

---

## Piloter l'expérience visiteurs dans les sites culturels et patrimoniaux. Une approche par la « création collective de sens »

*Visitor Experience Management in Cultural and Heritage Sites. A "Collective Sense-Making" Approach*

**Valérie Duthoit-Saint-Georges, Elsa Gatelier et Sylvie Jolly**

---



### Édition électronique

URL : <https://journals.openedition.org/tourisme/4987>

DOI : 10.4000/tourisme.4987

ISSN : 2492-7503

### Éditeur

Association Mondes du tourisme

### Référence électronique

Valérie Duthoit-Saint-Georges, Elsa Gatelier et Sylvie Jolly, « Piloter l'expérience visiteurs dans les sites culturels et patrimoniaux. Une approche par la « création collective de sens » », *Mondes du Tourisme* [En ligne], Articles, mis en ligne le 01 octobre 2022, consulté le 27 octobre 2022. URL : <http://journals.openedition.org/tourisme/4987> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/tourisme.4987>

---

Ce document a été généré automatiquement le 27 octobre 2022.



Creative Commons - Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International  
- CC BY-NC-ND 4.0

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

---

# Piloter l'expérience visiteurs dans les sites culturels et patrimoniaux. Une approche par la « création collective de sens »

*Visitor Experience Management in Cultural and Heritage Sites. A "Collective Sense-Making" Approach*

**Valérie Duthoit-Saint-Georges, Elsa Gatelier et Sylvie Jolly**

---

- 1 Le tourisme contemporain est caractérisé par l'affirmation de deux tendances fortes, particulièrement visibles dans le secteur culturel et patrimonial. La première tendance est liée à la quête d'expérience des visiteurs et notamment à leur volonté de prendre une part plus active lors des visites, voire d'en devenir les cocréateurs. En réponse, les sites s'efforcent de proposer des services, dits expérientiels. La seconde tendance est le développement des technologies immersives à usage des touristes, qui s'érigent en facilitatrices d'expérience et à travers lesquelles les sites espèrent attirer, satisfaire et fidéliser leurs visiteurs tout en les incitant à publier des recommandations. Dans le tourisme culturel et patrimonial, cette tendance est rendue visible par la transformation numérique des outils de médiation facilitant à la fois l'appréhension du patrimoine et l'immersion dans le site visité (Bourgeon-Renault et Jarrier, 2018).
- 2 Dans ce contexte de développement d'une médiation augmentée technologiquement (MAT), et donc d'une possible amplification de l'expérience des visiteurs, se pose la question des pratiques que mettent en œuvre les sites culturels et patrimoniaux (C&P) pour piloter cette expérience. L'expérience des visiteurs est-elle observée, suivie, étudiée régulièrement ? Les connaissances ainsi produites sont-elles utilisées pour aider la prise de décision tant d'un point de vue opérationnel que stratégique ?
- 3 L'objectif de cet article est (i) d'identifier les pratiques de pilotage de l'expérience visiteurs dans les sites C&P et les éventuelles entraves à leur déploiement et (ii) de proposer une optimisation de leur mise en œuvre opérationnelle.

- 4 Pour cela, une première partie présente une revue de la littérature sur l'expérience visiteurs précisant la façon dont cette notion est intégrée par les études des publics dans le domaine culturel et patrimonial. En deuxième partie, nous présentons la méthodologie de terrain nous ayant permis de questionner les pratiques de pilotage de l'expérience de visite. Une troisième partie présente les résultats : après une identification des pratiques, sont mises au jour les difficultés d'une démarche plus régulière et complète du pilotage de l'expérience visiteurs dans les sites C&P. Enfin, les résultats sont discutés et des préconisations managériales en termes de « création collective de sens » sont émises dans une quatrième partie, dans le but notamment de rendre le pilotage de l'expérience opérationnel à moindre coût.

## L'expérience visiteurs : d'une notion marketing à son pilotage dans les sites culturels et patrimoniaux

### La notion d'expérience visiteurs

- 5 Les travaux sur l'expérience ont été initiés dans le domaine de la consommation dans les années 1980, considérant l'expérience de consommation comme un « état subjectif de conscience accompagnée d'une variété de significations symboliques, de réponses hédoniques et de critères esthétiques » (Holbrook et Hirschman, 1982, p. 132). Plus tard, Pine et Gilmore (1998) ont défini quatre volets<sup>1</sup> susceptibles de caractériser simultanément une même expérience : l'éducation, l'évasion, l'esthétique et le divertissement. Pour le consommateur, la valeur globale retirée de l'expérience résultera du bilan entre les bénéfices retirés (relationnel, utilitaire, hédonique, etc.) et les sacrifices consentis (monétaire, temporel, physique, risque perçu, etc.) (Lemke *et al.*, 2011 ; Zeithaml, 1988). Dans cette perspective, la satisfaction, définie comme « un état psychologique résultant d'une expérience d'achat et/ou de consommation » (Vanhamme, 2002), est nécessairement postérieure à l'expérience vécue. Bien que la satisfaction constitue un bon indicateur, en tant qu'évaluation globale de l'expérience et en tant qu'antécédent d'intentions comportementales (fidélisation, recommandation, etc.), cette notion demeure toutefois insuffisamment précise pour guider les professionnels dans leurs choix stratégiques et définir un positionnement expérientiel.
- 6 La notion d'expérience a également été mobilisée dans le champ du tourisme et des loisirs (site minier : Prentice *et al.*, 1998 ; cinéma : Aurier, Evrard et N'Goala, 2004 ; voyages organisés : Gallarza et Saura, 2006 ; bed & breakfast : Oh et Fiore, 2007 ; stations de ski : Bonnefoy-Claudet *et al.*, 2015). Si les travaux en la matière s'entendent sur la nécessité d'adopter une approche holistique de la notion d'expérience visiteurs, les typologies proposées sont cependant nombreuses. À partir des catégorisations existantes, Packer et Ballantyne (2016) ont élaboré un modèle multifacette susceptible d'être mobilisé pour différents types d'activités. Les auteurs définissent l'expérience de visite comme « une réponse individuelle immédiate ou continue, subjective et personnelle [des visiteurs] à une activité, une situation ou un évènement en dehors de leur environnement ordinaire » et la modélisent comme un ensemble complexe composé de dix « facettes ». Ce terme est préféré à celui de « dimension » dans la mesure où il permet de désigner différents aspects d'une même réalité, alors que le second exprime des axes de mesure indépendants.

- 7 Dans la mesure où nous nous intéressons aux sites C&P en particulier, les travaux de Jarrier (2015) sur l'expérience muséale nous semblent davantage appropriés puisque cet objet est proche de l'expérience de visite d'un site patrimonial (Eidelman et Roustan, 2008). Sur la base d'une synthèse des théories philosophiques, psychologiques et marketing de l'expérience, elle propose avec Bourgeon-Renault une définition en six dimensions (cf. tableau 1) avec, pour chacune d'elles, des items permettant une mesure quantitative (Bourgeon-Renault et Jarrier, 2019). Cette typologie est intéressante car elle est généralisable à l'ensemble des sites C&P et permet ainsi une comparaison entre eux.

Tableau 1. Dimensions de l'expérience muséale

Dimensions	Items
Affective	<i>Stimulation, découverte, évasion, fascination, etc.</i>
Cognitive et rhétorique	<i>Observation, raisonnement, apprentissage, mémorisation, introspection</i>
Symbolique	<i>Représentations symboliques et métaphoriques, image de soi</i>
Sociale	<i>Échanges avec les autres visiteurs</i>
Spatiale	<i>Stratégies de déambulation</i>
Temporelle	<i>Gestion de la durée de la visite</i>

Source : Bourgeon-Renault et Jarrier (2019).

- 8 Ces autrices mettent également en évidence le caractère multi-temporel de la notion d'expérience visiteurs, laquelle dépasse largement les frontières du site lui-même (Bourgeon-Renault et Jarrier, 2018). En effet, les événements se déroulant avant la visite, comme la prise de renseignements sur Internet, l'arrivée au parking ou l'achat du billet, mais aussi les expériences passées influencent largement l'expérience sur place (Ponsignon *et al.*, 2017). Au cours de la visite, le visiteur découvre le site, les éléments exposés et la scénographie, interagit avec un guide et/ou différents supports et outils de médiation. Puis, à la fin de la visite, il peut acheter des souvenirs, se forger une opinion et parler de son expérience, voire la recommander. La richesse conceptuelle de ces analyses pourrait permettre aux sites C&P de mieux comprendre, et donc d'optimiser, l'expérience de leurs visiteurs. C'est pourquoi, nous interrogeons désormais le champ des travaux sur l'étude des publics sur les stratégies de ces sites en matière d'étude de l'expérience de visite.

## L'étude de l'expérience de visite dans les sites C&P

- 9 L'étude des consommateurs est une science, devenue une industrie en soi (Moskowitz et Hartmann, 2008), largement employée par les grandes entreprises à tous les stades de développement et de commercialisation du produit. Pourtant, elle ne semble pas s'être étendue, ou dans une très faible mesure, au domaine culturel et patrimonial. C'est ce que nous enseigne la confrontation des travaux de recherche sur l'expérience

de visite avec ceux du champ des études des publics dans les musées et les expositions culturelles (Candito, 2003 ; Donnat et Octobre, 2001 ; Eidelman, Roustan et Goldstein, 2008 ; Eidelman, Jonchery et Zizi, 2012 ; Eidelman, Gottesdiener et Le Marec, 2013 ; Romanello, 2015).

### Le type de données visiteurs collectées

- 10 Ces travaux mettent en évidence que la majorité des études sur les visiteurs s'appuient principalement sur deux sources de données : (1) celles issues de la billetterie, auxquelles s'ajoutent parfois (2) des enquêtes ponctuelles sur le profil sociodémographique des visiteurs. Or, la première n'informe pas sur le vécu sur site mais procure des données quantitatives ébauchant un profil de visiteurs. Quant à la seconde, elle a déjà été définie comme ayant un impact faible dans la compréhension de l'expérience de visite (Prentice *et al.*, 1998).
- 11 Si la compréhension du vécu sur site fait l'objet d'une attention croissante (Eidelman et Roustan, 2008), il semble que l'approche de l'expérience qu'ont les sites C&P reste partielle et étroitement liée aux missions de transmission de savoirs et de diffusion de la culture qui leur incombent, notamment pour ce qui est du cas de la France. Cela se concrétise par la réalisation d'études de réception, qui se focalisent sur l'évaluation de la médiation patrimoniale du site en interrogeant les acquis du visiteur ou bien la satisfaction de ses attentes en matière de connaissance. Or, de nombreuses autres dimensions sont constitutives de l'expérience de visite (*cf. supra*). Les attentes des visiteurs peuvent être multiples (apprendre, contempler, etc.) et parfois indirectement liées au contenu culturel et patrimonial du site visité (se divertir, faire découvrir, passer du temps en famille, etc.).
- 12 La collecte de données pourrait être facilitée dans les sites digitalisés. Les technologies de l'information et de la communication, désormais très répandues dans le domaine du tourisme (Buhalis, 1998 ; Buhalis et Law, 2008 ; Navío-Marco *et al.*, 2018), facilitent grandement l'accès à des données sur les visiteurs. Les nouveaux moyens de médiation utilisant le numérique offrent un moyen de collecter des informations sur les visiteurs, soit de manière directe en administrant un questionnaire, soit de manière indirecte en relevant des indices de l'activité (traces numériques). Remplaçant le traditionnel livre d'or papier, des livres d'or électroniques permettent désormais de recueillir les commentaires des visiteurs directement sous format informatique, simplifiant ainsi le traitement des données. Ensuite, les commentaires laissés sur les réseaux sociaux, tels que TripAdvisor, Facebook ou Twitter, constituent une source abondante et publique de données sur l'expérience vécue par les visiteurs, de plus en plus étudiée (Munar et Jacobsen, 2014 ; Zeng et Gerritsen, 2014). Ces commentaires libres constituent une base d'informations ensuite soumise à une analyse textuelle afin de décrire l'expérience vécue par les visiteurs. Les chercheurs en tourisme ont également adapté la démarche ethnographique à l'étude des informations laissées sur Internet par les usagers dans le cadre de communautés virtuelles : c'est la « netnographie » (Kozinets, 2010 ; Tavakoli et Wijesinghe, 2019). Mais la façon dont les sites patrimoniaux eux-mêmes se sont saisis de cette opportunité numérique reste floue.

## Les outils d'analyse de l'expérience de visite

- 13 Les outils utilisés pour analyser les expériences de visite ont mobilisés les deux méthodes d'étude, quantitative et qualitative. Des outils quantitatifs, tout d'abord, que l'on peut illustrer par le « *Visitor Experience Index* » développé par Martín-Ruiz *et al.* (2010). Cet indicateur permet d'évaluer le service de visite et de prédire les intentions des visiteurs de sites archéologiques de manière régulière et comparable. Il est renseigné par un questionnaire de vingt items portant sur le vécu expérientiel, la qualité de service, les sacrifices liés à l'accès au site et les sacrifices liés à l'effort de visite. Malgré sa simplicité de mise en œuvre et son intérêt analytique, lorsqu'il est administré régulièrement, seuls six items se rapportent à l'expérience (intérêt historique de la visite, intérêt des éléments exposés, évasion dans le temps, apprentissage, divertissement, visite appréciable avec des enfants), limitant ainsi la finesse d'analyse sur les ressentis, émotions et sensations dans le vécu des visiteurs.
- 14 L'approche qualitative peut être illustrée par les travaux de Schmitt et Aubert (2016). Ils permettent d'explorer plus en profondeur le vécu expérientiel des visiteurs en mobilisant une méthode « micro dynamique » (méthode REMIND). Compte-tenu de ses caractéristiques (personnelle, cognitive, sensitive, émotionnelle), l'expérience visiteurs est difficile à mesurer. En effet, les visiteurs peuvent avoir des difficultés à s'exprimer sur l'expérience qu'ils ont vécue. C'est pourquoi, la méthodologie proposée par les auteurs ajoute à l'observation des visiteurs des entretiens longs en fin de visite, qu'ils appellent des entretiens en « reviviscence stimulée » (*ibid.*, p. 51) et qui combinent des techniques d'entretiens en *re-situ* subjectif et d'auto-confrontation. Cette méthode permet de saisir plus précisément l'expérience que ne le permettent les méthodes quantitatives, mais elle reste complexe et coûteuse à mettre en œuvre.
- 15 Malgré l'intérêt des différents outils évoqués, ils ont une approche réduite de l'expérience, ou bien ne permettent pas une analyse régulière. Plus généralement, la difficulté de rendre routinière l'étude des publics dans les sites C&P est une faiblesse remarquée par Romanello (2015), et ce malgré l'amplification des études. De plus, les études menées sont souvent ponctuelles, et donc non reconduites, empêchant le suivi et le pilotage des évolutions du site.

## Utilisation managériale des données visiteurs

- 16 Mieux comprendre les attentes et le vécu en matière d'expérience des visiteurs permet de faciliter la prise de décision stratégique et quotidienne. Pourtant, il existe très peu de travaux de recherche sur l'utilisation stratégique des données sur les visiteurs (Zeng et Gerritsen, 2014). Selon Romanello (2015), il est en outre rare que les données visiteurs alimentent des réflexions sur les orientations stratégiques de l'équipement ou encore sur la construction de la politique de prix des musées et des centres d'art en France. Ceci s'explique notamment par le fait que les données collectées concernent l'apprentissage des visiteurs (*cf. supra*), limitant le champ des décisions qui en découle à la conception des activités éducatives, de médiation et de communication. De surcroît, bien que les possibilités qu'offre une conception expérientielle du tourisme pour le management des lieux de visite aient été soulignées (Bargain et Camus, 2017), les perspectives opérationnelles d'une analyse de l'expérience des visiteurs sont insuffisamment étudiées.

- 17 C'est pourquoi, cet article poursuit l'objectif de comprendre les freins et réticences à la mise en œuvre d'analyses de l'expérience visiteurs dans les sites C&P afin d'esquisser des perspectives opérationnelles qui faciliteraient leur déploiement.

## Une étude exploratoire de dix sites culturels et patrimoniaux

- 18 Si des chercheurs se sont déjà attachés à réaliser un inventaire des pratiques d'étude des publics dans les sites C&P, notre étude se focalise sur les pratiques de pilotage de l'expérience visiteurs, jusqu'alors peu étudiées en tant que telles. D'autre part, elle cible des sites C&P dans un contexte particulier, celui de la digitalisation des parcours de visite pour proposer des expériences immersives<sup>2</sup>. Les sites concernés souhaitent augmenter leur attractivité en se dotant d'une image expérientielle très recherchée par les touristes. Nous partons donc de l'hypothèse que ces sites C&P en contexte de MAT sont plus attentifs à l'expérience des visiteurs et, par conséquent, plus enclins à s'impliquer dans son pilotage.
- 19 Afin de comprendre comment ces sites pilotent l'expérience visiteurs, nous nous sommes appuyés sur l'étude de dix cas (cf. tableau 2), représentant un panel diversifié en termes de types de patrimoine (historique, naturel, architectural, industriel...) et de fréquentation (majoritairement entre 16 000 et 2 000 000 visiteurs par an). Notons toutefois que la majorité des sites étudiés est de taille modeste en termes de fréquentation, puisqu'ils cherchent justement à l'encourager en intégrant des outils de réalité augmentée ou virtuelle.

Tableau 2. Sites étudiés

	Nom du site	Titre du/des interlocuteur(s)	Nombre de visiteurs par an	Code
<b>Sites équipés de dispositifs RA-RV</b>	Bâtiment historique	Administrateur et régisseur	2 000 000	Site A
	Centre d'interprétation (patrimoine naturel)	Directeur de l'association	25 000	Site B
	Patrimoine architectural	Gestionnaire en délégation de service public	65 000	Site C
	Bâtiment historique	Médiateur culturel Animateur culturel	83 000	Site D
	Musée historique	Régisseur	16 000	Site E
	Musée historique	Attaché de conservation	50 000	Site F

<b>Sites en cours d'équipement (projet européen)</b>	Bâtiment historique	Responsable patrimoine et tourisme Animateur de l'architecture et du patrimoine	107 000	Site G
	Patrimoine naturel	Responsable d'exploitation	55 000	Site H
<b>Applications sur site ouvert</b>	Patrimoine naturel / découverte d'un territoire	Responsable du pôle SIG et aménagement du territoire au conseil départemental	50 000 utilisateurs recensés	Site I
	Patrimoine industriel	Chargé de développement de projets numériques	Données inexistantes	Site J

- 20 Notre recherche est exploratoire et traite en outre d'un sujet très sensible au biais de désirabilité. C'est pourquoi la démarche qualitative nous a paru la plus pertinente. Entre 2018 et 2020, nous avons interrogé les responsables de sites (ou les personnes en charge de l'observation, le cas échéant) lors d'entretiens semi-dirigés d'environ une heure. Nous commençons par questionner la présence d'un système d'observation des visiteurs, tant pour les comptabiliser (fréquentation, données de billetterie, etc.) que pour les caractériser (profil des visiteurs, satisfaction, expérience vécue). Le répondant était ensuite invité à nous décrire plus précisément ce système d'observation, son utilisation dans la gestion du site et les freins au développement de cette activité. Nous avons instruit une grille d'analyse construite à partir de ce que nous avons considéré comme les trois phases d'une démarche de pilotage : (1) récolte des données (types de données et modalités de récolte), (2) analyse des données récoltées et (3) diffusion et exploitation des résultats d'analyse. Nous avons également répertorié les moyens alloués à l'activité de pilotage et cherché à identifier les éventuels freins.

## État des pratiques de pilotage de l'expérience visiteurs observées

- 21 Cette étude dresse un état des lieux des pratiques en matière de pilotage de l'expérience visiteurs dans les sites patrimoniaux digitalisés ou en cours de digitalisation (cf. tableau 3). Conformément aux trois temps de l'activité de pilotage, nous présenterons d'abord les pratiques en termes de collecte de données. Nous poursuivrons par celles relatives à l'analyse des données récoltées, puis par les pratiques de diffusion et d'exploitation des résultats d'analyse. Enfin, nous évoquerons les moyens alloués à ces pratiques.

Tableau 3. Activités d'étude des visiteurs selon les sites

Types de collecte	Types d'analyse	Types de diffusion	Ressources humaines impliquées
-------------------	-----------------	--------------------	--------------------------------



Échange informel	Informelle Détection des irritants		Chargé d'accueil
Livre d'or papier	Analyse des commentaires au fur et à mesure	Informelle	Chargé de médiation
Veille sur les réseaux sociaux	Enquête <i>ad hoc</i> , analyse par le chargé d'étude	Rapport d'étude ponctuel, notamment dans le cadre d'obtention de subvention	Chargé du développement de l'outil de médiation
Enquête sur site	Analyse périodique (dominante quantitative)	Rapport périodique / note de service une fois par an	Gestionnaire de site
Données billetterie	Analyse périodique des commentaires laissés via l'outil numérique de médiation	Tableau de bord consultable en continu	Chargé de communication
			Équipe marketing / observatoire des publics

## La collecte de données

- 22 Les commentaires des visiteurs, oraux ou écrits, constituent les principales données récoltées par les sites étudiés en matière d'expérience visiteurs<sup>3</sup>. Ces données primaires, de type discursif, sont recueillies soit en continu, soit ponctuellement, et selon différentes modalités : *via* les livres d'or (papier ou numérique), les échanges directs avec les visiteurs (pendant ou après la visite), les réseaux sociaux sur Internet, les questionnaires mis à disposition en fin de visite et les enquêtes réalisées de façon *ad hoc*. Parmi ces modalités, les outils numériques de médiation ont un potentiel intéressant pour faciliter le recueil de données sur l'expérience vécue par les visiteurs. Ils permettent en effet de systématiser et d'automatiser cette tâche. Dans une partie des sites étudiés (A ; B ; D ; J), ces outils fonctionnent à partir d'applications installées sur des tablettes à disposition des visiteurs ou téléchargeables depuis un *smartphone*. Les traces numériques récupérées par ces applications (données de géolocalisation, temps de visite et temps passé sur les points d'intérêt, commentaires sur livre d'or numérique, questionnaires en fin de visite...) fournissent de nombreuses données, dont la compilation et le format numérique peuvent faciliter le traitement (*cf. supra*). Toutefois, les répondants à notre enquête utilisant des applications numériques de médiation ne bénéficient pas toujours pleinement de ces opportunités. S'agissant des questionnaires en ligne, les répondants ont indiqué des taux de réponses très variés. Par exemple, notre interlocuteur pour le site B nous a confié que les visiteurs cessent de répondre avant la fin du questionnaire et sont plus réticents à répondre aux questions ouvertes.

On se rend compte que les gens ne vont pas [dans le questionnaire] jusqu'à ce qu'on leur demande la satisfaction, les points d'amélioration [...] on pose quelques questions où ils peuvent répondre librement, ils le font très peu sur la tablette. (Interlocuteur du site B)

- 23 En outre, les données collectées *via* ces applications numériques ne sont pas toujours directement accessibles pour les sites. Les responsables du site A ont ainsi pointé que, selon le type de contrat liant le site et les développeurs de l'application, les données collectées par ce biais pouvaient être indirectement disponibles, puisque les obtenir suppose de formuler une demande spécifique auprès du développeur. Ceci peut

entraver voire décourager l'analyse régulière. Si certains sites ont pris l'habitude de les demander, d'autres ne le font pas de manière systématique.

- 24 En tout état de cause, force est de constater que ces différentes sources de données et modalités de récolte possibles, en particulier lorsque cumulées, représentent un matériau disponible non négligeable. Elles ont également l'avantage de pouvoir produire rapidement de la connaissance sur l'expérience visiteur. Or, il est important d'alerter sur quelques éléments remettant en cause leur pertinence.
- 25 Tout d'abord, nous remarquons que tous nos interlocuteurs des sites étudiés portaient principalement leur attention sur les aspects négatifs énoncés par les visiteurs :
- Soit les personnes nous les [les commentaires] mettent dans le livre d'or [...]. Ou alors, directement de visu, on leur demande comme ça s'est passé [...] pour que nous, on puisse ajuster le tir. (Interlocuteur du site C)
- 26 Ensuite, nous constatons que les données récoltées, quelle que soit leur modalité de collecte, concernent des éléments qui ont peu à voir avec la compréhension des lieux, du patrimoine qui fait l'objet de la médiation, ou encore des sensations et émotions vécues par les touristes. Elles concernent, au contraire, la satisfaction globale ou des défaillances d'ordre technique<sup>4</sup>. Ces données discursives se révèlent donc succinctes et les visiteurs n'énoncent que très rarement des pistes d'amélioration.
- Donc, il y a quelques personnes qui nous disent : « Bien, tablette, super », ou « animation sympathique ». Mais voilà, il en faudrait plus. [...] Donc, dans le livre d'or, les remarques, il n'y en a pas beaucoup. (Interlocuteur du site C)
- 27 Enfin, la collecte de données est également une démarche plus ou moins formalisée selon les sites, ce qui questionne la représentativité et l'objectivation des informations recueillies. D'une part, dans les sites où les équipes et les flux de visiteurs sont restreints, la proximité des gestionnaires de site avec les visiteurs est plus grande. Ainsi, les premiers ont l'impression d'accéder au maximum de l'information qu'ils peuvent recueillir en échangeant directement avec ces derniers.
- [...] Le fait de parler avec les gens, au début et à la fin, au retour de la tablette, suffit pour avoir leurs impressions. (Interlocuteur du site C)
- 28 Or, il convient de rester prudent avec ce type de données qui, lorsqu'elles ne sont pas quantifiées, peuvent se révéler peu représentatives de l'expérience vécue par l'ensemble des visiteurs d'un site. D'autre part, et tout particulièrement lorsque ce matériau est directement approprié par le gestionnaire de site, les informations ne sont pas enregistrées et ne font donc pas l'objet d'un document formalisé et disponible, notamment pour être partagé et discuté avec les autres membres de l'équipe et les décideurs. Sur ce plan, le personnel du site G s'appuie sur un « cahier de liaison technique ». Il permet au personnel en charge des visites et celui en charge de la technique de communiquer sur les problèmes entravant l'expérience des visiteurs. Mais, comme son nom l'indique, ce cahier se limite aux aspects techniques (sonorisation, éclairage, qualité des visuels et des médias proposés, propreté, etc.).

## L'analyse des données récoltées

- 29 Les pratiques en termes d'analyse diffèrent tout d'abord selon leur périodicité : analyses ponctuelles, à intervalles réguliers ou au fil de l'eau. L'analyse diffère ensuite en fonction du degré de formalisation des données recueillies.

- 30 Concernant d'abord les données informelles, collectées *via* des échanges directs avec les visiteurs, celles-ci ne font l'objet d'aucune véritable phase d'analyse, à savoir une réflexion approfondie sur la base d'une consolidation des données, lesquelles demeurent à l'état brut. Dans ce cas, nous pouvons dire que la stratégie de pilotage de l'expérience visiteurs des sites étudiés repose quasi exclusivement sur l'expertise des gestionnaires de site et de quelques membres du personnel : « C'est peut-être un peu prétentieux, mais on considère que c'est nous les experts de notre site et de la médiation. » (Interlocuteur du site D) Notons que ceci peut s'avérer risqué : si le site survivra aux départs et aux arrivées au sein de son personnel, tel ne sera pas le cas de la connaissance des visiteurs, qui disparaîtra en cas de départ du personnel concerné du fait de l'absence de formalisation des données.
- 31 S'agissant ensuite des données formelles, contenues dans le livre d'or, sur les réseaux sociaux, dans un cahier de liaison du personnel ou encore dans les résultats d'un questionnaire en fin de visite, elles semblent lues régulièrement, tel que le rapporte le responsable patrimoine et tourisme du site G : « oui, je regarde les commentaires TripAdvisor ». Mais elles ne font finalement que très rarement l'objet d'une analyse approfondie. Au mieux, l'analyse se limite à une détection des irritants ou à la prise en compte des aspects logistiques, comme indiqué précédemment. Pourtant, les sites qui ont mis en place plusieurs de ces outils ont accès à un matériau potentiellement intéressant. Au demeurant, les données récoltées semblent néanmoins permettre d'appuyer des prises de décision, au moins ponctuelles.

## L'exploitation des résultats d'analyse

- 32 Au sujet de la diffusion des résultats d'analyse des données récoltées sur l'expérience visiteurs, nous observons à nouveau différentes pratiques. La démarche se matérialise par la production de rapports d'étude, ponctuels ou périodiques, ou par l'alimentation d'un tableau de bord consultable en continu. Toutefois, ces éléments ne sont pas partagés largement au sein des équipes.
- 33 Concernant leur exploitation et la prise de décisions qui en découlent, nous remarquons que ce sont des ajustements de l'ordre des services périphériques à la visite (propreté des lieux, accessibilité, etc.) ou des réponses à des problèmes techniques qui sont opérés. Ceci est la conséquence logique de ce que nous avons remarqué plus haut. Dans la mesure où les données collectées concernent en grande majorité des aspects techniques et logistiques, d'une part, et où les analyses se limitent à la détection des irritants, d'autre part, cela contraint l'espace des prises de décision possibles sur l'évolution du site pour maintenir, voire améliorer, l'expérience vécue par les visiteurs. En témoignent les propos de notre interlocuteur du site I sur les réorientations des outils numériques de médiation mis en place et les décisions afférentes :
- On est parti à nouveau avec les usagers pour voir en fait les choses, comment dire, comment ils les ressentent, [...] pour ajuster justement les outils là, et l'offre en fait de manière générale. [...] on se rendait compte qu'il y avait des couacs de mise en œuvre, donc on les a changés tout de suite. (Interlocuteur du site I)
- 34 Bien que le vocabulaire sur les sensations soit mobilisé dans ce *verbatim*, ce sont finalement des aspects techniques liés à la performance de l'outil numérique de

médiation (robustesse de l'application, etc.) qui sont relevés et qui font l'objet d'actions d'amélioration.

## Les moyens alloués

- 35 S'agissant des moyens humains alloués au pilotage de l'expérience visiteurs, tout d'abord, la majorité des répondants ont rapporté que leur site disposait d'une équipe restreinte et aux tâches très variées : « On est tous des couteaux suisses », a expliqué l'un d'eux (site C). Si bien qu'ajouter une activité supplémentaire à la charge de ces équipes fait l'objet d'un véritable questionnement sur le temps à lui consacrer<sup>5</sup>. La mobilisation d'un membre de l'équipe sur le pilotage entre nécessairement en conflit avec la réalisation d'une autre activité, également nécessaire au fonctionnement du site. Ainsi, sur les dix sites étudiés, seuls deux ont chargé un employé de la connaissance des visiteurs : l'un sur un poste dédié (site A), l'autre en partie sur un poste de chargé de promotion (site D). Pour tous les autres sites, la connaissance des visiteurs n'est pas une tâche spécifiquement et formellement attribuée à une personne. Pourtant, l'embauche de personnel dédié ou bien le recours à une prestation externalisée apparaissent comme des solutions appropriées, mais qui obligent à poser la question des moyens financiers. Or, cette dernière s'avère bien souvent insoluble pour les sites C&P, qui ont des coûts fixes importants (Benhamou et Thesmar, 2011, p. 54) et sont fortement dépendants de subventions et de financements publics pour assurer leur fonctionnement. Concernant la mise en place d'activités de pilotage de l'expérience visiteurs, les ressources budgétaires ne sont pas seulement limitées, elles sont le plus souvent totalement absentes. « Disons que ce n'est pas notre priorité budgétaire », confiait ainsi l'un de nos interlocuteurs (site D).
- 36 Pour conclure sur les pratiques de pilotage de l'expérience visiteurs relevées dans les sites enquêtés, retenons que si tous recueillent des informations sur ce sujet, cela n'est pas réalisé dans le cadre d'une démarche rigoureuse et cohérente entre les trois phases identifiées du pilotage. La principale raison avancée est celle du manque, voire de l'absence, de moyens humains et financiers alloués à cette activité. Or, ce constat semble incohérent au regard des montants, parfois très importants, qui sont investis dans les dispositifs numériques de médiation. D'autant plus que ces derniers ont pour principal objectif de susciter des visites expérientielles auprès des visiteurs. C'est pourquoi nous soulevons, en sus du manque de moyens, l'existence de difficultés, chez les répondants, à appréhender l'expérience visiteurs et l'intérêt que revêt le pilotage de l'expérience visiteurs pour leur site. Nous proposons des solutions afin de lever ces freins.

## La difficulté à appréhender l'expérience visiteurs et le manque d'intérêt pour son pilotage

- 37 Au-delà du manque de moyens déclaré par les sites enquêtés, deux entraves au développement d'une stratégie de pilotage de l'expérience visiteurs nous semblent pouvoir être avancées.
- 38 La première entrave concerne la difficulté des sites à se saisir de l'objet « expérience visiteurs », notion complexe compte-tenu de ses caractéristiques à la fois multidimensionnelle et multi-temporelle (cf. supra). Cela expliquerait pourquoi les sites

enquêtés semblent se focaliser davantage sur les commentaires négatifs et les remarques relatives à l'utilisation des outils de médiation numérique, qui peuvent sembler plus « tangibles ». Il demeure bien évidemment important d'évaluer l'efficacité de ces outils numériques afin de corriger d'éventuels problèmes techniques susceptibles d'interférer sur la qualité de la visite. Mais se limiter à ce seul aspect ne permet pas d'appréhender pleinement l'expérience vécue par les visiteurs d'un site C&P.

- 39 En outre, la difficulté à se saisir de l'objet « expérience » est imputable aux méthodologies qui lui sont associées et qui ne semblent pas facilement opérationnalisables. À titre d'exemple, la méthode REMIND (Schmitt et Aubert, 2016), précédemment évoquée, est particulièrement séduisante dans la mesure où elle permet d'obtenir une compréhension fine de l'activité des visiteurs en termes de comportements, de pensées et d'émotions. Bien qu'actionnable, cette méthode nécessite cependant un protocole complexe à mettre en œuvre et donc difficile d'accès. Elle requiert en effet des moyens et compétences (équipement vidéo pour le *tracking* des visiteurs, capacité à mener des entretiens longs, etc.) que ne possèdent pas les sites. Elle apparaît également limitée en termes de pilotage tel que nous l'envisageons, à savoir impliquant une analyse systématique et régulière, compte-tenu du fort degré d'implication que la technique de l'entretien en « reviviscence stimulée » (*ibid.*, p. 51) demande aux visiteurs.
- 40 Nous relevons, en second lieu, un manque d'intérêt des sites pour la démarche de pilotage de l'expérience visiteurs. Il ressort en effet de notre étude que les répondants ne voient pas nécessairement l'utilité de formaliser ni d'approfondir l'activité de pilotage, et ce pour diverses raisons. Tout d'abord, comme évoqué dans l'état des lieux des pratiques, les gestionnaires de sites se satisfont d'une connaissance empirique émanant le plus souvent de discussions avec les visiteurs, ainsi que de la lecture des commentaires écrits sur les livres d'or et postés sur les réseaux sociaux. Ils ne ressentent pas le besoin de renforcer cette connaissance par l'obtention de données complémentaires, ni par une analyse plus rigoureuse qui leur permettraient de prendre des décisions à caractère plus stratégique. Ensuite, certains de nos interlocuteurs ont estimé inutile d'approfondir la démarche dans la mesure où le processus décisionnel se trouve être centralisé et descendant. Par exemple, le répondant d'un site en régie publique ne voyait pas l'intérêt d'obtenir des données sur les visiteurs dans la mesure où les décisions sont prises par les élus : « le politique oriente et nous informe » (interlocuteur du site D). En outre, soit du fait de la centralisation des fonctions marketing-communication au niveau d'une collectivité territoriale (sites D et G) ou de leur mutualisation entre plusieurs sites (sites A, E, F et H), la collaboration et les échanges sur les données en matière d'expérience visiteurs s'avèrent problématiques compte-tenu de l'éloignement de ces services avec les équipes du site. Enfin, certains sites se passent sciemment de la connaissance sur l'expérience de visite en poursuivant l'ambition de proposer à leurs visiteurs des choses inattendues : « Nous, on veut amener le visiteur vers des choses qu'il n'imagine pas » (interlocuteur du site G). D'autres encore estiment que leur « mission est de transmettre ce patrimoine » (interlocuteur du site F) et rappellent l'importance de développer une médiation fidèle, quoi qu'en pensent les visiteurs, peut-être à la recherche de davantage de divertissement. Ils craignent sans doute la « disneylandisation » (Bourgeon-Renault et Jarrier, 2018) qui pourrait résulter d'une prise en compte trop littérale de l'avis des visiteurs. Or, qu'il s'agisse d'aller dans le sens des visiteurs ou de celui des sites, un

pilotage régulier et rigoureux de l'expérience visiteurs est utile pour orienter les décisions relatives à des projets stratégiques de long terme.

- 41 Compte-tenu de ces entraves, auxquelles s'ajoute le manque de moyens alloués au pilotage de l'expérience visiteurs, nous préconisons un pilotage participatif, basé sur la création collective de sens, comme levier afin d'optimiser cette activité.

## Le pilotage participatif comme levier

- 42 La démarche de « pilotage participatif » que nous présentons ici consiste à optimiser les données primaires disponibles par la mobilisation des ressources existantes, humaines notamment. Elle devra s'effectuer sur la base d'un référentiel des dimensions de l'expérience visiteurs retenues par le site, en fonction des critères de performance qu'il aura préalablement définis. Par exemple, un site dont l'objectif est d'attirer un public familial pourra cibler la dimension « sociale » de l'expérience de visite pour s'assurer du bénéfice relationnel obtenu par les visiteurs en famille.
- 43 Les résultats de notre étude montrent que les sites disposent de connaissances empiriques sur l'expérience vécue par leurs visiteurs. Nous préconisons ainsi de capitaliser sur ce savoir et de mobiliser le personnel au contact des visiteurs en leur qualité de « témoins » de l'expérience de visite : des agents d'accueil aux chargés de médiation, en passant par les surveillants de salle le cas échéant, en vue de collecter des données primaires plus fournies par la captation de signaux émis par les visiteurs en situation. Pour ce faire, il conviendra de les préparer à une nouvelle « posture d'étude » (Octobre, 2008, p. 95), en les sensibilisant notamment aux techniques d'observation ethnographique et d'entretien, afin d'inciter les visiteurs à s'exprimer davantage et d'identifier les informations relatives à leur expérience de visite. Ils devront notamment être formés à poser des questions non inductives, de manière à ne pas influencer l'avis du visiteur (Wadbled, 2019).
- 44 L'implication des membres de l'équipe du site C&P doit également s'appliquer à la phase d'analyse. Cette approche rejoint celle de Lorino (2000), qui plaide pour un pilotage producteur de sens par la mise en discussion collective des informations disponibles. Cet auteur recourt au concept de « création collective de sens », qui s'apparente à celui de *sense-making* développé par Weick (1995) selon une approche organisationnelle, largement repris en sciences de gestion (Maurel, 2010). Dans ses travaux sur la veille stratégique, Lesca (2002) reprend par exemple ce concept mais l'appréhende comme un processus délibérément organisé. Il le définit comme
- un processus collectif [...] qui met en avant l'interaction entre personnes [...] pour amplifier les signes extraits (les informations en provenance de l'environnement qui sont fragmentaires, incomplètes, incertaines, imprécises, ambiguës, d'une utilité apparemment faible...), pour accoucher les intuitions, et qui vise une compréhension (intelligence) mutuelle de l'environnement extérieur de l'entreprise dans un but d'anticipation, de manière à donner de la direction à l'organisation. (Ben Fredj Ben Alaya, 2007, p. 107-108)
- 45 Nous défendons l'idée que ce concept s'avère pertinent à mobiliser dans notre contexte afin d'objectiver les diverses informations saisies par les personnes au contact des visiteurs, perceptions qualifiées alors de données de type secondaire et subjectif. Toutefois, à la différence des approches citées, il ne s'agit pas d'anticiper une situation mais plutôt de caractériser l'expérience vécue par les visiteurs par l'agrégation de

signaux, traces, indices en provenance de leurs comportements et *verbatim*. L'intention est d'observer des faits en train de se dérouler dans le but de s'assurer de la correspondance entre l'expérience vécue par les visiteurs et les dimensions expérientielles recherchées par le site. Ainsi collectées, ces données feront l'objet d'une analyse et seront validées par une mise en discussion collective, à laquelle doit participer l'ensemble du personnel.

- 46 Bien que s'apparentant à la démarche d'enquête, nous sommes bien conscients des limites de cette proposition quant à sa rigueur sur le plan scientifique. En effet, elle ne permet pas de saisir de façon extrêmement fine les données de l'expérience visiteurs. L'observation tout particulièrement ne suffit pas et peut même être tronquée. Afin d'éviter qu'elle ne soit sujette à de mauvaises interprétations de la part de l'observateur, il pourrait s'avérer utile de la recouper avec la verbalisation du visiteur, comme souligné par Schmitt et Aubert (2016). Pour autant, nous pensons que préconiser un pilotage en mode participatif permet de fiabiliser *a minima* les informations recueillies, de piloter à moindre coût et, enfin, de s'assurer d'une prise de décision éclairée. De plus, cette proposition peut être facilement appropriée par les sites C&P. Enfin, elle a pour vertu d'accroître potentiellement la motivation du personnel, en les impliquant dans l'activité de pilotage, et de les valoriser par une montée en compétence.

## Conclusion

- 47 En s'intéressant aux pratiques de pilotage de l'expérience visiteurs dans les sites C&P équipés en MAT, cette recherche contribue au champ des travaux sur l'étude des publics dans le domaine culturel et patrimonial. Elle met au jour que ce type de pratiques existent dans les sites étudiés mais qu'elles restent majoritairement informelles (insuffisamment consignées et transmises pour aider à la décision), partielles (en n'abordant pas de manière séquentielle les trois étapes du pilotage) et très souvent superficielles (permettant davantage de saisir la satisfaction que le vécu expérientiel par exemple). Si, pour l'expliquer, les sites C&P invoquent en premier lieu le manque de ressources disponibles (tant humaines que financières), d'autres raisons peuvent également éclairer cette situation. L'expérience s'avère être un concept complexe à saisir pour les sites, ce qui impacte leur perception des moyens à engager pour la mesurer. Parfois, ce concept est au contraire appréhendé de manière restrictive par les gestionnaires de site qui ne voient pas l'intérêt de consacrer plus de ressources à l'obtention d'informations supplémentaires. D'autres ne s'impliquent pas dans la formalisation des différentes étapes du pilotage du fait de leur éloignement des processus décisionnels. Une réflexion autour de la « création collective de sens » permettrait de lever une partie de ces entraves à la mise en place d'un pilotage complet de l'expérience visiteurs (collecte, analyse et utilisation des données). L'implication de tous les personnels au contact des visiteurs dans la démarche de pilotage permettrait d'acquérir davantage de données, de les fiabiliser en les confrontant les unes aux autres ou encore de réduire les coûts de collecte et d'analyse. Cette proposition repose néanmoins sur un important effort de formalisation des différentes étapes du pilotage afin d'optimiser le rôle des informations recueillies dans la prise de décision sur l'avenir du site C&P. Bien sûr, cette méthode ne prétend pas analyser l'expérience visiteurs avec rigueur et en profondeur sur l'ensemble de ses dimensions, mais au

moins sur les dimensions expérientielles qui sont les plus importantes pour le site, en fonction des objectifs fixés (connaissance, divertissement, immersion, etc.). Enfin, une recherche-action pourrait permettre de valider la pertinence et l'efficacité opérationnelle de notre proposition.

---

## BIBLIOGRAPHIE

- Philippe AURIER, Yves EVRARD et Gilles N'GOALA, « Comprendre et mesurer la valeur du point de vue du consommateur », *Recherche et applications en marketing*, vol. 19, n° 3, 2004 [<https://doi.org/10.1177/076737010401900301>].
- Solène BARGAIN et Sandra CAMUS, « L'expérience : une approche conceptuelle au service du tourisme », *Mondes du tourisme*, n° 13, 2017 [<https://doi.org/10.4000/tourisme.1387>].
- Lamia BEN FREDJ BEN ALAYA, « Le concept de "création collective de sens". Un usage pertinent dans le contexte de veille anticipative stratégique (VAS-IC®) », *La revue des sciences de gestion*, vol. 226-227, n° 4-5, 2007 [<https://doi.org/10.3917/rsg.226.0099>].
- Françoise BENHAMOU et David THESMAR, *Valoriser le patrimoine culturel de la France*, Direction de l'information légale et administrative, 2011 [<https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/49518-valoriser-le-patrimoine-culturel-de-la-france.pdf>].
- Lydie BONNEFOY-CLAUDET, Rémi MENCARELLI et Cindy LOMBART, « Modélisation et tests des effets d'une stratégie d'enrichissement expérientiel : application au contexte touristique », *Recherche et applications en marketing*, vol. 30, n° 4, 2015 [<https://doi.org/10.1177/0767370115585495>].
- Dominique BOURGEON-RENAULT et Elodie JARRIER, « Marketing expérientiel et hyperréalité dans le domaine du tourisme culturel », *Mondes du tourisme*, n° 14, 2018 [<https://doi.org/10.4000/tourisme.1623>].
- Dominique BOURGEON-RENAULT, Élodie JARRIER et Bertrand BELVAUX, « Une mesure des effets de l'utilisation d'un outil numérique sur l'expérience de visite muséale », *Management et avenir*, vol. 108, n° 2, 2019 [<https://doi.org/10.3917/mav.108.0107>].
- Dimitrios BUHALIS, « Strategic use of information technologies in the tourism industry », *Tourism Management*, vol. 19, n° 5, 1998 [[https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(98\)00038-7](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(98)00038-7)].
- Dimitrios BUHALIS et Rob LAW, « Progress in information technology and tourism management: 20 years on and 10 years after the Internet. The state of eTourism research », *Tourism Management*, vol. 29, n° 4, 2008 [<https://doi.org/10.1016/j.tourman.2008.01.005>].
- Nathalie CANDITO, « *Expérience de visite et registres de la réception : l'exposition itinérante La différence et ses publics*, thèse de doctorat en sciences de l'information et de la communication, soutenue à l'Université d'Avignon et des Pays de Vaucluse, le 4 janvier 2001 », *Culture & Musées*, n° 1, 2003 [[https://www.persee.fr/doc/pumus\\_1766-2923\\_2003\\_num\\_1\\_1\\_1336\\_t1\\_0159\\_0000\\_4](https://www.persee.fr/doc/pumus_1766-2923_2003_num_1_1_1336_t1_0159_0000_4)].
- Olivier DONNAT et Sylvie OCTOBRE, *Les publics des équipements culturels. Méthodes et résultats d'enquêtes*, Rapport ministériel, Ministère de la Culture et de la Communication, 2001 [<https://>]



[www.culture.gouv.fr/content/download/74634/file/TdD27\\_Publics\\_PartieIV\\_Pol%2520tarifairepdf.pdf](http://www.culture.gouv.fr/content/download/74634/file/TdD27_Publics_PartieIV_Pol%2520tarifairepdf.pdf)].

Jacqueline EIDELMAN, Hana GOTTESDIENER et Joëlle LE MAREC, « Visiter les musées : expérience, appropriation, participation », *Culture & Musées*, hors-série, 2013 [<https://doi.org/10.4000/culturemusees.720>].

Jacqueline EIDELMAN, Anne JONCHERY et Lucile ZIZI, *Musées et publics : bilan d'une décennie (2002-2011)*, Département de la politique des publics, Direction générale des patrimoines, 2012 [<https://www.icom-musees.fr/ressources/musees-et-publics-bilan-dune-decennie-2002-2011>].

Jacqueline EIDELMAN et Mélanie ROUSTAN, « Les études de publics : recherche fondamentale, choix politiques et enjeux opérationnels », dans Jacqueline Eidelman, Mélanie Roustan et Bernadette Goldstein (dir.), *La place des publics : de l'usage des études et recherches par les musées*, Paris, La documentation française, coll. « Musées-Mondes », 2008 [[https://www.vie-publique.fr/sites/default/files/2020-11/9782110100429\\_LaPlaceDesPublics\\_Extrait.pdf](https://www.vie-publique.fr/sites/default/files/2020-11/9782110100429_LaPlaceDesPublics_Extrait.pdf)].

Jacqueline EIDELMAN, Mélanie ROUSTAN et Bernadette GOLDSTEIN (dir.), *La place des publics : de l'usage des études et recherches par les musées*, Paris, La documentation française, coll. « Musées-Mondes », 2008 [[https://www.vie-publique.fr/sites/default/files/2020-11/9782110100429\\_LaPlaceDesPublics\\_Extrait.pdf](https://www.vie-publique.fr/sites/default/files/2020-11/9782110100429_LaPlaceDesPublics_Extrait.pdf)].

Martina G. GALLARZA et Irene GIL SAURA, « Value dimensions, perceived value, satisfaction and loyalty: An investigation of university students' travel behaviour », *Tourism Management*, vol. 27, n° 3, 2006 [<https://doi.org/10.1016/j.tourman.2004.12.002>].

Morris B. HOLBROOK et Elizabeth C. HIRSCHMAN, « The experiential aspects of consumption: Consumer fantasies, feelings, and fun », *Journal of Consumer Research*, vol. 9, n° 2, 1982 [<https://doi.org/10.1086/208906>].

Elodie JARRIER, *Une approche expérientielle des effets de l'utilisation d'un outil interactif dans le domaine culturel : une application aux musées d'art*, thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Bourgogne (Dijon), 2015.

Robert V. KOZINETS, *Netnography: Doing Ethnographic Research Online*, Thousand Oaks, Sage Publications, 2010.

Fred LEMKE, Moira CLARK et Hugh WILSON, « Customer experience quality: An exploration in business and consumer contexts using repertory grid technique », *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 39, n° 6, 2011 [<https://doi.org/10.1007/s11747-010-0219-0>].

Nicolas LESCA, *Construction du sens : Le cas de la veille stratégique et de l'exploitation collective des signes d'alerte précoce*, thèse en sciences de gestion, Université Pierre Mendès France (Grenoble), 2002.

Philippe LORINO, *Enquête de gestion, à la recherche du signe dans l'entreprise. Huits récits du compact-disc au pain biologique*, Paris, L'Harmattan, coll. « Logiques économiques », 2000.

Dominique MAUREL, « Sense-making : un modèle de construction de la réalité et d'appréhension de l'information par les individus et les groupes », *Études de communication*, n° 35, 2010 [<https://doi.org/10.4000/edc.2306>].

David MARTÍN-RUIZ, Mario CASTELLANOS-VERDUGO et Maria de los Ángeles OVIEDO-GARCÍA, « A visitors' evaluation index for a visit to an archaeological site », *Tourism Management*, vol. 31, n° 5, 2010 [<https://doi.org/10.1016/j.tourman.2009.06.010>].

- Howard MOSKOWITZ et Johannes HARTMANN, « Consumer research: Creating a solid base for innovative strategies », *Trends in Food Science & Technology*, vol. 19, n° 11, 2008 [<https://doi.org/10.1016/j.tifs.2008.01.016>].
- Ana María MUNAR et Jens Kr. Steen JACOBSEN, « Motivations for sharing tourism experiences through social media », *Tourism Management*, n° 43, 2014 [<https://doi.org/10.1016/j.tourman.2014.01.012>].
- Julio NAVÍO-MARCO, Luis Manuel RUIZ-GÓMEZ et Claudia SEVILLA-SEVILLA, « Progress in information technology and tourism management: 30 years on and 20 years after the internet. Revisiting Buhalis & Law's landmark study about eTourism », *Tourism Management*, n° 69, 2018 [<https://doi.org/10.1016/j.tourman.2018.06.002>].
- Sylvie OCTOBRE, « Connaître les populations et les publics », dans Jacqueline Eidelman, Mélanie Roustan et Bernadette Goldstein (dir.), *La place des publics : de l'usage des études et recherches par les musées*, Paris, La documentation française, coll. « Musées-Mondes », 2008 [[https://www.vie-publique.fr/sites/default/files/2020-11/9782110100429\\_LaPlaceDesPublics\\_Extrait.pdf](https://www.vie-publique.fr/sites/default/files/2020-11/9782110100429_LaPlaceDesPublics_Extrait.pdf)].
- Haemoon OH, Ann Marie FIORE et Miyoung JEOUNG, « Measuring Experience Economy Concepts: Tourism Applications », *Journal of Travel Research*, vol. 46, n° 2, 2007 [<https://doi.org/10.1177/0047287507304039>].
- Jan PACKER et Roy BALLANTYNE, « Conceptualizing the Visitor Experience: A Review of Literature and Development of a Multifaceted Model », *Visitor Studies*, vol. 19, n° 2, 2016 [<https://doi.org/10.1080/10645578.2016.1144023>].
- B. Joseph PINE et James H. GILMORE, « Welcome to the experience economy », *Harvard business review*, n° 76, juillet-août 1998 [<https://hbr.org/1998/07/welcome-to-the-experience-economy>].
- Frederic PONSIGNON, Francois DURRIEU et Tatiana BOUZDINE-CHAMEEVA, « Customer experience design: A case study in the cultural sector », *Journal of Service Management*, vol. 28, n° 4, 2017 [<https://doi.org/10.1108/JOSM-01-2017-0016>].
- Richard C. PRENTICE, Stephen F. WITT et Claire HAMER, « Tourism as experience: The case of heritage parks », *Annals of tourism research*, vol. 25, n° 1, 1998 [[https://doi.org/10.1016/S0160-7383\(98\)00084-X](https://doi.org/10.1016/S0160-7383(98)00084-X)].
- Gloria ROMANELLO, « Des études de publics pour quoi faire ? L'utilisation des outils de connaissance des publics dans la gestion des musées et centres d'art contemporain en Espagne et en France », *ICOFOM Study Series*, n° 43b, 2015 [<https://doi.org/10.4000/iss.487>].
- Daniel SCHMITT et Olivier AUBERT, « REMIND : une méthode pour comprendre la micro-dynamique de l'expérience des visiteurs de musées », *Journal of Human Mediatized Interactions/Revue des interactions humaines médiatisées*, vol. 17, n° 2, 2017, p. 43-70.
- Rokhshad TAVAKOLI et Sarah N.R. WIJESINGHE, « The evolution of the web and netnography in tourism: A systematic review », *Tourism Management Perspectives*, n° 29, 2019 [<https://doi.org/10.1016/j.tmp.2018.10.008>].
- Joëlle VANHAMME, « La satisfaction des consommateurs spécifique à une transaction : définition, antécédents, mesures et modes », *Recherche et applications en marketing*, vol. 17, n° 2, 2002 [<https://doi.org/10.1177/076737010201700204>].
- Nathanaël WADBLED, « Rendre compte d'une expérience de visite : se dire et se redire dans des entretiens d'explicitation composites », *Téoros. Revue de recherche en tourisme*, vol. 38, n° 1, 2019 [<https://journals.openedition.org/teoros/3561>].

Karl E. WEICK, *Sensemaking in Organizations*, Thousand Oaks, Sage publications, 1995.

Valarie A. ZEITHAML, « Consumer Perceptions of Price, Quality and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence », *Journal of Marketing*, 1988 [<https://doi.org/10.2307/1251446>].

Benxiang ZENG et Rolf GERRITSEN, « What do we know about social media in tourism? A review », *Tourism Management Perspectives*, n° 10, 2014 [<https://doi.org/10.1016/j.tmp.2014.01.001>].

## NOTES

1. Traduction française des « four realms » de Pine et Gilmore (1998).
2. Cette étude a été réalisée dans le cadre d'un projet de recherche européen (le projet VISTA-AR du programme Interreg France [Manche] Angleterre, financé par des fonds européens de développement régional) visant à faciliter l'intégration d'outils de médiation numérique (réalités virtuelle et augmentée) dans des sites C&P, notamment en les accompagnant dans la mise en place du pilotage de l'expérience visiteurs.
3. En dehors des données de billetterie qui, comme énoncé précédemment, ne renseignent pas sur l'expérience des visiteurs.
4. Notons que ce second aspect peut être surreprésenté du fait de notre échantillon, composé de sites cherchant à amplifier l'expérience via des outils numériques de médiation.
5. En atteste, par exemple, le temps à accorder à l'activité de modération des commentaires sur les réseaux sociaux : « c'est un investissement, et si vous avez cette relation-là, il y a création de compte, [...] enfin bref c'est quelqu'un derrière » (interlocuteur du site I).

---

## RÉSUMÉS

Le tourisme, en particulier dans les sites culturels et patrimoniaux, est caractérisé par une double tendance : une quête d'expérience de la part des touristes et le développement d'outils numériques de médiation de la part des sites pour y répondre. Cette recherche interroge les stratégies que certains sites culturels et patrimoniaux, équipés d'outils numériques de médiation, entreprennent pour piloter l'expérience de leurs visiteurs.

À partir d'entretiens avec des gestionnaires de dix de ces sites, nous mettons en évidence leurs pratiques de pilotage ainsi que les éventuels freins à leur déploiement. Les résultats montrent que tous s'impliquent dans des pratiques de collecte, d'analyse ou de diffusion-exploitation des données sur l'expérience des visiteurs mais qu'aucun ne déploie de manière complète cette démarche en trois étapes. Des freins liés à la difficulté à se saisir de l'objet « expérience visiteur » et à l'intérêt de son étude pour le personnel des sites culturels et patrimoniaux sont identifiés. Ils pourraient être levés à partir d'une démarche de pilotage basée sur la création collective de sens, impliquant l'ensemble du personnel au contact des visiteurs.

Tourism, especially in cultural and heritage sites, is trending to both: a search for experience by the tourists and, in response, the development of digital mediation tools by sites. This article questions the strategies that some cultural and heritage sites, equipped with digital mediation tools, undertake to monitor and manage the experience of their visitors.

Based on interviews with 10 cultural and heritage site managers, we point out their management

practices as well as the obstacles they face. The results highlight that all studied sites are involved in collecting, analyzing or disseminating and using data on visitor experience in a strategic way, but that none of them fully deploy this three-step approach. Obstacles concern the difficulty for the staff of grasping the object of the “visitor experience” on the one hand, and consequently the interest to study it, on the other hand. An approach based on the collective creation of meaning could allow this to be overcome by involving all the staff in contact with visitors.

## INDEX

**Mots-clés** : expérience visiteurs, sites culturels et patrimoniaux, médiation numérique, pilotage, création collective de sens

**Keywords** : visitor experience, cultural and heritage sites, digital mediation, monitoring, collective sense-making

## AUTEURS

### VALÉRIE DUTHOIT-SAINT-GEORGES

Chargée de projets numérique  
Musées de la Ville de Reims  
valerie.duthoit[at]outlook.fr

### ELSA GATELIER

Maître de conférences  
Laboratoire PSMS, Université de Reims Champagne-Ardenne  
elsa.gatelier[at]univ-reims.fr

### SYLVIE JOLLY

Chercheuse associée à l'EIREST, Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne  
sylvie.jolly[at]univ-paris1.fr