

# Les Cahiers du Tourisme

## Les Attractions touristiques

Commissariat  
général  
au Tourisme  
Décembre 2016

# N°14



# Table des matières

	<b>Editorial</b>	<b>4</b>
	<b>Le secteur des attractions touristiques</b> (Attractions & Tourisme)	<b>5</b>
<p>Il totalise près de 11 millions de visiteurs par an, occupe environ 3.000 travailleurs en emplois directs pour un peu plus de 300 entreprises privées, d'associations sans but lucratif et d'entreprises publiques. Portrait du secteur et des enjeux de sa survie.</p>		
	<b>Innovation et qualité pour le plaisir du client</b> (Mme L. Docquir)	<b>12</b>
<p>Pour améliorer la fréquentation des attractions touristiques en Wallonie, le Commissariat général au Tourisme, Attractions et Tourisme et Wallonie-Bruxelles Tourisme ont créé une boîte à outils. Elle reprend une série de « bons tuyaux » en matière d'amélioration de l'offre, de l'attractivité ou de la satisfaction des visiteurs.</p>		
	<b>Muséozoom : un autre regard sur les musées</b> (Mme F. Gohy et M. B. Malengreaux)	<b>17</b>
<p>Ce site internet nouvelle génération, intuitif, novateur et original lancé en juillet 2016 par Musées et Sociétés en Wallonie rassemble et met en avant l'offre muséale wallonne selon les affinités et critères de choix des visiteurs. Les musées wallons sortent du cadre ! Et vous ?</p>		
	<b>Tourisme et musées : kit de survie !</b> (Mme E. Lehalle)	<b>21</b>
<p>Le couple « Tourisme et Musées » est-il un couple idéal ? Oui, certainement, mais encore faut-il que la rencontre ait eu lieu. Des milliers d'emplois et la croissance sont en jeu et, le rôle de la culture et des musées est capital pour l'image, la notoriété et l'attractivité d'une région. Comment faire pour allier positivement culture et tourisme ?</p>		
	<b>Le BPS22 Musée d'art de la Province de Hainaut. Une attraction touristique comme les autres ?</b> (M. P.-O. Rollin)	<b>28</b>
<p>Le BPS22 aurait-il vendu son âme au diable en ouvrant sa réflexion aux stratégies de développement d'une attraction touristique ? Ce n'est pas sûr. A vous de voir.</p>		

	<b>Les tarifications innovantes dans les domaines du tourisme et des loisirs : enjeux et perspectives</b> (Mme S. Cognie)	<b>32</b>
	Diverses techniques de promotion de vente sont pratiquées dans les attractions touristiques pour augmenter leurs ventes, améliorer leur image de marque ou faire face à une période creuse. Farandole de possibilités créatives.	
	<b>A la rencontre de Laurence Cappelle et Luc Vandendriessche, de la Cellule « Attractions touristiques » du CGT</b>	<b>37</b>
	<b>Focus : Clé verte pour les attractions touristiques</b> (Mme M. Spaey)	<b>41</b>
	Les attractions touristiques wallonnes pourront elles aussi bientôt avoir droit à l'écolabel international Clé Verte /Green Key qui distingue les établissements touristiques pour leurs performances en matière d'environnement et de durabilité.	
	<b>Agenda</b>	<b>42</b>
	<b>Publications et liens</b>	<b>42</b>



**Les Cahiers du Tourisme**  
Revue professionnelle éditée par  
le Commissariat général au Tourisme

**Éditeur Responsable**  
Barbara Destrée,  
Commissaire générale au Tourisme  
74, avenue Gouverneur Bovesse  
5100 Jambes

**Comité de rédaction**  
Véronique Cosse, Barbara Destrée,  
Justine Georges, Eve Gérard, Vanessa  
Grandgagnage, Henri Hanin, Jacques  
Munyazikwiye, Alexandra Neufcoeur,  
Nadine Verheye

**Contact**  
cahier@tourismewallonie.be

**Graphisme et mise en page**  
Cible communication

**Impression**  
Imprimerie Kliemo - Eupen  
Par respect pour l'environnement,  
imprimé sur papier recyclé «Cyclus print»



## Les Attractions touristiques

Dans l'imaginaire collectif, une « attraction » évoquera très certainement plus immédiatement « Aqualibi » que « l'Abbaye de Stavelot ».

L'une comme l'autre sont pourtant reconnues comme « attraction touristique » par le Commissariat général au Tourisme, respectivement 4 et 5 soleils.

Le Code wallon du Tourisme définit en effet « l'attraction touristique » depuis 2010, comme « un lieu de destination constitué d'un ensemble d'activités et de services intégrés clairement identifiables, exploité de façon régulière comme pôle d'intérêt naturel, culturel ou récréatif et aménagé dans le but d'accueillir touristes, excursionnistes et visiteurs locaux sans réservation préalable, à l'exclusion des activités foraines ». C'est donc une appellation protégée.

La Wallonie en compte à ce jour 310, dont 144 reconnues. Elles attirent ensemble près de 11 millions de visiteurs par an. Elles sont pour la plupart de petite ou moyenne taille, composées de petites équipes polyvalentes ou pluridisciplinaires. La plus grande part de ces attractions touristiques se trouve en milieu rural.

Ce nombre risque d'évoluer à la baisse ces prochaines années sous la conjonction de plusieurs facteurs parmi lesquels la raréfaction des moyens publics, la paupérisation de la classe moyenne ou la démultiplication des offres en tous genres, qui augmente d'autant le choix des activités possibles.

Elles ont aussi à relever le défi de l'attente grandissante des touristes de vivre une « expérience » unique à chaque visite, leur souhait d'être accueilli, écouté et rassuré.

Le secteur ne reste bien sûr pas inactif face à ces enjeux : en se différenciant par leur qualité, leur professionnalisme et leur capacité de renouvellement, les attractions réussiront à subsister. En collaborant, mutualisant, coopérant et partageant aussi, étant donné la diminution des moyens, matériels et humains, de chacun.

Comme pour les autres secteurs et à l'image de notre société qui opère une mutation profonde, le tourisme de demain doit se construire sur fond de lien social, de réseaux, d'authenticité et d'enrichissement mutuel. Ceux qui réussiront à subsister seront probablement les plus créatifs, mais aussi ceux qui auront compris que le plus important est aussi le plus fondamental : remettre l'humain au centre de toutes les préoccupations.

Bonne lecture.



Barbara Destrée  
Commissaire générale au Tourisme

# Le secteur des attractions

touristiques



## Le secteur des attractions touristiques



Walibi

### Carte d'identité du secteur

Le secteur des attractions touristiques et musées ne cumule pas moins de 11 millions de visiteurs par an. Il occupe environ 3.000 travailleurs en emploi direct pour un peu plus de 300 entreprises privées, d'associations sans but lucratif et d'entreprises publiques. Il s'agit d'un secteur très diversifié.

Les attractions ont souvent un objet social très vaste qui reprend de nombreuses fonctions culturelles, scientifiques, pédagogiques, touristiques, de préservation du patrimoine. Pour certaines d'entre elles, l'activité touristique n'est qu'une composante parmi beaucoup d'autres. Dans ce cas, elles n'ont qu'une très faible idée du profil de leurs visiteurs, peu d'objectifs quantifiés fixés et, a fortiori, pas de suivi de ce point de vue. Dans d'autres cas, l'objet social est très défini et place l'attraction dans le champ économique. La priorité consistera à augmenter le nombre

de visiteurs en se fixant des objectifs raisonnés en fonction des moyens et à chercher à connaître le profil de leurs clientèles.

A côté des « majors » que sont Walibi, Pairi Daiza, Plopsa ou les grands musées... on trouve un très grand nombre de petites et moyennes attractions accueillant de 2.000 à 30.000 visiteurs par an caractérisées par des petites équipes polyvalentes ou pluridisciplinaires. La plus grande part de ces attractions touristiques est souvent située en milieu rural.

C'est un secteur avec une clientèle partagée entre le public individuel et le public des groupes. Il dépend fortement des marchés de proximité tant en tourisme d'un jour que de séjour (rayon de 200 km). Économiquement, le secteur propose des activités qui ne sont pas délocalisables et qui bénéficient d'un ancrage local parfois très ancien dans le paysage touristique.

De nombreux facteurs externes influencent la vie des attractions touristiques. Il s'agit principalement d'éléments sur lesquels il y a peu de capacité d'action. Retenons le facteur météo et surtout l'annonce météo qui conditionne le comportement du client. La situation économique des ménages et plus particulièrement la partie loisirs de leur budget. Dans une moindre mesure l'accessibilité des attractions (transports en commun, état des routes, vignette,...) ou encore l'appauvrissement qualitatif de certains hébergements va aussi influencer sur la santé des attractions touristiques.

Évidemment la concurrence avec les autres secteurs du tourisme (vols low-cost, concurrence sectorielle,...), la concurrence de l'événementiel gratuit (courses cyclistes, brocantes, marchés, fêtes médiévales,...) et bien sûr la concurrence interne au secteur. A cet égard, les investissements importants réalisés lors des deux dernières décennies avec les fonds européens ont eu comme effet une croissance exponentielle de l'offre particulièrement dans les provinces de Liège et du Hainaut.

Enfin, le secteur des attractions touristiques a comme particularité que les travailleurs doivent posséder cet « esprit tourisme » qui leur permet d'être attentifs aux attentes des clients avec une résistance au stress importante. Il nécessite aussi une connaissance des langues étrangères afin d'accueillir les touristes belges ou étrangers. C'est donc un métier exigeant qui occupe le personnel durant les week-ends, les jours fériés et les vacances scolaires. Mais c'est un métier qui peut être également très gratifiant pour ses contacts humains.

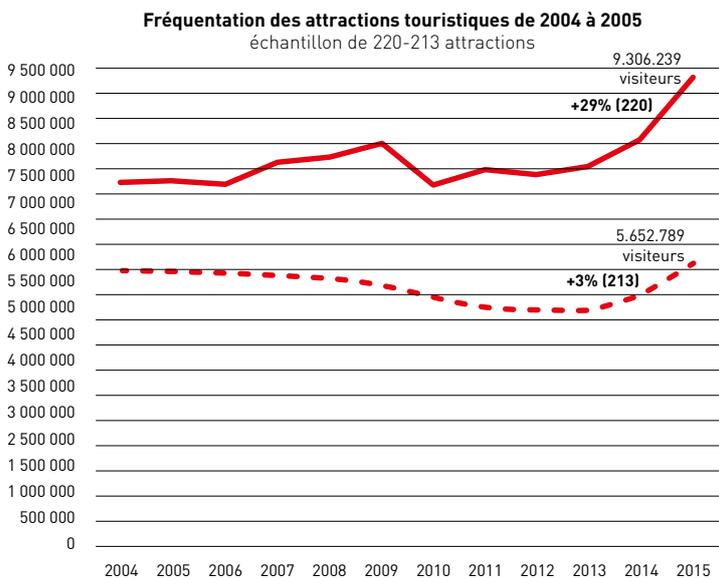
## L'évolution du secteur ces dernières années

### Fréquentation

Depuis 2004, en collaboration avec L'Observatoire du Tourisme Wallon (OTW), les données de fréquentation de 220 attractions touristiques sont collectées annuellement afin de connaître l'évolution en nombre de visiteurs du secteur. Ce travail a permis d'identifier les tendances dès 2012 sur une période de plusieurs années. Un échantillon plus restreint de 128 attractions touristiques permet d'identifier la provenance des

visiteurs et donc d'avoir une idée plus précise suivant les marchés limitrophes principalement.

La fréquentation du secteur est fortement influencée par sept opérateurs qui ont consenti des investissements pour renouveler leur offre touristique de façon conséquente, au cours de cette décennie. Nous avons choisi d'analyser les chiffres en les soustrayant de notre étude afin d'avoir une vision plus claire de la majorité des acteurs du secteur.



« Aujourd'hui, les visiteurs sont de plus en plus exigeants et attendent de nous un service d'excellence. J'en veux pour preuve les différents commentaires que nous pouvons lire sur Trip Advisor et/ou dans nos enquêtes internes. Nous avons le devoir d'augmenter les compétences de nos collaborateurs tant en ce qui concerne leurs soft skills (savoir-être) que sur les aspects fondamentaux de leur fonction première. La guerre des talents ne fait que commencer. Appâter des collaborateurs talentueux reste un défi majeur dans ce secteur en pleine évolution.

**Jean-Christophe PARENT,**  
Directeur Général de Walibi/  
Aqualibi

*On trouve un très grand nombre de petites et moyennes attractions accueillant de 2.000 à 30.000 visiteurs par an caractérisées par des petites équipes polyvalentes ou pluridisciplinaires, souvent situées en milieu rural.*



Walibi



Proposer une expérience totale et immersive. L'attractivité ne s'arrête pas aux attractions ni aux shows que nous proposons à nos visiteurs. Comme le Club Med dans l'hôtellerie, la montée en gamme de nos sites est un must. Certains sites l'ont déjà compris puisqu'ils offrent à leur clientèle une expérience totalement immersive. L'immersion n'est pas simplement un mot, c'est devenu une réalité, nos visiteurs doivent pouvoir s'échapper, s'évader du quotidien et se retrouver dans des univers oniriques qui leur permettent soit de se raccrocher à un monde virtuel connu ou, comme la madeleine de Proust, se confronter à une certaine nostalgie. Les goûts, les odeurs, la musique d'ambiance viendront parachever ce sentiment d'appartenance à un autre monde pour le bonheur des petits et des grands.

**Jean-Christophe PARENT,**  
Directeur Général de Walibi/  
Aqualibi

**Au niveau de la provenance des visiteurs, le public belge reste le 1<sup>er</sup> client de nos attractions touristiques. Le marché belge francophone est primordial pour une très grande majorité d'attractions.**



**Aujourd'hui plus que jamais le client est roi. Nous sommes face à une génération de consommateurs beaucoup plus exigeants, mieux informés, grâce à internet, et qui comparent leurs expériences.**

Parc Chlorophylle

Le constat principal de ce diagnostic de fréquentation fait apparaître une situation difficile depuis de nombreuses années pour le pôle culturel. Pour les musées, on note une nette diminution jusqu'en 2015, année faste grâce à la réouverture de certains musées, l'effet de capitale culturelle européenne à Mons et le bicentenaire de Waterloo. Les châteaux, citadelles, sites, demeures & monuments historiques sont quant à eux dans un trend négatif constant. Le pôle naturel lui se porte très bien, grâce aux parcs animaliers qui connaissent une croissance importante. Ce sera moins le cas des grottes & cavernes qui voient leur fréquentation chuter de façon continue.

Les attractions gérées par des entreprises privées ou des entreprises publiques se portent mieux que celles gérées par des asbl.

Au niveau de la provenance des visiteurs, le public belge reste le 1<sup>er</sup> client de nos attractions touristiques. Le marché belge francophone est primordial pour une très grande majorité d'attractions. Pour les marchés étrangers, on assiste depuis quelques années à une progression importante du marché français qui a même détrôné le marché hollandais.

Le document de synthèse est disponible sur demande à Attractions & Tourisme

#### Modification de l'offre

L'offre en attractions touristiques s'est considérablement développée. Quand on regarde le Guide des attractions touristiques et musées dans sa 1<sup>ère</sup> édition en 1987, on y dénombre 80 attractions. L'édition 2016 en recense 213 ! Les provinces de Hainaut, de Liège et du Luxembourg sont celles qui ont connu le taux le plus important de création de nouvelles activités. Cela a été possible notamment avec le soutien des fonds européens qui ont contribué à la réhabilitation de nombreux sites industriels en sites touristiques.

Au-delà du nombre d'attractions offertes au public, on a vu également un recours de plus en plus fréquent aux nouvelles technologies pour la mise en tourisme de ces attractions. Parfois au détriment de l'humain et de l'authenticité que recherche justement le client. De plus cette technologie devient très vite désuète et nécessite un réinvestissement régulier. Certaines attractions n'avaient pas anticipé ce point et se retrouvent aujourd'hui sans cette capacité financière de renouvellement de leur outil.

#### Modification de l'attente du client

Aujourd'hui plus que jamais le client est roi. Le public cherche aussi actuellement à vivre des expériences seul ou accompagné. Le visage des attractions touristiques d'il y a 10 ans

ou 20 ans ne correspond plus forcément à ses attentes. Nous sommes face à une génération de consommateurs beaucoup plus exigeants, mieux informés, grâce à internet, et qui comparent leurs expériences. La concurrence est telle qu'elle renforce naturellement cette comparaison.

Le client attend d'autres visites, d'autres services,... Donc on peut dire que c'est lui qui dicte le développement des attractions touristiques. Un développement orienté vers la qualité de ce qui lui est proposé.

Cette exigence de la qualité a trouvé une partie de réponse au travers de la reconnaissance et du classement des attractions touristiques sur le territoire de la Région Wallonne.

Le terme « attraction touristique » appellation protégée, autorisée par le Commissariat général au Tourisme se décline au travers d'un classement matérialisé par l'attribution de « soleils », de la même manière que les hôtels ont leurs « étoiles » et les gîtes leurs « épis ». Mais le nombre de soleils, de 1 à 5, ne correspond pas à une évaluation du contenu de l'attraction et ne signifie pas non plus qu'une attraction plus « ensoleillée » est forcément plus chère qu'une autre. La démarche, ici, est avant tout qualitative. Elle vise à encourager un niveau d'excellence et donc à renforcer le professionnalisme des infrastructures touristiques wallonnes.



Musée de la Photographie



**L'attraction devra innover régulièrement car la nouveauté est un moteur de développement. Il faut soigner la présentation du site (entretien correct des infrastructures, contrôle régulier par une société extérieure agréée). La sécurité reste un élément majeur dans la gestion d'une attraction.**

**José BURGEON,**  
Directeur de Chlorophylle

Qui dit « soleils » pense donc en premier lieu à la qualité de l'accueil, que ce soit au niveau du personnel, des horaires d'ouverture ou de la pratique des langues étrangères, pour ne citer que quelques critères parmi d'autres. Cette procédure de reconnaissance et de classement offre aussi de nouvelles perspectives de développement aux attractions, en leur permettant de bénéficier de subventions.

#### **Gestion (sociale, économique,...)**

Au-delà du nombre d'attractions disponibles pour le public, le constat le plus flagrant de ces dernières années réside dans le niveau élevé de contraintes administratives et législatives.

La gestion sociale d'une attraction est devenue de plus en plus com-

plexe. Le gestionnaire doit s'adapter à une ou plusieurs législations pour les travailleurs d'une même attraction. Le régime de récupération des heures, les niveaux de salaires, les limites de prestation des dimanches et jours fériés, les indemnités de déplacement,... propres à chaque commission paritaire peuvent être rapidement un casse-tête organisationnel. Sans oublier les aspects de formation qui prévoient aussi des régimes différents et des niveaux d'intervention qui ne sont pas homogènes. Mieux vaut donc savoir jongler avec ces textes qui sont régulièrement mis à jour. Sans oublier son rôle de « manager » d'équipe.

Au niveau de la gestion économique, ici aussi le millefeuille institutionnel ne simplifie pas les choses entre la gestion des rentrées, les subsides, la TVA, la législation AFSCA,...

***L'avenir d'une attraction touristique dépend de plusieurs paramètres, comme la qualité de l'accueil en plusieurs langues, les compétences commerciales, la disponibilité et l'enthousiasme du personnel. Retenons cette formule « CCC » : confiance en soi, confiance en son produit et confiance en sa société.***



Musée de la Photographie

« A l'heure où ces aides publiques stagnent (dans le meilleur des cas), diminuent ou disparaissent parfois, et où par ailleurs les musées se voient amputés de certaines recettes par notamment l'effet de la gratuité du 1er dimanche du mois, un enjeu primordial, plus que jamais, réside dans l'augmentation des recettes propres, dans un contexte financier actuel très difficile. C'est par l'innovation et la créativité que ce défi pourra être relevé. Et par le dépassement de la crainte infondée de «perdre son âme» en prononçant le mot «marketing». Le monde culturel doit repenser son langage pour approcher le monde des entreprises. Tout en conservant ses exigences scientifiques et artistiques, il doit traduire son propos et le moduler, il doit apprendre à se vendre !

**Christelle ROUSSEAU,**  
Conservatrice adjointe au Musée de la Photographie

Enfin, il reste encore la législation propre à chaque attraction. Celle des parcs animaliers, celle des parcs d'attractions, des kayaks, du patrimoine historique pour les demeures classées, de la préservation du patrimoine,...

Le gestionnaire d'une attraction doit véritablement être un couteau suisse de la gestion. Et l'on peut constater aujourd'hui que le professionnalisme est encore fort différent dans ces domaines d'une attraction touristique à une autre...

### Les enjeux pour l'avenir

#### Métiers

La professionnalisation des compétences des travailleurs est un enjeu majeur dans cette recherche de la qualité, de services et d'expérience qu'attend le client.

Cela oblige donc à remettre sur le tapis ses connaissances et son approche face à son métier.

Les métiers sont devenus de plus en plus spécialisés tant ceux en contact

avec les clients que ceux « back-office ». Ce constat vaut tant pour les métiers « classiques » que pour les nouveaux métiers qui sont apparus ces dernières années : community manager, quality manager, responsable formation,...

On pourrait donc les considérer comme des métiers émergents. Mais leur fonction est parfois aussi effectuée par les personnes en charge de la communication et du marketing, donc il s'agit plus d'une adaptation d'une fonction existante.

Les métiers suivants sont dans une phase de mutation importante, qui nécessite l'acquisition de nouvelles compétences, soit des formations spécifiques :

1. les métiers de l'accueil ;
2. les métiers de la gestion de la clientèle (gestion par la qualité) ;
3. les métiers de la médiation touristique (cf. animateur) ;
4. les métiers de la communication et du marketing ;
5. les gestionnaires des attractions touristiques.

#### Offre

Le nombre d'attractions touristiques risque d'évoluer à la baisse dans les prochaines années. La viabilité économique de certains lieux sera mise en péril notamment avec la diminution de l'aide publique des différents niveaux de pouvoir (fédéral, communautaire, régional, provincial ou communal).

Il faut donc investir dans le renouvellement de l'offre et pas seulement dans son maintien. Cela nécessite un plan d'investissement à moyen terme qui tend à sa rentabilisation en exploitant au mieux les ressources internes et en diversifiant les recettes.

**Notre avenir  
passera par la qualité,  
l'investissement,  
le professionnalisme,  
la créativité,  
la réactivité !**

Face à la multitude d'activités qui nous sont proposées, nous devons convaincre nos visiteurs de la pertinence de leur choix. S'installent-ils devant leur écran 102', prennent-ils leur tablette pour visionner un bon film en streaming qui est, la plupart du temps, gratuit ou conviennent-ils de sortir et de passer un bon moment en famille et/ou entre amis ?

S'ils sortent, prendront-ils part à une activité culturelle, une balade bucolique ? Où atterriront-ils ?

**Jean-Christophe PARENT,**  
Directeur Général de Walibi/  
Aqualibi

*La diversification de l'offre passe surtout dans les services annexes comme les restaurants, voire l'hébergement qui va permettre de capter plus longtemps le client. Il faut aussi compter sur les activités à caractère événementiel qui sont une façon importante de renouveler son offre, son image et diversifier sa communication.*

La diversification de l'offre passe tant par l'offre de visite mais surtout dans les services annexes comme les restaurants, voire l'hébergement qui va permettre de capter plus longtemps le client. Il faut aussi compter sur les activités à caractère événementiel qui si elles se développent à foison sont une façon importante de renouveler son offre, son image et diversifier sa communication.

Finalement l'attractivité d'une attraction touristique repose sur sa capacité à attirer des visiteurs. L'attractivité est le résultat de la combinaison positive de plusieurs facteurs. La valeur intrinsèque de l'attraction, le rapport qualité/prix, l'accueil, la politique de marketing et de communication, ainsi que l'adéquation entre le produit et le public sont bien sûr des facteurs incontournables.

Seules les attractions qui arriveront demain à relever ce défi seront encore actives dans les prochaines années. La survie dans le secteur sera à ce prix.

#### **Demande**

La place du client, on l'a vu, est depuis quelques années déterminante dans le choix de développement du secteur.

Cela a comme conséquence que les attractions doivent placer ce client au cœur de leur stratégie, d'abord par une gestion de la qualité. Cette dernière passera notamment par une collecte des données pour mieux comprendre et servir le client. Ensuite dans l'amélioration de ses services et l'extension de ceux-ci (wifi disponible,...).

L'expérience au travers de la thématisation est certainement l'axe majeur de développement pour toutes les attractions touristiques qu'elles soient récréatives, naturelles ou culturelles. Le client veut être plongé dans un univers.

Enfin la qualité va aussi rester un élément central de choix de la clientèle. Celle-ci impactera toutes les

composantes de l'attraction touristiques depuis le 1<sup>er</sup> contact avec l'attraction : que ce soit par le site web, par téléphone, sur place mais également après sa visite.

#### **Gestion**

La complexification administrative diminuera pas dans les années à venir, les gestionnaires seront donc toujours confrontés à des systèmes spécifiques qui nécessiteront une maîtrise de ces différentes matières.

La difficulté que vont rencontrer une grande majorité de gestionnaires d'attractions publiques ou en asbl sera la diminution des recettes publiques directes ou indirectes (aides à l'emploi). Cette situation pourra être éventuellement répercutée sur le prix d'entrée ou sur de nouvelles sources de revenus à créer, mais pour cela il faudra faire preuve de créativité. Cela sera aussi éventuellement un accélérateur de cessation d'activité pour certains.

Finalement, notre secteur est soumis aux mêmes difficultés ou aux mêmes challenges que d'autres. Notre avenir passera par la qualité, l'investissement, le professionnalisme, la créativité, la réactivité !

Un autre enjeu majeur réside dans la nécessaire collaboration – sans aller jusqu'à parler de mutualisation, tant que ce terme ne sera pas mieux défini – entre les lieux culturels. A ce jour, chaque institution, prise par le temps et lancée sur les rails d'un fonctionnement qui lui est propre, a trop souvent tendance à se replier sur elle-même, alors qu'un partage d'expériences peut déboucher à tout le moins sur des collaborations et très probablement sur de précieuses économies d'échelle.

**Christelle ROUSSEAU,**  
Conservatrice adjointe au Musée  
de la Photographie



L'asbl Attractions & Tourisme a été fondée en 1982 à Namur par une poignée de gestionnaires d'attractions touristiques dans le but de fonder une association professionnelle destinée à défendre et promouvoir un secteur d'activités qui commençait à se structurer.

L'association a vite passé le cap de la centaine de membres pour aujourd'hui représenter en Wallonie 213 attractions touristiques. Elle occupe 4 équivalents temps plein.

Les services qu'elle propose à ses membres sont d'une part la promotion des attractions touristiques au travers d'un guide, d'un site web et de toute une série d'actions de communication vers les clients individuels ou groupes. Et d'autre part la défense des intérêts des gestionnaires du secteur grâce aux différents mandats que l'asbl détient dans des commissions paritaires (CP 329, CP 333, Fonds de formation, Fonds Maribel) ou des structures touristiques (Wallonie-Bruxelles Tourisme, Comité Technique des Attractions Touristiques,...).

# Innovation et qualité

pour le plaisir du client



# Innovation et qualité pour le plaisir du client

## Les bonnes et les mauvaises pratiques

En 2013, suite à la publication de données statistiques sur l'évolution de la fréquentation dans les attractions touristiques en Wallonie, le Commissariat général au Tourisme, Attractions et Tourisme et Wallonie-Bruxelles Tourisme se sont mis autour de la table afin d'analyser la situation.

A la lecture des données, un certain nombre de constats ont été posés, notamment en ce qui concerne l'impact direct de facteurs externes sur la fréquentation des attractions.

S'il s'est avéré évident que des éléments extérieurs à l'entreprise touristique, tels que l'incontournable météo ou la crise économique et les réductions des budgets des ménages peuvent générer des retombées positives ou négatives, ceux-ci ne peuvent toutefois expliquer à eux seuls les bons et les mauvais résultats enregistrés par les attractions.

La gestion de l'entreprise, l'accueil et les services proposés aux visiteurs, la stratégie marketing,... sont des facteurs internes de poids.

Pour le Commissariat général au Tourisme, Attractions et Tourisme, Wallonie-Bruxelles Tourisme, l'identification des bonnes et des mauvaises pratiques présentes dans les différentes entreprises du secteur était nécessaire pour mieux comprendre la situation du secteur et ses perspectives de développement et d'amélioration.

Pour ce faire, une étude a été confiée au bureau TRACES TPI.

Durant plusieurs semaines, des rencontres individuelles ont été organisées avec un panel représentatif du secteur des attractions. Cet échantillon était composé de struc-

tures ayant des objectifs différents, une finalité touristique, sociale, culturelle, scientifique, économique variée et variable.

Après avoir rencontré et entendu près de 30 attractions, une photographie des modes de fonctionnement des attractions wallonnes a été établie, présentée aux entreprises touristiques concernées et validée par le secteur.

L'ensemble des mauvaises pratiques et les pratiques les plus pertinentes et innovantes ont été rassemblées selon différents thèmes liés à la gestion de l'entreprise touristique, à savoir :

- L'organisation de l'attraction : organigramme, management, ressources humaines ;
- La gestion économique de l'entreprise : la gestion financière et comptable, la politique d'investissement et d'amortissement, les tarifs pratiqués, la rentabilité de l'activité ;
- L'offre : la gestion de la relation client, la diversification de l'offre, l'innovation, les animations et événements ;
- Le marketing : la communication, la mise en marché ;
- Les partenaires : l'insertion dans le tissu socio-économique local, les partenaires publics/privés.

L'objectif de ce travail n'était pas d'épingler les mauvais et les bons, ni de fustiger certaines manières de travailler, de fonctionner ou de se développer, mais bien de pouvoir retirer les éléments les plus pertinents pour l'ensemble du secteur, d'identifier comment à partir de pratiques moins bonnes on peut tirer des enseignements et proposer une nouvelle approche constructive.

## « On a toujours fait comme cela »

Un des enseignements de cette étude a été de constater que la présence de bonnes et de mauvaises pratiques au sein des entreprises n'est pas une question de grande ou de petite attraction.

Si la taille de la structure n'est donc pas un élément déterminant, il n'en n'est pas de même de l'objet social de l'attraction (les objectifs et la finalité de l'attraction) et de son mode organisationnel (profil du management, structure décisionnelle).

Ainsi, certains éléments qui auraient pu être considérés comme de mauvaises pratiques se sont révélés être des difficultés liées au statut de l'entreprise, à son mode décisionnel et organisationnel, à l'implication des uns et des autres (et notamment de la direction) dans la chaîne de décisions,...

Mais un autre des éléments majeurs en matière de bonne ou de mauvaise gestion est le phénomène « du nez dans le guidon ».

Beaucoup de mauvaises pratiques identifiées par l'étude résultent d'un manque de créativité, d'audace.

**L'objectif de ce travail était de pouvoir retirer les éléments les plus pertinents pour l'ensemble du secteur, d'identifier comment à partir de pratiques moins bonnes on peut tirer des enseignements et proposer une nouvelle approche constructive.**

**Pour savoir par où commencer, comment arriver à atteindre cet objectif, le secteur touristique dispose depuis plus de trois ans d'un outil complet : « Wallonie Destination Qualité ».**

Trop souvent les gestionnaires et les équipes travaillent sur base de pratiques mises en place depuis longtemps. Ce sont de vieilles habitudes qui n'ont jamais été analysées, remises en question, bousculées et n'ont donc que rarement évolué.

Du prix pratiqué, au contenu de la boutique, en passant par les actions de communication ou de l'offre événementielle, autant de thématiques qui sont organisées de la même façon depuis de nombreuses années, simplement « parce que l'on a toujours fait comme cela ».

Le manque de temps, le manque de moyens, des législations compliquées mais aussi le sentiment qu'il n'est pas nécessaire de changer vu que le taux de fréquentation ne diminue pas (mais n'augmente pas non plus !) sont autant de justifications apportées par les gestionnaires d'attractions et leur équipe.

#### Et si on faisait autrement ?

Il était clair que l'objectif de cette étude n'était pas de jouer les moralisateurs. Au contraire, le CGT et ses partenaires a souhaité que cette étude soit l'occasion pour les attractions de se poser un certain nombre de questions sur leurs habitudes, de

voir ce qui se fait chez les autres, et surtout décider « comment travailler autrement ».

Pour les accompagner dans ces réflexions, le CGT, WBT et Attractions et Tourisme ont proposé de réaliser une boîte à outils qui reprendrait des bonnes idées, qui présenterait des bonnes expériences et proposerait des « bons tuyaux » et ce, afin que chacun puisse retenir les éléments lui permettant d'améliorer son offre, son attractivité, la satisfaction des visiteurs,...et ainsi d'atteindre ses propres objectifs d'amélioration.

C'est ainsi qu'est né l'outil « Innovation et qualité pour le plaisir du client ».

Disponible en format papier et numérique via l'adresse <http://strategie.tourismewallonie.be>, cette boîte à outils propose différentes fiches techniques reprenant des éléments de réflexion, des conseils très concrets, des suggestions, des liens utiles,... permettant d'améliorer sensiblement le management d'une attraction touristique ou d'un musée.

Les attractions qui avaient participé à l'étude ont également pris part à ce travail en définissant les théma-

tiques et sujets qu'elles souhaitent voir apparaître de manière prioritaire dans ladite boîte à outils. Cinq thèmes ont ainsi été retenus : « produit », « communication », « investissement », « management » et « rentabilité ».

Dans la thématique produit, les gestionnaires d'attractions, de musées mais aussi les administrateurs ou les mandataires des organes de gestion de ces attractions et musées vont trouver des recommandations relatives à l'expérience des visiteurs, l'organisation d'événements et d'animations, les produits et services d'une « boutique de belle tenue »,...

La thématique communication met l'accent sur la pertinence de disposer d'un nom clair, bien choisi, d'une image précise, sur la mise en place d'un marketing affinitaire, d'actions de communication vers les publics-cibles ou encore l'image en ligne.

Business plan, stratégie de renouvellement de l'offre, la définition de la bonne tarification,... sont des réflexions proposées dans les rubriques « Investissement » et « Rentabilité ». Toujours dans ces rubriques, on peut aussi épinglez la



L'effet  
Wallonie

WALLONIE  
DESTINATION  
QUALITÉ

LES SERVICES POUR LES ENFANTS

L'ANIMATION AU PARC

**Le sourire garanti pour Lucas**

En Wallonie, on aime les sourires. Les petits, les grands, ceux en coin ou ceux qui montrent les dents. Alors, les labellisés Wallonie Destination Qualité, réputés pour être chaleureux, se coupent en quatre pour les faire apparaître sur le visage de Lucas et de tous les autres enfants qui viennent s'amuser en Wallonie.

Découvrez la liste des labellisés sur [www.walloniequalite.be](http://www.walloniequalite.be)

Les attractions ont également pris part à ce travail en définissant les thématiques et sujets qu'elles souhaitent voir apparaître de manière prioritaire dans la boîte à outils.

fiche « Investir : un peu, beaucoup, à la folie, pas du tout » qui démontre qu'investissement ne rime pas toujours avec gros budget et que la clé de la réussite se trouve dans la manière d'investir : créativité, prise en compte des publics, cercle vertueux de la médiation mais aussi investir en ayant comme fil rouge l'expérience de la visite,...

Enfin, on ne peut parler de bonnes pratiques internes sans aborder le management de l'entreprise. Pour ce faire, la boîte à outils propose de s'interroger sur les compétences du personnel mais aussi du manager de l'entreprise touristique, sur la gestion d'une équipe et les remises en question utiles, sur la pertinence d'établir un plan de formation en prenant en compte les besoins et ainsi maîtriser les compétences, et rap-

pelle également qu'un management efficace passe aussi par de « simples petits trucs » qui ont fait leur preuve telles que les réunions « machines à café », les journées d'équipe durant lesquelles on va visiter des attractions touristiques similaires, le passeport 365 offert au personnel,...

Bien entendu, si toutes les propositions ne pas applicables partout, chacun est invité à s'inspirer, à retenir les éléments pertinents en fonction de ses objectifs spécifiques et de ses réalités.

#### Mais par où on commence ?

Optique du client, bon sens, simplicité, équipe, amélioration progressive mais continue sont les mots clés proposés par la boîte à outils dans sa rubrique « mise en œuvre ».

*Chacun est invité à s'inspirer, à retenir les éléments pertinents en fonction de ses objectifs spécifiques et de ses réalités.*

En effet, s'il est important de sensibiliser les attractions touristiques à améliorer leurs pratiques internes, il faut aussi pouvoir proposer des outils pour s'analyser, se fixer des objectifs, établir son plan d'actions et le mettre en œuvre.

Mettre en place de bonnes pratiques c'est donc se poser des questions sur sa manière de fonctionner, sur les habitudes de l'entreprise, sur la place du client, ; c'est définir des



### Laurence Docquir Consultante en tourisme, territoires et qualité

Avec plus de 20 ans d'expérience dans le développement de l'économie touristique, Laurence a participé à de nombreux projets tant en Wallonie qu'en France. Elle a notamment réalisé, pour le compte de TRACES TPI, l'étude relative aux bonnes et aux mauvaises pratiques dans les attractions touristiques.

Laurence accompagne, depuis 2012, le Commissariat général au Tourisme dans la mise en œuvre de la démarche « Wallonie Destination Qualité ».

objectifs pour l'entreprise, c'est donc décider de mettre en place une stratégie d'amélioration continue, un plan qualité.

Pour savoir par où commencer, comment arriver à atteindre cet objectif, le secteur touristique dispose depuis plus de trois ans d'un outil complet : « Wallonie Destination Qualité » [www.walloniedestinationqualite.be](http://www.walloniedestinationqualite.be)

En participant à la démarche qualité mise en place par le Commissariat général au Tourisme, chaque attraction touristique qui souhaite améliorer son fonctionnement, innover ses habitudes de travail et de fonctionnement aura accès à une méthodologie et des outils de travail.

Ainsi, si la boîte à outils « Innovation et qualité pour le plaisir du client » invite les attractions touristiques à s'intéresser à la satisfaction et aux caractéristiques de la clientèle (fiche « Un client satisfait en vaut deux »), Wallonie Destination Qualité va permettre à l'entreprise de se définir une stratégie efficace afin de connaître les avis des clients, de gérer ses avis et d'en retirer les informations utiles pour améliorer son offre, ses produits, ses services, son fonctionnement.

Revenons un instant sur la fiche « une boutique de belle tenue ». Les recommandations concernent l'adaptation de son offre au public et à ses habitudes de consommation. « Les produits des boutiques doivent correspondre aux goûts du public et pas à ceux du gestionnaire ». On peut y saisir la nécessité, pour une entreprise touristique, d'identifier ses clients, ses publics et cerner leurs différentes attentes. En intégrant la démarche Wallonie Destination Qualité, l'entreprise sera invitée à s'interroger sur les contacts qu'elle a avec ses clients, sur ses connaissances précises des besoins et attentes de ceux-ci.

Intégrer de nouvelles pratiques au sein de l'entreprise, de son fonctionnement, c'est accepter de prendre le chemin du changement, de l'amélioration.

Ce chemin peut parfois sembler complexe ou long. Wallonie Destination Qualité permet à tout acteur touristique de prendre cette nouvelle voie en étant accompagné par des professionnels de la qualité et en s'intégrant dans un réseau qui leur propose des temps réguliers d'échanges d'expériences, de rencontres, d'ateliers de travail sur des problématiques spécifiques,...

Envie de vous lancer sur la voie du changement ? Boîte à outils « Innovation et qualité pour le plaisir du client » et Wallonie Destination Qualité n'attendent plus que vous !



*Intégrer de nouvelles pratiques au sein de l'entreprise, de son fonctionnement, c'est accepter de prendre le chemin du changement, de l'amélioration.*

# Muséozoom un autre regard

sur les musées



*Il était primordial de mettre en avant l'offre muséale wallonne déclinée selon les affinités et les critères des choix des visiteurs.*



BPS22

## Contexte général

En Wallonie, le secteur muséal possède une place de choix tant en termes économique que touristique. L'association Musées et Société en Wallonie rassemble un peu plus de 150 institutions issues de celui-ci.

MSW œuvre au quotidien à la professionnalisation de ses membres et s'inscrit dans une dynamique de promotion touristique.

Dans ce cadre, il était primordial de mettre en avant l'offre muséale wallonne déclinée selon les affinités et les critères des choix des visiteurs. Un travail de réflexion a été mené en interne afin de créer un site internet nouvelle génération, intuitif, novateur et original.

## Le site Museozoom

Le site internet [www.museozoom.be](http://www.museozoom.be) s'adapte à tous les supports multi-média. Il intègre un service de géolocalisation sur les smartphones permettant au touriste d'affiner son choix et de découvrir une offre spécifique selon le lieu où il se trouve.

Il est actuellement disponible en français et en néerlandais et le sera, dans les prochains mois en allemand. Le choix des langues a été effectué en lien avec les plans d'actions sur les marchés prioritaires (Flandre, France, Allemagne, Pays-Bas) de WBT.

## Les portes d'entrée

Le caractère innovant de la plateforme réside dans l'originalité de ses 6 portes d'entrée. Elles offrent la possibilité au visiteur de découvrir les musées sous un autre regard en l'interpellant à faire le choix d'une action originale à réaliser au sein d'un musée. Manger, boire un verre, offrir un cadeau, amuser les enfants, prendre l'air, vivre une expérience insolite ou encore organiser un événement sont quelques-unes des offres que l'internaute est invité à parcourir.

### 1. Se laisser surprendre

Découvrir des œuvres d'art les yeux bandés, partager un instant magique le temps d'un concert, d'une représentation théâtrale ou d'une séance de cinéma..., les

musées wallons regorgent d'activités et d'événements insolites. A travers la rubrique « Se laisser surprendre », Museozoom.be présente ces expériences particulières à vivre sans plus attendre !

### 2. Prendre l'air

Goûter aux joies d'une balade en famille, de randonnées à vélo ou à pied dans des paysages variés et authentiques..., sites en plein air, parcs, jardins, les musées se mettent au vert dans la rubrique « Prendre l'air » pour tous les amoureux de la nature.

### 3. Stimuler les papilles

Proposant des plats authentiques, classiques, historiques, des produits du terroir, les restaurants des musées sont de véritables invitations à déguster un savoureux mélange entre tourisme, culture et gastronomie. La rubrique « Stimuler les papilles » convie gourmands et gourmets à se retrouver autour d'une bonne table ou d'un bon verre.

#### 4. Amuser les enfants

Ateliers, stages, anniversaires ou encore événements sont des occasions extraordinaires de transformer les musées en véritables terrains de jeux pour les plus petits. En famille dans le cadre de Marmaille&Co, seuls ou avec leurs amis, les enfants pourront bénéficier de nombreuses activités ludiques au fil des quatre saisons.

#### 5. Offrir un cadeau

Tant en période de fêtes que pour une occasion particulière ou tout simplement pour le plaisir, les boutiques des musées permettent de dénicher le cadeau parfait. Ouvrages spécifiques, produits du terroir, bijoux, jeux, produits artisanaux sont quelques-uns des trésors exceptionnels qu'on y retrouve. A travers la rubrique, « offrir un cadeau », Museozoom.be invite les amateurs de shopping à découvrir ces lieux qui, sans aucun doute, les charmeront.

#### 6. Organiser mon événement

La Wallonie est une terre chargée d'histoire comme en témoigne son patrimoine. On y découvre des trésors insoupçonnés : demeures historiques, sites industriels, sites classés, lieux de mémoire, châteaux, abbayes, musées, grottes,... Ces infrastructures ou sites adaptent aujourd'hui leurs produits aux exigences de l'événementiel.

L'aspect parfois insolite de ceux-ci apporte une réelle valeur ajoutée à l'organisation d'événements d'entreprises ou privés ! La rubrique « organiser mon événement » présente un éventail d'offres en la matière.

#### Une recherche par affinité

La recherche peut également être effectuée selon des critères d'affinité tels que les profils des visiteurs (seul, en famille, en groupe, personnes à besoins spécifiques, entreprises, enseignants), leurs goûts en matière de thématiques (art, archéologie, ethnologie, histoire, sciences, technique et industrie) et leurs choix de localisation (provinces). La réponse résultant des choix de l'internaute peut faire l'objet d'un filtrage plus précis s'il le désire. En proposant une offre personnalisée, la plateforme s'inscrit dans une démarche de tourisme affinitaire soutenue par la Région Wallonne. Elle invite également à découvrir les labels (Wallonie Destination Qualité, Soleils, Bienvenue Vélo) initiés par celle-ci et pouvant être attribués aux attractions touristiques reconnues par le CGT. Ceux-ci sont apposés, sous forme de pictogrammes sur chacune des fiches des musées concernés. Des liens dirigent l'internaute vers des pages générales contenant un descriptif de ces labels. Le site internet permet aussi aux publics fragilisés et aux personnes à besoins spécifiques de trouver des destinations adaptées (Article 27, Accès I).

#### Une invitation à découvrir plus

Les portes d'entrées et la recherche par affinité mènent vers une description globale de l'offre de l'ensemble des musées. L'internaute en sélectionnant l'un d'entre eux accède à la fiche du musée. Celle-ci se compose d'un descriptif général, des informations pratiques et des offres spécifiques. Le visiteur qui souhaite en savoir plus est invité à cliquer sur un lien qui l'emmène vers la page du site internet du musée. Il peut y découvrir le détail de l'offre spécifique. L'objectif est donc de renvoyer vers les sites internet des musées pour toute information complémentaire et de cette manière augmenter les taux de visites sur ceux-ci.

#### Produits touristiques

A côté de l'offre touristique globale proposée par le secteur muséal wallon, la plateforme présente également le produit fédérateur Marmaille&Co initié par les membres de Musées et Société en Wallonie. Celui-ci faisant l'objet d'une promotion individuelle et particulière, un nom de domaine propre permet d'avoir accès à la page qui lui est consacrée.

Marmaille&Co est une initiative de l'asbl Musées et Société en Wallonie. L'objectif de ce projet est de permettre aux enfants, accompagnés de leur famille, de parcourir et de découvrir les musées de manière ludique. A travers des animations qui leur sont spécia-

lement consacrées, ceux-ci sont invités à explorer l'art, l'archéologie, les sciences, les techniques et l'industrie dans plus de 40 musées en Wallonie.

Marmaille&Co est avant tout une garantie d'un accueil de qualité, réservé exclusivement aux familles, au sein des institutions participantes au projet. L'initiative est également synonyme de richesse en termes de diversité tant par les thématiques que par les activités proposées.

L'offre Marmaille&Co est accessible tant via le site internet Museozoom que par un lien direct : [www.marmaille.be](http://www.marmaille.be)

#### La garantie d'une offre de qualité

Sélectionnées pour répondre au mieux aux attentes des visiteurs, les offres proposées sur le site internet ont fait l'objet d'un traitement et d'une qualification toute particulière. A travers celles-ci, le touriste a la garantie de vivre une expérience agréable et originale au sein d'un musée wallon.

Museozoom.be a été lancé en juillet 2016 au Musée de la Photographie à Charleroi et a reçu un accueil chaleureux tant de la presse que des musées présents. Lors du lancement, 62 musées étaient répertoriés. En octobre, ils étaient 80. L'équipe de MSW souhaite atteindre le nombre de 100 pour le début de l'année 2017.

Article rédigé par Benoit Malengreaux et Françoise Gohy



Musée Félicien Rops

*Elles offrent la possibilité au visiteur de découvrir les musées sous un autre regard en l'interpellant à faire le choix d'une action originale à réaliser au sein d'un musée.*



Musées et Société en Wallonie en quelques mots

MSW fédère les musées et les institutions muséales membres situés sur le territoire de la Wallonie, les représente, les fait progresser et les fait connaître.

Ses missions ont pour finalité la préservation, la mise en valeur du Patrimoine mobilier et s'inscrivent dans la notion permanente de services à ses membres dans l'esprit de réseaux et d'ouverture à d'autres partenaires.

MSW a également pour mission d'insérer les musées dans le tissu social et économique en particulier le tourisme.

Ses objectifs sont :

- La promotion ;
- La contribution à une valorisation de la culture, du patrimoine et du tourisme dans le cadre de la politique touristique ;
- La coordination et la diffusion de l'information à ses membres, aux pouvoirs publics et aux touristes.

Afin de remplir ses objectifs, l'association s'est fixée quatre missions :

1. Fédérer : MSW mène des actions visant à mettre en réseau ses membres afin qu'ils puissent se développer et développer ensemble leurs missions avec d'autres acteurs de la vie économique, sociale et culturelle et touristique.
2. Représenter : MSW se veut le représentant du secteur muséal wallon. Dans ce sens, elle informe ses membres, récolte

leurs avis afin de défendre une position commune et ainsi influencer les décisions des autorités touchant au secteur muséal.

3. Faire progresser : MSW est animé par une volonté de professionnalisation du secteur muséal en dotant ses membres de l'expertise nécessaire à la réalisation de leurs propres missions.
4. Faire connaître : MSW mène des actions pour faire connaître et mettre en valeur les acteurs muséaux et patrimoniaux du tourisme (musées, abbayes, châteaux, sites archéologiques, centres d'interprétation, etc.) et plus particulièrement ses membres.

Pour remplir ses missions, MSW s'est doté d'une équipe de permanents dont les compétences sont variées et en lien avec les actions développées : gestion, archéologie, muséologie, médiation du patrimoine, communication, marketing.



Musée Archéologique d'Arlon

*Les portes d'entrées et la recherche par affinité mènent à une description globale de l'offre de l'ensemble des musées.*

*Le touriste a la garantie de vivre une expérience agréable et originale au sein d'un musée wallon.*



Préhistomuseum

# Tourisme et musées

kit de survie !

# Tourisme et musées : kit de survie !

## Je t'aime moi non plus ?

Le couple « Tourisme et Musées » est-il un couple idéal ? Oui, certainement, mais encore faut-il que la rencontre ait eu lieu. Or, aujourd'hui, c'est souvent chacun dans son petit coin. Cessons la métaphore pour faire le constat que, dans cette période inédite depuis l'après-guerre, avec une chute très forte de la fréquentation touristique depuis plus d'un an, l'industrie et les institutions du tourisme ont envie de mettre fin à certains freins qui retarderaient une reprise. Des milliers d'emplois et la croissance sont en jeu et, dans ce contexte, le rôle de la culture et des musées est capital pour l'image, la notoriété et l'attractivité d'une région, en particulier pour ses visiteurs étrangers.

Parmi les freins à la reprise, l'absence d'une forte coopération entre les opérateurs du tourisme et les musées d'une destination pose problème. Des villes comme Londres, Bilbao ou Nantes l'ont bien compris, et ont décidé d'une gouvernance commune au tourisme et la culture. L'Italie a même obtenu, en 2013, qu'il n'y ait qu'un seul ministère, celui des « Biens et Activités culturelles et du Tourisme ».

Nous verrons qu'il est facile de trouver des solutions pour engager un travail conjoint, dès lors que les deux filières apprennent à mieux se connaître pour travailler ensemble.

1. « *La rencontre entre culture et tourisme est toujours possible, à la condition de respecter l'obligation, pour les musées, de demeurer des lieux de transmission du savoir, d'éducation et d'intégration sociale* », écrivait Michèle Planel en 2005 dans le magazine touristique Espaces.

La mise en garde est un peu rude, certes, mais au moins elle annonce la couleur, si j'ose dire, avec ces missions, intangibles, confiées aux conservateurs et qui sont donc au cœur de tous leurs objectifs, stratégies et projets. Comme vous le savez, hors quelques musées privés, la plupart des musées ont des missions de service public. Contrairement aux entreprises du tourisme ou à leurs institutions, leurs objectifs sont, de ce seul fait, à mille lieues de ce qui préoccupe le tourisme et l'économie. Tout cela apparaît évident quand on dialogue entre professionnels du tourisme et de la culture.

2. **Les mots qui fâchent** : voici un petit lexique pour éviter les principaux « mots qui fâchent », avec leur traduction en langue « musée ». Ces mots reflètent les objectifs des musées et expliquent aussi leurs choix de partenariats.

- Pas de « bénéfiques » mais de la transmission des savoirs, de l'éducation, de l'intégration sociale. La seule utilisation acceptable du mot « bénéfice » est celle de « bénéfices immatériels », ceux des résultats de la sensibilisation des publics aux musées.
- Pas de « cibles », non plus, car en principe les musées publics doivent proposer « la même chose pour tout le monde » au nom de l'égalité de traitement de nos citoyens, démarche qui interdit, en principe, toute approche marketing.
- Pas de « clientèles » ni de « marchés » à remplacer par « visiteurs » ou « voyageurs », pour ne pas déplaire aux professionnels des musées qui, même s'il y a des boutiques et une billetterie dans ces établissements, ont des difficultés à adopter le vocabulaire du marketing et de l'économie.
- Pour résumer, la démarche culturelle est celle de l'offre, avec l'intérêt général comme seul guide depuis la création du ministère par André Malraux en 1959. Rappelons

que le premier Observatoire Permanent des Publics, destiné à mieux connaître les demandes des visiteurs des musées, ne fut mis en œuvre en France par le ministre Jack Lang qu'à la fin des années quatre-vingts. Ce ministre fit aussi des pas de géant dans deux autres directions, celle de la notion de « vivier » de visiteurs à séduire (avec la généralisation des études des publics potentiels) et celle de la fidélisation des visiteurs (avec le Laissez-Passer du Centre Pompidou, la Carte Blanche du Musée d'Orsay dès son ouverture et celle du Musée du Louvre rénové).

Si le vocabulaire commercial et marketing ne franchit que rarement, aujourd'hui, les cloisons des boutiques et des billetteries au sein des musées, c'est que leurs missions sont concentrées sur des tâches très lointaines de l'univers marchand : prendre soin des publics les plus éloignés de la culture et les éduquer, à commencer par les plus jeunes (l'éducation artistique est une priorité depuis trente ans).

3. **Les visiteurs privilégiés par des musées** sont cités dans le texte de Michèle Planel en creux, avec deux publics auxquels les principales missions sont dédiées. Ce sont les jeunes en milieu scolaire et les habitants de la proximité. De plus, comme les mairies financent le fonctionnement des musées, les élus approuvent ce périmètre qui est celui de leurs administrés. Ces élus y voient un juste retour des choses puisque ce sont « leurs » populations qui consentent à l'impôt pour le financement des musées et des actions sociales.

**Les partenaires « naturels » des musées** sont, en conséquence : l'Éducation Nationale, les Universités, la Politique de la Ville, la Justice (Prisons), la Santé et le Handicap, ainsi que toutes les Associations de Jeunesse dès lorsqu'elles travaillent dans le champ de la Formation permanente, de l'Éducation ou du Lien

**Les différences entre les métiers, les stratégies et les missions entre tourisme et culture n'ont pas entravé les partenariats réussis.**

social. Des conventions pluriannuelles fixent des programmes d'action entre les musées et tout ou partie de ces partenaires, remplissant largement de leurs projets l'agenda des musées.

Parallèlement, les musées élargissent en permanence et de façon plus informelle leur « cercle culturel ». Les autres musées, du local à l'international, font partie du cercle avec les autres champs de la culture (patrimoine, spectacle vivant, livre et lecture, cinéma,...) ou les autres lieux de la culture (Friches ; Festivals ; actions Hors les murs...). Construire des stratégies avec l'ensemble de ces secteurs culturels mobilise l'énergie des musées, qui, grâce à cette « interdisciplinarité » des offres, rejoindront les goûts des visiteurs, rarement amateurs des seuls musées car ils aiment butiner différentes expressions artistiques et culturelles (concerts, danse, cinéma,...).

4. **Un tempo différent du vôtre :** pour les professionnels des musées, le temps ne défile pas au même rythme que le vôtre. Là où vous avez une obligation d'efficacité et de « résultats » immédiats, les professionnels des musées ont un temps long devant eux, pour réaliser des progrès durables. Là où vous avez l'habitude de changer de stratégie au premier échec, s'il le faut, les conservateurs des musées ont des missions de long terme car ils s'appliquent à conserver leurs collections pour l'éternité, ou presque. Par exemple, ils restaureront tout objet ou œuvre de la collection pour qu'ils restent « les mêmes » malgré les outrages du temps (Conservation préventive). Ou ils « restaureront » les plus dégradés sans fixer aucune date de fin à cette restauration.

Cette question du « temps » est aussi importante pour bien comprendre pourquoi les musées n'aiment pas trop les touristes. Comment peut-on durablement

enseigner à quelqu'un qui, par définition, ne fait que passer ? Visiter « en touriste » un musée, n'est-ce pas le visiter en vitesse, de façon superficielle ? Travailler à l'intégration sociale d'un touriste est aussi, évidemment, impossible.

#### 5. **Reprenez courage !**

Pour conclure, les différences entre les métiers, les stratégies et les missions entre tourisme et culture n'ont pas entravé les partenariats réussis entre tourisme et culture. Tous les grands musées du monde ont aujourd'hui un service dédié au tourisme, du Louvre au Metropolitan Museum, et la Ville de Londres organise même des sessions mensuelles de formation au tourisme culturel dans les locaux de la mairie, auxquelles j'ai été conviée en 2014-15. De très petits musées font aussi des merveilles, grâce à leurs élus, et nouent des partenariats pragmatiques et fertiles avec le tourisme local ou une grande compagnie aérienne, toutes expériences dont je transmets chaque semaine les « bonnes pratiques » dans mon petit blog.

Bref, si les ministères ou les conservateurs des musées ne sont aucunement obligés, juridiquement, de suivre les innovations qui s'imposent aux citoyens et aux entreprises, les élus, quant à eux, ne peuvent ignorer les mutations du monde. Les réussites du mariage entre tourisme et culture sont donc possibles et nombreuses, toujours initiées et portées par des décisions locales d'élus.

Voyons maintenant, si vous n'êtes pas dans une dynamique de fusion entre tourisme et culture, un petit choix des raisons d'espérer. Espérer que le tourisme culturel redémarre le plus vite possible et qu'il s'adapte aux mutations actuelles.

## **Un nouveau tourisme culturel ?**

**Nouvelles clientèles, nouveaux comportements avec les usages numériques, nouvelles générations nées avec le web ?** Bien évidemment! Mais se sont aussi installés de nouveaux concurrents, dont ceux des Pays émergents qui n'ont pas nos « pesanteurs » et démarrent donc leur propre Tourisme et leurs constructions de musées avec beaucoup plus d'agilité. Voici un petit florilège de ces grandes mutations que les musées européens, comme ceux du monde, ne peuvent ignorer.

### **Usages numériques :**

1. Le tourisme doit faire face à l'Ubérisation dans tous les domaines (hébergement, transports, restauration,...) mais aussi aux puissants algorithmes des Big Data (promotion, communication, personnalisation de l'offre). Les grands opérateurs mondiaux sont souvent des entreprises géantes de l'ère digitale, telles les GAFAs (Google, Apple, Facebook, Amazon), qui se sont emparées de la culture » pour disposer de « contenus numériques » qui les enrichissent. Aujourd'hui, elles attribuent des notes aux musées (Google), les comparent (TripAdvisor) et Booking.com propose depuis quelques mois un menu de visites culturelles et de musées pour 200 destinations.

Si l'actuelle législation en vigueur n'est pas assez armée pour réguler ces entreprises étrangères lorsqu'elles mettent un nouveau produit sur le marché, n'est-il pas urgent de regrouper nos forces ?

Pour ce faire, les industries touristiques nationales et locales et les musées doivent s'unir, croiser leurs compétences, prendre les devants pour innover et apprendre à coopérer avec les firmes américaines. Le partenariat des musées français pour le projet Google Art Project, après l'installation du Google Cultural Institute à Paris en 2011, est un

bel exemple de coopération réussie, celle où tout le monde à son mot à dire. Dès octobre 2012, cette institution et les musées partenaires ont mis en ligne 42 expositions virtuelles, toutes choisies et fabriquées d'un commun accord.

2. Le musée Rijksmuseum d'Amsterdam a choisi quant à lui de devancer Google, en mettant en ligne, cette même année 2012, plus de 150 000 œuvres. Il a ainsi échappé à l'emprise des firmes américaines grâce au RijksStudio : toutes les œuvres du musée furent mises en ligne en HD, sur le site Internet du musée, mais, contrairement au projet de Google Art, elles étaient toute téléchargeables, modifiables et commercialisables sans versement des droits d'auteurs. « Heureusement nos peintres sont tous morts ! », dit avec humour le Directeur du Rijksmuseum dans ses interviews.
3. Avec les œuvres des musées en ligne – plusieurs millions à ce jour dans le monde – un « troisième public » est né. Nous connaissons les visiteurs bien réels et les visiteurs potentiels. Voici les visiteurs en ligne, qui habitent souvent à l'autre bout du monde et ne viendront sans doute jamais visiter votre musée. Pourtant, ils aiment ses collections et lui sont souvent très fidèles. Grâce à leur grand nombre, ces internautes assurent une immense notoriété aux musées qui mettent leurs collections à disposition des milliards d'internautes, gratuitement.
4. Ce Soft Power intéresse évidemment les mécènes, et fait la fierté des villes et pays concernés par ces collections. Quant au tourisme, il peut aussi utiliser les images ou s'adresser aux « visiteurs » du site du Rijksmuseum, puisque pour disposer d'un espace personnel sur le site Internet où il pourra faire sa « propre collection » à partir des œuvres en ligne du musée, le visiteur doit créer un

compte. Pour information, c'est la Tate Britain de Londres qui avait lancé le premier dispositif de ces expositions faites par les internautes à partir de ses collections en ligne avec Create Your Own Museum!, en 2008.

### Nouvelles générations

5. La participation, les pratiques collaboratives ont pris leur route de croisière et on ne compte plus les applications numériques proposant de les développer. Déjà, les plus jeunes de la Génération Z sont invités à Muséomix, sorte de hackathon pionnier d'une nouvelle forme d'évaluation des musées. Ces jeunes et les équipes de Muséomix proposent de rebattre les cartes, tous ensemble et sans trop de hiérarchie, pour réinventer ce qui ne fonctionne pas à l'aide de prototypes expérimentaux. L'accueil, le parcours, la signalétique, la muséographie du musée : tout est passé à la moulinette dès lors que les public-tests n'ont pas vraiment compris le sens d'un objet, celui d'un ensemble d'œuvres ou encore la circulation dans le musée. Les musées s'améliorent donc grâce aux prescriptions des visiteurs, et c'est bien la première fois depuis qu'ils existent que cette « évaluation » par les visiteurs prend une telle ampleur.
6. Passer de la conservation à la conversation, avait dit joliment le créateur de Muséomix, Samuel Bausson. La bonne nouvelle, c'est qu'il y a, aujourd'hui, une file d'attente internationale de musées qui veulent recevoir Muséomix dans les musées de leur pays.
7. Notons que l'organisation et la gouvernance des musées doit s'adapter à ces nouvelles voies collaboratives, car trop de hiérarchie mettrait immédiatement fin à de telles expérimentations.

### Nouvelles formes de sociabilité

Partage, co-création : le Web n'est pas, en ce sens, une concurrence

à la visite réelle, comme nous l'entendons dire trop souvent par les musées, car les usages digitaux créent une nouvelle forme de sociabilité. Après avoir tant cherché à créer des « lieux de vie » et une muséologie participative – les écomusées, très étrangement, ne se sont pas précipités sur ces nouveaux usages – les musées font aujourd'hui face à un double défi : communiquer, être présent sur les réseaux sociaux numériques et apporter des contenus à des visiteurs qui ne viendront peut-être jamais, mais qui participent très activement aux activités qu'ils leur proposeront : expositions, jeux, enseignement à distance en vidéos. Les centaines de formations et cours en ligne (MOOC, Massive Open Courses on Line) des musées américains éduquent non seulement les américains à l'histoire de l'art, mais aussi les volontaires du monde entier. Ces cours sont toujours gratuits, seuls certains diplômes sont payants. Ces différentes pratiques servent la communication vers les visiteurs qui fréquentent le musée, aident à repérer les publics potentiels et créent en permanence de nouveaux échanges, qui sont bien de nouvelles formes de sociabilité entre le musée et ses visiteurs en ligne mais aussi entre les visiteurs.

### Nos nouveaux concurrents !

Pour ma part, je pense que si nous n'avions aucune concurrence, tout pourrait continuer tranquillement, « comme avant ». Mais, sans faire de crise de jalousie à l'Espagne, reine européenne du tourisme culturel, d'autres pays préparent des offres d'exception pour leurs musées. Les pays émergents (3 milliards d'habitants...) préparent, pour leur tourisme intérieur mais aussi pour les visiteurs étrangers, une offre d'exception pour les musées, avec les plus grands architectes du monde et donc des musées tout neufs et très spectaculaires. Les thèmes en sont classiques (Le Louvre d'Abu Dhabi) ou extraordinaires (Le Musée du Futur, de Dubaï, qui sera inauguré en 2018), mais ce qui est certain c'est que la grande quantité et la qualité de ces

***Parmi les freins à la reprise, l'absence d'une forte coopération entre les opérateurs du tourisme et les musées d'une destination pose problème.***

nouvelles offres vont créer de nouvelles destinations culturelles. En Chine, par exemple, alors qu'il n'y avait que dix musées jusqu'en 1928, leur nombre était de 2.200 en 2001 puis de 3.589 à la fin de l'année 2011. Cette année-là, 349 musées furent construits – un par jour – et, en moyenne, près de 100 musées sont inaugurés chaque année depuis l'an 2000, portés par une forte politique d'investissement public.

### Et pour finir, un apéro, un !

Evidemment les musées n'échappent pas aux « sites de rencontres » en présentiel, telle cette très jolie formule « Un Soir, Un Musée, un Verre ». SMV est une association qui organise des mini-visites de musées et d'expositions à l'heure de la sortie du travail. L'inscription et l'invitation se font en ligne, mais tout le reste se déroule dans la vraie vie, le musée prêtant un lieu pour que les gens puissent discuter ensemble après leur visite. Il y a tant d'applications de ce genre, qui créent du lien, que l'on ne peut tous les citer. Rendons hommage à leurs ancêtres, les Greeters (Visites faites aux touristes par les habitants qui leur présentent une « passion », nés en 1995 à Boston (USA).

Si ces activités en ligne prennent place dans un autre espace-temps (Internet), elles participent à la vie et au développement du musée. Elles créent des liens, de la fidélisation, des rencontres « entre les internautes ».

Elles viennent, en tous cas, renforcer l'objectif principal des musées : l'accès à « tous » à la culture. Cette année, en France, plusieurs ouvrages et réflexions ont revisité la « démocratisation culturelle ». En fait, les statistiques sont d'une triste stabilité depuis les premières enquêtes des sociologues : seulement 30% des français visitent un musée dans l'année, et le profil des visiteurs a peu évolué : on trouve une très forte surreprésentation des visiteurs ayant fait des études supérieures et qui disposent de revenus supérieurs à la moyenne nationale. Par contre, les classes défavori-

sées, malgré l'appareil d'Etat et les crédits publics mobilisés, ne viennent pas plus nombreuses qu'il y a trente ans, date des premières enquêtes, malgré les efforts permanents en termes de médiation culturelle. (Lire à ce sujet « La Culture Pour Tous »(2015) de Jean- Michel Tobelem, ouvrage gratuit et en ligne, auquel j'ai d'ailleurs apporté ma petite voix pour le tourisme culturel).

Enfin l'intérêt de ces activités en ligne pour les acteurs du tourisme est évident. L'e-tourisme est très dynamique en France, tout d'abord, et ces activités en ligne sont un excellent vivier, qualifié, de touristes culturels potentiels, pour le tourisme. Un bon nombre de stratégies et de contenus communs aux opérateurs touristiques et culturels peuvent donc s'appuyer sur ces nouvelles pratiques en ligne.

### Des solutions !

Face à la crise du tourisme, à la baisse de la fréquentation mais aussi à la baisse des subventions pour les musées depuis quelques années, que faire ? Il vous appartient de choisir, tout comme l'a fait l'Italie, qui a décidé en ce début d'année de renforcer les aides culturelles avec un milliard de subventions supplémentaires en 2016 (programme « Un euro pour la Sécurité, un euro pour la Culture »).

**Voici, en attendant, quelques propositions réalistes financièrement,** puisque la sécurisation des lieux et les aides à l'emploi ont déjà grevé les budgets et que cela ne va pas cesser les prochains mois. Ces propositions contiennent et abordent les modalités et les contenus d'un « travail ensemble » entre le tourisme et les musées, seule solution pour accélérer l'augmentation de la fréquentation grâce à la mutualisation des moyens et des compétences des deux filières.

Pour avoir souvent, depuis cinq ans, utilisé ces outils, je puis vous assurer qu'ils sont faciles à mettre en place et qu'ils fonctionnent bien.

***Proposons une solidarité mutuelle, un travail ensemble, avec des échanges de bonnes pratiques, des co-formations par la rencontre et des espérances dans des projets d'avenir.***

### 1. Vos projets en cours

Dans l'immédiat, et avant d'organiser des rencontres, juste un petit conseil. Quand vous rencontrez les professionnels de musées, parlez-leur de votre métier, de ses tâches, très concrètement. Expliquez, par exemple, que :

- Oui, vous avez besoin, au moins six mois à l'avance, du titre et des dates de la future « expo de l'été ». Expliquez votre calendrier chargé et ses délais (votre présence aux grands Salons et événements du tourisme ; vos publications en ligne, avec des catalogues ou vos critères de choix des offres nouvelles.
- Oui, vous « ciblez » les visiteurs, tout comme les musées « ciblent » les scolaires et les personnes exclues socialement puisque 90% de leurs moyens en médiation culturelle qui est de facto consacrée à ces publics « choisis en priorité ».
- Décrivez aussi les profils, comportements et usages de vos clientèles des pays lointains, caractérisées par de fortes « différences culturelles » avec les européens. L'étude/enquête nationale d'ATOUT France que nous avons faite avec les musées et monuments nationaux en 2007 et 2008 portait sur ce thème : « Comment les visiteurs des BRIC voient-ils notre patrimoine et nos musées ? Quelles sont leurs représentations et leurs attentes ? » Pas un musée n'a fait faux bond pendant les deux ans de cette enquête qui fut suivie

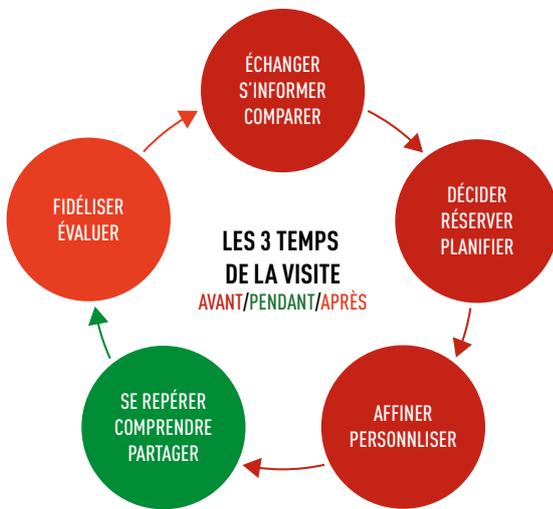


Schéma 1

### LES PUBLICS DE LA CULTURE : TROIS GROUPES !



Schéma 2

### TOURISME ET CULTURE, TRAVAILLER ENSEMBLE

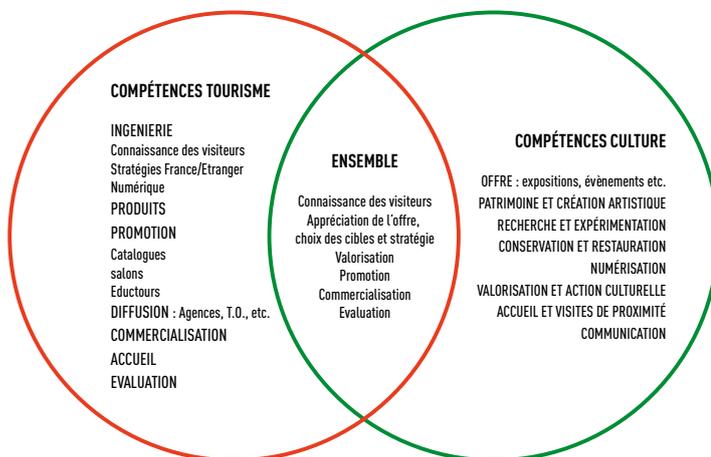


Schéma 3

d'une mise en tourisme, grâce à des prototypes de visites « sur mesure » élaborés avec des T.O de Chine ou de Russie.

dans vos banques de données pour faire la promotion de votre destination culturelle.

2. **Imaginez ensemble de nouvelles prestations et services** qui soient adaptés aux comportements spécifiques de ces clientèles-cibles. Applications, art dans la rue ou rencontre avec des artistes ou artisans dans leurs ateliers ou parcours signalétique, tout est possible (voir le travail très intéressant de Seine-Saint Denis-Tourisme, en France, qui propose une palette riche et variée de nouvelles formes de visites et de nouveaux formats de médiation culturelle).

5. **Vous pouvez aussi participer** à des Muséomix ou inventer de nouveaux hackathons qui passionnent les jeunes professionnels et qui seront une occasion d'échanges.

6. **Prévoyez des rencontres mixtes** avec des pros de la culture et des musées et des pros de l'économie et du tourisme et, si possible, des élus convaincus. Faites un petit appel à projets pour préparer ces rencontres, qui doivent traiter de thèmes locaux bien concrets ou solutionner une question urgente, sous formes d'ateliers. Travaillez par exemple sur les apports réciproques, dont la liste est passionnante car chacun peut se positionner et la modifier avec de nouvelles entrées d'actions. (Une liste de base est en accès gratuit sur mon blog).

3. **Mettez au défi les jeunes générations « web »** qui travaillent dans les musées et seront de précieux partenaires : ces jeunes professionnels aiment inventer, chercher/trouver, en bons « geeks et makers » qu'ils sont. Ils peuvent être de précieux alliés pour des tâches numériques à développer ensemble, à partir des collections des musées où ils travaillent. Ils sont surtout les mieux placés pour concevoir de nouvelles offres dédiées aux jeunes, qu'ils représentent.

7. **Enfin, faites des projets ensemble, par le biais de séminaires ou de simples réunions, sur des thèmes fédérateurs pour lesquels vos compétences se croisent :**

4. **Les photos, les vidéos** de « vrais gens qui racontent leur visite du musée » sont la folie du web et des incontournables pour votre communication. Faites-en des séries, avec de l'humour si possible, qui feront la promotion des musées sur les réseaux sociaux. Vous avez de bons arguments, pour convaincre les directeurs des musées : « Même le Louvre ou le Musée Chirac de Paris, (ex-Musée du Quai Branly), cartonnent sur les réseaux, avec des jeux, des devinettes et sites dédiés pour chaque expo temporaire. Et ils sont très bien référencés sur Google et TripAdvisor ». Tentez aussi de copier les stratégies du Rijksmuseum d'Amsterdam, avec ses œuvres en HD en ligne, car ces photos des collections sont stratégiques pour vous, avec, à terme, la possibilité d'héberger ces contenus

- Réaffirmez les atouts d'un travail ensemble : ce que le tourisme apporte à la culture et ce que la culture apporte au tourisme ;

- Que prévoir pour accompagner le « cycle du visiteur », avant, pendant et après la visite ? (Schéma 1) ;

- Que projeter pour le « troisième public », celui qui est en ligne, avide d'informations et de délectations devant les objets et œuvres ? (Schéma 2) ;

- Au niveau local, comment faire, ensemble, un vrai projet, tout en respectant le « périmètre de l'autre » ? (Schéma 3) ;

- Quelles sont les compétences à partager ? Quel calendrier pour l'année prochaine ? (Schéma 3).

## CONCLUSION

La baisse de la fréquentation touristique peut s'inverser, grâce à vous mais aussi à tous les musées qui participent à l'attractivité de votre territoire. Cette baisse, pour les musées, est d'ailleurs antérieure à 2015, en France, disent les chiffres. En cause, tout d'abord, un public européen, vieillissant et, pour les plus jeunes, de nouveaux comportements et attentes pour leurs temps de loisirs.

Ensuite, chaque année de nouvelles offres viennent banaliser les musées précédents et attirent les publics avides d'inédit (à Paris, la Fondation Vuitton ; à Lyon, le Nouveau musée des Confluences ; à Marseille le MucEM ; à Lens, le Louvre-Lens et à Metz, le Centre Pompidou-Metz). Ces nouveaux musées ont non seulement des architectures spectaculaires mais ils proposent tous un ensemble de services que n'ont pas les musées

plus anciens (restaurants, boutiques, librairies, accompagnement numérique de la visite et services numériques en ligne...). Les visiteurs deviendront-ils plus exigeants, grâce à ces nouveaux modèles ? Sans doute.

Enfin de plus en plus de villes adoptent des expériences à la fois culturelles et ludiques, sorte de clin d'œil aux attractivités touristiques majeures qui restent les concurrentes historiques de la visite des musées (parcs à thèmes, zoos ou rendez-vous incontournables comme le Futuroscope ou le Puy du Fou). La découverte de la ville à dos d'éléphant mécanique (Nantes) n'est-il pas une alternative de choix aux traditionnels petits trains touristiques ? Lille 3000, si festive, ou les grands événements culturels comme les Capitales Européennes de la Culture ou Normandie Impressionnisme doivent leur réussite aux musées qui sont souvent les équipements les

plus visibles, les plus centraux et qui ont souvent été le pivot du développement culturel local au XX<sup>ème</sup> siècle.

Ne répétons pas les erreurs du passé, voilà l'important, et, plutôt qu'un repli sur les « fondamentaux » de chacun, proposons une solidarité mutuelle, un travail ensemble, face aux graves difficultés que nous connaissons, avec des échanges de bonnes pratiques, des co-formations par la rencontre et des espérances dans des projets d'avenir.

***Les pays émergents préparent une offre d'exception pour les musées, avec les plus grands architectes du monde et donc des musées tout neufs et très spectaculaires.***



**Evelyne Lehalle**

Expert en tourisme culturel.  
Docteur en Histoire, membre de l'ICOM, International Council of Museum. Chargée de Mission au Ministère de la Culture (Paris, 1986- 2005) puis à l'Agence nationale du Tourisme Atout France (2006-2008). Aujourd'hui consultante indépendante, dirige l'entreprise Nouveau Tourisme Culturel. Rédactrice du Blog du même nom.

### EN SAVOIR PLUS :

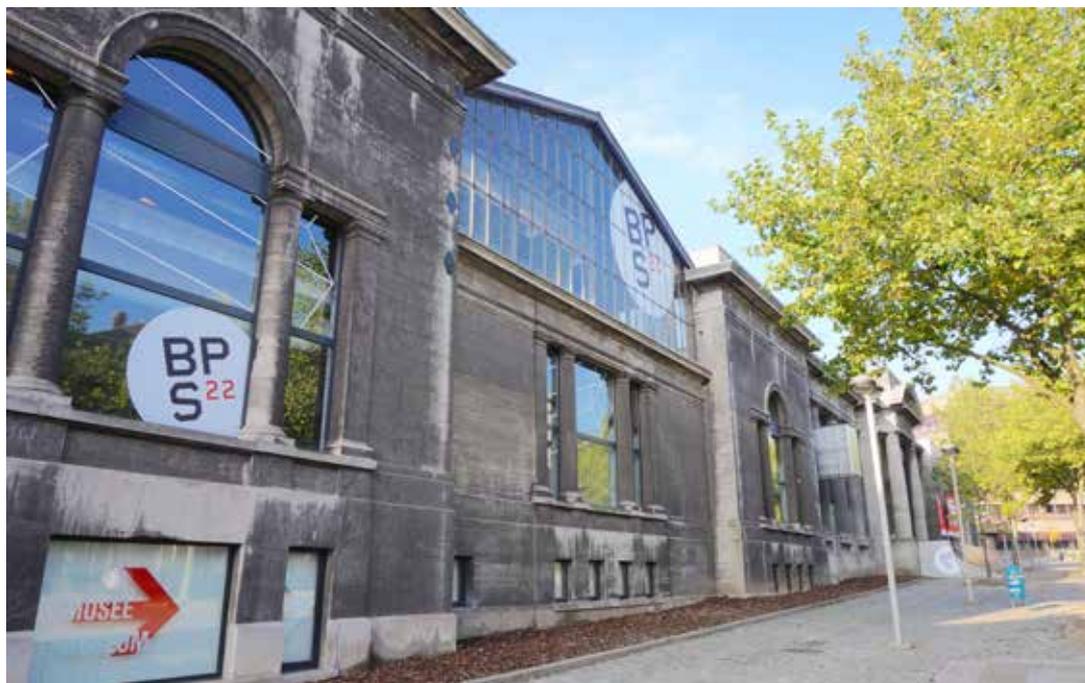
- **Blog de veille sur le tourisme culturel, [www.nouveau-tourismeculturel.com/blog](http://www.nouveau-tourismeculturel.com/blog)**
- **Pour les musées :**  
Le Renouveau des Musées, Revue Espaces, n°318 Mai 2014 - 86 p.  
[www.tourisme-espaces.com/doc/9095.renouveau-musees.html](http://www.tourisme-espaces.com/doc/9095.renouveau-musees.html), et tourisme et musées. Une coopération nécessaire- Michèle Planel / in Cahier ESPACES n° 87 / Novembre 2005 / 5 pages.  
[www.tourisme-espaces.com/carnet/2378.planel\\_michele.html](http://www.tourisme-espaces.com/carnet/2378.planel_michele.html)
- **Pour la Chine :** [www.forum-avignon.org/fr/derriere-la-fievre-museale-chinoise](http://www.forum-avignon.org/fr/derriere-la-fievre-museale-chinoise)
- **Pour le Musée du Futur de Dubai :**  
[www.nouveautourismeculturel.com/blog/2016/10/15/smart-tourism-destination-dubai-musee-futur/](http://www.nouveautourismeculturel.com/blog/2016/10/15/smart-tourism-destination-dubai-musee-futur/)
- **Pour la relation habitants/touristes, la médiation, le développement local, la visite-plaisir :**  
Revue TourMag [www.tourmag.com/tags/evelyne%20lehalle/](http://www.tourmag.com/tags/evelyne%20lehalle/)
- **Pour les petits nouveaux en tourisme culturel :**  
Le tourisme culturel, sous la direction d'Evelyne Lehalle, janvier 2012, Editions Territorial, 164 pages:  
[www.territorial.fr/PAR\\_TPL\\_IDENTIFIANT/1076/TPL\\_CODE/TPL\\_OUVR\\_NUM\\_FICHE/PROV/EDT/53-dossiers-d-expert.htm](http://www.territorial.fr/PAR_TPL_IDENTIFIANT/1076/TPL_CODE/TPL_OUVR_NUM_FICHE/PROV/EDT/53-dossiers-d-expert.htm)
- **Pour le futur du tourisme culturel :** Les Enjeux du tourisme culturel - Evelyne Lehalle. Article de la Revue FUTURIBLES Février 2012

***Si les activités en ligne prennent place dans un autre espace-temps (Internet), elles participent à la vie et au développement du musée. Elles créent des liens, de la fidélisation, des rencontres « entre les internautes ».***

# Le BPS22 Musée d'art

de la Province de Hainaut





BPS22

*Les ponts entre entreprises touristiques et culturelles sont nombreux car cette recette marketing classique semble autant adaptée au développement d'un musée qu'à celui d'un centre de loisirs.*

## Le BPS22 Musée d'art de la Province de Hainaut. Une attraction touristique comme les autres ?

Répondant favorablement aux sollicitations du BPS22, le CITW (qui regroupe les 8 intercommunales de développement économique wallonnes : IEG, IDETA, IDEA, IGRETEC, IBW, BEP, SPI, IDELUX) et le CGT ont financé une étude de Développement et redynamisation touristique du BPS22 qui peut alimenter la réflexion de tous les acteurs du secteur muséal.

Cette étude a été menée entre 2014 et 2015, soit pendant la grande campagne de rénovation du BPS22, par le bureau français In Extenso<sup>1</sup>. Notre intention n'est pas de reproduire le contenu des 173 slides de diagnostic et de stratégies livrées par cette société de consultance mais bien de proposer un condensé et une réflexion sur les convergences et divergences qui existent entre les préoccupations stratégiques d'un musée et celles d'une attraction touristique.

L'étude consacrée au BPS22 identifie trois axes stratégiques et planifie 26 types d'actions pour développer puis renforcer une communauté d'usagers prescripteurs (Axe 1), ins-

taller puis renforcer la pérennité de l'Institution sur la scène nationale et internationale (Axe 2) et faire du BPS22 un incontournable puis un moteur du territoire (Axe 3). Toutes ces actions peuvent aisément être recasées dans le traditionnel marketing mix, soit les quatre leviers traditionnels qu'il convient d'actionner simultanément pour promouvoir un service ou un produit, les 4P : Produit + Prix + Place (ou Partenariat) + Promotion<sup>2</sup>.

Le Produit doit être permanent, ponctué d'offres événementielles, soucieux de fédérer la communauté de ses visiteurs et de proposer une médiation humaine adaptée à tous les types de publics. Les Prix doivent être adaptés aux publics (de l'écolier à l'entreprise) et aux produits (événements gratuits, outils de médiation pointus payants), intégrés à des offres combinées ou des pass touristiques. La Place occupée dans les canaux de distribution doit être soutenue par des partenariats avec des structures publiques (Offices de Tourisme, Maisons de Tourisme, Fédérations provinciales

de Tourisme, Musées, Centres culturels, etc.) ou des prestataires privés (HORECA, organisateurs d'événements, etc.). La Promotion doit enfin bien conceptualiser le produit/projet et doit, au-delà des moyens courants de communication (RP, presse, pub), développer une stratégie communautaire forte (amis, volontaires, prescripteurs, etc.).

A la lecture de cette énumération, on constate que les ponts entre entreprises touristiques et culturelles sont nombreux car cette recette marketing classique semble autant adaptée au développement d'un musée qu'à celui d'un centre de loisirs. Mais alors qu'une attraction touristique a davantage l'opportunité d'élaborer un business plan à long terme, multiplier ses ressources financières et appliquer un marketing mix, rares sont les musées capables d'actionner simultanément tous les leviers nécessaires à la dynamisation de sa fréquentation<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Cette campagne de rénovation a été achevée avec l'inauguration du BPS22 en tant que Musée le 25 septembre 2015. L'extension et la modernisation du BPS22 était intégrée au projet Phénix (FEDER 2007-2013).

<sup>2</sup> L'interpénétration du vocabulaire économique et culturel est souvent considérée comme impropre. Considérons qu'il est encore possible d'user du terme « produit » dans sa plus noble acception, celle du résultat d'une activité ; la proposition culturelle du BPS22 étant le produit du travail et de l'imagination d'une équipe muséale.

<sup>3</sup> Exemple du BPS22 en 2016 qui a pu financer une programmation exigeante mais pas les campagnes de promotion nécessaire à la notoriété de cette programmation.

**Dans un musée d'art tel que le BPS22, la programmation et les actions de médiation et de pédagogie mises en œuvre autour de chaque exposition sont toujours fondées sur l'idée que la culture est un vecteur essentiel de démocratie qui permet aux citoyens d'appréhender de manière critique le monde dans lequel ils vivent.**



### Le BPS22 en quelques mots

Le BPS22 est l'un des pionniers du développement culturel de Charleroi depuis le début des années 2000. Dès la genèse du projet, le BPS22 est un espace de création contemporaine qui privilégie les artistes internationaux qui traitent des grands problèmes mondiaux (Kendell Geers, Jota Castro, Mouni Fatmi, Wang Du, etc.) ou des phénomènes culturels caractéristiques de notre époque (le pouvoir des médias, les sous-cultures urbaines comme le punk, le street art, etc.).

Réinauguré en tant que Musée d'art de la Province de Hainaut en septembre 2015, le BPS22 est aujourd'hui un lieu d'exposition hybride (grande halle industrielle de 1911 et white box moderniste de 2015) qui peut également accueillir des expérimentations plus événementielles (musique, danse, théâtre, performance).

Le BPS22 est également dépositaire de la collection de la Province de Hainaut ; une collection constituée de plus de 6000 œuvres d'artistes hainuyers incontournables et de plasticiens de réputation nationale ou internationale (Art & Language, Marcel Broodthaers, Wim Delvoye, Liam Gillick, René Magritte, Pierre Paulus, Cindy Sherman, Banks Violette, Andy Warhol, etc.). En outre, le BPS22 a développé sa propre collection en faisant notamment l'acquisition de nombreux documents relatifs à la création visuelle punk belge.

Le BPS22 est installé à Charleroi, dans un ancien Bâtiment Provincial du Boulevard Solvay n°22, à l'origine de l'acronyme BPS22.

[www.bps22.be](http://www.bps22.be) • +32 71 27 29 71 • [info@bps22.be](mailto:info@bps22.be)



Expo Metamorphic Earth

Du point de vue du visiteur, le lien entre tourisme et culture est plus étroit encore. Le besoin de délectation<sup>4</sup> reste le premier moteur de toute activité de loisirs, qu'il soit culturel ou pas ; le temps et l'argent consacrés à la visite d'un musée sont d'ailleurs pris sur l'agenda et le budget loisirs du visiteur.

Mais dans un zoo, comme dans un centre d'interprétation de patrimoine, le visiteur et le touriste sont d'abord des clients. Alors que dans un musée d'art tel que le BPS22, le visiteur et le touriste sont avant tout des citoyens venus, consciemment ou pas, à la rencontre d'un projet culturel. L'objectif d'élévation sociale par l'accession à la culture est un principe fondateur de l'action du BPS22. La programmation et les actions de médiation et de pédagogie mises en œuvre autour de chaque exposition sont toujours fondées sur l'idée que la culture est un vecteur essentiel de démocratie qui permet aux citoyens d'appréhender de manière critique le monde dans lequel ils vivent. Un musée tel que le BPS22 est donc bien davantage qu'une attraction touristique puisqu'il offre, en plus d'un temps de loisir, une proposition culturelle qui tâche d'être autant enracinée dans le monde qu'elle est ancrée à Charleroi et au Hainaut.

Pour un musée d'art qui fait œuvre de service public, les études de positionnement marketing sont donc utiles pour connecter davantage le produit/projet au grand public mais elles représentent en revanche une menace lorsqu'un musée oublie ce qui fonde son identité et adapte son offre à la demande sans oser la dépasser, la devancer.

Au-delà de l'identité particulière de chaque musée d'art, de nombreuses missions incombent à tous. Celle de la conservation et, si possible, de la restauration et de l'amplification de

<sup>4</sup> C'est par ce mot délicieux que se clôture la définition légale d'un musée en Communauté française : « institution permanente, sans but lucratif, au service de la société et de son développement, ouverte aux publics et qui fait des recherches concernant les témoins matériels et immatériels de l'homme et de son environnement, les acquiert, les conserve, les préserve, les communique et notamment les expose à des fins d'études, d'éducation et de délectation. » Voir Article 1<sup>er</sup> du Décret relatif à la reconnaissance et au subventionnement des musées et autres institutions muséales du 17/07/2002.

ses collections. Celle de l'exposition de cette collection et d'œuvres externes produites ou liées au projet muséal. Enfin, celle de la recherche et de la valorisation scientifique ou académique des pièces exposées, principalement grâce à la publication de catalogues.

Mais de lourdes responsabilités pèsent aussi sur les épaules d'un musée. Celle de symboliser une ville par son empreinte architecturale, au même titre que d'autres bâtiments publics emblématiques. Celle de concourir au renouveau socio-économique d'un territoire par son attractivité et son image de marque<sup>5</sup>. Et celle, délicate, d'assumer toutes ces missions et responsabilités dans un cadre budgétaire contracté qui oblige le musée d'art à ouvrir la boîte à outils commerciale.

Les institutions qui bénéficient de larges faveurs budgétaires, pourraient encore se permettre de considérer qu'un objet culturel est attractif par nature et qu'il rencontrera donc naturellement son public, même s'il n'est constitué que d'amateurs d'art éclairés. Mais pour continuer à assurer l'ensemble de leurs missions, les institutions moins dotées sont obligées d'envisager des stratégies de communication et de développement touristique qui leur permettront d'augmenter leur fréquentation. L'enjeu n'est évidemment pas l'autofinancement ; même en tentant de mettre en place les 4P et en multipliant la provenance de ses ressources (expertises, commissariats externes, occupation des espaces vides, etc.), un musée comme le BPS22 ne peut qu'espérer grappiller des bribes d'indépendance financière vue l'ampleur de ses missions.

Les stratégies marketing utilisées notamment par le monde du tourisme peuvent donc être appliquées à un musée sans qu'il ne perde



### Pierre-Olivier Rollin

Depuis 2000, Pierre-Olivier Rollin est le directeur du BPS22. Il est responsable de la collection provinciale, responsable des expositions du BPS22 et, depuis sa réouverture en 2015, responsable du développement du BPS22 Musée d'art de la Province de Hainaut. Il est aussi professeur de pratiques curatoriales à l'ENSAV-La Cambre de Bruxelles et commissaire indépendant (Exposition Belgian Crew ! au Palais d'Egmont en 2016 ; Exposition Kendell Geers à l'ADN gallery ProPaganDaDa de Barcelone en 2016 ; Exposition Sympathy for the Devil à la Vanhaerents Art Collection à Bruxelles en 2011)

Expo Panorma

son âme. Il y a en effet un point de convergence évident entre les nécessités commerciales d'amplifier et fidéliser ses visiteurs et la nécessité de démocratiser et diversifier l'accès à la culture. Mais il est urgent de rappeler qu'aucune stratégie de développement d'un musée d'art n'est envisageable sans une programmation exigeante et donc sans une constance et une prévisibilité à long-terme des investissements<sup>6</sup>.

**Les stratégies marketing utilisées notamment par le monde du tourisme peuvent donc être appliquées à un musée sans qu'il ne perde son âme. Mais il est urgent de rappeler qu'aucune stratégie de développement d'un musée d'art n'est envisageable sans une programmation exigeante et donc sans une constance et une prévisibilité à long-terme des investissements.**

<sup>5</sup> C'est le cas à Charleroi où l'activité intense du BPS22 et des autres opérateurs culturels stimule la vitalité de la cité et place Charleroi sur la carte des destinations culturelles inédites. Gageons que cette dynamique se renforce grâce au projet Charleroi DC -Disctict Créatif- (FEDER 2014-2020) qui doit profondément remanier l'urbanisme de l'ouest de la ville-haute de Charleroi, soit l'environnement immédiat du BPS22. Voir [www.charleroi-dc.be](http://www.charleroi-dc.be).

<sup>6</sup> Le terme *subside* étant sans doute trop réducteur pour la plupart des musées et des attractions touristiques susceptibles de rayonner en dehors de nos frontières.

# Les tarifications innovantes

dans le domaine du tourisme et des loisirs



Dans le cadre de mon travail de fin d'études en vue de l'obtention du Certificat interuniversitaire en Management du tourisme et des loisirs organisé en collaboration entre l'UNamur, l'ULg et le Centre de Compétences Le Forem Tourisme, j'ai choisi de m'intéresser aux stratégies de fixation du prix que j'ai appelées les « tarifications innovantes ».

D'autres systèmes tarifaires sont également abordés. Ils ont chacun leurs caractéristiques propres mais tous visent à déterminer au mieux un prix de vente acceptable aux yeux des consommateurs, tout en dégagant de la marge bénéficiaire pour l'entreprise concernée.

Dans le domaine des stratégies de tarification, la version la plus poussée des politiques du prix différencié

est sans doute le « yield management ». Il est apparu aux Etats-Unis en 1984 et son avènement a constitué une véritable révolution. Son objectif est de maximiser le chiffre d'affaire en jouant sur le prix et le volume. Egalement appelé « revenue management », il s'inscrit dans une optique libérale de rentabilité économique. Il s'applique essentiellement au sein des entreprises de services et n'est praticable que si ces entreprises réunissent certains critères (ressources de production fixes, produits périssables et non stockables, coûts fixes élevés, demande variable et prévisible, possibilité de segmenter la clientèle, processus de décision et de communication rapides).

D'autres méthodes que le yield management jouent sur le prix et nous sont plus familières. Dans

un contexte économique difficile, les entreprises bataillent pour se distinguer et cherchent à séduire les consommateurs en leur proposant des prix compétitifs et des formules alléchantes. Je fais référence ici à l'achat groupé (qui propose des conditions d'achats plus avantageuses en jouant sur les volumes) ; le « package », le « all in », la carte urbaine et le bracelet connecté (quatre techniques qui groupent des services ou des produits normalement vendus séparément, diminuant ainsi le coût pour le consommateur) ; le « early booking » et le « last minute » (où le prix varie en fonction du moment de l'achat) ; le prix d'acceptabilité (le prix réputé être accepté par le plus grand nombre de clients potentiels d'un bien ou d'un service donné) et le prix psychologique (le prix rond par exemple); ou encore le « vou-

*Dans un contexte économique difficile, les entreprises bataillent pour se distinguer et cherchent à séduire les consommateurs en leur proposant des prix compétitifs et des formules alléchantes.*



*Toutes ces techniques de promotion des ventes visent à augmenter les achats mais peuvent également servir à fidéliser les clients existants, à conquérir une nouvelle clientèle, à valoriser son image de marque, à développer sa notoriété auprès de son public cible, à écouler des invendus ou des surplus, ou encore, à faire face à une période creuse.*

cher » le « speedy pass » et le « fast lane » [qui donnent droit à certains services ou privilèges].

Toutes ces techniques de promotion des ventes visent à augmenter les achats mais peuvent également servir à fidéliser les clients existants, à conquérir une nouvelle clientèle, à valoriser son image de marque, à développer sa notoriété auprès de son public cible, à écouler des invendus ou des surplus, ou encore, à faire face à une période creuse.

A côté de ces concepts connus du grand public, certaines entreprises font preuve de créativité et proposent à leurs clients ce que j'ai appelé une « tarification innovante ». Cette appellation met en relief le côté original et novateur de telles manœuvres de fixation du prix, tant du point de vue de leurs actions que des outils utilisés. Elles prennent le consommateur par surprise en étant totalement inattendues et lui proposent de vivre une véritable expérience. Enfin, elles génèrent souvent un « buzz » marketing puissant qui laisse une trace indélébile.

Un exemple éloquent de tarification innovante dans le secteur des loisirs a vu le jour en Espagne en 2013, suite à la décision du gouvernement espagnol d'augmenter la taxe sur les billets de théâtre de 8% à 21%. Pour faire face à une perte importante de sa clientèle suite à cette décision gouvernementale, la compagnie de théâtre humoristique indépendante « Teatre Neu » située à Barcelone a instauré un système de tarification baptisé « Pay Per Laugh ».

Le dossier de chaque siège de la salle de spectacles a été équipé d'un système de reconnaissance faciale qui détecte les sourires des spectateurs et comptabilise le nombre de rires. A l'entrée du théâtre, le spectateur ne débourse rien. Mais chaque rire se paie 0,30 euros à la sortie. Un maximum de 80 rires peut être facturé, soit l'équivalent de 24 euros. Le prix du billet a ainsi connu une augmentation de 6 euros comparativement au prix courant. Cette campagne très originale a été largement couverte par les médias espagnols. Elle a fait croître de 35% le nombre de spectateurs pour la compagnie de théâtre. Chaque comédie produite avec ce système de « Pay Per Laugh » a rapporté 2800 euros supplémentaires en billets vendus. Une application sur les téléphones mobiles a été créée pour faciliter le paiement à la sortie. De même, le spectateur peut vérifier, via cette application, son compte de rires et il peut partager son expérience via les réseaux sociaux, ce qui participe au « buzz » de cette campagne. D'autres compagnies espagnoles de théâtre ont copié le modèle de tarification du Teatre Neu.

Comme on peut s'en rendre compte à travers les différents exemples d'actions innovantes menées à l'étranger repris dans mon travail, le but recherché n'est pas uniquement financier. En effet, contrairement au yield managers, l'objectif des responsables de ces tarifications n'est pas de devenir riche mais plutôt de réaliser des opérations de séduction. Il s'agit bien souvent de se mettre en scène en se distinguant, de gagner en notoriété, de faire parler de soi

et d'émerger dans un contexte concurrentiel fort. L'idée est généralement de renvoyer une image sympathique de son établissement et, en adéquation avec les valeurs défendues par son entreprise, d'inventer des formules de tarification nouvelles qui peuvent également tenter de répondre à une baisse de fréquentation ou à une période de crise. Ces opérateurs touristiques veulent proposer des alternatives, souvent riches en contacts humains, qui permettent d'élargir leur clientèle.

Le succès de telles actions marketing repose bien entendu sur leur capacité à faire parler d'elles dans les médias et certainement sur les réseaux sociaux. Elles sont dès lors accompagnées de campagnes publicitaires importantes et sont d'autant plus virales si le consommateur peut devenir lui-même ambassadeur de l'initiative. Elles réclament également un travail de communication conséquent envers le public qui doit pouvoir comprendre concrètement le fonctionnement du système de tarification qui lui est proposé et auquel il n'est pas coutumier. Il semble donc essentiel d'informer le plus clairement possible les usagers pour apaiser les craintes éventuelles et répondre aux interrogations que ces derniers peuvent se poser.

Le premier opérateur touristique à avoir franchi le pas en Belgique est le Préhistomuseum de Flémalle qui propose à son public individuel de payer à la sortie en fonction du temps passé dans le musée. Je suis allée à la rencontre du personnel de ce site singulier ainsi que de ses visiteurs.



Prehistomuseum

*Ce qui semble particulièrement apprécié est le sentiment de liberté ainsi que l'autonomie, le choix et la flexibilité qu'offre la tarification qui leur est proposée.*

L'interview du responsable de la tarification du musée m'a permis de mieux appréhender le système de tarification innovante du musée ; d'en comprendre les motivations, les enjeux, les objectifs visés et les moyens opérationnels nécessaires à sa mise en œuvre. Je me suis également intéressée aux coûts, à la promotion, à la communication et à l'évaluation de cette méthode de fixation des prix.

J'ai pu constater que l'introduction de cette tarification répond à une vision idéologique de la culture et est guidée par une réflexion citoyenne sur les enjeux de notre société. Le

Préhistomuseum souhaite affirmer de manière forte les valeurs de respect, de tolérance, d'ouverture et de liberté individuelle. Il cherche à offrir un accès démocratique à la culture à un public diversifié.

L'enquête de satisfaction menée sur le terrain a révélé que la grande majorité des personnes interrogées est favorable à la tarification innovante mise en place par le musée en 2016. Ce qui semble particulièrement apprécié par les répondants est le sentiment de liberté ainsi que l'autonomie, le choix et la flexibilité qu'offre la tarification qui leur est proposée.

L'enquête a également mis en évidence les raisons pour lesquelles les visiteurs sont en faveur ou en défaveur de la politique tarifaire pratiquée par le Préhistomuseum ainsi que les améliorations souhaitées par les répondants.

Tout au long de mon étude, j'ai pu me rendre compte que les méthodes de fixation innovantes des prix ne sont souvent ni les plus rentables ni les plus faciles à concevoir et à mettre en pratique. Elles nécessitent un travail de préparation important, un engagement notable de la part du personnel, des adaptations continues à la réalité quotidienne et un



## Sophie COGNIE

est licenciée et agrégée en Sciences Psychologiques et de l'Éducation (ULB). Formée en développement communautaire (asbl Le Méridien), elle a été coordinatrice de projets socio-culturels au sein de l'asbl Bruxelles Laïque. Elle a ensuite travaillé au sein des institutions européennes; notamment pour la Direction Générale Coopération internationale et développement international de la Commission européenne. En reconversion professionnelle, Sophie Cognie est depuis peu titulaire du Certificat interuniversitaire en Management du tourisme et des loisirs et actuellement à la recherche d'un emploi dans le domaine du tourisme.



Prehistomuseum

travail de communication considérable auprès de son public.

L'ensemble des contraintes évoquées peut d'ailleurs représenter un frein pour certains opérateurs touristiques.

Pour conclure, les tarifications innovantes ouvrent de nouvelles perspectives dans le domaine des méthodes de fixation du prix en faisant appel à l'imagination. Elles permettent très souvent aux opérateurs de se démarquer.

Elles ne se situent plus uniquement dans une logique de rentabilité économique mais cherchent à enrichir la relation avec le « consommateur ».

NDLR : cet article est un condensé de du TFE de l'auteur : Les «tarifications innovantes» dans le domaine du tourisme et des loisirs: enjeux et perspectives dans le cadre de son « Certificat interuniversitaire en Management du tourisme et des loisirs » pendant l'année académique 2015-2016.

*L'objectif des responsables de ces tarifications n'est pas de devenir riche mais plutôt de réaliser des opérations de séduction.*

A la **rencontre**  
de Laurence Cappelle  
et Luc Vandendriessche

de la Cellule « Attractions touristiques » du CGT



## A la rencontre de Laurence Cappelle et Luc Vandendriessche de la Cellule « Attractions touristiques » du CGT



### Un peu d'histoire...

Voici une vingtaine d'années, deux initiatives importantes ont rythmé la réflexion sur la « reconnaissance des attractions touristiques ».

A la fin des années nonante, sous la houlette de la Direction des Organismes touristiques du CGT et de l'ASBL « Attractions et Tourisme », un groupe de consultants en Tourisme (le GT4 - Groupe de recherche et d'analyse pour le développement du tourisme) a planché sur la définition – qui deviendra officielle – des attractions touristiques. L'initiative était déjà remarquable dans l'espace européen où aucune définition officielle d'une attraction touristique n'existait. C'est à ce moment qu'ont été déterminés les pôles d'attractions touristiques tels que définis dans le

Code wallon du Tourisme : culturel, naturel et récréatif.

Ensuite, dans le courant des années 2000, les deux mêmes acteurs ont réfléchi à la possibilité d'autoriser les attractions à utiliser une appellation officielle, comme pratiqué dans la classification des hébergements touristiques. Le but de cette autorisation était double : améliorer la professionnalisation du secteur des attractions touristiques et encourager les gestionnaires à faire progresser le niveau de la qualité de certaines prestations et infrastructures des attractions.

Le décret relatif aux Attractions touristiques (1<sup>er</sup> avril 2004 – et non, ce n'est pas un poisson) et son arrêté d'application (1<sup>er</sup> mars 2007) organisent l'autorisation d'utiliser la dénomination « attraction touris-

tique » en Région de langue française. Cette autorisation est remarquable à deux titres :

- unique en son genre en Europe, cette procédure de reconnaissance et de classement offre de nouvelles perspectives de développement aux attractions en leur permettant de bénéficier d'aides à l'investissement, qu'il s'agisse de l'équipement, de l'aménagement ou de l'amélioration des infrastructures. Ces aides sont accessibles à toutes les attractions reconnues, quelle que soit leur forme juridique : ASBL, entreprise privée ou gérée par les pouvoirs publics ;
- le classement des attractions autorisées est représenté par des soleils. L'attribution de « soleils » ne correspond pas à une éva-

luation du contenu ni à la valeur intrinsèque de l'attraction. Il ne faut pas imaginer qu'une attraction collectionnant les « soleils » est automatiquement plus onéreuse ou plus intéressante qu'une autre ; cela signifie qu'elle propose des prestations plus complètes et des infrastructures plus diversifiées (un paiement électronique à son entrée, l'accueil en français et aussi en deux autres langues,...).

Cette autorisation est pour l'instant unique en Europe et est bien différente d'autres labels existants qui dans la plupart des cas sont décernés par des organismes privés.

Depuis 2007, c'est la Direction des Équipements touristiques, aujourd'hui devenue la Direction des Attractions et des Infrastructures touristiques, qui est chargée du suivi de cette nouvelle réglementation.

### **Qu'est-ce que l'autorisation « attraction touristique » ?**

Tout site touristique qui prétend à porter la dénomination protégée « attraction touristique » doit donc posséder une autorisation décernée par le Commissariat général au Tourisme (CGT). Les attractions reconnues bénéficient ainsi d'un classement matérialisé par l'attribution de « soleils ».

En pratique, l'opérateur d'une attraction adresse sa demande au CGT via un formulaire téléchargeable sur notre site web (nouveau depuis fin 2016 !). Nous avons alors 15 jours pour analyser le dossier et répondre si celui-ci est complet ou non. S'il l'est, nous pouvons réa-

liser la visite de contrôle sur place dans les 3 mois qui suivent. C'est l'occasion de parcourir les critères de la grille de classement avec l'opérateur et de voir ce qu'il peut améliorer ou modifier pour que son attraction soit autorisée. Quand nous faisons la visite, nous sommes davantage dans une philosophie d'aide et d'amélioration plutôt qu'un pur « contrôle » tel qu'on pourrait l'imaginer. La première visite n'est d'ailleurs pas une visite mystère !

Le nombre de soleils est attribué en fonction des services proposés et de l'infrastructure mise à disposition. En exemple concret, pour 4 soleils, une attraction doit être dotée d'une aire de pique nique ou de restauration et d'une boutique.

### **Quel est l'avantage d'être aujourd'hui autorisé « attraction » ?**

Il nous semble que l'avantage est multiple.

Premièrement, être autorisé, c'est déjà garantir une infrastructure et un certain nombre de services aux visiteurs. La démarche tire les attractions vers un niveau d'excellence et renforce le professionnalisme des opérateurs.

On parle bien ici d'une démarche et non simplement, ou seulement, d'une photographie des prestations et des services proposés par l'attraction touristique.

Nous utilisons, nous l'avons déjà évoqué, une grille de « critères » (questionnaire oui/non et pondération) pour vérifier le niveau de classement d'une attraction. Cette grille

de critères paraît longue et complexe, mais c'est un véritable outil de gestion pour le manager de l'attraction. Par exemple, lors d'une visite, nous nous rendons compte avec le manager que certains critères non-respectés, bloquent l'attraction à un classement de deux soleils : la possibilité de paiement électronique et une information relative à la possibilité d'accueil PMR dans les supports de communication. Si le manager investit pour répondre à ces deux critères, son attraction gagne un soleil et le niveau de prestation devient meilleur (amélioration de l'information sur l'attraction et de l'accueil).

Les attractions qui bénéficient d'une autorisation profitent également d'une promotion particulière, que nous voudrions amplifier. Le CGT encourage les organismes touristiques (Maisons du Tourisme, Fédérations provinciales, Wallonie Belgique Tourisme) à mettre en valeur les attractions autorisées. Certaines associations professionnelles, dont l'ASBL « Attractions et Tourisme » ou l'ASBL « Musées et société en Wallonie » le font également naturellement.

Que cela soit sur leur site web ou dans leurs parutions écrites, la valorisation est simple : pour chacune des attractions autorisées, un pictogramme représentant l'écusson est repris dans la description de l'attraction.

Il est en effet important que le visiteur potentiel puisse faire la différence rapidement entre les attractions autorisées et les autres et qu'il sache qu'il n'aura, en principe, pas de surprise dans une attraction

autorisée, puisqu'elle correspondra selon son niveau aux critères standards proposés par la grille. Il a enfin une idée plus précise des services proposés par l'attraction selon sa classification.

Et puis n'oublions pas que l'autorisation donne accès à une subvention pour l'équipement, l'aménagement ou l'amélioration des infrastructures d'une attraction touristique ainsi que pour les honoraires relatifs à ces travaux. Avec un taux d'intervention de 20 à 50 %, le CGT intervient pour des investissements tels que l'aménagement de mobilier d'accueil, de sanitaires, de signalisation mais également le gros œuvre et les aménagements pour PMR.

Ce régime de subvention, particulier aux attractions autorisées, est accessible quel que soit le statut du demandeur (personne physique ou morale – ASBL ou société commerciale).

### **Après une petite dizaine d'années d'application, quel bilan peut-on déjà tirer sur la démarche ? Combien d'attractions ont joué le jeu ? Des projets ?**

On compte aujourd'hui 144 attractions autorisées. Sur un potentiel de +/- 250 sites « labellisables », c'est pas mal, mais on peut faire mieux ! Un de nos principaux objectifs est de communiquer sur les soleils, car nous nous rendons compte que la démarche n'est pas encore suffisamment connue des opérateurs. Nous souhaiterions ensuite communiquer vers le grand public. L'un des pièges à éviter est que le

public ait tendance à faire l'amalgame avec les étoiles des hébergements : « une attraction 1 soleil est moins bien qu'une 5 soleils ». Nous comptons d'ailleurs mettre en avant l'autorisation même et parler du classement en second plan. Le fait qu'une attraction soit autorisée est la garantie pour le visiteur que l'attraction a fait un minimum de démarches pour s'améliorer dans son professionnalisme. Le visiteur pourrait être « pollué » d'informations si on commence à parler des critères de classement en détail.

D'autre part, le CGT et les associations partenaires ont été sollicités afin de revoir le Code wallon du Tourisme. La nouvelle grille de classement sera plus souple, plus simple et adaptée à notre temps. Au niveau des subventions, certains postes vont également être prioritairement éligibles et d'autres vont disparaître. Nous serons à la disposition de tous pour en parler dès l'entrée en vigueur de ces nouvelles dispositions.

### **En quoi cette labellisation est-elle différente de la démarche « Wallonie Destination Qualité » ?**

La démarche « Wallonie Destination Qualité » est, quant à elle, transversale puisqu'elle est en effet ouverte à tous les secteurs touristiques.

C'est un outil simple et flexible qui aide l'ensemble des prestataires touristiques à améliorer principalement la qualité de leurs services et de leur gestion interne, et ce, dans un processus d'amélioration continue.

« Wallonie Destination Qualité » et l'autorisation « Soleils » sont complémentaires puisqu'elles reconnaissent et encouragent une démarche qualitative, dans le but de renforcer le professionnalisme d'infrastructures actives au sein d'un secteur économique - le tourisme - en plein développement.

L'autorisation « Soleils » parle avant tout de la qualité de l'accueil, que ce soit au niveau du personnel d'encadrement, des horaires d'ouvertures, de l'accessibilité aux personnes à mobilité réduite, de la pratique des langues étrangères mais également de la présence de certaines infrastructures (ex : la présence de lavabos dans les sanitaires). Le nombre de soleils accordé à une attraction est déterminé en fonction d'une grille de critères.

L'opérateur qui souhaite entrer dans la démarche « Wallonie Destination Qualité » se fixe par contre lui-même ses propres objectifs à atteindre, en fonction de ses envies et de ses moyens. Elle peut, par exemple, au travers du plan d'action, qui est un des outils de la démarche, permettre à une attraction de passer d'un soleil à 2.

# Focus

## La labellisation Clé Verte/ Green Key pour les attractions touristiques



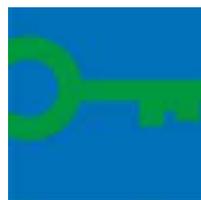
L'écolabel international Clé Verte / Green Key qui distingue les établissements touristiques pour leurs performances en matière d'environnement et de durabilité s'applique également aux attractions touristiques. Une cinquantaine d'entre-elles sont labellisées, en particulier en Flandre et aux Pays-Bas. En Wallonie, celles qui se sont engagées en la matière devraient bientôt avoir droit à cette distinction (référentiel en cours de préparation).

Dix attractions sont reconnues Clé Verte (ou « Groene Sleutel ») en Flandre, dont le domaine de Bokrijk, Technopolis et Hidrodoe.

Dans le cadre de la labellisation, les thématiques suivantes sont abor-

dées : gestion de l'eau, de l'énergie et des déchets, alimentation et mobilité durable, sensibilisation et information/formation du personnel et des visiteurs, produits d'entretien et environnement intérieur, gestion des espaces verts, biodiversité et responsabilité sociétale.

Plus d'informations : [www.cleverte.be](http://www.cleverte.be)



**Green Key**



**Marie Spaey**

est coordinatrice du programme de labellisation Clé Verte en Wallonie et à Bruxelles pour la Fédération Inter-Environnement Wallonie.

Elle s'intéresse depuis de nombreuses années à la thématique du tourisme durable. À l'issue de ses études universitaires en anthropologie et coopération au développement, elle a réalisé son mémoire sur l'impact d'un projet touristique rural intégré sur une communauté locale (au Sénégal). Elle a ensuite travaillé pendant plusieurs années dans le domaine du tourisme durable et de l'écotourisme, en tant que chargée de recherche, consultante et chargée de mission pour plusieurs organisations. Elle a complété sa formation par une formation en éco-conseil (à l'Institut Eco-conseil de Namur)

# Agenda

## RENDEZ-VOUS ÉVÉNEMENTS, COLLOQUES...

**Du 18 au 19/01/2017**

**Museum connections**, se tiendra à Paris Porte de Versailles / Hall 8 - Ile-de-France, un salon international des musées et sites culturels.

**Du 24 au 26/01/2017**

**Enter2017**, conférence e-tourisme à Rome. Organisée par l'**IFTT** (Federation for Information Technology and Travel and Tourism) pour la discussion, l'échange et l'évolution des connaissances sur l'utilisation et l'impact des nouvelles technologies de l'information et des communications (TIC) au sein de l'industrie du voyage et du tourisme.

**Du 9 au 12/02/2017**

**Vert Bleu Soleil**, aux Halles des Foires de Liège, est un salon qui accueille plusieurs secteurs d'activités touristiques, lieu privilégié pour l'échange des contacts professionnels.

# Publications

Du 19 au 20 octobre se sont déroulées les **12<sup>èmes</sup> Rencontres nationales du eTourisme institutionnel**. Organisées depuis cinq ans à Pau, ces rencontres qui ont rassemblé plus de 800 personnes, sont l'événement professionnel incontournable dans le domaine de l'e-tourisme. Leur objectif principal est d'orienter des gestionnaires de destination dans l'évolution de leur métier face aux nouvelles technologies et à la transformation numérique entre autres.

<http://fr.slideshare.net/Rencontres-etourisme>  
<http://rencontres-etourisme.fr>

**Intelligence collective**, Cahier, Revue Espaces n°332, Octobre 2016.

En matière de mutualisation, des professionnels du tourisme peuvent faire appel au concept de l'intelligence collective. Elle émerge de la collaboration et de la communication entre plusieurs individus. Les méthodes permettant à un groupe d'individus d'être collectivement intelligents s'appuient sur les principes suivants : partager des informations et des idées ; diriger et dynamiser la connaissance et l'action vers un problème ou un objectif spécifique ; s'apporter un soutien mutuel pour créer des solutions innovantes.

[www.tourisme-espaces.com](http://www.tourisme-espaces.com)

**Impressionner vos visiteurs, illuminer vos sentiers**, Aude Lenoir, Réseau Veille du Tourisme, Canada, Avril 2016.

Le but de cet article est de sensibiliser les professionnels du tourisme à s'ouvrir au tourisme nocturne. Les installations lumineuses qui sont moins répandues dans les espaces naturels, sont une autre forme d'améliorer l'attractivité touristique. Au-delà du simple éclairage de ces lieux pour encourager l'offre en tourisme, l'ajout d'une expérience de divertissement, artistique ou encore historique est un facteur d'attractivité et de différenciation.

<http://veilletourisme.ca>

**Élargissement des principes de l'attractivité commerciale à ceux de l'attractivité touristique** : le cas de La Vallée Village à Marne-la-Vallée, Olivier Badot et Jean-François Lemoine, revue-Management & Avenir, Avril 2015.

Les auteurs expliquent pourquoi les distributeurs cherchent à élargir les principes de l'attractivité commerciale à ceux de l'attractivité touristique. À partir de l'analyse du cas de La Vallée Village à Marne-la-Vallée, les modalités de mise en œuvre de cet élargissement sont mises à jour tant sur le plan stratégique qu'opérationnel.

[www.cairn.info](http://www.cairn.info)

**Rien n'arrête les gestionnaires d'attractions touristiques**, Maïthé Levasseur, Réseau Veille du Tourisme, Canada, Janvier 2015.

Surprendre de façon créative, offrir ce qui fait rêver, aller à la rencontre de la clientèle, faciliter l'expérience: les gestionnaires d'attractions touristiques rivalisent d'ingéniosité afin de renouveler leur offre et leur service à la clientèle. La présente analyse est issue d'une étude portant sur les meilleures pratiques d'affaires du secteur des attractions touristiques.

<http://veilletourisme.ca>

**Marketing du tourisme. Le tournant expérientiel**, Anne Gombault et Dominique Bourgeon-Renault, Revue Espaces n°320, Septembre 2014.

Dans cet article les auteurs mettent l'accent sur la notion d'expérience qui bouleverse le marketing. Elle remet en cause la notion de comportement "rationnel" d'un consommateur qui arbitrerait ses achats en fonction du rapport qualité/prix, par exemple. Pour le marketing expérientiel, l'émotion est le fil conducteur du processus de consommation. Dans une telle perspective, l'offre touristique doit amener le client à s'engager dans des processus inoubliables afin de vivre une "suite d'immersions" extraordinaires et à interagir avec son environnement. Elle doit aussi rendre possible la co-construction de l'expérience de consommation, dans un monde "hyper-réel". L'expérience touristique, ce n'est pas seulement un "moment" intense dont le client se souviendra. C'est un concept plus global qui amène à construire le processus de consommation différemment – c'est ce que l'on appelle le design d'expérience.

[www.tourisme-espaces.com](http://www.tourisme-espaces.com)

**Fin ( ? ) et confins du Tourisme** Interroger le statut et les pratiques de la récréation contemporaine, Hugues François, Philippe Bourdeau, Liliane Perrin-Bensahe, Editions l'Harmattan, Avril 2013.

Sur fond de changement culturel accentué par le *triple crunch* climatique, énergétique et économique, le statut et les pratiques du tourisme et des loisirs se transforment en profondeur. Ce livre en interroge les frontières mouvantes : se dessinent alors les contours d'un après-tourisme nourri de la touristification du quotidien au même titre que de la (post)mondialisation. La recherche sur le tourisme doit donc renouveler ses problématiques, ses objets, son vocabulaire et ses grilles de lecture.

[www.editions-harmattan.fr](http://www.editions-harmattan.fr)

**Comprendre et mieux connaître le visiteur dans les attractions touristiques**, Claudine Barry, Réseau Veille du Tourisme, Canada, Octobre 2012.

Bien connaître sa clientèle interpelle les grandes comme les petites entreprises. Au Québec, certaines attractions touristiques ont pris de bonnes habitudes à cet égard et sont venues présenter leurs techniques d'évaluation pour mieux connaître leurs visiteurs. Les résultats de ces analyses de fréquentation servent de guide pour la sélection des placements médias des campagnes promotionnelles, des types de produits et services dans lesquels investir ou encore, permettent de faire des choix éclairés afin de réduire les fluctuations de l'offre touristique. Une fois en place, ces outils s'avèrent des alliés indispensables pour gérer efficacement l'entreprise et développer des plans d'affaires cohérents.

<http://veilletourisme.ca>

**Attrait, attractions et produits touristiques : trois concepts distincts dans le contexte d'un développement touristique régional**, François de Grandpré, Téoros, Février 2007.

En tourisme, les concepts de « produits » et d'« attractions » sont largement utilisés, tant dans la littérature scientifique que dans le langage courant et la publicité. Ils peuvent difficilement être expliqués en dehors du contexte dans lequel ils sont utilisés. Que ce soit dans un contexte de marketing, de planification, industriel, de géographie, d'économie ou, comme c'est le cas ici, touristique, ces notions peuvent prendre des significations différentes. En s'appuyant sur quelques ouvrages spécifiques à ce sujet, François de Grandpré a tenté dans cet article de réduire un peu la confusion qui semble régner autour de ces termes.

<https://teoros.revues.org>

## Les Cahiers du Tourisme

Commissariat  
général  
au Tourisme  
Décembre 2016  
D/2016/12.307/2

<http://strategie.tourismewallonie.be>

