



Digital Culture & Heritage Patrimoine & Culture Numérique



Haus der Kulturen der Welt, BERLIN

Aug. 31st - Sept. 2nd, 2004
31 Août - 2 septembre 2004

L'INFLUENCE DES NOUVELLES TECHNIQUES SUR LE MANAGEMENT DES MUSEES

Jean-Michel Tobelem

Option Culture

**Published with the sponsorship of the
French Ministry of Culture and Communication**

Actes publiés avec le soutien de la Mission de la Recherche et de la
Technologie du Ministère de la Culture et de la Communication, France

Interprétation simultanée du colloque et traduction des actes réalisées
avec le soutien de l'Agence Intergouvernementale de la Francophonie

Résumé

Les effets de l'introduction des nouvelles techniques dans le domaine des musées sont nombreux, car ils relèvent à la fois de problématiques de diffusion, d'organisation et de développement. Ces conséquences se rapportent à la vocation éducative des musées, à la mise en œuvre de stratégies de fidélisation et de personnalisation, et à l'architecture organisationnelle de ces institutions. On peut alors se demander si – au-delà des nécessaires investissements humains et financiers que représente l'utilisation optimale des nouvelles techniques – ce n'est pas le fonctionnement même des musées qui est concerné : approche marketing plus sophistiquée au service du projet culturel de l'établissement, nouvelle organisation du travail, recrutement de profils spécialisés, conception renouvelée des partenariats et des coopérations. Enfin, il est possible de s'interroger sur le point de savoir s'il y a là l'indice d'une « marchandisation » croissante des musées, ou bien avant tout le signe de leur modernisation contemporaine.

Mots clés : stratégie, base de données, mercatique, gestion, organisation, GRC.

Abstract

New technologies have many consequences for museums, for they concern, both distribution and supply-side diversification. In terms of management and organisation, digital display calls for design and planning efforts, investing in finance and people, and significant daily follow-up (editing, workflow, copyright management, maintenance, etc.). Therefore, new technologies make it necessary to rethink museums' organisational architecture (i.e. transversal project management) along with cooperation and partnerships with other organisations and possible outsourcing. Increased use of databases could lead to more sophisticated ways of retaining clients and more personalised offers – which could be artistic, educational, touristic or business offers, not to mention marketing techniques. In addition, one can finally only wonder if such an increased importance of market forces will lead to a more commercialized museum.

Keywords : strategy, database, marketing, management, organization, CRM.

Zusammenfassung

Die neuen Technologien haben zahlreiche Konsequenzen für die Museen, denn sie betreffen Probleme der Verbreitung, der Organisation und der Entwicklung gleichermaßen. Was das

Management und die Organisation betrifft, erfordert eine digitale Darstellung Design und Planung, Investition in personeller und finanzieller Hinsicht sowie erhebliche tägliche Follow-ups (Aufbereitung der Daten, Ablaufplanung, Urheberrechtsmanagement, Wartung, etc.). Aus diesem Grund ist es notwendig die Organisationsarchitektur von Museen (z.B. transversales Projektmanagement), die Zusammenarbeit und Partnerschaften mit anderen Organisationen und ein mögliches Outsourcing zu überdenken. Ein vermehrter Einsatz von Datenbanken könnte zu verbesserten Formen der Kundenbindung und personalisierten Angeboten führen. Das könnten künstlerische, pädagogische, touristische oder unternehmerische Angebote wie auch Marketingmethoden sein. Man kann sich schließlich fragen, ob eine derartige erhöhte Wichtigkeit von Marktkräften ein Indiz für die fortschreitende Kommerzialisierung der Museen ist oder eher ein Zeichen für ihre zeitgenössische Modernisierung.

Schlüsselwörter: neue Technologien, Strategie, Datenbank, Marketing, Management, Organisation, CRM (Kundenbeziehungsmanagement).

D'un point de vue gestionnaire, les conséquences de l'introduction des nouvelles techniques dans le domaine des musées sont nombreuses, car elles relèvent à la fois de problématiques de diffusion, d'organisation et de développement, et pas seulement des phénomènes déjà bien analysés concernant la création de sites Internet, la numérisation des collections, l'installation de bornes interactives ou l'introduction de multimédias dans les espaces d'exposition, voire les procédés de géolocalisation, le recours aux assistants numériques personnels et le perfectionnement des systèmes d'audioguidage, que nous n'aborderons pas dans le cadre de cet article.

Par ailleurs – certains le déplorent et d'autres s'en réjouissent – mercatique et gestion ont désormais leur place dans le monde des musées, dès lors que le caractère fondamentalement culturel et non lucratif de ces institutions est respecté (Tobelem, 1997).

Notre opinion – fondée sur l'examen de la littérature managériale concernant le recours aux nouvelles techniques dans le développement des organisations et l'observation de l'évolution des musées français et étrangers – est que cette utilisation peut se révéler bénéfique si elle est mise au service de la mission des musées, priorité étant donnée à la réalisation des buts culturels (artistiques, scientifiques, pédagogiques, sociaux) sur les objectifs commerciaux ou de rentabilité financière.

De fait, le marketing client (par opposition au marketing produit) se développe de façon décisive dans l'économie contemporaine. Aux approches tournées vers la standardisation des produits sur des marchés mondiaux s'opposent des orientations visant à prendre en compte de façon fine les besoins spécifiques exprimés par les consommateurs : production à la demande, réponse à des attentes particulières, produits sur mesure..., les nouvelles techniques permettent d'envisager une nouvelle façon de produire des biens et des services.

Cela signifie que les organisations culturelles rencontrent une évolution qui leur est naturelle : celle de s'adresser à des publics (ou à des visiteurs) à qui elles souhaitent transmettre des connaissances, du plaisir, des informations ou encore de la délectation. Après tout, les musées ne souhaitent-ils pas s'efforcer – autant qu'il est possible – de répondre aux souhaits hétérogènes de leurs différents publics : résidents de proximité, scolaires, touristes, visiteurs en groupe, etc. ? Et quel conservateur ne rêverait de répondre de façon individuelle aux demandes des multiples personnes qui fréquentent son musée !

Mais si l'Internet est conçu par les musées comme un instrument capable de favoriser leur rayonnement, beaucoup d'entre eux se limitent encore à une fonction de vitrine et d'affichage, très éloignée des moyens offerts par les nouvelles techniques (Girard, 2002).

Or le progrès des techniques de l'information et de la communication constitue une occasion de renforcer la vocation éducative des musées en contribuant à constituer un puissant centre de ressources hypermedia dans le domaine éducatif, fondé sur une réelle interactivité et s'inscrivant dans une perspective sociale plus globale d'éducation continue, d'auto-apprentissage et d'enseignement informel (Galard, 2001).

Autre thématique que rencontrent aujourd'hui les entreprises – et qui répond tout à fait aux enjeux culturels des musées – celle de la fidélisation (des « clients » dans le monde marchand, des visiteurs dans le monde muséal). À cet égard, si les collections du musée constituent son principal actif, la gestion de la relation avec les visiteurs peut apparaître comme un véritable capital, qui reste dans bien des cas à valoriser.

Toutefois, les musées apparaissent pour l'instant moins bien armés que les entreprises pour tirer pleinement parti des possibilités offertes par les nouvelles techniques, qu'il s'agisse de leur mission éducative, de leurs offres culturelles, de leur politique marketing ou encore de l'augmentation de leurs ressources propres ; et ce dans le respect de leurs obligations déontologiques et de leur caractère non commercial.

Au fond, que signifie mettre le visiteur au cœur de l'organisation du musée ? Comment mieux le connaître, accroître sa satisfaction, lui offrir des ressources nouvelles, l'inciter à venir visiter à nouveau le musée ? Et si tel est le cas, comment repenser l'organisation muséale, comment l'adapter à ces nouvelles transformations, comment modifier l'organisation du travail, comment faire évoluer les fonctions des différentes catégories de personnel, comment mettre en place de nouveaux partenariats ?

La gestion des relations avec les visiteurs

Dans les entreprises, la gestion de la relation client ou GRC (« *Consumer Relationship Management* » ou CRM) a pour but le développement du chiffre d'affaires, de la rentabilité, de la satisfaction et de la fidélisation des consommateurs (on parle aussi de marketing « *one to one* ») : elles utilisent les nouvelles techniques pour optimiser leurs actions dans les domaines

du marketing et de la vente en disposant d'une meilleure connaissance des clients actuels et potentiels.

En intégrant les applications informatiques relatives au marketing, à la vente et aux finances, l'organisation « orientée client » doit parvenir à une vision plus complète du consommateur, l'un des résultats possibles de cette démarche étant le développement du commerce électronique (« *E-Commerce* ») ; car si la GRC peut se concevoir *off line*, cette stratégie prend toute sa portée avec l'Internet où l'automatisation du traitement de l'information permet une plus grande réactivité et une réduction des coûts de gestion.

De surcroît, la « relation » avec le consommateur devient interactive grâce au développement de l'Internet (concernant par exemple les demandes de renseignement, les offres spéciales, les ventes croisées, les programmes de fidélisation, etc.) ; dans un contexte de compétition économique accrue, l'entreprise peut alors utiliser les différents canaux de communication (téléphone, télécopie, Internet, courrier électronique) pour interagir avec le client et vendre ses produits ou ses services (Ross, Donnelly, Dobrova, 2003).

Pour leur part, les musées ont une pratique ancienne des relations avec leurs visiteurs, qu'il s'agisse des programmes éducatifs et culturels, des associations d'amis, des politiques d'adhésion (« *membership* ») et de collecte de fonds (« *fundraising* »), ou encore des sites Internet (Bernier et Goldstein, 1998 ; Vidal, 2000).

Toutefois, l'information devient aujourd'hui – comme dans la plupart des organisations modernes – un facteur stratégique de développement. À cet égard, les enjeux relatifs à cet actif intangible et en constante évolution concernent tout à la fois le recueil, le partage et l'utilisation optimale des données (celles en particulier concernant les visiteurs / utilisateurs).

Si les musées désirent sincèrement renforcer les liens avec leurs visiteurs, il devient donc essentiel pour eux de mieux connaître ces visiteurs, leurs goûts, leurs habitudes, leurs souhaits, leurs motivations, leurs pratiques, leurs besoins, sachant que ceux-ci évoluent rapidement, en fonction des changements de l'environnement, des styles de vie et des habitudes de consommation.

Dans un contexte de concurrence renforcée (notamment dans le secteur des musées), les nouvelles techniques peuvent y contribuer, y compris en termes d'adéquation des offres et de délais de réaction de l'institution.

Or, les fichiers que possèdent les musées (qu'il s'agisse d'abonnés, d'adhérents ou de membres) sont-ils suffisamment informés, enrichis, « qualifiés » ? Comment « segmenter » cette base de données, même embryonnaire, pour proposer des services supplémentaires aux visiteurs – dans l'ordre pédagogique, touristique ou commercial – en croisant différents types d'information ? Comment mieux orienter l'action des musées dans ces domaines, pour des raisons d'efficacité et d'utilisation optimale des ressources disponibles ? Comment en évaluer la pertinence et l'opportunité ?

Les résultats attendus peuvent en effet concerner tout à la fois le renforcement des liens avec les visiteurs ; l'amélioration de la conception des « produits » et des services ; un meilleur « ciblage » des actions ; et l'accroissement de l'efficacité des outils de promotion, de commercialisation et de communication. Sans négliger le cas échéant – si c'est l'un des buts poursuivis – l'accroissement des revenus et de la rentabilité des opérations commerciales et des campagnes de collecte de fonds.

Il y a là une évolution cohérente avec celle observée dans l'univers du marketing : ainsi, le « marketing relationnel » vise aujourd'hui une relation privilégiée avec le consommateur / visiteur, dans le sens d'une personnalisation des offres (qu'elles soient culturelles ou commerciales) et d'une recherche de fidélisation (à travers des services *ad hoc* et des offres promotionnelles). Or, ces programmes de fidélisation peuvent voir leur coût diminuer par l'utilisation de l'Internet (saisie en ligne, limitation des envois par courrier postal, communication par courriel ou SMS...). Mais c'est à l'internaute d'indiquer le type d'information qu'il souhaite recevoir, selon quelles modalités et avec quelle fréquence, si l'on veut éviter des atteintes à sa vie privée.

Il ne s'agit pas ici de maximiser le potentiel de l'actif « client » en termes de profit, mais de rechercher la meilleure « rentabilité » culturelle dans la relation avec le visiteur, de différents points de vue : la qualité de l'expérience de visite, les informations sur les collections, les offres spécifiques, l'accès à des forums de discussion, l'envoi d'une lettre d'information... Le « retour sur investissement » ne sera donc pas principalement financier, il sera avant tout culturel.

Précisons également que l'offre du musée reste première par rapport à la demande : autrement dit, la crainte que le public « dicte » au musée ses programmes ou les axes de sa politique n'apparaît guère fondée, dès lors que ce dernier a une claire vision de sa mission. La connaissance des publics (de la « demande ») est avant tout une façon pour l'institution de mieux remplir les objectifs qu'elle s'est fixée. Dans le cas contraire – et faute d'une visibilité suffisante – le pilotage fin des actions conduites en direction des publics pourrait paraître quelque peu hasardeux (Tobelem, 2003b).

Gestion des bases de données et *datamining*

L'objectif d'une organisation « orientée public » est de disposer d'informations multiples, précises et actualisées sur les « visiteurs » et les « utilisateurs » des divers services du musée. Les informations doivent en effet être fiables et utiles, et non pas obsolètes et superflues, ce qui a des incidences en termes de collecte, de traitement, de partage et de diffusion des données visiteurs.

Celles-ci – stockées dans un « entrepôt de données », appelé encore base de données marketing (« *Data Warehouse* ») – peuvent être de différentes natures : données relatives à la consultation sur Internet (fréquence des visites, pages visitées, durée de consultation...) ; aux demandes d'information et de renseignement (sur place, par téléphone ou par courriel) ; aux achats (en ligne ou sur site) ; et aux visiteurs / utilisateurs eux-mêmes (données géo-démographiques, pratiques culturelles, goûts exprimés, comportement passé, historique d'achat, etc.). Mais il n'est pas nécessaire pour autant d'aller jusqu'à proposer au visiteur une offre particulière à la date de son anniversaire !

L'important est que ces données (confidentielles) puissent être tenues à jour et facilement mobilisables par les demandeurs concernés dans le musée (par exemple, le département éducatif, le responsable commercial, le service communication, le pôle étude / recherche / évaluation, etc.). Par conséquent, il s'agit avant tout de recueillir des informations essentielles et de pouvoir y avoir accès rapidement et sans difficulté.

L'objectif final serait – dans l'idéal – de pouvoir adresser une réponse d'autant plus individualisée aux demandes de chaque visiteur / utilisateur que le musée disposera de davantage de renseignements sur les besoins, les préférences et les habitudes de chacun d'entre eux ; celle-ci pourra prendre la forme d'un message direct et personnalisé (courrier

postal, mais surtout courriel ou SMS), de la même façon que les sites de vente en ligne de produits culturels peuvent adresser des suggestions et des recommandations aux internautes ayant précédemment réalisé tel ou tel type d'achat.

Or, trop souvent encore, deux situations se présentent : soit le musée dispose bien de certaines informations, mais ce ne sont pas forcément les plus utiles dans la relation avec ses « visiteurs », et il sera difficile de les mobiliser pour la réalisation d'actions culturelles ciblées ; soit il dispose de certaines de ces informations, mais il ne s'en sert pas, faute de réflexion de nature stratégique sur l'usage qui pourrait en être fait, au service de la mission culturelle de l'institution.

Le *datamining* a précisément pour objectif de pouvoir extraire rapidement des informations utiles et spécifiques sur tel ou tel segment de visiteur, en vue de faciliter la réactivité et la fidélisation recherchées par l'organisation. Il résulte donc d'un processus d'exploration, de sélection et de modélisation d'un grand nombre de données pour établir des corrélations significatives entre elles. Connaissant mieux ses visiteurs (réels ou virtuels) en « faisant parler les données » disponibles, le musée sera ainsi mieux en mesure de répondre à leurs différents types de besoins, distincts naturellement selon les catégories de publics concernés.

Pour identifier des publics pouvant être intéressés par telle ou telle offre du musée (culturelle, pédagogique, événementielle...), il importe donc que les informations existantes que possède le musée soient collectées, mises à jour, organisées, analysées et mobilisées en vue de permettre une prise de décision efficace : un musée « à l'écoute » de ses visiteurs sera ainsi mieux à même de leur apporter des services encore inédits.

Y a-t-il un risque d'intrusion dans la vie personnelle des individus ? Il convient de distinguer deux éléments à ce propos. D'une part, les données quantitatives recueillies sur les visiteurs donnent lieu à un traitement agrégé et anonyme qui ne distingue pas telle ou telle personne. D'autre part, le musée ne saurait recueillir des informations personnelles sur un visiteur que si celui-ci a donné son accord formel, étant entendu que le musée s'engage pour ce qui le concerne à ne pas divulguer ces informations à une organisation tierce.

Dans ce dernier cas, c'est l'historique de la relation entre le musée et le visiteur (son comportement passé) qu'il convient d'analyser finement, afin de pouvoir proposer des services (ou des produits) au moment adéquat, car déterminé selon les souhaits de l'utilisateur

en termes de fréquence (pour chaque événement, toutes les semaines, tous les mois...) et de support (par courrier postal, courriel et/ou SMS), notamment.

Par conséquent, si j'ai exprimé un goût particulier pour les Primitifs italiens ou la photographie contemporaine, je peux souhaiter être informé par le musée de tout événement pouvant susciter mon intérêt (et ce, quel que soit mon pays d'origine) : exposition, publication, conférence, voyage... ; ma qualité d'adhérent au programme de fidélisation du musée pouvant de surcroît m'y donner accès à des conditions privilégiées (réduction tarifaire, billet coupe-file, éditions limitées, etc.).

Autrement dit, les renseignements détaillés collectés doivent avant tout répondre à l'objectif de renforcer la relation avec le visiteur au service de la mission culturelle, éducative et scientifique du musée ; les autres axes possibles de développement (en termes commercial, de collecte de fonds et de communication) étant subordonnés à cet objectif premier. Aux côtés des offres généralistes plus ou moins standardisées, il y a donc place pour une communication plus spécifique et ciblée, que certains qualifient de « personnalisation en masse ».

La gestion des connaissances

La question de la gestion des connaissances (« *Knowledge Management* ») prend une importance renouvelée dans les organisations contemporaines – à la lumière des outils proposés par les nouvelles techniques de l'information et de la communication – en relation avec les points évoqués précédemment (GRC, entrepôts de données, etc.). Cette approche repose sur le fait que les connaissances que possèdent les différents membres d'une organisation constituent un capital précieux et stratégique, qu'il convient de valoriser en s'appuyant sur des logiciels aujourd'hui largement disponibles.

Or, les musées ne constituent-ils pas par excellence des organisations centrées sur le savoir et la connaissance, nécessitant l'accès à de considérables gisements d'information, s'appuyant sur des expertises individuelles et reposant pour une part sur le pilotage temporaire de projets *ad hoc* (exposition itinérante, programme événementiel, publication) ?

De fait, une meilleure gestion des connaissances – qui suppose leur recueil, leur sauvegarde, leur mise à jour et leur diffusion – peut conduire à davantage de travail collaboratif, d'initiative, de productivité et d'innovation, en prenant notamment appui sur l'utilisation d'un Intranet. Convenons toutefois que parvenir à ce résultat tient au moins autant à la culture de

l'organisation (qui dépend de l'impulsion donnée par la direction du musée et se traduit par l'attitude des personnels à l'égard de la circulation de l'information) qu'à la mise à disposition de nouveaux moyens techniques, même si ces derniers peuvent permettre de mettre rapidement et facilement à disposition des utilisateurs des informations d'origine et de format différents.

C'est pour cela que la gestion de la connaissance et la capitalisation des informations doivent devenir partie intégrante du fonctionnement du musée au quotidien. N'oublions pas pour autant un autre écueil, celui qui peut naître d'un excès d'information... Disposer de l'information recherchée en temps voulu ne signifie pas être noyé sous un flot d'informations dont la pertinence n'est pas établie.

Le *Yield management*

La technique du *Yield management* – que l'on peut définir comme « optimisation économique », « gestion du rendement » ou encore « optimisation du revenu global » – est issue des systèmes de réservation informatisés tels que les GDS (« *Global Distribution Systems* »), utilisés dans un premier temps par les compagnies aériennes puis les chaînes hôtelières. Le *Yield management* permet d'effectuer en temps réel le calcul des prix qui optimisent les revenus d'un produit ou d'un service.

Il va sans dire que – dans le cas des musées – l'optique consisterait avant tout à rechercher une meilleure gestion des flux de visiteurs, contribuant de la sorte à résoudre notamment les problèmes de surfréquentation que rencontrent ponctuellement certains d'entre eux, même si cela n'exclut pas par ailleurs des effets bénéfiques en termes financiers : le visiteur serait ainsi incité à profiter d'une offre plus avantageuse sur le plan tarifaire à certaines périodes d'ouverture du musée (sur le plan horaire, journalier ou mensuel, selon les cas). Là encore, cela présuppose une capacité à anticiper les comportements de demande des visiteurs par la connaissance dont on peut disposer au moyen d'enquêtes.

Selon Josquin Barré, trois règles doivent être respectées pour que la différenciation des prix permette une meilleure adéquation entre offre et demande par l'ajustement du volume de visiteurs : celle des prix de marché (une analyse préalable du marché définit le degré d'acceptabilité des prix par les différents segments de clientèle), celle de la dégressivité (les prix sont modulés en fonction du contenu des produits et des services supplémentaires) et celle de la flexibilité. Il estime ainsi que la faisabilité d'une telle approche dépend en

particulier de la possibilité « d’agir sur la demande par les mécanismes de commercialisation permettant l’accès permanent à l’offre par les consommateurs » (Barré, 1995).

Dans le domaine des musées, une telle démarche paraît pouvoir être utilisée par les grands établissements pour mieux maîtriser leurs flux de visites en fonction des différents segments de clientèles (individuels / groupes ; clientèle de proximité / visiteurs étrangers ; enfants / adultes ; clientèle estivale / visiteurs hors-saison ; etc.). Toutefois – et au-delà des mesures très simples prises actuellement (tarifs plus élevés aux heures de pointe, par exemple) – « les applications de cette mesure posent de gros problèmes » (Origet du Cluzeau, 2002).

Des possibilités multiples et diverses

Au-delà des actions de communication, de la billetterie en ligne et du commerce électronique – déjà expérimentés par un certain nombre de musées (Prot, 2003 ; Rellie, 2003) – les nouvelles techniques semblent pouvoir offrir bien d’autres possibilités de développement des relations des musées avec leurs publics, dans le sens d’une plus grande personnalisation (Filippini-Fantoni, 2003) et dans le cadre d’une stratégie multicanal qui laisse bien sûr toute sa place à la médiation humaine.

On peut citer à cet égard l’interrogation d’internautes pour concevoir un programme d’expositions et de manifestations ; l’aide personnalisée à la visite (pour sa préparation en amont et son déroulement dans le musée lui-même, mais également pour apporter des services spécifiques après la visite) ; le recrutement de bénévoles ; le lancement d’une souscription en ligne pour l’achat d’une œuvre ; la mise en ligne de vidéos sur les travaux réalisés par le musée (opération de restauration, accrochage de la collection...) ; voire l’instauration de programmes de collecte de fonds en ligne ; etc.

Le paradoxe réside dans le fait que les musées, symboles de permanence et d’intemporalité, sont désormais conduits à nouer des relations avec des internautes dont les valeurs sont la réactivité, la personnalisation, la performance, la rapidité et l’interaction : encore faut-il y être prêt (Pic, 2002). Par ailleurs, la volonté politique existe-t-elle à l’heure actuelle de se saisir « à bras-le-corps » des nouvelles techniques, dans le cadre d’une stratégie globale de développement culturel ?

Les conséquences organisationnelles et financières

À terme, l'introduction d'Internet et des nouvelles techniques constitue potentiellement un facteur de reconfiguration de l'organisation des musées. Ainsi, les implications de cette évolution du point de vue organisationnel paraissent être de plusieurs ordres :

- Une nouvelle affectation des ressources (financières et en personnel) du musée.
- Une recherche d'informations sur les visiteurs aux différents « points de contact » du musée (accueil, boutique, service abonnement / adhésion, département étude, etc.) visant à alimenter des bases de données réellement utiles.
- Une conception renouvelée du travail en équipe (en relation, le cas échéant, avec les bénévoles).
- Une vision partagée et simultanée des visiteurs par l'ensemble des responsables du musée (service des publics, commercial, de l'accueil, de la collecte de fonds, de communication...).
- Une diffusion des nouvelles techniques dans les différents services du musée.
- Une conception renouvelée des processus de collaboration internes et externes.
- Une orientation vers une organisation plus ouverte, décentralisée, souple et réactive.
- Une possible externalisation de fonctions ne pouvant être assurées au mieux en interne (hébergement, maintenance, traduction...).

Cette nouvelle organisation a pour objectif de gérer de façon optimale le « capital visiteur » au service de la mission du musée, la responsabilité de la « relation visiteur » étant désormais partagée (à divers titres, naturellement) à tous les niveaux de l'institution.

Reconnaissons néanmoins que dans des musées dont les personnels sont souvent en nombre insuffisant, le fait de tenir à jour et d'entretenir une base de données représente une réelle charge de travail qui doit dès lors être évaluée de façon réaliste pour mesurer l'intérêt d'une telle approche – certes prometteuse – pour tel ou tel établissement.

S'agissant d'Internet, les tâches à prendre en compte peuvent en effet se révéler particulièrement lourdes pour les musées d'une taille modeste, qui devront ajuster les prestations offertes aux moyens humains disponibles. Ces tâches concernent notamment : la mise à jour et l'amélioration des fonctionnalités du site *Web*, la numérisation des contenus, la traduction des informations proposées, la réponse aux requêtes des internautes, l'envoi d'une lettre d'information, l'animation de forums de discussion, l'archivage des communiqués de presse, la conception de jeux, la gestion des droits, les études sur les utilisateurs / internautes,

la négociation des partenariats, le suivi des évolutions des matériels et des logiciels, la maintenance technique, la formation, etc.

Autre difficulté – propre à toutes les organisations, mais peut-être moins sensible dans le secteur culturel – celle qui tient à la circulation et au partage de l'information, encore considérée par certains comme un instrument de pouvoir. Il s'agit là d'une question de « culture organisationnelle », qui instaure ou bien un fonctionnement pyramidal, hiérarchisé et bureaucratique (où l'information circule peu et difficilement) ou bien un fonctionnement horizontal, en réseau et par projet (qui favorise au maximum la distribution et la diffusion de l'information).

Quant au coût du dispositif, s'il peut être considéré comme un véritable obstacle pour les petits musées, il tient sans doute moins au montant des logiciels et des matériels qu'au temps des individus concernés (la partie nécessaire à l'installation et au fonctionnement du système allouée par le personnel du musée, d'une part ; et le recrutement de profils spécialisés, d'autre part).

Quoi qu'il en soit, au-delà d'une diffusion plus rapide de l'information, les possibilités offertes par le développement des nouvelles techniques dans les musées nous paraissent être notamment les suivantes :

- Un traitement personnalisé des demandes de « visiteurs ».
- L'envoi d'information sur le mode « *push* » (par courriel et/ou SMS).
- Une sophistication des programmes de fidélisation.
- La possibilité de réaliser des tests en ligne.
- La création d'outils de mesure et d'impact.
- Etc.

Une utilisation efficace des bases de données visiteurs suppose néanmoins que soient réunies les conditions suivantes : une perception claire des objectifs poursuivis (ces derniers devant demeurer au service de la mission du musée) ; un temps de réflexion suffisant pour préparer le choix et la mise en place des dispositifs techniques ; des moyens financiers et en personnel adéquats (en partenariat, le cas échéant) ; enfin, un suivi dans le temps pour la formation, la mise en œuvre et l'évaluation des orientations retenues.

Enfin, du fait de leur caractère structurant, l'introduction des nouvelles techniques à tous les niveaux du musée peut conduire à une prise en compte renouvelée des visiteurs et – partant – peut participer à l'accompagnement d'un processus de changement, dans le sens d'une organisation plus souple et plus réactive.

Certains observateurs peuvent toutefois se demander s'il ne s'agit pas d'une manifestation supplémentaire de la tendance accrue à la commercialisation de la culture et de l'effet des mécanismes de marché dans le secteur des musées (Vidal, 2002), dont témoignerait – au-delà d'un phénomène de modernisation organisationnelle (Ballé, 2002 ; Ballé, 2003) – l'« emprunt » aux techniques mercatiques et de management des entreprises (Tobelem, 2003a).

Mais, là encore, seul le sens de l'utilisation de l'outil technique compte : neutre d'un point de vue axiologique, il peut tout aussi bien faciliter la recherche d'une rentabilité commerciale et financière qu'être considéré comme un facteur de modernisation des musées, au service de l'accomplissement de leur mission culturelle.

Références

- Ballé, Catherine (2002). Le musée, une organisation en changement. In *Les institutions culturelles au plus près du public*. Dir. Claude Fourteau, musée du Louvre, La documentation française, Paris
- Ballé, Catherine (2003). Musées et organisation. Dossier de la revue *Culture et musées*, n° 2, Actes Sud, novembre 2003
- Barré, Josquin (2002). Le Yield management d'un événement culturel. *Cahier Espaces*. n° 74, août 2002, Paris
- Bernier, Roxane & Goldstein, Bernadette (dir.). (1998). Public, nouvelles technologies, musées. Dossier de la revue *Publics et Musées*, n° 13, janvier-juin 1998, Presses universitaires de Lyon
- Filippini-Fantoni, Silvia (2003). Personalization through it in Museums. Does it really work? The case of the Marble Museum Website. *Les institutions culturelles et le numérique*. ICHIM, École du Louvre, 8-12 septembre 2003, Archives & Museum Informatics Europe, Paris
- Galard, Jean (dir.). (2001). L'avenir des musées. Réunion des musées nationaux, musée du Louvre, Paris
- Girard, Hélène (2002). Sites Web : les musées élargissent la diffusion des collections. *La Gazette des communes*, 21 octobre 2002, Paris
- Origet du Cluzeau, Claude, 2002. Musées et monuments : les droits d'entrée sont-ils devenus fous ? *Espaces*, n° 195, juillet-août 2002, Paris
- Pic, Rafael (2002). Internet culturel : les arts plastiques à la traîne... *L'Art Aujourd'hui*, n° 13, 6 décembre 2002, Paris
- Prot, Myriam (2003). Naissance du projet CIM@ISE de refonte du site Internet du Louvre. ICHIM, École du Louvre, 8-12 septembre 2003, Archives & Museum Informatics Europe, Paris
- Rellie, Jemima (2003). Tate Online: Towards a Third Generation Museum Website. ICHIM, École du Louvre, 8-12 septembre 2003, Archives & Museum Informatics Europe, Paris
- Ross, Seamus, Donnelly, Martin, Dobрева, Milena (2003). New Technologies for the Cultural and Scientific Heritage Sector. DigiCULT Technology Watch Report 1, European Commission
- Tobelem, Jean-Michel (dir.). (1997). Marketing et musées. Dossier de la revue *Publics et Musées*, n° 11-12, janvier-juin 1997, juillet-décembre 1997, Presses universitaires de Lyon
- Tobelem, Jean-Michel (2003a). Le musée, une « organisation culturelle de marché » ? Contribution à une doctrine de la gestion muséale. Thèse de doctorat en gestion, Université Paris IX Dauphine, Paris
- Tobelem, Jean-Michel (2003b). Utilisation des études de public et stratégie de développement des organisations culturelles. *Le(s) public(s) de la culture*. Dir. Olivier Donnat & Paul Tolila, Presses de Sciences Po, Paris
- Vidal, Geneviève (2000). Les images de musées sur l'Internet. In *L'image et les musées*, dossier de la revue *Champs Visuels*, dir. Jean-Michel Tobelem, n° 14, avril 2000, L'Harmattan, Paris
- Vidal, Geneviève (2002). Les musées et la société de l'information. In *Politique et musées*, L'Harmattan, Paris
- www.lesechos.fr/ (pour l'actualité du management)