

**Les musées des beaux-arts à la croisée des chemins : entre coeur de mission
et adaptation aux nouvelles clientèles touristiques**

Michel Zins, Ph.D.
Professeur agrégé
Faculté des Sciences de l'administration
Université Laval, Québec Canada
G1V 0A6
michel.zins@fsa.ulaval.ca
Téléphone : 1-418-656-2491

Avec la collaboration de :
Myriam Rabah, assistante de recherche
SKEMA Business School, Sophia Antipolis, France

Arts museums have in recent years experienced a sharp increase in number of visitors in part due to their willingness to increase their revenues and attractiveness for sponsors. The present study conducted on 50 museums in 20 destinations in 10 countries and literature review, indicates that in response to that trend and to manage the crowds, coming from around the globe, but also to enhance the visitor's experience, in particular the younger tier, art museums have invested heavily in technologies, websites and mobile applications as well as use of social media. To satisfy a clientele more touristic and less cultural in essence arts museums also innovate in different ways to offer a lively and memorable experience with get together opportunities, wine bars, restaurants and boutiques.

Moreover, the most successful museums have created a strong brand, which they "franchise" in different cities. More recently, truly private arts museums have been created by industry or financial moguls to enhance the value of their art collection, share it and thus benefit from a worldwide reputation and goodwill.

Key words: Museums, Innovation, Tourism, Millennials, Brand

Les musées des beaux-arts à la croisée des chemins : Entre cœur de mission et adaptation aux nouvelles clientèles touristiques

Au cours des dernières années les musées des beaux-arts sont passés du statut d'institutions culturelles à celui d'attraits touristiques moteurs dans la plupart des destinations urbaines. La présente recherche, qui a porté sur l'analyse de 50 musées dans 30 destinations urbaines de 10 pays, propose un cadre de réflexion qui servira de cadre conceptuel à un projet de recherche international plus approfondi. Elle établit les principales tendances et les grands enjeux de ces tendances. Elle expose notamment l'explosion de la fréquentation des musées, leur recherche incessante de clientèles nouvelles, l'utilisation de technologies numériques et le développement d'une marque forte.

L'explosion de la fréquentation des musées des beaux-arts

Avec une croissance toujours plus soutenue, le tourisme culturel constitue aujourd'hui l'un des segments du tourisme mondial les plus importants. Selon l'OMT, le voyage culturel, représente plus de 50% de l'ensemble du tourisme international. Parmi l'ensemble des attractions culturelles visitées, les musées des beaux-arts se sont forgé une place de leader. Le tableau suivant résume une étude réalisée par le The Art Newspaper classant les musées des beaux-arts les plus visités au monde :



Le Louvre, le musée le plus visité au monde depuis plusieurs années, le demeure en 2015 avec plus de 8,6 millions de visiteurs. Les touristes étrangers, représentent plus de 70% des visiteurs du musée et les nationalités les plus représentées sont Américaines, Chinoises, Italiennes, Anglaises et Brésiliennes et plus de 50% de ses visiteurs en 2014 avaient moins de 30 ans, dont une forte proportion entre 18 et 25 ans. Le musée a su attirer une clientèle jeune. Le Louvre est aussi l'un des musées les plus connectés. En effet, il compte plus de 14 millions de visiteurs sur son site Internet, et 1,6 millions de fans sur Facebook faisant de lui le 2^{ème} musée le plus suivi au monde sur Facebook. Il est également le musée le plus populaire sur Instagram et le lieu le plus géolocalisé à travers le monde. Le Louvre attend plus de 12 millions de visiteurs par an d'ici 2025 et envisage d'ouvrir ses portes 7 jours sur 7 suivant ainsi l'exemple du Metropolitan Museum of Art à New York et d'autres musées à Londres et à Madrid.

Le British Museum de Londres conserve sa 2^{ème} place avec 7 millions de visiteurs en 2015, et il enregistre une hausse de 100 000 visiteurs par rapport à 2014. Le Metropolitan Museum of Art à la 3^{ème} place après devant le National Gallery of Art de Washington en s'installant à la 3^{ème} place.

Par ailleurs, The Art Newspaper a ainsi étudié la fréquentation des expositions d'art. À Paris, l'exposition Jeff Koons au Centre Pompidou qui s'est tenue en avril 2015 a attiré le plus grand nombre de visiteurs, enregistrant 650 000 entrées. L'exposition Bonnard au musée d'Orsay suit avec 510 000 entrées devant l'exposition Velásquez au Grand Palais avec 478 000 entrées.

L'adaptation nécessaire

Pour faire face à cette foule qui est en constante croissance, nombreuses sont les institutions ayant entrepris des travaux d'aménagements afin de désencombrer leurs espaces et faciliter l'accès aux visiteurs comme par exemple le Louvre ou bien le Musée d'Orsay. Il leur a fallu aussi gérer plus efficacement les visites et l'information avec comme support les technologies numériques.

Une étude mise en œuvre par The Art Newspaper démontre qu'à l'issue de ces aménagements, nombre de musées ont vu leurs entrées évoluer de manière significative, avec des hausses de 14,1% en moyenne par rapport aux institutions n'ayant pas entrepris d'aménagements qui observent une hausse de 10,2%.

Rejoindre les jeunes et clientèles touristiques

Le marché des 18 à 35 ans, « la clientèle jeune » n'est pas simple à conquérir. En effet, comprenant à la fois 3 générations différentes qui sont les générations X, Y et C, n'ayant pas le même profil, notamment avec un temps occupé et réparti différemment entre les études, la carrière professionnelle, les activités sociales et familiales, ces jeunes adultes doivent choisir où ils occuperont leur temps libre ou de visites ainsi que la manière dont leur budget sera alloué aux sorties. Et lorsque cette clientèle en vient à réfléchir à une sortie muséale, le thème de l'exposition joue un rôle primordial dans l'intérêt suscité. D'autres facteurs sont cependant aussi pris en compte au moment de la décision par cette clientèle qui cherche avant tout une expérience globale de qualité.

Avec l'évolution numérique, la présence d'outils à la pointe de la technologie, tels que des audioguides, des applications sur smartphone, des écrans tactiles ou tablettes comme support informatif, permettant aux visiteurs de visiter les lieux de manière autonome influencerait la décision d'un potentiel jeune visiteur à se rendre dans un musée. Une présence active du musée sur les réseaux sociaux pour mettre en avant son activité et favoriser l'interaction avec sa clientèle est un facteur clé pour cette jeune clientèle. Il est également à noter que la présence de restaurants et de cafés servant une nourriture saine et variée sur les lieux, et ce à un bon prix est un facteur qui croît en importance, tout comme la possibilité d'interagir avec les guides ou bien encore d'autres visiteurs.

D'ailleurs, une étude intitulée « Marketing museums and exhibitions : what drives the interest of young people », a été menée auprès de 224 jeunes adultes américains, choisis au hasard parmi un panel âgé entre 18 et 35 ans dans le but d'étudier leur degré d'intérêt à visiter une exposition ou bien un musée. Globalement, 41% des répondants se sont montrés intéressés

par la visite d'une exposition, sans qu'aucune caractéristique ne soit rajoutée. En ajoutant une information du type « le musée offre un service de restauration avec un très grand choix de nourriture », l'intérêt général augmentait de 7%, tandis que lorsqu'il s'agit de voir une exposition lors d'une sortie en groupe, l'intérêt est fortement amoindri.

Ce panel de consommateurs a été segmenté en 3 groupes aux motivations distinctes :

- Les clients habituels (40%)
- Les clients à la recherche de plaisir et d'activités sociales (31%)
- Les clients qui aiment interagir avec les autres (29%)

Le tableau ci-dessous illustre la prédisposition de chacun de ces segments à assister à une exposition selon différentes caractéristiques :

Tableau 1
Propension des répondants (18 à 35 ans) à assister à une exposition ou à visiter un musée selon le message véhiculé

	Clients habituels	Gens à la recherche de plaisir et d'activités sociales	Personnes qui aiment interagir avec les autres
Propension à visiter une exposition	63%	8%	47%
Caractéristiques ou messages complémentaires	Proportion qui est soustraite de la propension à visiter ou qui s'y ajoute, selon le message véhiculé		
Attention spéciale consistant à assister à une exposition alors qu'elle n'est pas accessible au grand public	9%	-1%	-9%
Offre de nourriture variée et de qualité	-17%	24%	22%
Aménagement qui favorise les conversations ouvertes plutôt que le chuchotement	-17%	13%	18%
Recherche de plaisir avant tout	-15%	27%	-15%
Désir de voir quelque chose de nouveau	-7%	20%	-3%
Possibilité de prendre part à une aventure interactive	-7%	-5%	20%

Source: Alex Gofman et Howard R. Moskowitz

Les chercheurs en sont venus à la conclusion que les visiteurs habituels, déjà conquis, seront influencés de façon positive par les attributs liés à des horaires de visite étendus, ou des attentions spéciales. Cependant, ce segment réagit négativement aux messages liés à des ajouts, tel un restaurant. Des actions marketing agressives pourraient bien générer chez eux l'effet inverse et les dissuader d'envisager une visite.

Formé de gens à la recherche de plaisir et d'activités sociales, le second segment fréquente très peu les musées. Toutefois, les messages influencent grandement leurs intentions de visites. Enfin, le groupe des personnes qui aiment interagir avec les autres est influencé par plusieurs caractéristiques comme la restauration, le fait que « l'exposition encourage les gens à converser librement pendant la visite, plutôt que de chuchoter » et l'idée de « prendre part à une aventure interactive ». Selon les auteurs de l'étude, ce segment revêt beaucoup de potentiel pour les musées.

L'utilisation des technologies

Le 21^{ème} siècle, caractérisé par le développement et la diversification des TIC qui transforment l'ensemble des champs de l'activité humaine, marque sans conteste l'ère du numérique dans les musées qui se sont ainsi très vite adaptés et munis de plusieurs dispositifs numériques. Ces dispositifs sont divers et variés. De nombreuses études citées dans la bibliographie ont abordé ce sujet, mais sans forcément en tirer toutes les implications stratégiques et marketing concrètes.

Le site web est sans doute le dispositif numérique le plus important, et celui-ci permet aux visiteurs de préparer leur visite en amont à travers des informations en relation avec les horaires, la localisation du musée ou bien encore avec les thèmes des diverses expositions. Ainsi, aujourd'hui, en étant confortablement installés devant leur écran, les internautes peuvent passer en quelques clics du MOMA à New York, au Musée du Prado à Madrid ou au musée du Louvre à Paris. Et la liste des musées donnant un accès en ligne à leurs collections, bien que comprenant déjà de nombreux musées tels que le Metropolitan Museum de New York ou la National Gallery de Washington qui en 2013, lançait un nouveau site web et mettait en accès libre 25 000 images en haute résolution, ne cesse de s'élargir.

Le Rijkmuseum à Amsterdam offre ainsi la possibilité de télécharger des œuvres en haute résolution et gratuitement à travers Rijkstudio, une section interactive du site web. Selon le directeur de collection du Rijkmuseum, un musée est une institution publique et donc l'ensemble des œuvres et objets d'art qui y sont disponibles, est une propriété « universelle » à laquelle tout le monde doit avoir accès. La montée de la reproduction de mauvaise qualité sur Internet, la difficulté de contrôler le copyright ou bien encore l'usage des images, sont d'autres raisons qui ont renforcé la décision donnant accès en ligne aux images originales et ce en très haute résolution.

Depuis quelques années, le géant du web Google s'emploie aussi à numériser le patrimoine culturel mondial dans le but de le rendre accessible à tous et ce gratuitement, à travers son site Google Art Project. La firme s'est ainsi associée à des centaines d'institutions culturelles à travers le monde soit dans plus de 40 pays, dont de nombreux musées. Aujourd'hui, le site compte des chefs-œuvres de plus de 430 institutions.

En l'espace de quelques années seulement, le Google Art Project, est devenu le plus grand musée virtuel du monde totalisant plus de 40 000 illustrations d'œuvres en haute définition, dont la Chambre de Van Gogh à Arles, La Naissance de Vénus de Sandro Botticelli ou La Tahitienne avec une fleur de Paul Gauguin. Ainsi, en naviguant sur le site, les internautes peuvent faire des visites virtuelles. Le principe est simple et accessible grâce à la technologie Street View et à la modélisation 3D. Il existe une icône à côté du nom de chaque institution, en cliquant dessus, l'internaute démarre sa visite à travers des photos panoramiques à 380 degrés donnant l'impression d'avoir été transporté sur les lieux. En un clic il peut se rendre dans les différentes parties du musée.

La volonté des institutions de se moderniser et de s'adapter aux mutations technologiques et au public d'aujourd'hui n'est pas uniquement perceptible à travers leurs sites web. En effet, conscientes du nombre très élevé de Smartphones à travers le monde, soit plus de 1,08 milliards d'utilisateurs, nombreuses sont les institutions muséales ayant développé des applications numériques. Avec leurs diverses fonctions, ces applications vont jusqu'à transformer les Smartphones et les tablettes en véritables guides de poche interactifs, permettant de géo-localiser les œuvres d'art, donnant accès à des commentaires audio une fois sur place et devant une œuvre, de faire des visites virtuelles, de collecter des informations pratiques (horaires, tarifs, événements).

Parmi ces institutions le Guggenheim a récemment lancé une nouvelle version de son application mobile en proposant un éventail encore plus large de contenus et comprenant des guides multimédias des expositions actuelles et passées, des interviews avec des personnalités importantes du milieu mêlant artistes, commissaires et scénographes mais également un accès

à plus de 1200 œuvres appartenant à la collection permanente ainsi qu' une exploration des expositions temporaires présentes et passées. Disponible en 4 langues, anglais, français, allemand et italien, l'application est accessible gratuitement pour les iPhone et Androides sur le site même du Guggenheim ou bien directement sur les plateformes App store et Google Play. Les visiteurs peuvent utiliser leurs propres écouteurs ou bien en obtenir auprès de l'accueil du musée pour 1\$. Il est de plus possible aux utilisateurs de créer leur propre collection virtuelle en sélectionnant des œuvres appartenant à la collection permanente ou bien temporaire. Ceux-ci peuvent aussi partager des contenus et laisser des commentaires sur l'application en relation avec leur visite ou bien au sujet d'œuvres.

L'Art Institute of Chicago a quant à lui coproduit une application «art in the moment » disponible sur l'App store et ce dans le but d'encourager la conversation et l'engagement des personnes âgées ayant une déficience cognitive et notamment celles atteintes d'Alzheimer. Quelques années auparavant, le MOMA s'était lancé dans ce même combat citoyen à travers un programme éducatif « Meet me at MoMa », pour les adultes atteints de démence.

Par ailleurs, en 2013, le monde de la muséologie a pu être témoin du lancement du MoMa Audio +, une application à la fois informative et interactive permettant aux visiteurs d'écouter les commentaires audio d'une sélection d'œuvres de la collection permanente mais également d'avoir accès, de partager et d'enregistrer des contenus additionnels.

Ainsi depuis 2013, presque la totalité des audio guides traditionnels s'est vue remplacée par cette application disponible en 9 langues : Anglais, Allemand, Français, Espagnol, Italien, Coréen, Japonais, Mandarin et portugais. Les audio guides traditionnels ne représentent plus que 5% de l'ensemble.

En 2013, le Musée du Prado à Madrid a lancé sa première application en proposant des reproductions haute qualité de 400 œuvres accompagnées de textes rédigés en plus de 5 langues. Ayant souhaité mettre l'accent sur 50 chefs-d'œuvre, l'équipe numérique du Prado a rendu possible l'exploration en haute résolution de celles-ci mais également le zoom pour mieux découvrir les détails. Cinq visites thématiques sont offertes via l'application dont les 50 chefs-d'œuvre, Velázquez, la peinture vénitienne et les princesses et les animaux. Ces parcours ont été mis en place afin de faciliter la localisation des œuvres dans le musée, de préparer la visite, de développer la connaissance des collections mais aussi d'offrir un moyen ludique de présenter le Prado aux enfants. Contrairement à d'autres applications culturelles, celle-ci est commercialisée sur l'App Store au prix de 9,99 euros. Pour assurer la promotion de l'application et favoriser son téléchargement, un micro site comprenant l'ensemble des informations relatives à celle-ci a été créé et une vidéo tournée dans le musée mise en ligne sur YouTube pour illustrer l'expérience d'une visite au Prado.

Le musée Thyssende Madrid a quant à lui fait le choix de la simplicité en ce qui concerne sa plateforme numérique mobile. Son interface se présente sous la forme d'une bibliothèque regroupant diverses catégories telles que : éducation, expositions, restaurations, accessibles via les livres rangés dans la bibliothèque et donne accès aux œuvres, fiches descriptives, visites virtuelles et d'autres activités. L'application est disponible gratuitement sur Android et IOS en anglais et en espagnol.

La Tate à Londres, a également lancé sa plateforme mobile accessible sur iPhone et iPad. Celle-ci se présente sous la forme d'un guide d'art moderne destiné à la fois aux visiteurs sur

place et aux amateurs d'art en général, cherchant à véhiculer un éclairage ludique sur les mouvements, techniques et figures emblématiques de l'art moderne. L'application est payante et n'a pas encore été traduite de l'anglais à ce jour.

Par ailleurs, des applications de référencement de musées ont été créés dont Cultureclac, qui référence 1350 musées français, 850 œuvres d'art ainsi que diverses informations pratiques relatives aux adresses, aux horaires, tarifs etc. Elle propose aussi de géolocaliser les tableaux dans les musées et de visualiser de manière plus détaillée leurs fiches descriptives.

La puissance de la marque

À la manière des entreprises, les institutions muséales s'ouvrent à la mondialisation et se lancent à la conquête du globe avec la volonté d'exporter leur marque et leur savoir-faire. Parmi ces institutions, le Guggenheim a fait figure de leader lorsqu'il a ouvert une antenne à Bilbao en 1997. Le fonctionnement en est simple : le Guggenheim apporte son nom, son expertise et sa collection tandis que le partenaire (la province basque en l'occurrence) est en charge de l'immeuble (construction et frais de fonctionnement), des expositions et du personnel. Le nom du musée a suscité par lui-même un très important afflux de touristes parfois plus intéressés par le bâtiment que par les collections et l'antenne espagnole du Guggenheim accueillerait plus d'un million de visiteurs par an. Cette institution qui est déjà présente à New York, Venise et Bilbao envisage de s'exporter à Helsinki d'ici quelques années.

Le Louvre a quant à lui vendu son image à Abu Dhabi pour une durée de 30 ans et ce au prix de 400 millions d'euros. Ce projet répond à une stratégie de développement propre à l'institution qui est à l'affût de nouvelles ressources. Cette « succursalisation » ou ce « franchisage » sert également l'État Français dans la mesure où elle lui permet de manifester son prestige, de diffuser un savoir et de faire rayonner une expertise dans un carrefour rassemblant les nouvelles élites mondiales. Toutefois, il est arrivé que ce genre de démarche suscite des polémiques, car il apparaît aux yeux des détracteurs, qu'à travers cette action, l'art serait réduit à un bien « marchand » qui passerait « d'un bien public universel à un simple « produit » auquel le marché fixe une valeur ». 8

On observe également l'ouverture d'antennes du Louvre à l'échelle nationale notamment à Lens où l'institution a ouvert ses portes en 2012. Toutes les œuvres proviennent du musée du Louvre à Paris et tous les ans, 20% des œuvres présentes sont renouvelées. Pendant les 10 jours qui ont précédé le remplacement de la célèbre œuvre de Delacroix « La liberté guidant le peuple », les visiteurs ont été invités à faire leurs adieux en se prenant en photo devant le tableau avec un Smartphone ou bien une tablette et à l'envoyer par la suite sur le mini site qui était créé pour l'occasion et dédié spécialement à l'œuvre.

Le Louvre n'est pas le seul musée ayant entrepris cette démarche. En France, le précurseur en termes de « délocalisation culturelle » est le Centre Pompidou. Inauguré en 2010, le Centre Pompidou-Metz semble être après 6 ans d'existence une délocalisation des plus réussies et accueille près d'un million et demi de visiteurs par an. Par ailleurs, en 2013 un accord était signé avec un géant pétrolier saoudien pour présenter une exposition temporaire d'œuvres issues des collections du musée. L'Arabie Saoudite avait alors accueilli pour l'occasion plus de 44 000 visiteurs en moins de 6 semaines. En mars 2015, le centre Pompidou Malaga, connu également sous le nom de « El Cubo », ouvrait ses portes pour une durée de 5 ans et 250 000 visiteurs y sont attendus chaque année.

La montée en puissance des musées privés

Dans cette tendance dynamique, les centres d'art privés se multiplient à travers le monde. Ils ne bénéficient d'aucune aide de l'État et reposent uniquement sur des fonds privés, mécènes, sponsors et les recettes visiteurs. Une filiale de GDF-Suez, qui gère une quinzaine de sites accueillant au total 2 millions de visiteurs par an. »³

Nombreuses sont aussi les personnalités d'affaires investissant une part de leur fortune dans les collections d'œuvres d'art. « À 2,3 G\$ US la plus importante collection d'art privée connue au monde est celle de David Geffen, producteur et créateur d'Asylum Records, Geffen Records et DreamWorks SKG. »²

En 2010, Bernard Arnault, patron du numéro un mondial du luxe, lançait la fondation Louis Vuitton, dédiée à la création. Celle-ci regroupe à la fois un patrimoine d'œuvres permanent mais également des expositions temporaires. François Pinault, son éternel rival, a quant à lui, essuyé un échec en essayant d'implanter une galerie d'art en région parisienne. Cependant, celui-ci déjà détenteur du Palazzo Grassi, a remporté un concours pour la création d'un centre d'art contemporain, lancé à Venise. « En juin 2009, après 14 mois de travaux, Punta della Dogana rouvre ses portes au public avec l'exposition « Mapping the Studio ». »²⁵ Ceci lui permet ainsi d'utiliser le bâtiment pour une période de 33 ans afin d'y exposer les œuvres de la collection Pinault.

Désireux de promouvoir l'art chinois, Adrian Cheng, jeune héritier d'une des plus grandes fortunes de Hong Kong, a lancé la K11 Art Foundation en 2010 et crée le premier Art Mall du monde, « un concept à la croisée entre vente au détail et culture ». ²⁶

En 2014, il signait un partenariat de trois ans avec le palais de Tokyo pour une série d'expositions et d'échanges centrées sur l'art émergent en Chine et en France.

L'année suivante, la K11 Art Foundation annonçait un partenariat de trois ans avec le Centre Pompidou.

Sources:

1. "News Feed." *Happening.media*. N.p., n.d. Web. 09 May 2016. <<http://www.happening.media/fr/category/newsfeed/1203/signature-d-un-partenariat-entre-la-k11-art-foundation-et-le-pompidou>>.
2. Froment, Dominique. "Les plus Grandes Collections D'art Privées Au Monde." *Les Affaires*. N.p., n.d. Web. <<http://www.lesaffaires.com/passions/art-de-vivre/les-plus-grandes-collections-d-art-privées-au-monde/569662>>.
3. Herlin, Philippe. "Les Musées Privés, Une Réussite Méconnue - EconomieMatin." *Les Musées Privés, Une Réussite Méconnue*. N.p., n.d. Web. 09 May 2016. <<http://www.economiamatin.fr/news-france-culture-musee-recettes-argent>>.
4. "Au Louvre-Lens, Les Visiteurs Se Prennent En Photo Pour Dire Adieu à La «Liberté Guidant Le Peuple»." *Club-innovation-culture*. N.p., n.d. Web. <<http://www.club-innovation-culture.fr/au-louvre-lens-les-visiteurs-se-prennent-en-photo-pour-dire-adieu-a-la-liberte-guidant-le-peuple/>>.

5. "Louvre-Lens : Un Nouveau Grand Musée Parisien Se Délocalise." *Melty*. N.p., 04 Dec. 2012. Web. 09 May 2016. <<http://www.melty.fr/louvre-lens-un-nouveau-grand-musee-parisien-se-delocalise-a143548.html>>.
6. "Analyse à Décoder." *Centre Pompidou, Entreprise Culturelle*. N.p., n.d. Web. 09 May 2016. <http://www.observatoire-art-contemporain.com/revue_decryptage/analyse_a_decoder.php?id=20120632+http%3A%2F%2Fwww.lefigaro.fr%2Fculture%2F2007%2F10%2F15%2F03004-20071015ARTFIG90271-comment_le_guggenheim_a_transforme_bilbao.php>.
7. "Après Malaga, Le Centre Pompidou Compte S'exporter Sur D'autres Continents." *Lesechos.fr*. N.p., 30 Mar. 2015. Web. 09 May 2016. <http://www.lesechos.fr/30/03/2015/lesechos.fr/0204265321352_apres-malaga-le-centre-pompidou-compte-s-exporter-sur-d-autres-continents.htm>.
8. "ParisTech Review." *Stratégies De Délocalisation: Et Si on Parlait Des Musées?* N.p., n.d. Web. 09 May 2016. <<http://www.paristechreview.com/2014/05/30/delocalisation-musees/>>.
9. Bernard, Pascal. "Franchises : Un Musée Guggenheim à Helsinki ?" N.p., 16 Sept. 2014. Web. <<http://www.exponaute.com/magazine/2014/09/16/franchises-un-musee-guggenheim-a-helsinki/>>.
10. Hübe, Simon. "La Tate De Londres Lance Un Guide D'Art Moderne Sur iPhone Et iPad." N.p., 09 Dec. 2011. Web. <<http://www.club-innovation-culture.fr/p8608/>>.
11. "Le Museo Nacional Del Prado Lance Sa Première Application Officielle Pour iPad." *Club Innovation Culture CLIC France RSS*. N.p., 17 May 2013. Web. 09 May 2016. <<http://www.club-innovation-culture.fr/le-museo-nacional-del-prado-lance-sa-premiere-application-officielle-destinee-pour-ipad/>>.
12. "A L'occasion De L'expo James Turrell Et Avec Le Soutien De Bloomberg, Guggenheim Lance Une Nouvelle Version De Son Application Mobile." *Club Innovation Culture CLIC France RSS*. N.p., 24 June 2013. Web. 09 May 2016. <<http://www.club-innovation-culture.fr/a-loccasion-de-lexpo-james-turrell-et-avec-le-soutien-de-bloomberg-guggenheim-lance-une-nouvelle-version-de-son-application-mobile/>>.
13. "Le Musée Guggenheim De New York Lance Son Application Mobile D'aide à La Visite." *Club Innovation Culture CLIC France RSS*. N.p., 22 Apr. 2013. Web. 09 May 2016. <<http://www.club-innovation-culture.fr/le-musee-guggenheim-de-new-york-lance-son-application-mobile-daide-a-la-visite/>>.
14. Siegal, Nina. "Masterworks for One and All." *The New York Times*. The New York Times, 28 May 2013. Web. 09 May 2016. <http://www.nytimes.com/2013/05/29/arts/design/museums-mull-public-use-of-online-art-images.html?pagewanted=all&_r=4&>.

15. "La Fondation Bloomberg Verse 15 Millions De Dollars à 5 Institutions Culturelles Pour Déployer Des Applications Mobiles." N.p., 24 June 2013. Web. <<http://www.club-innovation-culture.fr/la-fondation-bloomberg-verse-15-millions-de-dollars-a-5-institutions-culturelles-pour-deployer-des-applications-mobiles/>>.
16. "Musées Virtuels : Les Technologies Au Service De L'art." *Clubic.com*. N.p., 30 Jan. 2015. Web. 09 May 2016. <<http://www.clubic.com/mag/culture/actualite-733953-technologies-service-art.html>>.
17. "Comment Attirer Les Jeunes Adultes Dans Les Musées." *Réseau De Veille En Tourisme*. N.p., 26 Jan. 2012. Web. 09 May 2016. <<http://veilletourisme.ca/2012/01/26/comment-attirer-les-jeunes-adultes-dans-les-musees/>>.
18. "Museum Audience Insight." *'Museum Audience Insight'* N.p., n.d. Web. 09 May 2016. <<http://reachadvisors.typepad.com/>>.
19. "Analyse à Décoder." *Centre Pompidou, Entreprise Culturelle*. N.p., n.d. Web. 09 May 2016. <http://www.observatoire-art-contemporain.com/revue_decryptage/analyse_a_decoder.php?id=20120632+http%3A%2F%2Fwww.lefigaro.fr%2Fculture%2F2007%2F10%2F15%2F03004-20071015ARTFIG90271-comment_le_guggenheim_a_transforme_bilbao.php>.
20. E., and 9,3 Millions De Visiteurs En 20. *1 - Le Louvre, Musée Le plus Visité Au Monde* (n.d.): n. pag. Web.
21. "Louvre, 12 Million Annual Visitors by 2025 - Artnet News." *Artnet News*. N.p., 30 July 2014. Web. 09 May 2016. <<https://news.artnet.com/art-world/louvre-expects-12-million-visitors-per-year-by-2025-69408>>.
22. "Le Louvre Reste Le «musée Le plus Visité Du Monde» En 2015." *Le Figaro*. N.p., n.d. Web. 09 May 2016. <<http://www.lefigaro.fr/arts-expositions/2016/04/04/03015-20160404ARTFIG00048-le-louvre-reste-le-musee-le-plus-visite-du-monde-en-2015.php>>.
23. "Le Louvre Toujours En Tête Des Musées Les plus Visités." *Le Monde.fr*. N.p., n.d. Web. 09 May 2016. <http://www.lemonde.fr/culture/article/2015/01/06/le-louvre-toujours-en-tete-des-musees-les-plus-visites-dans-le-monde_4550374_3246.html>.
24. "Musées, Appâts De Géants." *Libération.fr*. N.p., 11 Oct. 2015. Web. 09 May 2016. <http://next.liberation.fr/arts/2015/10/11/musees-appats-de-geants_1401891>.
25. "PUNTA DELLA DOGANA." N.p., n.d. Web. <<http://www.palazzograssi.it/fr/about/les-lieux/punta-della-dogana/>>.
26. "Adrian Cheng Et Le Supermarché De L'art." *Happening.media*. N.p., n.d. Web. 13 May 2016. <<http://www.happening.media/fr/category/articles/1382/adrian-cheng-et-le-supermarche-de-l-art>>.
27. Parry, Ross. *Museums in a Digital Age*. N.p.: Routledge, 2010. Print.

28. Parry, Ross, ed. *Museums in a digital age*. Routledge, 2013.
29. Bakhshi, Hasan, and David Throsby. "New technologies in cultural institutions: theory, evidence and policy implications." *International journal of cultural policy* 18.2 (2012): 205-222.
30. Camarero, Carmen, María José Garrido, and Eva Vicente. "Achieving effective visitor orientation in European museums. Innovation versus custodial." *Journal of Cultural Heritage* 16.2 (2015): 228-235.
31. Siu, Noel Yee-Man, et al. "New service bonds and customer value in customer relationship management: The case of museum visitors." *Tourism Management* 36 (2013): 293-303.
32. Bertacchini, Enrico, and Federico Morando. "The future of museums in the digital age: New models for access to and use of digital collections." *International Journal of Arts Management* 15.2 (2013): 60-72.
33. Padilla-Meléndez, Antonio, and Ana Rosa delÁguila-Obra. "Web and social media usage by museums: Online value creation." *International Journal of Information Management* 33.5 (2013): 892-898.
34. Schmitt, Daniel, and Muriel Meyer-Chemenska. "20 ans de numérique dans les musées: entre monstration et effacement." *La Lettre de l'OCIM. Musées, Patrimoine et Culture scientifiques et techniques* 162 (2015): 53-57.
35. Andreacola, Florence. "Musée et numérique, enjeux et mutations." *Revue française des sciences de l'information et de la communication* 5 (2014).
36. Jutant, Camille. "Interroger la relation entre public, institutions culturelles et numérique." *La Lettre de l'OCIM. Musées, Patrimoine et Culture scientifiques et techniques* 162 (2015): 15-19.
37. Liu, Chyong-Ru, Han-Kuei Liu, and Wei-Rong Lin. "Constructing Customer-based Museums Brand Equity Model: The Mediating Role of Brand Value." *International Journal of Tourism Research* 17.3 (2015): 229-238.
38. Fagnoni, Edith, and Maria Gravari-Barbas. *Nouveaux musées, nouvelles ères urbaines, nouvelles pratiques touristiques*. Les Presses de l'Université Laval, 2015.