Sujet élaboré par une cellule pédagogique nationale

CONCOURS EXTERNE, INTERNE ET DE 3ème VOIE D'ASSISTANT TERRITORIAL DE CONSERVATION DU PATRIMOINE ET DES BIBLIOTHÈQUES

SESSION 2019

ÉPREUVE DE NOTE

ÉPREUVE D'ADMISSIBILITÉ :

Rédaction d'une note à l'aide des éléments d'un dossier portant sur la spécialité choisie par le candidat au moment de l'inscription.

Durée : 3 heures
Coefficient : 3

SPÉCIALITÉ : MUSÉE

À LIRE ATTENTIVEMENT AVANT DE TRAITER LE SUJET :

- Vous ne devez faire apparaître aucun signe distinctif dans votre copie, ni votre nom ou un nom fictif, ni initiales, ni votre numéro de convocation, ni le nom de votre collectivité employeur, de la commune où vous résidez ou du lieu de la salle d'examen où vous composez, ni nom de collectivité fictif non indiqué dans le sujet, ni signature ou paraphe.
- Sauf consignes particulières figurant dans le sujet, vous devez impérativement utiliser une seule et même couleur non effaçable pour écrire et/ou souligner. Seule l'encre noire ou l'encre bleue est autorisée. L'utilisation de plus d'une couleur, d'une couleur non autorisée, d'un surligneur pourra être considérée comme un signe distinctif.
- Le non-respect des règles ci-dessus peut entraîner l'annulation de la copie par le jury.
- Les feuilles de brouillon ne seront en aucun cas prises en compte.

Ce sujet comprend 25 pages.

Il appartient au candidat de vérifier que le document comprend le nombre de pages indiqué.
S'il est incomplet, en avertir le surveillant.

Vous êtes assistant territorial de conservation du patrimoine et des bibliothèques au sein du service des publics du musée de la ville de Cultureville (150 000 habitants).

Une étude récemment menée par votre service a fait apparaître que la majorité des personnes ayant fréquenté le musée dans l'année sont des primo-visiteurs, la part des personnes fréquentant régulièrement l'établissement étant relativement faible.

Face à ce constat, le directeur du musée vous demande de rédiger à son attention, exclusivement à l'aide des documents joints, une note sur la fidélisation des publics des musées.

Liste des documents :

Document 1 : « Fidélisation » (extraits) - Daniel Jacobi, Laure Marchis-Mouren - *Publictionnaire* - Avril 2017 - 2 pages

Document 2 : « Oublier le "tout public" ? De la motivation à la fidélisation des publics » (extraits) - Cyril Leclerc - *Culture-communication.fr* - 29 janvier 2016 - 4 pages

Document 3 : « Nîmes : des nouveaux pass à tarifs réduits pour les musées » - *Lagazettedenimes.fr* - 7 juillet 2018 - 1 page

Document 4 : « Méthodes et outils » (extraits) - Fidéliser ses publics : stratégies, méthodes et outils - *Finistère Tourisme* - 2016 - 6 pages

Document 5 : « Des publics à fidéliser » (extraits) - Projet scientifique et culturel du Musée de Bretagne - *Musée de Bretagne* - Juin 2016 - 3 pages

Document 6 : « Publics et musées : de nouveaux rapports culturels ? » - *L'Ami de musée n°46* - Septembre 2014 - 2 pages

Document 7 : « Découvrez la sélection des plus beaux clichés du musée réalisés par la communauté #igersLille ! » - *Palais des Beaux Arts-Lille, Ville de Lille* - 1 page

Document 8 : « Comment un musée peut-il fidéliser son public ? Le Dallas Art Museum montre la voie » (extraits) - *Communic'art.fr* - Avril 2014 - 1 page

Document 9 : « Musées : séduire, fidéliser, convaincre » - *Culture.gouv.fr* - Juin 2017 - 2 pages

Document 10 : « La gestion de la relation client à la RMN-GP » - *Culture et recherche n°134* - Hiver 2016-2017 - 1 page

Documents reproduits avec l'autorisation du C.F.C.

Certains documents peuvent comporter des renvois à des notes ou à des documents non fournis car non indispensables à la compréhension du sujet.

Publictionnaire

Dictionnaire encyclopédique et critique des Publics

Auteurs

Jacobi Daniel, Marchis-Mouren Laure, Université d'Avignon et des Pays de Vaucluse

Avril 2017

Fidélisation

Le mot *fidélisation* a une histoire paradoxale en matière de publics de la culture. Son emploi a précédé de longue date l'intrusion, sans conteste assez récente, de son acception dans le lexique courant du marketing (courant qui ne sera pas abordé dans cette notice). Beaucoup pensent aujourd'hui qu'il en est directement issu. Fidéliser les clients est, en effet, un précepte de base des campagnes commerciales des grandes marques en vitesse de croisière qui prétendent élargir leurs clientèles en la segmentant. Sans faire une analogie facile avec le mode de désignation des croyants dans les religions (les *fidèles* sont, par exemple, ceux qui se pressent chaque semaine sur les bancs de leur église ou de leurs temples), la fidélisation est apparue dès le renouveau de la culture après la Seconde Guerre mondiale. Elle s'est ensuite actualisée avec le tournant communicationnel des publics qui assigne aux musées des objectifs en matière de fréquentation. La loi « Musées de France » (2002) et l'obligation de créer un service des publics a accrédité et généralisé la nécessité d'attirer différentes catégories de publics, y compris ceux qui étaient jusque-là exclus. (...)

Jeanne Laurent et la naissance de la politique des publics

On doit l'invention d'une politique de publics originale à Jeanne Laurent (1902-1989) lors de la mise en œuvre de la décentralisation par la création des centres dramatiques en région puis la décision, en 1951, de confier à Jean Vilar la direction du Théâtre national populaire (TNP) au Palais de Chaillot. Pour tenir la promesse annoncée dans le nom de cette compagnie, elle généralise une stratégie nouvelle de relais, notamment avec les municipalités de la couronne parisienne, les associations, les étudiants et les comités d'entreprises chargés de faire acheter, non pas des places pour un spectacle, mais un abonnement, pour une saison entière, à tarif préférentiel. (...)

Cette préoccupation restera relativement marginale dans le monde des musées. Et cela jusqu'à l'ouverture du Centre Pompidou à Paris en 1977 qui, soulignons-le, n'est pas seulement un musée. En créant la possibilité d'adhérer au centre et en généralisant une tarification de groupes à partir de dix personnes, le service des publics, comme le souligne Claude Fourteau (1996), importe les techniques du théâtre populaire dans le monde des musées. On adhère au Centre Pompidou comme on avait adhéré aux Amis du Théâtre populaire. Le premier geste de la fidélisation est d'engendrer un attachement à l'institution soutenu et encadré par des relais qui deviennent des interlocuteurs privilégiés du centre.

Quand le temporaire efface le permanent

Cependant, dans le monde des musées, la locomotive de la fréquentation est l'organisation régulière de grandes expositions temporaires d'artistes internationaux occupant tout le sixième et dernier étage du centre. En adoptant cette organisation de l'offre, le Centre Pompidou ne fait que continuer et amplifier ce qu'on a appelé le *tournant communicationnel des musées* qui, partout dans le monde, à partir des années 70-80, a marqué l'émergence de l'offre temporaire qui efface le primat de la collection permanente. Impression d'un gros catalogue qui ressemble à un livre d'art, campagne de communication et affiches dans le métro, l'ouverture de chaque exposition est un événement qui rythme la vie culturelle et accélère la cadence. Du coup, pour parler des expositions, on en vient à citer d'abord sa fréquentation. Comme si on cherchait à battre des

records. Depuis longtemps, c'est la légendaire exposition *Toutankhamon* (Paris, Petit Palais, 1967) qui détient le record absolu avec 1,24 millions de visiteurs en six mois.

Le succès considérable et relativement surprenant de la politique de publics du Centre Pompidou fait des émules et d'autres musées parisiens adoptent cette pratique. Mais c'est la loi musée qui, en obligeant tous les musées de France à officialiser l'existence d'un service des publics, marquera la généralisation de l'importance des objectifs de fréquentation. Un musée ne vaut plus seulement par la richesse de ses collections mais aussi par sa capacité à attirer les publics. Et donc le renouvellement continu de l'offre devient le moyen de faire revenir régulièrement le public dans le musée. C'est le deuxième geste de la fidélisation. On ne se contente plus de *faire* un musée (*faire* au sens touristique), on y retourne pour chaque exposition.

La fidélisation à l'heure de la fin du paradigme de l'exposition temporaire

Dorénavant, les équipements patrimoniaux disposent de deux armes : l'organisation d'expositions temporaires et un service des publics qui met en œuvre une politique active de médiation et de conquête de nouveaux publics. Soyons clairs : la conquête de nouveaux publics est un travail difficile, souvent coûteux et, aussi utile et opportun soit-il, il ne permet pas d'accroître considérablement les publics qu'ils soient spontanés ou captifs (Jacobi, Luckerhoff, 2009 ; 2012). Par ailleurs, la multiplication des expositions temporaires et la croissance extravagante de leur coût tendent à les rendre difficiles à produire. Elles deviennent moins fréquentes. Pour doper la fréquentation, la plupart des musées les remplace par une multitude d'événements : concerts, spectacles, conférences, projections de films, visites hors les murs, ateliers, offres pour les enfants et plus rarement les adolescents, grandes journées gratuites (journées européennes du patrimoine, nuit des musées)... Bref, il se passe toujours quelque chose et on a chaque semaine la possibilité de se rendre au musée.

La page internet du musée s'ouvre sur l'événement. À leur tour, les musées obéissent à ce que Harmut Rosa (2005) a appelé *l'accélération*. Se dessine ainsi le troisième geste de la fidélisation : l'institution accélère la cadence et tente de fidéliser le public, non plus par le recours à ses collections ou à l'ouverture d'une exposition temporaire, mais par une dense programmation culturelle faisant place à des offres d'une autre nature et programmées à chaque saison (Jacobi, 2013). (...)

Démocratisation ou fidélisation ?

La fidélisation et l'attachement à l'identité sont donc deux des ressorts qui permettent à une pratique culturelle, qu'elle soit de nature savante ou populaire, de maintenir la fréquentation ou de la développer. Souvent mises en avant comme un argument décisif de la réussite de la démocratisation, les proclamations triomphales de chiffres record de fréquentation ne font que traduire un malentendu : une fréquentation en hausse résulte avant tout, non pas de l'augmentation du nombre de pratiquants, mais de la fréquence de cette pratique de la part de spectateurs ou de visiteurs déjà convaincus ou déjà assidus. En confondant (volontairement ou pas) nombre de visiteurs et nombre de visites, nombre de spectateurs et nombre de spectacles auxquels ils assistent pendant une période donnée, on laisse croire que les spectateurs ou les visiteurs sont de plus en plus nombreux.

(...) L'augmentation de la fréquentation des musées ne résulte pas comme on pourrait le croire de la venue de visiteurs nouveaux, mais de la politique de fidélisation. Les fameuses réserves de publics ne se situent presque jamais dans les bataillons du non-public. La politique de fidélisation permet de les recruter tout simplement dans le public déjà conquis.

Bibliographie

Fourteau C., 1996, « Politiques de fidélisation, l'adhésion annuelle au musée ». *Publics et Musées*, 9, pp. 129-142.

Jacobi D., 2013, « Exposition temporaire et accélération : la fin d'un paradigme ? », *La Lettre de l'Ocim*, 150, pp. 15.24

Jacobi D., Luckerhoff J., 2009, « À la recherche du non-public », *Loisirs et société*, 32, 1, pp. 11-15.

Jacobi D., Luckerhoff J., eds, 2012, *Looking For Non-Publics*, Québec, Presses de l'université du Québec.

Rosa H., 2005, *Accélération. Une critique sociale du temps*, trad. de l'allemand par D. Renault, Paris, Éd. La Découverte, 2010.

DOCUMENT 2

Oublier le "tout public" ? De la motivation à la fidélisation des publics

Cyril Leclerc I www.culture-communication.fr I Publié le 29/01/2016

Récemment nous avons évoqué l'expérience culturelle. De par ses caractéristiques émotionnelles, sociales, celle-ci est propre à chaque individu. La notion de "tout-public" ou de "grand public" perd alors de son sens. Que faire pour nouer une relation durable entre un public multiple et volatile et le projet de sens d'un lieu culturel ? Explorons ensemble quelques pistes.

Communiquer de façon unilatérale pour attirer de nouveaux visiteurs, spectateurs, adhérents ne suffit plus. Avec la concurrence accrue, il est nécessaire de travailler à la refréquentation, la fidélisation… Faut-il utiliser le marketing relationnel ? Celui-ci peut se définir ainsi :

Une politique puis un ensemble d'outils destinés à créer des relations individualisées avec son public. Et cela en vue de créer une attitude positive durable à l'égard de son projet, de sa marque.

On retiendra trois éléments qui peuvent s'appliquer au monde culturel :

1. Le fait de mettre en oeuvre des actions personnalisées plutôt que des moyens de masse.
2. La volonté d'aller au delà d'une simple transaction, de créer une véritable relation.
3. La nécessité de s'appuyer sur un projet de sens global auquel les publics vont s'attacher : un projet culturel et artistique. Un échange sur la base de symboles, de valeurs.

De nombreux exemples du champ culturel prouvent cette volonté de créer une relation entre projets artistiques et publics : les abonnements des scènes de spectacles vivants, les manifestations saisonnières des musées et monuments (dont les expositions temporaires)… Ou encore les communautés de fans guettant inconditionnellement les nouvelles de leurs artistes fétiches.

Motivation, satisfaction et confiance

Nous l'avons vu, il n'y a pas une expérience culturelle, mais des expériences associées : celle liée au contenu artistique / culturel, les services périphériques et l'expérience sociale. Il convient de tenir compte de ces paramètres pour gérer la satisfaction de ses publics.

Par exemple:

– le personnel d'accueil a un rôle important et central : il est la première et parfois la seule interface, le seul lien social entre les publics et l'organisation culturelle.

– la fréquentation peut être au rendez-vous, mais comment gérer l'insatisfaction ? La demande exprimée par les visiteurs (billets virtuels, coupe file, annonce du temps d'attente, organisation des files, abri en cas d'intempérie, application mobile ou documentation à disposition, bancs ou siège…) dans un contexte de files d'attente (billetterie, vestiaire…) est très forte et joue sur la satisfaction. Le Comité Régional de Paris a ainsi publié un guide à l'intention des professionnels pour gérer l'attente et les flux.

Justement qu'est ce que la satisfaction ? C'est un sentiment de plaisir né de la comparaison entre attente préalable et expérience vécue. L'expérience doit être égale, voire supérieure aux attentes. C'est elle qui va confirmer ou infirmer ces attentes. Ces attentes sont déterminées par 4 facteurs :

1. *"On m'a dit que…"* : le bouche à oreille ;
2. *"Je veux, je désire"* : les besoins spécifiques des publics ;
3. *"La dernière fois, je…" / "Avant c'était comme cela"* : l'expérience passée ;
4. *"J'ai lu, vu entendu que…"* : la communication.

Difficile, cependant, de confronter une expérience culturelle à des attentes particulières… Chaque expérience vécue est unique. L'expérience proposée doit donc tenir compte :

- du projet de sens : le "contrat global" passé avec les publics : *"je viens ici parce que…"* ;
- des attentes du public : *"je viens ici pour…"* ;
- de la volonté de traduire l'expérience proposée en une expérience vécue : *"je viens ici parce que la communication me promet…"*.

(…)

Quels sont les facteurs de l'instauration de la confiance ?

- Elle dépend de l'organisateur : quelle réputation a-t-il (réputation résultant d'expériences passées) ? Comment s'investit-il dans sa relation aux publics (bienveillance) ? A ce stade, le personnel en contact avec les publics joue un rôle essentiel d'accompagnement et de création de la relation par sa compétence, sa sympathie / son comportement relationnel, sa capacité à honorer ses promesses… La qualité perçue de la "marque" culturelle contribue aussi à la confiance.

- Elle dépend des publics : sont-ils familiers avec le lieu, la programmation ? Conservent-ils un bon souvenir de leurs récentes expériences, fruits de leur satisfaction ? (…)

- Elle dépend de la relation réciproque entre public et organisateur : une relation qui se construit dans le temps, basée sur l'échange bilatéral d'informations, une communication de qualité, fréquente, pertinente et transparente… La communication renforce la confiance et vice-versa. Enfin cette relation s'instaure sur l'échange réciproque de valeurs communes (définies dans le projet de sens proposé par l'organisateur).

Qualité et confiance

Le premier pas vers la fidélisation c'est donc la confiance, notamment liée au niveau de qualité des expériences (offre artistique et culturelle, services périphériques, facilitation des interactions sociales). La qualité (ou valeur) perçue expliquerait l'intention (ou non) de revenir, de reprendre un billet…

Celle-ci peut s'expliquer par différentes composantes qui vont influer sur la satisfaction : l'aspect esthétique, la performance scénographique, la fonctionnalité / le confort du lieu, l'organisation générale de l'événement, les interactions sociales… Soit la capacité de l'institution à satisfaire ses publics avec constance… Et de rester fidèle à son échelle habituelle de qualité. (…)

Un service non attendu peut surprendre le spectateur / le visiteur et "booster" sa satisfaction (une scénographie originale autour de la programmation d'un festival, l'attention extrême du service des

publics d'un musée à ses visiteurs). Pire : rompre le fameux contrat passé avec son public détruirait la relation entre le public et le lieu (surfréquentation, commercialisation à outrance, projet opportuniste qui a *"perdu/vendu son âme"*).

Au delà de la satisfaction : la fidélisation

Dans le contexte culturel actuel, la concurrence est élevée... Le public a l'embarras du choix, face à une offre pléthorique. La fidélisation peut être une réponse. Mais cette "fidélité culturelle" reste cependant subjective. Elle est en effet liée à une composante affective très forte. Une subjectivité liée à la nature hédoniste, symbolique et multi sensorielle de l'offre culturelle. Les publics sont, par ailleurs, à la recherche de variété et de nouveauté. Une pratique exacerbée par les outils virtuels (streaming, Youtube, podcast...). La multifidélité n'est pas rare dans le champ culturel. (...) Mais les lieux culturels possèdent une haute capacité relationnelle. Avec des atouts que beaucoup d'entreprises peuvent leur envier :

- la force et l'aspect émotionnel de ce qu'ils proposent.
- le lien fort qui est capable d'unir public et oeuvre, public et artiste, voire public et genre artistique (...)

La satisfaction amène t-elle la fidélité ? Un spectateur / visiteur satisfait ne devient pas pour autant fidèle. D'autant que le jugement de la satisfaction est d'un côté, très subjectif et de l'autre, lié aux accompagnateurs (dimension sociale de l'expérience culturelle). La qualité de l'expérience reste toutefois une condition de la naissance d'une forme de fidélité.

Une étude (*Juliette Passebois, 2003 ; 2005*), dans le domaine des musées, met en évidence 2 types de fidélité:

- élémentaire : s'exprime par une volonté de refréquenter, une intention de bouche à oreille favorable
- relationnelle : sentiment d'attachement à une organisation, ses produits ses services

Par ailleurs cette étude montre que plus le visiteur est novice, plus son intention de fidélité est liée à la qualité de l'expérience. Plus il est expert, moins la fidélité dépend de la satisfaction expérientielle.

La fidélité peut aussi naître de la conviction que l'offre culturelle proposée est supérieure aux autres (*je trouve que tel lieu culturel / artiste est le meilleur dans sa catégorie*). Dans ce cas, elle engendre un engagement fort et une propension à défendre / recommander le lieu ou l'artiste (et favoriser le bouche à oreille, premier média dans la culture). Elle génère aussi une fréquentation plus intense (du lieu ou de l'artiste).

Une expérience culturelle se caractérise notamment par son aspect social. Lors d'une expérience en groupe, il y a une pluralité de décisions, de jugements... La fidélité s'explique donc aussi par le contexte socio-culturel dans lequel a lieu l'expérience. La fidélité culturelle participe alors à une construction identitaire, à l'appartenance à un groupe social, à une communauté. (...)

Accompagner les publics

Fidéliser reviendrait à accompagner les publics de la satisfaction à l'attachement pour l'organisation culturelle. Cet attachement se construit à mesure que les expériences culturelles satisfaisantes se répètent. Mais aussi que le visiteur / spectateur se familiarise avec le lieu culturel, acquiert de l'expertise…

De fait le chemin vers la fidélité est différent chez le primo-visiteur ou primo-spectateur ou chez l'expert. Nous l'avons vu : une mauvaise expérience ne va pas forcément avoir un impact négatif : cela dépend du profil de la personne concernée :

- Chez les novices, la confiance naît de la crédibilité de l'organisation (sa capacité à lui faire vivre des expériences satisfaisantes), de sa réputation (le novice se tourne plus vers les marques culturelles : le risque perçu est moindre). (…)

A noter la nécessaire dimension sociale d'un tel programme : il se fait à l'adresse d'un groupe et non d'un individu. Le novice cherche souvent à vivre une expérience sociale avec des accompagnateurs (famille, amis…)

- Les experts / habitués recherchent plutôt à s'identifier à une organisation culturelle, à se retrouver dans les valeurs que celle-ci véhicule. A cette condition, ils maintiendront leur confiance à l'organisation, même dans le cas d'une mauvaise expérience.

En revanche, ils seront prompts à tourner le dos à tout opportunisme, à toute action leur donnant l'impression que l'organisateur trahit la promesse initiale. Par ailleurs, plus ils sont assidus à un lieu et une pratique culturelle, plus ils vont chercher (avec une forte probabilité) à engranger des expériences culturelles différentes. (…)

Relation virtuelle

Internet par la réactivité et l'interactivité qu'il permet est devenu incontournable s'il est utilisé à bon escient. C'est un formidable outil pour maintenir une relation avec les publics. Ou développer un sentiment d'appartenance à une communauté. Beaucoup de musées, théâtres, festivals… l'ont compris et incitent leurs publics à s'exprimer. Mieux, les réseaux sociaux leur permettent d'instaurer un dialogue avec leurs visiteurs, spectateurs, festivaliers…

Ces derniers peuvent en effet avoir un impact sur les autres publics. Internet peut accroître la prescription et le parrainage… Il est présent avant, pendant et après l'expérience culturelle. (…)

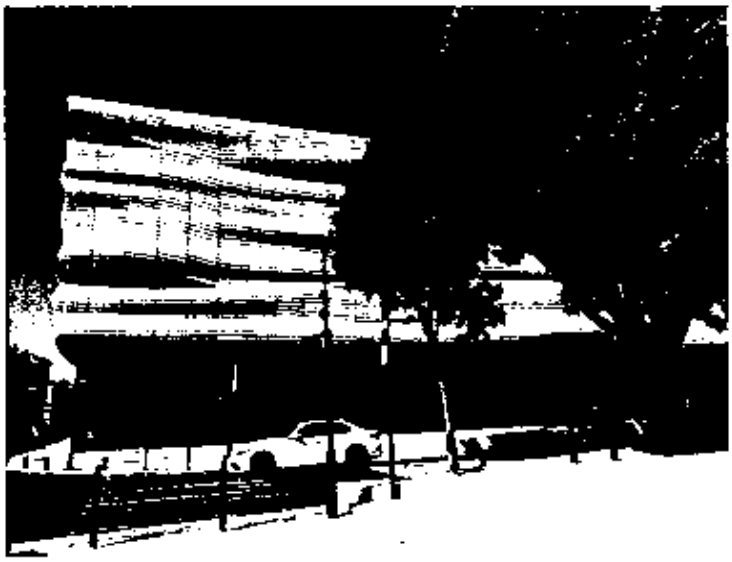
Conclusion

Patience et longueur de temps font plus que force ni rage. Cette citation de Jean De la Fontaine résume bien les choses : établir une relation avec ses publics prend du temps : de la satisfaction à la confiance, de la confiance à la fidélité, en passant par l'identification… Assommer ces derniers d'une communication unilatérale et impersonnelle à ce que l'on considère comme "un large public" risque donc de ne pas produire l'effet escompté.

Ecouter son public et ses attentes, sans perdre de vue son projet culturel, savoir satisfaire les experts et les fidèles sans oublier les novices, innover sans se trahir, rester en contact avec ses publics sans pour autant les harceler de messages… Bâtir sa relation avec ses publics, ne serait-ce finalement pas trouver des compromis intelligents ? Comme dans toute relation humaine ?

Nîmes : des nouveaux pass à tarifs réduits pour les musées

Lagazettedenimes.fr I Publié le samedi 7 juillet 2018 - Paul BARRAUD



© Paul Barraud

La Ville a validé ce samedi la mise en place de deux nouveaux pass proposant des tarifs préférentiels pour visiter les musées nîmois. Une décision qui avait été annoncée début avril, après l'annonce de la Ville de supprimer la gratuité des musées pour les Nîmois à partir du 1er mai.

17 ou 40 euros

La mairie propose deux nouveaux pass donnant à une personne un accès illimité à tous les musées de Nîmes - Romanité et Carré d'Art compris - pendant une semaine (17€) ou un an (40€).

"Le pass à la semaine est plutôt destiné aux touristes et visiteurs de passage, commente l'adjoint à la culture Daniel-Jean Valade. *Les Nîmois seront plus intéressés par le pass annuel qui leur reviendrait à moins d'un euro par semaine".* Ces pass donnent accès à toutes les collections permanentes et temporaires. À lui seul, le Musée de la Romanité coûte 8€ pour une entrée plein tarif. Ces nouveaux abonnements seront disponibles prochainement à l'office de Tourisme.

Jupiter et Vénus

En parallèle le Musée de la Romanité propose de son côté des pass "Jupiter" et "Vénus". Ceux-là proposent une entrée illimitée pendant un an au musée à 30€ pour une personne seule, ou 50€ pour deux.

Selon un premier bilan de la mairie, le nouveau grand musée de Nîmes a accueilli près de 26 000 visiteurs depuis son ouverture le 2 juin, soit *"environ 600 personnes par jour"* selon Daniel-Jean Valade. *"C'est un bon résultat mais il est encore trop tôt pour faire un retour complet sur sa fréquentation, on attend d'abord de voir ce que va donner la saison estivale".*

MÉTHODES ET OUTILS

Élaborer une stratégie

L'approche des visiteurs culturels, réels ou potentiels, vise à passer d'une juxtaposition de mesures ponctuelles à une véritable stratégie de fidélisation pluri-annuelle.

Cette stratégie sera partagée par tous les personnels et intégrée au fonctionnement global du site ou de l'événement culturel.

C'est donc bien un principe de coopération avec les publics et la prise en compte du « point de vue du visiteur » qui définit une stratégie locale de fidélisation, à partir des attentes et besoins de ce visiteur. Un déplacement des priorités des Directions des sites culturels est donc nécessaire : « Passer de la Conservation à la conversation » disait Samuel Bausson, Webmaster du Museum de Toulouse en 2007.

Comment mettre en place des stratégies de fidélisation des usagers sans trahir la mission des services publics de la culture et sans risquer de mettre en jeu son identité ?

Les stratégies de fidélisation consistent à chercher à mieux connaître le visiteur et ses besoins, à prendre en compte ses attentes et faire naître ainsi des relations durables, s'accordant avec les missions et objectifs d'un site culturel. Les moyens employés pour arriver à ces fins ne peuvent se calquer complètement sur ceux du secteur privé (marketing de la grande distribution, par exemple, championne en fidélisation). Il s'agit de mettre en œuvre des stratégies relevant du marketing des services.

Rien n'empêche cependant les sites d'une ville, d'un département ou d'une région de s'inspirer des techniques marketing pour les adapter ensuite à leurs objectifs et valeurs propres, tout en veillant à préserver leur identité.

La conquête et plus encore la fidélisation des clients sont la garantie de la pérennité de toute institution, dont celles qui ont vocation à accueillir le « public le plus large possible ». Cette mission de service public n'est pas incompatible avec l'ensemble des démarches de fidélisation du secteur privé, grand champion de la fidélisation car il en va de sa survie.

Créer des outils : cartes, pass...

Dès les années 1980-90 en France, plusieurs sites culturels mettent en place des outils de fidélisation. Ce sont d'abord des outils de type cartes et pass qui se développent. On peut citer notamment celles des sites parisiens, à l'image de la Carte Blanche du Musée d'Orsay et du Pass du Centre Pompidou. Ces initiatives connaissent parfois des succès mitigés. Certains renoncent à ces démarches à défaut de susciter une forte adhésion de leurs publics.

Des stratégies et des cartes de fidélité se multiplient pourtant, à partir des années 2000, profitant des outils numériques qui permettent une meilleure connaissance des visiteurs et de leurs usages. Les supermarchés et le secteur marchand multiplient les analyses des comportements et les supports de fidélisation, quitte à lasser leurs clients ou à les effrayer par la collecte de données privées. Ces données sont- elles réellement anonymes ? S'inquiètent-ils? Progressivement avec le déploiement de l'Internet, ces outils se généralisent. La société devient une société connectée.

De nombreux musées américains et anglo-saxons et du nord de l'Europe mettent eux aussi rapidement en œuvre dès les années 2000 des outils de fidélisation utilisés et pilotés par le numérique, dont les résultats prouvent l'efficacité.

En France, les cartes de fidélité sont désormais très courantes dans la plupart des sites. Il s'agit de créer un lien singulier avec chaque client en lui proposant selon les cas toute une série de services. Ces cartes prennent des dénominations différentes : carte du club des amis du musée, carte de fidélité, carte VIP, carte Pass...

Ces cartes sont associées à des privilèges ou avantages, faisant ainsi entrer leurs détenteurs dans un réseau qui les récompense de leur proximité avec le musée ou le site culturel :

- Revisites illimitées après l'achat d'une carte pass annuelle
- Tarifs réduits en boutique à l'occasion d'évènements
- Mise à disposition d'informations en avant-première
- Envoi d'une newsletter très documentée
- Invitations personnalisées à des vernissages
- Soirées privatives, visites guidées sur mesure...
- Rencontres avec des artistes, des conférenciers, des commissaires d'expositions...

Ces cartes sont aussi le moyen de bien ancrer le musée dans son territoire, en tissant une relation unique avec son public fidèle. Cela peut aussi être un moyen de mesurer la satisfaction des visiteurs, de mieux connaitre leurs profils...

Ces dernières années, émergent également des cartes mixtes : dans lesquelles sont couplées offres de transport public et offres culturelles.

En effet, les collectivités créent des Pass de visites élargies à l'ensemble de leur territoire, utiles à leur communication - notamment culturelle - et aux visiteurs grâce à leur simplification d'accès à la visite (offre couplée d'activités et de transports, réductions proposées, géolocalisation possible).

Développer la communication numérique

La communication numérique et transmedia (ou multicanale) est devenue en dix ans la seule stratégie possible pour accroître la fréquentation de sites culturels, leur notoriété et… leur valeur !

Elle fait donc partie des incontournables de la promotion touristique, et demande une réelle expertise car, là encore, la concurrence des campagnes numériques entre elles, qui était relativement faible dans les années 2000, est devenue internationale et chose courante depuis cinq ou six ans. Sauf pour la Chine, qui a établi son propre « pays Internet » et érigé des frontières infranchissables pour tout autre réseau que les siens. Mais Google vient de reprendre l'attache du Gouvernement chinois, en septembre 2015… La fin de la forteresse numérique chinoise ?

Réseaux sociaux (Facebook, Twitter, Instagram, blogs, wikis collaboratifs…) : les possibilités d'interaction avec les usagers se sont multipliées avec le développement des services 2.0, les pages web personnalisables ou encore les services de référence.

À condition de mettre en place une véritable politique d'animation de la plateforme, les institutions culturelles peuvent se lancer dans l'aventure en proposant des lieux de dialogue :

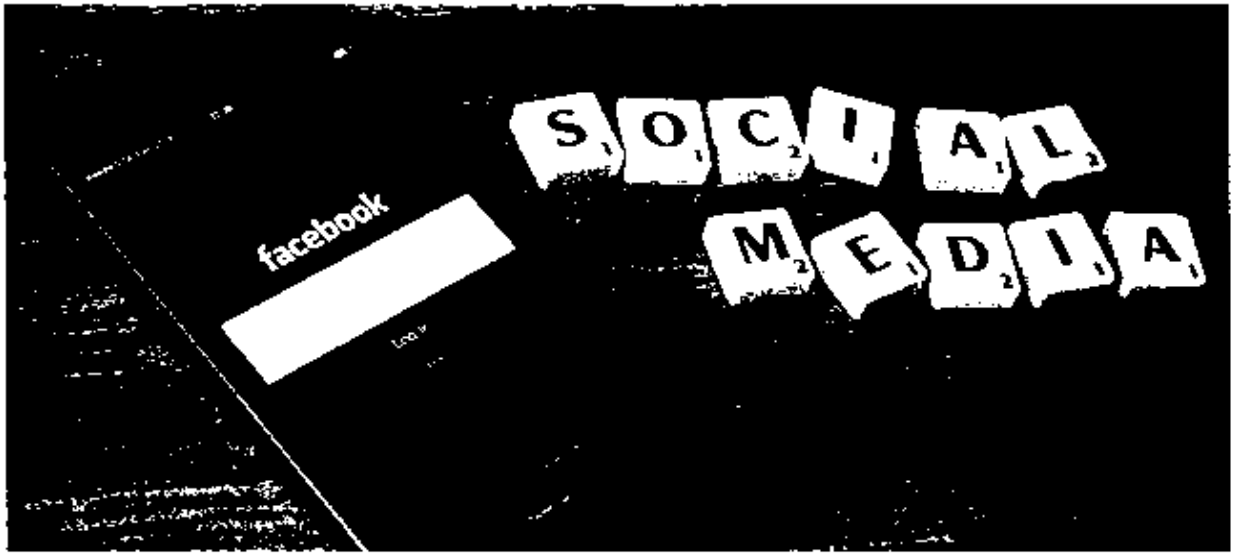
- Service Questions-réponses qui permet de maintenir le lien avec l'usager.
- Opération « Ask a Curator ».
- Collections de photos d'amateurs sur Instagram.
- Un musée, un soir, un verre…

Distinguer les visiteurs fidèles en les récompensant pour leur fidélité peut être un levier de reconnaissance (Loyalty and Incentive Programs) et le secteur privé en propose des milliers. On constate cependant en France une grande réticence à user des « récompenses », sans doute pour ne pas se lancer dans un « rapport marchand ».

Parmi les structures qui avaient besoin de fidéliser leurs visiteurs et qui ont donc créé des liens durables avec eux, on peut noter les bonnes démarches stratégiques locales suivantes :

- Expériences de la Ville de Nantes (Hors-les-Murs !)
- Les « Greeters »* en France et dans le monde
- Seine-Saint-Denis (Relations avec les entreprises)
- Victoria Albert Museum (Le Mariage ; Les Tatouages…)
- L'association « Un soir Un verre Un musée », organisatrice de rencontres…

** « greeters » : les greeters sont des bénévoles qui accueillent gratuitement des touristes pour une rencontre authentique avec un habitant lors d'une balade. Ils montreront et parleront de façon insolite, originale et personnelle de 'leur' coin, 'leur' quartier, 'leur' ville, dont ils sont fiers et passionnés.*



Évaluer les actions, recueillir l'avis du visiteur après sa visite

Le visiteur ne sera fidèle que s'il voit qu'une place importante lui est réservée. La construction de liens personnels et sur la longue durée avec les visiteurs est facilitée par les outils numériques de la « personnalisation de masse ».

Plusieurs outils peuvent être mis en œuvre pour solliciter l'opinion des visiteurs :

- Des espaces dédiés pour le dialogue avec les usagers, qui développeront un sentiment d'appartenance à une communauté : un espace dans le site culturel ou un restaurant, un bistrot, ou encore un lieu emblématique, un espace proposé par l'un des partenaires (entreprise, commerce, tourisme…).

- Des études-actions, enquêtes, etc… Un des moyens de faire savoir aux visiteurs la valeur qu'ils attribuent aux sites culturels et touristiques consiste à leur demander leur point de vue sur leurs services et à les associer à la définition du changement.

- Des actions organisées pour passionner et fédérer les habitants de proximité : la Ville de La Rochelle avait donné Carte Blanche aux Greeters pour organiser une journée de croquis dans la ville. Les crayons/feutres/papier étaient disponibles dans un bistrot qui offrait un premier rendez-vous pour prendre un petit café et connaître le déroulement ou les règles du jeu ; après, chacun partait dessiner, seul ou en groupe, et les animateurs faisaient le lien entre les participants. Puis, le soir, retour au petit bistrot pour présenter son travail ou regarder celui des autres. Ce regroupement par « affinité » avec des tuteurs avait bien fonctionné.

- De nouveaux services : les établissements anglo-saxons proposent, par exemple, des listes d'expositions conseillées en fonction du profil des groupes. La société de vente en ligne « Amazon », pour ses lecteurs, élabore des données qui émettent des suggestions du type « vous avez aimé tel livre, vous aimerez peut-être ceux-là… », suggestions qui ont peu à peu disparu des bibliothèques publiques, faute d'utilisation des big data et du web sémantique.

Le développement des technologies et d'Internet oblige les sites et événements culturels à offrir des services toujours plus réactifs, interactifs et personnalisés, pour empêcher les usagers de se tourner vers d'autres activités ou d'autres structures et pour continuer à satisfaire les attentes de leurs différents publics, anciens et nouveaux.

L'objectif est de passer d'une valorisation du « produit fini » (le site culturel) à ce qu'en pensent et à ce que lui demandent les visiteurs, car le site et ses services peuvent toujours évoluer et être améliorés !

Pour recueillir ces avis, il faut rencontrer les visiteurs, dialoguer avec eux, donc construire des modes de relations qui permettront cet échange (Cf. Réunions sur les contreparties de la Carte Blanche de fidélité du Musée d'Orsay).

Aujourd'hui des sites interactifs en ligne (forums, réseaux sociaux) peuvent également jouer ce rôle pour connaître les « retours d'expérience » des habitués et leurs propositions. L'idée stratégique adoptée par les bibliothèques, par exemple, est celle d'une possible « variabilité de l'accueil et des programmes qui doivent ajuster l'offre de services aux différents visiteurs ».

La fidélisation des « visiteurs qui ne viendront jamais » est également une question importante à ne pas négliger. Ces visiteurs « virtuels » représentent cependant un véritable « Soft Power » pour notre pays. L'opportunité des Big data et des photos HD numériques en ligne n'a pas échappé à des centaines de musées américains, anglais et du nord de l'Europe.

La France est encore peu avancée sur ce chantier décisif (L'Opéra de Paris vient de proposer un projet, « La troisième scène », pour un public qui se régalera de films, vidéos, sur le portail et relayé par YouTube). Les sites culturels regorgent de contenus, qu'ils peuvent décliner en jeux, devinettes, photos à découper, etc… (Voir en encadré l'exemple du RijksMuseum d'Amsterdam).

(…)

ZOOM

Le RijksMuseum d'Amsterdam

Le studio du RijksMuseum d'Amsterdam est un «Appel à tous les habitants du monde : venez emprunter, détourner, copier/coller, ou découper nos oeuvres sur le web ! Mettez-les où vous voulez, et créez un décor pour votre enfant ou sur votre voiture!»

Concours annuel : de jeunes créateurs ont édité un nouveau produit, une palette de fards d'après les couleurs d'un célèbre tableau du musée. Premier prix du concours pour ces jeunes et commercialisation assurée de leur palette.

L'organisation interne

Au niveau de ses résultats, l'analyse des différentes expériences n'a jamais montré de fidélisation « ratée », si l'on peut dire. En revanche, les difficultés existent en interne, dans les équipes, bien que les tutelles politiques soient très favorables à cette fidélisation des visiteurs.

La mise en œuvre d'une stratégie, d'objectifs et d'actions de fidélisation est complexe et de nombreuses compétences sont requises, qui n'existent pas toujours au sein d'une équipe, souvent réduite. En période de crise économique, lorsque les recrutements sont difficiles, que même les missions obligatoires et prioritaires ne sont pas parfaitement remplies, ce projet de fidélisation peut paraître accessoire pour les professionnels.

Fidéliser les visiteurs n'est pas une obligation, et convaincre les plus réticents à rejoindre ce projet est parfois difficile, d'autant que les changements attendus risquent d'effrayer les tenants de la tradition. Des résistances à ces changements présentent donc des risques de fractures au sein des équipes.

Pourtant il paraît très difficile d'externaliser cette tâche, qui est une affaire de conviction que l'institution sera plus forte si elle associe ses visiteurs et les fidélise. Impossible non plus de ne confier cette mission qu'à un ou quelques agents, car, comme les stratégies numériques, elle concerne l'ensemble des acteurs du site.

C'est bien l'ensemble de l'équipe et de sa direction qui doivent être associés pour que l'ensemble des publics fidélisés apporte un soutien essentiel pour repenser l'évolution de l'institution en coopération avec ses principaux bénéficiaires.

De plus, par expérience, il est constaté que les élus soutiennent toujours ce type de démarche, sans doute pour que la culture, parfois un peu isolée des autres politiques locales, « colle mieux » aux populations dont les élus sont les représentants et qu'ils veulent satisfaire. D'autant que ce sont les collectivités locales, et donc les habitants, qui financent aujourd'hui majoritairement la culture.

Pour les élus, et face à l'évolution constante des pratiques culturelles, revisiter les propositions et services proposés aux visiteurs peut permettre à « leurs » institutions culturelles de s'améliorer, de s'auto-évaluer et de rester en adéquation avec les besoins de la population et de gagner (ou de regagner) sa confiance.

[illegible]

Un second point de vigilance est celui du risque que la politique culturelle soit accusée « d'instrumentalisation », au service des « besoins » de la population et ne respectant pas la « liberté de création et de programmation » quasi-totale demandée par les professionnels de la culture.

Les accusations de « populisme » ou de « démagogie » ne sont alors pas loin. Un débat historique, car de nombreux professionnels ne veulent agir que dans le cadre de leurs missions obligatoires, dites d'intérêt général.

Le fait que la fidélisation ne soit pas une mission obligatoire et qu'elle relève du marketing (historiquement du secteur privé) aggraverait son cas...

Un petit pas a d'ailleurs été franchi il y a quelques années pour les solutions du « marketing » : avec la « segmentation de fait » que la culture doit opérer pour réaliser ses programmes spéciaux pour des publics très différents (les enfants/adolescents/malades des hôpitaux/personnels des prisons/comités d'entreprises/familles/publics défavorisés, etc...).

Segmenter le « public le plus large possible » n'est plus interdit et ne conduit pas au « communautarisme » comme il était souvent reproché auparavant.

Saluons ces progrès et, en réponse à ces derniers « raidissements », faisons simplement le constat qu'il est bien difficile de progresser sans prendre les avis des publics auxquels l'offre est destinée, et qu'établir une relation durable avec les visiteurs n'est pas sans avantages. Enfin, plus globalement : en quoi la satisfaction des visiteurs et l'étude de leurs demandes diminuerait-elle la qualité des offres ?

DES PUBLICS À FIDÉLISER

Projet scientifique et culturel du musée de Bretagne (extraits) - Musée de Bretagne - Juin 2016

Les données rassemblées par l'observatoire permanent des publics concernant les profils socio-professionnels des visiteurs du musée de Bretagne n'offrent guère d'élément distinctif en comparaison des autres musées français, si ce n'est la part grandissante des retraités (25 %), la bonne représentativité des « employés » et un profil plutôt féminisé (43 % d'hommes en 2011-12).

En analysant la part des fidèles et celle des primo-visiteurs, on peut constater que le musée – et plus généralement Les Champs Libres – disposent d'un public fidélisé, qui profite d'une offre culturelle importante et renouvelée. Pour ce public – disposant souvent d'un important capital culturel et de pratiques culturelles fortes – comme pour les scolaires, il s'agit de questionner nos modes d'intervention et éventuellement de les ajuster, en fonction des priorités précédemment énoncées.

Favoriser la circulation des publics au sein des Champs Libres (Musée, Espace des sciences, bibliothèque)

De très nombreux étudiants fréquentent Les Champs Libres, notamment sa bibliothèque et les événements, touchant aux installations artistiques, aux performances, à la création contemporaine en général.

Le musée doit se saisir de ce potentiel, en modifiant les modalités traditionnelles des visites.

En effet, les services offerts traditionnellement aux visiteurs motivés ne répondent sans doute pas actuellement à l'accueil de la jeunesse. Aussi, convient-il d'inventer, là aussi, de nouvelles façons d'établir un lien avec elle : par l'offre, mais aussi par la façon de relayer, d'informer, en allant au plus près des étudiants, via les associations d'étudiants ou les réseaux sociaux.

Des dispositifs, tels que les « nuits des 4 jeudis » ont déjà permis d'expérimenter un certain nombre de propositions. Mais d'autres actions pourraient être expérimentées : extension de la gratuité aux moins de 26 ans ; des nocturnes « un étudiant, une œuvre » par des collaborations avec les formations en sciences humaines où les étudiants, le temps d'un soir, d'un week-end, se font médiateurs.

La logique de circulation au sein des espaces doit aussi être facilitée par la création d'espaces plus conviviaux – accueil, boutique – et par une offre culturelle construite en concertation avec toutes les entités, en fonction des public-cibles des Champs Libres. Ainsi, l'offre culturelle proposée pour les « Premiers dimanches » va dans le sens de ce décloisonnement et ouverture à des publics d'horizons variés. De même, avec l'espace des Sciences autour de la Fête de la science, de la Nuit des musées ou des Journées nationales de l'archéologie.

<u>LES ORIENTATIONS PROPOSÉES SONT LES SUIVANTES :</u>

• **Travailler en partenariat avec les associations étudiantes**, notamment en histoire/histoire de l'art pour la mise en oeuvre d'actions co-construites.

• **Favoriser l'appropriation du musée par une plus grande ouverture à des formations spécialisées**, pouvant s'emparer des collections du musée (école des beaux-arts, école d'architecture, formations métiers d'art...).

• **Amplifier les programmations culturelles partenariales** et dépasser les « cases » de la grille de programmation entre Bibliothèque, espace des sciences et direction des Champs Libres.

Une offre culturelle de qualité et renouvelée

Comment valoriser une logique d'usagers plus que de public occasionnel ? Comment fidéliser les visiteurs à une fréquentation régulière des espaces d'exposition et des activités du musée ? Le musée de Bretagne peut déjà s'appuyer sur un noyau de publics fidèles, comme le révèlent les chiffres de fréquentation : 1/3 des visiteurs sont des « primovisiteurs », les 2/3 ont déjà fréquenté le musée (donnée qui est à l'inverse de la tendance des musées français, généralement constituée de 70 % de primo-visiteurs).

Encore faudrait-il disposer de données plus précises et qualitatives, pour mesurer la corrélation entre la fréquentation des expositions et la programmation culturelle, mais aussi mesurer la régularité de visites de ce public fidélisé et ses motivations de visite.

Car à l'inverse, le nombre d'abonnés au musée de Bretagne est, lui, dérisoire. Les statistiques concernant les motivations de visite établissent qu'en 2011-12, la visite du permanent constitue 25 % du motif de visites aux Champs Libres contre 46 % pour les expositions temporaires ; la (re)conquête des visiteurs sur le parcours permanent est donc à faire.

La récente étude sur l'exposition *Terre-Neuve / Terre-Neuvas* montre que 65 % des visiteurs étaient motivés par la thématique proposée et 81 % ont déclaré avoir un lien avec les pêcheurs (466 personnes enquêtées entre le 27 décembre 2013 et le 15 avril 2014). En cherchant à mobiliser les publics fidèles dans une relation privilégiée avec le musée, et Les Champs Libres en général (une logique d'abonnement global), il nous semble important de privilégier et d'amplifier cette logique « d'ambassadeur », de public prescripteur.

Il s'agit de proposer une relation suffisamment épanouissante et privilégiée pour les entraîner à promouvoir le musée de Bretagne auprès d'autres personnes. Cela passe par le soin porté à ces publics, à concevoir en certaines occasions une offre spécifique (de type visite en avant-première, avec les conservateurs, commissaires d'exposition...) et de manière générale à être attentif dans la relation de premier accueil et de médiation culturelle.

Depuis la création d'un service des publics au musée de Bretagne, l'offre culturelle s'est considérablement étoffée. Elle comprend plus de 250 rendez-vous par an, parmi lesquels près de 75 rencontres, projections et débats totalisant pour 2013, 9 276 bénéficiaires. Elle s'articule aujourd'hui autour :

• **des collections permanentes** : visites thématiques, en fonction d'une actualité..., visite « points de vue », invitation faite à un regard extérieur, de spécialiste) ; exposition-dossier ; cycle *Anne au coeur de Rennes* , élaboré en 2014 avec un ensemble d'institutions patrimoniales rennaises et la présentation exceptionnelle du coeur-reliquaire d'Anne de Bretagne ;

• **des expositions temporaires** : un cycle de 10 à 15 rendez-vous (films, rencontres, débats, points de vue, ateliers...) autour d'un thème. Ainsi, le dernier cycle autour de l'exposition *Terre-Neuve / Terre-Neuvas* a rencontré son public, avec 20 dates dans la grille de programmation et 2 741 visiteurs (usagers ? spectateurs ?).

• **de la programmation dans la salle de conférence Hubert Curien**. Depuis l'ouverture des Champs Libres, le créneau du cinéma documentaire « Docs en stocks au musée » est notamment bien identifié le dimanche après-midi. Les types de proposition permettent de diversifier les approches, partenariats et formes de participation du public :

• **Les « Cafés Histoire », au Café des Champs libres** favorisent l'échange sur des thèmes abordés par les expositions ou l'actualité (ex : en 2014, Café histoire avec Dominique Delpoux festival L'image publique), en faisant appel à des auteurs qualifiés ou des acteurs de terrain.

• **Les « Docs en stock au musée »**, dans la filiation de la relation « cinéma et ethnologie » proposent environ 40 rendez-vous à l'année autour du cinéma documentaire, et notamment le partenariat avec Comptoirs du doc, la cinémathèque de Bretagne, Daoulagad Breiz et Cinémaritime.
• **Les « Points de vue »**, destinés à faire naître un nouvel intérêt pour les galeries permanentes et temporaires, reposent sur le principe d'une prise de parole par un professionnel (avocat, magistrat, médecin, cuisinière, conteur...) qui expose aux visiteurs sa version personnelle du musée de Bretagne lorsqu'il aborde son métier.

• **Les « Forum histoire »**, eux aussi installés au sein des collections permanentes, devant le mur bleu proposent de petites formes (80 personnes) autour d'une actualité éditoriale, des collections ou des expositions.

• **Les « Champs contre champs »** permettent d'accueillir de grands témoins faisant partager au public leurs analyses, leurs mises en perspective, leur opinion dans les champs disciplinaires d'un musée de société (histoire, ethnologie, anthropologie, archéologie…).
L'offre culturelle propose aussi des formes spécifiques pour le jeune public (spectacle)[14] et s'ouvre aux interventions artistiques organisées par le musée ou proposées par la direction des Champs Libres dès lors qu'elles trouvent une cohérence et résonance avec les contenus du musée.
La philosophie de l'action culturelle s'appliquant aux collections permanentes ainsi qu'aux expositions temporaires peut ainsi être résumée : « un musée, ce n'est ni un manuel, ni un spectacle, ni un forum ; c'est d'abord une collection. Mais il peut être tout cela à partir de ses collections »[15]. C'est une exhortation à élaborer une programmation qui soit à sa juste place et soit perçue comme légitime et cohérente par les usagers.

Publics et musées : de nouveaux rapports culturels ?

Éric Blanchegorge (Président de l'AGCCPF)

Depuis déjà quelque temps, il est régulièrement question du renouvellement des publics, invités à fréquenter musées et autres institutions culturelles. Le pluriel adopté ces dernières années manifeste la prise de conscience de l'hétérogénéité des visiteurs dont les comportements, les référents sociaux et culturels, ou simplement les attentes apparaissent, de fait, des plus variables. La fréquentation elle-même est le résultat de flux complexes, sans commune mesure entre les établissements de rang mondial et la myriade de structures plus modestes à l'écho circonscrit à un territoire donné. S'ajoutent à cela les impératifs de diffusion et de démocratisation culturelle rappelés par la Loi sur les Musées de France.

Confrontés à tant de paramètres divers, comment les professionnels des musées doivent-ils poursuivre leurs missions, dont l'une des plus essentielles demeure le partage des collections, assurant ainsi à ces publics une visite enrichie du gain de connaissances nouvelles, d'expériences innovantes, de compréhension de sciences ou de civilisations parfois très éloignées de leur quotidien ?

Si aucun de ces phénomènes n'est, en réalité, très nouveau, leur réelle prise en compte s'impose de plus en plus dans la politique culturelle des musées, jusqu'à devenir une obligation de gestion. Aussi voit-on la multiplication des expositions temporaires, grandes ou petites, le développement d'« événementiels » rythmant la vie des établissements en véritables saisons, à l'image des lieux du spectacle vivant, l'organisation de « propositions » culturelles à destination de publics particuliers selon l'âge, la catégorie sociale ou les capacités propres, l'instauration d'opérations « hors les murs » visant à se rapprocher d'un public éloigné, voire d'un « non-public »... En la matière, il est fait preuve de beaucoup d'imagination et les Amis des musées ne sont d'ailleurs pas en reste.

Pour ce faire, ces trente dernières années ont été marquées par une professionnalisation accrue des équipes en place dans nos musées : conservateurs et attachés de conservations, ingénieurs d'étude, documentalistes, assistants, médiateurs, régisseurs, conservateurs-restaurateurs, chargés de communication ou de mécénat, administrateurs... entraînant une subdivision accrue des tâches. Les équipements techniques, eux aussi, ont crû à l'envie : scénographies savantes et conception lumière ou graphique raffinées sont enrichies désormais d'outils empruntés aux nouvelles technologies de l'information dans l'ère de laquelle les musées sont entrés de plain-pied, comme chacun d'entre nous. C'est à leur corps défendant que certains, de moins en moins nombreux, ne disposent pas d'un site Internet et de tous les référencements sociaux, qui paraissent aller de soi, destinés à cet autre – et immense – public que constitue la communauté des internautes.

Beaucoup des éléments figurant dans les programmes culturels des musées d'aujourd'hui relèvent désormais autant de la sphère des loisirs que de celle de l'éducation, pourtant fondatrice de ces établissements. Tant et si bien que ces lieux de formation et de délectation à la fois offrent à présent des visages aussi divers que les publics qu'ils reçoivent. Le musée ne saurait plus se limiter à n'être qu'un conservatoire et un lieu d'apprentissage, garant d'une diffusion des savoirs à portée pédagogique ou éducative ; il se veut un outil de développement culturel, social, sinon touristique et donc économique, pivot attractif d'une politique qui entend marquer un territoire entier, si vaste soit-il.

Ceci n'est pas non plus complètement nouveau : la noce de Gervaise vient au Louvre pour satisfaire à un rite, s'étonner de « merveilles », et bien sûr se distraire de son quotidien. La plume de Zola caricature, paraît se moquer, cependant bien de nos contemporains n'ont pas d'autres motivations en franchissant les portes d'un

musée. Tant mieux, car ils ne se contentent pas du monde virtuel qui nous entoure si souvent : Internet ne remplace pas le contact direct avec les témoins de l'histoire, les objets de la science, les chefs-d'œuvre de l'art. Ce contact cependant doit être un partage véritable, non une promenade exotique. Cette professionnalisation accrue, cette amélioration des techniques ne sont que les moyens qui garantissent de voir la visite d'un musée rester d'abord une expérience sensible.

Les musées seuls ne peuvent cependant pas tout. Les Amis, qui aux côtés des professionnels, incarnent la société civile, incitent leurs membres, et au-delà ces fameux publics, à considérer les musées comme des espaces de liberté à disposition de tous. Ces relais d'opinion sont une aide précieuse pour convaincre de l'exemplarité d'une démarche qu'en vocabulaire d'aujourd'hui, on dirait « participative ». De nouvelles formes d'actions se font jour : les musées sont tiraillés entre une course parfois aventureuse au développement et le respect d'une déontologie qu'ils ont contribué eux-mêmes à forger. Au regard de ces changements, nous formons, ensemble, un réseau solide qui doit obéir à une logique de complémentarité, au service de tous.

Éric Blanchegorge
Président de l'Association des Conservateurs des Collections publiques de France

À propos des multi-pass ou les dangers du marketing

La multiplication des pass-musées, proposés ou imposés par les collectivités territoriales qui les présentent comme outil de démocratisation des publics et de rationalisation de la gestion des musées, est de plus en plus à l'ordre du jour. Ce type de carte, dans la mesure où il s'agit de pass associant tourisme culturel et visiteur temporaire est certainement judicieux. Mais toute autre est la diffusion généralisée de pass annuels. Outre que ceux-ci constituent une concurrence aux cartes d'Amis des Musées (le coût de deux cartes pouvant naturellement être rédhibitoire pour beaucoup, et donc contraignant le public à un choix financier) il est important de souligner le caractère dangereux de cette généralisation éventuelle sur trois plans :

– L'organisation des pass va à l'encontre de l'autonomie nécessaire de chaque musée, en les privant d'une partie de leur indépendance financière. En effet l'argent récolté par les pass sera perçu par une structure administrative centralisée et ne sera donc plus à la disposition directe de chaque musée (alors que les Amis des musées apportent souvent un complément financier flexible et immédiat à la disposition des musées).

– La constitution de listing à dimension régionale et ciblée représente une valeur intrinsèque susceptible d'être utilisée à des fins diverses non contrôlables alors que les Amis des musées ont l'obligation morale de non divulgation de leurs adhérents. Cette évolution ne peut, par conséquent, qu'alerter tous ceux qui sont soucieux d'éviter une dérive marketing non compatible avec l'éthique de nos associations.

– L'accent mis par le pass sur les facilités financières d'accès aux musées, couplé avec la volonté de favoriser le développement du mécénat « Entreprise », tend à minimiser aux yeux d'un public large le rôle de nos associations et de leur réseau. Le partenariat avec les musées, basé sur le bénévolat, repose sur des finalités qui dépassent largement la seule dimension économique. La reconnaissance du tissu associatif par l'ensemble des responsables politiques et culturels ne peut être purement théorique.

À nous tous d'en être conscients.

Michel Damman

Communiqué de presse

Découvrez la sélection des plus beaux clichés du musée réalisés par la communauté #igersLille !

Ce dimanche 22 mai, le musée a inauguré l'accrochage des meilleurs clichés publiés sur Instagram à l'occasion d'un instameet* inédit organisé au Palais des Beaux-Arts de Lille en février dernier.

Le mardi 23 février 2016, le musée et @IgersLille* accueillaient une cinquantaine d'instagramers* pour une session de prises de vues exceptionnelle. Cet #emptymuseum*, le premier organisé en France sur toute une journée, a permis aux participants, un jour de fermeture au public, de faire du musée leur terrain de jeu photographique : de 8h à 22h non-stop, avec accès à l'ensemble des espaces d'exposition mais aussi à des lieux rarement accessibles.

Sur les quelque 600 photos postées sur Instagram suite à cet événement, une cinquantaine de photographies ont été sélectionnées pour être présentées au cœur du musée, **Cette exposition est l'aboutissement d'une expérience inédite : sous le regard des instagramers, le lieu se dévoile comme jamais.**

Exposition visible jusqu'au 29 août 2016 avec un billet d'entrée aux collections
Avec le soutien de Reprocolor.

#igerslille_pbalille #emptymuseumpbalille #emptymuseum #pbalille

* instameet : rencontre Instagram
* IgersLille : communauté des instagramers de Lille
* instagramers : utilisateurs du réseau Instagram
* emptymuseum : musée vide

Comment un musée peut-il fidéliser son public ? Le Dallas Art Museum montre la voie.

www.communicart.fr
Institutions | Mécénat | Médias
MÉLANIE MONFORTE | 09.04.2014

Afin de prospérer, les musées ont plus que jamais besoin de responsabiliser leurs communautés. Depuis janvier, le Dallas Museum of Art (DMA) propose une adhésion gratuite. C'est la première étape d'un plan visant à créer une relation à long terme avec ses visiteurs en offrant à ces derniers une expérience personnalisée et participative avec l'institution.

Plutôt qu'un modèle transactionnel classique basé sur l'échange entre argent et service, le DMA inaugure un modèle reposant sur les relations entre l'institution et ses visiteurs, intitulé « DMA Friends ».
Le pari étant qu'un attachement accru du visiteur au musée générera au moins autant de revenu que le fait une adhésion standard.
Le musée a mis en place un programme de fidélisation qui récompense les membres pour leur présence et leurs interactions avec l'institution. Un cercle vertueux participatif qui permet de décupler l'implication du public.

Cela est possible par l'utilisation d'outils technologiques (notamment un badge électronique) qui permettent aux visiteurs de s'informer et de signaler leurs actions (visites, achats etc) en temps réel. Le musée est lui capable de traiter ces informations et de constituer une base d'informations sur ses membres.Cet échange doit permettre de meilleures conditions de visite, le musée pouvant s'adapter aux préférences des membres et proposer un accueil personnalisé. Avec une moyenne de 84 inscriptions quotidiennes au mois d'Avril, l'opération se révèle concluante.

Plus intéressant encore, le musée constate des rapprochements entre les adhérents, qui constituent à leur tour des groupes, validant de fait le principe communautaire et participatif initié par le musée. (...)

DOCUMENT 9

Musées : séduire, fidéliser, convaincre

www.culture.gouv.fr | Publié le 28.06.2017

Voie royale ou miroir aux alouettes ? La question de l'événementiel, outil de médiation devenu aujourd'hui incontournable, fait débat dans la vie des musées. Lors d'un atelier-action qui s'est tenu le 22 juin dans le cadre du colloque "Vie des musées, temps des publics", trois spécialistes ont donné leurs points de vue (2/3).

Depuis plusieurs années, les musées ont, de plus en plus, recours à l'événementiel pour approcher de nouveaux publics. Cet outil de médiation a été l'objet de toutes les attentions lors de l'atelier-action *"L'événementiel, un outil pour créer du désir de musée ?"*, organisé le 22 juin au musée du quai Branly-Jacques Chirac dans le cadre du colloque "Vie des musées temps des publics" à l'initiative du ministère de la Culture.

L'événementiel, un enjeu économique

"*L'entrée des musées sur le marché de l'événementiel, s'est faite alors que ces derniers se trouvaient confrontés à une conjoncture défavorable – la crise financière de 2008 – ainsi qu'à la nécessité d'accueillir des visiteurs à la recherche d'expériences, car c'est bien ce que le public d'aujourd'hui désire*", relève Anne Krebs, qui dirige le service Études et Recherches du musée du Louvre. Un enjeu social et économique face auquel toutes les institutions ne sont pas égales. "*Les grands musées, qui jouissent d'une fréquentation internationale ainsi que de moyens importants, représentent moins de 1% d'un ensemble constitué de 80 à 85% de musées de proximité, souvent situés en zone rurale avec des visiteurs essentiellement locaux. Les 10% à 15% restants sont les musées-événements qui fonctionnent aujourd'hui sur une logique de production d'événements*".

Au-delà des moyens dont il dispose, tout musée est susceptible de bénéficier des retombées positives induites par une entrée sur le marché de l'événement en termes de communication, d'image aux yeux des publics ou encore de regard porté par les élus sur l'institution. Cette avancée demeure néanmoins "*délicate*" dans le sens où elle peut prendre la forme d'une "*fuite en avant*" et "*mettre l'art au service de l'événement*" plutôt que l'inverse – en transformant, par exemple, le musée en un simple décor pour une manifestation donnée. L'événementiel, sphère hautement concurrentielle et propice à la surenchère, est en outre susceptible de faire perdre au musée une partie de ses visiteurs dès lors que ces derniers cessent de reconnaître le nouveau visage que prend « leur » institution. "*La question du sens donné à l'événement est à cet égard essentielle*", conclut Anne Krebs. "*Et pour la traiter, il faut nécessairement partir des petits musées, largement majoritaires en France*".

(...)

L'événementiel, un enjeu international

La franco-canadienne Vanessa Ferey, enseignante chercheuse en muséologie, remet quant à elle la question des musées dans une perspective internationale. "*Les limites de la médiation culturelle que nous pouvons observer au sein des musées sont liées aux différentes cultures du musée à travers le monde*", affirme-t-elle, en précisant "*qu'il s'agit de réinventer des liens entre le politique, le culturel, le social*".

Soulignant le renouvellement des musées de sciences au cours des quarante dernières années, elle détaille la manière dont ces derniers se saisissent de thèmes touristiques et populaires pour offrir des expositions très courtes, à même de renouveler régulièrement la participation de la population locale et des touristes internationaux. "*Cette idée de se réaliser à travers l'expérience des musées va toutefois de pair avec un événementiel qui respecte les missions du musée*", prévient-elle.

Au terme de la journée, les participants de l'atelier s'accordent à dire que pour véritablement créer du "*désir de musée*", un événement doit faire sens par rapport aux collections auxquelles il se rapporte, au territoire dans lequel il s'inscrit, aux publics qu'il vise ainsi qu'à l'intention à l'origine de sa création – qu'il s'agisse de séduire, fidéliser ou convaincre.

DOCUMENT 10

La gestion de la relation client à la RMN-GP *

Depuis janvier 2012, une direction des publics et du numérique a été mise en place à la RMN-GP.
Elle s'organise autour de trois entités principales :
– une sous-direction des publics en charge de la médiation culturelle et des conférenciers ;
– une sous-direction du numérique en charge de la production et de la diffusion de contenus numériques autour des expositions du Grand Palais (articles, vidéos…) ainsi que de la valorisation et de la diffusion d'images d'art ;
– une cellule études et marketing transversale chargée, notamment, de la connaissance et du développement des publics par la mise en œuvre d'enquêtes et d'outils de gestion de la relation client (*Customer Relationship Management* – CRM).

L'objectif principal de cette organisation est donc de rassembler, dans une même direction, l'ensemble des données permettant de connaître les publics ainsi que l'ensemble des médias, numériques ou humains, permettant de les adresser.
La collecte et la mutualisation des données sont des enjeux majeurs pour la RMN-GP. Différentes données sont, actuellement, collectées et analysées :
– des données très qualifiées issues de l'observatoire des publics et des études *ad hoc* (analyse des offres numériques, des dispositifs de médiation…) ;
– des données plus ou moins qualifiées mais nominatives issues de la billetterie en ligne, du pass expos Sésame, des lettres d'information (*newsletters*) ;
– et des données de fréquentation, de profil des internautes et des abonnés aux réseaux sociaux.

L'analyse de ces données est effectuée, de manière transversale par la cellule études et marketing. Une solution de CRM a été mise en place en janvier 2016 de façon à centraliser une partie de ces données. Elle se compose :
– d'une base de données mutualisées qui regroupe l'ensemble des visiteurs et des clients de la RMN-GP soit 1,2 million de personnes : visiteurs d'expositions du Grand Palais et du musée du Luxembourg ayant acheté un billet en ligne, abonnés à la carte Sésame, abonnés aux différentes lettres d'information de la RMN-GP, adhérents au programme de fidélité des boutiques, clients du site e-commerce ;
– d'un outil de gestion de campagnes permettant d'envoyer de manière automatique au bon moment, à la personne choisie, un message personnalisé ;
– d'un outil d'extraction de données (*reporting*), permettant l'analyse synthétique des données liées aux visiteurs d'exposition et aux clients des boutiques et services commerciaux.

Chaque visiteur du Grand Palais reçoit désormais, dès qu'il achète son billet d'exposition en ligne, un courriel (*e-mailing*) lui donnant des informations relatives à sa prochaine visite : application, vidéo présentant les intentions du commissaire, produits disponibles en boutique sur place… Il reçoit aussi, après sa visite, un courriel l'interrogeant sur sa visite et l'invitant à consulter des contenus en ligne (vidéos et articles) ou à découvrir les produits proposés sur le site de vente en ligne (**www.boutiquesdemusees.fr**).
Il est également possible de promouvoir, indépendamment d'une visite, des offres culturelles ou des produits liés à un intérêt pour un courant artistique ou un artiste, déduits de l'historique du contact considéré. L'objectif étant aussi bien de conquérir que de fidéliser nos visiteurs.
Cette base de données peut être enrichie d'informations issues de la navigation des internautes identifiés ou provenant d'autres supports numériques (livres d'or électroniques, MOOC, applications…).

Le CRM est donc un outil numérique permettant d'optimiser la connaissance des publics en réunissant un ensemble de données nominatives et qualitatives issues de leurs achats, de leur navigation sur nos sites, ainsi que des questionnaires d'enquêtes.

* Réunion des musées nationaux - Grand Palais