



5^{EME} ANNEE MCM

**FIDÉLISER À L'HEURE DU NUMERIQUE,
LES ENJEUX POUR LE MONDE CULTUREL ET POUR LE MONDE
COMMERCIAL**

SOPHIE EHRHARDT, MCM, 2010-2011

Dina Estèves

**Nicolas Loubet, Directeur associé, Umaps - Social Media
Designer, Knowtex**

Remerciements :

Je souhaite remercier en premier lieu mon directeur de recherche, Monsieur Nicolas Loubet pour l'intérêt qu'il a porté à ce sujet et ses encouragements tout le long de mes recherches.

Je remercie aussi chaleureusement Mesdames Isabelle Camisan et Pauline Burnel, ainsi que tous les membres du Vaisseau à Strasbourg, pour leurs précieux conseils et leur regard de professionnels sur mon travail. Une pensée particulière va à Madame Anne Billaut, responsable culturel et à Monsieur Cédric De Zutter, responsable événementiel et clientèle d'affaires, au Vaisseau pour le temps qu'ils ont consacré à répondre à mon interview.

Mes remerciements vont également à Madame Dina Estèves, professeur à l'ISCOM et tutrice des mémoires de MCM, pour son aide méthodologique et pratique.

Je tiens aussi à remercier chaleureusement pour son aide et ses conseils avisés, mon ami développeur web Young Sun Tan, sans qui ce sujet n'aurait sans doute pas été le même ; ainsi que mes parents pour leur soutien indéfectible.

Enfin, une dernière pensée va également à tous mes camarades de la promo MCM 2010-2011 sans exception pour leur solidarité durant cette épreuve !

Sommaire :

Remerciements :	2
Sommaire :	4
Introduction :	6
Première partie :	12
<i>LA NOTION DE FIDELITÉ : DÉFINITIONS, MÉCANISMES ET IMPORTANCE DU WEB.</i>	12
1) Définitions	12
2) Les mécanismes et les outils de la stratégie de fidélisation	14
3) Les apports du web et des réseaux sociaux aux programmes de fidélisation.	19
Seconde partie :	23
<i>LA MISE EN ŒUVRE D'UNE POLITIQUE DE FIDELISATION</i>	23
1) Pourquoi fidéliser les consommateurs ?	23
2) Concevoir un programme de fidélisation adapté	26
3) Des outils intéressants	31
Troisième partie :	35
<i>DE LA FIDÉLISATION À LA GESTION D'UNE COMMUNAUTE</i>	35
1) Communautés « <i>online</i> », communautés « <i>IRL</i> »	35
2) Le rôle du Community Manager	37
3) Quelques idées en développement pour l'avenir	41
Conclusion :	45
Glossaire	48
Bibliographie	52
Annexes	57
Résumé	72
Mots-clefs	73

Les mots du texte suivis d'une étoile * sont définis dans le glossaire, page 48.

Introduction :

« Nos sociétés occidentales ont déjà vécu deux grandes révolutions : le passage de l'oral à l'écrit, puis de l'écrit à l'imprimé. La troisième est le passage de l'imprimé aux nouvelles technologies, tout aussi majeure. ¹»

Que ce soit dans le monde des musées et des institutions culturelles ou bien dans celui des marques et des entreprises commerciales, cette phrase de Michel Serres résume bien une réalité du monde moderne. Il est aujourd'hui absolument impossible d'ignorer les nouvelles technologies et le monde d'Internet, tant ils imprègnent notre société.

Toutes les entreprises, quel que soit leur secteur d'activité, ont à faire face au défi que représente l'adoption et l'utilisation à bon escient des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC)*. C'est partant de ce constat que j'ai eu envie d'étudier dans mon précédent mémoire², l'utilisation du web par les musées. Ma précédente formation, à l'Ecole du Louvre, m'a en effet permis d'acquérir des connaissances sur le monde culturel et celui des musées en particulier. Ma formation actuelle, à l'ISCOM, m'a ouverte sur le monde de la communication des entreprises et des grandes marques. Concilier ces deux formations est un défi des plus intéressants.

¹ SERRES Michel, *Petite Poucette, la génération mutante*, interview disponible sur <http://www.liberation.fr>, 3 septembre 2011.

² « *Du Web 1.0 au web 2.0, évolution de l'utilisation du web par les musées* » téléchargeable sur <http://www.doyoubuzz.com/sophie-ehrhartd>

C'est donc assez naturellement, lorsqu'il m'a été donné la possibilité d'écrire un second mémoire en 5^{ème} année, que j'ai eu envie de le consacrer à la question des liens entre les marques, les institutions culturelles (et plus particulièrement les musées) et leurs publics. Construire un certain nombre de parallèles entre la gestion d'image et la communication d'une marque et celles d'un musée m'a paru intéressant. En effet, on entend souvent dire que les marques et les musées n'ont rien à voir l'un avec l'autre et que leurs objectifs sont différents. Cela est probablement le cas. Néanmoins mon postulat est que les deux peuvent être complémentaires et peuvent s'inspirer l'un l'autre.

Ce sujet étant éminemment vaste, il m'a fallu l'affiner. La question de la fidélisation m'a alors semblé l'une des plus pertinentes. En effet, dans une société où le zapping est de plus en plus prégnant et où tout va toujours plus vite, peut-on réellement réussir à fidéliser un public ? Grâce aux NTIC, le public est toujours mieux informé des offres à sa disposition et peut très facilement se laisser tenter par une proposition lui correspondant mieux... Face à une offre surabondante, le consommateur est devenu volage³. Comment dès lors, garder ses clients, les fidéliser ?

Contrairement à ce que l'on pourrait penser, la question se pose autant pour les marques commerciales que pour les institutions culturelles. Toutes les entreprises (culturelles ou non) sont aujourd'hui soumises à des obligations de résultats et il

³ KAUFMAN Henri, FAGUER Laurence, *Le marketing de l'ego*, 2005, Maxima, 288 pages.

devient effectivement nécessaire de fidéliser les clients/visiteurs afin de garantir la pérennité des projets. De plus, dans le milieu culturel aussi, les offres abondent et le public devient de plus en plus exigeant. Il n'est donc pas vain de dire que la fidélisation est aujourd'hui encore, et plus que jamais, une problématique de premier plan⁴.

C'est le besoin de communication et d'interaction entre les humains qui les a poussés à créer toujours plus de moyens de communication. La Poste, le téléphone, le minitel, puis Internet ne sont que des évolutions technologiques émanant d'un même besoin humain : communiquer. De même, le web dit 2.0* « est une évolution du Web vers plus de simplicité (ne nécessitant pas de connaissances techniques) et d'interactivité (permettant à chacun de contribuer sous différentes formes)⁵ » L'orientation que prend le web aujourd'hui est celui des réseaux sociaux* et de la participation de plus en plus massive de tout un chacun au partage des informations. C'est exactement ce qui est actuellement en train d'émerger avec les nouveaux outils de curation* tels que Scoop-it, Pearltrees ou encore Paper.li⁶.

Dans un monde moderne hyper-communicant, les communautés se créent donc sans cesse autour des sujets les plus variés. Ainsi le sujet de la fidélisation est également

⁴ NARDOT Corinne, *La fidélisation des clients*, <http://www.creg.ac-versailles.fr/spip.php?article59>
1^{er} mai 2003.

⁵ Source Wikipédia : http://fr.wikipedia.org/wiki/Web_2.0

⁶ Source : <http://www.adverbe.com/2011/01/12/la-curation-vous-ny-echapperez-pas-en-2011>

incontestablement lié à la question des réseaux sociaux, qui sont le lieu privilégié du partage de l'information entre utilisateurs.

On constate effectivement que lorsqu'on s'interroge sur les meilleurs moyens de fidéliser le public, il s'avère que la réponse provient de plus en plus d'Internet et des réseaux sociaux.

Il convient enfin d'attirer l'attention sur la méthodologie employée lors de la réalisation de ce mémoire et les recherches de terrain effectuées.

Signalons tout d'abord le stage de 6 mois que j'ai effectué au Vaisseau⁷, musée de sciences à destination des enfants, durant la concrétisation de ce mémoire. Ainsi le Vaisseau est-il logiquement devenu un support d'observation idéal pour cette recherche. J'ai notamment pu y interroger deux professionnels sur leur vision de la fidélité et de sa relation avec la création d'une communauté de visiteurs : madame Anne Billaut, responsable culturel et monsieur Cédric De Zutter, responsable événementiel et clientèle d'affaires. Ces deux entretiens ont été réalisés en face à face, au cours du mois d'août 2011, durant environ une demi-heure.

Par ailleurs, l'une de mes principales missions de stage auprès du service d'évaluation fut de rédiger, d'administrer et d'analyser une enquête auprès des publics de l'exposition temporaire Grains de Bâisseurs (présentée du 1er octobre 2010 au 22 août 2011). Certains résultats de cette enquête, administrée auprès 294 visiteurs entre juillet et août 2011, ont

⁷ Le Vaisseau à Strasbourg : <http://www.levaisseau.com>

également servis de base à la réflexion de ce mémoire. Il faut cependant préciser ici que cette étude est toujours en cours d'analyse, c'est la raison pour laquelle les résultats ne sont pas publiés dans le présent mémoire.

Enfin, j'ai également rédigé une autre enquête à destination d'un large public, pour connaître les motivations qui poussent les gens à retourner visiter un musée ainsi qu'à acheter à nouveau un produit d'une même marque. Cette enquête de cinq questions fût administrée par Internet auprès de 72 volontaires au mois d'août 2011.

Dans la suite de ce mémoire, nous verrons dans un premier temps, comment se définit la notion de fidélité à la fois dans le domaine culturel et dans le domaine commercial. Nous étudierons ses mécanismes et les schémas qui peuvent soutenir un programme de fidélisation. Enfin, nous verrons également comment l'utilisation d'Internet et des réseaux sociaux peut aider à fidéliser les visiteurs.

Dans une seconde partie, après avoir analysé les bénéfices à fidéliser les clients pour une marque et pour une institution culturelle, nous verrons quels sont les points importants à prendre en compte pour concevoir un programme de fidélisation adapté. Puis nous proposerons quelques outils intéressants à mettre en place dans le cadre d'un programme de fidélité.

Enfin, dans une troisième et dernière partie nous verrons comment la fidélisation conduit logiquement à la création d'une communauté qu'il faut gérer. Nous verrons les caractéristiques

des communautés dites « *in real life* »⁸ (IRL)* désignées ainsi par opposition aux communautés « *online* »*, existant uniquement sur Internet. Nous étudierons le rôle et l'importance d'un *community manager** et nous mettrons en avant quelques idées émergentes intéressantes pour l'avenir.

⁸ Traduction : « dans la vraie vie », « dans le monde réel »

Première partie :

LA NOTION DE FIDÉLITÉ : DÉFINITIONS, MÉCANISMES ET IMPORTANCE DU WEB.

1) Définitions

Il convient pour commencer ce sujet de définir tout d'abord clairement ce qu'est la fidélité. En effet cette notion très courante a été maintes fois définie de plusieurs façons selon les auteurs et les époques.

Dans le Mercator⁹, on trouve la définition suivante : « *La fidélité d'un client est un attachement durable, préférentiel ou exclusif, à une entreprise ou une marque. Elle a trois dimensions : affective (proximité émotionnelle), cognitive (préférence) et conative (comportement d'achat). Elle se mesure par l'attitude (proximité émotionnelle et préférence) ou par le comportement (fréquence des achats et part de la marque dans les achats de la catégorie de produits).* »

Le Mercator distingue encore la fidélité active « *qui résulte d'une conviction, d'un attachement ou d'une préférence volontaires* » et la fidélité passive « *qui résulte de la routine, de la paresse, du risque perçu à changer, ou de la contrainte* » Pour ce mémoire, nous ne prendrons pourtant en compte que la fidélité active qu'il convient de chercher à générer. La fidélité

⁹ LENDREVIE Jacques, LEVY Julien, LINDON Denis, *Mercator théorie et pratique du marketing*, 2009, Editions Dunod, 9ème édition, 1200 pages.

passive ne prenant pas en compte la notion de choix du consommateur, elle ne sera pas abordée ici.

L'encyclopédie du Marketing¹⁰ définit la fidélité comme un « *attachement conscient ou non du consommateur à un produit, une marque, une entreprise ou un mode de distribution. Elle peut être mesurée par le taux de réachat, dès lors qu'après avoir essayé un produit, quatre comportements s'offrent au consommateur : l'abandon, l'essai à nouveau, la fidélité ou la consommation alternée (en revenant parfois aux produits consommés auparavant)* »

La fidélité en marketing est donc clairement définie comme un attachement à un produit, une marque ou encore une entreprise. Elle implique donc la création d'un véritable lien, plus ou moins durable, entre l'institution et le consommateur. On peut mesurer ce lien en observant le comportement et l'attitude du consommateur. C'est justement ce lien, sa fonction, ses caractéristiques, et sa mise en œuvre qui nous intéresse ici.

Dans le domaine culturel, la fidélité est un peu plus complexe à définir et peut prendre plusieurs formes. Selon Juliette Passebois¹¹, la fidélité « *peut désigner la fidélité vis-à-vis d'un artiste, d'un lieu d'exposition, d'un style pictural, ou d'une collection* ». Tout comme elle dans sa publication, nous ne retiendrons cependant dans ce mémoire que la fidélité à

¹⁰ LEHU Jean-Marc, *L'encyclopédie du Marketing*, 2004, Editions d'Organisation, 956 pages.

¹¹ PASSEBOIS Juliette, *Comment la fidélité des visiteurs de musées d'art se construit-elle ? Une proposition de modélisation*, conférence rendue dans le cadre de l'AIMAC (association internationale de management des arts et de la culture), 2005, 8^{ème} session.

l'institution culturelle. Celle-ci est plus généraliste et permet d'établir des comparaisons satisfaisantes avec la fidélité à une marque ou une entreprise commerciale.

Il faut cependant préciser que les diverses formes de fidélités applicables dans le domaine culturel vont souvent de pairs. Le goût pour un artiste, un style ou une collection s'accorde souvent avec l'affection pour le lieu et/ou l'institution. De même la fidélité dans le domaine culturel est toujours active. En effet, visiter un musée ou assister à une représentation théâtrale est toujours un choix et ne résulte en aucun cas de la paresse, ou de la contrainte. C'est également dans ce souci d'établir des comparaisons que nous avons choisi d'ignorer la notion de fidélité passive, définie plus haut et propre au domaine marketing.

2) Les mécanismes et les outils de la stratégie de fidélisation

A présent que nous avons défini précisément ce que nous entendons par la notion de fidélité dans ce travail, voyons maintenant ses mécanismes et les outils qui permettent de développer une stratégie de fidélisation.

L'une des premières questions qui vient à l'esprit est celle de l'utilité de mettre en place un véritable programme de fidélité. En effet, à l'ère de la communication relationnelle, on pourrait penser que construire une relation affective entre une marque et son public suffit à le fidéliser. Ainsi, par exemple, la marque Bonne Maman est célèbre pour la véritable relation affective qu'elle a réussi à construire avec ses consommateurs en

pariant sur son packaging et sa publicité, sans pour autant mettre en place un véritable programme de fidélité. Les clients de Bonne Maman sont fidèles à une image qui évoque leur enfance et qui les place dans un sentiment positif vis-à-vis de la marque. C'est ce sentiment, corrélé à la satisfaction du produit, qui conduit au réachat de la marque.

En effet, on pense souvent que plus les clients sont satisfaits, plus ils sont fidèles. Cela n'est vrai que dans une certaine mesure. Benoît Aubert et Daniel Ray ¹² affirment d'ailleurs que « *même lorsque 90% des clients sont satisfaits, plus de la moitié peuvent être infidèles* »¹³. La satisfaction seule ne suffit donc pas. Il faut « autre chose » en plus. Un sentiment favorable lié au déclenchement d'une émotion comme chez Bonne Maman ou encore un programme de fidélité qui apporte un avantage certain.

Ainsi c'est pour accroître le pourcentage de clients fidèles, parmi ceux qui sont satisfaits, qu'il est important de concevoir un programme de fidélité. Le programme de fidélité permet également de rattraper une mauvaise expérience vécue par le client en lui offrant une forme de compensation¹⁴.

Les raisons qui commandent la mise en place un programme de fidélisation dans une institution culturelle, sont plus

¹² AUBERT Benoît, RAY Daniel in LENDREVIE Jacques, DE BAYNAST Arnaud, EMPRIN Catherine, *Publicitor Communication 360 on line off line*, 2008, Editions Dunod, pages 482-483.

¹³ Cf. annexe n° 1 – La satisfaction et la fidélité, page 58.

¹⁴ Cf. annexe n° 2 – Comment un programme de fidélité permet de retenir les clients satisfaits et de récupérer quelques clients insatisfaits, page 58.

complexes. En effet, celui-ci est le plus souvent corrélé à une association du type « amis du musée » qui a pour but de collecter des dons au profit de l'institution. L'adhésion annuelle à cette association permet généralement, en contrepartie, d'entrer gratuitement dans le musée en question. Elle permet aussi d'avoir un certain nombre d'avantages chez des partenaires ou à la boutique. C'est le cas par exemple du programme famille du musée du Louvre¹⁵. Le but ici n'est pas tellement d'accroître le pourcentage de visiteurs ou de réparer une mauvaise expérience, mais plutôt de remercier le visiteur-mécène de son don et de son soutien marqué à l'institution.

Il serait pourtant sans doute intéressant que les mécanismes des programmes de fidélité du domaine commercial soient adaptés au monde culturel, permettant ainsi d'augmenter de façon significative la fréquentation des institutions.

Il existe d'ailleurs, parmi les mécanismes de récompense des programmes de fidélités du secteur commercial, des schémas qui pourraient sans doute être appliqués avec succès aux institutions culturelles. 4 grands modèles de schéma de récompense¹⁶ peuvent en effet être mis en œuvre :

- La récompense continue qui rétribue le client à chaque action,
- La récompense après un certain nombre d'achat,

¹⁵ <http://tinyurl.com/6ygalz3> Url raccourci redigeant vers la page du site Internet du musée du Louvre explicitant les avantages du programme de fidélité à destination des familles.

¹⁶ LENDREVIE Jacques, DE BAYNAST Arnaud, EMPRIN Catherine, *Publicitor Communication 360 on line off line*, 2008, Editions Dunod, pages 488-491.

- La récompense après un certain montant d'achat,
- La récompense à intervalle de temps.

Chacun de ces schémas possède des avantages et des inconvénients à être mis en œuvre, quel que soit le secteur. Il convient donc de les étudier en détail avant de choisir celui qui sera le modèle du programme à mettre en place¹⁷.

Un cinquième schéma existe en plus des quatre précédents et permet d'accumuler certains des avantages de plusieurs modèles. Il s'agit du programme à points. Les pionniers de ce genre de programme furent les compagnies aériennes avec les « *Frequent Flyer Programs* » (FFP)*. Ce modèle permet de cumuler à chaque achat des points que le client peut échanger quand il le souhaite par des cadeaux de montants variables.

Cependant quel que soit le modèle choisi pour être mis en place, il ne saurait fonctionner convenablement sans la mise en œuvre en amont d'un système efficace de « *Customer Relationship Management* » (CRM)*. Cet outil permet de rassembler, d'organiser et d'analyser des informations obtenues sur les clients et leurs habitudes de consommations. Il permet donc de mieux connaître la clientèle et de dresser des profils auxquels il est alors possible d'adapter un programme de fidélité, d'une manière extrêmement précise.

Sans aller forcément aussi loin, il semble important que les institutions culturelles se mettent à rassembler, à analyser et à

¹⁷ Voir pour cela : LENDREVIE Jacques, DE BAYNAST Arnaud, EMPRIN Catherine, *Publicitor Communication 360 on line off line*, 2008, Editions Dunod, pages 488-493.

hiérarchiser les informations qu'elles possèdent sur leurs visiteurs. C'est le but des actuels services d'évaluation qui existent dans certaines institutions culturelles. Cependant on constate qu'ils servent bien souvent à compiler des informations qui ne sont que peu exploitées dans la réflexion stratégique.

En effet, l'évaluation consiste souvent à produire un bilan en termes de fréquentation et de satisfaction des visiteurs. Les bons chiffres généralement obtenus servent ensuite à soutenir « scientifiquement » le bilan annuel de l'institution. Peu nombreuses sont les institutions qui vont réellement loin dans l'analyse des profils de leurs visiteurs et dans la réflexion puis la mise en œuvre d'une stratégie de communication et de fidélisation en adéquation.

Pourtant, selon Juliette Passebois : « *le taux de fidélité des visiteurs constitue, pour les musées, un indicateur de leur performance davantage que ne peut l'être le niveau de satisfaction ou le taux de fréquentation*¹⁸ ». Cette réflexion est intéressante car il est important de rappeler que le public des institutions culturelles est un public volontaire qui est là par envie, par choix, et non par obligation. Le niveau de satisfaction est donc souvent très élevé et ne reflète pas forcément de manière objective la qualité réelle de l'institution.

Contrairement aux marques dont la qualité est de loin la première motivation de réachat (79%) ; pour les institutions culturelles, la motivation de re-visite est le contenu scientifique

¹⁸ PASSEBOIS Juliette, *Comment la fidélité des visiteurs de musées d'art se construit-elle ? Une proposition de modélisation*, conférence rendue dans le cadre de l'AIMAC (association internationale de management des arts et de la culture), 2005, 8^{ème} session.

et culturel (54%), ainsi que le goût esthétique ¹⁹ (49%). La volonté d'enrichir ses connaissances et de « voir de beaux objets » est donc au cœur de la motivation d'une visite. Ainsi il semble logique que la satisfaction d'un visiteur soit importante lors des évaluations, puisque celui-ci cherche à assouvir un besoin pour lequel le musée est spécialement conçu.

3) Les apports du web et des réseaux sociaux aux programmes de fidélisation.

Comme nous l'avons déjà vu en introduction, c'est le besoin de communication et d'interaction entre les humains qui les a poussés à créer toujours plus de moyens de communication. Le web est actuellement le canal de communication privilégié des entreprises pour parler directement à leurs consommateurs.

En effet, c'est le média qui leur permet de faire le plus d'économies. Tout d'abord, parce qu'un e-mail est évidemment moins cher qu'un courrier papier. Il est également plus rapide, puisque presque instantané, et plus pratique, puisque l'on peut le programmer pour l'envoyer à une date précise. Il est aussi plus facile à personnaliser et s'envoie en un très grand nombre d'exemplaires pour le même prix.

Il faut cependant souligner ici qu'un e-mail n'a pas la même valeur perçue qu'un courrier papier auprès du consommateur. En effet, nombreux sont ceux qui atterrissent directement dans la

¹⁹ Sondage réalisé par mes soins, sur Internet, entre juillet et août 2011 auprès de 72 répondants volontaires. Cf. annexe n°3, pages 59 et 60, pour les résultats complets.

corbeille de la boîte de réception. En 2009, le taux moyen d'ouverture d'une newsletter avoisinait les 20%²⁰. Le courrier postal, en revanche, est souvent mieux perçu par le consommateur qui le ressent comme un effort de la part de la marque, d'autant plus si le papier est choisi avec soin. En effet, un beau courrier papier a toujours plus d'effet qu'un simple e-mail envoyé en dix millions d'exemplaires. C'est donc aussi un élément à prendre en compte dans une stratégie de fidélisation.

Cependant, le Web permet également de créer pour chaque client un espace personnel et sécurisé en ligne. Cet espace donne la possibilité au client de gérer lui-même un certain nombre de tâches qui étaient auparavant gérées par l'entreprise. Des économies peuvent donc aussi être réalisées ici, mais la marque peut aussi récupérer un certain nombre d'informations utiles sur son client par le biais du formulaire d'inscription.

Dans son espace, le client peut donc, par exemple, transformer les points accumulés lors de ses achats en cadeaux, ou encore accéder à certains services mis à sa disposition. Certaines marques proposent ainsi à leurs clients de tester les produits directement sur le site, notamment grâce à des processus de réalité augmentée. C'est le cas par exemple de l'opticien Kryz et de son « miroir virtuel »²¹ ou encore du robot-mannequin de la start-up estonienne Fits.me²². D'autres proposent des outils de gestion du quotidien comme un programme de

²⁰ Chiffres provenant de : <http://www.definitions-webmarketing.com/Definition-Taux-d-ouverture-moyen>

²¹ A voir sur : <http://www.kryz.com> + annexe n°4, page 61, captures d'écran

²² A voir sur : <http://fits.me> + annexe n°5, page 62, captures d'écran

fitness (Céréales Fitness de Nestlé²³) ou un calendrier de grossesse (Produits pour bébé Mustela²⁴).

La meilleure personnalisation permise par cet outil est également un bon avantage. Le client peut souvent modeler l'espace à sa guise et s'y sentir au final un peu comme chez lui. Cela renforce également le sentiment d'appartenance à la marque et donc par conséquent la fidélité.

Une plus grande réactivité dans les réponses aux questions des internautes est également permise par le web, de même que la possibilité d'utiliser des formes d'expressions très variées sur une même page. Ainsi la vidéo côtoie le texte ou encore le podcast audio. Les outils de partage sur les réseaux sociaux et de conversation en ligne permettent également une plus grande interactivité entre les membres mais également avec la marque.

On crée donc plus facilement un véritable sentiment d'appartenance à une communauté regroupée autour d'intérêts communs. Enfin, les flux RSS* ou encore les widgets* permettent à la marque d'être présente au quotidien dans la vie du consommateur.

Enfin le web permet de faire entrer le consommateur dans l'univers de la marque par une véritable expérience multi-médias. Les outils technologiques à disposition de la marque lui permettent de créer une véritable expérience de marque

²³ A voir sur : <http://www.nestle-fitness.com/fr>

²⁴ A voir sur <http://www.mustela.fr>

virtuelle. Un peu comme le principe d'un concept store, qui génère une expérience multi-sensorielle complète, il est possible de rendre l'expérience en ligne totalement interactive. Ainsi un lien est créé à travers cette expérience car le consommateur, en accédant à l'univers de la marque, apprend à mieux la connaître. De même la marque récolte un certain nombre d'informations sur son client et peut ainsi toujours mieux le servir. C'est un cercle vertueux qui est ainsi mis en place. Les marques de Luxe comme Veuve Clicquot Ponsardin²⁵ ou Vuitton par exemple, ont déjà misé sur Internet avec l'ouverture de boutiques virtuelles et un contenu toujours plus riche.

²⁵ Interview de Geneviève Dejoie, Responsable Communication Institutionnelle et Internet chez Veuve Clicquot Ponsardin pour Mercator : « *En termes d'actions de marketing direct à destination de nos clients, notre principal outil est Internet.* » Octobre 2008, sur : <http://www.mercator-publicitor.fr/interview-champagne-veuve-clicquot-ponsardin>

Seconde partie :

LA MISE EN ŒUVRE D'UNE POLITIQUE DE FIDELISATION

1) Pourquoi fidéliser les consommateurs ?

« Les stratégies de fidélisation visent soit à retirer plus de chaque client, soit à améliorer l'image de l'entreprise et à renforcer ainsi l'attachement du client à la marque, ce qui le dissuade d'aller voir ailleurs »²⁶ C'est sur ces deux principes de base que se fondent la plupart des programmes de fidélisation actuellement en place.

Les entreprises visant un large public, comme les supermarchés par exemple, développent majoritairement le premier levier dit « transactionnel ». Le but est alors d'accroître le chiffre d'affaire par client soit par le « *cross-selling* »*, c'est-à-dire en l'incitant à acheter autre chose en plus ; soit par l'« *up-selling* »*, c'est-à-dire en l'incitant à monter dans la gamme de produits. Pour cela les marques récompensent leurs clients par des bons de réduction ou des bons d'achat.

L'autre levier, essentiellement employé par les marques de Luxe, est celui dit « relationnel ». Dans ce cas de figure, le but est de faire des clients de véritables ambassadeurs de la marque afin d'augmenter le bouche-à-oreille positif. Ainsi un client

²⁶ Yan Claeysen, directeur du consulting de l'agence ETO, cité par GLESS Etienne, *les bons plans pour fidéliser ses clients*, L'Entreprise.com, 21/09/2007

satisfait en rapportera un autre, créant une véritable chaîne et contribuant à la bonne image de la marque auprès du public. Les récompenses de programmes de fidélité jouant sur le levier relationnel sont plutôt des cadeaux ou des services (échantillons, invitations VIP, etc...). La communication est plus personnalisée et le client se sent chouchouté par la marque.

Mais quel que soit le levier employé, les deux ont un point commun essentiel : celui de renforcer l'attachement du consommateur à la marque, de créer un véritable lien entre les consommateurs et l'entreprise.

Dans le domaine culturel, ces deux leviers pourraient également s'appliquer²⁷.

En effet, même si le versant transactionnel semble à première vue, peu probant, il est indéniable que cela fait toujours plaisir de recevoir un bon de réduction ou un tarif spécial en récompense de sa fidélité. A ce niveau-là les boutiques et les cafétérias des musées seraient bien inspirées de mettre en place des cartes de fidélité semblables à celles que l'on trouve dans les commerces et restaurants traditionnels.

Ainsi, lors d'une nouvelle visite dans l'institution, l'incitation à consommer « en plus » à la boutique ou la cafétéria serait plus grande. En effet, les notions d'« *up-selling* » et de « *cross-selling* » s'appliquent ici aussi et permettrait sans doute d'augmenter le chiffre d'affaire de ces

²⁷ Les éléments qui suivent ont été réfléchis à partir des remarques d'Anne Billaut, responsable culturel et de Cédric De Zutter, responsable événementiel et clientèle d'affaires au Vaisseau. Interviews en annexes n°6 page 63 et n°7 page 65.

deux commerces. Cet argent supplémentaire pourrait ensuite être réinvesti dans les commerces en question pour améliorer l'offre et satisfaire encore plus les consommateurs, qui deviendraient encore plus fidèles, etc... Ainsi un cercle vertueux pourra être mis en place.

Certaines institutions, comme le Vaisseau à Strasbourg, louent par exemple également leurs espaces à des sociétés qui cherchent un lieu original pour accueillir leurs manifestations. Aujourd'hui plutôt rentrée dans les mœurs, elle fût souvent vivement décriée par certains. On oublie pourtant que c'est pour beaucoup de salariés, l'occasion de mettre pour la première fois un pied dans l'institution et pourquoi pas, d'y revenir en famille si l'endroit leur a plu ! La fidélisation de ces clients entreprises passent bien souvent par le levier transactionnel, mais il n'est pas exclu de profiter de ces soirées pour donner une bonne image de l'institution culturelle et présenter sa programmation.

Le volet relationnel est sans conteste le plus évident pour une institution culturelle. En effet, n'ayant pas pour but premier la rentabilité, les institutions culturelles se sentiront naturellement plus proches d'un système basé sur la relation entre elles et les visiteurs. Choyer le public en lui proposant une offre culturelle soignée et de qualité est déjà dans leurs habitudes. Ce qui l'est moins en revanche, est le fait de considérer certains de leurs visiteurs comme des VIP qu'il faut particulièrement chouchouter. En effet, les institutions culturelles françaises ont une mission de service public notamment régie par des principes d'égalité. Ainsi tout le monde quel que soit sa catégorie socio-professionnelle, son âge ou ses origines, est

invité à se rendre dans un musée ou au théâtre. Traditionnellement, une partie des efforts de communication des institutions culturelles se fait en direction des publics dits « empêchés », c'est-à-dire ne venant pas naturellement sur site (handicapés, défavorisés, etc...). Ces missions sont nobles et le propos ici n'est pas de les remettre en question.

Cependant, il est important de préciser que chercher à fidéliser tous les visiteurs est contre-productif à la mise en place d'un véritable programme de fidélisation. « *Un des principes de base d'une fidélisation efficace est la "méritocratie"* »²⁸. Ce que veut dire Yan Cleeyssen par là c'est qu'il faut choisir parmi ses clients, ceux qui potentiellement rapporteront le plus à l'entreprise. Cette remarque peut paraître bassement commerciale mais c'est une vérité indéniable. Il vaut mieux concentrer ses efforts sur un petit nombre de visiteurs qui seront d'efficaces relais d'opinion et génèreront un véritable bouche-à-oreille, plutôt que d'essayer de fidéliser tout le monde sans y parvenir concrètement. Ainsi, bien connaître ses visiteurs pour cibler ceux qui pourront être les plus utiles, renforce encore plus l'importance de la gestion des informations.

2) Concevoir un programme de fidélisation adapté

Il existe un certain nombre de points auxquels il convient de faire attention lorsque l'on veut mettre en place un programme de fidélisation. Ces points sont connus des

²⁸ Yan Claeysen, directeur du consulting de l'agence ETO, cité par GLESS Etienne, les bons plans pour fidéliser ses clients, L'Entreprise.com, 21/09/2007

professionnels du marketing et de la communication et pour la plupart parfaitement employés. Les équipes de l'institut Ipsos ont d'ailleurs théorisé cette affirmation dans un ouvrage ²⁹ en identifiant 7 vérités sur la fidélisation des clients.

Cependant, si ces points sont également très intéressants pour le secteur de la culture, ils ne peuvent pas être appliqués tels quels. Aussi, nous allons les détailler en proposant une formule adaptée au domaine culturel.

« Principe n°1: Ne cherchez pas à retenir tous les clients, soyez sélectifs. »

Nous avons déjà abordé ce point plus haut mais il convient de le rappeler ici. Tous les visiteurs ne ressentent pas le besoin de nouer un lien fort avec l'institution. Il est alors d'autant plus important de bien connaître ses visiteurs pour identifier ceux qui sont potentiellement les meilleurs relais d'opinions. La fidélisation est une relation qui marche dans les deux sens, l'institution doit être bien disposée mais le public également.

« Principe n°2 : Fidéliser le client prend plus de temps que les dirigeants n'en ont à donner. Organisation et patience sont nécessaires. »

Ce principe est d'autant plus vrai dans le domaine culturel où les équipes sont réduites et très polyvalentes. Le temps est la donnée qui manque le plus. Rassembler les informations, établir

²⁹ KEININGHAM Timothy, VAVRA Terry, AKSOY Lerzan, WALLARD Henri, *Loyalty Myths: Hyped Strategies That Will Put You Out of Business – and Proven Tactics That Really Work*, Hoboken, 2005. Résumé dans Ipsos Ideas, revue de l'institut, Juillet 2005

une stratégie, la mettre en place et attendre qu'elle porte ses fruits est un travail de longue haleine. Pourtant le résultat peut être très intéressant, surtout lorsque la fréquentation du lieu est en chute. Il ne faut donc pas baisser les bras et prendre son mal en patience. L'idéal étant de mettre sur pied un groupe de projet inter-services qui pourrait réfléchir sur la stratégie et surveiller sa mise en œuvre.

« Principe n°3 : La polygamie du consommateur est aujourd'hui une réalité économique : concentrez-vous sur la part de dépenses de vos clients. »

Cette réalité existe aussi dans le domaine culturel. En effet, la multiplicité des offres ne facilite pas vraiment la fidélisation. Créer une visite-réflexe comme l'imagine Anne Billaut³⁰ est une idée intéressante mais sans conteste difficile à mettre en place.

Cependant, dans le secteur culturel, plutôt que de se concentrer sur les dépenses des visiteurs, il conviendrait plutôt de se concentrer sur leur secteur géographique. En effet, une visite ne devient un réflexe que si le lieu est proche du lieu d'habitation ou de vie des visiteurs. Il sera alors intéressant de mettre en place une communication spécialement adaptée aux « voisins » de l'institution et pourquoi pas une offre spéciale « voisins ». Le Vaisseau s'en approche par exemple avec son tarif spécial à 3 euros pour tous, de 16H30 à la fermeture (18H). De nombreuses familles des environs profitent donc de ce tarif pour emmener les enfants après l'école. C'est typiquement

³⁰ Cf. interview d'Anne Billaut en annexe n° 6 page 63

une offre de voisinage destinée aux personnes n'ayant pas un long trajet pour venir et qui peuvent revenir plusieurs fois. Ils y sont d'ailleurs incités par ce tarif avantageux.

« Principe n°4 : La fidélité repose sur un bénéfice mutuel. Or la plupart des programmes de fidélisation privilégient les intérêts de l'entreprise. »

Ce point est particulièrement important. Il convient de créer une véritable relation gagnant-gagnant entre l'entreprise et son public. Un bon programme de fidélité doit être véritablement intéressant et attractif pour le visiteur, et pas seulement pour l'institution. D'autant plus qu'un effet pervers ne manquera pas de survenir si le programme est réellement mal équilibré : les visiteurs seront au mieux déçus, au pire fâchés. Et cela ne manquera pas d'impacter l'image de l'institution. Il est donc primordial de s'assurer que les récompenses sont à la hauteur des attentes du visiteur.

Pour cela le mieux étant de tester le programme, avant de le lancer, auprès d'un petit nombre de visiteurs-amis auxquels on ne manquera pas de fournir un questionnaire pour mesurer leur satisfaction et prendre en compte leurs remarques.

Proposer des récompenses à forte valeur ajoutée mais qui ne coûtent pas tellement cher à l'institution, est aussi une bonne solution. En effet, une invitation VIP à un vernissage normalement réservé à la presse et/ou aux membres du personnel a toujours plus d'effet qu'un gadget siglé au logo de l'institution. De façon générale, traiter les visiteurs comme des VIP coûte souvent moins cher que de leur offrir un véritable objet, pour un bénéfice plus important.

« Principe n°5 : Les effets de la fidélité forment un enchaînement complexe. Apprenez à déchiffrer les comportements spécifiques de vos clients et de votre marché. »

Ce point particulier recoupe le fait qu'il est primordial de bien connaître son public. Il est très important, une fois le programme mis en place, de suivre son évolution et les réactions des visiteurs. Certains comportements ou réactions spécifiques donnent des indications précieuses sur l'état d'esprit du public. Tester le programme en amont permet sans doute de limiter les désagréments éventuellement encourus, mais les conjectures et les gens changent. Il faut donc régulièrement surveiller le programme et ses adhérents. Pourquoi pas avec la mise en place d'une enquête annuelle, par exemple. De même, apporter régulièrement de petites modifications donne aux visiteurs fidèles le sentiment que l'institution est bien présente derrière le programme et se soucie réellement d'eux.

« Principe n°6 : La satisfaction des salariés peut faire la différence, mais elle ne conditionne pas, loin s'en faut, la fidélité des clients. »

Ce point-ci est particulièrement intéressant. L'enquête que j'ai réalisée³¹ montre d'ailleurs que la présence d'un personnel particulièrement aimable et disponible n'influence que très peu de gens (1% seulement) sur leur désir de revenir dans un musée. Il faut cependant ici préciser que l'inverse démotive probablement beaucoup plus le visiteur ! En effet, un personnel

³¹ Cf. annexe n°3 page 59 pour les résultats complets.

peu accueillant et désagréable, surtout dans une entreprise de service public fait toujours mauvais effet. Il convient motiver les salariés pour qu'ils contribuent à entretenir et à promouvoir le programme de fidélité, sans pour autant se reposer uniquement là-dessus.

« Principe n°7 : La fidélité client et la perception de la marque sont interdépendantes. Elles doivent être gérées ensemble. »

Ceci semble en effet plutôt logique lorsque l'on réfléchit au fait que l'image perçue d'une entreprise est perçue... par le client ! Travailler sur l'image perçue est donc indissociable des études sur la satisfaction des visiteurs et l'image qu'ils ont de l'institution. C'est aussi la raison pour laquelle il est primordial, lorsque l'on veut créer un véritable programme de fidélisation, de monter un groupe de projet composé de salariés des divers services concernés (communication, évaluation, commercial, direction, etc...). C'est véritablement un travail d'équipes au pluriel.

3) Des outils intéressants

Voyons maintenant ensemble quelques outils qu'il pourrait être intéressant de mettre en place dans le cadre d'un programme de fidélité au sein d'une institution culturelle.

Pour commencer un mot sur le passeport Amuse-Musées de la Chaîne de la Découverte dans le parc régional des Vosges du Nord³². La Chaîne de la Découverte est un réseau qui regroupe seize musées de zone rurale sous la direction du parc régional des Vosges du Nord. Ils mettent ainsi en commun leurs ressources et mutualisent leurs moyens, notamment en communiquant ensemble.

Ils sont à l'origine du passeport Amuse-Musées³³, un dépliant recensant l'ensemble des manifestations prévues dans ces musées. Au verso de ce dépliant on trouve une grande carte illustrée qui permet aux enfants de coller des autocollants qu'ils collectionnent au fur et à mesure de leurs visites dans les différents musées. Le but est bien entendu de faire venir les familles dans l'ensemble des musées de la Chaîne de la Découverte et pas seulement dans l'un d'eux. L'envie de visiter les autres lieux est motivée par ce système de collection. Evidemment ce système s'adresse en priorité aux enfants pour lesquels il est conçu.

Dans le même esprit j'ai imaginé une sorte de passeport³⁴ que l'on pourrait adapter à un lieu unique et qui inciterait les jeunes visiteurs à revenir plusieurs fois sur le site pour participer aux diverses animations proposées. Ce passeport pourrait être établi annuellement ou bien seulement sur une saison. De la même façon que les musées de la Chaîne de la Découverte le principe serait de proposer aux enfants de collectionner des

³² <http://www.amusemusees.com> + Cf. document en annexe n°8, page 67

³³ Cf. annexe n°8, page 67 : première page du passeport.

³⁴ Pour l'ébauche de projet, établie sur une idée propre, pour le Vaisseau cf. annexe n°9, page 67

tampons ou des autocollants à chaque participation à une activité. Ce système fonctionne tout comme les programmes à points des compagnies aériennes ou des centres commerciaux. Au bout d'un certain nombre de tampons acquis, ou lorsque le passeport est plein l'enfant peut obtenir un cadeau et un nouveau passeport à remplir en échange de l'ancien. La notion de collection étant une envie forte des enfants, il y a fort à parier qu'associé à un programme d'animations adaptées et de qualité, les enfants reviennent régulièrement sur le site.

Le parrainage est également un outil qu'il peut être intéressant d'exploiter dans le cadre d'un programme de fidélisation. Un visiteur satisfait en emmène un autre et cela crée une véritable chaîne de fidélité. Beaucoup de marques utilisent d'ailleurs ce concept avec succès car il est gagnant pour tout le monde. L'entreprise gagne un nouveau client, le parrain reçoit un cadeau en récompense et le filleul reçoit souvent une offre avantageuse destinée à le fidéliser. Dans le secteur culturel, ce système pourrait fort bien être adapté, d'autant plus que l'on va rarement visiter un musée tout seul. Les activités culturelles que ce soit le musée ou le théâtre sont souvent des activités de groupe. Ainsi la carte Louvre Jeune³⁵ du musée du Louvre propose à l'adhérent d'emmener gratuitement avec lui un ami lors des nocturnes, deux fois par semaine, et durant les quinze premiers jours de l'exposition temporaire. Ce système permet de

³⁵ <http://tinyurl.com/2nv62y> Url raccourci redirigeant vers la page du site Internet du musée du Louvre explicitant les avantages de la carte Louvre Jeune.

faire de l'adhérent un véritable ambassadeur de l'institution auprès de son cercle de relations. Il génère sans doute de nouvelles adhésions motivées par la volonté d'emmener à son tour amis et membres de la famille dans un lieu que l'on aime bien.

Enfin organiser des soirées spéciales pour les membres, comme le fait le théâtre du Maillon³⁶ pour présenter ou clore sa saison, est également un bon outil de fidélisation. Le musée des Arts Décoratifs de Paris a ainsi organisé la première soirée spéciale pour les « fans » de la page du musée sur le réseau social Facebook, le 18 février 2010³⁷. L'annonce de cette soirée en amont comme une récompense, si un certain nombre de fans était atteint, a tout d'abord motivé les internautes à trouver d'autres fans. Une invitation spéciale uniquement disponible sur la page Facebook a ensuite été générée. Puis une fois sur place, la remise d'un badge autocollant identifiant le visiteur comme « fan Facebook » a encore renforcé le sentiment d'appartenance à une communauté clairement identifiée. Enfin, le musée a également demandé aux fans de remplir un petit questionnaire lui permettant ensuite de compiler des données sur ses fans (âge, niveau d'étude, localisation géographique, etc...).

³⁶ Cf. interview d'Anne Billaut, annexe n° 6, page 63

³⁷ EHRHARDT Sophie, *Du Web 1.0 au web 2.0, évolution de l'utilisation du web par les musées*, mémoire de master 1, page 41. Téléchargeable sur <http://www.doyoubuzz.com/sophie-ehrhardt>

Troisième partie :

DE LA FIDÉLISATION À LA GESTION D'UNE COMMUNAUTE

1) Communautés « *online* », communautés « *IRL* »

Comme nous l'avons déjà abordé en introduction, il convient de faire la différence entre communautés dites « *online* », c'est-à-dire qui s'élaborent et prospèrent sur Internet, et celles dites « *in real life* » ou IRL qui, comme leur nom l'indique, prospère dans le monde réel. Un club de consommateurs, dont les membres se retrouvent une fois par mois dans un local pour échanger ensemble est donc une communauté « *IRL* ». A contrario l'ensemble des fans Facebook d'une institution forme une communauté « *online* ».

Si la principale différence entre ces deux communautés est le lieu où elles prospèrent, il ne faudrait pourtant pas oublier le fait que les deux sont réelles. En effet, le terme « virtuel » désignant quelque chose qui n'existe pas, on a tendance à fustiger le monde numérique comme pourvoyeur de fausses relations.

Rien n'est pourtant plus faux. La grande enquête d'Olivier Donnat sur les Pratiques Culturelles des Français à l'ère numérique ³⁸ le montre bien. L'auteur explique notamment

³⁸ DONNAT Olivier, Les pratiques culturelles des Français à l'ère numérique, éléments de synthèse 1997-2008, résultats disponibles sur : <http://www.pratiquesculturelles.culture.gouv.fr>

qu'Internet est profondément « *lié à la culture de sortie* ». « *En effet, si une forte durée d'écoute de la télévision était en général associée à un faible niveau de participation à la vie culturelle, il n'en est pas du tout de même pour l'internet qui concerne prioritairement les catégories de population les plus investies dans le domaine culturel : ainsi, la probabilité d'avoir été au cours des douze derniers mois dans une salle de cinéma, un théâtre ou un musée ou d'avoir lu un nombre important de livres croît-elle régulièrement avec la fréquence des connexions.* »³⁹

En d'autres termes, la fidélisation à une institution culturelle passe nécessairement par Internet qui est actuellement le premier média d'information pour les sorties culturelles. C'est également l'avis de Raoul Thill⁴⁰, consultant indépendant et ancien directeur de l'agence Bizart, lorsqu'il explique que « *Selon l'étude américaine Culture Track 2011 de LaPlaca Cohen, ce sont les visiteurs les plus fidèles aux musées qui sont aussi le plus influencés par les réseaux sociaux.* »

Ainsi donc, il semble logique de penser qu'une communauté « *online* » est tout aussi réelle qu'une communauté dites « *IRL* ». L'une comme l'autre ont leur raison d'être et doivent être encouragées. Elles sont, en effet, souvent liées car Internet peut très bien être conçu comme le prolongement naturel de la communauté « *IRL* ».

³⁹ Cf. graphique associé en annexe n°10, page 69

⁴⁰ Interviewé en juillet 2011 par le blog Museum Strategy.

http://www.museumstrategyblog.com/museum_strategies/2011/07/les-mus%C3%A9es-ne-sont-plus-des-univers-clos-quest-post-interview-of-raoul-thill.html

Néanmoins, il convient de ne pas négliger la communauté « IRL » au profit de la communauté « online » plus facile et moins contraignante à administrer. En effet, dans la logique relationnelle d'un programme de fidélisation, il est important de traiter les visiteurs comme de véritables VIP. Ainsi transposer la communauté « online » dans la vie réelle comme l'a fait le Musée des Arts Décoratifs lors de sa soirée Fans Facebook, est une bonne idée. Cela renforce le sentiment d'appartenance à la communauté en lui donnant une envergure tangible. Cela montre aussi l'importance qu'attache l'institution à ses fans numériques et sa volonté de leur accorder une place de choix au sein de l'institution. C'est d'autant plus important lorsque l'on sait que 90% des fans de musées ou galeries sur Facebook ont véritablement visité tout ou partie de ces institutions⁴¹

Ces deux communautés n'ont donc vocation qu'à faire une, et il convient aux dirigeants d'institutions culturelles de s'engager avec sérénité dans cette voie.

2) Le rôle du Community Manager

Selon une enquête réalisée en janvier 2008 par l'institut de sondage TNS Sofres : « 93% des internautes français fréquentent au moins un des supports de communication et d'échange du web collaboratif (web « 2.0 »), ce qui représente 58% de la

⁴¹ Sondage MuseumNext effectué en avril 2011, disponible sur : <http://www.museumnext.org/2010/blog/what-do-people-want-from-museums-on-facebook>

population française. »⁴² C'est dire l'importance pour une entreprise d'être présente sur les réseaux sociaux !

Mais une présence sur les réseaux sociaux implique nécessairement la mise en place d'un *community manager*, ou gestionnaire de communauté en français, pour gérer et organiser cette présence. C'est souvent un jeune homme dont la moyenne d'âge tourne autour des 29 ans⁴³. Son but est d'animer et de fédérer les échanges entre internautes utilisant des services web tel que les réseaux sociaux, pour le compte d'une société ou d'une marque. Il est aussi chargé de faire respecter les règles de bonne conduite au sein de cette communauté⁴⁴. C'est l'un des nouveaux métiers apparus avec l'explosion de l'usage des réseaux sociaux. Il en existe aujourd'hui plus d'une centaine répartie entre différents thèmes⁴⁵.

Le rôle d'un bon *community manager* est aussi de bien connaître les plus importants de ces réseaux sociaux et de pouvoir choisir avec soin ceux sur lesquels il est intéressant que son entreprise apparaisse. Cela est d'autant plus important que les réseaux sociaux sont très variés et chacun à des avantages et des inconvénients qui lui sont propres. Le *community manager* doit donc savoir faire un choix stratégique et s'y tenir.

Il doit aussi être capable de repérer les lieux où l'on parle de l'entreprise. En effet, comme le dit Lionel Fumado,

⁴² Interview d'Alban Martin pour Mercator : *Stratégie marketing et cocréation de valeur à l'heure du web 2.0*, avril 2008, sur : <http://www.mercator-publicitor.fr/interview-alban-martin-marketing20>

⁴³ Cf. graphique en annexe n° 11, page 70, issus de PETILLON Catherine, *Les « community managers » gardiens de la « e-réputation »*, Le Monde Campus, 29 mars 2011.

⁴⁴ Source : Wikipédia http://fr.wikipedia.org/wiki/Gestionnaire_de_communaut%C3%A9

⁴⁵ Cf. infographie en annexe n° 12, page 70

responsable Corporate Community Management et E-reputation chez Orange, « Dans les espaces communautaires les conversations au sujet des marques ont lieu en permanence. Le premier réflexe est de vouloir occuper le terrain et de participer à ces conversations. »⁴⁶ En d'autres termes : quoi que l'on fasse, quoi que l'on veuille, le public parlera de l'entreprise. Il est donc d'autant plus important d'être présent afin de gérer cette parole et de pouvoir répondre aux interrogations le cas échéant.

Un bon *community manager* doit donc être capable de fixer des objectifs et de suivre une véritable stratégie en concordance avec la stratégie de communication de l'entreprise ou de l'institution. Malheureusement, animer les réseaux sociaux est encore aujourd'hui souvent pris à la légère, en particulier par les institutions culturelles, qui partagent parfois ce travail entre plusieurs salariés sans déterminer un ton commun. Ce moment est même souvent considéré comme un temps de loisir et non comme un véritable temps de communication. Ceci est d'autant plus dommage que selon le sondage de MuseumNext⁴⁷, les internautes deviennent fans d'une institution culturelle sur Facebook car ils veulent à 76% en apprendre plus sur les nouvelles expositions et les événements. Les fans des musées sont donc réellement en attente d'informations, aussi valables que celles diffusées sur le site institutionnel ou par la presse.

⁴⁶ Interview de Lionel Fumado pour Mercator : *Community management : bienvenue dans l'ère du marketing conversationnel !* Février 2011, sur : <http://www.mercator-publicitor.fr/community-management-interview-Lionel-Fumado>

⁴⁷ Sondage MuseumNext effectué en avril 2011, disponible sur : <http://www.museumnext.org/2010/blog/what-do-people-want-from-museums-on-facebook>

Il est donc réellement important que le *community manager* soit véritablement engagé envers les membres de la communauté. Il doit être disponible, présent et agréable. C'est un véritable animateur de communauté qui doit prendre part aux conversations et répondre aux interrogations. Il faut aussi qu'il soit réactif et qu'il partage avec les internautes la vie et l'actualité de l'institution en direct.

Que ce travail ne soit pas celui d'une personne à plein temps dans une institution culturelle est parfaitement compréhensible. Le manque de moyens obligeant souvent les salariés à être particulièrement polyvalents. Néanmoins, il convient, dans ce cas, de mettre en place une charte expliquant la stratégie définie pour les réseaux sociaux et dans laquelle figureront diverses indications utiles au *community manager*. De même, les thèmes à éviter, ainsi que ceux à mettre en avant devront aussi y figurer. Cette charte pourra être élaborée en collaboration avec les membres concernés par cette mission et pourra ensuite être transmise à un éventuel tiers ou un nouvel arrivant dont la mission serait d'animer ponctuellement les réseaux sociaux. Ainsi, le ton resterait toujours le même et la confiance envers l'institution pourrait s'instaurer facilement.

L'institution prendrait ainsi un véritable engagement relationnel qui lui « *permet d'accroître la confiance avec ses interlocuteurs tout en [lui] donnant une visibilité pérenne et positive.* »⁴⁸

⁴⁸ Interview de Lionel Fumado pour Mercator : *Community management : bienvenue dans l'ère du marketing conversationnel !* Février 2001, sur : <http://www.mercator-publicitor.fr/community-management-interview-Lionel-Fumado>

3) Quelques idées en développement pour l'avenir

Avant de conclure ce mémoire, j'aimerais exposer ici quelques idées nouvelles glanées au fil de mes recherches qui ont, à mon avis, un bon avenir dans le domaine culturel.

Tout d'abord la question du Live Tweet*. « *Le principe du Live-Tweet (ou LT) est d'émettre sur Twitter des messages concernant un événement auquel on participe* »⁴⁹ Cette pratique n'est cependant pas nouvelle et remonte au lancement de la plate-forme Twitter. Les journalistes l'utilisaient par exemple pour retranscrire en direct, minute par minute, les détails d'un procès.

Aujourd'hui se popularise le Live Tweet d'expositions dans le domaine culturel⁵⁰. L'idée est intéressante car elle consiste à réunir quelques visiteurs (et leurs smartphones) durant la visite d'une exposition. Annoncé en amont, le Live Tweet peut être suivi à distance par les internautes grâce au hashtag (ou mot-clé précédé du symbole #) qui se réfère à l'événement. L'intérêt de cette expérience est double. Tout d'abord, elle permet à des internautes loin de l'exposition de la visiter à travers les photographies⁵¹ et les commentaires des Live-Tweeters. Ensuite, elle rapproche entre eux les visiteurs de l'exposition qui publient

⁴⁹ Définition issue de <http://club.idewan.com/le-live-tweet>

⁵⁰ Pour avoir une idée de comment se passe un Live Tweet, Cf.

www.tweetdoc.org/View/9194/Centre-Pompidou-elles@centrepompidou Retranscription du Live Tweet de l'exposition elles@centrepompidou.

⁵¹ Il est maintenant possible, depuis le 10 août 2011, de partager des photographies sur Twitter : <http://www.presse-citron.net/twitter-deploie-son-service-de-partage-de-photos>

des Tweets. C'est ce qu'atteste l'expérience de Gonzague Gauthier, *webmaster* et *community manager* du Centre Pompidou, via l'un des Tweets partagés lors du Live-Tweet sur l'exposition Brancusi le 25 août 2011.



Comme l'atteste la capture d'écran ci-contre, les participants au Live Tweet ont vraisemblablement beaucoup échangé entre eux autour de l'exposition. Ceci est donc plutôt positif puisque cela crée un

véritable dialogue, à la fois entre les Live-Tweeters eux-mêmes et avec les internautes qui suivent le Live Tweet. C'est donc une bonne initiative à continuer et qui pourra sans doute être étendue aux visites d'expositions permanentes, toujours dans ce but de créer du lien et de provoquer un nouveau regard sur les œuvres.

Une autre initiative intéressante est celle du bouton « Like » de Facebook importé dans le monde réel⁵². Présenté lors de l'« Ultra Social exhibition », une partie du festival UAMO de Munich, c'est à l'origine un élément d'art contemporain sans

⁵² Cf. annexe n° 13, page 71, pour le visuel, issus de : <http://arduino.cc/blog/2011/09/09/giant-arduino-like-button-gets-your-social-experience-physical>

aucun lien avec une éventuelle page Facebook. Néanmoins l'idée est intéressante et peut ouvrir un débat sur l'intérêt d'un tel élément dans une véritable exposition. Les questions que pose un tel objet sont d'ailleurs tout à fait d'actualité.

Enfin, le développement d'une nouvelle facette du web 2.0 est celle de la curation⁵³. Ce terme est issu de l'anglais « *curator* » qui désigne un conservateur, dans le sens de « protecteur ». C'est également le mot qui désigne un conservateur de musée.

Ce néologisme désigne sur la toile, un « collecteur d'information ». Un « *digital curator* » est une personne qui collecte des informations sur internet pour les organiser sur une plate-forme publique. Ainsi la curation permet de proposer différents articles sur un thème précis, qui ont été sélectionnés et relus par le curateur. On peut considérer cette action comme l'officialisation et le partage d'un travail de veille effectué par tout à chacun. C'est une extension au grand public du travail de documentaliste d'entreprise.

En effet, plusieurs outils (pour certains encore en version bêta), sont à disposition du grand public pour effectuer ce travail de curation. Le site internet 01net.entreprise a conçu un petit guide des divers outils actuellement disponibles⁵⁴. Voici quelques uns des plus populaires pour l'instant :

⁵³ Source : <http://www.adverbe.com/2011/01/12/la-curation-vous-ny-echapperez-pas-en-2011>

⁵⁴ Guide disponible sur : <http://pro.01net.com/editorial/529626/le-guide-de-la-curation-%283%29-les-outils>

- Pearltrees, <http://www.pearltrees.com> dont la particularité est de permettre l'organisation des informations en une multitude de perles.
- Paper.li, <http://paper.li> qui permet d'organiser les articles curés comme un véritable journal.
- Kweeper, <http://www.kweeper.com> sur lequel l'information est distribuée en colonne par média (audio, vidéo, textes et images).
- Scoop.it, <http://www.scoop.it> probablement l'un de ceux qui offrent le plus de liberté dans la mise en page des informations provenant de diverses sources, y compris les commentaires du curateur.

Avec tous ces outils, il est donc aujourd'hui certain que la curation a encore de beaux jours devant elle.

Conclusion :

Comme nous l'avons dit plus haut, la communication est un véritable besoin sociétal des humains. La création d'une communauté autour d'une idée, d'un thème ou d'un sujet est donc parfaitement logique. Aussi longtemps que les humains continueront à communiquer entre eux, ils se regrouperont et échangeront sur les sujets qui leur tiennent à cœur.

Les nouvelles technologies ont permis le développement de ces échanges dans le monde numérique d'Internet. Et cette mise en relation plus rapide et plus simple a donné la possibilité aux marques et aux entreprises d'intensifier leur communication auprès de leurs clients. Ce n'est donc pas, contrairement à ce que nous pensions au départ, la fidélité qui crée la communauté, mais bien le besoin de communiquer propre aux humains.

Il convient donc aux entreprises dont les gens parlent, c'est-à-dire actuellement *toutes* les entreprises quel que soit leur secteur d'activité, de nouer une véritable relation avec les communautés existantes et de les fédérer autour d'elles. C'est uniquement à cette condition, celle de créer un véritable lien, qu'elles pourront fidéliser durablement leurs clients ou visiteurs.

Gérer les communautés existantes et en créer de nouvelles pour offrir un véritable espace de discussion sous le contrôle de l'entreprise est aujourd'hui indispensable pour la gestion de l'image de marque. Si une entreprise laisse les choses suivre leur cours, elle s'expose à de potentiels gros dégâts d'images, car

les consommateurs ne comprendraient pas pourquoi cette marque n'est pas présente sur Internet et reste sourde à leurs interrogations. La présence d'un *community manager* et la mise en place d'une véritable stratégie de communication sur les plates-formes spécifiques que sont les réseaux sociaux est donc aujourd'hui de plus en plus incontournable.

Il en va exactement de même pour les musées et institutions culturelles. Dans ce secteur, les nouvelles technologies ne sont pas encore complètement rentrées dans les mœurs, et les réseaux sociaux effrayent encore parfois les professionnels du monde de la Culture. Il faut pourtant rappeler ici une phrase d'Evelyne Lehalle⁵⁵ « *Les TIC (Technologies de l'Information et de la Communication) ne sont pas des outils, ce sont des comportements* » Et ces comportements sont en train de devenir majoritaires au sein des consommateurs. Les choses évoluent et changent. Il convient donc de s'adapter et d'évoluer avec elle. Il est important de ne pas avoir peur des réseaux sociaux mais au contraire de les apprivoiser et d'en faire des outils de communication privilégiés.

La majorité des internautes cherchent, en effet, à obtenir de l'information sur les réseaux sociaux tout autant que sur les sites institutionnels. Mais plus encore, ils sont dans une véritable attente de discussion avec les institutions ! Et cette discussion, si

⁵⁵ LEHALLE Evelyne, La fidélisation des visiteurs, 4 mai 2011, sur son blog <http://www.nouveautourismeculturel.com/blog/2011/05/04/la-fidelisation-des-visiteurs>

elle est organisée peut être éminemment bénéfique car elle renforcera le lien entre l'institution et son public.

Plus donc, que mettre en place un programme complet de fidélisation, il est aujourd'hui primordial de générer un cercle vertueux d'échanges, une véritable relation gagnant-gagnant entre le visiteur et l'institution. Ceci implique évidemment un travail d'équipes motivées chapeautées par une Direction volontaire qui réunira tous les services internes, de la communication au commercial en passant par l'animation, l'accueil et l'évaluation.

Il faut donc que l'institution montre publiquement qu'elle fonctionne comme une entité soudée, qui s'exprime d'une seule et même voix. Ainsi, grâce à cet engagement clairement affiché, le public pourra donner sans crainte sa pleine confiance et s'engager à son tour dans une relation pleine et entière.

Glossaire

- **Community Manager :**

Le community manager, en français animateur de communauté, est une personne chargée de gérer l'image et le contenu diffusé sur une entreprise à travers les réseaux sociaux. Il suit une stratégie de communication adaptée aux plates-formes sur lesquels il évolue et peut répondre aux questions posées par les internautes. Il est en quelque sorte la voix de l'entreprise sur ces plates-formes.

- **CRM :**

Abréviation de l'anglais *Customer Relationship Management*, (en français : gestion de la relation-client) ce terme désigne « *l'ensemble des outils et techniques destinés à capter, traiter, analyser les informations relatives aux clients et aux prospects, dans le but de les fidéliser en leur offrant le meilleur service* »⁵⁶. Il s'agit le plus souvent de logiciel permettant de compiler les données collectées par une entreprise sur ses clients. Cette dernière peut ainsi mieux les connaître et adapter sa stratégie en connaissance de cause.

- **Cross-selling :**

Dit aussi vente additionnelle ou vente croisée, c'est une technique qui consiste à proposer au client d'autres produits en relation avec ceux qu'il a déjà achetés. Les sites de ventes en

⁵⁶ Source Wikipédia : http://fr.wikipedia.org/wiki/Gestion_de_la_relation_client

ligne comme Amazon.com ou la Fnac.com mettent en place cette technique par le biais de suggestions en marge des pages que consulte l'internaute. Il peut être ainsi tenté d'acheter quelque chose en plus de ce qu'il avait l'intention d'acheter initialement.

- **Curation :**

La curation consiste, pour un internaute (alors appelé un curateur), à collecter des informations et des articles sur un ou plusieurs sujets précis, lorsqu'il navigue sur Internet. Il les met ensuite en forme via les plates-formes spécialement conçues à cet effet, afin de les partager avec d'autres internautes.

- **FFP :**

Abréviation de l'anglais *Frequent Flyer Programs*, il s'agit du terme désignant les programmes de fidélité pour les voyageurs réguliers des compagnies aériennes. Ces programmes ont été les premiers à mettre en place le système de collecte de points (des *miles*) en fonction de la distance parcouru (et donc du prix du billet) pour fidéliser leurs passagers. Aujourd'hui les programmes de fidélité fonctionnant sur ce principe sont dit « de type FFP ».

- **Flux RSS :**

Un flux RSS désigne un fichier codé selon le formatage de type RSS. Il est généralement produit automatiquement par un site Internet lors de sa mise à jour. On peut s'abonner (le plus souvent gratuitement) à un flux RSS et ainsi être prévenu en direct lors de la mise à jour du site.

- **IRL :**

Abréviation de l'anglais *In Real Life*, expression signifiant « dans la vraie vie » ou « dans le monde réel ». Cette expression est apparue sur les forums de discussion afin de différencier une rencontre numérique (sur Internet), d'une rencontre dans la vraie vie (IRL).

- **Live Tweet :**

Un Live Tweet, littéralement un Tweet en direct, désigne le fait de retranscrire en direct un événement via la plate-forme du réseau social Twitter. Cette action se répand dans le domaine culturel avec les Live Tweet d'expositions où des visiteurs retranscrivent en direct leur visite d'une exposition.

- **NTIC :**

Abréviation de Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication, ce terme désigne l'ensemble des technologies récentes utilisées pour communiquer. On entend généralement par là, toutes les technologies qui tournent autour d'Internet, des réseaux sociaux et des smartphones. Aujourd'hui ce terme est souvent raccourci en TIC car Internet existant depuis 1995, certains considèrent que cette technologie n'est plus si nouvelle que ça...

- **Online :**

Mot anglais signifiant littéralement « en ligne », c'est-à-dire connecté sur Internet. Ce mot est utilisé pour désigner tout ce qui se passe sur Internet par opposition à ce qui se passe dans le monde réel.

- **Réseaux Sociaux :**

Les réseaux sociaux sont des outils de partage d'informations sur Internet. Ils sont dit sociaux car ils permettent la mise en relation des internautes les uns avec les autres et génèrent l'établissement de véritables relations sociales en ligne.

- **Up-selling :**

En français « montée en gamme », cette technique consiste pour un vendeur à amener son client à acquérir des produits de gammes supérieures donc forcément plus onéreux.

- **Web 2.0 :**

Le web 2.0 est une expression utilisée pour désigner les extensions d'Internet vers plus d'interactivité et plus de participation entre les internautes qui peuvent désormais s'exprimer et créer eux-mêmes du contenu. Les réseaux sociaux et la curation font partie du web 2.0

- **Widget :**

Un widget est un petit programme informatique que l'on peut installer sur son ordinateur et qui, en étant en permanence connecté à Internet, permet de diffuser des informations en direct sans passer par un navigateur. Un widget peut, par exemple, donner la météo dans plusieurs endroits du globe. Placé sur le bureau de l'utilisateur, il lui permet de se renseigner sans faire de recherches et naviguer sur un site Internet.

Bibliographie

Ouvrages :

KAUFMAN Henri, FAGUER Laurence, *Le marketing de l'ego*, 2005, Maxima, 288 pages.

LENDREVIE Jacques, LEVY Julien, LINDON Denis, *Mercator théorie et pratique du marketing*, 2009, Editions Dunod, 9ème édition, 1200 pages.

LENDREVIE Jacques, DE BAYNAST Arnaud, EMPRIN Catherine, *Publicitor Communication 360 on line off line*, 2008, Editions Dunod, pages 482-483.

LEHU Jean-Marc, *L'encyclopédie du Marketing*, 2004, Editions d'Organisation, 956 pages.

KEININGHAM Timothy, VAVRA Terry, AKSOY Lerzan, WALLARD Henri, *Loyalty Myths: Hyped Strategies That Will Put You Out of Business – and Proven Tactics That Really Work*, Hoboken, 2005. Résumé dans Ispos Ideas, revue de l'institut, Juillet 2005

Publications et mémoires d'études :

EHRHARDT Sophie, *Du Web 1.0 au web 2.0, évolution de l'utilisation du web par les musées*, mai 2010, téléchargeable sur <http://www.doyoubuzz.com/sophie-ehrhardt>

SERRES Michel, *Petite Poucette*, discours à l'Académie Française, à la base de l'interview de Libération :

www.institut-de-france.fr/education/serres.pdf

NARDOT Corinne, *La fidélisation des clients*, <http://www.creg.ac-versailles.fr/spip.php?article59> 1^{er} mai 2003.

PASSEBOIS Juliette, *Comment la fidélité des visiteurs de musées d'art se construit-elle ? Une proposition de modélisation*, conférence rendue dans le cadre de l'AIMAC (association internationale de management des arts et de la culture), 2005, 8^{ème} session. Sur :
http://neumann.hec.ca/aimac2005/PDF_Text/Passebois-Ducros_Juliette.pdf

DONNAT Olivier, *Les pratiques culturelles des Français à l'ère numérique*, éléments de synthèse 1997-2008, résultats disponibles sur :
<http://www.pratiquesculturelles.culture.gouv.fr>

Articles

PETILLON Catherine, *Les « community managers » gardiens de la « e-réputation »*, Le Monde Campus, 29 mars 2011.

GLESS Etienne, *les bons plans pour fidéliser ses clients*, L'Entreprise.com, 21 septembre 2007 : http://lentreprise.lexpress.fr/marketing-communication-media/les-bons-plans-pour-fideliser-ses-clients_13830.html

SERRES Michel, *Petite Poucette, la génération mutante*, interview disponible sur <http://www.liberation.fr>, 3 septembre 2011.

DE MAZENOD Xavier, *la curation vous n'y échapperez pas en 2011* :
<http://www.adverbe.com/2011/01/12/la-curation-vous-ny-echapperez-pas-en-2011> 12 janvier 2011

Jean-Baptiste, *Twitter déploie son service de partage de photos*, 10 août 2011, pour le blog Presse Citron

<http://www.presse-citron.net/twitter-deploie-son-service-de-partage-de-photos>

LEBOUCQ Valérie, *Le client, un vendeur qui s'ignore*, Les Echos, lundi 2 mars 2009.

BRIARD Clotilde, *Comment estimer la valeur d'une marque ?* Les Echos, lundi 31 janvier 2011.

ALFANDARI Agnès, *Internet provoque une envie d'art*, La Croix, vendredi 18 mars 2011.

BOUGNOUX Daniel, *La copie fait le prix de l'original*, La Croix, vendredi 18 mars 2011.

MARTIN François-René, *Le vieux rêve d'ubiquité*, La Croix, vendredi 18 mars 2011.

GOETZ Adrien, *Ce que cache le succès de l'exposition Monnet*, Le Figaro, samedi 18 décembre 2010.

LEHALLE Evelyne, *La fidélisation des visiteurs*, 4 mai 2011, sur son blog
<http://www.nouveautourismeculturel.com/blog/2011/05/04/la-fidelisation-des-visiteurs>

TRAN Pierre, *Le Guide de la curation - Les outils*, 16 mars 2011 pour 01net. Entreprises <http://pro.01net.com/editorial/529626/le-guide-de-la-curation-%283%29-les-outils>

Interviews et enquêtes :

Interview de Raoul Thill pour le blog Museum Strategy : *Les musées ne sont plus des univers clos*, 17 juillet 2011

http://www.museumstrategyblog.com/museum_strategies/2011/07/les-mus%C3%A9es-ne-sont-plus-des-univers-clos-guest-post-interview-of-raoul-thill.html

Interview de Geneviève Dejoie, Responsable Communication Institutionnelle et Internet chez Veuve Clicquot Ponsardin pour Mercator : *Veuve Clicquot Ponsardin : positionner une marque de champagne, une vision particulière du luxe...*

Octobre 2008, sur : <http://www.mercator-publicitor.fr/interview-champagne-veuve-clicquot-ponsardin>

Interview d'Alban Martin pour Mercator : *Stratégie marketing et cocréation de valeur à l'heure du web 2.0*, avril 2008, sur : <http://www.mercator-publicitor.fr/interview-alban-martin-marketing20>

Interview de Lionel Fumado pour Mercator : *Community management : bienvenue dans l'ère du marketing conversationnel !* Février 2001, sur :

<http://www.mercator-publicitor.fr/community-management-interview-Lionel-Fumado>

What do people want from museums on Facebook? Sondage MuseumNext effectué en avril 2011, disponible sur :

<http://www.museumnext.org/2010/blog/what-do-people-want-from-museums-on-facebook>

Définitions :

Définition du taux d'ouverture moyen : <http://www.definitions-webmarketing.com/Definition-Taux-d-ouverture-moyen>

Définition du Live Tweet : <http://club.idewan.com/le-live-tweet>

Sites d'institutions culturelles :

Le Vaisseau à Strasbourg : <http://www.levaisseau.com>

Le musée du Louvre : www.louvre.fr

La Chaîne de la Découverte, parc régional des Vosges du Nord :
<http://www.amusemusees.com>

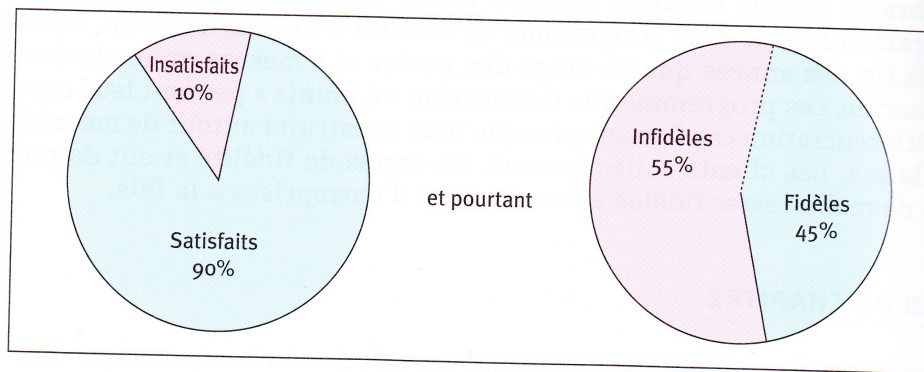
Le Centre Pompidou : <http://www.centrepompidou.fr>

Annexes

Annexe n° 1 :	58
Annexe n° 2 :	58
Annexe n° 3 :	59
Annexe n° 4 :	61
Annexe n° 5 :	62
Annexe n° 6 :	63
Annexe n° 7 :	65
Annexe n° 8 :	67
Annexe n° 9 :	67
Annexe n° 10 :	69
Annexe n° 11 :	70
Annexe n° 12 :	70
Annexe n° 13 :	71

Annexe n° 1 :

MÊME LORSQUE 90 % DES CLIENTS SONT SATISFAITS,
PLUS DE LA MOITIÉ PEUVENT ÊTRE INFIDÈLES²



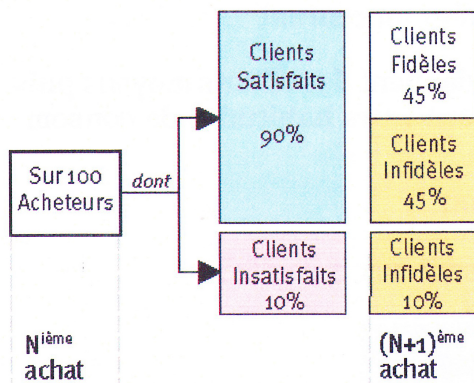
Annexe n° 2 :

COMMENT UN PROGRAMME DE FIDÉLISATION PERMET DE RETENIR LES CLIENTS
SATISFAITS ET DE RÉCUPÉRER QUELQUES CLIENTS INSATISFAITS

Considérons une entreprise dont le taux de satisfaction de la clientèle est de 90%

Hypothèse 1 :

Cette entreprise n'est pas équipée d'un
programme de fidélité

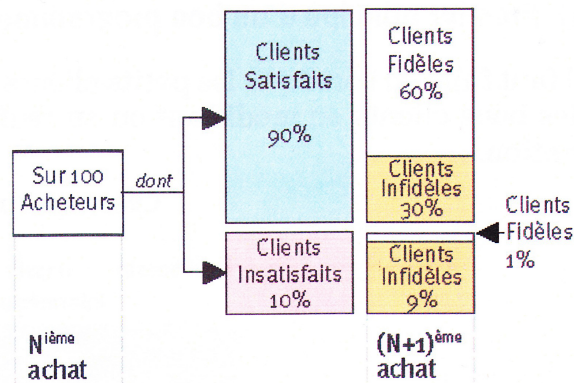


En prenant l'hypothèse que 50% des clients satisfaits sont fidèles à la marque, nous obtenons seulement 45% de clients fidèles au (N+1)^{ème} achat.

Conclusion : sur 100 clients ayant essayé le produit, 45% le choisissent lors de l'achat suivant.

Hypothèse 2 :

Cette entreprise est équipée d'un
programme de fidélité efficace



Un programme de fidélité efficace permet au (N+1)^{ème} achat de gagner la fidélité de deux tiers de clients satisfaits au N^{ième} achat. Par ailleurs, il permet de récupérer un acheteur insatisfait sur dix.

Conclusion : sur 100 clients ayant essayé le produit, 61% le choisissent lors de l'achat suivant.

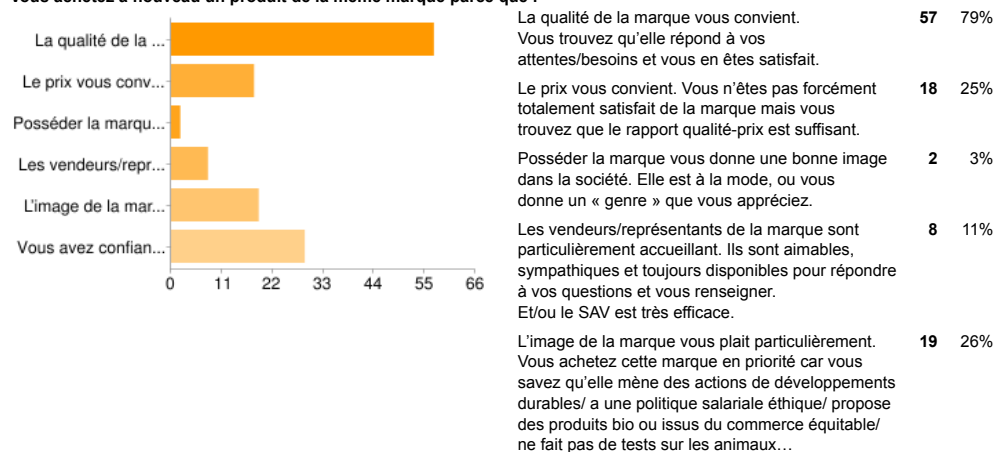
Annexe n°3 :

Vous retournez visiter un musée parce que :



People may select more than one checkbox, so percentages may add up to more than 100%.

Vous achetez à nouveau un produit de la même marque parce que :

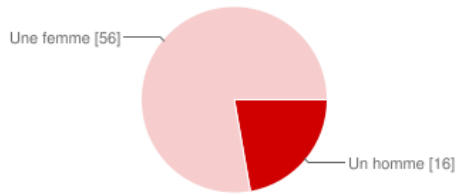


Et vous souhaitez soutenir ces actions en achetant les produits de la marque.

Vous avez confiance dans la marque. Vous savez qu'elle correspond à vos besoins et que vous serez toujours satisfaits par l'ensemble des biens et services de la marque. **29** 40%

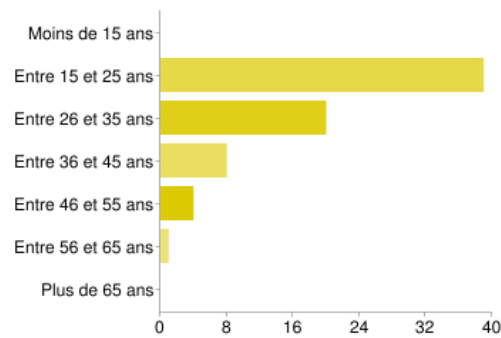
People may select more than one checkbox, so percentages may add up to more than 100%.

Vous êtes :



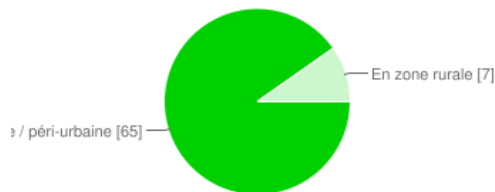
Un homme	16	22%
Une femme	56	78%

Vous avez :



Moins de 15 ans	0	0%
Entre 15 et 25 ans	39	54%
Entre 26 et 35 ans	20	28%
Entre 36 et 45 ans	8	11%
Entre 46 et 55 ans	4	6%
Entre 56 et 65 ans	1	1%
Plus de 65 ans	0	0%

Vous vivez / travaillez / étudiez :



En zone urbaine / péri-urbaine	65	90%
En zone rurale	7	10%

Annexe n° 5 :

[HELP ?](#)

ENTER YOUR MEASUREMENTS

[PRINT MEASURING TAPE](#)

HEIGHT: inch

BUST: inch


WAIST - MEASURED AT THE NAVEL: inch

HIPS: inch

SELECT TORSO LENGTH:
BALANCED LONG SHORT

SAVE YOUR MEASUREMENTS

CONTINUE



Read and leave [Feedback](#) Fitting Room by [Fits.me](#)

[HELP ?](#)

VIRTUAL FITTING ROOM

FIND YOUR FIT


CHOOSE THE SIZE TO WEAR

XS S M L

HEIGHT: 5 ft 9 inch
BUST: 35 inch
WAIST: 27 inch
HIPS: 37 inch

[EDIT YOUR MEASUREMENTS](#)

CONFIRM SIZE



FRONT VIEW

BACK VIEW

YOU ARE TRYING ON A DRESS THAT FITS THE SAME AS THE ONE YOU CHOSE

[CLICK IMAGE TO ZOOM](#)

Read and leave [Feedback](#) Fitting Room by [Fits.me](#)

Annexe n° 6 :

Interview d'Anne Billaut, responsable du pôle culturel au Vaisseau.

1) Pensez-vous que fidéliser les visiteurs soit ou doit-être un objectif prioritaire ?

Pourquoi ?

Fidéliser les visiteurs est évidemment un objectif important, mais il va obligatoirement de pair avec recruter de nouveaux visiteurs. Au Vaisseau, nous cherchons particulièrement à fidéliser la cible locale qui est la plus proche du lieu et la plus susceptible de venir régulièrement. Pour cela nous renouvelons régulièrement les expositions temporaires pour faire revenir les gens. Le Vaisseau est un équipement de proximité.

2) Quelles sont les caractéristiques d'un visiteur fidèle ?

Le visiteur fidèle est celui qui a confiance dans la structure, il sait que c'est bien et considère le Vaisseau comme une valeur sûre. Il sait que quelle que soit la programmation il peut venir les yeux fermés. Venir au Vaisseau est presque un réflexe pour lui. C'est le but que nous visons : faire de la visite du Vaisseau, une visite réflexe.

3) Quels outils ou moyens mettriez-vous en place / vous semble efficace pour fidéliser les visiteurs

Nous essayons de renouveler régulièrement les expositions temporaires, mais également le programme des animations et des spectacles. En parallèle nous cherchons aussi à renouveler l'exposition permanente mais cela prend plus de temps car il faut concevoir entièrement de nouveaux éléments et les faire réaliser.

Parmi les outils que nous avons en place actuellement, il y a le Pass annuel qui est assez bon marché mais qui pourrait être encore plus et mieux exploité. C'est un outil à creuser. La fidélisation des écoles de proximité est aussi à creuser, principalement en relation avec les expositions temporaires lorsqu'ils collent avec

les programmes scolaires. Nous devrions également systématiser l'utilisation des fichiers des abonnés, des participants à la Nuit au Vaisseau ainsi qu'aux stages. Nous n'exploitons pas ces fichiers au maximum de leur potentiel. Pourtant nous avons toujours de très bons retours lorsque nous le faisons.

Enfin je pense que le lieu joue aussi beaucoup dans la fidélisation des visiteurs, la Kindercity à Volketswil en Suisse (Canton de Zurich) est un lieu qui propose une offre multiple : centre de science, jeux ludo-éducatif, restaurant, cinéma, etc... C'est un véritable lieu de vie dans lequel les gens prennent plaisir à revenir et un exemple inspirant pour les grands travaux de renouvellement que nous prévoyons.

4) « Mettre en place une stratégie de fidélisation génère la création d'une communauté qu'il faut gérer » Que pensez-vous de cette phrase ?

Je ne connais pas suffisamment la problématique des réseaux sociaux pour pouvoir répondre à cette question sur le cas des communautés en ligne. Par contre il est vrai que les visiteurs fidèles peuvent former une véritable communauté dans la vraie vie.

Le théâtre du Maillon à Strasbourg propose par exemple à ses abonnés de participer à une présentation de la saison lors d'une soirée, puis régulièrement durant l'année il propose des sorties annexes dans d'autres théâtres à des tarifs spéciaux. Il organise aussi chaque année une soirée festive des abonnés. C'est un bon moyen de faire en sorte que les abonnés se sentent privilégiés et puissent échanger entre eux lors de ces moments privilégiés.

Annexe n°7 :

Interview de Cédric De Zutter responsable événementiel et clientèle d'affaires
auprès du pôle Vaisseau Event :

1) Pensez-vous que fidéliser les visiteurs soit ou doit-être un objectif prioritaire ?

Pourquoi ?

Il est important de préciser avant toute chose que les objectifs du pôle culturel ne sont pas forcément les mêmes que ceux du pôle commercial. Ils sont même souvent très différents. Néanmoins, d'un point de vu commercial il est très important de fidéliser les clients. Mais il ne faut pas pour autant se baser là-dessus, car sinon on s'endort et on ne trouve pas de nouveaux clients. La prospection est donc aussi très importante, d'autant plus que l'on perd naturellement 25% du portefeuille de client chaque année. Il faut donc sans cesse ce renouveler et suivre son temps/son époque.

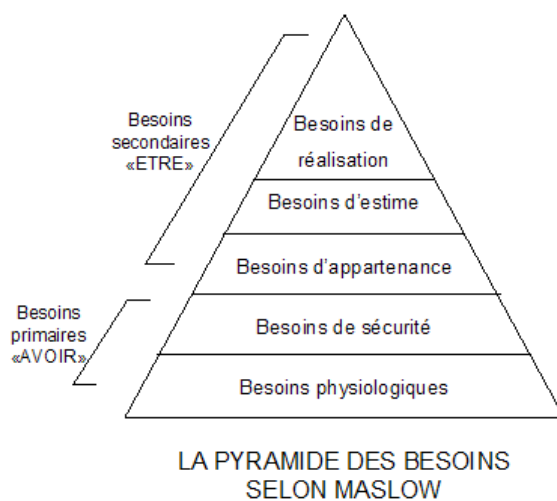
2) Quelles sont les caractéristiques d'un visiteur fidèle ?

Le client fidèle est celui qui connaît les lieux et les différents services que nous proposons. Il sait ce qui est possible et ce qui ne l'est pas, il est déjà convaincu, et sait exactement ce qu'il veut. En un mot il facilite notre travail.

Il faut cependant préciser que les clients du Vaisseau Event sont très différents des visiteurs du Vaisseau. Pour le pôle culturel il n'est pas très bon que le visiteur connaisse trop bien les lieux car sinon il s'ennuie et ne revient plus. Il faut donc apporter régulièrement des nouveautés. Sans « buzz » autour de la nouveauté on tombe dans la lassitude.

3) Quels outils ou moyens mettriez-vous en place / vous semble efficace pour fidéliser les visiteurs ?

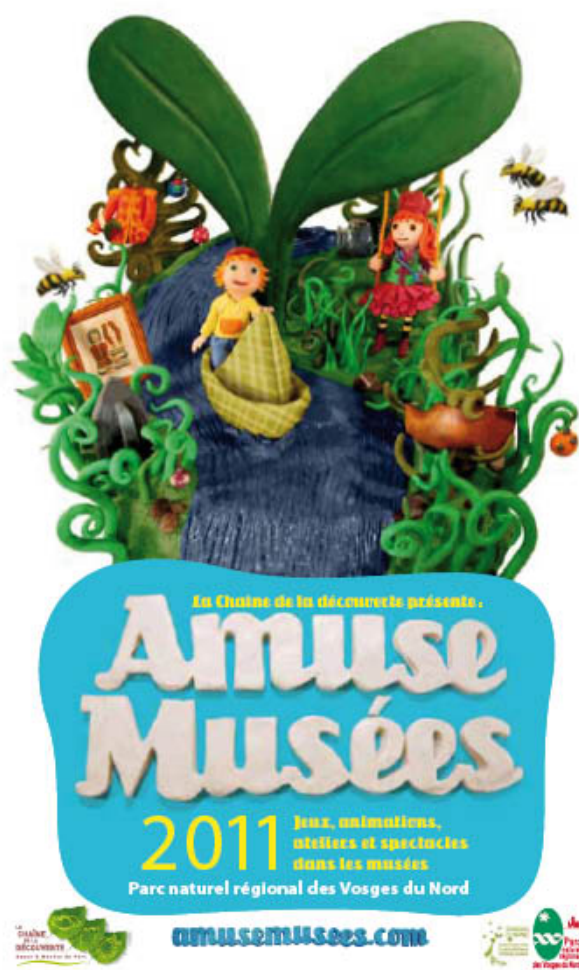
Nous proposons 25% de réduction aux clients qui font 4 locations dans l'année. Mais il est surtout très important de créer une véritable relation personnelle avec les clients, afin de mieux répondre à leurs attentes et continuer à les satisfaire. Je ne suis personnellement satisfait que lorsque la pyramide des besoins de Maslow est totalement remplie pour mes clients. Alors j'estime qu'ils sont totalement satisfaits.



4) « Mettre en place une stratégie de fidélisation génère la création d'une communauté qu'il faut gérer » Que pensez-vous de cette phrase ?

De nos jours les réseaux sociaux sont indispensables. Il est évident qu'il faut s'occuper des clients fidèles car ils s'attendent à avoir des privilèges que les autres n'ont pas. Cela passe aussi par la relation personnelle avec chacun d'eux, ce que je tente de faire le plus possible. Cela crée ensuite un bouche à oreille ce qui est souvent très positif pour nous. Ainsi un chargé d'événementiel content de nos services et qui change de société fera sans doute à nouveau appel à nous dans ses nouvelles fonctions.

Annexe n° 8 :



ANIMATIONS 2011

**Le dimanche après-midi
entre 14h et 18h - gratuit pour les enfants accompagnés**

🌿 **Les musées de la Chaîne de la découverte sortent de leurs murs !**

Du 20 mars au 30 octobre, les Amuse-Musées se mettent au vert au cours de 15 animations « grandeur nature » à ne rater sous aucun prétexte ! Cette année, Tim et Zoé invitent les familles à retrouver les objets, personnages, traces et idées, ingrédients et décors qui semblent s'être bel et bien échappés des musées.

De courageux cavaliers, des acteurs loufoques et de sympathiques animateurs nature feront tout pour vous convaincre que **ce qui compte... c'est la beauté extérieure !** Si cela ne vous suffit pas, des musiciens enchanteurs, des joueurs de petits soldats invétérés, un gentil clown et d'autres manipulateurs d'objets ou d'ombres viendront à la rescousse.

🌿 **Un après-midi surprise à gagner**

Pour tenter votre chance, glissez le **bulletin de participation** dans la boîte « Amuse-Musées » disponible à l'accueil des musées lors des après-midi d'animation. Ceux qui auront la chance d'être tirés au sort gagneront **une invitation à un après-midi surprise** pour toute la famille à la **Maison de l'Eau et de la Rivière à Frohmuhl**.

🌿 **Des autocollants à collectionner**

Pour compléter la grande carte illustrée du Parc naturel régional des Vosges du Nord, demandez les autocollants de Tim et Zoé à l'accueil des musées de la Chaîne de la découverte.



amusemusees.com

Annexe n° 9 :

Projet de Passeport de l'été jeune public.

Objectifs :

- Faire revenir les jeunes visiteurs plusieurs fois durant la saison estivale.
- Créer un lien fort entre les jeunes visiteurs et le Vaisseau, qui leur donne envie de passer plus de temps sur place.
- Mettre en valeurs les animations temporaires qui sont autant d'événements susceptibles de faire revenir le public, même s'il connaît déjà le Vaisseau.

Principe :

Créer une sorte de passeport pour les jeunes visiteurs du Vaisseau dans l'esprit de ce qu'à fait la Chaîne de la Découverte dans le parc régional des Vosges du Nord. Cf : <http://www.amusemusees.com/>

Le flyer du parc régional des Vosges du Nord est un genre de livret en accordéon qui reprend toutes les animations de l'été des différents musées/lieux culturels de la zone. Au verso, lorsqu'on le déplie totalement, on trouve une grande carte sur laquelle les enfants peuvent coller des autocollants qu'ils récupèrent lors de leur visite dans chacun des différents lieux.

Nous pourrions adapter cette idée pour faire circuler les enfants entre les différentes animations proposées au Vaisseau tout l'été. A chaque participation à une animation/film/exposition... l'enfant pourrait recevoir un tampon, un autocollant ou quelque chose du même genre à collectionner dans un passeport.

A la fin de l'été, l'enfant qui rapporte un passeport plein reçoit un lot en fonction du nombre d'animations auxquelles il a participé. (2 à 3 animations = un petit lot, 3 à 5 animation = un lot moyen, 5 animations ou plus = un lot plus gros)

Les lots pourraient aller d'un petit goodies au logo du Vaisseau, jusqu'à un pass annuel éventuellement...

Mettre les différents lots dans la vitrine avec une jolie mise en scène et une explication du principe pourrait motiver les enfants à participer en revenant plusieurs fois durant l'été.

Par la suite, cette idée pourrait éventuellement être étendue sur l'année entière.

Contenu culturel :

Il semble important que ce passeport ne se transforme pas en simple course au cadeau. Si les enfants participent ce doit être aussi pour l'attrait scientifique du Vaisseau et des animations. Ajouter un quizz sur le passeport, ou proposer les

tampons/autocollants en échange d'une réponse à une question pourrait être des solutions envisageables.

Verbatim :

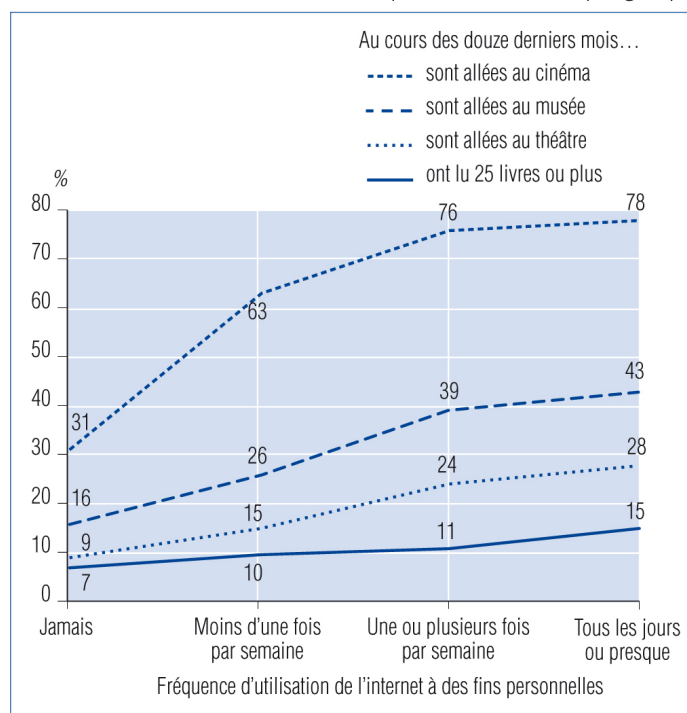
Un champ lexical autour du voyage scientifique / voyage d'étude pourrait être utilisé.

Embarquez à bord du Vaisseau pour un voyage plein de découvertes / au cœur de la science... La mascotte du Professeur Fénoméno pourrait servir de guide.

Annexe n° 10 :

Graphique 2 – Fréquence d'utilisation de l'internet et pratiques culturelles

Sur 100 personnes de chaque groupe



Source : *Pratiques culturelles 2008*, DEPS, ministère de la Culture et de la Communication, 2009

Annexe n° 11 :

PROFIL DES COMMUNITY MANAGERS EN FRANCE

Age moyen : 29 ans

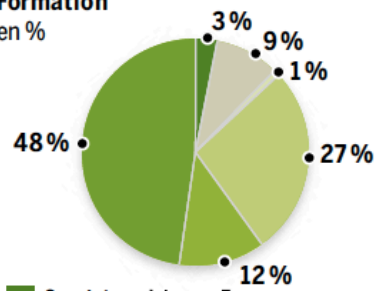
Sexe en %



33% de femmes

67% d'hommes

Formation en %



- 48% Supérieur à bac +5
- 27% Bac +2 à +5, marketing-communication
- 12% Bac +2 à +5, informatique
- 9% Bac +2 à +5, autres domaines
- 3% Bac
- 1% Autodidacte

SOURCE : LOCITA

Annexe n° 12 :



Annexe n° 13 :



Résumé

A l'heure où les nouvelles technologies de l'information et de la communication prennent toujours plus d'importance dans nos vies, où les consommateurs sont de mieux en mieux informés et où le zapping est permanent, est-il encore possible de fidéliser un client ?

Ce mémoire s'interroge sur l'importance et les moyens de la fidélisation dans notre société moderne, à la fois dans le domaine marketing et commercial mais également dans le domaine culturel où les enjeux sont tout aussi importants.

La première partie revient sur la notion de fidélité pour la définir et étudier ses mécanismes.

La seconde partie détaille la mise en œuvre d'un programme de fidélisation et propose quelques outils intéressants à mettre en place.

Enfin, la troisième partie analyse le rôle des communautés dans la relation entre les entreprises et leurs clients ainsi que dans leur fidélisation.

Mots-clefs

Communautés - Communication - Community Management -
Curation - Fidélisation - Internet - Institutions Culturelles -
Liens - Marketing - Marques - Musées - Programme de fidélité
- Réseaux Sociaux - Web 2.0