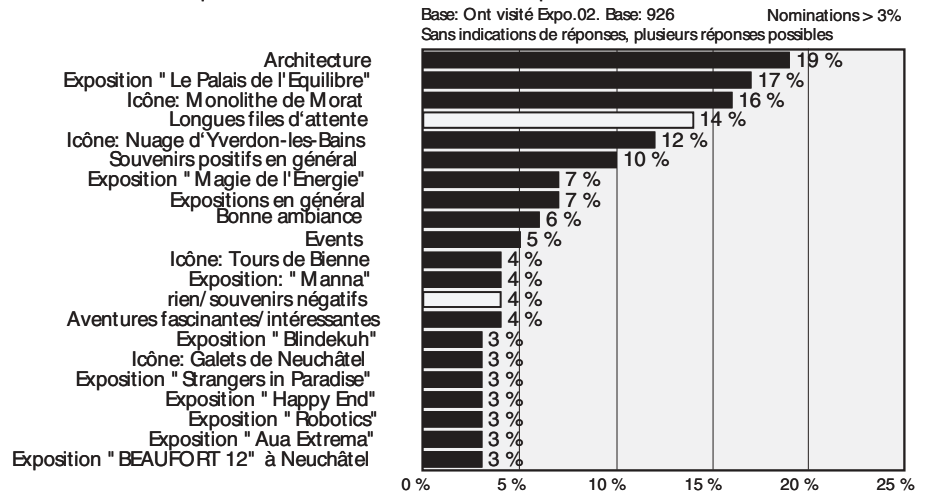
Source: TransferPlus AG/ DemoSCOPE 2002 interviews téléphoniques, 10-15.10.2002

Les Suisses romands ont plutôt visité «leurs» arteplages à Neuchâtel et Yverdon-les-Bains. Les différences ne sont toutefois pas très importantes, notamment pour l'arteplage de Neuchâtel qui a attiré passablement de visiteurs alémaniques.

Les souvenirs sont positifs

Les souvenirs marquants d'Expo.02

Qu'avez-vous spécialement retenu de votre visite d'Expo.02?



Source: TransferPlus AG/ DemoSCOPE, 2002 interviews téléphoniques, 10-15.10.2002

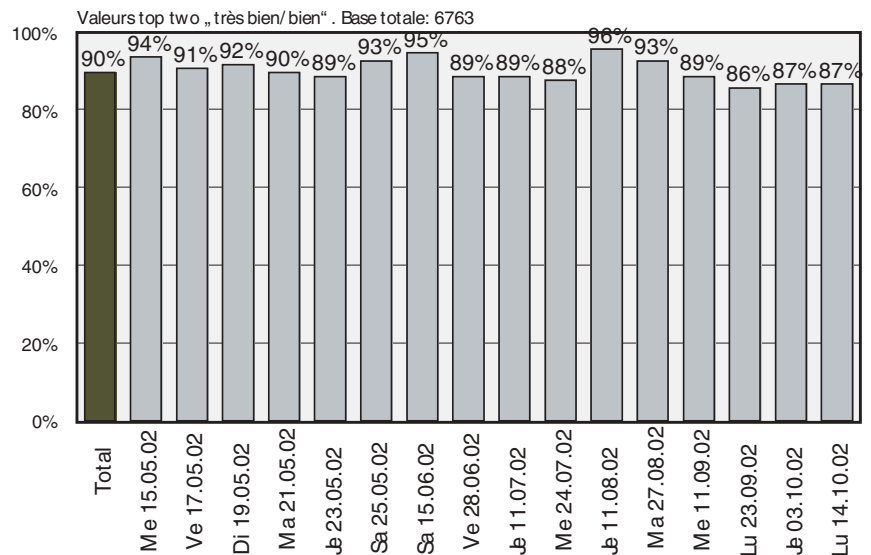
Les souvenirs positifs d'Expo.02 dominent clairement. Les visiteurs ont surtout apprécié l'architecture, le Palais de l'Equilibre et le Monolithe. Par contre, les files d'attente représentent une déception: 14% des personnes questionnées ont mentionné ce point en tant que souvenir négatif.

10.10.4 Satisfaction des visiteurs

9 visiteurs sur 10 évaluent positivement leur visite

Appréciation de la visite

Comment vous a plus l'arteplage en général ?



Source: TransferPlus AG/ IHA.GfK, 6763 interviews écrits „on-site", 15.5.-20.10.2002

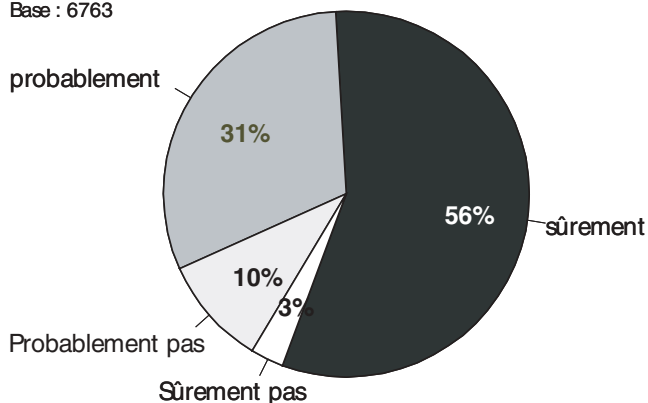
Les sondages effectués régulièrement près des sorties indiquent un taux de satisfaction élevé: 90% des personnes qualifient leur visite de «bien» à «très bien». Presque un tiers de tous les visiteurs (32%) ont donné la note «très bien». Ces chiffres baissent légèrement vers la fin d'Expo.02, en raison notamment des files d'attente.

9 personnes sur 10 ont recommandé la visite d'Expo.02.

Disposition à recommander Expo.02

Allez-vous recommander Expo.02 à vos amis ?

Base : 6763

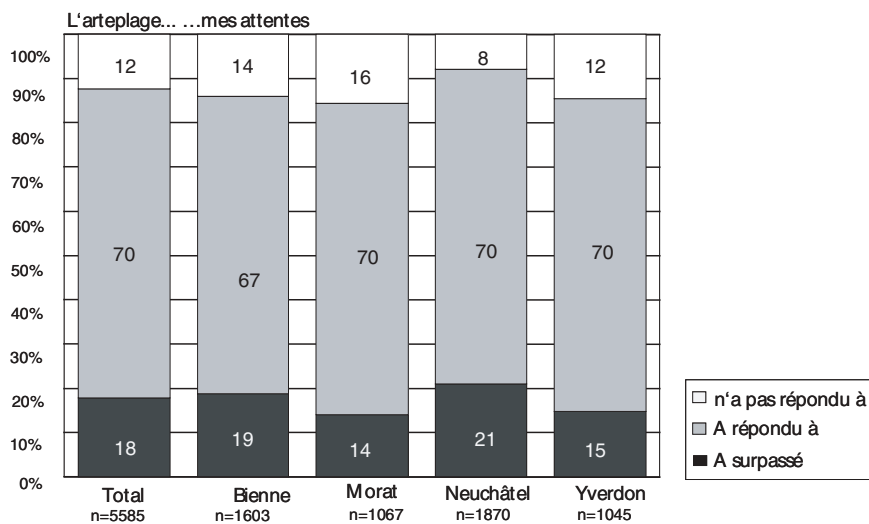


Source: TransferPlus AG/IHA.GfK, 6763 interviews écrits „on-site“, 15.5.-20.10.2002

Grâce au taux de satisfaction élevé des visiteurs, 88% des personnes interrogées ont répondu par l'affirmative à la question de savoir s'ils allaient recommander Expo.02 à leurs connaissances. Cette valeur élevée était très importante, car le bouche à oreille a certainement été un élément essentiel à la réussite d'Expo.02.

Attentes satisfaites!

Degré de satisfaction des attentes

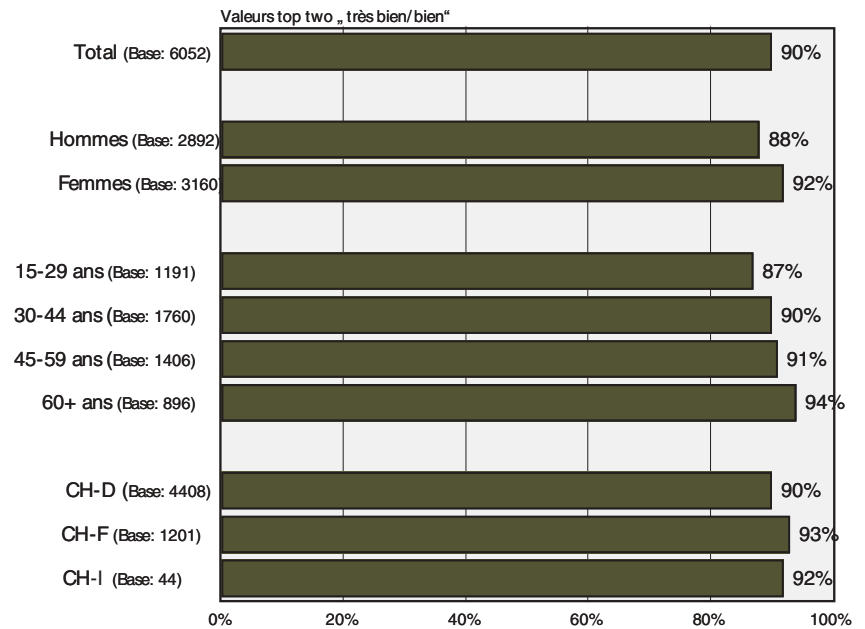


Source: TransferPlus AG/IHA.GfK, 6763 interviews écrits „on-site“, 15.5.-20.10.2002

Les attentes des visiteurs ont pu être satisfaites, à quelques exceptions près. La visite des artéplages a dépassé les attentes pour 18% des personnes interrogées. Pour 70% des sondés, Expo.02 a répondu à leurs attentes.

Satisfaction élevée, tous ages, sexes et provenances confondus Satisfaction par sexe, âge et provenance

Comment vous a plu l'artéplage en général ?

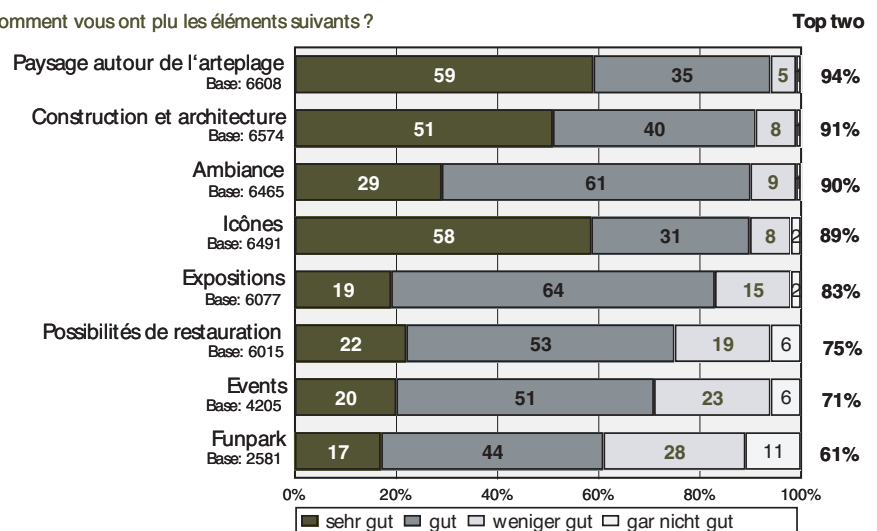


Source: TransferPlus AG/IHA.GfK, 6763 interviews écrits „on-site“, 15.5.-20.10.2002

Si l'on considère le taux de satisfaction des visiteurs selon le sexe, l'âge et la provenance, on constate une image positive: Expo.02 ne s'est pas contentée de motiver une large frange de la population à visiter les artéplages, mais a également suscité un écho positif dans tous ces différents groupes. L'appréciation était supérieure en Suisse romande qu'en Suisse allemande; les visiteurs plus âgés et les femmes ont davantage apprécié Expo.02.

Une expérience à plusieurs dimensions Facteurs de réussite

Comment vous ont plu les éléments suivants ?



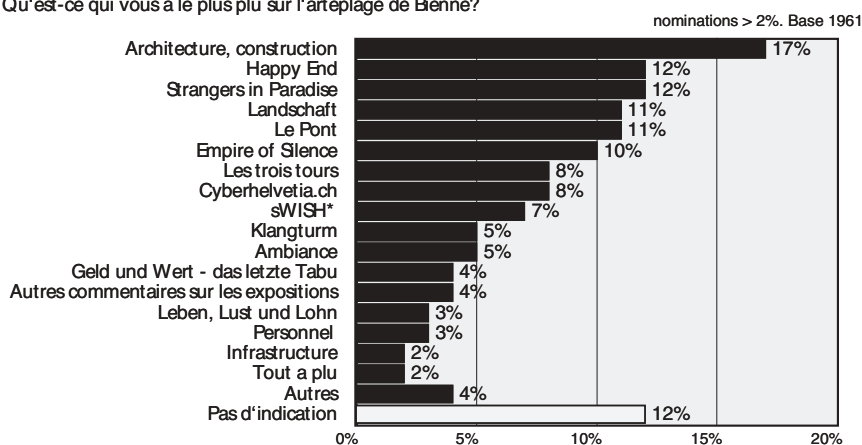
Source: TransferPlus AG/IHA.GfK, 6763 interviews écrits „on-site“, 15.5.-20.10.2002

Le paysage, l'architecture et l'ambiance ont réalisé les meilleurs scores lors de la classification des différentes dimensions d'Expo.02. Les icônes ont également obtenu de bonnes notes: ils ont même décroché la mention «très bien» de 58% des personnes interrogées. Le Monolithe de Morat a spécialement su enthousiasmer les visiteurs: 67% lui ont attribué la meilleure note. Les funparks de Neuchâtel et de Biemme ont moins séduit les visiteurs.

Cote d'amour de l'arteplage de Biemme

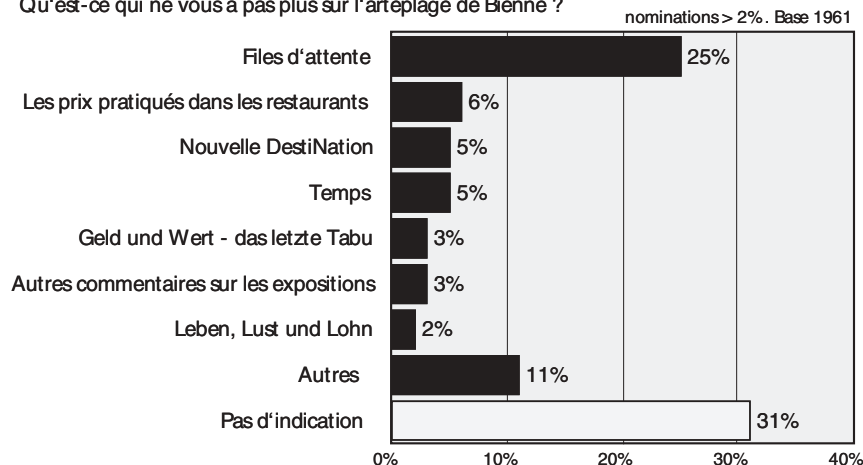
J'aime l'arteplage de Biemme

Qu'est-ce qui vous a le plus plu sur l'arteplage de Biemme?



Je n'aime pas sur l'arteplage Biemme

Qu'est-ce qui ne vous a pas plu sur l'arteplage de Biemme ?

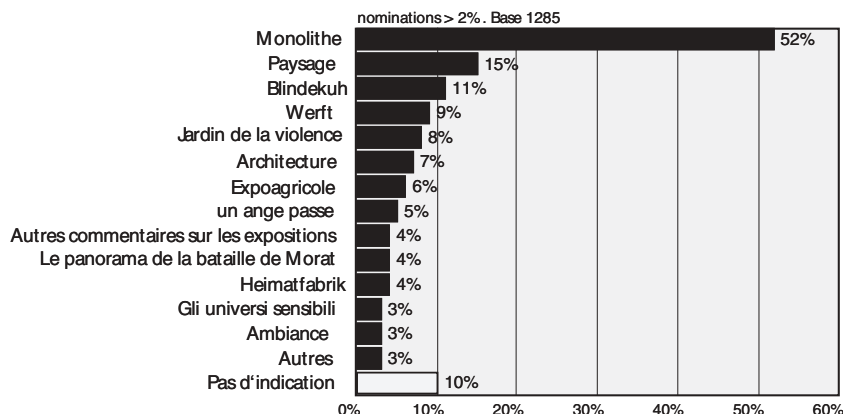


L'architecture et les expositions «Happy End» et «Strangers in Paradise» ont spécialement plu aux visiteurs de l'arteplage de Biemme. L'hélic a également obtenu une bonne note avec 11% de réponses spontanées. Concernant les points négatifs, les files d'attente ont laissé un goût amer aux gens, à Biemme (25%) comme sur les autres arteplages.

Cote d'amour de l'arteplage de Morat

J'aime l'arteplage Morat

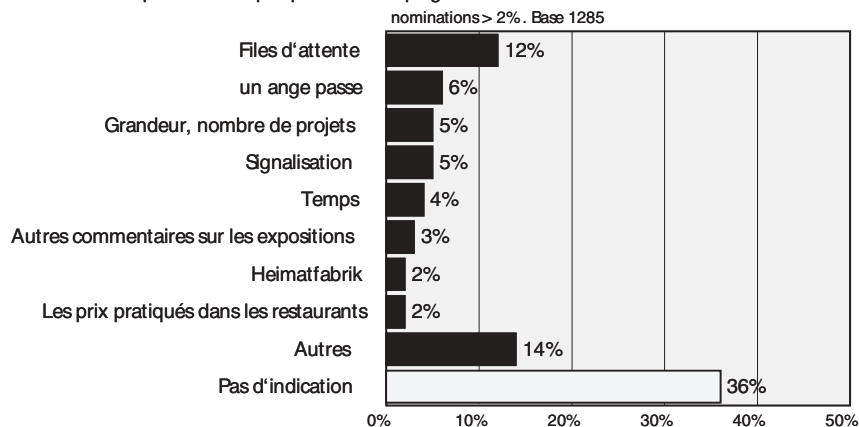
Qu'est-ce qui vous a le plus plu sur l'arteplage de Morat ?



Source: TransferPlus AG/IHA.GfK, 6763 interviews écrits „on-site”, 15.5.-20.10.2002

Je n'aime pas sur l'arteplage Morat

Qu'est-ce qui ne vous a pas plus sur l'arteplage de Morat ?



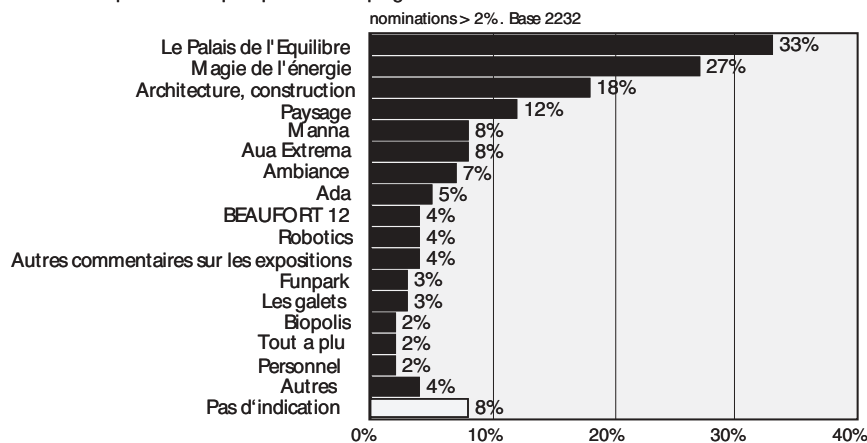
Source: TransferPlus AG/IHA.GfK, 6763 interviews écrits „on-site”, 15.5.-20.10.2002

Le Monolithe a été l'attraction principale de Morat: 52% des personnes interrogées l'ont spontanément nommé. Le paysage (15%) et l'exposition «Blindekuh» (11%) ont également laissé des impressions positives.

Cote d'amour de l'arteplage de Neuchâtel

J'aime l'arteplage de Neuchâtel

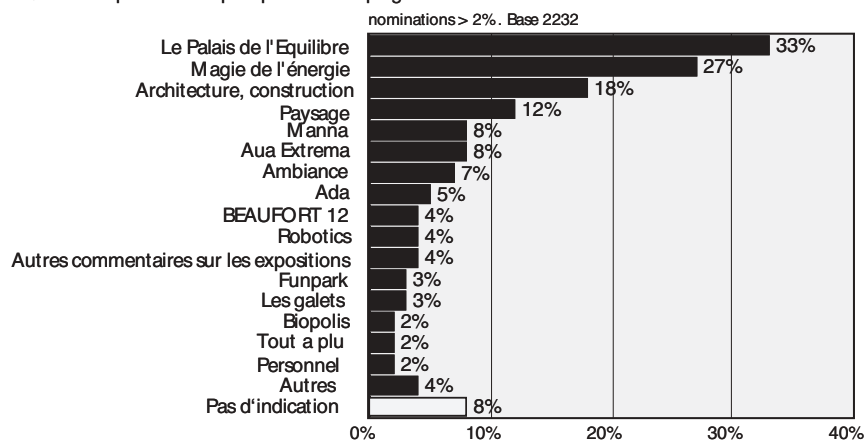
Qu'est-ce qui vous a le plus plu sur l'arteplage de Neuchâtel ?



Source: TransferPlus AG/IHA.GfK, 6763 interviews écrits „on-site”, 15.5.-20.10.2002

Je n'aime pas sur l'arteplage de Neuchâtel

Qu'est-ce qui vous a le plus plu sur l'arteplage de Neuchâtel ?



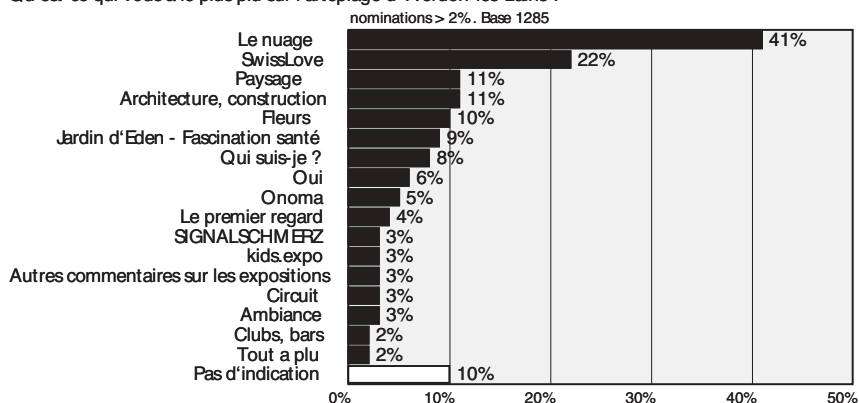
Source: TransferPlus AG/IHA.GfK, 6763 interviews écrits „on-site”, 15.5.-20.10.2002

Les deux expositions «Palais de l'Equilibre» (33 %) et «Magie de l'Energie» (27%) ont été les plus populaires de l'arteplage de Neuchâtel. L'architecture (18%) et le paysage (12%) ont également obtenu les faveurs du public. Un quart des personnes a nommé les files d'attente dans les points négatifs.

Cote d'amour de l'artéplage d'Yverdon-les-Bains

J'aime l'artéplage d'Yverdon-les-Bains

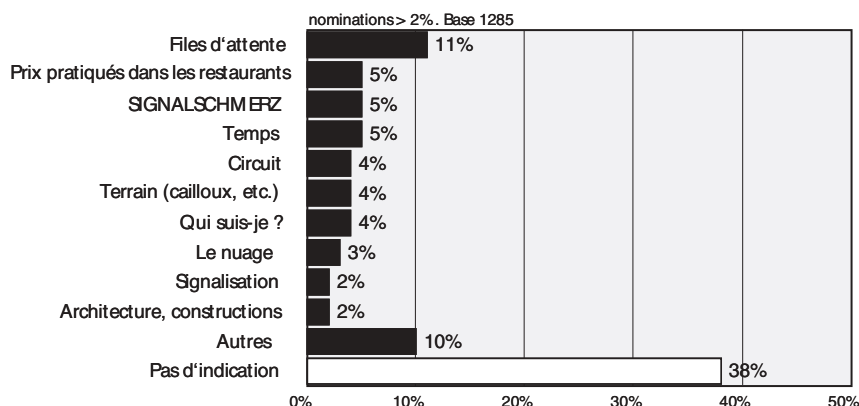
Qu'est-ce qui vous a le plus plu sur l'artéplage d'Yverdon-les-Bains ?



Source: TransferPlus AG/IHA.GfK, 6763 interviews écrites „on-site“, 15.5.-20.10.2002

Je n'aime pas sur l'artéplage d'Yverdon-les-Bains

Qu'est-ce qui ne vous a pas plu sur l'artéplage d'Yverdon-les-Bains?



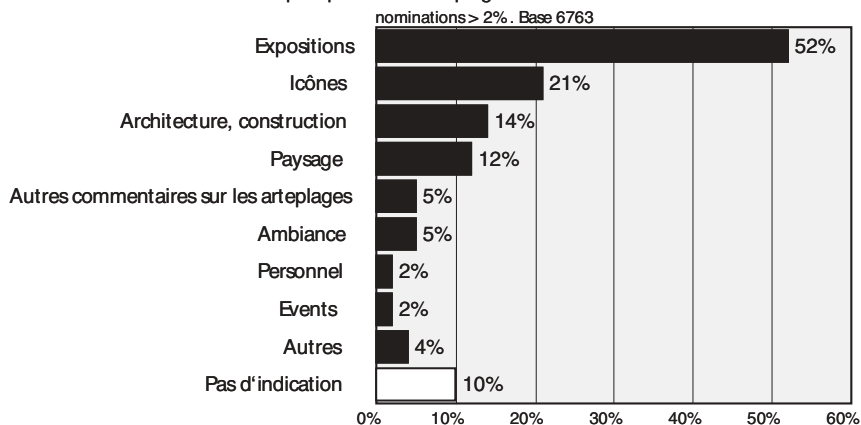
Source: TransferPlus AG/IHA.GfK, 6763 interviews écrites „on-site“, 15.5.-20.10.2002

Comme à Morat, l'icône d'Yverdon a suscité un grand enthousiasme (41%). Un très bon résultat crédite l'exposition «SwissLove» (22% des nominations). 38 % des personnes n'ont pas mentionné spontanément de point négatif.

Cote d'amour générale des arteplages

Les points préférés

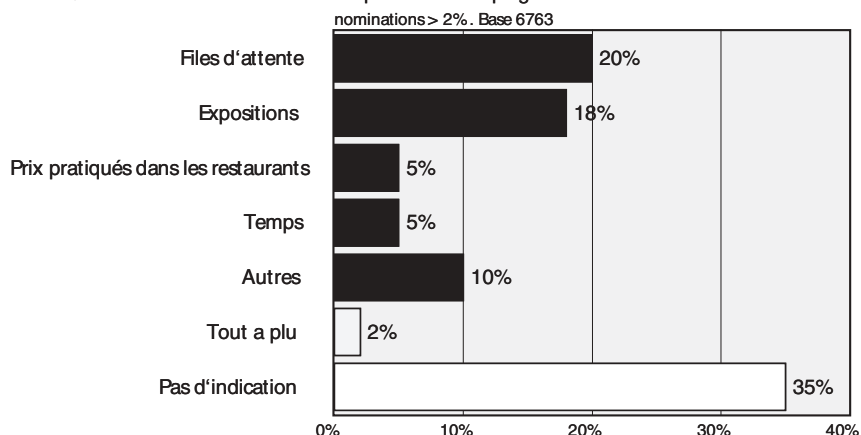
Quels éléments vous ont le plus plu sur les arteplages ?



Source: TransferPlus AG/IHA.GfK, 6763 interviews écrits „on-site“, 15.5.-20.10.2002

Les déceptions

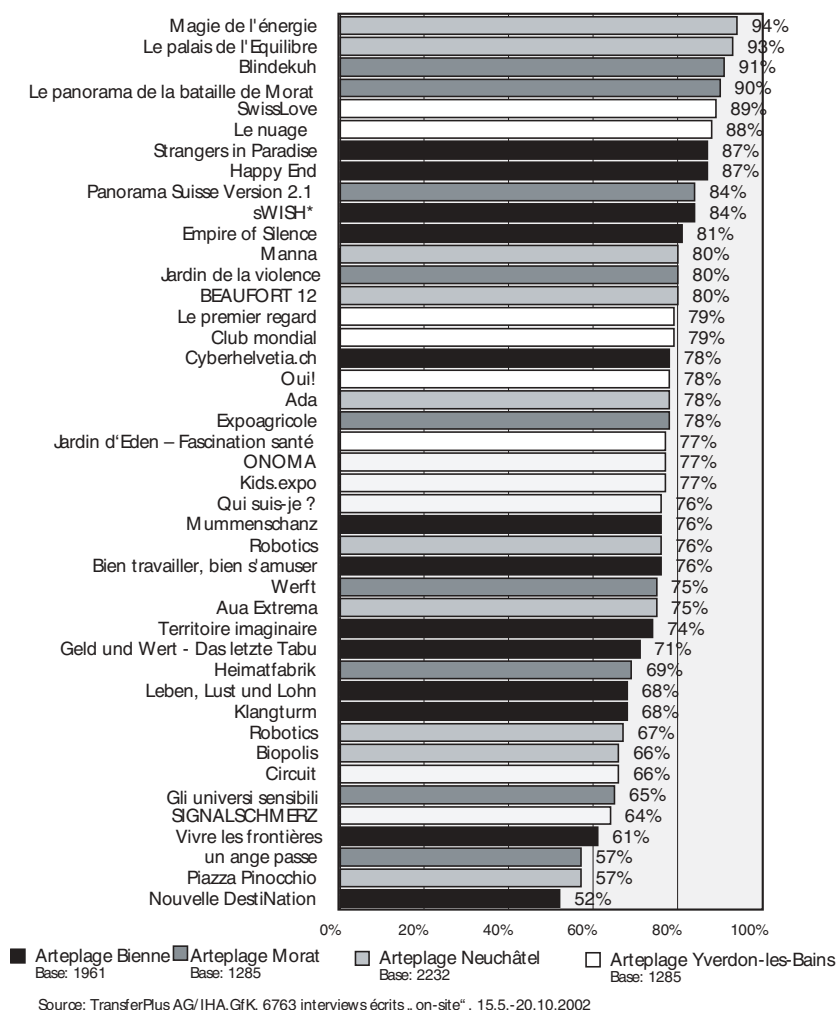
Quels éléments vous ont le moins plu sur les arteplages ?



Source: TransferPlus AG/IHA.GfK, 6763 interviews écrits „on-site“, 15.5.-20.10.2002

Si l'on considère l'ensemble des arteplages, l'on obtient une majorité de mentions positives pour l'architecture et le paysage. Par contre, 20% des personnes ont déploré de trop longues files d'attente.

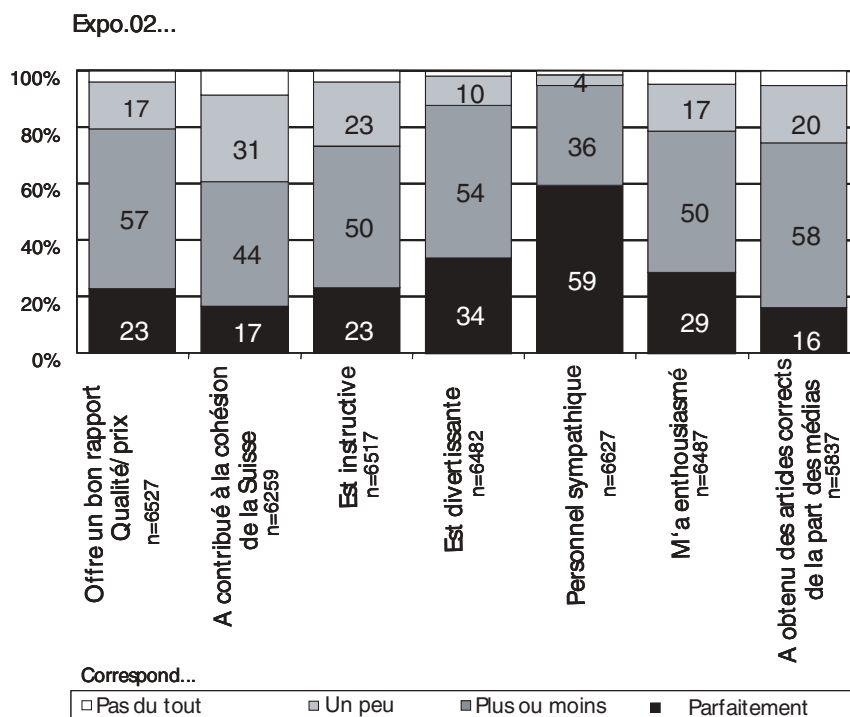
La majorité des visiteurs évalue positivement toutes les expositions Le hit-parade des expositions



«Magie de l'Énergie» et le «Palais de l'Équilibre» ont enchanté le public. Plus de 85% des expositions ont reçu des mentions «bien» à «très bien» par deux tiers ou plus des personnes interrogées. Il est également réjouissant de constater qu'aucune exposition n'ait été classée négativement par la majorité des sondés.

Le personnel d'Expo.02 a su convaincre

Composants d'image



Source: TransferPlus AG/IHA.GfK, 6763 interviews écrits, „on-site“, 15.5.-20.10.2002

Les collaborateurs d'Expo.02 ont obtenu les meilleures notes: 95% des personnes interrogées ont qualifié le personnel d'«aimable», voire «très aimable». Le rapport qualité/prix a été noté positivement par 80% des personnes sondées.

10.10.5 Local Operator

Le Local Operator a traité les demandes et dossiers suivants:

Indicateur	nombre
appels	26'500
demandes écrites	12'000
dossiers	25'100
clients	10'000

Source: Expo.02 DM/LO

Les chiffres clés concernant le chiffre d'affaires se présentent comme suit:

	Budget	Effectif	Différence
Billetterie	28.0	46.1	18.1
Prestations touristiques	29.8	11.2	-18.6
Total	57.8	57.3	-0.5

Source: Expo.02 DM/LO (sans TVA)

Grâce aux fortes ventes des entreprises, la billetterie a dépassé le montant initialement budgété de 28 millions de francs. Au total, 1,56 million (soit 42%) de tous les billets d'entrée ont été distribués via le Local Operator

(LO). Ne s'élevant qu'à 18,6 millions de francs, le chiffre d'affaires des prestations touristiques n'a pas atteint le budget. Globalement, le Local Operator a réalisé 99% du chiffre d'affaires budgété. Les coûts pour le personnel, le système ou encore l'envoi ont été compensés par les commissions encaissées.

10.11 ACTIVITÉS COMMERCIALES

10.11.1 Merchandising

Les signes distinctifs d'Expo.02 (logo et icônes d'architecture par exemple) ont été cédés à des tiers qui ont pu en faire une utilisation commerciale et promotionnelle sur des produits ou services. En contrepartie, Expo.02 participait à une somme de garantie et à un pourcentage lié au chiffre d'affaires de ces ventes.

Le merchandising d'Expo.02 avait deux objectifs: outre l'aspect financier, la communication et l'image de l'Exposition nationale devaient être renforcées grâce à la présence de la marque et le transfert d'image des preneurs de licence de première catégorie.

En tout, 81 preneurs de licence ont réalisé plus de 300 produits dans les catégories les plus variées, telles que cartes postales, montres, parfums, livres, vins, t-shirts et casquettes. Le développement et le design des produits était à charge des preneurs de licence, en collaboration avec Expo.02 qui avait créé cinq lignes artistiques. Tous les produits devaient être soumis à l'approbation de l'Exposition nationale et répondre à la charte sociale et environnementale d'Expo.02.

Hors site, la distribution a eu lieu par les canaux de vente des preneurs de licence. Expo.02 l'a réalisée à travers Internet et dans les shops sur site, gérés par un concessionnaire durant la phase d'exploitation.

Au niveau du merchandising, des recettes pour un total de CHF 4.5 mio ont été réalisées. Le forecast de septembre 01 qui comptait 7 mio de francs de recettes a été manqué de CHF 2.5 mio (respectivement, le budget présenté au Conseil fédéral qui comptait CHF 14.8 mio a été manqué de CHF 10.3 mio). Les raisons sont notamment des résultats insatisfaisants de la vente dans les kiosques sur site ainsi qu'un assortiment trop large.

10.11.2 Sales on site

Le terme «sales on site» tel que défini par Expo.02 comprenait la vente de produits et de services (sans la gastronomie) sur les cinq arteplages. L'objectif des «sales on site» était de générer des recettes. Hormis leur aspect financier, ces produits devaient également assurer l'approvisionnement des visiteurs en articles quotidiens (journaux, boissons, sucreries, articles d'hygiène) et en articles de merchandising.

Durant la préparation de la manifestation Expo.02 a eu des difficultés à trouver un concessionnaire approprié pour l'exploitation de ses shops. En automne 2001, un contrat a finalement été signé.

Le réseau comptait au total 23 points de vente avec 3'180 m², ainsi que 12 unités mobiles. En raison de ventes plus faibles que prévues, le nombre de points de vente a dû être revu à la baisse en juillet 2002 et a

été limité à 14. Le chiffre d'affaires par visiteur n'a quasiment pas pu être augmenté durant la manifestation.

10.11.3 Loteries

L'objectif initial de lancer une loterie nationale avec des recettes prévues de CHF 20 millions a malheureusement échoué, car les intérêts des différents partenaires étaient par trop divergents. Une action de billets à gratter a ensuite été créée par la Loterie Romande et la SEVA. Ces deux partenaires ont organisé une loterie sur site avec des appareils «Tactilo». La société alémanique Sport-Toto-Gesellschaft a également lancé diverses activités dans le cadre de «l'Extra-Joker». Grâce à l'Extra-Joker, les objectifs budgétaires fixés en septembre 2001 à 12 millions ont été dépassés de 2.6 millions. Un chiffre d'affaires de 14.6 millions a finalement été réalisé.

10.11.4 Visites guidées

Le concept VIP prévu initialement a dû être supprimé à la suite des mesures d'économies de novembre 2001. Ce projet a partiellement été remplacé par les visites guidées: un groupe de maximum 15 personnes pouvait bénéficier des informations plus approfondies d'un guide. Une visite guidée durait 2 1/2 heures et était proposée en français, allemand, italien et en anglais. En plus des explications des guides, les personnes en visite guidée pouvaient profiter d'un accès facilité (Easy Access) à l'entrée des arteploges et des expositions. Le prix était de 600 francs par groupe et de 40 francs par personne.

La distribution de ce produit s'est effectuée via le Local Operator pour les groupes et dès juillet 2002, via l'accueil sur site pour les visiteurs individuels. Des efforts de communication ont été consentis grâce à des flyers, relations publiques et mailings. D'autre part, la communication s'est faite d'elle-même sur les arteploges. En raison de la forte demande, il ne s'agissait pas en priorité de vendre ce service, mais surtout d'en assurer la gestion et l'augmentation des capacités disponibles. Au total, les 60 guides ont réalisé 6'860 tours guidés et un chiffre d'affaires de 3.39 millions de francs. L'objectif de refinancer les coûts de l'organisation des visites guidées a été atteint. En plus, la satisfaction des visiteurs ayant profité de cette offre était à un niveau très élevé avec 99% des personnes sondées .

10.12 APPRÉCIATION GÉNÉRALE

10.12.1 Est-ce qu'une Exposition nationale est encore au goût du jour?

Le 13 juin 1994, le gouvernement suisse a décidé de réaliser la première Exposition nationale du troisième millénaire. Dans son message au parlement du 22 mai 1996, le Conseil fédéral motive sa décision de la façon suivante: «Le thème 'le Temps ou la Suisse en mouvement' convient parfaitement à l'Exposition nationale qui se présente comme une nouvelle et forte contribution à la cohésion nationale car elle cherche à rassembler solidairement en créant une nouvelle communication humaine autour de défis majeurs qui attendent notre pays ces prochaines années. Les grands problèmes qui préoccupent les Suisses et la Suisse depuis la dernière Exposition nationale de 1964, dans les domaines de l'économie et de la vie sociale, dans celui de l'environnement ou des

progrès de la sciences et des techniques doivent susciter la population à s'interroger sur la Suisse et son rôle dans la Europe et le monde du futur.»

Comme lors des précédentes expositions nationales, la question de l'actualité et du sens d'une telle manifestation s'est posée. La critique concernait des arguments au niveau politique, social, culturel, financier et écologique. Même si les personnes mandatées pour la mise en place de cette future exposition ne sont pas responsables de cette décision politique, la réflexion sur le sens de l'Exposition nationale est pertinente. Protagonistes et opposants, commanditaires et mandatés, politique, économie et culture, médias et population – en bref, tous sont touchés par l'interrogation sur l'identité et la situation actuelle de notre pays et de ses habitants, sur son passé, son présent et son avenir.

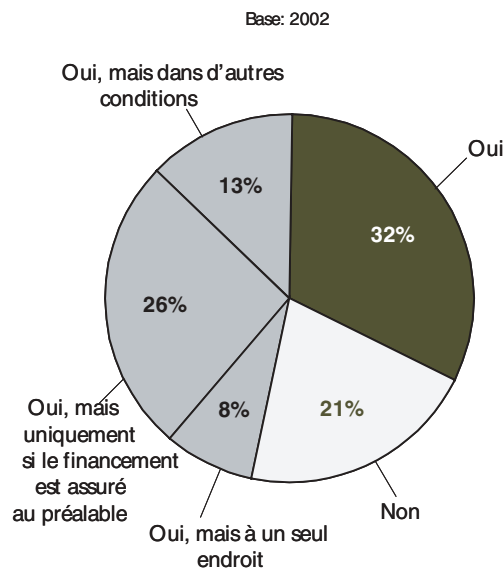
Bilan:

Avec un peu de recul, on peut tirer le bilan suivant quant à la question du sens d'une Exposition nationale: la mise sur pied d'une Exposition nationale oblige toutes les forces pertinentes à s'interroger sur notre identité, sur nos racines et sur la voie à suivre. A ce sujet, les discussions préalables à l'ouverture contiennent d'une part de nombreux points de friction et de potentiels de conflit. D'autre part, elles suscitent le dialogue sur des thèmes complexes et libèrent la créativité. La phase de développement d'une Exposition nationale est socialement tout aussi importante que sa réalisation.

La Suisse réunit, traditionnellement et par sa propre volonté, des personnes de cultures, de langues et d'états d'esprit différents sur un territoire restreint. De ce fait, les Suisses se considèrent comme une «Willensnation», une nation de volonté. D'un point de vue historique, une Exposition nationale a pour fonction de base le renforcement de la «Willensnation» et l'encouragement de la cohésion. Les mémorialistes d'Expo.02 révèlent que l'explication de la «Willensnation» a été abordée à plusieurs reprises. Durant les grandes turbulences du projet en automne 1999, la question n'était plus de savoir si la Suisse voulait réaliser une grande œuvre, mais surtout si elle en était capable. La réussite d'Expo.02 a ainsi démontré que notre pays est non seulement une nation de volonté, mais aussi une nation qui avait le pouvoir de réaliser.

Il semble qu'à ce jour le peuple suisse ait encore besoin d'une Exposition nationale. Si ce n'était pas le cas, il serait difficile d'expliquer comment Expo.02 a réussi à mobiliser la moitié de la population. Ceci est d'autant plus surprenant qu'Expo.02 était l'événement le plus médiatisé de l'histoire suisse. Régulièrement, des messages positifs comme négatifs étaient relayés en direct ou en différé par les télévisions, les stations de radios et la presse dans tous les foyers du pays. Peu avant la clôture d'Expo.02, un sondage a posé la question d'une éventuelle prochaine Exposition nationale d'ici 25 ou 30 ans? Le résultat montre que 8 personnes sur 10 souhaitent une nouvelle Exposition nationale.

Etat d'esprit par rapport à une future Exposition nationale



Source: TransferPlus AG/DemoSCOPE 2002 interviews téléphoniques, 10.-15.10.2002

10.12.2 Le site – Pays des Trois-Lacs

Plusieurs raisons ont fait que le 30 janvier 1995, le choix du site d'Expo.02 tombe sur le pays des Trois-Lacs. Géographiquement, cette région est un excellent point de départ qui relie la Suisse allemande et la Suisse romande. Elle est aussi proche de zones à forte concentration urbaine telles que Berne, Lausanne, Bâle, Fribourg et, un peu plus loin, Zurich et de Genève.

Situés au pied du Jura, les réservoirs d'eau naturels que sont les lacs de Neuchâtel, de Biemme et de Morat offrent à de nombreux endroits une vue imprenable sur les Alpes. La beauté du paysage fait du Pays des Trois-Lacs un bijou touristique de première qualité. Un bijou qui avant Expo.02 était toutefois méconnu en Suisse comme à l'étranger. Le Pays des Trois-Lacs englobe politiquement les quatre cantons de Berne, Neuchâtel, Vaud et Fribourg. Avec la décision du canton du Jura de collaborer à cette manifestation, le nombre de cantons organisateurs est passé à cinq.

Des points de vue culturel et linguistique, davantage d'éléments divisaient plutôt qu'unifiaient la région. Si le «Röstigraben» existe réellement, il se situe quelque part dans la région des Trois-Lacs. Et puis, plusieurs individus se sont réunis pour créer quelque chose en commun. Économiquement parlant, le Pays des Trois-Lacs était fortement touché par la crise horlogère depuis les années 70. Il a dû entreprendre d'énormes efforts afin d'attirer de nouvelles branches économiques dans la région. La mise sur pied de l'Exposition nationale a permis à la région de faire des investissements dans le cadre d'un grand projet et de créer des emplois.

Bilan:

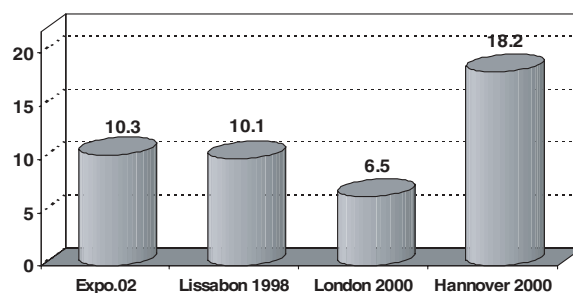
Le choix du Pays des Trois-Lacs d'y organiser la première Exposition nationale du troisième millénaire se justifie parfaitement sur les plans géographiques, touristique, politique, culturel, linguistique et économique. La notoriété de la région et le dynamisme de l'image ont passablement progressé grâce à Expo.02. Les organes publics et prestataires de services privés ont prouvé leur capacité de coopération. La longévité de

ce développement positif dépendra fortement de la volonté des différents organes de décisions.

10.12.3 Bassin de population du Pays des Trois-Lacs

Le nombre d'entrées réalisées par les visiteurs est le plus important des instruments pour la mesure du succès populaire des grandes manifestations. L'expérience d'événements comparables tels qu'expositions mondiales et foires publiques indique que le plus grand potentiel de visiteurs se trouve dans la population locale et régionale. Le pourcentage des entrées, réalisées par les visiteurs habitant dans un périmètre d'une à deux heures de voyage, est de 60% à 80%. Toutefois, il serait faux d'en déduire que ce genre de manifestations s'adresse en premier lieu à la population régionale. Le pourcentage élevé des habitants de la région parmi les visiteurs s'explique par leurs venues répétées dues à la proximité. Plusieurs d'entre eux ont indiqué avoir passé leur temps libre et leurs vacances 2002 à l'Exposition nationale, afin de ne rien manquer de la vaste offre culturelle et d'animation d'Expo.02. Par rapport à d'autres sites de grandes manifestations, la densité démographique du Pays des Trois-Lacs est relativement faible. Les quatre villes organisatrices de Bienne, Neuchâtel, Yverdon-les-Bains et Morat comptent au total 120'000 habitants. Si l'on y inclut toutes les communes riveraines des Trois-Lacs, ce chiffre s'élève à 310'000 âmes. Cet inconvénient du site est en partie compensé par la proximité de grandes agglomérations telles que Berne, Bâle, Lausanne et Genève. Environ un million et demi de personnes habitent dans un périmètre d'une heure de voyage de l'un des quatre arteplices. A titre de comparaison, le bassin de population de l'Exposition mondiale de Lisbonne en 1998 était de 3 millions d'habitants. Le district administratif de Hanovre, site de l'exposition universelle de 2000, comprend à lui seul 2,15 millions d'habitants. Quant à l'agglomération de Londres, ville organisatrice du Millenium Dome de l'an 2000, elle comprend même à 8 millions de personnes.

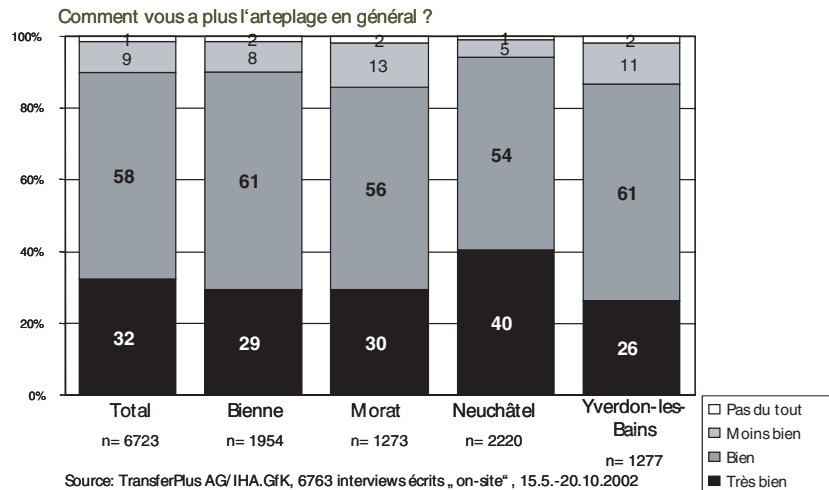
Les chiffres d'entrées des différentes grandes manifestations internationales peuvent être comparés dans le graphique suivant:



10.12.4 Le concept décentralisé

Expo.02 était la première Exposition nationale, probablement même la première grande manifestation au niveau mondial, avec un concept décentralisé sur plusieurs sites. Cette situation initiale peut être particulièrement attrayante sur les plans du contenu, du paysage, de l'architecture et de l'art, car elle permet de créer des univers totalement différents les uns des autres. Toutefois, cette condition est liée à d'importants risques, notamment le fait qu'un site isolé jouisse des faveurs du public, tandis que d'autres restent désespérément déserts. Les sondages réguliers ont montré qu'Expo.02 a réussi à créer cinq univers cohérents qui ont su plaire à leur manière.

Appréciation des différents arteploges



Comme le montre le taux de satisfaction de 90% des visiteurs, Expo.02 a pleinement rempli les conditions que le concept de décentralisation posait à l'exploitation, à l'organisation et au management. Concernant le comportement des visiteurs, la décentralisation présentait des avantages et des inconvénients. Puisqu'il n'était pas possible de visiter tous les sites de l'Exposition nationale en un seul jour, plusieurs motifs de comportement se sont dessinés:

- De nombreux visiteurs au temps de voyage court ont visité tous les sites à plusieurs reprises et ont ainsi pu voir les cinq univers d'expositions.
- La majorité des visiteurs devant parcourir un long trajet entre leur domicile et Expo.02 ont visité l'Exposition nationale durant un jour seulement. Ces personnes n'ont pu visiter qu'un, voire deux arteploges au maximum, et sont donc reparties avec l'impression de n'avoir visité qu'une partie d'Expo.02.

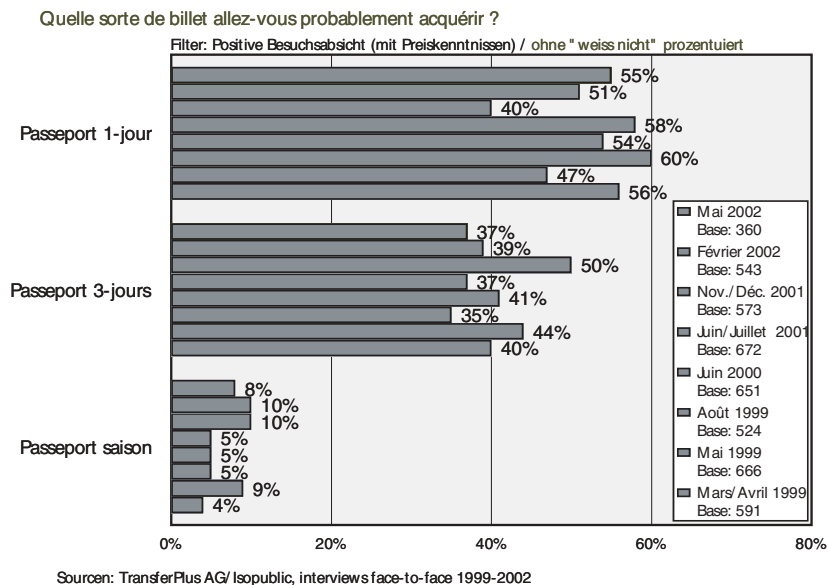
Bilan:

Expo.02 a su profiter du potentiel artistique d'une grande manifestation à concept décentralisé et a surmonté les difficultés d'exploitation sans problèmes majeurs. L'événement à univers multiples était un enrichissement pour les visiteurs provenant de la région. Par contre, cette décentralisation était un élément de frustration pour les visiteurs venant de plus loin qui ne pouvaient pas tout voir.

10.12.5 Comportement des visiteurs

Le concept décentralisé avec quatre sites fixes a donc eu pour conséquence que les visiteurs ne pouvaient pas visiter la totalité des expositions en une journée. Pour profiter de toute l'offre, il fallait planifier trois jours de visites. Les organisateurs d'Expo.02, en accord avec les experts de Grant Leisure Group (Londres) et Strata Marketing (Vancouver), ont ainsi développé le passeport 3-jours comme billet stratégique. L'on a ainsi voulu transmettre le message selon lequel la visite idéale d'Expo.02 se faisait en trois jours. Selon les différents sondages effectués, la population portait un grand intérêt aux visites de 3 jours à Expo.02 et pensait donc acquérir le passeport 3-jours.

Intention d'achat par type de billet



Entre 35 et 50 % des personnes sondées ont indiqué vouloir acheter un passeport 3-jours. En réalité, seuls 15 % des visiteurs y ont finalement recouru. Les raisons éventuelles de ce grand écart de comportement entre sondages et réalité sont les suivantes:

Temps:

Les visiteurs au temps de voyage relativement long n'étaient pas prêts à réserver plusieurs jours pour une visite. L'Exposition nationale a été considérée par la grande majorité des visiteurs comme but d'excursion et non comme voyage de courte durée ou comme destination de vacances.

Coûts

Les coûts des différentes composantes d'une visite à Expo.02 (transports, entrée, restauration, logement) ont très bien été acceptés par les visiteurs. Toutefois, le cumul des coûts pour des visites multijours a probablement retenu les personnes venant de loin à entreprendre un voyage ou faire des vacances au Pays des Trois-Lacs. La conjoncture défavorable de l'année 2002 et le climat de consommation modéré lié à cette situation a contribué à ce comportement des visiteurs.

Bilan:

Malgré le concept décentralisé favorisant des visites multijours, près de trois quarts des visiteurs ont opté pour une excursion d'une journée à Expo.02. Apparemment, le temps à investir et les coûts cumulés des visites de tous les arteploges ont constitué de trop grands inconvénients pour les personnes venant de loin. De plus, le résultat indique les limites d'un sondage lorsqu'il s'agit d'étudier le futur comportement des gens.

10.12.6 Le produit Expo.02 du point de vue des visiteurs

Avec 10,3 millions d'entrées, Expo.02 a été un succès populaire. La moitié de la population suisse a visité Expo.02. Neuf visiteurs sur dix se sont exprimés positivement ou très positivement sur leur expérience à Expo.02. Tous les arteploges ont suscité l'attention du public. En quoi est-ce que le produit Expo.02 a plu aux visiteurs? Qu'est-ce qui aurait pu être fait différemment?

Cohérence de l'expérience globale: avoir l'esprit ouvert et se sentir concerné

Le taux élevé de satisfaction des visiteurs est dû en premier lieu au fait que chaque artepilage représentait une unité ou une expérience d'ensemble. Le paysage magnifique, l'architecture de grande qualité, la diversité des expositions et le programme attractif des animations ont suscité un écho positif auprès des visiteurs. Le personnel de l'accueil, une exploitation fonctionnant sans heurts, une image d'ensemble soignée, des chemins agréables, des zones de repos et de pique-nique ainsi que les possibilités de restauration ont contribué au bien-être des visiteurs.

Bilan:

L'ensemble des tous ces éléments a conféré une atmosphère spéciale sur les artepilages et créé une ambiance unique chez les visiteurs. Malgré une foule nombreuse sur les artepilages, les comportements agressifs étaient quasiment inexistantes. Il était étonnant de constater l'ouverture d'esprit des visiteurs s'interrogeant sur des sujets qui ne font pas toujours partie de leur vie quotidienne. En outre, beaucoup ont vibré en parcourant Expo.02: on notait chez eux exubérance et réflexion, rires et larmes, discussions et silence, étonnement et lamentations, plaisir et affliction. Le cadre d'Expo.02 offrait la possibilité de vivre et subir l'ouverture d'esprit comme de se sentir concerné.

La richesse des contenus

Une des singularités des grandes manifestations est le fait que les contenus peuvent être vécus et compris uniquement à partir de l'ouverture. De plus, de nombreux éléments d'expositions et de programmes d'animation ont été résolus par les responsables d'Expo.02 peu avant l'ouverture, ce qui a compliqué une communication abondante et précoce. Cette situation a souvent suscité des reproches de la part des médias et du public déplorant le manque de substance de la manifestation. Pourtant, le contraire était vrai: cinq sites, 40 expositions, des milliers de petites et grandes manifestations ont constitué un grand volume de contenus à communiquer. Malgré une présence permanente des médias suisses et étrangers ainsi que d'intenses efforts de communication et de marketing, il était impossible de transmettre toutes les informations intéressantes à toutes les personnes intéressées. Les informations délicates couraient le risque de ne pas être entendues dans le «vacarme» de l'Exposition nationale.

Bilan:

D'un point de vue professionnel au niveau marketing et communication, le défi et le dilemme d'une grande manifestation est de communiquer beaucoup de contenus en un temps limité à un maximum de personnes aussi souvent que possible. Cette entreprise ne peut être effectuée qu'au mieux, mais jamais de façon optimale, ceci même avec l'appui actif des médias.

10.12.7 La marque Suisse à l'Exposition nationale

L'esprit du temps en l'an 2002: retour à une Suisse qui existe

«La Suisse existe.» Pendant l'année d'Expo.02, notre pays a semblé en être à nouveau plus convaincu. Dix ans plus tôt, le concepteur d'exposition Harald Szeemann avait provoqué un tollé en Suisse en niant l'existence de ce pays à l'Exposition universelle de Séville. Il serait présomptueux d'affirmer que la résurrection de la Suisse est en premier lieu due à Expo.02. Personne n'aurait souhaité une genèse aussi compliquée: ni les

politiciens qui ont approuvé l'organisation d'une Exposition nationale au Pays des Trois-Lacs en 1995, ni les divers concepteurs qui l'ont ensuite réalisée. Et certainement pas la population qui ne savait plus si elle devait se réjouir de l'événement ou non.

Confrontée à l'irrésistible élan de globalisation, la Suisse a plutôt dû éprouver de façon brutale les limites de ce courant. Beaucoup de personnalités ouvertes sont tombées des nues en constatant ce retour aux racines et aux sources. La patrie n'appartenait plus seulement aux conservateurs. Même les progressistes l'ont revendiquée.

Une Exposition nationale perçue comme un morceau d'histoire de la civilisation

Il semble que le pays ait été mûr pour son Exposition nationale, ou qu'Expo.02 ait été mûre pour son époque. Les événements choquants de 2001 ont donné une signification supplémentaire au projet dans bien des domaines. Les tours de l'arteplage de Bienne, ainsi que les expositions «Jardin de la violence» à Morat ou «Viv(r)e les frontières» à Bienne en sont autant d'exemples. Même si les expositions nationales constituent un rituel ou une tradition suisse, elles sont toujours le fruit de leur époque, un morceau de notre histoire de la civilisation. Vue ainsi, une Exposition nationale est un événement culturel et social issu d'une décision politique, créé par des architectes et des artistes et soumis aux lois du marché. Le champ de tension entre la politique, l'économie, la culture et la société dans laquelle se meut notre pays et son exposition, provoque inévitablement de grandes frictions; ces frictions entraînent d'une part des signes d'usure avec le risque d'arrondir tous les angles, mais elles libèrent d'autre part la créativité et l'énergie indispensables au développement d'un tel projet et à la vitalité d'une nation.

Le dilemme de la marque suisse

C'est là que réside aussi le dilemme de la marque suisse. En tant que méthode de vente, l'approche marketing peut tenir compte des données économiques. Mais elle ne suffit apparemment pas à développer les dimensions culturelles, sociales et politiques de notre pays. Du point de vue des artistes, des sociologues et des politiciens, le soin apporté à la marque est souvent même perçu comme une contradiction.

L'affirmation voulant que la Suisse n'ait pas d'avenir en tant que marque a fait l'objet d'un débat à l'Institut Gottlieb Duttweiler. Voici comment Ralph Michel, coordinateur du réseau Swiss Design, a résumé son opinion: «Les vertus suisses telles que la ponctualité, la sécurité et le soin apporté à la qualité ont perdu de leur spécificité. Tandis qu'elles marquent toujours l'image du pays à l'extérieur, elles ne sont pratiquement plus nourries de l'intérieur. Les dessinateurs de mode et les spécialistes des marques sont en train de traire les dernières valeurs immatérielles de la croix blanche sur fond rouge. La Suisse est déçue de la performance à la marque. Si la politique se met maintenant aussi à concevoir et à diriger la Suisse comme une marque, c'est le début de la fin. Car tandis que les marques fortes sont simples, fixes et soumises à une direction centralisée, les nations fortes sont complexes, dynamiques et placées sous la compétence d'une administration décentralisée. Pour que l'économie puisse profiter de l'expéditeur Suisse, le label de qualité devrait être renforcé de l'intérieur par la promotion et le renouveau des contenus, plutôt que par l'optimisation de la forme.»

Assez de drapeaux suisses à Expo.02?

L'intéressant débat sur les drapeaux à Expo.02 ne découle toutefois pas d'une attitude aussi critique à l'égard de la société, de la politique et de la culture de la part des faiseurs d'Expo. La discussion interne au sujet de la marque suisse a été très critique. Cependant, il ne s'agissait pas de renier la patrie d'Expo.02, mais plutôt de soulever les questions suivantes:

- Les thèmes complexes d'une Exposition nationale doivent-ils être engoncés dans le cadre étroit d'une Corporate Identity ou identité d'entreprise?
- Jusqu'à quel point faut-il utiliser pour ce faire le Corporate Design existant de la Suisse, son identité visuelle?

Le comportement corporatif de la Suisse officielle au sujet de l'absence de drapeaux à Expo.02 peut être interprété comme une déclaration d'amour cachée. L'enfant longtemps difficile a parfaitement réussi à plaire. Jour après jour, des milliers de curieux ont afflué au Pays des Trois-Lacs pour se faire leur propre idée de la présentation de leur pays. Il est donc compréhensible que les parents de la manifestation ne veuillent plus renier l'origine de leur descendance, mais souhaitent au contraire l'afficher explicitement.

La croix blanche sur fond rouge ou le logo d'Expo.02

Le logo qui a d'ailleurs été mis au point dès l'origine du projet montre que les réalisateurs d'Expo.02 n'ont pas craint de manier la marque suisse. Il indique aussi comment cette marque a été interprétée dans le cadre de l'Exposition nationale.



Le drapeau suisse est au cœur même du signe distinctif d'Expo.02. Mais on ne s'en aperçoit pas tout de suite, les contours clairs de la marque ayant été estompés. L'ellipse rouge symbolise le Pays des Trois-Lacs, un endroit particulièrement bien choisi pour la réalisation d'une Exposition nationale. Dans la tradition fédéraliste, cinq cantons se sont rassemblés pour organiser cette manifestation. Les sites d'Expo.02 se répartissent sur quatre villes. Sur le plan géographique, un système de canaux raffiné communique avec les trois grands réservoirs de la région. Mais sur le plan culturel et linguistique, beaucoup de choses les séparent et peu les unissent. Si la barrière de rösti existait vraiment, elle passerait quelque part au milieu du Pays des Trois-Lacs. Dans la tradition proverbiale de cette nation auto-proclamée, des éléments disparates se sont rassemblés pour créer quelque chose de commun. Le bord flou de l'ellipse exprime ainsi que, dans cet acte volontaire, les frontières sont pour une fois coulantes.

La croix suisse est traitée de même. Elle reste ancrée sur un fond rouge, mais dépasse hardiment ses limites habituelles et par là, fait en même temps partie du reste du monde. Pour pousser l'interprétation du logo encore plus loin, la croix suisse remplace la lettre «X», symbole d'une inconnue en mathématiques. Cette inconnue est elle aussi très porteuse de sens. Expo.02 est la première des six expositions nationales déjà réalisées à n'avoir aucun message prescrit par la Confédération. Les

réalisateurs de la manifestation y ont vu le signe que la première Exposition nationale du nouveau millénaire ne doit pas s'attacher aux réponses, mais plutôt se concentrer sur les questions essentielles de l'époque.

La confrontation aux questions essentielles en guise de message officiel

Les responsables de la première heure n'ont par conséquent pas défini les dix commandements, mais au contraire tenté de formuler dix questions importantes pour l'avenir de notre pays:

- Qu'est-ce qui succède à l'ère industrielle?
- Où sont les repères et à quoi se fier dans la nouvelle confusion?
- A quoi ressemblera le travail à l'avenir?
- Quel rôle jouera l'Etat de demain?
- Que deviendra la vie au troisième millénaire?
- Quel pouvoir a la Suisse? Prétexte à une introspection.
- Quelle place la Suisse occupe-t-elle dans le monde et en Europe?
- Que devons-nous de toute urgence apprendre concernant la nature et la civilisation?
- Quels (nouveaux) conflits sociaux nous attendent?
- La voie empruntée conduit-elle à un village global sans espace ni frontière?

Les modules et principaux messages des icônes

Au printemps 2000, peu après la décision du Conseil fédéral de reporter l'Exposition nationale à 2002, un système a été développé pour mieux structurer les thèmes de la communication et pour en faire un usage plus stratégique.

Le modèle des «Icônes et messages centraux» était encore très éloigné d'un positionnement de marque classique. Il a malgré tout permis à des politiciens, à des artistes, à des sociologues et à des économistes de sélectionner les thèmes qui leur convenaient le mieux parmi les modules, sans communiquer par là des messages et des images fondamentalement contradictoires (voir 10.3.2).

Les messages centraux d'Expo.02

Le développement et l'utilisation des messages centraux se sont révélés un peu plus difficiles. Voici les affirmations qui ont été mises à la disposition des représentants d'Expo.02, dans le sens d'un système modulable:

- Expo.02 est une Exposition nationale orchestrée dans une région unique, à découvrir absolument: le Pays des Trois-Lacs.
- Expo.02 est un événement qui ne se produit qu'une fois par génération.
- Expo.02 est une exposition qui développe cinq thèmes principaux sur cinq sites différents (arteplages).
- Expo.02 présente une architecture hors du commun, des expositions subtiles et des manifestations sensorielles.
- Expo.02 est un projet au carrefour de la politique, de l'économie et de la culture.
- Expo.02 est un processus par lequel la Suisse et sa population se trouvent une identité.
- Expo.02 est un lieu de rencontre pour les Suisses et les étrangers de tous âges.
- Expo.02 est la capitale culturelle de la Suisse pendant 159 jours.
- Expo.02 est une fête et pas n'importe laquelle: celle de l'ImagiNation.

Revirement de l'opinion lors de l'ouverture

Avec l'ouverture de l'Exposition nationale, le projet est devenu une réalité. L'absence de message officiel a été compensée par les commentaires des visiteurs et des médias de Suisse et d'ailleurs. Alors que les médias indigènes avaient pour la plupart dénoté une attitude critique à l'égard du projet en prélude d'Expo.02, un revirement de l'opinion s'est accompli avec l'arrivée des premiers visiteurs. Quand le nombre d'entrées a atteint un million, le quotidien alémanique «BLICK» a titré: «Sogar Blocher war schon da.» (Même Blocher y est déjà allé), donnant ainsi carte blanche aux partisans de l'UDC désireux de visiter Expo.02. Konrad Mrusek de la «Frankfurter Allgemeinen Zeitung» constatait une semaine avant l'ouverture que toute la Suisse s'était soudain emballée. Sous le titre «Heimat, du wilder Mix» (la patrie, ce mélange sauvage), le journal «Die Zeit» du 16 mai commente l'Exposition nationale en ces termes: «Die Suisse sucht sich selbst - auf dem wunderbaren Kunst- und Architektur-Festival Expo.02.» (La Suisse se cherche... au magnifique festival d'art et d'architecture qu'est Expo.02.) L'hebdomadaire britannique «Sentinel Sunday» a déclaré: «Think Millenium Dome but a million times better.» (Pensez au dôme du Milenium, mais en un million de fois mieux.) Tandis que la manchette du «Welt am Sonntag» constate que la Suisse s'autocélèbre, le «Wall Street Journal Europe» lance la question provocatrice: «Have They Gone Cuckoo?» (Sont-ils devenus fous?) et fournit lui-même la réponse: «Swiss Expo.02 Proves Bizarre.» (Expo.02 dévoile la face bizarre de la Suisse.) Confronté à la volatilité du Nuage d'Yverdon, le «New York Times» a parlé d'un «Instant Inspiration: Just Add Water» (Instant d'inspiration auquel il faut juste ajouter de l'eau). L'éditeur renommé de guides de voyage «Condé Nast Traveller» a publié une «édition spéciale Expo.02» en italien. Le «Figaro» a relevé qu'«Expo.02 met le feu aux lacs» et parlé d'un concept d'exposition qui servirait désormais de jalon à toutes les grandes manifestations du nouveau millénaire. Le «Wall Street Journal» a titré: «The Madcap Swiss at Expo.02» (La Suisse perd la tête à Expo.02) et le «San Francisco Chronicle» a jugé l'Expo «darin, innovative - and very late» (audacieuse, novatrice et très en retard). Voilà pour l'extrait de la revue de presse concernant Expo.02.

L'influence d'Expo.02 sur l'image de la Suisse

Mais quel rapport avec l'image de notre pays et de la marque suisse? Ceux qui ont de temps en temps humé l'ambiance des arteploges ont pu constater que l'Exposition nationale est devenue un point de rencontre fort prisé. L'écrivain allemand Elke Heidenreich s'était imaginé Expo.02 comme un «gigantesque étalage de babioles superflues». Elle s'y est malgré tout rendue à l'invitation du «Tages-Anzeigers» et en parle depuis lors avec beaucoup d'enthousiasme: «J'étais à Neuchâtel et à Yverdon-les-Bains, à Morat et à Bienne. Et j'ai vu que c'était magnifique. À la fois drôle et poétique, enjoué et sensé, sérieux sans tomber dans le travers du didactisme. C'était intelligent et léger comme de la ouate. Stupéfiant. Dans mon cœur de citadine se sont ouvertes des portes que j'avais tenues fermées à double tour: j'ai joué comme un enfant, je me suis amusée et, le soir, j'ai regardé transportée de joie le spectacle vert tendre des 3'000 roseaux artificiels illuminés par la chaleur des cellules solaires en pensant: comme c'est beau! Quel bien ça fait!» Elle répond par elle-même à la question du rapport avec la Suisse: «Le même qu'avec notre vie, notre monde et nous tous.»

10.13 EVALUATION CRITIQUE DU TRAVAIL MARKETING D'EXPO.02

10.13.1 Introduction

Comme décrit dans le chapitre 10.1, les demandes du marketing et de la communication avaient une grande importance pour toutes les équipes dirigeantes de l'Exposition nationale. L'importance et les investissements liés à ce sujet étaient-ils justifiés? Les mesures prises ont-elles atteint leurs objectifs? En voici une appréciation critique.

10.13.2 Les réussites

Les plus grands succès du marketing et de la communication ont été les suivants:

Mai 2001: «Journée portes ouvertes» une année avant l'ouverture d'Expo.02

Un an avant l'ouverture de l'Exposition nationale était un jalon psychologiquement important quant à la perception du projet par le public. Le 15 mai 2001, une tente montée sur la plateforme de Neuchâtel a accueilli plus de 500 invités d'honneur issus de la politique, de l'économie et de la culture. En même temps, Jean-François Roth, ministre du Canton du Jura, a lancé le mouvement «Ambassadeurs Expo.02», inauguré l'exposition itinérante «Expo.02 mobile» et présenté une première campagne de publicité. Le point fort de cette manifestation a résidé en deux journées portes ouvertes qui ont eu lieu les 19 et 20 mai 2001. Lors de ce week-end, plus de 66'000 curieux se sont promenés sur les chantiers de la future Expo.02. Après réflexion, c'est à ce moment-là que la population locale a pour la première fois pris possession de «son» Exposition nationale, ce qui a initié un élan d'optimisme dans la région d'Expo.02.

Octobre 2001: Lancement officiel de la prévente publique lors de l'OLMA 2001

Expo.02 a préparé le lancement de la prévente publique avec une offensive de marketing et de communication intégrée. En tant qu'invitée d'honneur de la foire agricole de Suisse orientale, l'OLMA à Saint-Gall, la présidente de la Direction générale a remis au conseiller fédéral Samuel Schmid un coffret contenant le premier billet d'Expo.02 ainsi que du vin, une saucisse et du pain Expo.02. En même temps, des spots TV, annonces et affiches proclament le lancement de la prévente au niveau national. Dans les villes organisatrices, des files d'attente atteignant plusieurs heures, se forment pour la première fois devant les points de vente. Ce début de prévente réussi était également un signal qui a influencé positivement l'opinion publique par rapport au projet. Le transfert d'image du côté très terre-à-terre de l'OLMA a aidé à adoucir les reproches à l'encontre d'Expo.02, considérée comme élitaires et intellectuelle. Ce lien avec le peuple était spécialement perceptible lors du cortège du Pays des Trois-Lacs à Saint-Gall; plusieurs milliers de personnes y ont assisté et ont participé aux attractions proposées.

Décembre 2001: Vente de billets pour Noël

Le message marketing voulant que le billet Expo.02 était le cadeau de Noël idéal a été remarquablement bien accueilli. Avec 8'371 billets vendus le 20 décembre, un premier record de la prévente publique venait d'être établi. La vente aux entreprises a dépassé toutes les attentes. Il a fallu par conséquent, durant la période de Noël, traiter quotidiennement plus de 100 commandes. A la fin du mois de décembre 2001, 1,1 million de billets avaient déjà été vendus, c'est-à-dire que l'objectif de la prévente avait été atteint quatre mois avant l'ouverture d'Expo.02.

Mai 2002: fin de la prévente

La demande de billets aux points de vente a littéralement explosé durant les dernières semaines de prévente, de mi-avril à mi-mai 2002. Une campagne d'affichage peu coûteuse a à nouveau attiré l'attention du public sur les passeports 3-jours et les passeports saison aux prix de la prévente. Le succès fut au rendez-vous: le 14 mai 2002, dernier jour de la prévente, des files d'attente de plusieurs heures se sont formées devant les guichets des CFF dans toute la Suisse. Ce jour-là, 67'085 billets ont été vendus, un nouveau record.

La stratégie de marketing d'une forte prévente

A l'ouverture d'Expo.02 le 15 mai 2002, 1,96 million de billets avaient déjà été vendus. L'objectif de prévente avait été dépassé de presque un million. Cette grande quantité de billets à prix réduits a toutefois eu une influence négative sur le prix moyen et sur le chiffre d'affaires ticketing. Malgré cela, la stratégie marketing d'une forte prévente a prouvé son efficacité pour les raisons suivantes:

- Le grand nombre de billets vendus a contribué à une fréquence de visite réjouissante dès les premiers jours après l'ouverture et créé une base «saine» de l'affluence des visiteurs.
- Le risque d'échec auprès des visiteurs a pu être massivement réduit grâce à la quantité de billets déjà écoulés durant la prévente.
- Le résultat positif de la prévente a permis de détendre la situation au niveau des liquidités jusqu'à fin juin 2002.

Septembre 2002: Lancement du Last-Minute-Pass

Au cours des mois de juillet et août 2002, il s'est avéré que les ventes du passeport saison et ensuite du passeport 3-jours baissaient progressivement, ce qui avait une répercussion négative sur le prix moyen du billet et sur le chiffre d'affaires du ticketing. Afin d'enrayer l'érosion du prix moyen et d'améliorer la situation des recettes, un Last-Minute-Pass, qui devait remplacer le passeport 3-jours et le passeport saison, a été commercialisé début septembre. Il était risqué de décider du changement de l'offre de billets et de la détermination des prix vers la fin de la manifestation. Le résultat, soit 80'000 billets vendus et 59'000 passeports 3-jours échangés, peut finalement être considéré comme succès. D'une part, le prix moyen du billet et le chiffre d'affaires du ticketing a pu être augmenté d'environ CHF 2,5 millions, d'autre part les Last-Minute-Pass vendus et leur accès illimité sur les arteplices se sont répercutés de façon positive sur les chiffres d'entrées prévus.

Programmes groupes-cibles entreprises, écoles, familles

A part la vente publique aux guichets de gares qui a dépassé ses objectifs avec 1,66 million de billets vendus, les programmes groupes-cibles écoles, entreprises et familles ont connu un succès très réjouissant. Plus de 450'000 écoliers, soit environ un tiers de toutes les personnes en formation en Suisse, ont visité l'Exposition nationale. L'offre combinée rail & entrée Expo.02, le matériel didactique, des propositions de visites et de voyages adaptés ainsi que différents mailings aux classes ont suscité un écho très positif.

L'objectif de ventes aux entreprises a été dépassé d'environ un tiers avec 1,35 million de billets vendus. La stratégie qui consistait à traiter individuellement les 300 plus grandes sociétés de Suisse et les 60'000 autres entreprises par des mesures de marketing direct s'est avérée payante, de même que le fait de proposer le billet Expo.02 comme cadeau pour les collaborateurs ou les clients. Il faut tout de même mentionner que les

entreprises ont principalement fait l'acquisition de passeports 1-jour, ce qui a eu une influence négative sur le prix moyen et le chiffre d'affaires de la billetterie.

Le groupe le plus sensible aux prix d'une visite d'Expo.02 est celui des familles, car elles disposent du plus petit budget pour les loisirs. L'Exposition nationale en a tenu compte en offrant aux jeunes en possession d'une carte junior CFF l'accès gratuit aux arteplages. Selon une étude de marché, un quart des visiteurs d'Expo.02 était accompagné de sa famille. Au niveau national, 390'000 cartes junior ont été vendus en 2002, ce qui représente une augmentation de 10% par rapport à l'année précédente.

10.13.3 Les revers

Les activités de marketing et de communication suivante n'ont pas atteint les objectifs:

Nombre de visiteurs de l'étranger

Comme mentionné au chapitre 10.10.4, les objectifs n'ont été atteints qu'à moitié en enregistrant seulement 500'000 visiteurs en provenance de l'étranger. Les raisons, telles que la baisse générale dans la branche touristique Suisse en 2002, le franc suisse fort, l'introduction de l'euro ainsi qu'un climat de consommation morose en France et en Allemagne, ont déjà été évoquées. Voici quelques réflexions additionnelles concernant les effets de l'Exposition nationale suisse à l'étranger:

Il est évident que la population indigène a un lien très fort avec l'Exposition nationale suisse. Ce n'est bien sûr pas le cas à l'étranger, où la population part du principe qu'une Exposition nationale suisse s'adresse en premier lieu aux Suisses.

La communication d'Expo.02 à l'étranger s'est montrée efficace uniquement à partir du moment où des images des arteplages ont pu être présentées. La période pour donner une notoriété à Expo.02 et motiver les visiteurs étrangers est extrêmement courte. La manifestation est devenue connue alors qu'elle se terminait déjà.

En période d'exploitation, la présence d'Expo.02 dans les médias était très forte et presque exclusivement positive. Les stations de radios et de télévision, la presse spécialisée et quotidienne ont très bien couvert Expo.02 durant les premières semaines suivant l'ouverture. De plus, l'Exposition nationale était présente de mai à août dans les principaux marchés de France et d'Allemagne limitrophe par des spots radios et TV, annonces, affiches et diverses promotions.

Malgré la présence accrue dans les médias, Expo.02 n'atteint, selon un sondage de fin juin 2002, qu'un taux de notoriété de 48% en Allemagne limitrophe et de seulement 15% en France limitrophe. En partant du fait que le seuil critique de notoriété se trouve à environ 70%, le résultat en Allemagne est insuffisant et très insuffisant en France.

Ce faible taux de notoriété conduit à une intention de visite très basse (5% de visiteurs sûrs et 18% de «peut-être» en Allemagne et France limitrophe). Ce pourcentage d'intentions de visite a contribué au fait que les objectifs visiteurs de l'étranger ne pouvaient pas être atteints.

D'un point de vue professionnel, il faut se demander si davantage de moyens publicitaires n'auraient pas dû être investis pour augmenter la

notoriété, l'image et l'intention de visite à court terme. Evidemment, la réponse est oui. Pour atteindre le seuil critique de publicité en France et en Allemagne, nous aurions dû investir un budget publicitaire de 5 à 10 millions de francs par marché. Pour un million de visiteurs étrangers, les investissements publicitaires se seraient élevés à un montant se situant entre 10 et 20 francs par personne. Avec des coûts par visiteur aussi élevés, il aurait été presque plus avantageux de distribuer gratuitement les billets à l'étranger.

Bilan:

Les objectifs fixés pour l'Etranger n'ont pas été atteints. Est-ce que cela signifie qu'Expo.02 n'était qu'un événement national? On peut clairement répondre par la négative à cette question. Les 500'000 visiteurs de l'étranger indiquent que sur les arteplages, une personne sur huit ne provenait pas de Suisse. La présence massive des médias étrangers a conduit à une forte diffusion de l'image Expo.02 dans le monde. Les activités de Présence Suisse, des ambassades suisses à l'étranger ainsi que des différentes organisations de Suisses de l'Etranger ont contribué à une diffusion internationale d'Expo.02 et d'une image de la Suisse moderne.

Programmes groupes-cibles associations, groupes

Alors que les résultats des programmes groupes-cibles entreprises, écoles et familles étaient très réjouissants, les objectifs n'ont pas été atteints pour les associations et les groupes. A part les écoles, 300'000 personnes seulement se sont déplacées en groupes à Expo.02, au lieu des 900'000 visiteurs attendus, ceci malgré un démarchage qui a débuté en janvier 2001 déjà et qui a été intensifié par plusieurs mesures de marketing direct. Quelles sont les raisons de ces résultats décevants?

- L'organisation des voyages de société se prépare déjà une année à l'avance. Expo.02 avait déjà contacté les associations et groupes en été, respectivement en automne 2001, mais l'offre n'était pas assez détaillée à ce moment-là.
- L'image d'Expo.02 était encore trop floue au moment où devaient se prendre les décisions pour les excursions des sociétés. En choisissant Expo.02, les organisateurs couraient le risque de ne pas atteindre le succès escompté de leur voyage.
- Les efforts marketing intenses ont eu comme conséquence que de nombreuses personnes avaient déjà prévu de visiter Expo.02 avec leur famille, leur entreprise etc. Ceci a pu inciter les organisateurs à choisir une autre destination qu'Expo.02.

Recettes de billetterie

La diminution des recettes effectives de 115 millions est un cumul de plusieurs effets négatifs:

	Mio. CHF	%
Comportement des visiteurs	-62	54
Moins de billets vendus	-33	29
Prévente	-20	17
Total	-115	100

Est-ce que cette diminution de recettes était prévisible? Est-ce qu'elle était identifiable dans le budget? Le budget contenait, avec accord du Comité Directeur et des instances de la Confédération, des risques de 10 %, soit 30 millions de francs, correspondant environ au manque à gagner par le nombre de billets vendus en moins. En plus, la Direction Marketing indiquait dans son Low-Case des risques sur les recettes de

46 millions de francs, ce qui ne compense pas entièrement le manque de billets vendus et le comportement des visiteurs. Aucun budget ne prévoyait le manque à gagner suite aux réjouissants résultats de la prévente.

Bilan:

L'historique du projet, depuis l'étude de faisabilité jusqu'au rapport Hayek, indique que les recettes de billetterie et le nombre de visiteurs ont sans cesse été corrigés vers le haut. A l'occasion du rapport du Conseil fédéral en janvier 2000, la Direction marketing en collaboration avec les experts de Grant Leisure Group (Londres) London et Strata Marketing (Vancouver), ont revu ces chiffres à la baisse et déterminé un Low-Case. En outre, suite aux très bons résultats enregistrés lors de la prévente et au départ de l'exploitation, il n'y avait pas de raison de modifier les objectifs.

10.13.4 Un grand événement comme Expo.02 a-t-il besoin du marketing?

L'Exposition nationale Expo 64 à Lausanne avait regroupé l'information et les relations publiques sous la terme de «propagande». L'introduction du marketing à Expo.02 est-il un effet de mode? Un grand événement a-t-il besoin du marketing?

Pour répondre à ces questions, il faut faire une comparaison entre les années 60 et aujourd'hui: à l'époque, l'offre et la compétition des activités de loisirs étaient quasiment inexistantes. Une Exposition nationale était un grand événement avec une forte position de monopole. Le marketing actuel doit contribuer à ce que l'Exposition nationale prenne et garde une position importante dans la concurrence des activités de loisirs.

Si on évalue le résultat d'Expo.02 sans campagne intense de marketing, on peut faire l'estimation suivante:

	Billets eff. en mio.	Marketing part %	abs.en mio.
vente grand public	1.66	10	0.166
entreprises	1.35	40	0.540
écoles	0.45	33	0.149
groupes	0.24	33	0.079
Total	3.70	25	0.934

Se basant sur l'hypothèse que 10 % des ventes grand public, 40 % des ventes aux entreprises ainsi qu'un tiers des billets écoliers et groupes ont été réalisés grâce aux mesures marketing, 934'000 billets sur un total de 3.7 millions sont liés au marketing. Autrement dit: Les mesures intensives du marketing ont généré environ 20 à 30 % du nombre de visiteurs d'Expo.02. Ceci correspond de 800'000 à un million de billets, de 1,0 à 1,2 million de visiteurs et de 2,4 à 2,9 millions d'entrées.

Rainer Müller, directeur Marketing

