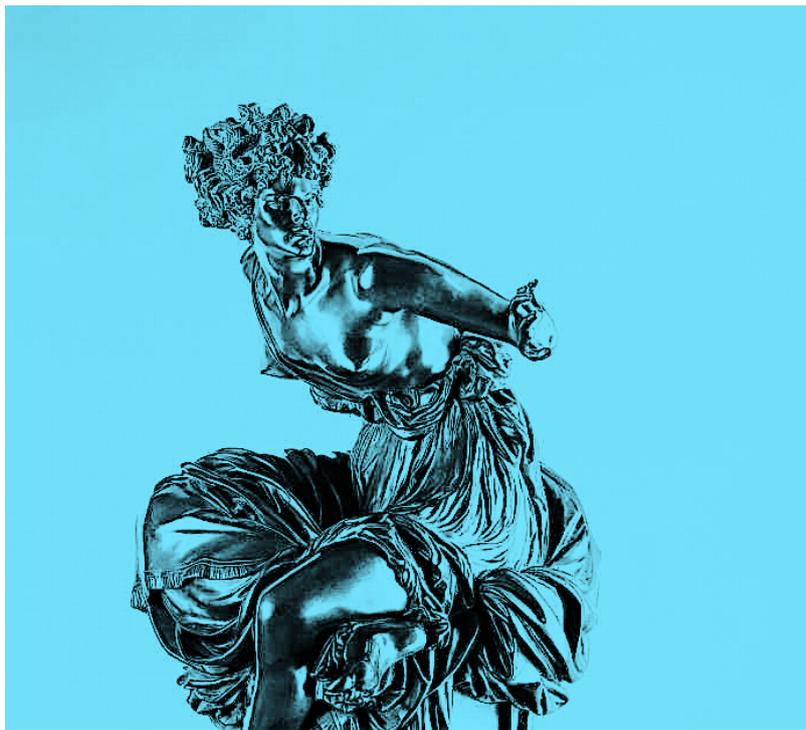

Les musées face à la génération Z : pistes d'amélioration de l'offre du Musée d'art et d'Histoire de Fribourg



HES-SO Valais/Wallis – filière tourisme – hevs.ch
Module 786b – Travail de bachelor
Auteure : Lisa Schmidt
Professeure responsable : Kate Varini
Déposé le 22 novembre 2020

Lisa Schmidt

Sources des illustrations de la page de titre

<https://www.laliberte.ch/news/regions/grand-fribourg-sarine/une-retrospective-sur-marcello-11791>

Photo modifiée par l'auteure, illustrant une réplique de « La Pythie » (1880) par Adèle D'Affry se trouvant au MAHF, Fribourg, Suisse

Résumé

Ce travail de bachelor répond à la question de l'amélioration de l'offre du musée d'art et d'histoire de Fribourg (MAHF). L'étude empirique s'applique plus spécifiquement à la génération Z et principalement les jeunes âgés entre 16 et 23 ans. Plusieurs méthodes sont mobilisées : une analyse de la revue de la littérature et des observations concrètes menées par la suite, grâce à la méthode du focus group.

Un premier résultat issu de la revue de la littérature souligne qu'une expérience muséale personnalisée, innovante et ludique est un facteur de succès ainsi que la génération Z est divisée en 2 micro-segments : la génération « We », regroupant des jeunes plutôt engagés dans la société et souhaitant du agir pour un changement sociétal et « Me », comptant les jeunes plutôt focalisés sur eux-mêmes et leurs propres besoins. De surcroît, 10 facteurs de succès d'une expérience pour les Gen Z ont été identifiés

Le second résultat provenant de l'étude de cas du Musée d'Art et d'Histoire de Santa Cruz démontre que, développer une communauté est bénéfique pour le musée et les membres de la génération Z qui ont une occasion de sociabiliser, se sentir utile à la société et développer leur créativité. C'est alors un musée particulièrement adapté pour les « Gen Me ». Cela permet également de réduire le fossé séparant les post-millénials des musées traditionnels. Par la suite, l'analyse détaillée du MOIC indique que ce musée est principalement fréquenté par les « Gen Me » qui privilégient l'expérience vécue et le fait de pouvoir partager cela sur les réseaux sociaux.

In fine, le focus group confirme qu'un grand écart de mentalité existe entre les micro-segments de la « We Gen » et « Me Gen » et indique qu'il est cependant possible de trouver des activités pour tous et que la personnalisation et les expériences immersives sont des éléments substantiels de l'offre.

Comme indiqué précédemment, ce travail a été rédigé pour le MAHF. Le but sera de faire profiter le musée des connaissances scientifiques et marketing actuelles afin qu'il puisse apporter des améliorations de son offre au public de la génération Z, si important à Fribourg.

Mots-clés : tourisme culturel, musée, génération z, ludification, visite immersive

Avant-propos et remerciements

Ayant un intérêt prononcé pour l'art depuis quelques années, je me suis rendue dans un bon nombre d'expositions et de galeries d'art. C'est de cette manière que j'ai pu constater qu'un nombre restreint d'institutions muséales ou culturelles n'étaient que rarement fréquentées par des jeunes, des gens de la génération Z notamment. Trouvant le domaine artistique très riche et varié de par son contenu et son originalité je me suis souvent interrogée sur ce qui retient les post-millénials à visiter des expositions.

Dès lors, j'ai souhaité comprendre les freins et les motivations des Gen Z à se rendre aux musées et de quelle manière satisfaire leurs attentes. Les motivations derrière ce présent travail sont donc de comprendre le fonctionnement de mes pairs, les Gen Z et trouver un moyen de leur faire découvrir les richesses muséales.

Ce travail est placé dans un contexte pour le moins singulier, celui de la pandémie mondiale de covid-19. Dès lors, quelques difficultés ont été rencontrées tel que la fermeture des musées. Quelques inconvénients ont été rencontrés notamment lors de l'obtention de données sur certains musées qui avaient été obligés de fermer leurs portes durant plusieurs mois. Malgré tout, un grand nombre de personnes ont pu répondre à mes interrogations et ont pris de leur temps pour mes questions. Ainsi, je souhaite adresser mes remerciements aux personnes suivantes qui ont permis la réalisation de ce présent travail.

A Madame **Kate Varini**, ma professeure responsable pour sa disponibilité, ses conseils et ses idées d'améliorations tout au long de la rédaction de ce travail

Monsieur **Ivan Mariano**, directeur du MAHF qui a su répondre à mes interrogations et m'éclairer quant à la vision et le fonctionnement du MAHF

Madame **Marie-Jeanne Bardy**, membre du Club des Amis du MAHF, qui a su répondre à mes diverses questions très rapidement

Les auteures des articles scientifiques dont j'ai eu besoin qui ont bien voulu m'envoyer leurs recherches gratuitement : **Manuela Pulina, Akrivi Katifori, Anne-Mette Hjalager et Koula Charitonos**

Lisa Schmidt

Aux participants du groupe de discussion focalisée, **Eva Gremaud, Océane Rial, Elise Mivelaz, Pauline Allemann, Aline Heusch, Guillaume Guex, Patrick Ribeiro et Bryan Jordan** pour leur disponibilité et leur participation au groupe de réflexion et à l'interview

A **Jérémy Tenüd** et **Thérèse Gobet** pour la relecture attentive de mon travail

A mes **amis, collègues** et **famille** pour leur soutien durant la réalisation de ce travail, malgré un contexte sanitaire particulier.

Table des matières

Introduction	1
CHAPITRE 1 - CONTEXTE	2
1.1 Tourisme culturel	2
1.2 Évolution des musées jusqu'à nos jours	2
1.3 La génération z et son importance significative	3
1.4 Fribourg, ville étudiante	3
1.5 Objectifs du travail	4
1.5.1 Évaluer les moteurs des choix touristiques de la génération Z	4
1.5.2 Comparer les offres innovantes d'autres institutions	4
1.5.3 Définir les produits qui pourront être mis en place	5
1.6 Méthodologie	5
1.6.1 : Revue de la littérature	5
1.6.2 : Étude de cas et analyse des bonnes pratiques	5
1.6.3 Groupe de discussion focalisée (GDF) ou focus group	6
CHAPITRE 2 – REVUE DE LA LITTÉRATURE	6
2.1 MAHF contexte actuel	7
2.1.1 Inventaire de l'existant	7
2.1.2 Œuvres et collections	7
2.1.3 Activités et prestations	7
2.1.4 Nouvelle stratégie mise en place par la direction	8
2.2 La génération Z	8
2.2.1 Analyse de segmentation de la génération z et tendances actuelles	8
2.2.2 La génération Z, la culture et leur fréquentation aux musées	16
2.3 Experience muséale	19

2.3.1 Les facteurs rendant une expérience innovante ou nouvelle pour les Gen Z _____	19
2.3.2 Les facteurs qui rendent une expérience personnalisée pour les Gen Z__	22
2.3.3 Quelle est la place du digital dans l'expérience de visite muséale pour les Gen Z _____	23
2.3.4 Comment intégrer le concept de ludification a la visite muséale pour les Gen Z _____	25
2.4 Sommaire du second chapitre _____	27
CHAPITRE 3 – ETUDE DE CAS _____	28
3.1 Étude de cas : musée d'art et d'histoire de Santa Cruz (MAH) _____	28
3.1.1 Construction du tableau d'analyse _____	28
3.2 Etude de cas : museum of ice cream (MOIC) _____	34
3.3 Résumé des études de cas _____	38
3.4 Analyse des bonnes pratiques et formulation d'hypothèses _____	38
CHAPITRE 4 - FOCUS GROUP ET INTERVIEW _____	42
4.1 Sélection des participants _____	42
4.2 Résultats du focus group _____	44
4.2.1. Intérêts et perception des musées _____	44
4.2.1.1 Fréquentation des musées _____	44
4.2.1.2 Perception des musées par la Gen Z _____	44
4.2.1. 3 Connaissances du MAHF _____	46
4. 2. 2 Avis des participants sur des idées d'activités _____	47
4.3 Interview de 2 Gen Z qui ont visité une exposition immersive _____	54
CHAPITRE 5 : ANALYSE DES OPPORTUNITES ET RECOMMANDATIONS _____	55

5.1.1 Challenge no I : Pallier au manque d'intérêt pour le MAHF et la perception négative des musées par les Gen Z _____	56
5.2.1 Challenge no II : Améliorer la visite des Gen Z qui ont déjà un intérêt pour l'art _____	57
5.3.1 Challenge no III : Attirer l'attention des jeunes de la « Gen We » _____	60
5.4.1 Challenge no IV : Attirer l'attention des jeunes de la « Gen Me » _____	60
5.5.1 Challenge no V : Pallier au manque de personnalisation _____	61
5.6.1 Challenge no VII : Accueillir des groupes de Gen Z _____	61
Conclusion _____	68
Références _____	70
Annexes Erreur ! Le signet n'est pas défini.	
Annexe I : formulaire de consentement distribué aux participants avant le focus group Erreur ! Le signet n'est pas défini.	
Annexe II : Guide de l'entretien _____ Erreur ! Le signet n'est pas défini.	
Annexe III : Entretien avec Monsieur Ivan Mariano, directeur du MAHF_ Erreur ! Le signet n'est pas défini.	
Annexe IV : Résumé de l'interview de 2 visiteuses de l'exposition immersive de Zürich Erreur ! Le signet n'est pas défini.	
Annexe V : Avis des participant sur le site web et leur utilisation des réseaux sociaux Erreur ! Le signet n'est pas défini.	
Annexe VI : Solution d'amélioration de la communication digitale _ Erreur ! Le signet n'est pas défini.	
Déclaration de l'auteure _____	86

Liste des tableaux

Tableau 1 – Analyse de la mise en pratique des facteurs de succès au MAH de Santa Cruz _____	29
Tableau 2 - Analyse de la mise en pratique des facteurs de succès au MOIC_____	35
Tableau 3 - Résumé des points fort et des points faibles du MAH et MOIC_____	38
Tableau 4 - Idées d’améliorations pour le MAHF s’inspirant du MAH et du MOIC _____	39
Tableau 5 - Participants et leurs caractéristiques _____	43
Tableau 6 - Résumé l’intérêt des participants du focus group pour chaque activité _____	53
Tableau 7 – Résumé des Challenges et leurs solutions _____	63
Tableau 8 – Proposition de mise en place des 10 facteurs de succès pour le MAHF _____	65

Liste des figures

Figure 1 - Utilisation des plateformes par la Gen Z pour rester connectée pendant la pandémie_____	11
Figure 2 - Influence d'achat des Gen Z _____	14
Figure 3 - Réseau social préféré des Gen Z en 2020 _____	16
Figure 4 -Graphique Google Trends pour les mots ludification et gamification,_____	26
Figure 5 - . « Beacon » _____	40
Figure 6 - Œuvres et projections au Musée National de Wrocław (MNW)_____	57
Figure 7 - Plateforme web sur laquelle les données sont entrée et illustration de l'application_____	58

Liste des abréviations

AMS	Association des Musées Suisses
ECAL	Ecole d'art de Lausanne
ETC	European Travel Commission
GDF	Groupe de discussion focalisée
MAH	Museum Of Art and History of Santa Cruz
MAHF	Musée d'Art et d'Histoire de Fribourg
MBAL	Musée des Beaux-Arts à Le Locle
MNW	Musée National de Wroclaw
MOIC	Museum of Ice Cream
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
OFC	Office Fédéral de la Culture
OFS	Office Fédéral de la Statistique

Introduction

Etant le plus grand et le plus ancien musée du Canton de Fribourg (MAHF, 2020a), le Musée d'art et d'Histoire de Fribourg, fondé en 1774 (MAHF, 2020a) a traversé plusieurs siècles déjà. Il a connu plusieurs évolutions et adaptations, en entamant des démarches pour aller vers le public notamment, un acte révolutionnaire. C'est au cours du XX^e siècle qu'un renouveau muséologique a permis de placer l'expérience du visiteur au centre de ses préoccupations. Dès lors, attirer l'intérêt du public est devenu un enjeu de plus en plus conséquent.

La génération Z quant à elle est connue pour être un public exigeant et guidé par le plaisir et l'envie. Les post-millénials, comme ils sont souvent surnommés, représentent les jeunes nés au milieu des années 1990 jusqu'à 2010 voir 2012, selon les sources. Ils sont alors âgés entre 10 et 25 ans. A ce jour, les études marketing commencent à s'intéresser à eux et leurs envies puisqu'ils représentent un total de presque 2,5mia d'individus. (Vivendi Brand, 2020).

C'est grâce à ces constats qu'a débuté le questionnement relatif à la fréquentation de la génération Z au musée. Le but de ce travail est donc de comprendre les motivations de visites des Gen Z. Cela permettra par la suite de formuler des propositions d'améliorations concrètes taillées selon leurs besoins pour le MAHF.

Afin de mener à bien ce travail, une revue de la littérature permettra de comprendre le fonctionnement des Gen Z et les facteurs de succès d'une visite réussie. Des exemples d'application de ces facteurs seront examinés grâce à 2 études de cas de musées attirants les Gen Z. Cela amènera à la formulation d'idées d'amélioration inspirées de ces 2 modèles. Elles seront soumises aux avis de 6 participants d'un focus group. Finalement les activités retenues seront détaillées à la fin de ce document.

CHAPITRE 1 - CONTEXTE

1.1 Tourisme culturel

La demande de tourisme culturel étant toujours grandissante au cours des dernières décennies, le nombre de musées est passé de 22'000 en 1975 à 95'000 en 2020 (UNESCO, 2020). En ce sens, les musées d'art et d'histoire ont une forte importance culturelle car ils exposent une grande partie du patrimoine culturel d'une communauté, d'une ville ou d'un pays. Les missions actuelles des musées sont de conserver, restaurer, étudier et enrichir les collections, contribuer au progrès de la connaissance et de la recherche ainsi que leur diffusion. (Encyclopedia Universalis, 2020). De plus, ils jouent un rôle essentiel dans le développement économique en attirant les touristes locaux et étrangers. Toutefois, l'avenir des musées en tant que destination peut être considérablement influencé par son public et son affluence. (Hernandez, 2012).

1.2 Évolution des musées jusqu'à nos jours

Les musées ont fortement évolué et se sont adaptés au public. Pendant longtemps, le visiteur était au second plan, les institutions muséales ne faisaient pas de démarches particulières pour aller vers le public. (Van Aalst & Boogaarts, 2002). Au cours du XXe siècle, un renouveau muséologique a changé cette vision du musée axé exclusivement sur la collection et a placé l'expérience du visiteur et non l'objet au centre de ses préoccupations. Actuellement, il doit mener un rôle actif et solliciter l'intérêt du public pour lui permettre aux visiteurs d'apprécier le patrimoine (Gob et Drouget, 2014). C'est ainsi que les outils numériques ont pris de plus en plus de place au sein des institutions muséales mondiales. Les musées ont étudié puis adapté leur offre à la demande et les possibilités actuelles afin d'augmenter le nombre de visiteurs, attirer de nouveaux publics et améliorer l'apprentissage des visiteurs. (Hughes & Moscardo, 2017). Ces technologies ont inclus les audio-guides, la réalité virtuelle, des films et des projections, QR-codes, et des jeux sur ordinateurs le but étant de faire vivre des expériences plus profondes au visiteur ainsi que d'attirer un public nouveau. (Rhee & Choi, 2015). Cela a également eu une modification sur la relation entre le visiteur et l'objet exposé. Le public interagit plus avec l'objet. Ainsi cette recherche d'expérience brouille

les limites entre musée et parc thématique, on assiste parfois à la « disneylandisation » des musées. (Hernandez, 2012).

1.3 La génération z et son importance significative

Certains aménagements, notamment l'utilisation d'application semblent particulièrement pertinents, compte tenu de l'éducation et des attentes de la génération Z. Cette génération est née immergée dans la technologie (Deloitte, 2019). Les musées, afin de suivre cette évolution et de maintenir leur attractivité, doivent tenir compte de cette génération lors de la formulation de leurs stratégies pour créer une expérience numérique familière pour cultiver les liens avec le visiteur du XXI^e siècle (Mitchell et al., 2019)

La Génération Z (également appelés "Gen Z" ou "Post-Millennials") est le nom donné au groupe né après l'année 1995. Ils apparaissent comme le prochain grand défi pour les chercheurs et les prévisionnistes de tendances. Les Gen Z sont très instruits, créatifs et innovants. Ils ont une durée d'attention réduite, des besoins spécifiques en matière de communication et de consommation (Corbisero & Ruspini, 2018). Selon une récente étude du groupe Vivendi, avec 2,47 milliards d'individus – dépassant les Millennials en 2019 - la Génération Z représente aujourd'hui la plus grande génération sur Terre. (Vivendi Brand Marketing, 2020). Ils représenteront également une force sur le marché du tourisme et de la main d'œuvre d'ici 2040 puis lorsqu'ils auront entre 30 et 40 ans. (Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), 2018).

1.4 Fribourg, ville étudiante

La ville de Fribourg quant à elle est la ville estudiantine par excellence. Dénombrant 10'000 étudiants sur un total de 40'000 habitants, elle est fortement influencée par les universitaires (Université de Fribourg, 2020). On dénombre 25% de post-Millennials au sein de la ville. C'est dans ce contexte qu'est situé le Musée d'art de D'Histoire de Fribourg (MAHF). Il permet de documenter l'histoire culturelle du canton grâce à des expositions permanentes et temporaires. Les œuvres d'artistes fribourgeois sont mis à l'honneur sous toutes leurs formes. (MAHF, 2020). En 2019, la fréquentation du MAHF était de 14'954 visiteurs. (Fribourg Tourisme, 2018)

Cette génération est importante, et les acteurs touristiques, dont le MAHF doivent mettre en place des stratégies pour ce segment. Les Gen Z ont de l'influence sur les achats familiaux. (Veille Tourisme, 2015). Ils aiment challenger le côté tradition sans perdre l'authenticité (Francis et Hoefel, 2018). Ils ont grandi avec les nouvelles technologies et savent parfaitement les utiliser pour communiquer, apprendre ou se divertir. Cela s'accorde totalement avec les défis actuels auxquels les musées mentionnés précédemment.

1.5 Objectifs du travail

Ce travail portera sur l'adaptation de l'offre du MAHF aux post-Millennials. Il me permettra de remplir les 3 objectifs suivants :

1.5.1 Évaluer les moteurs des choix touristiques de la génération Z

Mon premier objectif sera d'évaluer les moteurs de choix touristiques de la génération Z. Cela me permettra de comprendre le fonctionnement de cette génération et pouvoir appliquer ces résultats à mon projet. Je devrai comprendre la manière dont ils font leurs choix, quels critères sont importants pour eux (prix, écologie, temps de décision, influence etc). Cela me permettra de développer une idée de produit adaptée à leurs besoins.

1.5.2 Comparer les offres innovantes d'autres institutions

Le deuxième objectif sera d'effectuer une comparaison avec les offres existantes qui fonctionnent dans des institutions ayant les mêmes buts que le MAHF. Le monde des musées étant vaste, je m'inspirerai des pratiques qui rencontrent du succès afin de transposer les concepts qui seraient intéressants à mettre en place au MAHF.

J'effectuerai une étude de cas afin de connaître la manière dont les éléments sont utilisés réellement au musée.

1.5.3 Définir les produits qui pourront être mis en place

Au terme des analyses et des enquêtes sur terrain, ce travail proposera au MAHF des solutions concrètes pour améliorer leur offre envers le public des post-Millénials. La revue de la littérature et le focus group me permettront d'en apprendre davantage sur ce point.

1.6 Méthodologie

Ce travail a été rédigé selon la méthodologie suivante : Tout d'abord, des recherches pour la **revue de la littérature** permettant d'avoir les connaissances actuelles sur l'état des recherches concernant la génération Z ont été faites. Cela a permis de mettre en lumière les **éléments importants** pour une visite muséale pour le public faisant partie de la Gen Z. Ces éléments-clés ont été repris dans les 2 études de cas afin d'étudier comment ces critères sont pris en compte par les musées. Ce qui m'a permis de développer des idées de bonnes pratiques qui pourraient être mises en place. Ces idées, sous formes d'hypothèses ont été soumises à 6 participants lors d'une **séance de discussion focalisée** afin de connaître leur avis. Finalement, des **recommandations d'amélioration** et suggestions de visite pour le MAHF ont été formulées

1.6.1 : Revue de la littérature

Afin de mieux situer le contexte et connaître le sujet et les connaissances actuelles en la matière, une revue de la littérature sera faite. Des bases de données d'articles scientifiques permettront d'obtenir des ressources fiables. La théorie sera un élément conséquent de ce travail qui me permettra d'avoir des bases de recherches avant de vérifier si cela s'applique sur le terrain.

1.6.2 : Étude de cas et analyse des bonnes pratiques

Un benchmark est une comparaison avec les offres existantes qui fonctionnent dans des institutions ayant les mêmes buts que le MAHF. Le monde des musées étant vaste, je m'inspirerai des pratiques qui rencontrent du succès afin de transposer les concepts qui seraient intéressants à mettre en place au MAHF. Cet outil marketing permet de ressortir les

meilleures pratiques qui sont faites dans des institutions ayant les mêmes missions et visions que le MAHF.

1.6.3 Groupe de discussion focalisée (GDF) ou focus group

Le but de ce focus group est d'identifier les motivations des participants à se rendre aux musées et d'obtenir des idées d'améliorations de leur expérience de visite. Une brève revue de la littérature a été faite sur les focus group afin de pouvoir mettre ce système en place. Un GDF se déroule de la manière suivante :

Premièrement, les questions sont rédigées selon le guide d'entretien. (CF annexe II). Le guide est séparé en plusieurs thèmes qui doivent être abordés ainsi que les questions qui correspondent. En seconde étape, il est important de définir les critères des participants. Le minimum est fixé à 4 personnes mais l'idéal se situe à 6 participants en plus du modérateur et de l'animateur. (Touboul, 2020). Les 6 participants sont ensuite regroupés et interrogés afin d'obtenir leurs avis sur les divers thèmes qui les concernent. Un focus groupe hétérogène, regroupe des individus qui n'ont pas le même statut, ni âge, ni situation professionnelle et cela permet d'obtenir des opinions selon des points de vue différents. (Claude, 2020)

Par la suite il convient d'indiquer aux participants la date et lieu ainsi que leur expliquer le déroulement de la séance. Il est important qu'ils comprennent que leurs avis peuvent être concordants ou discordants. Quant à la durée, un minimum de 1 heure doit être prévu afin de pouvoir obtenir un bon nombre de réponses et le maximum se situe à 2 heures. Si besoin une pause peut être faite durant la séance. (Alarcon & Evans, 2011, p. 1–3). L'étape finale est celle de l'analyse des données obtenues après la séance.

CHAPITRE 2 – REVUE DE LA LITTÉRATURE

Ce chapitre est dédié à la compréhension de la situation actuelle du MAHF ainsi que la définition des caractéristiques qui sont communes à la génération Z. Les critères de segmentation de marché sont divisés en 4 parties et proviennent des études de Kotler et Armstrong. Un inventaire de l'existant du MAHF est présenté dans cette section également.

2.1 MAHF contexte actuel

2.1.1 Inventaire de l'existant

Le MAHF, ouvert en 1774 collectionne les œuvres provenant du canton de Fribourg ou ayant un lien avec ce dernier. Les objets sont exposés dans l'hôtel Ratzé et dans l'ancien abattoir de Fribourg. (MAHF, 2020c). Un jardin abritant les sculptures de Niki de Saint Phalle, Luginbühl, Ramseyer, Wiggli et Angéloz est situé devant l'entrée du musée (Fribourg Tourisme et Région, 2020). La mission du MAHF est de documenter l'histoire culturelle du canton de Fribourg. Des collaborations sont faites avec des écoles et des chercheurs afin de faire connaître et apprécier son patrimoine. (MAHF, 2020d). En 2019, 14'954 personnes, de provenance de Suisse principalement ont visité de musée. (Fribourg Tourisme et Région, 2019). L'effectif du personnel se monte à 15 équivalents plein temps. (Etat de Fribourg, 2019)

2.1.2 Œuvres et collections

Les œuvres collectionnées par le MAHF datent du Moyen Âge jusqu'à nos jours avec l'art contemporain. La collection compte 18 sections : Les nouvelles acquisitions du Musée d'art et d'histoire Fribourg, les sculpture et peinture à Fribourg, Xlle-XVe siècle, les sculpture et peinture à Fribourg. Les maîtres du XVIe siècle, les sculpture sur pierre, médiévale et baroque, l'orfèvrerie fribourgeoise, le métier des armes, un siècle épris de progrès / La République chrétienne, les artisans et corporations, les images et emblèmes d'une Ville-Etat, les scènes de la vie urbaine dans un canton rural, une piété baroque, les lumières et le confort, la galerie des vitraux, Marcello, l'art à Fribourg au XIXe et XXe siècle, la tour des secrets, l'archéologie fribourgeoise et les vues urbaines de Fribourg en haute résolution. (MAHF, 2020c)

2.1.3 Activités et prestations

Les prestations offertes par la MAHF sont : la mise é disposition d'un fond d'archives afin d'effectuer des recherches (MAHF, 2020b), l'accès aux personnes handicapées, la possibilité d'organiser un apéritif au sein du musée, la commande de photos d'œuvres. (MAHF, 2020f). Les activités proposées sont : des visites commentées, la mise é disposition d'audio-guides, la possibilité de louer des chaises longues pour flâner dans le jardin du musée, des ateliers

anniversaires et la mise à disposition des brochures d'activités pour enfant. Divers ateliers sont également organisés pour les classes d'école primaire.

2.1.4 Nouvelle stratégie mise en place par la direction

Selon Ivan Mariano, (directeur du MAHF, communication personnelle, 6 novembre 2020) la stratégie de l'ancien comité de direction était de créer des expositions temporaires se focalisant sur un siècle précis ou encore sur les objets les plus connus de la collection. Cela amenait un public plutôt de connaisseurs d'art et moins de visiteurs lambda n'ayant pas un intérêt très marqué pour l'art. La nouvelle stratégie qui vient d'être mise en place est de :

- Miser sur des thématiques diachroniques qui permet d'attirer un public plus large. Une exposition diachronique se focalise sur l'évolution dans le temps contrairement à une exposition synchronique qui met en lumière les éléments survenus lors de la même époque
- Miser sur l'art contemporain afin qu'il puisse avoir un fond différent de la plupart des musées exposant de l'art contemporain qui est généralement des fonds blancs. Le MAHF se situant dans l'hôtel Ratzé datant du XVIe siècle est le décor idéal afin d'innover en matière de fond
- Utiliser le storytelling afin de proposer des expositions qui donnent envie au visiteur d'en apprendre davantage sur une histoire ayant eu lieu à Fribourg. Cela s'est fait à Morat qui a présenté l'histoire de l'éléphant de Morat qui s'est déroulée au XIXème siècle. C'était une exposition avec des objets interactifs qui avait été mise sur pied en collaboration avec l'Ecole d'art de Lausanne (ECAL). (I. Mariano, CP, 6 novembre 2020)

2.2 La génération Z

2.2.1 Analyse de segmentation de la génération z et tendances actuelles

Un tableau de segmentation fait partie des étapes essentielles pour identifier les besoins, les souhaits et les attitudes d'une génération et déterminer les facteurs influençant le comportement de cette segmentation. Il y a 4 principaux critères de segmentation de marchés

de consommation. Ce sont les critères suivants : **géographiques, sociodémographique, psychographique et comportementaux**. (Kotler et Armstrong, 2016). Ce travail se focalise sur la génération Z du monde entier, ainsi l'analyse des critères géographiques sont assez brefs.

Une génération est un groupe de personnes liées par des événements communs qui ont changé la société dans laquelle ils ont grandi. Ces événements sont généralement une combinaison de perturbations sociales, économiques, politique ou technologique. La fin et le début d'une génération n'est pas prévisible toutefois, les gens remarquent que quelque chose est différent. (Merriman, 2015)

a. Géographique

Ce travail se base sur les Gen Z de Suisse puisqu'il représente le plus grand public du MAHF. En Suisse, ils représentent 1,4 million d'habitants. (Zeam, 2020)

b. Sociodémographique

Les Gen Z sont les personnes nées entre 1995 et 2010 (Francis et Hoefel, 2018). Néanmoins, l'année exacte n'est pas définie, dans plusieurs revues, l'année 1996 est considérée comme marquant le début de la Gen Z. En Suisse par exemple, la Confédération considère comme faisant partie de la génération Z, toute personne qui est née entre 1997 et 2012 (Office Fédéral de la Statistique (OFS), 2019). Ce qui signifie que ce sont les personnes âgées de 8 ans à 23 ans

Cette génération dénombre environ 30% de la population mondiale. Ce sont les préadolescents, les adolescents, les jeunes et les jeunes adultes de notre société mondiale. (McCrandle, 2020). Les Gen Z sont nés dans la période de crise du terrorisme, de la récession mondiale et du changement climatique. (European Travel Commission(ETC), 2020).

Les premières études suggèrent que les post-Millénials sont en passe de devenir la génération la plus instruite à ce jour car la proportion de post-Millénials qui ont abandonné l'école secondaire est nettement inférieure à ce qu'elle était pour les Millénials. (Pew Research Center, 2018). Ils vivent également à une époque où les structures des ménages changent, et sont les étudiants d'aujourd'hui et les diplômés universitaires, les employés et les consommateurs de demain. (McCrandle, 2020). De plus, les nouvelles technologies permettent d'acquérir de nouvelles connaissances grâce à des vidéos et formation online. (ProactiveAcademy, 2019)

Concernant leur poids sur le marché financier, une étude menée aux USA en 2018 par 3 chercheurs de Barkley, illustre que la génération Z dépense 143 milliards de dollars par an. (Barkley, 2018). En effet, les jeunes n'ont souvent pas un fort pouvoir d'achat mais certains membres de la génération Z sont prêts à payer pour du « premium » s'ils savent que cela leur sera bénéfique. (ETC, 2020). Ainsi, ils sont prêts à dépenser leur argent mais pour des produits qu'ils estiment de qualité. Cette génération reconnaît la valeur des expériences et est prête à dépenser pour les vivre. (Unidays, 2019). Un exemple illustrant cela est la fréquentation du « Museum of Ice Cream » qui est décrit comme un parc d'attraction pour les Millenials et Gen Z qui a accueilli 1.5 million de visiteurs depuis son ouverture en 2016 (PR Newswire, 2016) alors que le prix d'entrée se monte à 39\$ (Museum of Ice Cream, 2020) ce qui correspond à environ CHF 35,50.

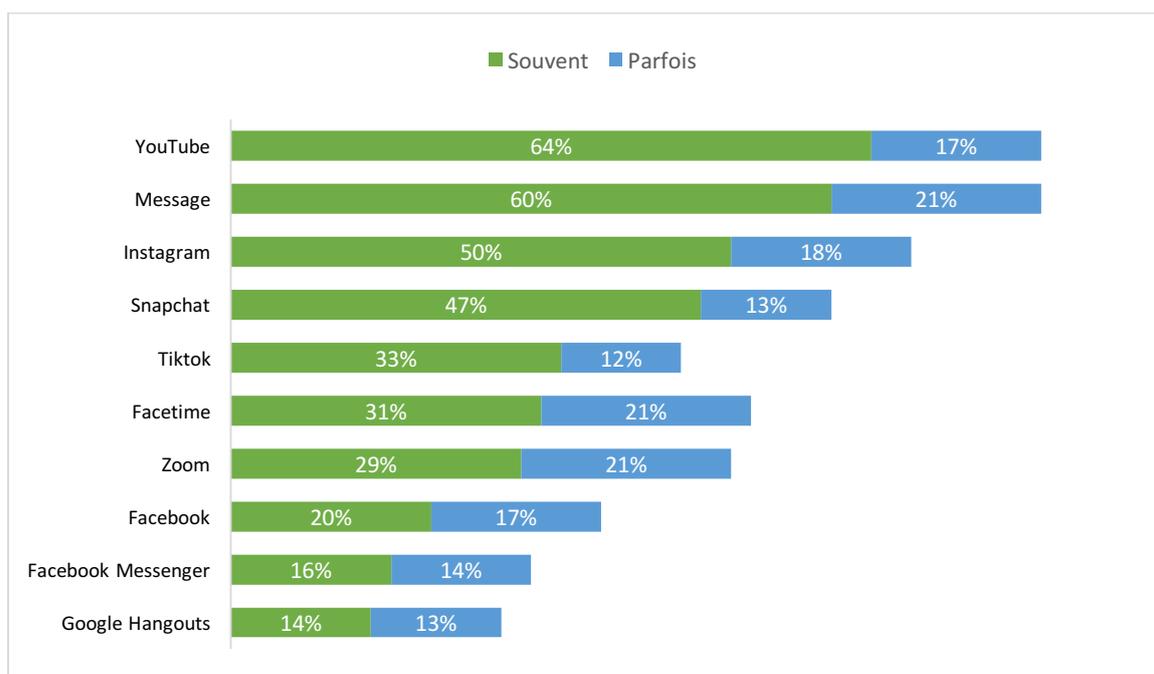
Quant à la covid-19 78% des sondés indiquent que c'est l'événement qui a le plus grand un impact sur leur manière de voir le monde (Morning Consult, 2020). Qu'il s'agisse de communiquer avec des parents et des amis par vidéo ou de porter des masques en public, de nombreuses personnes ont changé leur façon de socialiser avec les autres. Tous ces changements rapides dans la vie quotidienne n'ont pas encore pu être beaucoup étudiés par manque de recul mais les premières études ont démontré que cela aura des conséquences néfastes en premier lieu sur leur santé mentale. (The Center for Generational Kinetics, 2020).

Une étude menée par Vice Media Group en 2020, démontre un niveau d'inquiétude plus élevé (73%). Pour 62% des participants à l'étude, leur principale inquiétude concerne la peur que leurs proches attrapent la covid-19. L'adolescence et la jeunesse sont souvent vus comme la période de socialisation. Ainsi, l'isolement et la distanciation sociale a un impact non négligeable sur cette génération. De plus, 42% des participants à l'étude n'ont pas pu participer à un événement auquel ils souhaitaient se rendre pour cause d'annulation. (McCrinkle, 2020). La suspension des activités sportives et récréatives a également eu un effet plus important sur 40% des membres de la génération Z qui affirment que l'annulation des activités sportives /divertissantes en raison du COVID-19 a eu un impact extrême ou considérable sur eux. (McCrinkle, 2020).

Afin de rester connectés avec leurs connaissances et se divertir, les principaux réseaux sociaux qu'ils ont utilisé de manière fréquente sont décrits ci-après :

Cette génération est importante, et les acteurs touristiques, dont le MAHF doivent mettre en place des stratégies pour ce segment. Les Gen Z ont de l'influence sur les achats familiaux. (Veille Tourisme, 2015). Ils aiment challenger le côté tradition sans perdre l'authenticité

Figure 1 - Utilisation des plateformes par la Gen Z pour rester connectée pendant la pandémie



Source : reproduction de l'auteure provenant de 1.5

Morning Consult, 2020

Selon ce graphique, le top 3 des applications qui ont été les plus utilisées de manière fréquente par les Gen Z sont : YouTube, les messages et Instagram. Les moyens mis à disposition par Facebook et Google ne sont pas très populaires auprès de cette catégorie d'âge.

c. Psychographique

Un rapport publié en 2018 par WGSN, indique que la génération Z est divisée en 2 micro-segments : la « Gen me » et « Gen We » comptant les jeunes plutôt focalisés sur eux-mêmes et leurs propres besoins.

Ce rapport démontre que les « Gen Me » sont le segment regroupant les plus de Gen Z. Ces derniers sont vus comme plus centrés sur eux-mêmes et utilisent les réseaux sociaux pour le « personal branding ». Cela consiste à promouvoir sa propre image ainsi que ses compétences. Cela leur permet de gagner en notoriété. Ils ont pour habitude de suivre les tendances plutôt que de les créer, ce qui leur permet de changer de modes de vie fréquemment. Les marques qui ont compris cela, adoptent une stratégie pour les attirer grâce à une esthétique bien pensée, ce qui augmente leur notoriété sur les réseaux sociaux. Ce groupe est décrit comme des entrepreneurs nés puisqu'ils inventent de nouvelles opportunités et apprennent de nouvelles compétences grâce à internet. Nombre d'entre eux rejettent les modèles d'éducation traditionnels pour acquérir leur propre expérience.

Quant aux personnes de la « Gen We », ils sont conscients que la génération Z connaît la pire crise de santé mentale de l'histoire et a pour but d'aider les gens à s'accepter tels qu'ils sont. Ils utilisent également fréquemment les réseaux sociaux mais dans des buts différents. Etant conscients des dangers des médias sociaux sur la santé mentale (anxiété, peur de louper un événement important, sentiment d'infériorité, dépendance etc), ils les utilisent afin de les mettre au service du bien. Ainsi, 5 questions de société sont regroupées dans les thèmes principaux suivants : la santé mentale, la durabilité, l'intégration, les droits et la sécurité. Concrètement, ils créent des comptes Instagram dédiés à ces causes afin d'éduquer les autres à ce sujet, organisent des manifestations, enregistrent des podcasts ou changent de modes de vie et d'alimentation dans une optique de durabilité et d'écologie. Pour eux, le progrès collectif est plus important que le progrès individuel. Dans ce sens, Il est important que les entreprises soutiennent les causes qui comptent pour la génération Z tout en restant alignés sur les valeurs de l'entreprise. Pour cela, les entreprises doivent démontrer ses convictions grâce à des preuves d'action concrètes. (Unidays, 2019)

Bien que les "Gen Me" et "Gen We" soit aient des buts fondamentalement opposés, il existe un juste milieu d'influenceurs qui comblent le fossé grâce à des qualités indépendantes de l'époque dans laquelle ils vivent. (Unidays, 2019)

Hurrelmann (2016) identifie la génération Z comme hypersensible, qui perçoit et comprend tout instantanément et qui est dotée d'une énorme capacité de multitasking mais qui est moins concentrée, a une faible capacité d'attention, persévérance et de patience. Ils

effectuent des tâches plus rapidement mais avec moins de précision (McCrindle, 2020). Le rapport de McCrindle (2020) ajoute qu'ils connaissent très bien internet et les nouvelles technologies puis que c'est la génération la plus connectée qui ait jamais existé. Ce sont des jeunes qui ont une influence qui dépasse leur âge. Ils ont de l'influence sur les marques, les réseaux sociaux et sont les leaders de la culture populaire.

Selon un rapport d'IBM (2017) sur la relation entre les marques et la génération Z, les valeurs auxquelles ils tiennent sont les suivantes :

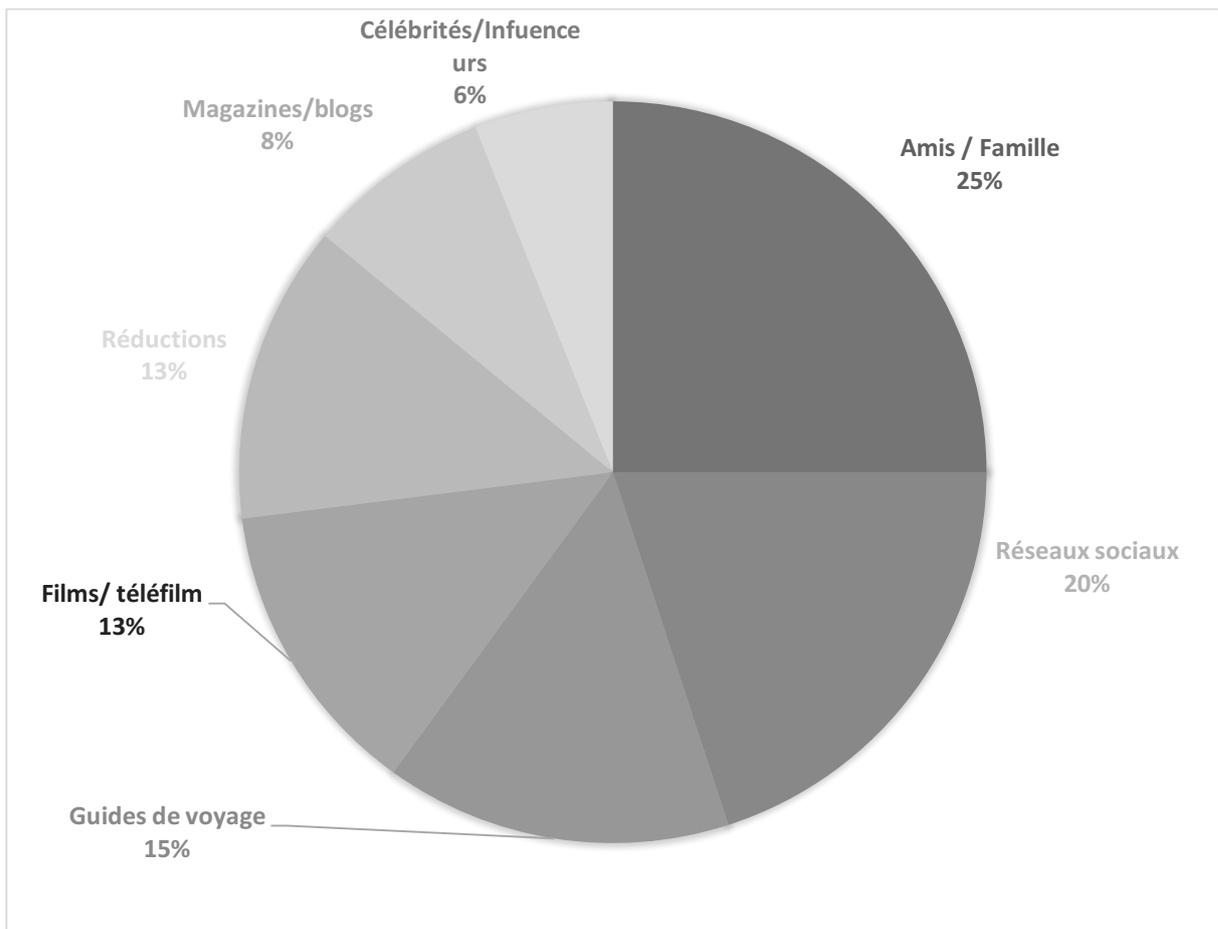
- **Qualité et authenticité** : Pas facilement influencés par le marketing puisqu'ils repèrent facilement le vrai du faux, ils souhaitent obtenir des preuves de leur famille, leurs amis ou des célébrités afin de se faire leur propre opinion (Unidays, 2019). Ayant la possibilité d'obtenir rapidement des informations sur la marque ou le produit, ils ne se font pas piéger par des produits douteux.
- **Personnalisation** des services et des produits. Cela donne un sentiment d'individualité. (OC&C Strategy, 2019). 44% des Gen z ont indiqué que s'ils avaient la possibilité de soumettre leurs idées pour le design, ils le feraient. (IBM, 2017). Cela montre encore une fois qu'ils sont créatifs et veulent s'engager avec la marque.
- **Interaction et transparence** : Il est important pour eux que la marque soit transparente et valorise leur opinion. Ainsi, lorsqu'ils donnent un feed-back, ils souhaitent être entendus. (OC&C Strategy, 2019)
- **Ecologie et responsabilité sociale**. Les aspects éthiques, les pratiques ainsi que l'impact social sont des valeurs fondamentales pour la Gen Z faisant partie du micro-segment de la « We Gen », (Deloitte, 2018) qui est une génération très tolérante et ouverte aux différences (ETC, 2020). Pour gagner leur fidélité, les marques doivent montrer leurs engagements et créer un modèle commercial fondé sur la durabilité et l'égalité des chances (Euromonitor International, 2018)

Ainsi, les critères qui sont pertinents pour la mise en place d'une visite muséale plus adaptée à la génération Z et qui seront retenus dans l'analyse du benchmark sont les suivants : la personnalisation, interaction et transparence ainsi que l'aspect écologique et la responsabilité sociale de l'entreprise, les aménagements qu'ils font sachant qu'ils n'ont pas un fort pouvoir d'achat ainsi que les adaptations mises en place suite à la pandémie de coronavirus.

d. Comportement

Pour la génération Z, La pression exercée par les pairs pour qu'ils se conforment à la tendance est très forte. De plus, ils voient défiler minimum 30'000 publicités chaque année. (Unidays, 2019)

Figure 2 - Influence d'achat des Gen Z



Source : reproduction de l'auteure provenant de Unidays. (2018).

Comme indiqué sur le graphique ci-avant, les trois influences majeures qui les poussent à consommer sont leurs amis ou famille (25%), les réseaux sociaux (20%). Ainsi que les guides de voyage (15%)

Selon des enquêtes menées par Merriman en 2015, malgré les changements structurels, économiques, politiques et environnementaux, l'influence des parents reste très élevée dans les choix de dépense des Gen Z. Pour rappel, a plupart d'entre eux sont encore des enfants. Cependant, élever un enfant était différent avant l'apparition des smartphones et réseaux sociaux. Cela a changé la notion de jeunesse mais aussi la manière dont les parents élèvent leurs enfants. Les parents des Gen Z savent qu'ils ne peuvent pas isoler leurs enfants de la méchanceté du monde (cyber-harcèlement, images violentes, etc) mais les préparer à affronter ces difficultés. Ils sont plus traités comme des adultes et avec plus de responsabilités. La relation qu'ils entretiennent avec eux est plus ouverte tout comme le partage d'opinion. Cela se remarque aussi dans les habitudes de consommations où les Gen Z ont une plus grande influence sur les décisions familiales. En effet, 87% de parents interrogés déclarent que leurs enfants influencent minimum un aspect de leurs décisions d'achat (articles ménagers ou pour les enfants eux-mêmes) (National Retail Federation, 2019)

Le meilleur moyen pour les entreprises de communiquer avec les Gen Z est d'utiliser le digital puisque les appareils digitaux dont disposent la majorité des Gen Z sont les smartphones (98%), les laptops (94%) suivis des tablettes tactiles (44%). (Unidays, 2019) Ainsi les plateformes de communication indispensables pour les entreprises sont un site web attractif, où les informations sont claires et facile à trouver ainsi qu'un compte les réseaux sociaux.

Les réseaux sociaux font partie du quotidien des post-Millénials. En effet, 95% des Gen Z d'Europe utilisent le réseaux sociaux (PwC Europe, 2020). Le tableau ci-après démontre que le réseau social le plus utilisé parmi les Gen Z de tous âges confondus est Instagram. Toutes catégories de Gen Z apprécient les vidéos mais les plus âgés d'entre eux préfèrent les vidéos plus courtes et utilisent plutôt TikTok que YouTube. Snapchat est également très utilisé par les 13-25 ans. Le graphique ci-après permet de comprendre quelles plateformes sont les plus appréciées selon la tranche d'âge. (YPulse, 2020)

Figure 3 – Réseau social préféré des Gen Z en 2020

Réseau social préféré	
13-18 ans	19-25 ans
1. Instagram	1. Instagram
2. YouTube	2. TikTok
3. Snapchat	3. Snapchat
4. TikTok	4. Facebook
5. Twitter	5. YouTube

Reproduction de l'auteure provenant de YPulse (2020)

En mai 2020, 52% des 13-18 ans utilisaient TikTok, alors que ce chiffre se montait à 35 % en février 2020. La croissance a été massive chez les 18-24 ans, qui représentaient 45 % des contre 22 % en février. Cette croissance est due au confinement durant la pandémie de coronavirus. (YPulse, 2020)

Comme mentionné précédemment, 2 catégories de Gen Z existent et leur utilisation des réseaux sociaux est diamétralement opposée. En effet les « Gen Me » les utilisent afin de promouvoir leur image, s'inspirer des tendances du moment et communiquer. Les « Gen We » quant à eux, les mettent à profit de leurs idées et souhaitent rependre des messages d'acceptation de soi. Un exemple concret est le mouvement du « body positivisme » qui a pour but de « défier les stéréotypes corporels projetés par les médias, célébrer la diversité et encourager l'auto-appréciation corporelle » (Sastre, 2014, p. 931).

Ainsi, les critères qui semblent pertinents afin de créer une visite muséale plus adaptée à la génération Z et qui seront retenus dans l'analyse du benchmark sont les suivants : une visite ludique, un expérience nouvelles ou innovante et une présence sur les réseaux sociaux.

2.2.2 La génération Z, la culture et leur fréquentation aux musées

Le Tourisme traditionnel a bien su adapter son offre à la génération Z. En effet, 23% des arrivées internationales sont faites par les jeunes. (Ipsos, 2018). Néanmoins, Lehalle (2015) explique que le tourisme culturel connaît une fréquentation plus faible et que le domaine

culturel préféré de la génération Z est la musique actuelle et le cinéma. Elle explique cela par le fait que les jeunes ne se sentent pas concernés par les offres de médiation culturelle ou que les thèmes des expositions ne les attirent pas. Pour cela, il faudrait créer un dialogue avec les jeunes et demander leur avis. Trois conseils sont donnés par Lehalle (2015) afin d'attirer ce public. Ils sont résumés sous le mot « SoLoMo ». Cela signifie *Social* (créer une relation avec eux via les réseaux sociaux), *Local* (Mettre en place des outils adaptés pour leur visite afin d'établir une proximité entre le musée et le visiteur) et finalement *Mobile* (trouver un moyen de garder le contact, fidéliser avec le client et demander un feed-back).

Selon BNP Paribas et The Boson Project (2015), leurs connaissances proviennent de leurs études mais également des tutoriels sur YouTube ou des documentaires. L'étude de BNP précise également qu'ils sont très curieux, ouverts au monde et savent que leurs connaissances actuelles leur serviront pour leur futur mais qu'elles doivent évoluer avec leur temps.

De nouvelles recherches menées par Unidays en 2019 concluent que voyager et vivre de nouvelles expériences est pour la Génération Z un symbole de statut - quelque chose qu'ils peuvent afficher pour leurs amis et leur famille sur les réseaux sociaux, et un moyen de mettre en valeur leur individualisme. Pour appuyer leurs dires, Unidays a mené un sondage auprès des jeunes afin de déterminer quelles sont leurs activités favorites en voyage. Les résultats sont les suivants :

1. Manger à l'extérieur
2. Visite de sites et de musées
3. Aventures outdoor
4. Visiter sans but précis
5. Tours et excursions
6. Faire la fête
7. Se relaxer
8. Faire du volontariat

Le fait que les « visites de sites et musées » sont en deuxième place semble contradictoire avec les autres sources qui indiquent que les jeunes ne sont pas intéressés par les musées traditionnels. En effet la deuxième place du classement s'explique par le fait que les jeunes

sont intéressés à voir les monuments phares d'une ville ou pays c'est-à-dire les sites connus. (ETC), 2020). Quant à leur manière de décider des activités qu'ils vont faire, ils préfèrent décider sur le moment que de faire des plans à l'avance. (Unidays, 2019)

Ittelson (2019) dans ses recherches explique la génération Z représente un réel défi pour les institutions muséales pour plusieurs raisons. Premièrement, leur vie de tous les jours leur offre déjà l'opportunité d'être l'artiste et le sujet car les Gen Z utilisent leur personnage sur les réseaux sociaux en hommage à eux-mêmes et choisir l'image d'eux qu'ils souhaitent montrer comme le faisaient les Médicis qui posaient afin d'être peints avec des oiseaux ou des cartes du monde. Secondement, ils créent leur propre art en faisant des photos, des vidéos, de la musique ou encore des mèmes. Les mèmes sont des images détournées souvent parodiques qui se répandent rapidement sur internet, ce qui crée le buzz. (Larousse, 2020). En d'autres termes, les Gen Z ont une relation avec l'art si personnelle qu'ils ne voient pas l'intérêt d'aller visiter l'exposition de quelqu'un d'autre. Une autre raison mise en lumière par Ittelson est le fait que vivre une expérience passive et non active ne les attire pas. Ce qu'ils souhaitent une expérience personnalisée et taillée selon leurs envies.

In Fine, ce qui attire les Gen Z au musée est le fait de pouvoir en apprendre plus sur ce qui les intéresse à condition d'avoir quelques aménagements afin de leur offrir une visite qui leur plaît. Ittelson cite en exemple du Musée d'Art Contemporain de Chicago qui les attire grâce à des expositions dont les thèmes les intéressent (exposition de Virgil Abloh qui a collaboré avec Nike, Ikea, Evian par exemple) mais aussi pour les événements qui sont mis en place (projection de film en plein air, concert sur le rooftop, atelier de création artistique, stage dans le domaine visuel etc) (MCA Chicago, 2020)

En dépit de cela, une des barrières principales imposée aux musées est que la Gen Z n'a pas été éduquée à la visite des musées. De nombreux membres de la Gen Z ont indiqué se rendre au musée lors de sorties scolaires uniquement. (Ittelson, 2019)

Au vu de l'analyse ci-avant, les critères qui semblent pertinents afin de créer une visite muséale plus adaptée à la génération Z et qui seront retenus dans l'analyse du benchmark sont les suivants : visite personnalisée et des événement mis en place pour eux.

2.3 Experience muséale

Selon la revue de littérature actuelle, la notion d'expérience touristique peut se définir de trois manières. En premier lieu, Brougère (2015) définit cela comme le fait de voir les lieux « en vrai » et non via les médias. Les éléments qui composent l'expérience sont alors le contact, l'authenticité, et la présence physique sur le lieu. Secondement, Zeitler et Barbier (2012) mettent en lumière la notion de l'apprentissage. Ils voient cela comme le fait d'apprendre via la pratique et non la théorie. Finalement, l'expérience est également un sujet de recherches en marketing et psychologie sociale. En 1982, Holbrook et Hirschman ont mené les premières recherches sur le marketing expérientiel et sont arrivés à la conclusion que le consommateur est à la recherche de sensations mémorables (Bargain et Camus, 2017). Les éléments qui composent cette notion sont alors l'envie d'évasion, les émotions et le frisson. Cela offre de nouvelles pistes d'idées de création de contenu divertissant pour les institutions, en misant simplement sur les émotions du visiteur. (Bargain et Camus, 2017) Les recherches ont depuis évolué et en 2018, Freitas et al. ont mis en évidence les trois dimensions de l'expérience touristique mémorable. Ce sont : l'ambiance, la socialisation et les émotions associé avec la réflexion. Selon les auteurs, la première dimension est celle qui rendra l'expérience mémorable. Cela rejoint les propos de Smith et Hanover (2016) qui soutiennent que lorsque le participant peut dire : « J'ai appris quelque chose / Découvert quelque chose / crée quelque chose / rencontré quelqu'un », alors l'expérience est considérée comme mémorable. Une expérience inoubliable est un outil important dans le monde concurrentiel pour se différencier. En somme, une expérience touristique peut être vue comme une expérience de consommation qui, au final, permet au touriste de développer de nouvelles connaissances et ressentir des émotions, ce qui va impacter sa mémoire. (Vergopoulos, 2016).

2.3.1 Les facteurs rendant une expérience innovante ou nouvelle pour les Gen Z

L'innovation est un terme qui se définit différemment selon le domaine de recherche mais la « nouveauté » est le facteur commun de toutes les définitions. Dans le domaine de la recherche touristique, ce sont les définitions de Schumpeter et de l'OCDE qui sont utilisés (Pikkemaat, Peters et Bichler, 2019). Schumpeter définit l'innovation comme « la création de

nouveau savoir ou nouvelle combinaison de savoir existant pour innover au sein de l'entreprise ». L'OCDE, dans le manuel d'Oslo de 2018 insiste sur la notion de nouveauté et présente l'innovation de cette manière : « Une innovation désigne un produit ou un processus (ou une combinaison des deux) nouveau ou amélioré qui diffère sensiblement des produits ou mis en œuvre par l'unité »

Les données de la littérature scientifique concernant l'innovation peuvent être séparées en 5 piliers, pour reprendre l'expression de Pikkemaat et al. Ainsi 5 types d'innovations dans le domaine du tourisme sont présentées par Hjalager en 2015 (page 12) dans sa revue littéraire de l'innovation touristique. Il s'agit des points en italique ci-après :

1/ « *L'innovation de produit ou service* » : signifie que l'innovation pèse dans le choix d'achat du client et que ce changement représente une nouveauté inédite

2/ « *L'innovation de procédé* » : regroupe les initiatives d'arrière-scène qui ont pour but d'améliorer l'efficacité et la productivité de l'organisation

3/ « *L'innovation organisationnelle / de gestion* » : regroupe les nouvelles manières d'organiser le travail, la collaboration interne, la direction des employés et les nouvelles pratiques de rémunération et répartition des bénéfices.

4/ « *L'innovation de marché* » : ce qui comprend le marketing et la mise en marché des offices de tourisme par exemple.

5/ « *L'innovation structurelle* » : plus difficile à mettre en place puisqu'il s'agit d'apporter des changements à la structure organisationnelle ou encore un cadre nouveau qui redirige et renforce le domaine d'action à une échelle macro.

Ces 5 points-clés seront analysés dans la partie benchmark afin de voir quelle application est faite in-situ dans les musées.

Le lien entre nouveauté et innovation réside dans le fait que la nouveauté est une des 4 dimensions de l'innovation. A savoir : les connaissances, la nouveauté, la mise en œuvre et la création de valeur. OCDE (2018)

Ducroquet, dans un article publié en 2017, établit une liste très concrète de moyens d'apporter de la nouveauté dans le domaine du tourisme. Ces éléments sont en italique ci-après :

1/ « *La technologie* ». Elle est considérée comme la principale forme de transformation au sein des musées. Mairesse (2013) ajoute que cela peut passer par la numérisation du patrimoine, la réalité augmentée, ou encore les applications mobiles par exemple. Une particularité propre aux musées est le concept de « lieu non connecté », qui peut être un moyen de faire la différence face à la concurrence.

2/ « *L'espace concerné*. » Une innovation au niveau mondial est très rare. Ce sont principalement des imitations de choses existantes ailleurs et quelque peu adapté au marché qui sont créées.

3/ « *La configuration de l'offre* ». Offrir une variante ressemblant à l'offre de base permettra d'offrir un nouveau produit au client. Apporter une modification à l'offre de base est considéré comme une innovation de produit ou service. Ducroquet (2015) cite en exemple le fait de « remplacer la tente traditionnelle par un tipi »

4/ « *Un service nouveau* ». Offrir un nouveau produit ou service pour la première fois est également une nouveauté pour l'institution même si la concurrence le propose déjà

5/ « *Transformer une pratique traditionnelle en événement*. » Il y a également nouveauté lorsqu'une pratique traditionnelle est transformée en événement avec un retentissement dans les médias : Ducroquet prend l'exemple du sport, selon l'article de Bessy et Suchet (2015)

6/ « *Le sentiment de nouveauté*. » Un visiteur pratiquant une activité pour la première fois voit cette expérience comme une nouveauté.

7/ « *La manière de transmettre les informations*. » Hjalager (2015), ajoute l'élément de communication interne à l'institution et avec les publics comme nouveauté dans le domaine touristique. (Veréb et Azevedo, 2019).

2.3.2 Les facteurs qui rendent une expérience personnalisée pour les Gen Z

Selon L'OCDE (2006), la personnalisation signifie qu'un produit ou service reflète les besoins et les caractéristiques de l'individu. Pour Salerno (2001, p.30) cela répond à des « attentes d'exclusif, de spécial, de singulier, d'inattendu et de non disponible aux autres ». Depuis les premières expériences de la fin des années 1990, la personnalisation des visites du patrimoine culturel et muséal est considérée comme un moyen d'améliorer l'expérience du visiteur. (Petrelli et Not, 2019 ; Ardissono, Kuflik et Petrelli, 2011). Ce facteur est dû à l'évolution des rapide des nouvelles technologies Bowen et Filippini-Fantoni (2013). Les œuvres d'un musée sont souvent nombreuses et le temps consacré à la visite ne permet pas de visiter en entier, personnaliser la visite en fonction du visiteur est le moyen le plus simple d'offrir une visite qui répond aux attentes du visiteur (Ardissono et al, 2011 ; Wang, 2007). La personnalisation est un moyen d'ajouter une dimension ante-visite et post-visite à l'expérience muséale puisque le visiteur peut préparer la visite en indiquant ses préférences et accéder au contenu online (ante-visite) et se rappeler sa visite grâce aux documents qui lui seront transmis post-visite (Ardissono et al). Une étude menée par Deloitte en 2015 démontre que 1 consommateur sur 5 ayant montré de l'intérêt pour une produit ou service personnalisé serait prêt à payer jusqu'à 20%. L'étude démontre également que 22% des consommateurs sont heureux de partager leurs données afin de recevoir un produit ou service sur-mesure.

Parmi les exemples de personnalisation de visite il existe des propositions de d'itinéraire de visite mais également la possibilité de créer un rappel pour une visite qui peut intéresser le visiteur, un agenda des manifestations personnalisé selon ses préférences ou une sélection d'œuvre (Bowen et Filippini-Fantoni, 2013)

Pour Bowen et al (2013), une distinction est à faire entre la personnalisation et la customisation de l'expérience au musée. Dans le cas de customisation l'utilisateur sélectionne la présentation du contenu souhaité alors que pour la personnalisation, l'utilisateur donne des informations explicitement ou le système extrait des informations implicitement.

Lisa Schmidt

Not et Petrelli (2019) précisent que pour personnaliser une visite, les aspects suivants doivent être pris en compte :

1/ « *les préférences du visiteur, ses connaissances préalables et ses attentes* »

2/ « *les médias* » qui seront utilisés pour interagir avec le visiteur. Cela signifie de quelle manière le contenu sera présenté au visiteur (par exemple : audio, texte ou vidéo) (Ardissono et al, 2011) utilisent le terme de « modalités d'interaction avec les visiteurs » pour qualifier cet aspect.

3/ « *l'adaptation au type de visite* » : Cela permet de distinguer si le visiteur est seul ou accompagné

Les visiteurs sont alors les consommateurs de l'expérience de visite, les conservateurs et médiateurs sont chargés de créer la visite et sont donc les auteurs de ce scénario de visite personnalisée. (Not et Petrelli, 2019)

2.3.3 Quelle est la place du digital dans l'expérience de visite muséale pour les Gen Z

Les technologies du digital ont une place de plus en plus importante dans les musées depuis le début des années 1990. (Conti et Cerquetti, 2020 ; Navarro et Renaud, 2019). Les musées sont un lieu où de nombreux tests avec les nouvelles technologies ont été faits. (Petrelli et O'Brien, 2018). Au début des années 2000, les musées mènent une « course à la modernité », ce qui incite les musées à mettre à disposition des visiteurs de nombreux dispositifs technologiques innovants. (Schmitt et Chemenska, 2015)

Un rapport de 2016 de Axiell, fournisseur de logiciel de gestion de collection pour les musées, stipule que l'utilisation des nouvelles technologies permet de :

1/ « *digitaliser les collections et les archives* ». Selon Schmitt et Chemenska (2015) ; Mu. Sa Project (2019), le numérique a, dans un premier temps servi à l'informatisation des collections avant d'être utilisé pendant la visite sur place. Le patrimoine culturel de l'humanité est de plus en plus numérisé pour être accessible en ligne, sur les sites-web des musées, les plateformes culturelles et les médias sociaux. (Kiourexidou, Antonopoulos, Kiourexidou, Kotsakis, Heliades,

Polykalas et Natsi,2020)

2/ « *gérer sa communauté online et des réseaux sociaux* ». Mu. Sa Project (2019) stipule dans son rapport que la communication se fait de plus en plus de manière digitale. Selon des études menées par Axiell, 44 % des musées affirment que leur site web et les médias sociaux sont d'excellent moyen de promotion. (2016). Kabassi, Botonis, et Karydis arrivent à la même conclusion dans leur rapport de 2018

3/ « *utiliser les nouvelles technologies on-site* ». C'est la principale utilisation de ces nouvelles technologies. La technologie digitale on-site peut se présenter sous forme de bornes multimédia, tablettes tactiles, représentations 3D, réalité augmentée, lunettes intelligentes etc (Schmitt et Chemenska, 2015). Les avantages de l'utilisation d'appareils de technologie mobile sont décrits par Quitsgaard et Kahr-Højland en 2010. Il s'agit des points suivants : flexibilité, mobilité, propriété de communication, la personnalisation de l'expérience, l'accès à des informations proches des objets du musée, l'interaction avec d'autres personnes pendant la visite, sans pour autant détourner l'attention sur les objets exposés. Conti et Cerquetti (2020), ajoutent que cela permet d'offrir une meilleure qualité de l'expérience globale et surtout permettre un meilleur moyen d'apprentissage aux visiteurs.

Dans le rapport de Mu. Sa Project publié en 2019 une 4^{ème} section est créé, il s'agit de :

4/ « *Gérer le Marketing et la relation client* » : Les institutions muséales investissent de plus en plus pour le développement d'applications, de sites web, de newsletter et réseaux sociaux afin d'améliorer le marketing et la relation avec le client avant, pendant et après sa visite.

Wang, Stash, Sambeek, Schuurmans, Aroyo, Schreiber, Gorgels, (2009) précisent dans leurs recherches que les appareils électroniques doivent être un complément et ajouter une plus-value à l'exposition. Les recherches menées par Pujol-Tost en 2011 mettent en garde les développeurs que les interfaces qui ne prennent pas en compte l'interaction sociale ou encore la participation en groupe est plus facilement vouée à l'échec. Schmitt et Chemenska (2015), précisent qu'il est important que ce soit la technologie numérique qui s'adapte au visiteur et non l'inverse. De plus, la technologie devrait être rendue moins visible et plus ordinaire pour mettre en lumière l'exposition. Mu. Sa Project (2019) ajoute qu'il faut éviter « la banalisation des outils technologiques ». Ces derniers ne doivent pas être des gadgets inutiles

ne permettant pas de créer une valeur ajoutée à la visite et améliorer l'apprentissage. En somme, le musée doit toujours être le lieu où l'utilisateur a un lien intime et direct avec les objets conservés.

2.3.4 Comment intégrer le concept de ludification a la visite muséale pour les Gen Z

La définition la plus simple et la plus souvent citées dans les travaux de recherche sur la ludification est celle proposée par Deterding, Sicart, Nacke, O'Hara et Dixon en 2011. Il s'agit tout simplement d'introduire des éléments de jeu dans un contexte non ludique, avec pour objectif principal d'améliorer l'expérience et l'engagement des utilisateurs. Selon les recherches sur Google trends, les recherches sur la ludification (gamification en anglais) est ont proliféré depuis les années 2010. C'est également le constat fait par Deterding, Sicart, Nacke, O'Hara, et Dixon en 2011.

Figure 4 : Graphique de Google Trends pour les mots ludification et gamification



Source Google Trends, 21.11.2020

Yu-Kai Chou est un expert en ludification et consultant en conception comportementale. Après 10 ans de recherches, il a mis au point un concept appelé « Octalysis » comportant les 8 éléments détaillés ci-après. Des recherches menées par Ouariachi, Li et Elving (2020) ont permis de donner de plus amples explications sur ces motivations qui poussent les gens à jouer.

1/ « Le développement et l'accomplissement » : le joueur reçoit des badges, des points ou entre dans un classement

2/ « L'autonomisation de la créativité et du feed-back » l'utilisation de la créativité du joueur et les feed-back reçus par la suite.

3/ « L'appropriation et la possession » le sentiment de posséder quelque chose et y apporter des améliorations, signifie l'envie d'accumuler les objets ou richesses.

4/ « L'influence sociale et les relations » fait référence à ce que les autres pensent, font ou disent

5/ « les relations » fait référence à l'attachement à des associations émotionnelles et le sentiment de nostalgie

6/ « La rareté et l'impatience » désigne le désir de vouloir quelque chose ou d'attendre que quelque chose arrive.

7/ « L'imprévisibilité et la curiosité » le besoin de connaître la suite

8/ Enfin, « la perte et l'évitement » ce qui motive les utilisateurs par la peur de perdre quelque chose ou de voir se produire des événements indésirables.

Le jeu étant un concept qui vise principalement à encourager la motivation, (Ishihara et Ishihara, 2020, p. 537) des compléments d'informations quant à la motivation intrinsèque et extrinsèque sont apportés par Mekler, Brühlmann, Tuch, et Opwis en 2017, p. 532. La motivation intrinsèque consiste à effectuer une action par sa propre volonté puisqu'elle a le sentiment qu'elle est agréable contrairement à la motivation extrinsèque qui est la mise en œuvre d'une action pour des motifs externes (argent, délais etc)

2.4 Sommaire du second chapitre

Les types de ressources qui ont été consultées sont principalement des rapports et statistiques écrit par des agences de marketing ou encore des grandes entreprises. Deloitte, BNP Paribas, ou encore IBM, pour citer en exemple ont compris que la génération Z est une segmentation qui fait son poids sur le marché des clients totaux (2020). Quant au contenu des recherches, la plupart se focalise sur les produits et très peu de ressources abordent les thèmes de l'expérience et la notion du non-tangible.

L'analyse de la littérature existante permet de constater qu'il existe un fossé entre la plupart des musées et la Gen Z mais il peut être comblé grâce à la mise en place de plusieurs mesures que l'on nommera « facteur de succès » qui seront repris dans le chapitre suivant.

CHAPITRE 3 – ETUDE DE CAS

3.1 Étude de cas : musée d'art et d'histoire de Santa Cruz (MAH)

Cette étude de cas du musée d'art et d'histoire de Santa Cruz en Californie permet de comprendre comment les facteurs de succès sont utilisés concrètement par le musée afin d'attirer un nouveau public, plus jeune et plus dynamique.

Le musée est né en 1981 sur le site de l'ancienne prison de Santa Cruz suite à l'association de la Société historique de Santa Cruz avec le Musée d'art du Comté de Santa Cruz (MAH Santa Cruz, 2019a). C'est en 2011 que le MAH entreprend une progression spectaculaire grâce à la nomination de Nina Simon en tant que directrice du musée. (MAH Santa Cruz, 2019d) Lorsqu'elle est arrivée, le musée n'enregistrait que 17'000 entrées par an et 95'000 en 2020 (augmentation d'environ 560%) (MAH Santa Cruz, 2020). Une nouvelle vision a été mise en place : « Notre mission est de permettre aux visiteurs de partager des expériences et créer des liens inattendus. ». Le but étant de changer la vocation du musée : d'un lieu d'art et d'histoire à un lieu où l'art et l'histoire sont utilisés pour construire des communautés. (MAH Santa Cruz, 2020) En outre, la nouvelle mission du musée a pour but d'être un lieu qui reflète la diversité de sa communauté. Ce musée est actuellement vu comme un leader de dévouement d'une communauté. (Baine, 2020)

3.1.1 Construction du tableau d'analyse

Le tableau ci-après a été mis en place grâce aux divers facteurs présents dans la revue de la littérature. Ces 10 facteurs sont : la ludification, l'innovation ou la nouveauté, l'acquisition de nouvelles connaissances, le thème des expositions, le type d'événements organisés, le facteur personnalisation, la possibilité de sociabiliser/ avoir des interactions sociales, la transparence et le traitement des feedbacks, l'écologie et la responsabilité sociale, la présence sur les réseaux sociaux, l'adaptation c'est-à-dire les mesures prises durant la pandémie. Le tableau est divisé en deux sections : une analyse des caractéristiques d'une bonne expérience pour la génération Z et, secondement, les facteurs qui sont importants pour les Gen Z. Le but de ce tableau est de comprendre comment le MAH met en place concrètement ces critères.

Tableau 1 – Analyse de la mise en pratique des facteurs de succès au MAH de Santa Cruz

Caractéristiques d’une bonne expérience pour les Gen Z	
Facteur de succès identifié	Application concrète au MAH
<p>Ludification Le développement et l'accomplissement /L'autonomisation de la créativité et du feed-back /L'appropriation et la possession /L'influence sociale et les relations /les relations /La rareté et l'impatience /L'imprévisibilité et la curiosité /La perte et l'évitement</p>	<p>En reprenant les points-clés de ludification, on remarque que le MAH utilise plusieurs techniques de ludification suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le prix Dolkas-Mertz est une bourse de recherche accordée à des projets originaux qui favorisent la compréhension de l'histoire de la région de Santa Cruz. (MAH Santa Cruz, 2020i) .Le projet peut être soumis sous forme écrite, photographique ou enregistrement de la voix. Remplit la fonction « développement et accomplissement de soi » et joue un rôle sur « l’influence sociale et les relations » • Le processus de co-crédation d’exposition permet de remplir les points « autonomisation de la créativité et du feed-back » ainsi que « l’appropriation et la possession » tout comme « les relations » puisque cela permet de sociabiliser en participant à des activités (MAH Santa Cruz, 2020h). • La possibilité d’organiser son propre événement (atelier, cours ou même de nombreux mariages sont organisés par exemple) permet l’« appropriation et la possession » (MAH Santa Cruz, 2020n) • Enfin la création d’événements si originaux et sous formes diverses, permet d’attirer « l’imprévisibilité et la curiosité »(MAH Santa Cruz, 2020m)
<p>Innovation /de procédé /organisationnelle /de marché/structurelle) ou nouveauté (Technologique /espace concerné /configuration de l’offre /service nouveau /transformation d’une tradition en événement /sentiment de nouveauté /transmission d’informations)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Le point fondamental du MAH est son innovation organisationnelle/ de gestion. En effet ce musée a développé une stratégie unique afin d’organiser le travail et le processus de co-crédation avec les membres. (MAH Santa Cruz, 2020b) • Les offres proposées par le MAH remplissent également les critères de l’innovation de produits ou services comme par exemple une visite 100% virtuelle accessible via un site internet ainsi que des conférences sur le sujet de l’exposition via l’application Zoom. (MAH Santa Cruz, 2020m) • Le MAH joue sur la nouveauté en appliquant le principe de « transformation d’une tradition en événements ». Effectivement, chaque année lors de la fête des morts, une fête célébrée au Mexique, le musée organise de nombreux événements et ateliers en lien avec cette tradition (MAH Santa Cruz, 2020e) • L’exposition « Queer Santa Cruz » organisée virtuellement uniquement est un bon exemple de l’application de la nouveauté dans « la manière de transmettre les informations ». Cette exposition utilise

	<p>également la « technologie » qui est considérée également comme un facteur de nouveauté (MAH Santa Cruz, 2020m).</p>
<p>Acquisition de nouvelles connaissances</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Les visiteurs peuvent apprendre de nouvelles choses grâce à des exposition sous diverses formes : photo, exposition d’œuvres, podcasts par exemple. De plus, du matériel éducatif mis à disposition téléchargeable via le site web. (MAH Santa Cruz, 2020f) • En outre, il existe le prix Dolkas-Mertz qui est une bourse de recherche accordée à des projets originaux qui favorisent la compréhension de l'histoire de la région de Santa Cruz. Le projet peut être soumis sous forme écrite, photographique ou enregistrement audio. (MAH Santa Cruz, 2020j)
<p>Thèmes des expositions</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Les thèmes des expositions sont très originaux et inclusifs et les thèmes plutôt contemporains. Par exemple, il y a eu une expo sur les gens de Santa Cruz qui exposent leurs propres collections d’objets (exposée pendant 5 mois), les secrets des personnes connues de Santa Cruz, une exposition créée en 48 heures par 80 designers de musées (exposée pendant 1 mois), création d’une exposition sur le skate, très populaire à Santa Cruz grâce à la marque de skate Santa Cruz et l’artiste et créateur de skate Jim Philips (exposée pendant 7 mois) (MAH,2020o) • Les expositions sont parfois de courte durée et peuvent être prolongées selon l’attrait des visiteurs. (MAH Santa Cruz, 2020g)
<p>Types d’événements organisés</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Chaque année, environ 600 événements sont organisés. Comme par exemple « Dias del Muerto » qui reprend la notion de nouveauté grâce au facteur « transformation d’une tradition en événement ». (MAH Santa Cruz, 2020e) • Le but étant également d’inclure les diverses communautés, comme ici la communauté latine de santa Cruz ou encore les personnes Queer pour lesquelles des cours de yoga sont organisés. (MAH Santa Cruz, 2020d) • Le prix des événements varie mais la plupart sont gratuits pour les membres et de nombreuses cagnottes sont organisées puis le montant est reversé à des associations locales. (MAH Santa Cruz, 2019h) • De plus, plusieurs espaces du musée sont utilisés, autant les espaces intérieurs qu’extérieur (concerts, projection de film par exemple).(MAH Santa Cruz, 2020i)
<p>Facteur personnalisation</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Chacun a la possibilité de louer l’espace du musée pour organiser un workshop, sa propre exposition, un spectacle etc (MAH Santa Cruz, 2020h)

	<ul style="list-style-type: none"> • Les groupes ont la possibilité de choisir un thème spécifique pour leur visite (l'activisme social à travers l'art, les mouvements LGBTQ+, etc) (MAH Santa Cruz, 2020g)
Possibilité de sociabiliser	<ul style="list-style-type: none"> • Comme indiqué dans la mission du musée, créer des liens fait partie de la mission. La participation active et la notion de communauté sont deux des facteurs principaux de la réussite du musée. Un exemple concret est la mise sur pied d'une exposition créée en 2017 dont le titre pourrait se traduire par « Enfance perdue ». Elle abordait une question communautaire et a été co-développée avec le « Foster Youth Museum » (FYM). Pour mettre en place cela, la moitié de la galerie était mise à disposition du FYM et l'autre moitié destinée à de nouvelles œuvres. Ces dernières ont été commandées à des artistes locaux ou des jeunes du centre d'accueil. Au total, le MAH et le FYM ainsi que 128 personnes de la région, dont des jeunes en familles d'accueil, des travailleurs sociaux, des politiciens et des artistes ont collaboré. La directrice des services sociaux de Santa Cruz, Ellen Timberlake, a décrit le projet comme "l'outil d'engagement communautaire le plus puissant que nous n'ayons jamais vu pour sensibiliser et ouvrir les cœurs sur des questions sociales complexes". (MAH Santa Cruz, 2018). • Dénombrant 1443 membres et plus de 100 bénévoles, le MAH met à profit leurs idées et leur énergie afin de co-crée des événements et des expositions. (MAH Santa Cruz, 2020k)
Facteurs qui sont importants pour la Gen Z	
Facteur de succès identifié	Mise en pratique concrètement
Interaction et transparence et traitement des feed-back	<ul style="list-style-type: none"> • Le musée répond très rapidement à ses utilisateurs lorsqu'ils ont une question et chaque nouveauté fait le sujet d'un post sur le blog, les membres sont entendus et toujours consultés lors de l'élaboration de chaque nouveau projet (A. Holmes, Marketing & PR Manager, communication personnelle, 23 octobre 2020) • Le musée se montre très ouvert à communiquer et il est possible de prendre contact avec l'institution culturelle via le site web, par e-mail, via les réseaux sociaux ou encore par téléphone. (MAH Santa Cruz, 2020a) • Le rapport de gestion est disponible en ligne. Ce qui démontre une certaine transparence. (MAH Santa Cruz, 2020a) • De plus, chaque membre du staff est présenté avec une photo et ses coordonnées sur le site web.(MAH Santa Cruz, 2020p)

<p>Ecologie et responsabilité sociale</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Les valeurs que le musée souhaite mettre en place sont rapidement identifiables : développer une communauté dans laquelle tout le monde peut proposer ses idées et développer sa créativité librement. (MAH Santa Cruz, 2020b) • Le musée est un bon exemple en matière de valeurs fortes puisque les actions entreprises correspondent à leurs promesses. (MAH Santa Cruz, 2020a) • Les nombreux événements proposés aux membres et aux visiteurs ont pour but de développer une communauté créative et engagée. (MAH Santa Cruz, 2020l) • Se voulant au plus proche de la population locale, le musée est très ouvert et organise de nombreux événements pour célébrer les différences. Un exemple concret est l'organisation de l'exposition « Queer Santa Cruz » (MAH Santa Cruz, 2020m) mettant en lumière les personnes se définissant comme LGBTQ+, ou en démontrant leur soutien au mouvement BLM à travers l'engagement des volontaires dans le but de peindre une fresque murale (MAH Santa Cruz, 2020q)
<p>Présence sur les réseaux sociaux</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Blog : toutes les actualités sont disponibles sur le blog et chaque réseau social poste un lien vers les nouveaux posts du blog. Instagram reprend les posts au sujet des mouvements de société, Facebook fait la promotion des événements, Twitter fait la promotion des événements et des sujets polémiques, Pinterest permet d'accéder aux ressources éducatives et récentes des idées d'activités créative. (MAH Santa Cruz, 2020) • Facebook : promotion des événements organisés et liens vers les articles de blog (Facebook, 2020) • Instagram : Posts sur des mouvements et enjeux sociétaux (#meetoo, BLM, feux de Santa Cruz) (Instagram, 2020) • Twitter : repost et promotion des événements, post sur les sujets d'actualité (vote pour les élections par exemple) (Twitter, 2020) • Pinterest : ressources éducatives et mises à disposition d'idées de bricolage (Pinterest, 2020) • LinkedIn : publication d'interviews d'employés et promotion des postes de travail (LinkedIn, 2020)
<p>Adaptation - mesures prises durant la pandémie</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Le musée étant fermé depuis mars 2020, (A. Holmes, CP, 23 octobre 2020) aucune exposition in-situ n'a pu avoir lieu comme prévu. • Toutefois, 2 expositions ont pu avoir lieu dont une en ligne. Elle a été créée sous forme de site web incluant des photos, des vidéos et des témoignages. (MAH Santa Cruz, 2020c) et la seconde se tient à l'extérieur du bâtiment. (MAH Santa Cruz, 2020b)

Source : Tableau de l'auteure provenant de sources multiples

Lisa Schmidt

En résumé, les visiteurs semblent se rendre au musée en ayant des motivations intrinsèques tels que l'acquisition de nouveaux savoirs, le bénévolat, la participation de la communauté lors de la co-crédation d'une exposition ou encore pour se faire des amis et sociabiliser.

3.2 Etude de cas : museum of ice cream (MOIC)

Cette seconde étude de base sur le modèle du Museum of Ice Cream qui compte 2 sites et de nombreuses expositions éphémères (pop-up) à travers les grandes villes des USA (MOIC, 2020a). Cette analyse a pour but de comprendre quelles pratiques sont mises en place pour attirer autant de personnes de la génération Z.

Le centre compte 13 espaces avec un thème d'exposition différent sur le thème de la crème glacée et des rêves. (MOIC, 2020b) A l'intérieur se trouvent des piscines de bonbons ou un toboggan géant (MOIC, 2020b). Le concept est né en 2016 et fondé par Maryellis Bunn âgée de 25 ans seulement. (Ell, 2018) Au départ, l'exposition était sous forme de pop-up à Manhattan, puis une salle d'exposition permanente a été ouverte à San Francisco (Chernick, 2019). C'est ainsi que 3 ans plus tard, plus de 1,5 millions de visiteurs dont des stars connues mondialement ont visité l'exposition. (Harrison, 2017). Par la suite, un second site a ouvert en plein centre de New York. (Harrison, 2017).

L'appellation « musée » peut être contestée puisque cette dernière ne remplit pas les critères conventionnels de ce type d'institutions. La définition d'un musée est la suivante

Une institution permanente sans but lucratif au service de la société et de son développement ouvert au public, qui acquiert, conserve, étudie, expose et transmet le patrimoine matériel et immatériel de l'humanité et de son environnement à des fins d'études, d'éducation et de délectation ». (ICOM, 2020)

Les facteurs de succès qui ont été décrits dans la revue de la littérature sont repris dans le tableau ci-après afin d'être analysés et dans le but de comprendre de quelle manière ils sont mis en place.

Tableau 2 – Analyse de la mise en pratique des facteurs de succès au MOIC

Caractéristiques d’une bonne expérience pour les Gen Z	
Facteur de succès identifié	Application concrète au MOIC
<p>Ludification Le développement et l'accomplissement /L'autonomisation de la créativité et du feed-back /L'appropriation et la possession /L'influence sociale et les relations /les relations /La rareté et l'impatience /L'imprévisibilité et la curiosité /La perte et l'évitement</p>	<p>En reprenant les éléments de ludification, on remarque que le MOIC utilise plusieurs techniques de ludification suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • « L'influence sociale et les relations » en effet, dans les missions du MOIC, on peut lire qu'ils souhaitent « développer les liens sociaux entre les visiteurs » (MOIC, 2020a) • « L'influence sociale et les relations » Pour certains visiteurs, poster des clichés pris au musée sur les réseaux sociaux constitue un des motifs de visite . Dans les faits, , 57% des Gen Z ont exprimé le fait qu'ils se rendent à un endroit où ils pourront faire de belles photo (Booking, 2019) • « La rareté et l'impatience » Les installations étant pour la plupart éphémère et les billets d'entrés limités, cela a de l'influence sur l'impatience des visiteurs. (MOIC, 2020a) • « L'imprévisibilité et la curiosité » Les pièces sont toutes originales et uniques ce qui attire la curiosité des visiteurs (MOIC, 2020a)
<p>Innovation /de procédé/organisationnelle /de marché/structurelle) ou nouveauté (Technologique /espace concerné /configuration de l'offre /service nouveau /transformation d'une tradition en événement/sentiment de nouveauté /transmission d'informations)</p>	<p>Aucune innovation n'est faite par le MOIC puisque le concept est celui d'un parc d'attraction.</p> <ul style="list-style-type: none"> • C'est donc le principe de nouveauté de « « La configuration de l'offre ». Le concept du musée est de créer un parc d'attraction pour les Gen Z. C'est un public-cible peu commun. (MOIC, 2020a) • De par sa localisation, l'élément de nouveauté apporté est celui de « L'espace concerné. » Les divers lieux où se trouvent les MOICS sont au centre de grandes villes des USA, chose peu répandue pour un parc d'attraction.(MOIC, 2020a)
<p>Acquisition de nouvelles connaissances</p>	<p>Les visiteurs ne vont pas apprendre beaucoup de chose sur la crème glacée en s'y rendant puisque la visite est basée sur l'expérience et non l'acquisition de nouvelles connaissances. (Wiles, 2020)</p>
<p>Thèmes des expositions</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Le thème principal est la crème glacée, un thème universel, selon la CEO du musée. (MOIC, 2020b) • Les thèmes des diverses salles sont tous uniques et originaux, (MOIC, 2020a)ce qui est un facteur qui attise la curiosité des visiteurs. Cependant, c'est le côté ludique qui est toujours mis en avant.

Types d'événements organisés	Des événements spéciaux célébrant des fêtes connues tel que Noël ou Halloween (MOIC, 2020a)
Facteur personnalisation	Mis à part la possibilité de louer l'espace pour organiser sa propre visite,(MOIC, 2020c) très peu de possibilités de personnalisation pour individuels est possible.
Possibilité de sociabiliser / avoir des interactions sociales	Malgré la vision du musée axée sur le fait de « permettre aux visiteurs d'avoir des relations sociales significatives se sentir faire partie de la famille ». (ma traduction) (MOIC, 2020a). En réalité, peu de choses sont mises en place pour que les visiteurs sociabilisent entre eux. Néanmoins, l'ambiance légère permet aux visiteurs d'interagir avec leurs connaissances. (MOIC, 2020a)
Facteurs qui sont importants pour la Gen Z	
Facteur de succès identifié	Application concrète au MOIC
Interaction et transparence et traitement des feed-back	Le musée semble avoir des problèmes avec la transparence et le traitement des plaintes au vu des nombreux articles de journaux. Dans de nombreux articles, on retrouve la phrase : « Le MOIC dément » ou alors « Le MOIC ne souhaite pas s'exprimer sur ce sujet ». (Wilson, 2020)
Ecologie et responsabilité sociale	<ul style="list-style-type: none"> • Cela fait partie du plus grand point faible du MOIC. En effet, de nombreux employés mécontents de leurs conditions de travail se plaignent mais la direction est insensible et cela donne une mauvaise image de la marque (Forbes, 2020). • De plus, les activistes écologiques affirment que des éléments en plastique utilisée pour la "piscine de vermicelles", l'attraction phare du musée - a fini par se retrouver en quantité dans les rues de la ville et pourrait menacer la faune. (Marketwatch, 2018). • Les valeurs que souhaitent développer le musée ne sont pas appliquées en réalité. Dans les faits, dans sa mission stipulée sur le site web du MOIC il est écrit que « Le MOIC est conçu pour être un environnement et une communauté culturellement inclusifs, inspirant le lien humain et grâce au pouvoir universel de la crème glacée. » (Ma traduction) (MOIC, 2020a). Toutefois, plusieurs témoignages de personnes travaillant au MOIC décrivent des conditions de travail déplorables. (Wilson, 2020)
Présence sur les réseaux sociaux	Le principal réseau social utilisé pour la stratégie marketing du MOIC est Instagram. Premièrement, puisque l'esthétique est un des piliers de la visite et secondement puisqu'il permet la visibilité du musée grâce aux nombreuses photos prises par les visiteurs du musée. En effet, 77'261 publications avec le #MOIC sont présentes sur ce réseau social (données actualisées le 22 novembre 2020) (Instagram, 2020b)

Adaptation - Mesures prises lors de la pandémie	2000 tickets d'entrées ont été distribués aux « frontline workers » les personnes ayant dû travailler plus qu'à l'ordinaire durant la pandémie (MOIC, 2020b). De plus, le musée a dû adapter certains aménagements aux normes sanitaires, et fermer la « piscine à bonbon ». (MOIC, 2020b)
--	--

Source : Tableau de l'auteure provenant de sources multiples

En somme, ce qui motive les Gen Z à se rendre au MOIC sont des motivations qui semblent extrinsèques comme le fait de pouvoir prendre des photos pour les publier sur son compte Instagram et ainsi montrer à ses amis qu'on s'est rendus dans ce musée connu mondialement sur les réseaux sociaux, avoir fait comme les personnes célèbres ou pour le côté esthétique de la visite.

3.3 Résumé des études de cas

Le tableau ci-après souligne les points forts et les points faibles qui sont reprochés aux deux institutions muséales afin d’y prêter attention lors de la formulation d’idées de nouvelles expériences pour le MAHF.

Tableau 3 - Résumé des points fort et des points faibles du MAH et MOIC

	Point fort	Point faible
Museum of Ice Cream	<ul style="list-style-type: none"> • Esthétique travaillée • Surprenant • Joue sur l’ambiance grâce aux décors • Un parc d’attraction pensé pour les adultes, concept original, élément ludique • Bonne connaissance de son public-cible • Mise sur l’expérience 	<ul style="list-style-type: none"> • Tout semble basé sur l’esthétique • Mauvais traitement des employés • Peu de conscience écologique • Peu de possibilité d’acquisition de nouvelles connaissances
MAH Santa Cruz	<ul style="list-style-type: none"> • Musée engagé socialement • Aspect collaboratif mis en avant (divers clubs, co-création d’expositions) 	<ul style="list-style-type: none"> • Manque d’expériences fortes pour les visiteurs

Source : Tableau de l’auteure provenant de sources multiples

3.4 Analyse des bonnes pratiques et formulation d’hypothèses

Cette partie du travail a pour but de formuler des hypothèses sous forme d’idées d’améliorations s’inspirant des procédés mis en place par le MAH et le MOIC.

Quatre bonnes pratiques sont retenues et des propositions concrètes d’amélioration sont formulées ci-après. Il s’agit de : la création d’un club ou d’une communauté, la mise en place d’événements originaux, l’amélioration de l’expérience digitale ainsi que la création d’une expérience misant sur l’ambiance. Ces hypothèses sont décrites dans le tableau suivant. Par la suite, elles seront soumises aux participants afin de connaître leur avis et proposition d’amélioration lors du focus group.

Tableau 4 – Idées d’améliorations pour le MAHF s’inspirant du MAH et du MOIC

3.2.1 Création d’un club / communauté	
Mise en place d’un club destiné aux jeunes de la génération Z	L’idée s’inspire du MAH de Santa Cruz où un club destiné aux jeunes leur permet d’exprimer leur créativité en prenant part à des ateliers ou en co-crédant des expositions sur divers thèmes (MAH Santa Cruz, 2020b). Cela aurait pour avantage d’augmenter le bouche-à-oreille et faire connaître le MAHF tout en donnant une image dynamique du musée. (MAHF Santa Cruz, 2020b)
3.2.2 Mise en place d’événements originaux	
Mise en place d’événements originaux	3 exemples concrets d’événements ont été définis : un brunch dans la grande salle entouré d’œuvres, une chasse au trésor avec des QR-codes, une visite guidée avec des lampes de poches. Ces trois exemples ont été choisis dans le but de proposer des activités variées aux visiteurs.
3.2.3 Améliorer l’expérience digitale	
Mise en place de l’application « EasyGuide », un audioguide 2.0	Cette application permet aux visiteurs de bénéficier de commentaires audios directement grâce à leur smartphone. La plateforme est accessible hors-ligne, pour différents niveaux (enfant, collégien, adulte et groupes) et des quiz sont proposés directement sur la plateforme. (EasyGuide, 2020)
Création une exposition 100% online	Une exposition uniquement consultable sur internet permettrait aux visiteurs d’en apprendre davantage sur un certain thème. C’est un avantage non négligeable lors que le musée est fermé en période de pandémie ou autre événement qui nécessite la fermeture du musée. Le lien que les participants du focus group ont reçu afin de pouvoir consulter un exemple mène vers une exposition online sur le thème de la Renaissance (cf. Annexe I)
Développement d’une application étant une sorte de carnet de souvenirs de la visite	Cette application permettrait de prendre en photo des œuvres et ensuite d’écrire ses notes personnelles, et ensuite les recevoir par e-mail.
Mise en place de podcast sur divers thèmes	Des podcasts sont des enregistrements audios accessibles via des plateformes de streaming tel que Spotify, Apple music ou encore SoundCloud par exemple. Ce format audio est diffusé uniquement en ligne et n’a pas de durée limitée. (Radio Télévision Suisse, 2019)

<p>Mise en place d'une application permettant de scanner les œuvres grâce à un beacon</p>	<p>Un beacon (cf. image ci-après) est un petit appareil qui connecte le smartphone du visiteur lorsqu'il s'en approche (BlueNetBeacon). Par la suite, une plateforme ou un lien internet s'ouvre afin qu'il puisse obtenir des commentaires audios sur l'œuvre « scannée ».</p> <p style="text-align: center;">Figure 5 - . « Beacon »</p>  <p style="text-align: center;"><i>Source : Twint (2020)</i></p>
<p>Mise en place d'une application permettant d'obtenir des commentaires audio grâce à des airpods</p>	<p>Le développement d'une application permettant d'obtenir des commentaires audios lorsque le visiteur s'approche d'une œuvre est un moyen qui permet aux visiteurs de ne pas avoir besoin d'avoir leur smartphone en main puisque la géolocalisation permet à l'appareil d'identifier l'œuvre à proximité.</p>
<p>Création de son propre produit personnalisé</p>	<p>Comme énoncé dans la revue de la littérature, les post-Millénials sont adeptes des produits personnalisés. (National Retail Federation, 2018). Le projet serait alors d'avoir une sélection de plusieurs produits que le visiteur pourrait customiser. Cela nécessite une collaboration avec un atelier de sérigraphie qui pourrait se charger de l'impression sur texte ou sur divers supports afin de l'envoyer au client pas la suite.</p>

3.2.4 Créer une nouvelle expérience misant sur l’ambiance	
Expérience d’immersion	<p>Une exposition immersive est une visite qui permet au visiteur de se « plonger » dans une œuvre d’art et se déplacer librement dans l’espace. (Guillot, 2019). Ce concept est en train de se démocratiser et il se répand dans le monde entier (Lesauvage, 2019).</p> <p>L’élément qui plait le plus aux Gen Z dans le concept du MOIC est l’ambiance et l’élément de découverte de nouveaux décors. Toutefois, peu de poids est donné à l’acquisition de nouvelles connaissances. (Wiles, 2020). L’idée serait alors d’apprendre sur les peintures présentes au MAHF grâce à l’ambiance qui serait en lien avec l’ambiance des œuvres. Ainsi, le visiteur pourrait avoir une idée plus précise que le peintre a souhaité transmettre grâce à son œuvre. Pour mettre cette ambiance en place, il faudrait utiliser des projecteurs qui projetteraient des décors en liens avec le message que le peintre a souhaité transmettre à travers ses œuvres. De plus de la musique et des commentaires seraient disponibles afin d’avoir une idée du contexte d’œuvre et de la vie du peintre.</p>
3.2.5. Apporter des changements structurels	
Aménagement d’une cafétéria	Un espace cafétéria permettrait aux visiteurs de s’asseoir et consommer une boisson ou un snack avant ou après la visite.
Faire des visites guidées par des passionnés	L’entreprise Let’sMuseum organise des visites guidées sous forme ludique et créative. Les guides sont jeunes et passionnés d’art et de performance théâtrales, ce qui rend les visites drôles et dynamiques. (Let’sMuseum, 2020). D’autre part, une collaboration avec les étudiants en histoire de l’art de l’université de Fribourg pourrait être envisagée.

Source : Tableau de l’auteure provenant de sources multiples

CHAPITRE 4 - FOCUS GROUP ET INTERVIEW

Le focus group est le moyen le plus adapté à ce travail pour plusieurs raisons. Premièrement, cela permet d'obtenir des avis que d'autres méthodes ne permettraient pas de révéler (Teluq, 2020). Ayant besoin de connaître les motivations et les freins qui composent une visite muséale pour les membres de la génération Z, cette méthode permet d'obtenir des détails de la part des participants. (Touboul, 2020). Toujours selon Touboul (2020) cette méthode de recherche est idéale afin de collecter des expériences, comprendre les attentes et les besoins de participants. Les discussions permettent de faire naître des idées tel une réaction en chaîne. L'entretien avec les participants est fait de manière exploratoire ce qui signifie que le but est de recueillir les opinions et les besoins des participants et comprendre comment le produit est apprécié (UX Republic, 2020)

Pour commencer, les questions permettaient de mieux connaître les participants et leur fréquentation au musée. 2 catégories se sont vite distinguées, les personnes qui aiment les musées et s'y rendent plusieurs fois par an ou les personnes qui n'ont pas d'attrait particulier pour les musées. Aucun des participants ne s'était déjà rendu au MAHF et après une brève description des lieux, peu d'entre eux s'y rendraient de leur propre gré. Et aucun ne semblait trouver une raison particulière de s'y rendre.

4.1 Sélection des participants

La sélection des participants a été faite grâce à l'analyse de segmentation qui a permis de définir plusieurs catégories au sein de la génération Z. Le but de cette sélection des participants n'était pas d'avoir un échantillon représentatif puisqu'il faudrait plus de participants, mais d'obtenir des avis différents et propre à chaque catégorie. Afin d'obtenir des opinions diverses, les critères sont tous répartis de la manière suivante :

Lisa Schmidt

- 3 filles et 3 garçons
- 3 personnes définies comme « Me génération » et 1 personne de la « We génération » et 2 personnes appartenant aux 2 catégories
- 3 personnes âgées de moins de 20 ans et 3 personnes âgées de plus de 20 ans
- 3 personnes ayant un intérêt marqué pour l'art et 3 personnes n'y portant peu d'intérêt
- 3 personnes étant étudiantes et 3 personnes ayant un emploi

Les participants ne se connaissent pas entre eux.

Le tableau ci-après-résume les caractéristiques de chaque participant du focus group :

Tableau 5 – Participants et leurs caractéristiques

No de participant	Sexe	Micro-segment de la génération Z	Âge	Intérêt pour l'art	Activité professionnelle
A	Masculin	We / Me	+ de 20 ans	Marqué	Etudiant
B	Féminin	Me	+ de 20 ans	Faible	Employée
C	Féminin	Me	- de 20 ans	Faible	Étudiante
D	Masculin	Me	- de 20 ans	Faible	Employé
E	Féminin	We	- de 20 ans	Marqué	Etudiante
F	Masculin	We / Me	+ de 20 ans	Marqué	Employé

Source : Tableau de l'auteure provenant de sources multiples

4.2 Résultats du focus group

La section suivante présente les résultats empiriques recueillis lors du focus group. Dans un premier temps, quelques questions générales sur la fréquentation des musées ont été formulées puis des idées d'activités (hypothèses) ont été formulées afin d'obtenir des avis.

4.2.1. Intérêts et perception des musées

4.2.1.1 Fréquentation des musées

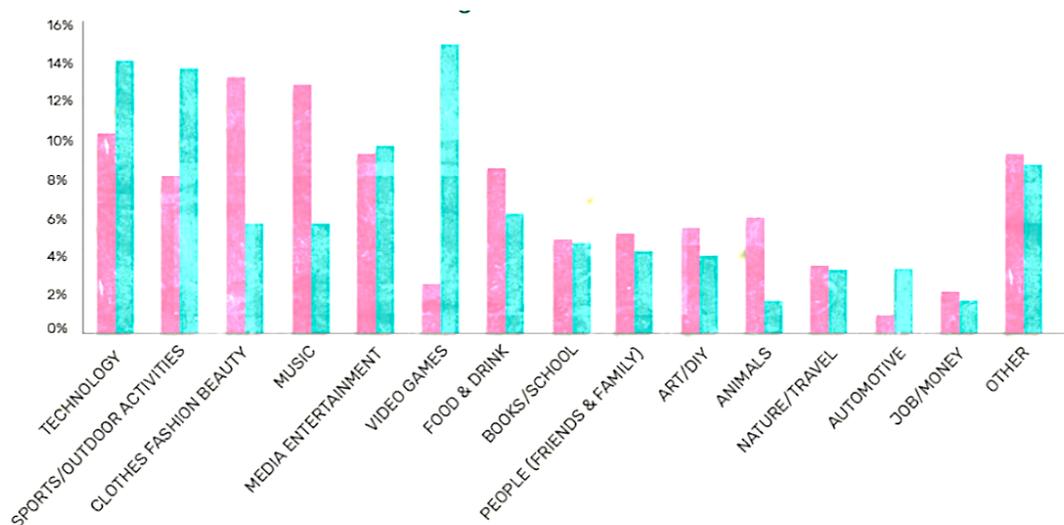
Parmi les 6 participants interrogés, il y a 2 catégories : les amateurs de musées et ceux qui n'y voient pas d'attrait particulier. Ces derniers se rendent au musée que lors de sorties scolaires ou éventuellement pour accompagner des amis ou de la famille mais n'y vont pas de leur propre gré. Les personnes qui apprécient les musées quant à elles, ont indiqué s'y rendre en moyenne 6 fois par an voir plus. Une participante dit s'y rendre au minimum 1 fois par mois.

L'aspect social est important pour tous les sondés sauf la participante E qui indique aimer visiter un musée seule de préférence afin de pouvoir prendre son temps et lire les descriptions des œuvres et écouter les commentaires s'il y en a. Les cinq autres sondés indiquent se rendre au musée accompagné de préférence de leurs amis ou leur famille. Les post-milléniaux représentent la première génération qui a toujours vécu avec les nouvelles technologies qui est prête à se déconnecter dans le but de passer du temps avec ses amis (Pastezeur, 2017).

4.2.1.2 Perception des musées par la Gen Z

5 participants indiquent qu'un musée est perçu comme ennuyeux par les gens de la génération Z et la participante E indique que c'est une activité qui l'intéresse puisqu'elle étudie dans ce domaine. La participante C ajoute que pour elle c'est à cause de l'ambiance qui est trop calme, et « *qu'il n'y a rien de spécial à voir un tableau sur un mur blanc et surtout j'ose jamais parler parce que j'ai peur que les gens me regardent de travers* ». L'immobilité des objets et le silence semblent être un facteur qui rend la visite plus monotone. Cela enlève également le côté social de la visite.

Malgré cela, tous les participants, même ceux dont l'intérêt pour l'art est moins marqué ont indiqué que certaines expositions pourraient éveiller leur intérêt si le thème les intéresse ou fait partie de leurs passions. Quant aux thèmes qui intéressent, les post-millénials, une étude menée par Google et YouGov (2016), démontre que ce qui intéresse le plus les jeunes et « ce qu'ils trouvent cool » (ma traduction), sont différents selon le genre. Les garçons (en bleu dans le graphique), sont principalement intéressés par les jeux vidéo, la technologie ainsi que le sport. Les filles, elles semblent plus enclines à s'intéresser à la beauté, la musique ainsi que la technologie. Le constat est que les garçons : sont plus influencés par les choses en lien avec leurs amis tandis que les filles : sont plus influencées par l'effet que cela aura sur elle. Dès lors, on constate également que l'art n'est pas quelque chose de « cool » selon eux. Conséquemment, pour éveiller l'intérêt des Gen Z, il faut s'intéresser à ce qui leur plaît et miser sur la musique ou la technologie.



Source : Google/YouGov (2016)

La participante B, nonobstant son intérêt pour les musées relativement faible indique s'être rendue dans un musée après avoir vu de la publicité d'une exposition temporaire sur une personnalité connue lors d'un voyage à l'étranger. Ce qui a motivé son choix est qu'elle s'est sentie obligée de se rendre au musée puisqu'elle estimait ce personnage important pour l'histoire de la ville qu'elle a visité. Elle donne l'exemple suivant : « *C'était un peu comme aller voir la Tour Eiffel quand on est à Paris ou la Sagrada Familia à Barcelone.* ». Il est alors intéressant pour les musées d'insister sur l'USP de sa collection ou encore sur un personnage ou événement historique pour attirer de nouveaux visiteurs. L'USP (unique selling proposition) est l'élément qui différencie une marque de ses concurrents. (Farrel Design

Group, 2020). Les USP doivent être clairement articulés et mis en valeur afin de faire comprendre la plus-value au client. (Pow, 2020).

Toutefois la majorité indique que les thèmes des expositions temporaires ne leur donnent pas envie de visiter le musée puisque les thèmes ne font pas forcément partie de leurs intérêts. L'intérêt pour l'art sous forme de sculptures ou tableaux n'est pas présent pour 3 participants sur 6. Ces 3 participants indiquent en dépit de cela qu'ils apprécient l'art sous forme de musique et de cinéma. Une piste utilisant ces formes d'art pourrait être réfléchi.

4.2.1. 3 Connaissances du MAHF

Aucun participant ne s'est rendu au MAHF, mais plusieurs d'entre eux indiquent en avoir entendu parler via des connaissances ou avoir vu le bâtiment lors d'une visite de la ville. La participante C affirme avoir vu des affiches dans la rue mais cela n'a pas particulièrement éveillé sa curiosité puisqu'elle ne s'y est jamais rendue. Le participant A, en dépit de son intérêt pour l'art prononcé, indique qu'il « *y'a plusieurs musées d'art et d'histoire en Suisse et il n'y a pas un truc très original, en tout cas moi je ferais pas le déplacement vu que j'habite à 40min du musée.* ». Cela indique que pour qu'ils se rendent au musée, ils doivent percevoir une plus-value, un élément original qui attirerait leur attention. Selon de récentes recherches de OC&C (2019), les Gen Z accordent plus d'importance aux facteurs de l'innovation et à la singularité des expériences que les autres générations.

Les autres participants indiquent ne pas avoir d'intérêt pour les musées en général sauf si un ami lui en aurait parlé en bien. Cela démontre que l'opinion des proches est quelque chose qui a de l'influence sur leurs choix. En effet, les amis et la famille représentent 25% de leurs influences. (Unidays, 2018)

4. 2. 2 Avis des participants sur des idées d'activités

La partie suivante recense les avis des 6 participants du focus group sur 13 idées de projets afin de connaître leur motivation à participer ou non et quelle amélioration pourrait être apportée.

4.2.2.1 Création d'un club de jeunes

Aucun des participants de la « Gen Me » n'a montré d'intérêt et aucun d'entre eux s'inscrirait au club parce qu'ils n'ont pas d'intérêt particulier à se rassembler et le fait de devoir s'inscrire et d'avoir des « responsabilités » en tant que membre est un facteur qui leur déplaît. Quant aux « Gen We », ils ont indiqué qu'ils s'inscriraient et trouvent important que des institutions comme les musées permettent aux jeunes de participer à des activités et se sentir utile à la société. La participante E dit : « *Moi je participerais déjà pour pouvoir rencontrer des gens qui ont un peu les mêmes intérêts que moi et je trouve que c'est un bon moyen de rencontrer des gens* ». Le participant F ajoute :

Moi je trouverais ça stylé de pouvoir créer nous-même ou avec d'autres gens quelque chose sur le thème de Fribourg pour quand même rester dans l'univers du MAHF mais avec des sujets de société. J'ai pas d'exemple en tête la sur le moment mais en tout cas avoir un endroit différent que les réseaux sociaux pour exposer les mouvements comme la grève des femmes, BLM ou meetoo ça pourrait être nice franchement.

La participante B semble finalement inspirée par l'idée et explique « *J'ai entendu plusieurs histoires avec des sorcières à Fribourg ça pourrait être pire cool comme thème à part ça. Et aussi ça fait toujours bien sur le CV de mettre ça.* » Finalement, 4 participants sur 6 ont indiqué être intéressés à participer si le projet était mis sur pied. Après discussion, ce qui les intéresse est de découvrir une partie cachée de Fribourg ainsi que de pouvoir rencontrer des gens qui partagent des intérêts communs ou échanger des idées. En outre, le fait de pouvoir utiliser le musée comme support de diffusion d'un message est un facteur qui a de l'importance pour eux.

4.2.2.2 Mise en place d'un événement original

Trois exemples d'événements originaux ont été cités : un brunch au milieu d'une salle d'exposition, une chasse au trésor avec des QR-codes, une visite guidée de nuit avec les lampes de poche. Les participants C et D indiquent qu'ils trouvent les idées originales mais qu'ils ne viendraient pas pour autant. Ils se justifient en disant que « *C'est pas le genre de truc que je ferais un week-end enfin c'est pas trop mon délire si tu veux* ». Les 3 participants ayant plus de 20 ans indiquent qu'ils viendraient au brunch mais pas forcément aux autres activités. Le participant E précise que :

Au moins ça fera venir des gens qui sont pas trop intéressés par le musée mais rien que le fait qu'il y a des trucs à manger ça peut les attirer et après ils visiteront sûrement l'expo, en tout cas si je pense à mes potes je suis sûr que y'en a un qui viendrait avec moi rien que parce que y'a à bouffer. Après faut pas ce soit un truc prise de tête genre tu dois t'inscrire mille ans à l'avance et tout, faudrait plutôt quelque chose de simple tu peux dire 2-3 jours avant sur internet ou depuis insta, Facebook et voilà.

Plusieurs points sont à relever dans cette affirmation. Premièrement, le fait qu'il y ait de quoi manger semble attirer le public. Secondement, il pose la condition de la manière de réserver qui doit être simple et rapide. Il mentionne le fait de pouvoir s'inscrire depuis les réseaux sociaux, ce qui signifie qu'il faudrait faire de la publicité pour le brunch en incluant un simple lien d'inscription et que tout le processus ne prenne pas trop de temps.

Les participants C et D ont ajouté qu'ils ne participeraient pas de leur propre gré car ils n'y portent que peu d'intérêt mais qu'ils y prendraient certainement du plaisir à participer si l'activité avait lieu dans le contexte scolaire.

4.2.2.3 Exposition online uniquement

Un lien vers une exposition virtuelle sur la Renaissance (<https://renaissance-transmedia-lab.fr/rtl4/>) a été envoyé aux participants avant la discussion de groupe afin qu'ils puissent visiter le site web avant la discussion. Suite à cela, les 2 participants ne portant que peu

d'intérêt pour l'art ont indiqué que le fait que l'exposition soit online les a distraits et ils préfèrent passer du temps sur internet à regarder des vidéos sur YouTube sur des thèmes qui les intéressent ou des séries sur Netflix. Les 4 autres participant ont indiqué qu'ils visiteraient certainement l'exposition à condition que cela soit gratuit. La participante E ajoute que

De toute façon c'est différent mais genre quand tous les musées sont fermés à cause du virus c'est un peu le meilleur moyen de visiter, après je vais pas trouver ça autant cool qu'en vrai mais si y'a des trucs originaux enfin que le l'expo virtuelle elle est bien faite, ça peut être vraiment cool.

La participante B, malgré un attrait pour l'art assez faible indique que :

Alors moi le thème de base m'intéressait pas trop mais en fait le fait de pouvoir cliquer sur des trucs et surtout les anecdotes je trouvais ça hyper cool et finalement j'ai appris pleins de trucs sur lesquels j'aurais jamais cherché à me renseigner donc j'ai trop aimé ce format un peu interactif comme ça. En tout cas ça pourrait être cool de refaire la même chose avec un thème plus axé sur Fribourg ou un peintre connu ou je sais pas. En plus je pense que ça peut donner envie aux gens de venir au musée par après parce qu'on peut dire que c'est qu'une petite partie de l'expo. »

En résumé le concept semble plaire à plusieurs des sondés et l'aspect ludique permet de rendre l'exposition intéressante.

4.2.2.4 Organisation de workshops

Les 6 participants affirment qu'ils ne s'inscriraient pas seul mais qu'ils participeraient volontiers si cela avait lieu dans le cadre d'une visite organisée groupée. La participante B ajoute que cela pourrait être une bonne idée pour des sorties scolaires ou des sorties d'entreprise.

4.2.2.5 Application EasyGuide, un audioguide 2.0

Les participants intéressés à l'art téléchargeraient l'application et préféreraient utiliser leur smartphone car ils trouvent cela simple mais 2 conditions ont été formulées : il faudrait qu'il y ait une connexion wifi à disposition et également un moyen de recharger le téléphone portable. Un participant propose soit une station de recharge avec des casiers fermés à clé ou plus simplement la possibilité de louer ou acheter des batteries de recharge portable.

4.2.2.6 Application prise de note et photo souvenir

Aucun des participants n'a montré d'intérêt pour ce projet, même ceux qui sont intéressés par l'art car ils trouvent que cela demande trop de concentration et de travail et qu'ils préfèrent aller au musée pour observer. On comprend par-là que les visiteurs préfèrent que les connaissances viennent à eux sans qu'ils aient besoin de faire leurs propres recherches.

4.2.2.7 Création de podcasts

Seuls les participants intéressés par l'art ont indiqué qu'ils écouteront volontiers un podcast s'il est ludique ou sous forme de storytelling mais en aucun cas si c'est une description basique de l'œuvre. Les intéressés ajoutent cependant qu'ils ne paieraient sûrement pas pour cela mais que si c'était gratuit et disponible sur des plateformes musicales gratuites comme SoundCloud ils écouteront volontiers.

4.2.2.8 Scan grâce aux « beacon »

Aucun des participants ne semble attiré par cette idée et la participante B affirme ne pas avoir envie de sortir son smartphone pour scanner le beacon à chaque fois et risque d'être distraite par son téléphone.

4.2.2.9 Visite audio avec des airpods

Plusieurs participants affirment ne pas aimer avoir des écouteurs pendant la visite s'ils sont accompagnés car ils ne peuvent pas parler avec leurs amis et se sentent gênés par ce facteur. Le facteur social est important pour eux et les écouteurs risquent alors de casser la dynamique du groupe.

D'autres participants affirment qu'ils utiliseraient ce moyen s'ils sont seul mais que cela dépend du prix. Un participant donne l'exemple de CHF 15.- qui pour lui serait trop cher.

4.2.2.10 Visite guidée avec des passionnés

Les participants qui n'ont pas d'intérêt marqué pour l'art ne souhaiteraient pas prendre part à une visite guidée qu'importe la personne qui effectue la visite, passionné ou non. Néanmoins, si le choix leur était donné, ils s'adresseraient plus volontiers à un professionnel.

Les participants appréciant les musées d'art stipulent qu'ils n'aiment pas forcément les visites guidées et que cela s'adresse à un public plus âgé et préfèrent visiter le musée en allant à leur propre rythme. Un autre participant affirme qu'il n'y participerait pas car il n'a pas la possibilité de discuter avec ses amis durant la visite.

Un sondé F aimant l'art, dit qu'il participerait volontiers à une visite guidée sur un thème qui l'intéresse mais à condition que le prix ne soit pas trop élevé et qu'il n'ait pas besoin de réserver trop à l'avance, qu'il ait tout de même la possibilité de prendre part à la visite de manière spontanée. Le facteur spontanéité est également un élément dont il convient de prendre compte car tous les participants sont d'accord sur le fait que devoir réserver d'avance est un facteur déplaisant et qu'ils préfèrent largement pouvoir visiter à leur guise sans devoir trop s'organiser d'avance.

4.2.2.11 Personnalisation d'un produit

Tous les interrogés affirment qu'ils souhaiteraient personnaliser un objet de leur choix avec une œuvre de leur choix. Ce n'est pas ce qui ferait venir au musée mais ce serait un gros point positif. Cela permet d'avoir quelque chose de différent et de montrer ce qu'on aime et montrer qu'on est différent. (Participant du focus group, CP, 25 octobre 2020)

4.2.2.12 Aménagement d'un café

Les participants semblent mitigés car pour eux cela dépend de la longueur de la visite. Plus la visite est longue, plus cela donnera envie de s'arrêter. Un autre interviewé affirme que cela lui permettrait de discuter de la visite par la suite. Le participant F rappelle que ce n'est pas le

facteur qui lui donnerait envie de venir au musée mais ce serait un moyen d'améliorer la visite et de pouvoir « débrief » de la visite par la suite.

4.2.2.13 « Immersion dans l'œuvre »

Ce point plait particulièrement aux sondés puisqu'ils ont affirmé que c'est un concept novateur, original, il y a du mouvement, la sensation d'immersion est un point fort. Ils ont indiqué des points positifs comme le fait que cela rendrait la visite plus intéressante et qu'il n'y aurait pas besoin d'avoir de connaissances préalables pour apprécier l'œuvre. La participante C, n'ayant pas un intérêt marqué pour l'art et les musées indique que

Moi ça je viendrais direct parce que t'as rien à faire juste tu visites et tu vois des trucs et avec la musique et l'ambiance j'aimerais trop. Et comme je disais avant j'aime pas quand y'a trop de silence dans la salle et que y'a rien qui bouge c'est un peu flippant alors ça une pire bonne idée !

Ayant un attrait pour l'art ou non, les participants affirment préférer une visite plutôt passive et simplement découvrir les choses, ne rien avoir à faire et avoir les informations qui viennent à eux. Vivre une expérience nouvelle et originale est un élément très important pour eux afin d'améliorer leur visite ou de leur donner envie de venir s'ils ne sont pas forcément amateurs d'art. Cela permet tout de même de garder l'aspect traditionnel puisque cela permettrait de ressentir l'ambiance de l'œuvre. C'est le point qui attire le plus les sondés qui ont tous affirmés qu'ils participeraient à l'activité si elle était mise sur pied.

Tableau 6 - Résumé l'intérêt des participants du focus group pour chaque activité

Activité	Intérêt des participants
Club de jeunes	4/6 participant intéressé, intérêt marqué de la part des participants faisant partie des Gen Me
Événement original	3/6 participant intéressé, moyen d'attirer des jeunes moyennement intéressés par l'art
Exposition uniquement online	4/6 participant intéressé, intérêt marqué de la part des participants intéressés à l'art
Organisation de workshop	6/6 participant intéressé mais pas d'inscription individuelle
Audio-guide	3/6 participant intéressé, intérêt marqué de la part des participants intéressés à l'art
Application prise de note et photo souvenir	0/6 participant intéressé
Podcast	3/6 participant intéressé, intérêt marqué de la part des participants intéressés à l'art
Scan via beacon	0/6 participant intéressé
Visite audio avec des airpods	0/6 participant intéressé
Visite guidée par des passionnés	1/6 participant intéressé
Personnalisation d'un produit	6/6 participant intéressé activité que tous les participants souhaiteraient faire
Aménagement d'un café	1/6 participant intéressé
Immersion dans l'oeuvre	6/6 participant intéressé, activité que tous les participants souhaiteraient faire

Source : Tableau de l'auteure provenant de sources multiples

En résumé, la séance du Gdf était très enrichissante et reflétait les principaux critères des Gen Z repérés dans la revue de la littérature. Cela a permis de mettre en lumière quelles activités pourraient plaire ou non à un public tel que les post-millénials et pour quelles raisons.

4.3 Interview de 2 Gen Z qui ont visité une exposition immersive

L'exposition immersive étant une idée qui a plu à tous les participants du focus group, de plus amples informations sur ce type d'exposition ont été obtenues grâce à un interview de 2 personnes de la génération Z qui se sont rendues à une exposition immersive sur le thème de la vie de Van Gogh à Zurich.

4.3.1 : Sélection des participants

Les deux personnes interviewées se sont rendues à Zürich afin de visiter l'exposition « Van Gogh Alive » qui se tient dans la Maag Halle. (Maag, 2020). Elles ont 19 ans et 20 ans et habitent dans la région bulloise.

4.3.2 Intérêt et perception des musées

Les 2 interviewées ont indiqué se rendre parfois à des expositions si les thèmes les intéressent mais l'art ne constitue pas leur principale passion. Un deuxième facteur qui les attire est la découverte d'un nouveau musée. Ce qui leur plaît dans les musées sont les éléments interactifs mais elles apprécient également les musées plus traditionnels. L'élément ludique est un facteur important pour elles et ce qu'elles apprécient également est la mixité entre la tradition et les musées contemporains. Elles ont expliqué qu'elles se sentent faire plutôt partie de la génération « me » puisque dans leurs passe-temps elle aiment faire la fête, voir leurs amis et voyager. Cela ne veut pas pour autant dire que les causes environnementales ou sociétales ne sont pas importantes pour elles puisqu'elles ont indiqué se sentir concernée mais ne sont pas le genre de personnes qui va manifester (CP, 18 novembre 2020).

4.3.3 Les éléments qui leurs ont donné envie de visiter l'exposition

La première participante indique qu'elle avait entendu parler de cette exposition par des connaissances et qu'elle était très attirée par la mise en scène esthétique de la visite. Le côté esthétique d'une expérience est un facteur intéressant mais rarement abordé dans la revue de la littérature. Les recherches se focalisent sur l'aspect visuel de la publicité. Ainsi selon Kantar (2019), "...ils apprécient également que les publicités numériques soient visuellement esthétiques et que les marques utilisent de nouveaux formats immersifs pour améliorer l'expérience visuelle ... "(ma traduction)(Kantar, 2019, p.14)

L'interviewée souhaitait également prendre part à une nouvelle expérience. La deuxième participante a indiqué avoir déjà fait une visite immersive et cela lui avait bien plu. De plus, elle apprécie les œuvres de Van Gogh. Les 2 participantes ont indiqué qu'elles ont aussi profité de leur venue à Zürich pour visiter la ville par la même occasion

4.3.4 Les éléments qui leur ont plu

Elles ont indiquées avoir appris de nouvelles choses notamment sur une certaine période de la vie de Van Gogh. C'est un moyen d'avoir une vue d'ensemble de la vie de l'artiste, très rapidement et de manière simple. Le fait de pouvoir acquérir de nouvelles connaissances sans trop d'efforts et rapidement est un des éléments qui plait aux membres de la génération Z. Apprendre rapidement est un facteur qui a de l'importance pour les Gen Z (Southern New Hampshire University, 2019).

4.3.5 Les éléments qu'elles amélioreraient

Selon elles, l'agencement des écrans n'était pas très bien fait, il manquait une vue d'ensemble. En outre, elles s'attendaient à quelque chose de plus mémorable puisqu'elles avaient consulté des vidéos sur l'exposition sur le site web avant de s'y rendre. Faire des recherches préalables sur internet est un autre facteur commun des post-millénials qui ont acquis ce réflexe (Lightspeed, 2019). Elles ont toutes les deux indiqué que c'était assez cher même avec le tarif étudiant, le prix était de CHF 24,90.. Toutefois, les Gen Z sont prêts à dépenser des sommes d'argent conséquentes pour vivre de nouvelles expériences. (Unidays, 2019).

En résumé, les facteurs à améliorer sont, pour la majorité, présent dans les 10 facteurs de succès identifiés, soit : une expérience nouvelle, l'ajout d'un élément ludique si possible ainsi qu'une offre plus personnalisée.

CHAPITRE 5 : ANALYSE DES OPPORTUNITES ET RECOMMANDATIONS

Au vu des résultats du focus group et de l'interview, plusieurs challenges se sont présentés et des opportunités d'améliorations sont formulées ci-après. Ce chapitre suivant a pour but de les synthétiser afin de proposer des idées d'amélioration au MAHF.

5.1.1 Challenge no I : Pallier au manque d'intérêt pour le MAHF et la perception négative des musées par les Gen Z

« Il n'y a rien de spécial à voir un tableau sur un mur blanc et surtout j'ose jamais parler parce que j'ai peur que les gens me regardent de travers », participante C du focus group, CP, 25 octobre 2020

Le directeur du MAHF, Ivan Mariano précise que le public le plus difficile à atteindre est celui des jeunes ayant fini l'école obligatoire jusqu'à ce qu'ils aient des enfants (CP, 6 novembre 2020).

5.1.2 Solution : Miser sur l'innovation en créant une visite immersive

L'innovation est, entre autres, un des points-clés de la nouvelle stratégie directionnelle du MAHF qui a lancé un prix de l'innovation « penser le musée de demain » en avril dernier (MAHF, 2020b ; I. Mariano, CP, 6 novembre 2020) afin de récolter des idées de projets qui pourraient améliorer l'expérience du visiteur au MAHF. Ce facteur permettrait d'apporter un élément nouveau à l'expérience muséale.

La mise en place de technologie d'immersion dans l'ambiance de l'œuvre permettrait de répondre au problème de la monotonie qui est formulée par les participants. La musique et les animations digitales permettraient de dynamiser la visite et apporter un élément novateur. C'est ce que propose « Le Pavillon des quatre dômes » situé à Wrocław, en Pologne. L'image ci-après illustre les œuvres d'art ainsi que les projections lumineuses qui animent la pièce.

L'exposition se situe dans un bâtiment historique qui contient les œuvres appartenant au musée national de Pologne (MNW). Grâce à des technologies récentes comme des projecteurs et un système sonore performant, une visite d'un nouveau genre, à travers les œuvres et sculptures sont mises en valeur tout en offrant une visite immersive au visiteur.

Les 2 membres de la génération Z qui se sont rendues à une exposition immersive à Zürich, ont fait 2h de trajet depuis leur lieu d'habitat. Cela démontre premièrement que le concept attire des visiteurs malgré le trajet conséquent. En second lieu leur perception de l'expérience

était positive, cela leur a permis de vivre une expérience nouvelle ainsi que d'acquérir de nouvelles connaissances.

Figure 6 - Œuvres et projections au Musée National de Wrocław (MNW)



Source : MNW (2020)

5.2.1 Challenge no II : Améliorer la visite des Gen Z qui ont déjà un intérêt pour l'art

« il n'y a pas un truc très original, en tout cas moi je ferais pas le déplacement... » (participant du focus group, CP, 25 octobre 2020)

Suite aux avis recensés lors du focus group, les 3 activités qui ont intéressés les jeunes ayant déjà un attrait pour l'art sont les suivantes :

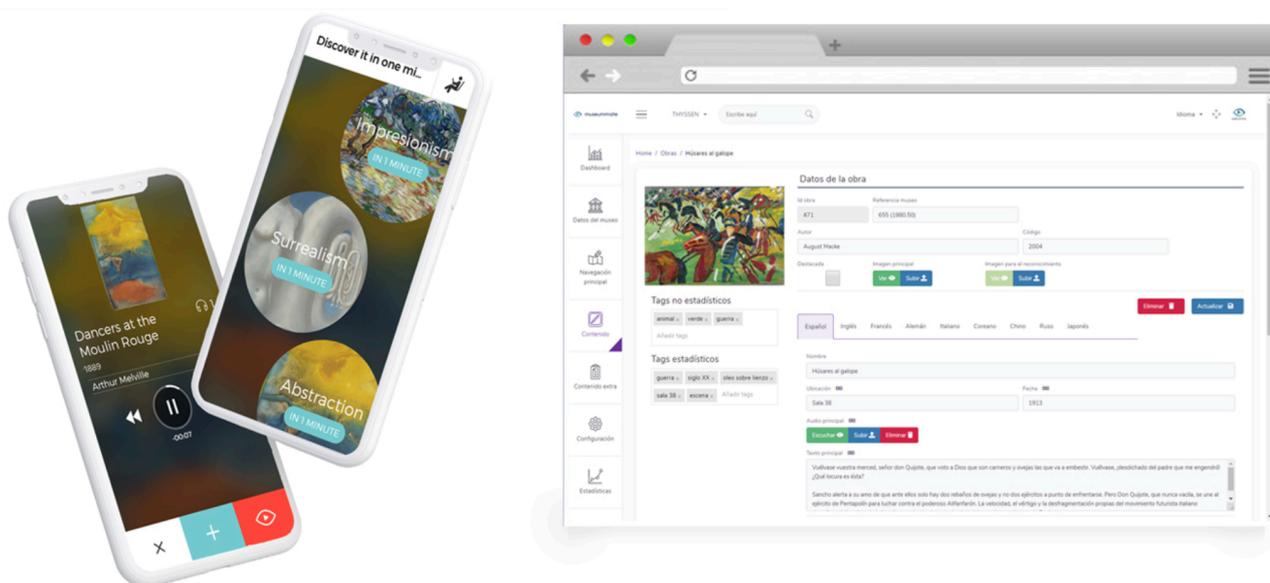
- **5.2.2 Solution I : Utilisation de l'application « Easy Guide » :**

Les avantages que cela représente pour le visiteur sont tout d'abord la possibilité d'utiliser son propre smartphone afin de poursuivre les visites guidées et obtenir des commentaires audios. De plus, la possibilité de bénéficier des services de l'application de manière online ou hors-ligne permettent à l'utilisateur de ne pas devoir utiliser ses propres données mobiles ce qui présente également l'avantage d'avoir une meilleure durée d'utilisation. Ce point a été relevé par un participant du focus group car c'est un facteur important dans sa décision d'utilisation d'une application muséale ou non.

Un autre avantage de cette application est la possibilité de personnalisation des commentaires destinés aux visiteurs selon des critères d'âge. En effet, les commentaires sont adaptés à 4 catégories de visiteurs, c'est-à-dire : les enfants, les collégiens, les personnes majeures ainsi que les groupes. (Museummate, 2020). Un autre élément de personnalisation est celui du type de visite. Effectivement, plusieurs thèmes peuvent être choisis par l'utilisateur afin de suivre une visite personnalisée.

Pour le musée, l'application est facile à mettre en place puisqu'il suffit d'entrer les données sur la plateforme web qui va synchroniser le contenu avec l'application. Les données à entrer sont des textes concernant l'œuvre en plusieurs niveaux de compréhension (enfant, collégien, adulte et groupes), des photos de l'œuvre ainsi que des tags permettant de regrouper les œuvres similaires sous le même thème. La photo ci-après illustre cela.

Figure 7 - Plateforme web sur laquelle les données sont entrées et illustration de l'application



Source : Museummate (2020)

• **5.2.3 Solution II : Créer une exposition online uniquement :**

Un second point que les amateurs de musées ont indiqué apprécier est la mise en place d'une exposition entièrement en ligne. Premièrement, cela permet d'offrir de la possibilité de visiter le musée de manière virtuelle sans devoir se rendre sur place et de bénéficier des informations sur les œuvres. C'est un élément qui rend la visite possible en

tout temps puisque l'exposition est sur un site-web et la personne qui effectue la visite virtuelle n'a pas besoin de se rendre sur place. C'est un élément bénéfique lors de la fermeture du musée pour cause de pandémie par exemple. L'élément qui semble apporter le plus de satisfaction est, en premier lieu, la possibilité d'apprendre sur un thème qui sort de son centre d'intérêt habituel. Deuxio, le format interactif est attrayant. (Participante du focus group, CP, 25 octobre 2020)

- **5.2.4 Solution III : Créer des podcasts**

Le point fort de podcast est que les auditeurs peuvent écouter la bande audio tout en faisant quelque chose d'autre, ce qui est non-négligeable sachant que ces derniers sont adeptes du multitasking. (Schwanzen, 2018). Ce mode de diffusion est de plus en plus populaire au fil des années (YPulse, 2019).

Toujours selon les recherches de YPulse (2019), 25% des jeunes de la classe d'âge de 13-18 ans écoutent des podcasts chaque semaine ou plus. Quant aux jeunes de 21-24 ans, l'étude démontre que 51% d'entre eux sont de fréquents auditeurs puisqu'ils en écoutent une fois par semaine voire plus fréquemment.

Selon, Paladino-Christin (2015) les avantages que représente ce médium sont les suivants :

- - peu coûteux
- - facilement accessible
- - simple à produire et à écouter
- - possibilité de réécoute
- - médium simple à transporter

Cette liste n'est cependant pas exhaustive.

De nombreuses institutions muséales ont créé des podcasts qui sont disponibles gratuitement sur les plateformes de streaming musical tel que SoundCloud, Spotify ou Apple Music. (BeauxArt, 2020) Le Louvre, pour citer un exemple a créé des podcasts se nommant « les enquêtes du Louvre » qui « mêle art et crime » où l'histoire apparaît sous la forme d'une enquête criminelle (le Louvre, 2020).

- **5.2.5 Solution IV : créer un concept de visite immersive :**

Cette nouveauté, décrite dans le point précédent, intéresse également les amateurs d'art qui ont indiqué particulièrement apprécier le fait de pouvoir « ressentir l'ambiance de l'œuvre ».

5.3.1 Challenge no III : Attirer l'attention des jeunes de la « Gen We »

- **5.3.2 Solution : créer un club de jeunes**

Un club des amis du MAHF, comptant « entre 1200 et 1300 participants » existe actuellement mais peu de jeunes de la génération Z en font partie. (M. Bardy, CP, 6 novembre 2020). L'avantage de ce club de jeunes est, premièrement, d'acquérir des « clients fidèles » qui joueront en quelque sorte le rôle d'ambassadeur du MAHF pour les jeunes. Secondement, ce club permettrait de « rajeunir » l'image du MAHF et démontrer que le musée accueille tous les types de publics, même les visiteurs les plus difficiles à attirer au musée. Les jeunes renvoient une image dynamique et utiliser le musée comme « porte-parole » de leur vision renforce le côté social de l'institution. Les jeunes étant créatifs et souhaitant mettre à profit leur connaissances, des idées innovantes peuvent naître d'une collaboration entre le MAHF et les Gen Z. L'élément qui plaît le plus aux personnes interrogées est le fait de pouvoir faire entendre leur voix et collaborer avec une institution dans le but de créer quelque chose, une exposition collaborative sur un thème qui les intéresse, par exemple. Les membres pourraient percevoir des avantages tel que l'accès en avant-première à des expositions temporaires, la possibilité d'entrer en contact avec les artistes exposés, la possibilité de co-créeer des œuvres et d'utiliser le musée comme support de communication.

5.4.1 Challenge no IV : Attirer l'attention des jeunes de la « Gen Me »

- **5.4.2 Solution : Expérience d'immersion**

L'expérience d'immersion décrite dans le point 5.1.2 permet aux « Gen Me » appréciant les expériences, de vivre une visite immersive d'un nouveau genre et originale. De plus, ils pourront prendre des photos afin de les poster sur leurs réseaux sociaux et les partager avec leurs amis. Cela permettra notamment au musée d'accueillir de nouveaux visiteurs. Effectivement un membre du focus group a affirmé qu'il s'est déjà rendu dans un endroit après en avoir pris connaissance sur les réseaux sociaux, Instagram dans ce cas précis. Les 2 personnes interviewées ont également indiqué avoir pu acquérir de nouvelles connaissances

rapidement et de manière assez ludique. Une mise en scène esthétique et bien travaillée permettra aux Gen Me de prendre des photos afin de les poster sur les réseaux sociaux.

5.5.1 Challenge no V : Pallier au manque de personnalisation

- **5.5.2 Solution I : Personnaliser des produits de la boutique souvenir**

50 % des post-millénials ont indiqué que s'ils en avaient la possibilité, ils personnaliseraient un produit (Talbot, 2019). Les générations précédentes personnalisaient leurs vêtements en ajoutant des pin's par exemple. Néanmoins, les post-millénials savent que de nouvelles technologies sont déjà disponibles sur le marché afin de répondre à leur demande de produit unique (Holman, 2019). Dès lors, il serait intéressant d'offrir cette possibilité aux visiteurs du musée. Pour cela, il suffirait de collaborer avec un atelier de sérigraphie. Cela permettrait également de collaborer avec une institution locale afin d'utiliser les ressources proches de son emplacement, ce qui est un facteur important pour la « génération We ».

- **Solution II : Utiliser l'application EasyGuide**

Une seconde solution est d'utiliser, l'application EasyGuide qui permet à ses utilisateurs de choisir le thème de leur visite, le niveau de visite (enfant, collégien ou adulte) le type (seul ou en groupe) ou langue des commentaires (Museummate, 2020a). Cela permet également au musée d'obtenir des statistiques quant au nombre de visiteurs, la durée moyenne de visite, les œuvres préférés ainsi que des questionnaires de satisfaction en fin de visite (Museummate, 2020d). De surcroît, un système de management des tickets peut être installé afin que l'utilisateur puisse acheter son billet directement depuis la plateforme (Museummate, 2020c). De plus, le système est très pratique puisqu'il suffit de « scanner » l'oeuvre pour que le smartphone la reconnaisse et puisse faire écouter l'audio au visiteur. L'aspect ludique est également présent puisque des mini-jeux et quiz sont disponibles directement sur le système (Museummate, 2020b). Ce système est déjà utilisé par plus de 50 musées, en Espagne principalement (Museummate, 2019).

5.6.1 Challenge no VII : Accueillir des groupes de Gen Z

- **5.6.2 Solution VI : Organisation de workshops sur des thèmes tendances**

Les Gen Z suivent les tendances et la mode de près (Huot, 2018). Dès lors, organiser des ateliers sur des thématiques en vogue permettraient d'attirer leur attention.

Des ateliers créatifs ou instructifs permettraient d'éveiller l'envie des groupes de jeunes adultes afin qu'ils participent à des cours à thème. Les ateliers créatifs ou « Do It Yourself » (fait-soi-même) sont des tendances actuelles liées à l'économie collaborative et le plaisir de faire les choses par-soi-même (Dupont et Morel, 2020). Selon Etudes-et-analyses (2019), 33% des Français pratiquent une activité manuelle ou le bricolage. Toujours selon Etudes-et-analyses, cela est dû à des augmentations de prix et cela leur permet de se sentir créatif en plus de réaliser des économies. Selon les recherches d'Aldermore Bank (2020), 60% des jeunes adultes âgés de 18 à 34 ans, c'est-à-dire une partie de la génération Z et des membres de la génération Y, ont créé un projet manuel durant le confinement.

En outre, proposer des cours sur des thèmes qui sont proches du quotidien des Gen Z et des tendances actuelles est un moyen d'attirer leur attention puisque les Gen Z suivent les tendances de près (Huot, 2018). Un exemple de workshop pourrait être celui de la photographie argentique qui redevient une tendance. (Kodak, 2017 ; RTS, 2017).

Le tableau ci-après permet de résumer les challenges auxquels doit faire face le musée ainsi que des propositions de solution et un argumentaire.

Tableau 7 – Résumé des Challenges et leurs solutions

no	Challenge	Solution	Raison
I	Pallier au manque d'intérêt pour le MAHF et la perception négative des musées par les Gen Z	Apporter de l'innovation	<ul style="list-style-type: none"> • Cela apporterait une dynamique plus jeune au musée • Offrir un support de communication aux jeunes • Éveiller l'intérêt des nouveaux visiteurs • Possibilité d'acquérir de nouvelles connaissances
II	Améliorer la visite des Gen Z qui ont déjà un intérêt pour l'art	Utilisation de l'application « Easy Guide » :	<ul style="list-style-type: none"> • Personnaliser la visite selon son choix de thème et niveau • L'application est facile à mettre en place pour le musée • Possibilité d'utiliser son propre smartphone • Possibilité d'utiliser la plateforme en ligne ou hors-ligne
		Créer une exposition online uniquement :	<ul style="list-style-type: none"> • La visite est accessible depuis chez soi • La visite est possible en tout temps • Possibilité d'apprendre sur un thème qui sort de son centre d'intérêt • Le format interactif est attrayant
		Créer des podcasts	<ul style="list-style-type: none"> • Les Gen Z aiment faire plusieurs choses en même temps et les podcasts le leur permettent • Les podcasts sont de plus en plus populaires auprès des post-millénials • Ils sont facilement accessibles pour les auditeurs • Ils sont peu coûteux • Il est possible de réécouter la bande son • C'est un médium simple à transporter
III	Attirer l'attention des jeunes de la « Gen We »	Créer un concept de visite immersive	<ul style="list-style-type: none"> • Apprécient le fait de pouvoir « ressentir l'ambiance de l'oeuvre »
		Mettre en place un club de jeunes	<ul style="list-style-type: none"> • Les Gen Z ont la possibilité de faire entendre leur voix • Offrir un support de communication aux jeunes • Acquérir de nouveaux visiteurs fidèles

			<ul style="list-style-type: none"> • Rajeunir l'image du musée, plus dynamique • Possibilité d'expression de leur créativité • Le musée peut bénéficier de la créativité des Gen Z
IV	Attirer l'attention des jeunes de la « Gen Me »	Créer un concept d'expérience d'immersion	<ul style="list-style-type: none"> • Les post-millénials sont friands d'expériences nouvelles • Possibilité de prendre des photos pour les poster sur les réseaux sociaux • Permet au musée d'accueillir un nouveau type de visiteurs • Ils peuvent acquérir de nouvelles connaissances rapidement et de manière ludique
V	Pallier au manque de personnalisation	Personnaliser des produits de la boutique souvenir	<ul style="list-style-type: none"> • Les Gen Z aiment les produits personnalisés • C'est un moyen pour le musée de collaborer avec une entreprise locale
		Utiliser l'application EasyGuide	<ul style="list-style-type: none"> • L'application permet de choisir le thème, le niveau et la langue de la visite • Cela permet au musée d'obtenir des statistiques afin d'améliorer la visite
VI	Accueillir des groupes de Gen Z	Organisation de workshops sur des thèmes tendances	<ul style="list-style-type: none"> • Les Gen Z aiment suivre les tendances • Les DIY sont à la mode • Possibilité d'exprimer leur créativité

Source : Tableau de l'auteure provenant de sources multiples

En résumé, si le MAHF mettait en place les 10 facteurs de succès en place, il pourrait obtenir un public de la génération Z plus nombreux et améliorer l'expérience de ses visiteurs actuels. Le tableau ci-après reprend les points-clés et des explications concrètes obtenues grâce aux avis des participants du focus group.

Tableau 8 – Proposition de mise en place des 10 facteurs de succès pour le MAHF

Caractéristiques d'une bonne expérience pour les Gen Z	
Facteur de succès identifié	Application concrète au MAH
<p>Ludification Le développement et l'accomplissement /L'autonomisation de la créativité et du feed-back /L'appropriation et la possession /L'influence sociale et les relations /les relations /La rareté et l'impatience /L'imprévisibilité et la curiosité /La perte et l'évitement</p>	<p>L'élément de ludification apporté par la technologie d'immersion est le facteur « d'imprévisibilité et la curiosité » car le visiteur a envie de connaître la suite de l'exposition et ce qu'il s'y passe dans les autres salles puisqu'il y a toujours des environnements immersifs différents à découvrir et cela attise la curiosité.</p>
<p>Innovation /de procédé/organisationnelle /de marché/structurelle) ou nouveauté (Technologique /espace concerné /configuration de l'offre /service nouveau /transformation d'une tradition en événement/sentiment de nouveauté/transmission d'informations)</p>	<p>S'inspirer du concept mis en place au Musée de Wroclaw permettrait d'offrir une visite immersive aux visiteurs. La technologie serait utilisée afin de servir l'exposition et permettre d'apporter une dimension immersive pour le visiteur. Ce serait un nouveau produit proposé par le musée. Les éléments technologiques et un nouveau moyen de transmettre des informations font partie des facteurs de nouveauté. Une des personnes interviewées après sa visite d'une exposition immersive à Zürich a indiqué avoir apprécié le fait de pouvoir apprendre rapidement des choses sur la vie de Van Gogh. (Southern New Hampshire University, 2019)</p>
<p>Acquisition de nouvelles connaissances</p>	<p>Après discussion avec les participants de la discussion focalisée, plusieurs d'entre eux semblaient intéressés par l'application « Easy Guide » qui permet d'obtenir des commentaires sur les œuvres. Elle est très facile d'utilisation (EasyGuide, 2020). Les sondés ont indiqué qu'ils préfèrent largement utiliser leur propre appareil</p>

	mais que des batteries devraient être à disposition afin de pouvoir recharger son smartphone. (Participants du focus group, CP, 25 octobre 2020)
Thèmes des expositions ou événement	Comme constaté dans la revue de la littérature et grâce à l'analyse du Mah de Santa Cruz, une partie des jeunes de la génération Z appelés les « Gen We » ont un intérêt pour les causes environnementales et sociales. Créer des expositions sur ces thèmes plus actuels permettrait de sensibiliser les gens et de mettre en lumière ce qui est entrepris au quotidien afin de lutter contre ces menaces. Une participante du focus group avait donné l'exemple des sorcières à Fribourg qui est en relation avec le féminisme. (CP, 25 octobre 2020)
Facteur personnalisation	<ul style="list-style-type: none"> • La possibilité de personnaliser sa visite grâce à l'application EasyGuide où le visiteur peut choisir un thème de visite ou encore le niveau de difficulté permet à chaque visiteur de suivre une visite selon ses envies. (Museummate, 2020) • La possibilité de personnaliser un souvenir à la boutique est également un facteur marquant pour les Gen z qui sont avides de produits fait sur mesure. (Lightspeed, 2020)
Possibilité de sociabiliser / avoir des interactions sociales	L'avantage de la technologie d'immersion est que les gens se sentent plus à l'aise pour échanger s'il y a un fond sonore que si un silence complet règne dans la salle. (Participante C du focus group, CP, 25 octobre 2020) Les workshops sont également un moyen de partager un moment convivial avec ses amis ou encore de rencontrer de nouvelles personnes. (Participante B du focus group, CP, 25 octobre 2020)
Facteurs qui sont importants pour la Gen Z	
Facteur de succès identifié	Mise en pratique concrètement
Interaction et transparence et traitement des feed-back	Offrir la possibilité de d'exprimer leur ressenti permettra aux Gen Z de se sentir entendus. Ce point est très important pour les « Gen Me ». L'application « EasyGuide » permet aux visiteurs de noter la visite et d'indiquer des suggestions d'amélioration. (EasyGuide, 2020)
Ecologie et responsabilité sociale	<ul style="list-style-type: none"> • L'utilisation et la promotion de produits du terroir, durant les afterwork qui sont organisés par exemple (I. Mariano, CP, 6 novembre 2020) est un moyen simple de montrer son soutien à l'économie locale • Republier des posts sur Instagram et mettre à disposition des ressources éducatives est un moyen efficace de démontrer son soutien aux mouvements de société, comme le font de nombreux « Gen We ». (RGC Group, 2018) • Des workshops dont les thèmes sont l'écologie, comme la création de produits recyclés ou ne contenant pas de produits néfastes pour l'environnement pourraient être réfléchi, tout en restant dans le thème du musée et de Fribourg.

Présence sur les réseaux sociaux	Les jeunes utilisant fréquemment leur smartphone, ils ont le réflexe de se renseigner sur les réseaux sociaux et sur le site web de l'entreprise avant de s'y rendre. (Dolist, 2019). Ainsi, une présence active sur les réseaux sociaux donne plus envie aux Gen Z de se rendre à l'institution. Des conseils ont été annoncés dans l'annexe VI.
Adaptation, mesures prises lors de la pandémie de covid-19	Devoir s'adapter aux nouvelles normes de la société est important pour la survie du musée.(Dubé, 2020) Ainsi, en plus de suivre les règlements fédéraux et cantonaux, le musée peut utiliser cette période instable pour montrer sa solidarité. Des mesures ont déjà été prises lors du confinement de mars 2020. En effet le musée a lancé un appel à projet afin de témoigner de son soutien et témoigner de sa présence nonobstant la fermeture du musée.(I. Mariano, CP, 6 novembre 2020)

Source : Tableau de l'auteure provenant de sources multiples

Conclusion

Suite aux recherches qui ont été menées, la conclusion est qu'une visite interactive, ludique et nouvelle est un facteur important d'une visite réussie pour les membres de la génération Z. Le facteur de la personnalisation, que ce soit pour un produit ou une expérience est également non négligeable.

Il est vrai que pour la plupart des post-millénials, les musées représentent une activité peu attrayante voire ennuyeuse. Dès lors, la majorité d'entre eux ne fréquentent que peu d'institutions muséales de leur plein gré. S'il leur arrive de s'y rendre, c'est principalement pour accompagner une connaissance, famille ou amis. Malgré l'existence de l'envie d'expérience parmi les Gen Z, peu de musée prennent ce besoin en compte. Il y a plusieurs raisons à cela mais la principale étant la méconnaissance de ce type de public et de ses envies.

Apporter des changements en termes de communication, de types d'exposition et principalement d'activités adaptées à leurs souhaits est alors une solution pour pallier à ce manque de jeunes visiteurs. Cela permettrait d'apporter une vision plus dynamique à l'institution ainsi qu'un renouveau. A ce jour certains projets sont développés par le nouveau comité de direction mais la crise sanitaire due à la covid-19 ne permet pas de mesurer les effets de ces nouveaux types de visites (afterwork par exemple)

Ce travail comporte tout de même des limites, puisqu'au total 8 membres de la génération Z ont été interrogés lors de la discussion focalisée ou les interviews. De surcroît, la présente étude est délimitée au MAHF. En outre, la recherche est limitée à des participants Suisses-Romands à qui on a demandé l'avis lors du focus group. Des recherches menées à plus grande échelle permettraient de recueillir des données statistiques plus précises.

Bien que la plupart des études sont réalisées sur la génération Y, la génération Z devient le sujet de recherches marketing de plus en plus populaire. Ce qui permettra aux institutions et aux commerces de mieux cibler leurs besoins. Ces adaptations faites, il conviendra de voir si la génération Z est sensible aux changements apportés ou si une restructuration complète de l'offre devrait être faite. Des recherches supplémentaires quant à une communication

adéquate des offres existantes devront être faites dans le but d'offrir le bon produit à la bonne personne. Les musées seront toujours amenés à poursuivre des programmes de développement socioculturel et de s'adapter à tous types de visiteurs. Dès lors, il est vital pour eux de toujours être au courant de l'évolution au sein de la société. De cette manière ils pourront continuer à préserver les objets du passé pour les futures générations.

Références

- Alarcon, N., & Evans, C. (2011). *Mener l'enquête*. Villeurbanne, France : Presses de l'enssib. <https://doi.org/10.4000/books.pressesenssib.563>.
- Aldermore Bank. (2020). A nation of DIY-ers during the lockdown. Consulté à l'adresse <https://www.aldermore.co.uk/about-us/newsroom/2020/06/millennials-and-generation-z-lead-the-way-as-brits-become-a-nation-of-diy-ers-during-the-lockdown-period/>
- AMS, ICOM Suisse. (2020). / Numérisation / Tous les musées suisses se présentent – Association des musées suisses / ICOM Suisse International Council of museums. Consulté à l'adresse <https://www.museums.ch/fr/standards/num%C3%A9risation.html>
- Antoniou, A., & Lepouras, G. (2010). Modeling visitors' profiles. *Journal on Computing and Cultural Heritage*, 3(2), 1-19. <https://doi.org/10.1145/1841317.1841322>
- Ardissono, L., Kuflik, T., & Petrelli, D. (2011). Personalization in cultural heritage : the road travelled and the one ahead. *User Modeling and User-Adapted Interaction*, 22(1-2), 73-99. <https://doi.org/10.1007/s11257-011-9104-x>
- Association des Musées Suisses. (2016). *Quels musées voulons-nous demain?* Consulté à l'adresse https://www.museums.ch/fr/assets/files/dossiers_f/Publikationen/VMS_Zukunft_F_web.pdf
- Avenir Suisse. (2017). Individualisation. Consulté à l'adresse <https://www.avenir-suisse.ch/fr/1995-2035/individualisation/>
- Axiell. (2016). Digital Transformation in the Museum Industry. *Museum Report 2016*, 1. Consulté à l'adresse <https://www.axiell.com/app/uploads/2019/04/digital-transformation-in-the-museum-industry.pdf>
- Baine, W. (2020). MAH's New Leader Isn't Your Typical Museum Director. Consulté à l'adresse <https://goodtimes.sc/santa-cruz-arts-entertainment/mah-new-leader-isnt-typical-museum-director/>
- Bargain, S., & Camus, S. (2017). L'expérience : une approche conceptuelle au service du tourisme. *Mondes du tourisme*, (13), 1-2. <https://doi.org/10.4000/tourisme.1387>
- Barkley. (2018). *The Power of Gen Z Influence*. Consulté à l'adresse http://www.millennialmarketing.com/wp-content/uploads/2018/01/Barkley_WP_GenZMarketSpend_Final.pdf
- Barry, C. (2018). Les Y vous ont surpris ? Attendez de rencontrer les Z ! Consulté à l'adresse <https://veilletourisme.ca/2015/03/31/les-y-vous-ont-surpris-attendez-de-rencontrer-les-z/>

- BeauxArts. (2020). Haletants, inspirants ou impertinents, nos podcasts préférés pour visiter les musées les yeux fermés. Consulté à l'adresse <https://www.beauxarts.com/grand-format/nos-podcasts-coups-de-coeur-pour-vivre-lart-avec-les-oreilles/>
- Bessy, O., & Suchet, A. (2016). Une approche théorique de l'événementiel sportif. *Mondes du tourisme*, (11), 1. <https://doi.org/10.4000/tourisme.1023>
- BlueNetBeacon. (2020). BlueNetBeacon - Fournisseur et intégrateur de balises Beacon / iBeacon et Eddystone en France. Consulté à l'adresse <https://www.bnbeacon.com/ibeacon.html>
- BNP Paribas & The Boson Project. (2015). *La grande invaZion*. Consulté à l'adresse <https://cdn-actus.bnpparibas.com/files/upload/2015/01/20/docs/lagrandeinvazionbnpptbp.pdf>
- Booking. (2019). Gen Z and social media. Consulté à l'adresse <https://news.booking.com/gen-z-and-social-media/>
- Booth, P., Ogundipe, A., & Røyseng, S. (2019). Museum leaders' perspectives on social media. *Museum Management and Curatorship*, 1-19. <https://doi.org/10.1080/09647775.2019.1638819>
- Bowen, J., & Filippini-Fantoni, S. (Éd.). (2013). *Personalization and the web from a museum perspective* (Vol. 4). -, - : -.
- Brougère, G. (2012). Pratiques touristiques et apprentissages. *Mondes du tourisme*, (5), 62-75. <https://doi.org/10.4000/tourisme.415>
- Brougère, G. (2015). Pratiques touristiques et apprentissages. *Mondes du tourisme*, (5), 62-75. <https://doi.org/10.4000/tourisme.415>
- Cesário, V., Coelho, A., & Nisi, V. (2017). *Teenagers as Experience Seekers Regarding Interactive Museums Tours*. Consulté à l'adresse https://www.researchgate.net/publication/322332070_Teenagers_as_Experience_Seekers_Regarding_Interactive_Museums_Tours
- Chernick, K. (2019). The Museum of Ice Cream's Massive New York Flagship Is Bigger Than Almost Every Art Gallery in the City. See Sugar-Coated Photos Here. Consulté à l'adresse <https://news.artnet.com/art-world/museum-of-ice-cream-new-york-1733790>
- Claude, G. (2020). Le focus group (groupe de discussion) : caractéristiques, utilisation et exemples. Consulté à l'adresse <https://www.scribbr.fr/methodologie/focus-group/>
- Coelho, M. F., Gosling, M. S., & Almeida, A. S. A. (2018). Tourism experiences : Core processes of memorable trips. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 37, 11-22. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2018.08.004>

- Conti, E., & Cerquetti, M. (2020). *The impact of Mobile Technologies on the Museum Experience*. Consulté à l'adresse <https://www.researchgate.net/publication/338645725>
- Corbisiero, F., & Ruspini, E. (2018). Guest editorial. *Journal of Tourism Futures*, 4(1), 3-6. <https://doi.org/10.1108/jtf-03-2018-069>
- Cognaud, I. (2020). Ces 9 questions que les entreprises doivent se poser avant de miser sur un réseau social. Consulté à l'adresse https://www.bfmtv.com/economie/experts/isabelle-cognaud/ces-9-questions-que-les-entreprises-doivent-se-poser-avant-de-miser-sur-un-reseau-social_AN-202002250255.html
- Csobanka, Z. E. (2016). The Z Generation. *Acta Technologica Dubnicae*, 6(2), 63-76. <https://doi.org/10.1515/atd-2016-0012>
- d’Affry, A. (1880). *La Pythie* [Réplique de l’oeuvre du Bronze acheté par l’Opéra Garnier à Paris]. Fribourg, Suisse : Musée d’art et d’histoire de Fribourg.
- Deckman, M. (2020). Generation Z and Religion : What New Data Show. Consulté à l'adresse <https://religioninpublic.blog/2020/02/10/generation-z-and-religion-what-new-data-show/>
- Deloitte. (2015). *Made-to-Order : The rise of mass-personalisation*. Consulté à l'adresse <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ch/Documents/consumer-business/ch-en-consumer-business-made-to-order-consumer-review.pdf>
- Deloitte. (2018). *Welcome to Generation Z*. Consulté à l'adresse <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/consumer-business/welcome-to-gen-z.pdf>
- Deterding, S., Sicart, M., Nacke, L., O’Hara, K., & Dixon, D. (2011). Gamification. using game-design elements in non-gaming contexts. *Proceedings of the 2011 annual conference extended abstracts on Human factors in computing systems - CHI EA '11*, 1. <https://doi.org/10.1145/1979742.1979575>
- Devrix. (2019). Generation Z and How They Influence the Future of Businesses. Consulté à l'adresse <https://devrix.com/tutorial/generation-z-influence-future-businesses/>
- Dolist. (2019). Tendances | Comment la Génération Z doit-elle impacter votre stratégie marketing ? Consulté à l'adresse <https://www.dolist.com/blog/messaging-transformation-marketing/comment-la-generation-z-doit-elle-impacter-votre-strategie-marketing/>
- Dubé, P. (2020). *Nouveau modèle de gouvernance muséale : spécificité, spatialité et communalité*. Consulté à l'adresse <http://www.celat.ulaval.ca/wp-content/uploads/2011/11/Dubé-synthèse.pdf>

- Ducroquet, A. (2017). *Tourisme et Innovations : entre adaptations et (R)évolutions (1/2)*. *Mondes du Tourisme*, 13(2017), 1. Consulté à l'adresse <https://journals.openedition.org/tourisme/1887#tocto1n2>
- Dupont, L., & Morel, L. (2020). *Les espaces Do It Yourself, vivre ou survivre ?* Consulté à l'adresse <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-02878128/document>
- Eldor, K. (2018). *What Retailers Can Learn From The Museum Of Ice Cream's Sweet Success*. Consulté à l'adresse <https://www.shopify.co.id/retail/museum-of-ice-cream>
- Ell, K. (2018). *How the 26-year-old Museum of Ice Cream founder turned Instagram gold into a million dollars*. Consulté à l'adresse <https://www.cnn.com/2018/06/22/museum-of-ice-creams-maryellis-bunn-explains-her-recipe-for-success.html>
- Encyclopædia Universalis. (2020). *Statut des musées de France*. Consulté à l'adresse <http://www.universalis.fr/encyclopedie/statut-des-musees-de-france/>
- Etat de Fribourg. (2019). *Rapport d'activité*. Consulté à l'adresse https://www.fr.ch/sites/default/files/2020-04/Rapport_activite_CE_2019_fr.pdf
- Etat de Fribourg. (2020). *Musée d'art et d'histoire Fribourg MAHF*. Consulté à l'adresse <https://www.fr.ch/mahf>
- Ethos Digital. (2019). *Les 7 avantages d'un site web de qualité*. Consulté à l'adresse <https://ethos-digital.ch/integration/avantages-site-web-de-qualite/>
- Etudes et analyses. (2019). *Le marché du DIY en France*. Consulté à l'adresse <https://www.etudes-et-analyses.com/blog/decryptage-economique/marche-diy-france-2018-08-04-2019.html#chiffres>
- Euromonitor. (2018). *Cracking the Chinese Consumer Code*. Consulté à l'adresse http://go.euromonitor.com/rs/805-KOK-719/images/wpChineseConsumerTrends-v0.4.pdf?mkt_tok=eyJpIjoiWWpGallUSTNRRGxsWXpWaSlInQiOiJaeFZ4b3VOTWNDT090YVdkRk1MOVZyMTNRdmNtSnFDOGHjaG10eFd4Q0Nqc09kREZCa3loZExcL0RHaHp3UFVWT0RaSDBQK1dIZElzek5INmdneXowU3JVcEtwcmdsNHf4Rk5wMXZGMHV0Q0dqaW5lQWdwenJidmpYb0xHbGhObXQifQ%3D%3D
- European Travel Commission. (2020). *Generation Z Recognises Its Responsibility in Shaping the Future of Travel in Europe*. Consulté à l'adresse <https://www.htrends.com/trends-detail-sid-111362.html>
- Facebook. (2020). *Santa Cruz MAH*. Consulté à l'adresse <https://www.facebook.com/unsupportedbrowser>
- Falardeau, I., Bourdeau, L., & Marcotte, P. (2019). *Innovation et authenticité en tourisme. Points de rencontre. Hors thèmes*, 37(2), 1. <https://doi.org/10.7202/1055641ar>

- Farrel Design Group. (2020). *Creating a Marketing Strategy*. Consulté à l'adresse <http://sfp.ucdavis.edu/files/144797.pdf>
- Forbes. (2020). I Scream. You Scream. The Meltdown At The Museum Of Ice Cream. Consulté à l'adresse <https://www.forbes.com/sites/alexandrawilson1/2020/07/02/i-scream-you-scream-the-meltdown-at-the-museum-of-ice-cream/#483c587456c8>
- Francis, T., & Hoefel, F. (2018). *True Gen' : Generation Z and its implications for companies*. Consulté à l'adresse <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Industries/Consumer%20Packaged%20Goods/Our%20Insights/True%20Gen%20Generation%20Z%20and%20its%20implications%20for%20companies/Generation-Z-and-its-implication-for-companies.pdf>
- Fribourg Tourisme et Région. (2018). *Rapport de gestion*. Consulté à l'adresse <https://static.mycity.travel/manage/uploads/7/37/91250/1/rapport-de-gestion-2018.pdf>
- Gautier, H. (2016). Le crowdfunding. *Terminal*, 126. Consulté à l'adresse <https://journals.openedition.org/terminal/1408#quotation>
- Generation Z. (2020). Consumers – Generation Z. Consulté à l'adresse <https://generationz.com.au/articles/consumers/>
- Gob, A., & Drouguet, N. (2014). *La muséologie* (4^e éd.). Malakoff, France : Armand Colin.
- Google/YouGov. (2016). *A guide to what teens think is cool*. Consulté à l'adresse <https://storage.googleapis.com/think/docs/its-lit.pdf>
- Groupierre, K. (2017). Le transmédia : un dépassement du médium ? *Appareil*, (18), 1. <https://doi.org/10.4000/appareil.2403>
- Guillot, F. (2019). L'"art immersif" voit de plus en plus grand. Consulté à l'adresse https://www.lexpress.fr/actualites/1/culture/l-art-immersif-voit-de-plus-en-plus-grand_2104104.html
- Haddouche, H., & Salomone, C. (2018). Generation Z and the tourist experience : tourist stories and use of social networks. *Journal of Tourism Futures*, 4(1), 69-79. <https://doi.org/10.1108/jtf-12-2017-0059>
- Harrison, O. (2017). The Museum Of Ice Cream Might Be The Best New Spot For Celebrity Sightings. Consulté à l'adresse <https://www.refinery29.com/en-us/2017/05/155639/museum-of-ice-cream-los-angeles-celebrities>
- Hernandez, S. (2012). *The museum evolution and its adaptation*. Consulté à l'adresse http://www.lacult.unesco.org/docc/museum_evolution_adaptation.pdf
- Hjalager, A.-M. (2010). A review of innovation research in tourism. *Tourism Management*, 31(1), 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2009.08.012>

- Holbrook, M. B., & Hirschman, E. C. (1982). The Experiential Aspects of Consumption : Consumer Fantasies, Feelings, and Fun. *Journal of Consumer Research*, 9(2), 132. <https://doi.org/10.1086/208906>
- Holman, J. (2019). Bloomberg - Are you a robot ? Consulté à l'adresse <https://www.bloomberg.com/tosv2.html?vid=&uuid=7412a5a0-2d1e-11eb-8938-9511d59e79d6&url=L25ld3MvYXJ0aWNsZXMvMjAxOS0wNC0yNS9hcmUtdS1zLW1hbGxzLWRlYWQtbm90LWlmLWdlbi16LWtlZXBzLXNob3BwaW5nLXR0ZS13YXktdGhleS1kbw==>
- Hughes, K., & Moscardo, G. (2017). Connecting with New Audiences : Exploring the Impact of Mobile Communication Devices on the Experiences of Young Adults in Museums. *Visitor Studies*, 20(1), 33-55. <https://doi.org/10.1080/10645578.2017.1297128>
- Huot, A. (2018). Egocentrique ou engagée : les deux visages de la génération Z. Consulté à l'adresse <https://www.ladn.eu/nouveaux-usages/etude-marketing/generation-z/>
- Hurrelmann, K. (2016). *Jugendliche stärken, Übergänge schaffen, Zukunft gestalten*. Consulté à l'adresse https://www.bildungsketten.de/_media/BK-Konferenz_Vortrag_Hurrelmann.pdf
- IBM. (2017). *Gen Z brand relationships*. Consulté à l'adresse https://nrf.com/sites/default/files/2018-10/NRF_GenZ%20Brand%20Relationships%20Exec%20Report.pdf
- ICOM. (2020). Définition du musée. Consulté à l'adresse <https://icom.museum/fr/ressources/normes-et-lignes-directrices/definition-du-musee/>
- Instagram. (2020a). The Mah @santacruzmah. Consulté à l'adresse <https://www.instagram.com/accounts/login/?hl=fr>
- Instagram. (2020b, novembre 22). Hashtag #moic [Recherche]. Consulté à l'adresse <https://www.instagram.com/accounts/login/?next=/explore/tags/moic/>
- Ipsos. (2018). *Beyond Binary : The lives and choices of Generation Z*. Consulté à l'adresse https://www.ipsos.com/sites/default/files/2018-08/ipsos_-_beyond_binary_-_the_lives_and_choices_of_gen_z.pdf
- Ishihara, Y., & Ishihara, M. (2020). LINE Based Learning System for IT Security Practices Through Intrinsic Motivation. *Communications in Computer and Information Science*, 534-539. https://doi.org/10.1007/978-3-030-50732-9_69
- Ittelson, M. (2019). How Gen Z Presents a Challenge to Traditional Arts Organizations. Consulté à l'adresse <https://psmag.com/ideas/how-gen-z-presents-a-challenge-to-traditional-arts-organizations>

- Kabassi, K., Botonis, A., & Karydis, C. (2018). Evaluating the Websites of the Museums' Conservation Labs : The Hidden Heroes. *2018 9th International Conference on Information, Intelligence, Systems and Applications (IISA)*, 1. <https://doi.org/10.1109/iisa.2018.8633679>
- Kang, M., & Gretzel, U. (2012). Perceptions of museum podcast tours : Effects of consumer innovativeness, Internet familiarity and podcasting affinity on performance expectancies. *Tourism Management Perspectives*, 4, 155-163. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2012.08.007>
- Kantar. (2019). *AdReaction Gen X, Y and Z*. Consulté à l'adresse https://iabeurope.eu/wp-content/uploads/2019/08/AdReaction-Gen-X-Y-and-Z_Global-Report_FINAL_Jan-10-2017.pdf
- Kiourexidou, M., Antonopoulos, N., Kiourexidou, E., Kotsakis, R., Heliades, G., Polykalas, S., & Natsis, K. (2020). Interactive multimedia information for digital Anatomy Museum. *International Conference on Cultural Informatics, Communication & Media Studies*, 1(1), 1. <https://doi.org/10.12681/cicms.2758>
- Kodak. (2017). Pourquoi la photo argentique revient à la mode. Consulté à l'adresse <https://kodak-express-paris2.com/pourquoi-la-photo-argentique-revient-a-la-mode/>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2016). *Principes du Marketing, 16e edition* (16^e éd.). Northwestern University, USA : Pearson.
- le Louvre. (2020). Les Enquêtes du Louvre | Musée du Louvre | Paris. Consulté à l'adresse <https://www.louvre.fr/les-enquetes-du-louvre>
- Lehalle, E. (2015). Génération Z, les voilà ! Consulté à l'adresse <http://www.nouveautourismeculturel.com/blog/2015/08/07/generation-z-les-voila/>
- Lesauvage, M. (2019). Les expositions immersives : in ou out ? Consulté à l'adresse <https://www.lequotidiendelart.com/articles/14619-les-expositions-immersives-in-ou-out.html>
- Lightspeed. (2020). Tendances de l'industrie : comment attirer la Génération Z dans votre boutique ? Consulté à l'adresse <https://fr.lightspeedhq.com/blog/tendances-de-lindustrie-comment-attirer-la-generation-z-dans-votre-boutique/>
- LinkedIn. (2020). Santa Cruz Museum of Art & History. Consulté à l'adresse <https://www.linkedin.com/company/santa-cruz-museum-of-art-&-history/>
- MAAG. (2020). Tickets. Consulté à l'adresse <https://vangogh-alive.ch/en/tickets/>
- MAH Santa Cruz. (2018). *Community Issue Exhibition Toolkit*. Consulté à l'adresse <https://santacruzmah.imgix.net/uploads/Community-Issue-Exhibition-Toolkit-FINAL.pdf>

- MAH Santa Cruz. (2019a). History of the MAH. Consulté à l'adresse <https://www.santacruzmah.org/history>
- MAH Santa Cruz. (2019b). How do you inspire visitors to take action after they leave ? Consulté à l'adresse <https://www.santacruzmah.org/blog/how-do-you-inspire-visitors-to-take-action-after-they-leave>
- MAH Santa Cruz. (2019c). Introducing the Community Issue Exhibition Toolkit. Consulté à l'adresse <https://www.santacruzmah.org/blog/want-to-co-create-an-exhibition-on-a-hot-issue-introducing-the-community-issue-exhibition-toolkit>
- MAH Santa Cruz. (2019d). Press Release : MAH's planned executive transition in 2019. Consulté à l'adresse <https://www.santacruzmah.org/blog/press-release-mahs-planned-executive-transition-in-2019>
- MAH Santa Cruz. (2020a). About. Consulté à l'adresse <https://www.santacruzmah.org/about>
- MAH Santa Cruz. (2020b). Become a Member or Renew. Consulté à l'adresse <https://www.santacruzmah.org/members>
- MAH Santa Cruz. (2020c). Blog. Consulté à l'adresse <https://www.santacruzmah.org/blog>
- MAH Santa Cruz. (2020d). Cancelled : Queer Bodies Beginner Yoga at the. Consulté à l'adresse <https://www.santacruzmah.org/events/queer-bodies/2020/08/28>
- MAH Santa Cruz. (2020e). Día de los Muertos : Chalk Art in Abbott Square. Consulté à l'adresse <https://www.santacruzmah.org/events/dia-chalk/2020/10/21>
- MAH Santa Cruz. (2020f). Educational Resources. Consulté à l'adresse <https://www.santacruzmah.org/educational-resources>
- MAH Santa Cruz. (2020g). Exhibition Expeditions. Consulté à l'adresse <https://www.santacruzmah.org/exhibition-expeditions>
- MAH Santa Cruz. (2020h). Exhibitions. Consulté à l'adresse <https://www.santacruzmah.org/exhibitions>
- MAH Santa Cruz. (2020i). Film Night : Radical Futurisms (Part II Rescreen). Consulté à l'adresse <https://www.santacruzmah.org/events/radical-film>
- MAH Santa Cruz. (2020j). Join a Committee. Consulté à l'adresse <https://www.santacruzmah.org/join-a-committee>
- MAH Santa Cruz. (2020k). *MAH Annual Report*. Consulté à l'adresse https://issuu.com/santacruzmah/docs/mah_2020_annual_report_r6issu
- MAH Santa Cruz. (2020l). MAH Events. Consulté à l'adresse <https://www.santacruzmah.org/events>

- MAH Santa Cruz. (2020m). Queer Santa Cruz. Consulté à l'adresse <https://www.santacruzmah.org/exhibitions/queer-santa-cruz>
- MAH Santa Cruz. (2020n). Rent the MAH. Consulté à l'adresse <https://www.santacruzmah.org/rent>
- MAH Santa Cruz. (2020o). Screaming Hand. Consulté à l'adresse <https://www.santacruzmah.org/exhibitions/screaming-hand>
- MAH Santa Cruz. (2020p). Team. Consulté à l'adresse <https://www.santacruzmah.org/team>
- MAH Santa Cruz. (2020q). Volunteer to Paint a Black Lives Matter Mural. Consulté à l'adresse <https://www.santacruzmah.org/events/blm-mural>
- MAHF. (2020a). Fonds d'archives du MAHF. Consulté à l'adresse <https://www.fr.ch/mahf/fonds-darchives-du-mahf#:~:text=Le%20Mus%C3%A9e%20d'art%20et,mus%C3%A9e%20du%20canton%20de%20Fribourg>.
- MAHF. (2020b). La collection du Musée d'art et d'histoire Fribourg. Consulté à l'adresse <https://www.fr.ch/mahf/la-collection-du-musee-dart-et-dhistoire-fribourg>
- MAHF. (2020c). Prix : Penser le musée de demain. Consulté à l'adresse <https://www.fr.ch/mahf/actualites/prix-penser-le-musee-de-demain>
- Mairesse, F. (2013). Éléments de prospective muséale. *La Lettre de l'OCIM*, (150), 1. <https://doi.org/10.4000/ocim.1294>
- Marketwatch. (2018). Museum of Ice Cream generates massive revenue — along with environmental complaints and a slew of imitators. Consulté à l'adresse <https://www.marketwatch.com/story/insanely-popular-museum-of-ice-cream-generates-massive-revenue-along-with-environmental-complaints-and-legal-threats-2018-05-31>
- Marty, P. F. (2008). Museum websites and museum visitors : digital museum resources and their use. *Museum Management and Curatorship*, 23(1), 81-99. <https://doi.org/10.1080/09647770701865410>
- MBAL. (2016a). Atelier Mots et Images - Événement Musée des beaux-arts du Locle. Consulté à l'adresse <https://www.mbal.ch/exposition/atelier-mots-images/>
- MBAL. (2016b). Atelier sérigraphie - Musée des beaux-arts du Locle. Consulté à l'adresse <https://www.mbal.ch/exposition/atelier-de-serigraphie-relooking/>
- MCA Chicago. (2020). Youth. Consulté à l'adresse <https://mcachicago.org/Learn/Youth>
- McCrindle. (2019). *Understand Generation Z*. Consulté à l'adresse <https://gallery.mailchimp.com/67b4fab5443dc01979bcddb32/files/0133ecd4-c143->

485d-aafc-
04970f531f93/Understanding_Generation_Z_report_McCrindle.pdf?mc_cid=c45f3a5
52a&mc_eid=56b81331a4

- McCrindle. (2020a). Characteristics. Consulté à l'adresse
<https://generationz.com.au/articles/characteristics/>
- McCrindle. (2020b). *The substantial impact COVID-19 has had on Gen Z*. Consulté à l'adresse
<https://mccrindle.com.au/insights/blog/the-substantial-impact-covid-19-has-had-on-gen-z/>
- Mekler, E. D., Brühlmann, F., Tuch, A. N., & Opwis, K. (2017). Towards understanding the effects of individual gamification elements on intrinsic motivation and performance. *Computers in Human Behavior, 71*, 525-534.
<https://doi.org/10.1016/j.chb.2015.08.048>
- Meme. (2020). Dans *Le Larousse*. Consulté à l'adresse
<https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/m%C3%A8me/10910896>
- Merriman, M. (2015). *What if the next big disruptor isn't a what but a who?* Ernst&Young. Consulté à l'adresse [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-rise-of-gen-znew-challenge-for-retailers/\\$FILE/EY-rise-of-gen-znew-challenge-for-retailers.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-rise-of-gen-znew-challenge-for-retailers/$FILE/EY-rise-of-gen-znew-challenge-for-retailers.pdf)
- Mitchell, A., Linn, S., & Yoshida, H. (2019). A Tale of Technology and Collaboration : Preparing for 21st-Century Museum Visitors. *Journal of Museum Education, 44*(3), 242-252. <https://doi.org/10.1080/10598650.2019.1621141>
- MOIC. (2020a). About. Consulté à l'adresse <https://www.museumoficecream.com/about>
- MOIC. (2020b). FAQs. Consulté à l'adresse <https://www.museumoficecream.com/faqs>
- MOIC. (2020c). Health and Safety Standards. Consulté à l'adresse
<https://www.museumoficecream.com/covid19>
- MOIC. (2020d). Museum of Ice Cream NYC Private Tour. Consulté à l'adresse
<https://tickets.museumoficecream.com/event/museum-of-ice-cream-private-tours-nyc>
- MOIC. (2020e). Visit New York City. Consulté à l'adresse
<https://www.museumoficecream.com/new-york-city>
- Monaco, S. (2018). Tourism and the new generations : emerging trends and social implications in Italy. *Journal of Tourism Futures, 4*(1), 7-15.
<https://doi.org/10.1108/jtf-12-2017-0053>
- Morning Consult. (2020). *Gen Z's use of platforms to stay connected during the pandemic differs drastically compared to all adults* [graphique]. Consulté à l'adresse
<https://go.morningconsult.com/rs/850-TAA-511/images/Morning%20Consult->

%20How%20the%20Coronavirus%20is%20Impacing%20Gen%20Z%27s%20Worldvie
w.pdf

Mörstedt, A. (2018). *Erwartungen der Generation Z an die Unternehmen*. Consulté à l'adresse <https://www.pfh.de/fileadmin/Content/PDF/forschungspapiere/vortrag-generation-z-moerstedt-ihk-goettingen.pdf>

Mu.Sa Project. (2019). *Museum of the Future*. Consulté à l'adresse https://www.academia.edu/32830180/Museum_of_the_Future_Insights_and_reflections_from_10_international_museums

Musée d'art et d'histoire. (2020). Consulté à l'adresse <https://www.fribourgtourisme.ch/fr/P5217/musee-d-art-et-d-histoire>

Museummate. (2019). *Success stories*. Consulté à l'adresse <https://www.museummate.com/en/success-stories/>

Museummate. (2020a). *EasyGuide*. Consulté à l'adresse <https://www.museummate.com/fr/easyguide/>

Museummate. (2020b). *Experiences*. Consulté à l'adresse <https://www.museummate.com/en/experiences/>

Museummate. (2020c). *Solutions*. Consulté à l'adresse <https://www.museummate.com/en/solutions/>

Museummate. (2020d). *Technology*. Consulté à l'adresse <https://www.museummate.com/en/technology/>

National Museum in Wroclaw. (2020a). *See it, hear it, touch it – multimedia screenings*. Consulté à l'adresse <https://mnwr.pl/en/see-it-hear-it-touch-it-multimedia-screenings/>

National Museum in Wroclaw. (2020b). *See it, hear it, touch it – multimedia screenings [photographie]*. Consulté à l'adresse <https://mnwr.pl/en/see-it-hear-it-touch-it-multimedia-screenings/>

National Retail Federation. (2018). *Retail essentials and customized experiences top their list IBM Institute for Business Value*. Consulté à l'adresse <https://nrf.com/sites/default/files/2018-10/NRF-IBM%20Generation%20Z%20Study%20Part%20III.pdf>

National Retail federation. (2019). *Checking in with Gen Z*. Consulté à l'adresse <https://nrf.com/blog/checking-gen-z>

Navarro, N., & Renaud, L. (2019). *La médiation numérique au musée en procès. Revue française des sciences de l'information et de la communication*, (16), 1. <https://doi.org/10.4000/rfsic.5592>

- Nielsen, J., & Loranger, H. (2018). *Site Web : priorité à la simplicité*. Paris, France : Pearson.
- Not, E., & Petrelli, D. (2019). Empowering cultural heritage professionals with tools for authoring and deploying personalised visitor experiences. *User Modeling and User-Adapted Interaction*, 29(1), 67-120. <https://doi.org/10.1007/s11257-019-09224-9>
- OC&C. (2019). Génération Z La Génération sans frontières. Consulté à l'adresse <https://www.occstrategy.com/media/1816/la-generation-sans-frontieres.pdf>
- OC&C Strategy. (2019). *A generation without borders*. Consulté à l'adresse <https://www.occstrategy.com/media/1806/a-generation-without-borders.pdf>
- OCDE. (2006). *L'école de demain Personnaliser l'enseignement (French Edition)* (1^{re} éd.). Consulté à l'adresse <http://www.oecd.org/fr/education/scolaire/personnaliserlenseignement.htm>
- OCDE. (2018). *Manuel d'Oslo 2018*. Consulté à l'adresse <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/c76f1c7b-fr/index.html?itemId=/content/publication/c76f1c7b-fr#section-d1e557>
- OCDE. (2020). Cities in the World. *OECD Urban Studies*, 3-4. <https://doi.org/10.1787/d0efcbda-en>
- OECD. (2018). *Tourism Trends and Policies 2018*. Consulté à l'adresse <https://www.oecd.org/cfe/tourism/2018-Tourism-Trends-Policies-Highlights-ENG.pdf>
- OFS. (2019). *Génération sur le marché du travail*. Consulté à l'adresse <https://www.bfs.admin.ch/bfs/fr/home/statistiques/travail-remuneration/activite-professionnelle-temps-travail/personnes-actives/generations-marche-du-travail.html>
- OFS. (2020). *Message culture 2021-2024*. Consulté à l'adresse <https://www.news.admin.ch/news/message/attachments/60445.pdf>
- Ouariachi, T., Li, C.-Y., & Elving, W. J. L. (2020). Gamification Approaches for Education and Engagement on Pro-Environmental Behaviors : Searching for Best Practices. *Sustainability*, 12(11), 4565. <https://doi.org/10.3390/su12114565>
- Paladino-Christin, M. (2015). *Podcasting et autoinformation*. Consulté à l'adresse <https://archive-ouverte.unige.ch/unige:55039>
- Parker, K. (2020, 30 mai). On the Cusp of Adulthood and Facing an Uncertain Future : What We Know About Gen Z So Far. Consulté à l'adresse <https://www.pewsocialtrends.org/essay/on-the-cusp-of-adulthood-and-facing-an-uncertain-future-what-we-know-about-gen-z-so-far/>
- Pastezeur, C. (2017). Technologie, santé, amitié, 3 atouts pour séduire la génération Z. Consulté à l'adresse <https://www.airofmelty.fr/technologie-sante-amitie-3-atouts-pour-seduire-la-generation-z-a597230.html>

- Petrelli, D., & O'Brien, S. (2018). Phone vs. Tangible in Museums. *Proceedings of the 2018 CHI Conference on Human Factors in Computing Systems - CHI '18*, 1. <https://doi.org/10.1145/3173574.3173686>
- Pew Research Center. (2018). *Early Benchmarks Show 'Post-Millennials' on Track to Be Most Diverse, Best-Educated Generation Yet*. Consulté à l'adresse <https://www.pewsocialtrends.org/2018/11/15/early-benchmarks-show-post-millennials-on-track-to-be-most-diverse-best-educated-generation-yet/>
- Pikkemaat, B., Peters, M., & Bichler, B. F. (2019). Innovation research in tourism : Research streams and actions for the future. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 41, 184-196. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2019.10.007>
- Pinterest. (2019). Pinterest 100 : les tendances incontournables à essayer en 2020. Consulté à l'adresse <https://newsroom.pinterest.com/fr/post/pinterest-100-les-tendances-incontournables-a-essayer-en-2020>
- Pinterest. (2020). Santa Cruz Museum of Art & History (santacruzmah) on. Consulté à l'adresse <https://www.pinterest.com/santacruzmah/>
- Pow, D. (2020). Why beauty brands need to start facing up to the truth | News. Consulté à l'adresse <https://www.dalziel-pow.com/news/beauty-brands-hidden-truths>
- PR Newswire. (2019). Museum of Ice Cream Founders Launch Figure8 with Series A to Transform How Millennials and Gen-Z Connect With Spaces and Each Other. Consulté à l'adresse <https://www.prnewswire.com/news-releases/museum-of-ice-cream-founders-launch-figure8-with-series-a-to-transform-how-millennials-and-gen-z-connect-with-spaces-and-each-other-300901399.html>
- ProactiveAcademy. (2019). Génération Z : comment apprend la nouvelle génération ? Consulté à l'adresse <https://www.proactiveacademy.fr/blog/accompagnement-des-jeunes-en-entreprise/generation-z-comment-apprend-nouvelle-generation/>
- PropertyShark. (2018). More Optimistic Than Millennials, Gen Z Is Here to Revolutionize the Housing Market. Consulté le 26 août 2020, à l'adresse <https://www.propertyshark.com/Real-Estate-Reports/2018/09/04/more-optimistic-than-millennials-gen-z-is-here-to-revolutionize-the-housing-market/>
- Pujol-Tost, L. (2011). Integrating ICT in exhibitions. *Museum Management and Curatorship*, 26(1), 63-79. <https://doi.org/10.1080/09647775.2011.540127>
- PwC Europe. (2020). *Gen Z is talking. Are you listening?* Consulté à l'adresse <https://www.pwc.de/de/handel-und-konsumguter/gen-z-is-talking-are-you-listening.pdf>
- Quistgaard, N., & Kahr-Højland, A. (2010). New and innovative exhibition concepts at science centres using communication technologies. *Museum Management and Curatorship*, 25(4), 423-436. <https://doi.org/10.1080/09647775.2010.525408>

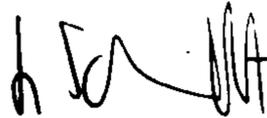
- Radio Télévision Suisse. (2019). La définition du podcast. Consulté à l'adresse <https://www.rts.ch/dossiers/2019/appel-a-projet-podcast/10942725-la-definition-du-podcast.html>
- RGC Group. (2018). Gen Me (génération du moi) et Gen We (génération du nous) : les deux visages de la génération Z. Consulté à l'adresse <https://www.rgcgroup.paris/tl-article/gen-me-generation-du-moi-et-gen-we-generation-du-nous-les-deux-visages-de-la-generation-z/>
- Rhee, B., & Choi, Y. (2015). Using Mobile Technology for Enhancing Museum Experience : Case Studies of Museum Mobile Applications in S. Korea. *International Journal of Multimedia and Ubiquitous Engineering*, 10(6), 39-44. <https://doi.org/10.14257/ijmue.2015.10.6.05>
- Robinson, V. M., & Schänzel, H. A. (2019). A tourism inflex : Generation Z travel experiences. *Journal of Tourism Futures*, 5(2), 127-141. <https://doi.org/10.1108/jtf-01-2019-0014>
- RTS. (2017, 29 décembre). *L'appareil photo argentique revient à la mode* [Fichier vidéo]. Consulté à l'adresse <https://www.rts.ch/play/tv/19h30/video/lappareil-photo-argentique-revient-a-la-mode?urn=urn:rts:video:9209965>
- Salerno, A. (2001). Une etude empirique des relations entre personnalisation, proximité dyadique et identité de clientèle. *Recherche et Applications en Marketing*, 16(4), 25-46. <https://doi.org/10.1177/076737010101600402>
- Sastre, A. (2014). Towards a Radical Body Positive. *Feminist Media Studies*, 14(6), 929-943. <https://doi.org/10.1080/14680777.2014.883420>
- Schmitt, D., & Chemenska, M. (2015). *20 ans de numérique dans les musées*. Consulté à l'adresse <https://www.researchgate.net/publication/289531947>
- Skinner, H., Sarpong, D., & White, G. R. T. (2018). Meeting the needs of the Millennials and Generation Z : gamification in tourism through geocaching. *Journal of Tourism Futures*, 4(1), 93-104. <https://doi.org/10.1108/jtf-12-2017-0060>
- Smith, K., & Hanover, D. (Éd.). (2016). Experiential Marketing. *Experiential Marketing*, 1-2. <https://doi.org/10.1002/9781119176688>
- Solocal. (2019). 5 astuces pour attirer vos clients sur les réseaux sociaux | solocal.com. Consulté à l'adresse <https://www.solocal.com/blog/clients-fideliser-reseaux-sociaux>
- Southern New Hampshire University. (2019). How Do Gen Z Employees Learn ? Consulté à l'adresse <https://www.snhu.edu/about-us/newsroom/2019/04/gen-z-learning>
- Swanzen, R. (2018). Facing the generation chasm : the parenting and teaching of generation Y and Z. *International Journal of Child, Youth and Family Studies*, 9(2), 123. <https://doi.org/10.18357/ijcyfs92201818216>

- Talbot, A. (2019). 50% of Generation Z Consumers Want Personalised Products. Consulté à l'adresse <https://www.custom-gateway.com/50-generation-z-consumers-want-personalised-products/>
- Teluq. (2020). *Le focus group*. Consulté à l'adresse https://spip.teluq.ca/soc1014/IMG/pdf/GuideCollecteMSF_3_FocusGroup.pdf
- The Center for Generational Kinetics. (2020). COVID-19 : "The 9/11 of Generation Z" –. Consulté à l'adresse <https://genhq.com/covid-19-is-going-to-be-the-9-11-for-gen-z/>
- Touboul, P. (2020). *Recherche qualitative : La méthode des Focus Groupes*. Consulté à l'adresse https://nice.cnge.fr/IMG/pdf/Focus_Groupes_methodologie_PTdef.pdf
- Twint. (2020). *Beacon Twint* [photographie]. Consulté à l'adresse <https://www.twint.ch/fr/clients-commerciaux/produits/>
- Twitter. (2020). Museum Art & History (@santacruzmah) | Twitter. Consulté à l'adresse <https://twitter.com/santacruzmah?lang=fr>
- UNESCO. (2020). Musées. Consulté à l'adresse <https://fr.unesco.org/themes/mus%C3%A9es>
- Unidays. (2018). *Qu'est-ce qui influence la Gen Z à voyager?* [reproduction de l'auteure]. Consulté à l'adresse https://www.newreachmedia.com/sites/default/files/reaching_gen_z_the_marketing_playbook.pdf
- Unidays. (2019). *THE GEN Z MARKETING PLAYBOOK*. Consulté à l'adresse https://www.newreachmedia.com/sites/default/files/reaching_gen_z_the_marketing_playbook.pdf
- Université de Fribourg. (2020). Choisir er vivre à Fribourg. Consulté à l'adresse <https://unir.ch>
- Ux Republic. (2020). Offre Focus Group. Consulté à l'adresse <https://www.ux-republic.com/nos-metiers/offre-focus-groups/>
- Van Der Lans, L., Ansems, E., & Kahn, V. (2016). *BrainChain App : A Fully Crowdsourced Design Process For Museums*. <https://doi.org/10.13140/RG.2.1.4938.3280>
- van Aalst, I., & Boogaarts, I. (2002). From Museum to Mass Entertainment : The Evolution of the Role of Museums in Cities. *European Urban and Regional Studies*, 9(3), 195-209. <https://doi.org/10.1177/0967642002009003033>
- Veréb, V., & Azevedo, A. (2019). A quasi-experiment to map innovation perception and pinpoint innovation opportunities along the tourism experience journey. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 41, 208-218. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2019.10.003>

- Vergopoulos, H. (2016). L'expérience touristique : une expérience des cadres de l'expérience touristique ? *Via Tourism Review*, (10), 1-2. <https://doi.org/10.4000/viatourism.1347>
- Vice Media Group. (2020). *La jeunesse face à la pandémie*. Consulté à l'adresse https://drive.google.com/file/d/11BJp_7hZHjzBohPBNIFMzr6RL7fdXiz/view
- Vivendi Brand Marketing. (2020). *Gen Z & Entertainment*. Consulté à l'adresse <https://vivendi.fr>
- Wang, Y. (2007). User-Centered Design for Personalized Access to Cultural Heritage. *User Modeling 2007*, 480-484. https://doi.org/10.1007/978-3-540-73078-1_69
- Wang, Y., Stash, N., Sambeek, R., Schuurmans, Y., Aroyo, L., Schreiber, G., & Gorgels, P. (2009). Cultivating Personalized Museum Tours Online and On-Site. *Interdisciplinary Science Reviews*, 34(2-3), 139-153. <https://doi.org/10.1179/174327909x441072>
- WGSN. (2018). *The Gen Z equation*. Consulté à l'adresse https://www.wgsn.com/assets/marketing/toprightbox_assets/images/Gen_Z_Equation.pdf
- Wiles, I. (2020). 24 Things That Will Happen at the Museum of Ice Cream. Consulté à l'adresse <https://www.mommyshorts.com/2020/01/should-you-go-to-the-museum-of-ice-cream.html>
- Wilson, A. (2020). I Scream. You Scream. The Meltdown At The Museum Of Ice Cream. Consulté à l'adresse <https://www.forbes.com/sites/alexandrawilson1/2020/07/02/i-scream-you-scream-the-meltdown-at-the-museum-of-ice-cream/?sh=776475a656c8>
- Wood, S. (2013). *Generation Z as Consumers : Trends and Innovation*. Consulté à l'adresse <https://iei.ncsu.edu/wp-content/uploads/2013/01/GenZConsumers.pdf>
- Ypulse. (2019). 7 in 10 Gen Z & Millennials Are Listening to Podcasts—Here's What You Need to Know. Consulté à l'adresse <https://www.ypulse.com/article/2019/10/28/7-in-10-gen-z-millennials-are-listening-to-podcasts-heres-what-you-need-to-know/>
- YPulse. (2020). Gen Z & Millennials' 5 Favorite Social Media Platforms Now. Consulté à l'adresse <https://www.ypulse.com/article/2020/05/06/gen-z-millennials-5-favorite-social-media-platforms-now/>
- Zeam. (2020). All about Generation Z. Consulté à l'adresse <https://zeam.xyz/generationz>
- Zeitler, A., & Barbier, J.-M. (2012). La notion d'expérience, entre langage savant et langage ordinaire. *Recherche & formation*, (70), 107-118. <https://doi.org/10.4000/rechercheformation.1885>

Déclaration de l'auteure

Je déclare, par ce document, que j'ai effectué le travail de Bachelor ci-annexé seule, sans autre aide que celles dûment signalées dans les références, et que je n'ai utilisé que les sources expressément mentionnées. Je ne donnerai aucune copie de ce rapport à un tiers sans l'autorisation conjointe du RF et du professeur chargé du suivi du travail de Bachelor.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Lisa Schmidt', with a stylized flourish at the end.

Lisa Schmidt