

## **Le musée du Trésor de Liège. Analyse de sa situation et de son potentiel d'attractivité.**

**Auteur :** D'Heur, Mike

**Promoteur(s) :** Cadiat, Anne-Christine

**Faculté :** HEC-Ecole de gestion de l'Université de Liège

**Diplôme :** Master en sciences de gestion, à finalité spécialisée en management général (Horaire décalé)

**Année académique :** 2018-2019

**URI/URL :** <http://hdl.handle.net/2268.2/8100>

---

### *Avertissement à l'attention des usagers :*

*Tous les documents placés en accès ouvert sur le site le site MatheO sont protégés par le droit d'auteur. Conformément aux principes énoncés par la "Budapest Open Access Initiative"(BOAI, 2002), l'utilisateur du site peut lire, télécharger, copier, transmettre, imprimer, chercher ou faire un lien vers le texte intégral de ces documents, les disséquer pour les indexer, s'en servir de données pour un logiciel, ou s'en servir à toute autre fin légale (ou prévue par la réglementation relative au droit d'auteur). Toute utilisation du document à des fins commerciales est strictement interdite.*

*Par ailleurs, l'utilisateur s'engage à respecter les droits moraux de l'auteur, principalement le droit à l'intégrité de l'oeuvre et le droit de paternité et ce dans toute utilisation que l'utilisateur entreprend. Ainsi, à titre d'exemple, lorsqu'il reproduira un document par extrait ou dans son intégralité, l'utilisateur citera de manière complète les sources telles que mentionnées ci-dessus. Toute utilisation non explicitement autorisée ci-avant (telle que par exemple, la modification du document ou son résumé) nécessite l'autorisation préalable et expresse des auteurs ou de leurs ayants droit.*

---

## LE MUSÉE DU TRÉSOR DE LIÈGE

### **ANALYSE DE SA SITUATION ET DE SON POTENTIEL D'ATTRACTIVITÉ**

Promotrice :

Anne-Christine CADIAT

Lecteurs :

Cécile DELCOURT,

Julien MAQUET

Travail de fin d'études présenté par

**Mike D'HEUR**

en vue de l'obtention du diplôme de Master  
en sciences de gestion, à finalité spécialisée  
en management général

Année académique 2018/2019







**LE MUSÉE DU TRÉSOR DE LIÈGE**

**ANALYSE DE SA SITUATION ET DE SON POTENTIEL**

**D'ATTRACTIVITÉ**

### ***Remerciements***

*Nous remercions le conservateur actuel du Trésor de Liège, Monsieur Philipe George, de nous avoir accordé sa confiance et ouvert les portes de ce joyau historique.*

*Nous remercions également nos lecteurs et notre promotrice pour l'intérêt et le temps qu'ils nous ont consacrés.*

*Merci à toute l'équipe du Trésor, à tous les bénévoles et les guides, à Alexandre Alvarez et Alain Baufays nos interlocuteurs privilégiés, d'avoir répondu à nos questions et facilité l'accès à l'information.*

*Nous tenons à remercier particulièrement nos parents pour leur patience et leur soutien indéfectible tout au long de nos études, nos frères Kevin et Bradley pour leur éternelle bonne humeur, Stéphanie pour ses encouragements ainsi que tous nos proches qui ont contribué, de près ou de loin, à la réalisation de ce travail.*

## RÉSUMÉ

Dans le paysage des musées liégeois, le Trésor de Liège, situé dans le cloître de la Cathédrale Saint Paul, présente des collections exceptionnelles d'art et d'histoire de l'ancienne principauté épiscopale. Pourtant, ce joyau du patrimoine liégeois peine à accroître sa visibilité et son attractivité malgré l'inauguration, en 2018, de nouvelles salles et l'achèvement de plus d'une décennie de travaux. Ce mémoire de sciences de gestion s'attache à définir le positionnement et la stratégie du Trésor dans l'offre muséale liégeoise afin de proposer des clés d'amélioration de son potentiel d'attractivité. Par le biais de sources quantitatives et qualitatives variées, cette étude de cas offre la parole aux acteurs du musée, tant gestionnaires que bénévoles, ainsi qu'aux visiteurs. Sous le prisme des concepts d'attractivité et de marketing territorial appliqués au tourisme culturel, ce travail propose un diagnostic stratégique de la situation du Trésor dans son environnement concurrentiel et son fonctionnement interne. Une attention particulière est accordée à l'efficience des outils de communication et de promotion mobilisés. Les tendances et résultats dégagés permettent d'avancer quelques recommandations stratégiques en vue de concrétiser le potentiel d'attractivité du Trésor, en augmentant sa fréquentation et sa visibilité auprès des touristes mais également des résidents liégeois ignorant jusqu'à l'existence de ce musée local.

Mots-clés : Musée - Liège – Tourisme culturel – attractivité – marketing territorial

## ABSTRACT

In the museum landscape of Liège, the Treasure House, located in the cloister of Saint Paul's Cathedral, shows exceptional collections of art and history of the former episcopal principality. Yet, this jewel of the city heritage is struggling to increase its visibility and attractiveness despite the inauguration, in 2018, of new rooms and the completion of more than a decade of works. This dissertation in management sciences aims to define the Treasure's positioning and strategy in the Liège museum offer in order to propose keys to improve its attractiveness potential. Through a variety of quantitative and qualitative sources, this case study gives the floor to museum stakeholders, both managers and volunteers, as well as visitors. Under the lens of the concepts of attractiveness and territorial marketing applied to cultural tourism, this work proposes a strategic diagnosis of the Treasure's situation in its competitive environment and its internal functioning. Particular attention is given to the efficiency of the communication and promotion tools used. The trends and results generated allow us to make some strategic recommendations in order to make the Treasure's attractiveness potential a reality by increasing its use and visibility among tourists as well as residents of Liège who are unaware of the existence of this local museum.

Key Words: Museum – Liège – Cultural Tourism – Attractiveness – Territorial Marketing

## Table des matières

Introduction.....	9
1. Le cadre méthodologique .....	11
1.1. De l'approche théorique de l'étude de cas .....	11
1.2. Un corpus de sources diversifiées et complémentaires .....	13
2. Le cadre conceptuel.....	17
2.1. La notion d'attractivité appliquée à un territoire.....	17
2.2. Le marketing dit territorial et le développement du « <i>City branding</i> » .....	19
2.3. Quelle place pour le tourisme culturel dans le champ du marketing et de l'attractivité ? .....	20
3. L'étude de cas dans son contexte.....	23
3.1. Quelques éléments de la situation touristique liégeoise : .....	23
3.2. Qu'est-ce que le Trésor de Liège ? .....	24
3.3. L'historique du trésor d'église devenu musée du Trésor de Liège.....	26
3.4. La configuration actuelle du Trésor .....	28
3.4.1. L'espace et la scénographie .....	28
3.4.2. Les collections .....	30
4. L'analyse des données quantitatives.....	35
4.1. L'évolution du nombre d'entrées .....	35
4.2. Les tendances de l'enquête réalisée auprès des visiteurs .....	42
5. Le diagnostic stratégique du Trésor.....	47
5.1. L'analyse externe.....	47
5.1.1. L'intensité concurrentielle .....	47
5.1.2. Quelles sont les opportunités et menaces pour le Trésor ?.....	52
5.2. L'analyse interne .....	58
5.2.1. Les stratégies de communication et de promotion déployées.....	58
5.2.2. Les forces et faiblesses du Trésor .....	62
6. Quelques pistes en vue de concrétiser le potentiel d'attractivité.....	69
6.1. Quelles visions d'avenir pour le Trésor de demain ? .....	69
6.2. Les recommandations à l'aune des résultats obtenus .....	70
Conclusion .....	79
Bibliographie.....	81
Annexes.....	85

## Introduction

« *Le musée est un des lieux qui donnent la plus haute idée de l'homme* »

Ainsi s'exprimait, en 1941, l'écrivain et homme d'Etat français André Malraux dans son essai *Le Musée imaginaire*. Dans un monde en constante évolution, résolument tourné vers le progrès technologique et la quête d'efficience, le citoyen ne prend plus simplement le temps de s'arrêter un instant et de jeter un regard en arrière, vers un passé qu'il partage pourtant avec ses semblables et source potentielle d'inspiration. Un musée est un espace hors du temps, où les œuvres sont délivrées de leur fonction originelle. Pour reprendre Malraux, le musée est le lieu des métamorphoses : un crucifix n'y est plus crucifix, c'est une image d'un passé plus ou moins lointain, un reliquat d'une mémoire collective.

Le Trésor de Liège, musée d'art religieux et trésor de la cathédrale Saint-Paul, est l'objet d'analyse de ce travail de fin d'étude. Idéalement situé en plein cœur historique de la Cité ardente, récemment rénové et disposant d'une inestimable collection d'œuvres pluriséculaires, le Trésor présente un potentiel touristique énorme. Pourtant, ce mémoire est motivé par un constat partagé par la plupart de ses acteurs : de trop nombreux touristes mais aussi citoyens Liégeois ignorent jusqu'à l'existence même de ce musée malgré la qualité croissante de son contenu. Bien souvent, les visiteurs « tombent dessus » par hasard, en flânant dans le cloître de la cathédrale Saint-Paul. Nous pensons qu'il existe une réelle opportunité d'améliorer sa visibilité dans le paysage touristique liégeois et, conséquemment, d'augmenter sensiblement sa fréquentation. Le musée se développe, s'agrandit, se modernise mais peine à attirer davantage de visiteurs alors qu'il dispose de précieux atouts et d'une offre le distinguant de ses concurrents.

Il convient de préciser notre position dans le cadre de cette étude. Diplômé d'un master en Histoire contemporaine de l'Université de Liège, nous avons été guide bénévole au sein du Trésor durant plusieurs années. Depuis 2013, date de notre première rencontre avec ce joyau du patrimoine liégeois, nous avons développé un vif intérêt pour les questions de valorisation du patrimoine historique et de transmission de la mémoire. Le présent master en management général offrait l'opportunité d'adopter une approche dite « intrapreneur ». Ce fut l'occasion de réaliser un travail d'analyse et de réflexion en faveur de cette ASBL qui ne dispose pas des mêmes ressources humaines et matérielles que les autres acteurs touristiques locaux.

Notre affinité avec le musée nécessite donc quelques précautions heuristiques. Notre formation académique nous impose la neutralité axiologique telle que théorisée par le sociologue Max Weber (1919)<sup>1</sup>. C'est-à-dire que l'historien et plus généralement le chercheur doit certes se dégager des jugements de valeur et prénotions inhérents à toute thématique mais l'objectivité absolue reste inévitablement bafouée à deux niveaux : les conditions de compréhension de l'autre et la sélection personnelle de son objet d'étude. Inévitablement, nous avons développé un lien affectif avec le musée et ce travail a pour ambition de lui permettre de prospérer davantage. Toutefois, nous ne manquerons pas de soumettre à la critique constructive tout élément qui nous semble opportun.

Au travers de l'étude du cas du Trésor de Liège, ce mémoire s'articule autour de la problématique suivante : Comment définir le positionnement et la stratégie du Trésor dans l'offre muséale liégeoise afin de proposer des clés d'amélioration de son potentiel d'attractivité ? A la croisée entre le marketing culturel et territorial, cette étude s'attarde particulièrement sur le concept d'attractivité déployé de manière concrète dans l'analyse d'un site touristique, le Trésor, au sein d'un territoire, la Ville de Liège. Cette étude n'a néanmoins pas la prétention de présenter des solutions toutes faites et directement opérationnelles : il s'agit davantage d'une réflexion stratégique sur base des éléments et sources à notre disposition, un point de départ pertinent au déploiement de solutions à moyen et long termes.

Dans cette perspective, nous définissons, d'abord, le cadre méthodologique adopté afin d'opérationnaliser notre corpus de sources variées. Notre étude de cas circonscrite, nous la soumettons aux prismes des concepts de l'attractivité et du marketing appliqués à un territoire, au tourisme et à la culture, approches constituant le fil rouge de notre propos. Ces apports théoriques précisés par une revue ciblée de la littérature, nous poursuivons par le cœur de notre analyse, le diagnostic critique de la situation actuelle du musée : après avoir recontextualisé le Trésor dans son environnement historique, territorial et concurrentiel, nous procérons à l'évaluation des données qualitatives et quantitatives récoltées. Enfin, prenant appui sur les observations et résultats obtenus, nous formulons des recommandations et pistes d'améliorations favorisant visibilité et attractivité accrues du Trésor de Liège.

---

<sup>1</sup> La neutralité axiologique est la traduction d'un concept allemand du sociologue Max Weber, *werturteilsfreie Wissenschaft*, littéralement « connaissance libre des préjugés ». Il s'agit pour l'historien d'avoir pleinement conscience qu'il ne pourra jamais atteindre une objectivité complète dans ses travaux mais qu'il doit y tendre le plus possible en pratiquant une réflexivité explicite.

## 1. Le cadre méthodologique

### 1.1. De l'approche théorique de l'étude de cas

Parmi les stratégies de recherche en gestion, l'étude de cas est une méthodologie relevant soit de l'étude qualitative exploratoire, soit de la recherche visant la prise d'actions. Cette approche exigeante est particulièrement mobilisée dans le champ des sciences sociales, en ce compris l'anthropologie, l'histoire, la sociologie et la science politique (Gerring, 2004). Pour cette dernière, l'évaluation des politiques publiques a longtemps constitué l'objet typique des études de cas. Tout l'intérêt de cette méthode empirique réside dans sa capacité à concilier en une même analyse des données quantitatives et qualitatives. Toutefois, les apports théoriques récents pointent le manque de formalisme et, par conséquent, l'apparente fragilité de cette approche (Devaux-Spatarakis et Gregot, 2012). Conscient de ces limites, deux préoccupations ont guidé cette revue de la littérature : la rigueur scientifique exigée pour circonscrire le cas en question et les méthodes d'analyse à privilégier.

Revenons au sens premier de la notion de « cas ». Du latin *Casus*, les sociologues Jean-Claude Passeron et Jacques Revel le définissent comme « une configuration originale d'un agencement de faits qui fait rupture par rapport aux configurations habituelles et dont la singularité reste inexpliquée » (2005, p.15-16). L'approche des sciences sociales tend à considérer les cas les plus paradoxaux, qui sortent de la norme. Il s'agit donc d'une position extrême aux antipodes de l'échantillon considéré comme représentatif. Pourtant, l'étude de cette singularité a pour objectif de confirmer un cadre théorique préalable, en mettant en lumière ses failles : d'une certaine manière, c'est l'exception qui confirme la règle. Prenons le cas du Trésor qui, *a priori*, dispose des éléments nécessaires au développement de son potentiel d'attractivité mais qui, pour certaines raisons que nous détaillerons, ne parvient pas à concrétiser cette potentialité auprès du public. Le caractère paradoxalement de sa situation en fait donc un sujet d'étude de cas pertinent.

La littérature insiste également sur la nécessité pour le chercheur de « s'immerger » dans son cas afin d'approfondir sa compréhension, ses connaissances et la contextualisation du phénomène (Devaux, 2012). Outre nos rapports privilégiés avec le Trésor, cette immersion peut être obtenue par la récolte de données qualitatives à partir, par exemple, d'entretiens et de documents internes de fonctionnement et de communication. Notre corpus de sources a été

constitué dans cette perspective précise d'appropriation du cas. Tout l'intérêt de la démarche réside dans le croisement des propos et visions des acteurs (*stakeholders*), à des fins de comparaison. Nous adoptons ici l'approche de Robert K. Yin (2014), historien de formation et grand théoricien des recherches qualitatives et de la méthodologie de l'étude de cas. Yin insiste sur le caractère « transférable » de l'approche, de la possibilité de réitérer les mêmes méthodes heuristiques vis-à-vis d'autres cas dans une perspective comparative. En d'autres termes, notre façon d'étudier le Trésor doit pouvoir se transposer à l'étude de tout autre musée liégeois.

L'importance de la vision comparative ne s'applique pas seulement à d'autres cas, comme comparer les musées concurrents entre eux, mais également aux « sous-unités » internes au cas lui-même, à l'instar des différentes visions portées par les acteurs internes au Trésor. Selon cette observation, il existe plusieurs configurations d'étude de cas mêlant comparaisons uniques ou plurielles de cas et sous-unités de cas : par soucis de réalisme et de faisabilité, nous avons dû opérer un choix répondant aux contraintes matérielles et de temps liées à ce mémoire.

Ainsi, notre propos respecte une étude de cas dite « unique emboîtée » (Devaux, 2012), en d'autres termes l'unité de cas, le Trésor, est étudiée à titre principal avec, en son sein, la comparaison de plusieurs sous-unités, tels que les acteurs, stratégies de communication et autres aspects de gestion interne. Ce mémoire pose donc ses limites en évitant d'étendre le degré de comparaison aux autres unités de cas, les autres musées liégeois, pour lesquels nous n'avons pas pu réaliser le même travail d'investigation et d'approfondissement permettant une comparaison répondant à la « transférabilité » de Yin. Cette restriction posée, cela ne signifie pas pour autant que nous délaissions totalement les autres musées : nous les mobiliserons lorsqu'il s'agira de définir l'intensité concurrentielle qui caractérise le Trésor.

Remarquons que ce mémoire s'inscrivant dans le domaine plus large des sciences de gestion, l'étude de cas appliquée à des fins dites d'évaluation nécessite des précisions méthodologiques supplémentaires. C'est à nouveau Yin qui fait autorité dans cette transposition de la méthode issue des sciences sociales vers le segment des évaluations (2012). Son apport théorique permet d'envisager des éléments de réponse aux questions du « pourquoi » et du « comment » certains phénomènes et mécanismes produisent leurs effets dans tel cas (et pas dans un autre). Parmi les approches conceptualisées par Yin, nous avons sélectionné pour notre étude l'approche dite de « l'analyse critique » (2014) qui vise à vérifier l'opérationnalité d'un phénomène, en l'occurrence l'attractivité, en mettant l'accent sur l'évaluation de la validité des politiques de communication et de promotion du Trésor.

La variété et la combinaison des différentes sources permettent d'accroître la validité interne des résultats. En croisant les données récoltées, nous opérons un recouplement des éléments de preuve récurrents, c'est-à-dire corroborés par plusieurs sources. Dans notre cas, il peut s'agir, par exemple, de propos similaires tenus par plusieurs *stakeholders* différents lors des entretiens et qui peuvent aussi trouver écho dans l'étude quantitative des entrées et des enquêtes auprès des visiteurs. Toutefois, il est toujours essentiel de laisser la porte ouverte à des hypothèses non anticipées et qui se révèlent par la liberté de ton laissée aux sources elles-mêmes.

## 1.2. Un corpus de sources diversifiées et complémentaires

L'essentiel de notre matériau d'analyse est constitué de sources internes au Trésor. Nous insistons sur le caractère hétérogène de celles-ci, critère indispensable à une étude de cas rigoureuse. Précisons que nous avons pu exceptionnellement avoir accès à certains documents de gestion organisationnelle mais pas aux détails concernant le volet financier du musée. Cet aspect s'en trouve par conséquent moins développé dans cette étude, même si certaines pistes sont suggérées.

Parmi les sources mobilisées, nous avons donc pu exploiter les données liées au nombre d'entrées et aux recettes ainsi générées depuis 2016 jusque la première partie de l'année 2019. Pour la dimension promotion et marketing qui nous intéresse au premier plan, nous avons pu également consulter les différentes brochures touristiques éditées par le Trésor ces dernières années ainsi que ses bulletins trimestriels sobrement intitulés « Bloc-notes » et édités depuis 2004. La presse a également été ponctuellement consultée pour apporter un éclairage supplémentaire au propos. L'accès à la documentation écrite n'est pourtant pas suffisant lorsque l'on approche un objet d'étude mobilisant d'autres vecteurs de communication. En tant qu'ancien guide, nous avions un accès privilégié au musée en lui-même, à sa scénographie et ses collections. Ces éléments constituent bien entendu un matériau d'analyse à part entière.

Afin d'enrichir ce corpus de sources aux natures déjà variées, nous avons également sollicité les principaux acteurs liés au Trésor. Tout d'abord, des entretiens ont été menés auprès des personnes clés de par leurs rôles et fonctions dans l'institution. Nous les considérons comme des parties prenantes (*stakeholders*) internes, c'est-à-dire comme des individus ayant participé à la définition du musée dans son expression actuelle et dont les actions et fonctions contribuent au positionnement et au pilotage du Trésor (Wickham, Lehman et French, 2015). Il s'agit du conservateur Monsieur Philippe George ainsi que de son successeur Monsieur Julien Maquet,

actuellement conservateur délégué, de Monsieur Georges Goosse, coordinateur délégué, et de Monsieur Alexandre Alvarez, attaché scientifique et responsable des guides. Nous avons également réalisé l'interview d'Alain Baufays volontaire actif du Trésor et quatre autres bénévoles (de l'accueil et des guides) dont nous ne communiquons pas les noms par souci d'anonymat et de liberté de ton.

Ces entretiens ont été menés selon une approche semi-directive entre mai et juin 2019. L'essentiel a été réalisé par interviews orales d'une durée approximative de 45 minutes. Les disponibilités de certains n'étant pas conciliaires avec nos propres contraintes professionnelles, les entretiens restants ont été réalisés de manière écrite. Ces guides d'entretien ont été adaptés aux rôles des interlocuteurs : la version à destination des bénévoles et guides diffère puisqu'ils n'ont pas de prise sur la gestion interne. Avant l'entretien, le cadre de la recherche, le temps approximatif de l'interview et le niveau de confidentialité leur a été présenté. Avec l'accord des personnes interrogées oralement, les entretiens nominatifs ont été enregistrés. Ces interviews font l'objet d'une retranscription en annexes du présent mémoire à l'exception des bénévoles anonymes afin de leur garantir la liberté de ton<sup>2</sup>.

L'objectif était d'identifier la perception du Trésor auprès des différentes parties prenantes internes sur diverses thématiques : la gestion organisationnelle, la communication, la promotion, les forces et faiblesses ressenties, le rapport aux visiteurs et autres acteurs impliqués. Les résultats de ces entretiens font l'objet d'une analyse transversale dans le cœur de notre propos, le diagnostic critique du Trésor. Il convient de préciser les caractéristiques usuelles des résultats d'entretiens semi-directifs (Van Campenhoudt, Quivy et Marquet, 2017) : le guide permet de circonscrire le discours à quelques thèmes ciblés tout en laissant à la personne une certaine marge pour développer son propos hors du carcan prédefini. Il est ainsi possible de rebondir et approfondir sur certains aspects tout en permettant une vue globale sur l'ensemble de la problématique. Toutefois, il faut rester vigilant à ne pas généraliser les propos individuels recueillis qui ne reflètent finalement que la pensée de son auteur. Tout au plus, certaines tendances communes peuvent être dégagées.

Parmi les limites de notre approche, il est à remarquer que nos interlocuteurs relèvent tous de *stakeholders* internes. Les acteurs externes dont les actions ou fonctions soutiennent le positionnement du Trésor, sans y participer directement (Wickham et al., 2015), n'ont pas fait l'objet d'entretiens similaires. La raison est avant tout liée à des contraintes de temps et de

---

<sup>2</sup> Voir les retranscriptions d'entretiens en annexes.

conciliation des agendas, la plupart de nos démarches étant aussi restées sans réponse. Toutefois, ces acteurs externes sont identifiés par le biais d'autres sources et par le témoignage des *stakeholders* internes qui entretiennent nécessairement certaines relations avec ceux-ci. Notons toutefois que nous avons eu l'occasion de rencontrer plusieurs fois l'un des acteurs externes les plus importants dans l'environnement analysé : Monsieur Jean-Marie Verdière était jusqu'aux dernières élections communales d'octobre 2018 le secrétaire de cabinet de l'échevinat liégeois du Tourisme et du Patrimoine. Nos échanges, sans faire l'objet d'un guide d'entretien formel, ont régulièrement porté sur la situation des musées liégeois et la place du Trésor dans le paysage touristique.

Enfin, parmi les principales sources utilisées dans ce travail, la part belle est laissée aux visiteurs eux-mêmes, dont les témoignages sont autant d'indicateurs de l'attractivité du Trésor. A leur égard, nous avons développé une approche hybride directive et semi-directive afin d'envisager tant la dimension quantitative que qualitative des données récoltées. En pratique, nous avons réalisé un guide d'entretien accessible par plusieurs canaux<sup>3</sup>. Réalisé à l'aide de l'outil *Google Forms*, ce questionnaire permet de cerner le profil des sondés, de mesurer leur degré de satisfaction lors de leur expérience vécue au Trésor et de dégager les aspects positifs et négatifs remarqués et ressentis à cette occasion. Une version numérique a été diffusée sur les réseaux sociaux par le biais de la page Facebook du Trésor de Liège lui-même. Cette version permettait d'isoler les répondants ayant déjà ou non visité le musée. Une version papier a été quant à elle directement proposée au sein du Trésor aux visiteurs sortant du musée. A des fins d'accessibilité pour les touristes non francophones, ces questionnaires ont également été proposés en anglais.

Ces différentes sources et données récoltées sont le matériau de cette étude de cas dans le corps de ce mémoire. Elles sont analysées individuellement avant d'être mises en perspective et comparées entre elles.

---

<sup>3</sup> Voir formulaire *Google Forms* de l'enquête proposé aux visiteurs en annexe.



## 2. Le cadre conceptuel

Notre propos place la focale sur les outils conceptuels d'attractivité territoriale et de tourisme culturel. Vecteur de ce potentiel à mesurer, le marketing territorial et culturel est aussi mobilisé dans cette étude. Cet effort de théorisation par le biais d'une revue de la littérature permet d'accroître la portée, la rigueur et la transférabilité de notre approche. Les résultats ainsi obtenus dans notre volet opérationnel peuvent être évalués à l'aune de ces prismes.

### 2.1. La notion d'attractivité appliquée à un territoire

La notion d'attractivité est plurielle et multidisciplinaire. Elle touche de nombreux champs de recherche, de l'économie à la physique quantique en passant par la psychologie sociale. Malgré ses utilisations théoriques diverses, le terme d'attractivité renvoie systématiquement à la capacité d'un acteur (qu'il soit objet ou personne) à attirer un autre acteur vers lui. Dans des rapports humanisés, l'attractivité est associée aux méthodes de séduction.

Dans cette configuration polysémique, il est essentiel d'opérer un choix conceptuel qui définira le fil rouge de ce travail. L'objet de cette étude étant une entité bâtie (un musée), localisée (dans le cloître d'une cathédrale) et historiquement et économiquement associée à une ville, Liège, nous accordons la prédominance au concept d'attractivité dite territoriale.

Pour point de départ, nous nous référons à l'effort de conceptualisation de l'économiste Fabrice Hatem qui définit l'attractivité comme « la capacité pour un territoire d'offrir aux investisseurs des conditions d'accueils suffisamment intéressantes pour les inciter à y localiser leurs projets de préférence à un autre territoire » (2004, p.34-43). Sa perspective macroéconomique doit être adaptée à notre cas. Précisons d'emblée que, dans ce travail, nous considérons deux échelles d'analyse de l'attractivité territoriale : d'une part, selon une approche plus locale, nous envisageons l'attractivité du Trésor dans le paysage concurrentiel des musées liégeois et, d'autre part, en prenant une distance supplémentaire, c'est l'attractivité de la ville de Liège elle-même, en tant que siège du musée, qui nous préoccupe.

Selon Hatem, plusieurs éléments conditionnent le phénomène d'attractivité territoriale : l'existence d'un marché, par conséquent d'une offre et d'une demande ainsi que d'un système concurrentiel. Le Trésor s'inscrit dans le marché du tourisme urbain liégeois. La demande émane donc de touristes et autres visiteurs mobiles qui ont des projets

d'investissements pouvant être réalisés de manière similaire dans des localisations différentes. L'offre est donc générée par un territoire, Liège, qui propose à ces consommateurs potentiels un ensemble de sites, dont le Trésor, pour réaliser leurs projets d'investissement.

La question de la concurrence s'apprécie toujours selon le prisme de notre double échelle. D'une part, il existe une forme de concurrence entre territoires proposant une offre touristique similaire ; dans notre cas, Liège est concurrencée par d'autres villes wallonnes, flamandes, voire limitrophes. D'autre part, la concurrence s'exerce entre sites d'un même territoire, c'est-à-dire entre musées liégeois dont nous analysons l'intensité ultérieurement. Le résultat du principe d'attractivité développé par Hatem considère donc que l'investisseur choisira la localisation garantissant la meilleure combinaison coûts, risques et avantages d'après ses propres objectifs personnels. Par conséquent, l'attractivité territoriale se mesure par la proportion de projets d'investissement réalisés sur le territoire en question par rapport au flux total de projets.

Ce premier effort de conceptualisation a été enrichi par d'autres auteurs aux spécialités diverses. Retenons l'apport de Patrizia Ingallina, architecte-urbaniste, professeure à la Sorbonne, qui envisage l'attractivité territoriale selon deux dimensions (Ingallina et Roncayolo, 2010). Premièrement, un territoire revêt des caractéristiques matérielles objectives : un espace administratif précisément délimité qui dispose de facteurs mobiles de production, de ressources et d'une population, générant des revenus et, conséquemment, un potentiel économique (Bourgain, Brot et Gerardin, 2010). Cette dimension est quantifiable et plus aisément mesurable. Deuxièmement, et cet aspect constitue le cœur de ce travail, un territoire présente inévitablement une dimension subjective « liée aux sentiments d'appartenance, mais aussi aux pratiques et aux perceptions qui ne sont ni strictement individuelles ni entièrement collectives » (Blais, Ingallina et Vernier, 2009, p.10). Ingallina précise que « le territoire est, à la fois, un support et une relation ». Elle rejoint Hatem en l'envisageant comme le lieu et la source de projets.

L'aspect relationnel de l'attractivité territoriale est d'autant plus essentiel à notre propos que notre objet d'étude, le musée, pose également la question du maintien de l'héritage passé par la transmission de la mémoire tout en stimulant les changements et l'innovation. Dans sa vision, Ingallina considère l'attractivité d'un territoire comme une notion évolutive où « passé et anticipation sont continûment associés dans les lectures et les interprétations d'un territoire autant dans ses aspects matériels (patrimoine urbain, monuments, site à forte dimension

symbolique) que dans ses composantes immatérielles (traditions, productions locales, etc.) » (2009).

## 2.2. Le marketing dit territorial et le développement du « *City branding* »

Afin de rendre l'attractivité territoriale mesurable et opérationnelle, les institutions de politiques publiques en tête ont développé certains outils conceptuels. Le déploiement du marketing appliqué à un territoire fut l'axe privilégié pour attirer les investisseurs et leurs capitaux au sein de zones géographiquement circonscrites, avec pour finalités de consommer sur place voir de s'y installer durablement (Thiard, 2007). Les cibles de ce marketing territorial sont prioritairement les entreprises, de par leur capacité à produire richesses et emplois. Mais d'autres parties prenantes entrent dans le viseur des « *policy makers* » : la population elle-même est une cible de choix puisque l'attractivité résidentielle, variable de sa fluctuation, produit également de la richesse, notamment au travers du paiement des impôts locaux. Enfin, la population mobile, essentiellement les touristes, représente aussi un groupe lucratif, consommant local. Attractivités et marketing territorial sont deux notions complémentaires, l'une se nourrissant de l'autre et réciproquement.

Version urbaine du marketing territorial, le concept de « *city branding* » vise à promouvoir l'image de marque d'une ville. Le Trésor étant indissociable de la Cité ardente, toute tentative de « *city branding* » ne peut que lui être profitable. Selon le raisonnement de l'un de ses théoriciens, Bill Baker (2007), il s'agit d'une synthèse de trois images de marque distinctes et complémentaires. Premièrement, une image dite organique fondée sur des vecteurs et constructions culturelles tels que médias, œuvres artistiques, éducation familiale et scolaire, histoire commune... Deuxièmement, une image dite « induite » est la conséquence du déploiement du marketing lui-même à l'aide de campagnes publicitaires, communications publiques et autres outils de promotion. Troisièmement, une image subjective, c'est-à-dire vécue et ressentie par les visiteurs de la ville, autant ses habitants que ses touristes. La fusion de ces trois images détermine si une destination urbaine est attractive, si elle peut devenir le choix de destination de nouveaux visiteurs potentiels. Le « *city branding* » fait donc la part belle aux partages d'expériences et, par conséquent, aux « *earned medias* » (Ringoot, 2014), ces vecteurs de communication qui font de l'autopromotion du site parce qu'ils y ont vécu des moments positifs.

Enfin, le marketing territorial et le « city branding » gravitent autour d'une autre notion clé : l'identité. Sa définition est un enjeu de communication à lui seul. La ville doit puiser dans son histoire, sa culture, son architecture, son style de vie, ses traditions et évènements, sa gastronomie et la nature. Une politique de « city branding » efficace contribue d'ailleurs à renforcer l'identité locale et le sentiment d'appartenance (Scatton et Schmitz, 2016). Pour prendre le cas liégeois, la ville développe actuellement sa campagne sur base du slogan *Liège Together* et des valeurs « *open-minded, creative, connected & metropolis* ».

Selon l'analyse de Loïc Scatton et Serge Schmitz dans la *Revue Belge de Géographie* (2016), la stratégie de *branding* de la ville de Liège est inefficiente car n'a pas suffisamment eu recours aux consultations citoyennes pour cerner l'image vécue de la ville, ni adopté les meilleures actions publicitaires dans le cadre de son image induite. La marque *Liège Together* reste inconnue pour la plupart des citoyens eux-mêmes et encore davantage à l'étranger. L'une des difficultés identifiées vient de la pluralité des images véhiculées par la ville à cause de l'éclatement des acteurs promouvant le pays liégeois : Scatton et Schmitz appellent d'ailleurs à « concerter toutes les forces vives, renforcer la dynamique et mettre en place une image unique liégeoise ». Le Trésor a un rôle à jouer dans cette redéfinition de la stratégie de *branding* de la ville, les retombées positives et l'attractivité accrue qui en résulteraient lui seraient profitables.

### 2.3. Quelle place pour le tourisme culturel dans le champ du marketing et de l'attractivité ?

Le marketing territorial se traduit par une offre de produits et services destinés soit aux résidents soit aux utilisateurs occasionnels du territoire, catégorie comprenant les touristes. Cette offre se décline notamment en équipements touristiques, hébergements, monuments historiques ainsi qu'en prestations éphémères à l'instar de visites guidées et évènements (Jonet, 2017, p.27). Cette catégorie de marketing fait la part belle au concept de « serviscène » théorisé par Isabelle Frochot (2014), maître de conférence à l'Université de Savoie, et qui se comprend comme l'ensemble des éléments constitutifs d'une atmosphère caractéristique de l'offre touristique proposée : décors, musiques, personnel d'accueil, éclairages... Dans le cadre d'un musée tel que le Trésor, le « serviscène » peut être assimilé à la scénographie elle-même. Cet aspect doit être considéré avec attention car il constitue une opportunité de différenciation efficace et, conséquemment, une façon d'accroître son attractivité.

Le marketing touristique se caractérise également par l'influence croissante d'Internet et autres technologies de l'information et de la communication pour la promotion et la diffusion de l'offre vers un public toujours plus large. Cette tendance se développe au détriment des relais physiques et traditionnels du marketing touristique que sont les offices du tourisme et campagnes d'affichage publicitaire (en ce compris les brochures). La portée des outils digitaux reconfigure également le concept de destination (Frochot, 2014) : désormais, le touriste peut envisager au préalable les moindres aspects de son voyage, processus de décision encore facilité par l'ouverture des frontières notamment en Europe et la simplification administrative qui en découle. Dans ce marché touristique globalisé, les territoires n'ont souvent d'autre alternative que de s'associer pour mutualiser leurs moyens et la portée de leurs actions marketings.

Précisons que le Trésor s'inscrit dans le champ spécifique du tourisme culturel, défini comme un avantage économique concurrentiel pour les musées et autres sites historiques par Ted Silberberg (1995). Le tourisme culturel représente une plus-value non négligeable pour les territoires puisque une offre qualitative d'attractions culturelles stimule les investissements et dépenses dans cet espace géographique. Mais toutes les attractions culturelles ne sont pas efficientes. Selon Silberberg, certains indicateurs permettent d'évaluer le potentiel d'attractivité de l'offre des musées, sites historiques et autres lieux et acteurs du tourisme culturel. Il s'agit de la qualité du service ressentie par les visiteurs, l'orientation-client du service, l'unicité ou la forte différenciation de l'offre, la simple conscience de l'existence de l'offre ou du site (par exemple, la Tour Eiffel est une attraction touristique culturelle puissante dans l'imaginaire collectif, y compris pour ceux qui ne l'ont jamais visitée). Silberberg insiste aussi sur la gestion de l'engouement et de l'engagement suscité par l'attraction auprès des visiteurs constituant autant de vecteurs de diffusion et de promotion du service sous forme d'*earned medias*.

En remplissant l'ensemble de ces critères, un musée ou toute autre entité culturelle bénéficie d'une attractivité touristique s'étendant au-delà des frontières de la ville, de la province, de la région voire du pays. Ceux qui ne remplissent pas ou partiellement ces critères sont définis par Silberberg comme des *cultural tourism volunteers*, c'est-à-dire des musées qui ont pour objectif de s'exporter en améliorant leur offre (1995). Le Trésor de Liège se situe dans cette catégorie. Sur le plan opérationnel, l'attractivité du tourisme culturel se mesure par les comportements et décisions du touriste lui-même vis-à-vis de l'attraction en question. Deux contraintes majeures

dictent ces attitudes : le budget et le temps à disposition<sup>4</sup>. Les autres variables affectant la prise de décision sont énumérées par Manon Jonet dans son étude du musée de la Boverie : « le processus de choix touristique se meut dans les différentes contingences internes et externes, un processus de décision extensif, limité, routinier ou encore impulsif. Les variables socio-économiques, comme le niveau de revenus, le cycle de vie, la composition familiale ou la structuration des relations sociales et/ou familiales, ont une influence déterminante dans ce processus » (Jonet, 2017, p.29). La stratégie marketing et communicationnelle du Trésor doit prendre en considération ces dimensions pour déterminer ses publics cibles.

Plus spécifiquement, la thématique culturelle ne suscite pas l'intérêt de l'ensemble des touristes. Le degré de motivation et d'engagement pour ce type de contenu est souvent occulté par la littérature comme précisé par Manon Jonet. Toutefois, Silberberg propose un effort de catégorisation et de quantification selon l'intensité de l'intérêt du touriste pour le culturel mais aussi des résidents à proximité du site. Ainsi, sur l'ensemble du volume de touristes, 15% font de la dimension culturelle et la visite de musées la priorité de leurs voyages (Silberberg, 1995). Ils sont seulement 5% de résidents dans cette même optique. La deuxième catégorie sont les personnes intéressées par la culture, profitant d'un séjour dans la famille ou chez un ami : elle concerne 30% des touristes et 15% des résidents. La troisième catégorie est constituée des visiteurs, 20% pour chaque ensemble, pour lesquels la culture est un argument complémentaire mais pas principal au choix de destination. La quatrième catégorie regroupe les « touristes culturels accidentels » (Jonet, 2017, p.31), soit 20% du total, qui consomment du contenu culturel par hasard, au gré de la découverte d'une ville, ou en accompagnement d'autres personnes. Enfin, le reste des touristes (15%) et résidents (40%) ne sont pas dans l'attente d'une offre culturelle spécifique : cette catégorie est un marché à saisir pour les musées.

---

<sup>4</sup> Auxquelles peuvent s'ajouter des contraintes “secondaires” comme l'accessibilité physique à l'attraction (PMR) et les caractéristiques du groupe touristique comme la présence d'enfants.

### 3. L'étude de cas dans son contexte

Le Trésor de Liège étant relativement méconnu, y compris par les Liégeois eux-mêmes, il convient de replacer cette institution dans son contexte local, son développement historique, son contenu et son mode organisationnel.

#### 3.1. Quelques éléments de la situation touristique liégeoise :

La récente stratégie de développement de l'image de Liège se décline en plusieurs phases chronologiques telles qu'identifiées par Scatton et Schmitz (2016). Avant 2003, la Ville a procédé à un assainissement de ses finances pour porter quelques projets d'envergure, notamment en termes d'infrastructures. L'année charnière 2003 voit la définition des objectifs et actions prioritaires à l'instar de l'idée de projet de tram. En 2005, l'image de Liège est plutôt retravaillée vers les savoir-faire locaux et leur valorisation à l'étranger. L'année suivante, une identité graphique est définie avec pour slogan « une ville, un esprit » mais il n'y a pas de réelle volonté politique de promouvoir plus largement cette nouvelle image. A partir de 2010, la question du « *city branding* » précédemment évoquée est prise davantage au sérieux avec la candidature de Liège pour recevoir l'exposition universelle de 2017. Malgré le soutien de la Province, de la Région, du fédéral et même des partis politiques traditionnels, Liège ne sera pas retenue. La période actuelle sous la bannière de *Liège Together* est une conséquence de la dynamique initiée en 2010. Toutefois, une harmonisation des différentes images véhiculées reste nécessaire.

Sur le plan plus large du tourisme en Wallonie et à Liège, nous nous référons à la dernière version de l'enquête annuelle de l'Office wallon du Tourisme (OWT) portant sur les données de 2016. Il s'agit d'ailleurs de la seule source permettant d'appréhender le tourisme à l'échelle de la Région wallonne grâce au travail d'investigation de Wallonie-Bruxelles Tourisme (WBT) et du Commissariat général au Tourisme. Selon cette enquête, le tourisme en Région wallonne représente annuellement plus de 10.3 millions de visiteurs se répartissant selon trois types « d'attractions » : un pôle culturel impliquant 3.9 millions de touristes au sein des musées, monuments historiques, châteaux et citadelles, un pôle naturel représentant 2.7 millions de visiteurs dans les zoos, jardins, parcs, réserves et grottes ainsi qu'un pôle récréatif regroupant 3.7 millions dans les parcs récréatifs et attractions nautiques. Le secteur des musées brasse à lui seul 2.5 millions de touristes en Wallonie soit le quart du volume total. Ces indicateurs

démontrent tout l'intérêt économique pour un territoire, et particulièrement pour les villes, de bien positionner et promouvoir l'offre muséale.

Toujours selon l'OWT, les « attractions touristiques » (en ce compris les musées) de la province de Liège<sup>5</sup> attirent seulement 12.7% du volume de touristes en Wallonie, la plaçant loin derrière le Hainaut (31.7%), la province de Namur (27.3%) et le Brabant Wallon (18.5%). Pourtant, cette même enquête révèle que plus de 30,2% des touristes choisissent la province de Liège pour y passer plusieurs nuitées, la plaçant en 2<sup>ème</sup> position derrière le Luxembourg (33.1% des nuitées). En d'autres termes, le pays liégeois dispose d'un potentiel touristique insuffisamment exploité : les touristes qui sont hébergés une ou plusieurs nuitées à Liège ne fréquentent pas systématiquement des attractions dans cette même province, manque à gagner conséquent pour les acteurs locaux.

Quel est le profil type du touriste en Wallonie et, par extension, à Liège ? Dans la moitié des cas, il s'agit d'un couple en voyage de loisirs pour une seule journée (Commissariat Général au Tourisme, 2016, p.29). Ensuite, 20% de ces touristes sont des familles d'au moins quatre individus, 20% des personnes voyageant seules et 11% des groupes d'amis. Parmi les autres motifs que les loisirs, 19% rendent visite à de la famille ou des amis et seulement 8% sont en Wallonie pour affaires. L'étude précise que les visites de musées et autres sorties culturelles représentent 11.7% des activités pratiquées par les touristes de Wallonie, en 3<sup>e</sup> position derrière les promenades à pied ou à vélo (20.5%) et la visite des villes et villages (14.5%).

Le Trésor se situe donc sur un marché attractif qui mobilise chaque année plusieurs milliers de clients potentiels en province de Liège et qui gagnerait à bénéficier d'une promotion supplémentaire pour convertir le séjour de ces touristes de passage en activités locales, telles que les visites culturelles.

### 3.2. Qu'est-ce que le Trésor de Liège ?

Le Trésor de la cathédrale de Liège est un acteur (qui se veut) incontournable dans le secteur muséal liégeois. L'association éponyme à but non lucratif qui le régit a pour objectif concret « la promotion scientifique, touristique, culturelle et spirituelle du Trésor », tel qu'il est défini dans ses statuts, afin de favoriser une meilleure connaissance de l'histoire et du patrimoine

---

<sup>5</sup> L'OWT recense 67 attractions/musées dans la province de Liège soit plus de 21.5% du total d'attractions en Wallonie.

religieux des anciens diocèses de Liège, Tongres et Maastricht. En outre, elle a pour mission d'assurer la conservation, la restauration et la mise en valeur des œuvres qui appartiennent à la Cathédrale et de celles qui lui sont confiées.

Le Trésor de Liège est un musée de type privé comme défini par la législation belge, bénéficiant ponctuellement de subventions provenant de la Ville et de la Province de Liège, de la Région wallonne et du fonds européen de développement régional. On peut également citer d'autres partenaires financiers tels que la Fédération Wallonie-Bruxelles, le Bureau diocésain de Liège ou encore l'abbaye d'Orval. La pratique du mécénat est aussi largement privilégiée, surtout lors de la restauration d'œuvres. Crée en septembre 1992, son ASBL s'occupe essentiellement des aspects techniques et financiers sous la présidence de l'évêque de Liège et du doyen du chapitre cathédral.

Considéré comme un joyau du patrimoine historique et religieux de la ville de Liège de par la richesse de sa collection et la qualité de sa scénographie, le Trésor compte en moyenne quelques milliers de visiteurs payants par an. Ses revenus annuels avoisinent les 50 000 €<sup>6</sup>. Le musée propose des visites guidées ou libres, avec possibilité de louer des audioguides. Les visites guidées ne se réalisent que sur réservation. De plus, le Trésor de la cathédrale organise des animations pour les enfants, dans le cadre scolaire ou durant les vacances, sous forme de stages notamment. Récemment, une formule « anniversaire » est proposée et connaît un succès grandissant. En dehors des heures d'ouverture, le musée peut servir de cadre à des conférences et des concerts. Il héberge aussi fréquemment des expositions temporaires.

L'administration du Trésor de Liège est partagée entre deux organismes distincts : son ASBL et la Fabrique d'Eglise. A leur tête, le doyen du chapitre assure la présidence simultanée des deux structures. Monsieur Philippe George est le conservateur actuel du Trésor de Liège où il exerce la fonction d'administrateur-délégué au nom de l'ASBL et de la Fabrique. Parallèlement, Monsieur George est aussi professeur d'histoire médiévale à l'Université de Liège, spécialiste d'hagiographie. Suite à son départ à la pension le 31 aout prochain, il sera remplacé dans ses fonctions par Monsieur Julien Maquet actuel conservateur délégué du Trésor et directeur de l'Archéoforum de Liège. Le Trésor entre donc dans une phase de transition.

---

<sup>6</sup> Estimation donnée par le conservateur Philippe George.

### 3.3. L'historique du trésor d'église devenu musée du Trésor de Liège

Afin d'appréhender certains éléments du potentiel d'attractivité du Trésor de Liège, il convient de retracer son origine et son évolution, au fil du temps, au travers des différents moments clés de son développement. Cette approche historique plus conventionnelle est d'autant plus nécessaire qu'elle permet de mieux cerner sa structure et ses enjeux organisationnels actuels. Le positionnement du Trésor dans le paysage muséal liégeois est d'ailleurs le fruit de ce passé millénaire particulièrement riche. De fait, l'offre proposée, « à travers l'art et l'histoire de l'ancienne Principauté de Liège » comme le rappellent les prospectus publicitaires, est intimement liée à l'histoire locale et au patrimoine monumental religieux qui abrite ses collections. Pour ce chapitre, nous avons souhaité accorder prédominance aux publications d'historiens et particulièrement au conservateur actuel du musée, Philippe George, sans doute le mieux indiqué pour évoquer le passé du Trésor.

Au sein même de ce travail, il est vrai que nous utilisons, par abus de langage, le mot musée pour désigner le Trésor de Liège. Or, le terme de trésor présente des caractéristiques propres parfois éloignées de la seule finalité muséale. Cette notion revêt différentes significations selon le contexte de l'époque et, notamment, à mesure que de nouveaux types d'objets intègrent ses collections. D'une certaine manière, le trésor d'église est « la conscience historique et artistique d'une ville ou d'une région » (George, 2006). Sans verser dans l'anachronisme, il peut être pertinent d'approcher la notion de Trésor comme une forme primitive de « city branding ».

Le trésor d'église est une notion clef du système féodal au Moyen-Age (George, 2005). En rassemblant les objets spirituels et liturgiques les plus précieux, il contribue à démontrer la grandeur de la puissance temporelle de son Eglise. C'est d'autant plus vrai dans notre cas puisque, depuis 985, la principauté ecclésiastique de Liège plaçait les charges de gouvernance à la fois spirituelle et temporelle entre les mains d'un prince-évêque. Le souverain local n'hésitait pas à présenter son trésor, véritable vitrine de son pouvoir et de sa richesse, à ses hôtes de marque, qu'ils soient princes étrangers, ambassadeurs ou autres individus à impressionner. Ces visiteurs de l'époque devenaient autant de vecteurs de diffusion de la prospérité liégeoise et, par conséquent, de son attractivité.

La spécificité du trésor religieux tient donc à ses fondements historiques et à sa capacité à transmettre une mémoire spirituelle des origines de la cité, génération après génération. En cela, un trésor d'église est indissociable de la notion de relique. Les reliques sont les restes matériels

d'une personne vénérée, souvent un Saint : soit des parties de son corps, soit d'autres objets qu'il a, pour les croyants, sanctifiés par son contact et auxquels on prête des pouvoirs miraculeux. Ainsi, le lieu où le Saint fondateur de la Cité, Saint-Lambert, est devenu martyre devient un générateur, à travers les siècles, de pèlerinages en son hommage afin d'y découvrir ses reliques. Outre la dimension religieuse, le pèlerinage revêt un intérêt éminemment économique pour le lieu concerné. Les individus attirés par les reliques vont acheter et « consommer » local et ainsi contribuer au développement urbain ainsi qu'à l'attractivité du lieu.

Pour notre cas, Saint Lambert est étroitement lié au développement et au rayonnement de la ville de Liège. Cette association se manifeste notamment par la liturgie, les sources narratives racontant ses exploits et l'iconographie via l'art (George et Kupper, 2006). Ainsi s'établit une hiérarchie entre les cités modelée sur la hiérarchie entre les Saints : chacun en veut de plus nombreux et prestigieux que son voisin. C'est pourquoi le siège épiscopal de la région a été successivement établi à Tongres, à Maastricht et enfin à Liège dont le culte des Saints rayonnait le plus.

A la Renaissance, les princes mécènes élargissent la collection du Trésor à des œuvres d'art pour en faire un ancêtre de notre conception de musée, sans réelle visibilité publique. La période troublée de la fin du XVIIIème voit la destruction de la cathédrale Saint Lambert par les révolutionnaires liégeois à partir de 1795. Un symbole majeur de l'Ancien Régime est abattu et son trésor est partiellement pillé. Toutefois, les pièces majeures du Trésor seront préservées et déplacées temporairement à l'étranger, notamment vers la France puis Hambourg (George, 2006).

Liège est placé sous domination française à l'aube du XIXème siècle, à l'heure où les relations entre Etat et Église se redéfinissent. Le trésor sera mis en vente par Talleyrand, ancien évêque excommunié. Il faudra l'intervention de Napoléon Bonaparte lui-même pour sauver les pièces majeures à l'instar du buste reliquaire de Saint-Lambert et du reliquaire de Charles le Téméraire. En 1802, l'ancienne collégiale Saint Paul devient la cathédrale du diocèse de Liège, en succession à la destruction de Saint Lambert. Elle recueille les œuvres et trésors récupérés des églises endommagées par les révoltes. C'est ainsi que Saint-Paul devint le nouveau siège et refuge du Trésor de Liège.

En 1882, la première véritable salle du Trésor est bâtie, affichant en une vitrine de coffre-fort la réserve d'objets sacrés, conservés et mis en valeur, comme témoins de la mémoire du Pays

de Liège. Le siècle suivant voit le développement parallèle du musée diocésain (George, 1989) qui prendra place dans la cathédrale Saint Paul jusque dans les années 1980, tissant des liens durables avec le Trésor lui-même sous le mandat de Monsieur Léon Dewez, conservateur.

L'histoire de l'institution actuelle du Trésor ne débute qu'en 1990 dans l'optique du 13<sup>ème</sup> centenaire de la mort de Saint Lambert. L'acteur de ce renouveau est le Chapitre de la cathédrale qui entame, avec l'aide de la Région wallonne et de la Province, la rénovation de l'aile sud du cloître pour y installer les pièces du Trésor selon « des critères modernes de muséologie » (George, 2006). Sept salles sont aménagées et baptisées selon les titres d'anciennes fonctions ecclésiastiques, et se distinguent par leurs formes et couleurs. Après deux années de travaux, l'inauguration se tient le 4 septembre 1998. Avec l'aide de l'ASBL Fondation Saint Lambert (devenue ASBL Trésor Saint-Lambert), de la Fondation Roi Baudouin, du mécénat et du parrainage, le Trésor s'investit dans la restauration d'œuvres souvent exposées par la suite. La collection s'enrichit également au gré des legs et encourage l'expansion aux autres ailes du cloître. En 2009, le versant ouest est inauguré et en 2016, la salle d'exposition temporaire ouvre ses portes au public.

Le 19 avril 2018 eut lieu le vernissage du nouveau Trésor, avec l'ouverture de l'aile est du cloître, aboutissement de l'ensemble des travaux de rénovation initiés depuis le début des années 1990. C'est sur ce nouveau point de départ que nous abordons notre étude.

### 3.4. La configuration actuelle du Trésor

Pour saisir l'ampleur prise par le Trésor au fil de ses évolutions, il convient de s'attarder sur son contenu et sa scénographie. L'évocation de quelques pièces majeures de renommée internationale permet également de mesurer le caractère unique de ses collections et le potentiel d'attractivité qu'elles peuvent générer auprès des visiteurs les plus avertis ou amateurs d'art et d'histoire.

#### 3.4.1. L'espace et la scénographie

Désormais fort d'une dizaine de salles d'exposition thématiques aux couleurs propres, le Trésor est configuré sur trois niveaux, selon un parcours presque linéaire. Précisons que le réaménagement du contenu des vitrines est toujours en réflexion même si certains choix ont déjà été opérés :

- Salle du Prince-évêque : il s'agit de la première pièce du parcours scénographique une fois l'entrée franchie. D'un côté, une très large vitrine présente de nombreuses pièces liturgiques, de l'autre quelques œuvres majeures et parmi les plus anciennes du Trésor dont une icône et des ivoires byzantins et mosans.
- Salle du Grand-Prévôt, ouverte sur la précédente, on y découvre une vue plongeante par un hublot au sol sur la crypte et le cercueil d'Erard de la Marck, prince-évêque de la Renaissance. La pièce a pour thème l'ancienne cathédrale Saint Lambert.
- Salle du Doyen : au premier étage, les vitrines présentent de l'orfèvrerie d'anciennes églises liégeoises.
- Salle du Chantre : continuité de la salle précédente.
- Salle des Archidiacres : Suite et fin des salles de ce couloir, elle présente une reconstitution d'un tombeau d'évêque du XVIème siècle.
- Salle d'expositions temporaires : séparée des salles précédentes par une cloison, inaugurée en 2016, cette vaste salle accueille des pièces de thématiques variées, souvent avec une portée pédagogique accrue. La dernière en date « Liège, un soir, une nuit » était une exposition photographique.
- Espace Bourgogne : micro-salle, obscure et intimiste servant d'écrin pour le reliquaire de Charles le Téméraire.
- Nouvelle salle : aile est du musée ouverte en avril 2018, cette vaste salle est plus haute et plus lumineuse, sa scénographie est en cours d'élaboration mais présente déjà une reconstitution de la chambre d'un chanoine et une collection de christ en croix.
- Salle de l'Écolâtre : au deuxième étage, sous les charpentes de bois, cette salle expose de nombreuses peintures d'artistes liégeois et sert également d'espace de conférences et de concerts.
- Salle du Coûtre : sur toute la longueur du cloître, en un long couloir sous les charpentes, cette salle est le clou de la visite en présentant à sa fin le buste reliquaire de Saint Lambert.

Chaque pièce est accessible aux personnes à mobilité réduite par le biais d'un ascenseur ou de pentes douces. Il faut encore ajouter à cet ensemble de pièces, l'entrée en elle-même du musée constituée d'un petit couloir où les tickets sont poinçonnés et où les bénévoles réalisent la vidéosurveillance ainsi que la boutique, située hors du musée en lui-même et servant de guichet pour l'achat des tickets et souvenirs. Rappelons que le musée est intégré à la cathédrale Saint

Paul au sein de son cloître et bénéficie donc de deux entrées : l'une par la cathédrale elle-même, l'autre par la Rue Bonne fortune, petite ruelle piétonne à l'arrière de la cathédrale.

### 3.4.2. Les collections

Nous nous restreignons ici aux deux principales œuvres du Trésor, leur caractère unique et prestigieux pour les visiteurs, qualifiées d'« intérêt mondial » par Julien Maquet<sup>7</sup>. Le reste des collections est essentiellement composé d'objets liturgiques et autres œuvres d'art, de peintures d'artistes locaux, de textiles anciens et de reliquats de l'ancienne principauté épiscopale.

- Le buste reliquaire de Saint-Lambert :

Il s'agit de l'œuvre majeure du musée, la plus souvent associée au Trésor dans les médias et l'imaginaire collectif. Majestueux, plus grand que nature, le saint patron du diocèse est présenté à mi-corps en évêque. Il s'agit d'argent doré et peint monté sur une âme de bois. Il mesure 159 cm de haut. C'est le prince évêque Erard de la Marck qui fit exécuter par le célèbre orfèvre Hans von Reutlingen le buste reliquaire pour abriter le crâne de Saint Lambert. Le prince évêque offrit or et argent (plus de 10 kg) pour sa confection en 1509 (George et Kupper, 2006). Il acheta également lors d'un voyage à Venise les pierres précieuses qui l'agrémentent. Le 28 avril 1512, le buste est inauguré. La peinture du visage date quant à elle d'environ 1743, lors d'une restauration de l'œuvre. Au centre bas, sur la plinthe, est représenté le donateur Erard de la Marck et, à l'arrière, les initiales de l'orfèvre. La crosse volée à la Révolution fut refaite en 1820.

Il s'agit du plus grand buste reliquaire de l'époque gothique tardive conservé en Europe, d'où son caractère unique et sa préciosité pour le musée. On y perçoit déjà le style de la Renaissance par le biais des Putti, ces petits angelots porteurs des instruments de la Passion. Le buste reliquaire fut le symbole de la patrie liégeoise : il était souvent déployé lors des grandes cérémonies d'Ancien Régime et les nombreuses processions qui rythmaient la vie liégeoise. Artistiquement, c'est un symbole de transition historique : le Moyen Age est à son crépuscule et la Renaissance est en train de s'épanouir.

Le poids de l'histoire liégeoise est perceptible sur cette œuvre massive. A Liège, le 17 septembre d'une année inconnue entre 696 et 705, l'évêque de Tongres-Maastricht est assassiné

---

<sup>7</sup> Entretien avec Monsieur Julien Maquet

à la suite d'une vengeance privée. Au Moyen âge, la mort violente d'un évêque est un drame majeur qui frappe fortement l'opinion : c'est à la suite de ce martyre que son culte se développa en région liégeoise et permit le développement de la ville par le choix de ce nouveau centre de pèlerinage et comme nouvelle cité épiscopale (Kupper, Mottard, Bolland, 2002). Les causes de cet assassinat demeurent mystérieuses si bien qu'une tradition liégeoise quasi-légendaire s'est développée autour de ce drame. Le mythe veut que Lambert se soit élevé contre Alpaïde, maîtresse de Pépin de Herstal, au cours d'un banquet au palais de Jupille près de Liège. De cet amour jugé indigne d'un roi serait né Charles Martel, que le Saint aurait considéré comme un bâtard. Alpaïde irritée par l'intervention publique de Lambert aurait envoyé son frère Dodon lui régler son compte. Cette histoire n'est apparue pour la première fois que 50 ans après les faits et les historiens s'accordent pour la considérer comme une construction hagiographique mais qui a bien valu au Saint de devenir un martyr protecteur de la chasteté conjugale, patron de la fidélité.

En réalité, le meurtre de Saint Lambert est plutôt lié à une simple querelle de clans aristocratiques qui se disputaient l'influence sur le pouvoir royal de l'époque. C'est ainsi que Lambert placé par Childéric II fut destitué de sa fonction d'évêque par Dagobert puis remis en place par Pépin, selon la prédominance de tel ou tel parti aristocratique à la cour royale des Pippinides. Le fameux Dodon serait donc issu d'une famille rivale puissante de hauts fonctionnaires dont deux membres furent assassinés par un parent de Lambert : la vendetta fut immédiate et servait les intérêts du clan. En tuant Lambert, Dodon pouvait s'emparer de ses biens fonciers dont l'évêché mais il fut à son tour assassiné. Pépin, désireux de renforcer son autorité face à ce clientélisme armé trop influent, préféra nommer évêque un proche fidèle, Saint Hubert, qui organisa le culte de Saint Lambert et transféra ses reliques de Liège à Maastricht.

Sur le socle, on compte six niches, de gauche à droite, étapes du parcours de Lambert selon la chronologie de la vie du Saint.

- Les Miracles de l'enfance : Lambert fait jaillir une source pour abreuver des maçons dans le Limbourg et, en deuxième image, apporte des braises ardentes dans son vêtement à son maître, le forgeron Landoald, sans se brûler, rappelant la pratique de l'ordalie, la justice divine.

- Lambert évêque : Chassé de son siège épiscopal, il trouve refuge au monastère de Stavelot. Une nuit, ayant réveillé les moines par accident, il fut puni par l'abbé qui ne se doutait pas de son identité d'évêque. La vertu de la modestie est ici mise en avant.
- Le martyre de Saint Lambert : il est assassiné à Liège, avec ses neveux Pierre et Andolet à la suite d'une vengeance privée de la main de Dodon et ses hommes.
- Le châtiment des meurtriers de Saint Lambert et l'inhumation du corps de Saint Lambert à l'église Saint Pierre de Maastricht.
- La translation des reliques du Saint de Maastricht à Liège par Saint Hubert, provoquant miracles, guérisons d'un aveugle et d'un paralytique
- La vénération à Liège des reliques du Saint.

- Le reliquaire de Charles le Téméraire :

Il s'agit de l'une des pièces les plus précieuses et importantes de la collection, sans doute la plus populaire après le buste de Saint Lambert. Elle est exposée depuis quelques années seulement dans une pièce qui lui est exclusivement dédiée et qui la met en valeur : les revêtements sont tous noirs, laissant trôner au centre une imposante vitrine éclairée protégeant le reliquaire. L'atmosphère y est relativement intimiste et force la contemplation.

L'œuvre présente deux figurines d'or rehaussées d'émaux sur un piédestal de vermeil daté entre 1467 et 1471 (Georges, 2006). Ces protagonistes sont le duc de Bourgogne Charles le Téméraire et Saint-Georges. Les visages sont peints, bien qu'il s'agisse probablement d'une restauration du XVIII<sup>e</sup> siècle, contemporaine de la recoloration du buste reliquaire de Saint Lambert. Le duc de Bourgogne Charles le Téméraire est vêtu d'une armure de type milanaise et du collier de la Toison d'or, l'ordre de chevalerie le plus prestigieux d'Espagne fondé par son père, Philippe le Bon, à Bruges en 1430. Il est agenouillé sur un coussin brodé d'or finement réalisé, réplique de l'original exposé dans la vitrine adjacente. Son casque et ses gantelets devant lui, il tient entre les mains un ossement, relique de Saint Lambert. Derrière lui, se dresse Saint Georges, patron des chevaliers et de la Bourgogne, reconnaissable au dragon enroulé autour de sa jambe. Il se découvre et présente Charles. Les deux personnages se ressemblent singulièrement : le duc avait la prétention d'être un nouveau Saint Georges, le soldat du Christ par excellence. Sur le piédestal, on retrouve son arrogante devise, « Je l'ai entrepris ». Il s'agit en réalité d'une œuvre commémorant son mariage, comme en témoigne les initiales C pour Charles et M pour Marguerite d'York.

Pour replacer l'œuvre dans son contexte, dans la première moitié du XVème siècle, Philippe le Bon devenait souverain d'une grande partie des Pays-Bas, en ce compris la Belgique actuelle. Mais le territoire de la principauté de Liège séparait littéralement en deux ces nouvelles terres bourguignonnes. Le duc tenta donc d'y étendre son influence en y plaçant son neveu à peine majeur, Louis de Bourbon, comme candidat Prince évêque. Mais les Liégeois se révoltèrent et déposèrent le jeune Prince. Philippe envoya alors son fils Charles écraser les rebelles liégeois au cours de trois guerres en 1465, 1467 et 1468 qui s'achevèrent par le terrible sac de la ville suite au fameux épisode des 600 Franchimontois qui tentèrent en vain d'assassiner le duc en pénétrant discrètement dans la ville occupée.

De son propre aveu, le reliquaire a été donné par Charles en 1471 à la cathédrale Saint Lambert en expiation du sac de la ville en 1468. Mais en réalité, l'objet avait déjà été commandé avant le pillage de Liège d'après les comptes des ducs de Bourgogne : il aurait donc changé d'intention à la dernière minute. Cette œuvre est un symbole des heures les plus sombres du passé de la principauté. Par cette œuvre, Charles veut signifier aux Liégeois qu'il est devenu le véritable maître du pays après sa victoire contre les milices liégeoises, arborant en signe de provocation une relique de leur propre Saint fondateur. Autre interprétation historienne qui plait souvent davantage au public lors de visites, Saint Lambert était perçu aussi comme le patron de la fidélité conjugale, Charles viendrait y placer son récent mariage sous sa protection. Le Duc était considéré comme égocentrique, ambitieux et ostentatoire comme le reflète le reliquaire, condensé de l'histoire liégeoise. Les Bourguignons occuperont la ville de Liège jusque 1477.

Ces considérations historiques et contextuelles précisées, nous abordons à présent le cœur de notre analyse en débutant par son versant quantitatif par le biais des données produites par notre travail d'enquête.



## 4. L'analyse des données quantitatives

Une étude de cas doit mobiliser des données quantitatives pour accroître sa validité scientifique interne (Yin, 2018). Couplée aux démarches qualitatives des entretiens menés, cette autre perspective offre une vision plus large des dynamiques à l'œuvre. Remarquons que l'ensemble des tendances et résultats obtenus de l'analyse des différentes sources chiffrées est à considérer avec prudence. Nous ne disposons en effet que d'une seule voie d'accès aux données puisque ce travail est inédit, donc sans possibilité de confronter les données avec de précédentes tentatives d'études statistiques.

### 4.1. L'évolution du nombre d'entrées

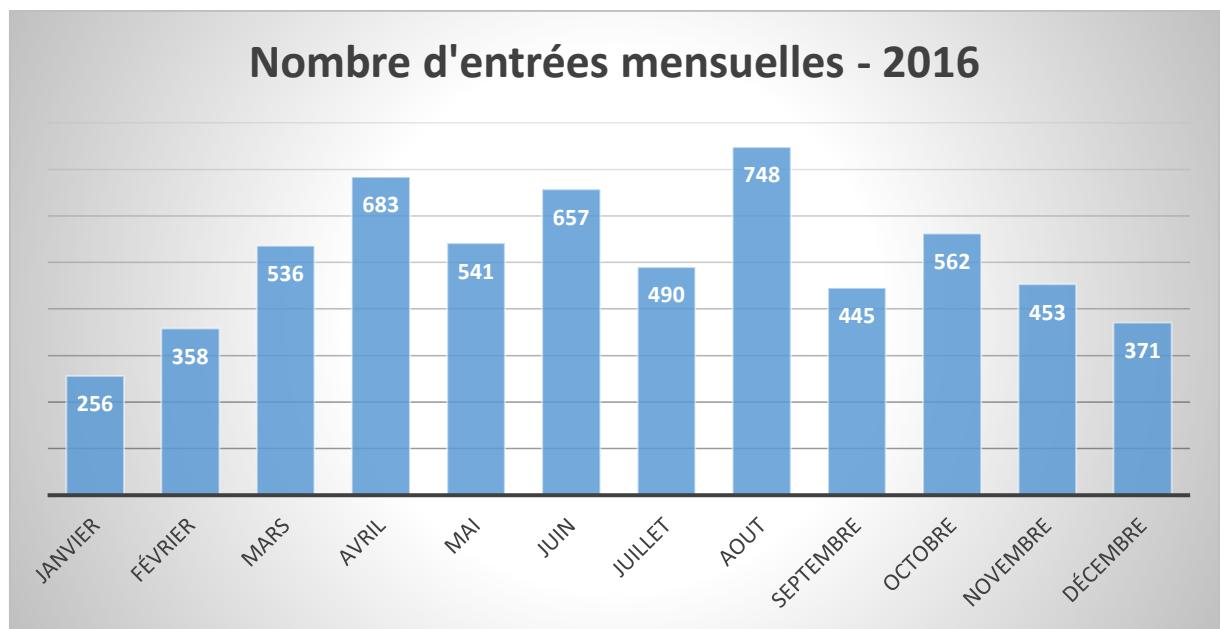
L'approche chronologico-thématique permet de rendre compte des évolutions récentes du Trésor en termes de nombre d'entrées et de recettes générées. L'intervalle analysé s'étend de janvier 2016 à juin 2019, les périodes antérieures ne nous étant pas accessibles. Pour la période visée, il s'agit des données internes communiquées sous la forme de tableaux de suivi basiques en extension Excel. Ces tableaux sont tenus chaque jour d'ouverture par les bénévoles de l'accueil. Ceux-ci complètent le nombre d'entrées enregistrées et les montants engrangés. Il ne s'agit pas d'instruments de gestion stratégique mais plutôt de registres informatifs. D'emblée, certaines limites se posent. Les entrées enregistrées pour le musée ne permettent pas de distinguer l'identité du visiteur, elles sont envisagées globalement : aucune différence n'est enregistrée entre tickets vendus au tarif plein (adultes), réduit (seniors, étudiants), famille (groupe de 5 personnes avec enfant) ou enfant. De même, les groupes scolaires et groupes d'adultes ne sont pas identifiés. Les visites guidées, quant à elles, ne font pas l'objet d'une distinction dans le nombre d'entrées mais bien aux niveaux des recettes.

En revanche, les tableaux de suivi séparent les entrées « classiques », c'est-à-dire pour le musée exclusivement, des entrées spécifiques pour les visiteurs venus dans un autre but : conférences, concerts, animations, anniversaires. Précisons que les visiteurs venus sur présentations du ticket combiné Archéoforum-Trésor sont bien identifiés, précieuse indication sur la portée de ce partenariat. Aux niveaux des recettes, outre les entrées « classiques » et spécifiques, les tableaux de suivi tiennent compte des revenus de la boutique et des visites guidées. Notre analyse envisage d'abord annuellement les particularités de fréquentation avant d'envisager l'évolution au fil des dernières années des entrées et recettes du Trésor. Le terme recettes est ici

envisagé comme les revenus générés par les activités propres et internes au musée : ces recettes ne tiennent donc pas compte des subsides, donations et œuvres de mécénat. Rappelons que seul le premier semestre 2019 est considéré dans cette étude.

- 2016 :

L'année 2016 correspond au premier vernissage du Trésor depuis 2009 et à l'inauguration de la nouvelle salle d'exposition. C'est également la première année pour laquelle nous disposons de données quotidiennes sur les entrées et revenus propres du Trésor. Au total, 4924 entrées ont été enregistrées.



Nous constatons de grandes disparités mensuelles. Le début d'année, relativement calme, connaît une évolution croissante jusqu'en avril, période des vacances de Pâques. Contrairement à ce qui aurait pu être communément admis, la période estivale est souvent plus animée que la saison hivernale. La météo n'est a priori pas une variable probante puisque les visiteurs sont plus nombreux à fréquenter le Trésor en été. Le mois d'août culmine à 748 entrées et juin, moment de l'inauguration de la nouvelle salle d'exposition, présente le troisième meilleur score après avril. Si l'essentiel des entrées proviennent de visites exclusives au musée (81%<sup>8</sup>), remarquons que 8% sont issues de l'Archéoforum. En effet, c'est depuis juillet 2016 que le ticket permet également de visiter gratuitement l'autre musée (et réciproquement). Les

<sup>8</sup> Voir Annexe « Répartition par nature des entrées – 2016 »

conférences, concerts et animations présentent des proportions similaires (entre 3 et 4% des entrées totales pour chaque catégorie).

Les recettes générées respectent globalement la logique chronologique du nombre d'entrées mais certains mois sont plus prolifiques en termes de revenus que de visites. Ces variations importantes sont essentiellement dues aux achats en boutique. Par exemple, en septembre, l'un des moments de l'année 2016 ayant enregistré le moins d'entrées, le Trésor connaît son mois le plus rentable de l'ensemble de la période, avec plus de 3860 € de recettes<sup>9</sup>. Cette somme se justifie par le meilleur score d'achats en boutique de 2016, représentant presque 70% des recettes du mois en question.

Ces écarts conséquents nous amènent à considérer la structure réelle des recettes propres du musée<sup>10</sup>. Si plus de la moitié est générée par les entrées, l'activité de vente de la boutique occupe une proportion non négligeable, presque le tiers des revenus annuels. Les conférences constituent l'activité annexe la moins lucrative (2% des revenus), justifiée par le peu d'évènements de cette nature tenus annuellement. Les concerts, plus nombreux, attirent aussi plus de monde et disposent d'un public régulier et fidèle.

- 2017 :

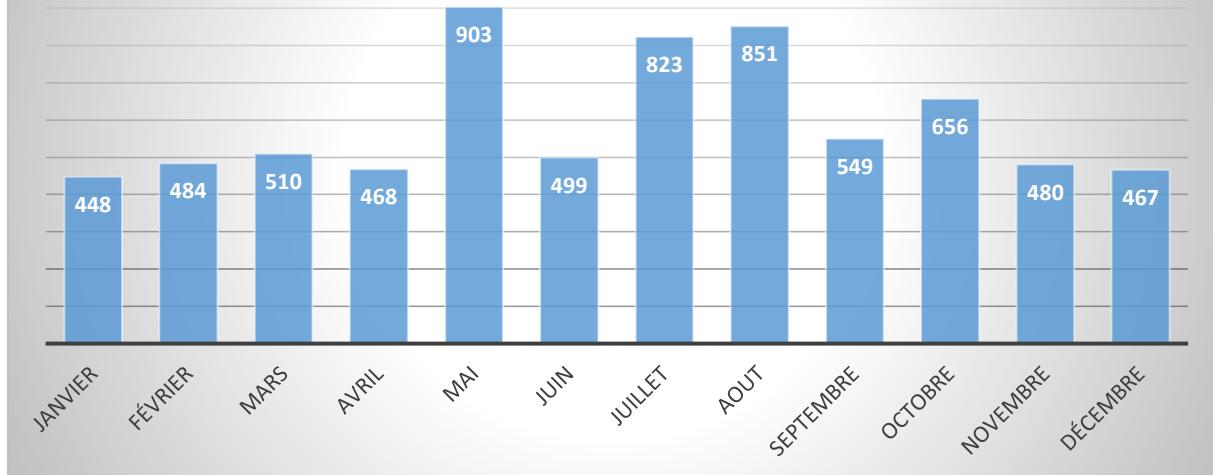
L'année 2017 voit la concrétisation d'un projet de l'équipe pédagogique du Trésor : l'organisation d'anniversaires, nouvelle façon de faire connaître le Trésor mais également de générer des revenus supplémentaires. En aout est aussi inauguré le Pôle Bertholet Flémal, peintre liégeois du XVIIème siècle, refonte de l'une des salles du Trésor. 7138 entrées sont totalisées en 2017.

---

<sup>9</sup> Voir Annexe « Recettes mensuelles – 2016 »

<sup>10</sup> Voir Annexe « Répartition par nature des recettes – 2016 »

## Nombre d'entrées mensuelles - 2017



A nouveau, le début d'année est une période plutôt « creuse » même si la fréquentation est en hausse depuis la fin 2016. Après un mois d'avril mitigé, le nombre d'entrées double pour exploser à 903 visiteurs en mai. Outre un volume important d'entrées classiques, ce mois est surtout marqué par le grand succès d'un concert de « musique de chambre » qui attire plus de 230 visiteurs à lui seul. La portée de cet évènement est corroborée par les recettes de mai 2017 qui s'élèvent à plus de 5620 € soit presque 15% des recettes totales de l'année<sup>11</sup>.

Si l'on écarte le concert, c'est à nouveau le mois d'août qui culmine en nombre d'entrées (851), suivi de près par juillet (823). L'inauguration du Pôle Flémal n'est pas étrangère à ces beaux scores. La fin d'année est à nouveau décroissante. Globalement, l'accès classique au musée représente toujours plus de ¾ des entrées mais les autres activités progressent<sup>12</sup>. Les entrées issues de l'archéoforum ont presque doublé. Les conférences et concerts restent stables : l'exception du mois de mai occulte le fait qu'il n'y a eu que très peu d'autres évènements de ce type le reste de l'année (contrairement à 2016 qui les avait répartis plus régulièrement). Nouveauté, les anniversaires deviennent une catégorie à part entière mais ne représente alors que 2% des entrées (soit tout de même 139 enfants et parents pour cette première année de lancement). La structure des recettes demeurent relativement similaire à 2016, le poste animation ventilant toutefois la nouvelle catégorie anniversaire<sup>13</sup>.

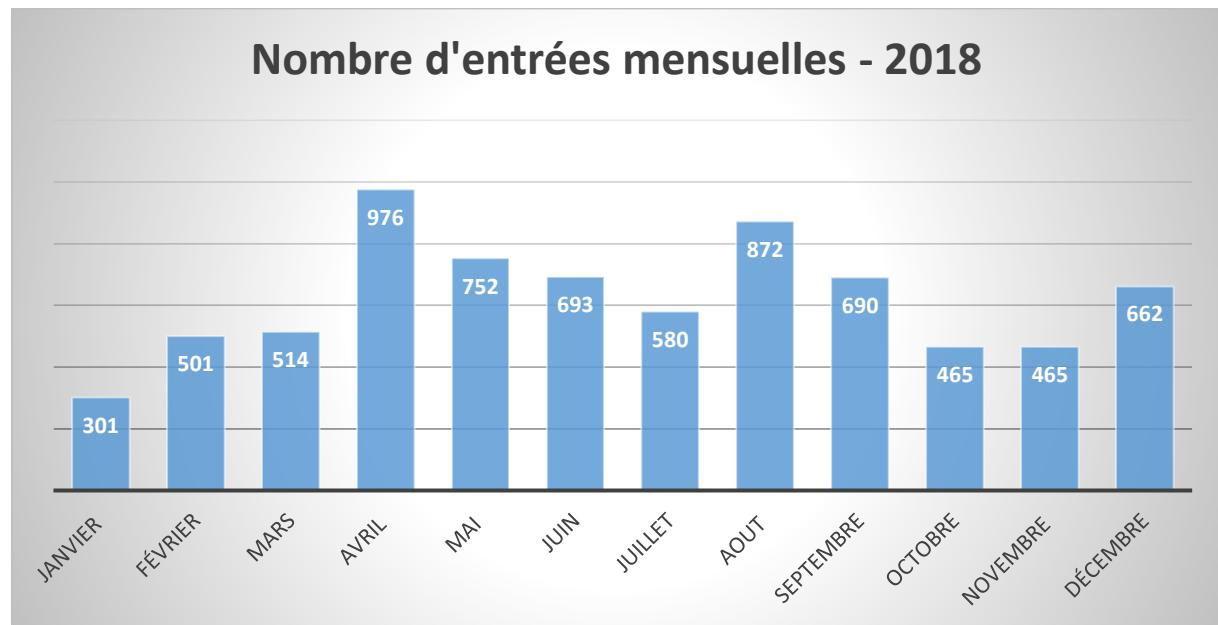
<sup>11</sup> Voir Annexe « Recettes mensuelles – 2017 »

<sup>12</sup> Voir Annexe « Répartition par nature des entrées – 2017 »

<sup>13</sup> Voir Annexe « Répartition par nature des recettes – 2017 »

- 2018 :

2018 est l'année du renouveau pour le Trésor avec l'achèvement des travaux et l'inauguration définitive en avril. De nouveaux concerts sont également organisés entre mai et juin. Au total, 7471 entrées sont enregistrées.



Avec un premier mois désastreux (pire score depuis janvier 2016), l'année 2018 au Trésor semble réellement démarrer en avril à l'occasion de l'inauguration finale tant attendue : le nombre d'entrées double pour atteindre 976 unités, nouveau record. L'été est à nouveau prolifique avec toujours un excellent mois d'août (872). En revanche, la fin d'année présente une hausse historiquement inhabituelle avec un mois de décembre particulièrement bon (662). Deux évènements expliquent cette anomalie dans les habitudes de fréquentation : une conférence est organisée mais surtout la nouvelle animation Saint-Nicolas qui attire de nombreux enfants et leurs parents.

L'origine des entrées reste presque identique à 2017 avec la particularité d'une diminution des visiteurs venus de l'archéoforum, représentant en valeur absolue, 165 entrées de moins pour cette seule catégorie<sup>14</sup>. A l'inverse, les anniversaires attirent de plus en plus de monde passant de 139 à 235 participants, soit une augmentation relative de 70%. Quant aux recettes, elles suivent généralement la proportion d'entrées mensuelles<sup>15</sup>. Notons toutefois que le mois de mai (et juin dans une certaine mesure) sont plus lucratifs grâce à d'importantes recettes issues de la

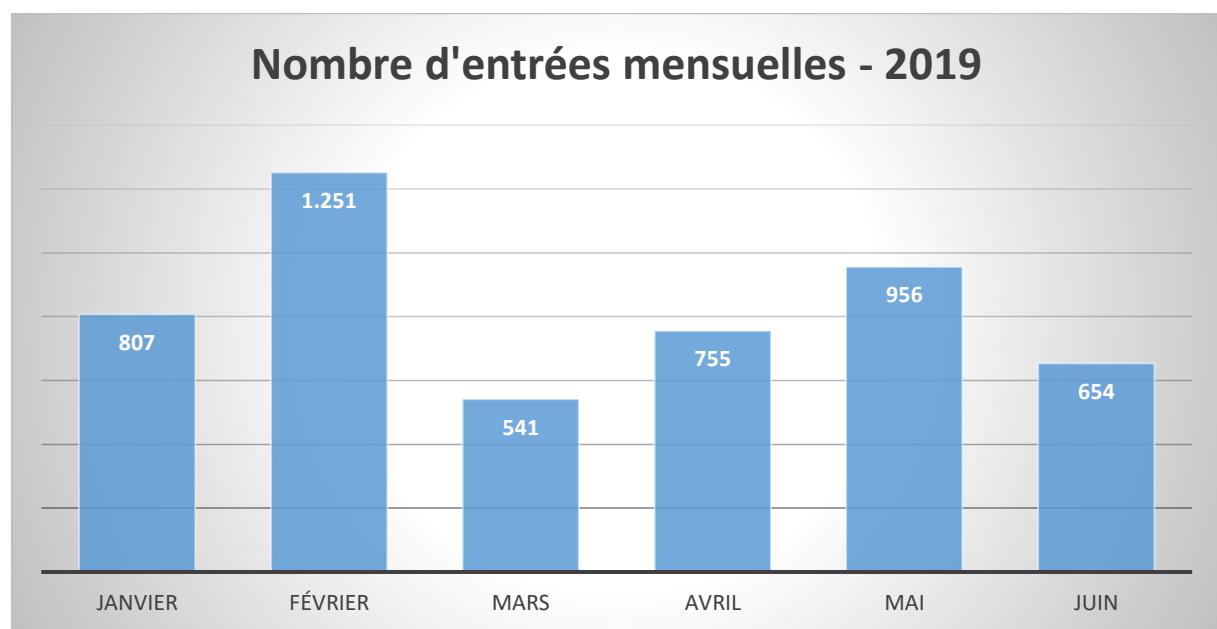
<sup>14</sup> Voir Annexe « Répartition par nature des entrées – 2018 »

<sup>15</sup> Voir Annexe « Recettes mensuelles – 2018 »

boutique couplées à l'organisation des concerts. A l'inverse, le mois de l'inauguration, avril, présente des revenus trop faibles par rapport au record d'entrées enregistrées : une des explications est le nombre d'entrées gratuites comptabilisées ce mois-là, conséquence des invitations au vernissage. La structure des recettes reste stable à l'exception déjà constatée de la progression des anniversaires<sup>16</sup>.

- Premier semestre 2019 :

Comme évoqué, les présentes observations ne concernent que la première partie de l'année 2019, de janvier à juin. L'évènement majeur de ce début d'année est la tenue de l'exposition temporaire de photographie « Liège, un soir, une nuit » au sein de la salle dédiée du Trésor. Déjà 4988 entrées sont totalisées pour le premier semestre considéré.



Contrairement aux observations des années passées, janvier et février 2019 cassent le principe de la « période creuse » pour établir de nouveaux records. En février, 1251 entrées sont comptabilisées : jamais le Trésor n'a accueilli autant de visiteurs en un seul mois. Mais la répartition par nature des entrées permet de relativiser ces chiffres vertigineux<sup>17</sup>. La plupart de ces visiteurs ne viennent en réalité pas admirer le Trésor en lui-même mais l'exposition photo précédemment mentionnée qui se déroule initialement entre le 19 janvier et le 24 février, avec prolongation jusqu'en mars. Ainsi, presque une entrée sur cinq de ce premier semestre était destinée à l'exposition. L'année n'étant pas complète, nos autres observations sont à considérer

<sup>16</sup> Voir Annexe : « Répartition par nature des recettes – 2018 »

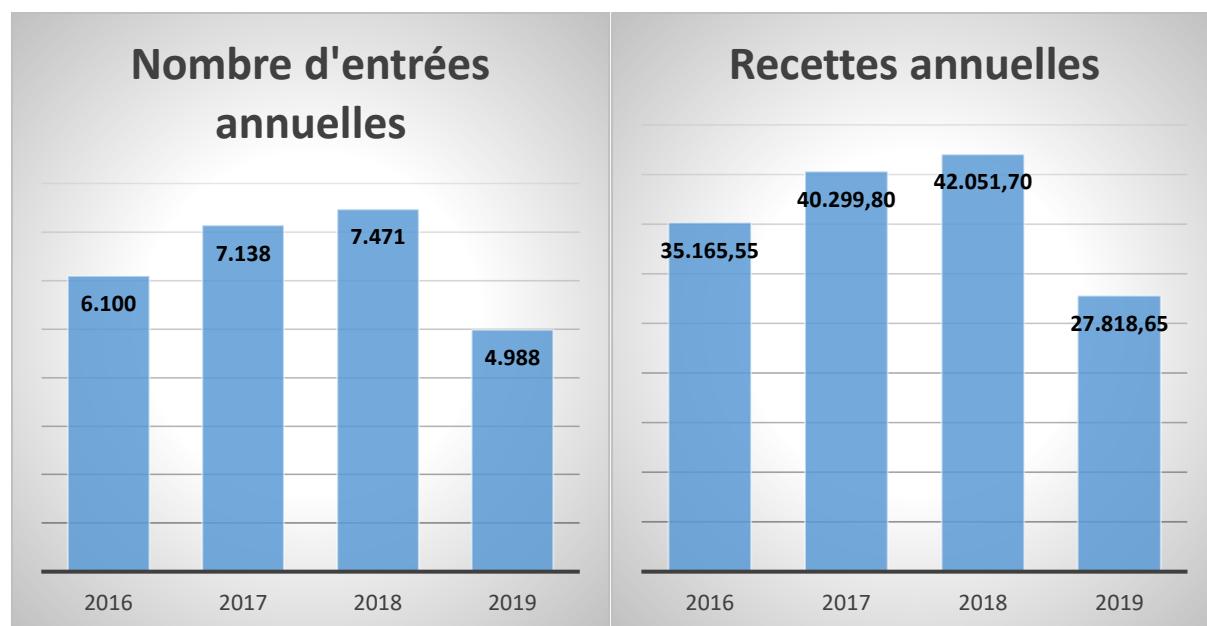
<sup>17</sup> Voir Annexe : « Répartition par nature des entrées – 2019 »

avec prudence. Toutefois, les premiers résultats indiquent toujours une tendance à la baisse pour les entrées issues de l'archéoforum.

Sur le plan des recettes, un record est établi en février grâce à l'exposition temporaire : plus de 7600 € de revenus propres sont comptabilisés<sup>18</sup>. Sur cette lancée, nos prévisions font de 2019 l'année la plus fastueuse pour le musée en termes de revenus générés. La structure des recettes en est d'ailleurs bouleversée, le poste animation dans lequel s'inscrivent les revenus de l'exposition explose, passant de 3% à 12% en valeur relative<sup>19</sup>.

- Evolution :

Entre 2016 et 2018, le Trésor enregistre chaque année une hausse sensible de ses entrées et recettes. Le premier semestre 2019 annonce même une progression encore plus nette qu'il faudra toutefois vérifier au terme de cette échéance. A titre indicatif, sans disposer des données antérieures, il ressort des discussions avec les principaux acteurs du musée que le nombre moyen d'entrées avant 2016 avoisinait les 5000 visiteurs. Cette estimation permet d'apprécier l'évolution récente du Trésor. Les inaugurations successives, la fin des travaux et les nouveaux évènements mis en place ont contribué à cette croissance continue.



De 2016 à 2017, l'augmentation du nombre d'entrées est particulièrement intense avec une croissance de plus de 17%, passant de 6100 à 7138 unités. Parallèlement, les recettes propres progressent de manière similaire avec 15% de revenus supplémentaires pour culminer à 40

<sup>18</sup> Voir Annexe « Recettes mensuelles – 2019 »

<sup>19</sup> Voir Annexe « Répartition par nature des recettes – 2019 »

299,80 €. L'année suivante se stabilise avec une augmentation de 5% des entrées, soit 7471 unités, et 4% des revenus supplémentaires en 2018, soit 42 051,70€. Le premier semestre 2019 présente une perspective plus qu'encourageante : en une moitié d'année, plus des 2/3 des entrées et recettes de l'année précédente ont été atteints, ce qui augure une nouvelle année record.

Certaines tendances ont été observées au fil des exercices, lorsque l'on se penche sur l'évolution de la répartition des différentes entrées et recettes dans le volume total<sup>20</sup>. D'abord, le nombre d'entrées issues de l'archéoforum, ticket combiné lancé en 2016, atteint un point culminant en 2017 avant d'entamer une diminution progressive qu'il faudra vérifier sur un plus long terme. Ensuite, l'émergence et le succès croissant des anniversaires, nouvelle activité initiée en 2017 et diversifiant l'offre et les recettes du Trésor. Enfin, une relative stabilité dans la structure globale des entrées et des recettes malgré quelques exceptions ponctuelles à l'instar de l'exposition photo de 2019, bouleversant la domination habituelle des entrées de type classique.

Remarquons également l'absence de croissance des visites guidées dont les revenus peinent à dépasser les 5% du volume total. Cet aspect est d'autant plus interpellant que le Trésor a modifié sa politique quant aux guides en 2016 : auparavant, une visite guidée était possible à n'importe quel moment de la semaine grâce à un guide de permanence toujours disponible, couplé à un renfort éventuel en cas de réservation. Désormais, les visites guidées ne se réalisent plus que sur réservation, limitant ainsi l'offre du Trésor pour les visiteurs spontanés. Cet aspect sera approfondi ultérieurement.

#### 4.2. Les tendances de l'enquête réalisée auprès des visiteurs

Nous présentons ici les principaux résultats de l'enquête menée auprès des visiteurs du Trésor entre décembre 2018 et juillet 2019. Un total de 232 réponses a été récolté, versions numérique et papier confondues. Si l'on prend pour effectif complet, le nombre moyen de visiteurs au cours des trois dernières années, soit 6903 visiteurs pour un niveau de confiance standard de 95%, la marge d'erreur de notre enquête est de 6%, valeur que nous considérons comme scientifiquement suffisante pour dresser certaines observations et tendances avec prudence.

Certaines remarques doivent être formulées concernant la représentativité de notre échantillon. Si l'audience francophone de notre panel est particulièrement présente, le public international

---

<sup>20</sup> Voir annexes « Evolution des entrées annuelles » et « Evolution des recettes annuelles ».

nous apparaît sous-représenté. La principale raison réside dans la langue du questionnaire soumis : nous avions réalisé une version en langue anglaise pour le public non francophone mais cet effort de traduction présumait que les visiteurs allemands, néerlandais, espagnols, italiens et autres nationalités maîtrisaient également l'anglais. Ce ne fut visiblement pas le cas et nous devons dès lors considérer la représentativité du public non francophone comme une limite de cette enquête.

Nous détaillons quelques caractéristiques globales de notre échantillon. 57% des répondants sont des femmes. Le panel est réparti de manière globalement équilibrée entre les différentes générations, avec néanmoins une certaine sous-représentation de la tranche inférieure à 18 ans (2.5% de l'échantillon). La tranche entre 26 et 35 ans est la mieux représentée (20.7%), suivie de près par les 46-55 ans (19%). L'essentiel de nos répondants est actif professionnellement (62.1%) mais une fraction non négligeable de retraités (18.1%) et d'étudiants (14.7%) diversifie le panel.

Concernant l'origine des visiteurs, outre les limites déjà évoquées, l'essentiel du public provient de la ville de Liège elle-même (29%). Si on étend aux communes composant la province de Liège, les Liégeois sont représentés à 73% avec une prédominance des communes directement périphériques à la ville. 3% des visiteurs sont issus de la province de Namur, 2% de Bruxelles, 1% du Hainaut et 1% de la Province de Luxembourg, ce qui porte les touristes wallons à 80% du public du Trésor. Les Flamands sont sous-représentés avec seulement 1% de répondants : peut-être s'agit-il de la barrière de la langue du questionnaire ce qui nous amène à considérer cette proportion avec prudence. Pour l'étranger, la France est fortement représentée avec 11% de visiteurs. Parmi eux, il y a des Parisiens mais aussi des habitants plus proches de la frontière belge venant de Lille ou de la Moselle. Certains proviennent de plus loin : Nantes et Bordeaux. Pour les pays non francophones, des répondants sont issus d'Espagne et des Etats-Unis. En revanche, aucune mention d'Allemands, de Néerlandais ou d'Anglais alors que les acteurs considèrent ces pays limitrophes comme parmi les principaux visiteurs étrangers du musée ce qui confirme nos réserves quant à l'accessibilité de cette enquête auprès du public non francophone. Précisons que 9% des répondants n'ont pas souhaité communiquer leur localisation.

Premier constat interpellant, 46.6% des répondants ne connaissaient pas le Trésor avant leur première visite. Cette tendance se vérifie dans l'analyse des moyens par lesquels ils ont découvert son existence : les premières rencontres avec le Trésor sont essentiellement issues du

bouche à oreille (36%) et du hasard (18%). Cela signifie que sa stratégie de communication et de promotion est inefficace dans plus d'un cas sur deux. Le constat est encore plus lourd si l'on ajoute les instruments externes de promotion. De fait, l'Office du tourisme est la source d'information sur le Trésor dans 13.5% des cas, tandis que les indications urbaines le sont dans 11.2%<sup>21</sup>. Parmi les outils de communication propres au Trésor, certains s'avèrent plus efficaces que d'autres. Le site internet, la page Facebook et les articles de presse représentent chacun 5.6% des points de rencontre avec les visiteurs. En revanche, les autres instruments démontrent un manque d'efficience : la brochure n'est mentionnée que dans 2.2% tandis que la chaîne Youtube et les produits dérivés du Trésor (péket, bière et vin à l'effigie des figures historiques du musée) ne sont à l'origine d'aucun nouveau visiteur. Ces considérations permettent de dégager quels outils méritent d'être repensés ou adaptés pour séduire davantage de nouveaux visiteurs potentiels.

Certains répondants ont mentionné d'autres moyens par lesquels ils ont entendu parler du Trésor pour la première fois. Parmi les occurrences les plus fréquentes, citons le milieu scolaire (via l'université ou le secondaire), les expositions temporaires et concerts du Trésor, l'archéoforum et les promotions Groupon. Ces références sont autant de pistes pour développer de nouvelles stratégies de promotion. Mentionnons encore deux occurrences originales qui ont attiré notre attention pour leur potentiel : la page Wikipédia du Trésor a été citée par un visiteur de même que les livres d'art ancien.

Concernant le profil et les comportements des visiteurs, l'enquête révèle quelques tendances. Dans près de ¾ des cas, il s'agit de petits groupes composés entre 2 et 4 personnes. Ils sont néanmoins 18% à visiter seul. Les groupes supérieurs à 5 personnes ne représentent que 7.8% des visiteurs. Au sein de ces groupes, plus de la moitié visitent en famille ou avec leur conjoint(e) et un quart avec des amis. Si l'on écarte les visiteurs seuls, les autres types de groupe ne sont qu'une fraction négligeable de l'ensemble. De manière surprenante, les groupes étudiants et professeur n'atteignent que 2% des visiteurs ce qui doit constituer un point d'amélioration pour un musée qui se veut également didactique et dispose de dossiers pédagogiques à destination des écoles. Ce constat est renforcé par une écrasante majorité de visiteurs (84.3%) non accompagnés d'enfants (moins de 18 ans). Quant à la durée des visites,

---

<sup>21</sup> Comme précisé dans l'analyse des méthodes de promotion, ce pourcentage est particulièrement élevé en raison de la présence d'une banderole promotionnelle sur la façade même de la Cathédrale en travaux. Une fois les échafaudages retirés, le Trésor ne bénéficiera plus de cette affichage urbain particulièrement visible. Une parade ou une alternative est à envisager.

l'essentiel des visiteurs (71.9%) consacrent entre 1h et 2h au Trésor et une proportion de 19.1% traversent le musée en moins d'une heure. Pour ces derniers, le manque de temps en tant que touristes de passage justifie ces visites éclairés (qui se concentrent bien souvent sur les pièces majeures du buste reliquaire de Saint Lambert et de Charles le Téméraire) : le Trésor gagnerait à retenir davantage ces visiteurs.

Nous avions également demandé aux visiteurs s'ils avaient déjà visité l'Archéoforum ou prévoyaient de le faire. Nous avons constaté a posteriori le manque de rigueur de formulation de notre question : de fait, les répondants peuvent émettre leurs intentions, cela ne signifie pas pour autant qu'ils traduiront en actes leurs paroles. D'ailleurs, les résultats de cette question ne sont pas cohérents avec l'analyse de la nature des entrées dans le chapitre précédent. Nous éludons donc délibérément cette question de notre analyse. Le seul mérite aura été de faire connaître l'Archéoforum aux visiteurs qui en ignoraient l'existence.

Concernant les visites guidées, ici aussi le constat invite à la réflexion : seuls 13.5% des répondants ont choisi cette option pour découvrir le Trésor. Parmi ceux-ci, la nature des groupes guidés est variable. Dans un tiers des cas, ils étaient entre 2 et 4 personnes. Entre 5 et 9 pour un autre tiers. Les visites guidées d'au moins 10 personnes sont moindre (8.3%) ce qui peut s'expliquer par le fait que les guides déconseillent les groupes trop larges afin de profiter d'une expérience optimale : plus le groupe est nombreux, plus on perd en visibilité des collections, en capacité d'écoute et un volume sonore supérieur est requis. Soulignons qu'un quart des visites guidées est réalisé auprès de visiteurs seuls, bien souvent de véritables passionnés d'histoire locale.

Enfin, l'enquête dans son versant quantitatif nous révèle que les visiteurs n'achètent dans la boutique souvenir que dans 11.2% des cas. De nos observations, peu nombreux sont les touristes à repasser par la boutique après leur visite : il faut préciser que le musée ne communique pas directement avec la boutique, ce qui ne stimule pas la volonté d'achat. Néanmoins, en mettant cette observation en parallèle avec notre analyse des recettes, il semblerait que les achats, s'ils n'impliquent pas beaucoup de visiteurs, sont des commandes d'une certaine valeur. Il est également raisonnable de penser que certains achats en boutique sont réalisés par des touristes ou autres amateurs d'art religieux n'ayant pas visité le Trésor au préalable.



## 5. Le diagnostic stratégique du Trésor

Ces quelques considérations quantitatives établies, nous approchons désormais le cœur de notre propos, à savoir la situation et le positionnement actuels du Trésor. Pour ce faire, nous suivons certains instruments d'une analyse stratégique classique, décomposant notre propos entre étude externe et interne. La finalité est de construire une matrice de type SWOT pertinente pour formuler nos recommandations ciblées. Ce choix méthodologique nous permet de dégager les éléments saillants et récurrents des discussions avec les différents acteurs et des données recueillies auprès des visiteurs.

### 5.1. L'analyse externe

Le versant externe de notre diagnostic s'attache à replacer le Trésor dans son environnement concurrentiel. Nous avons précédemment établi le cadre contextuel global, point de départ de cette partie orientée stratégie. Par le biais de Porter, nous définissons d'abord l'intensité concurrentielle dans laquelle évolue le Trésor avant d'établir les principales opportunités et menaces qui se présentent à lui aujourd'hui et à plus ou moins long terme.

#### 5.1.1. L'intensité concurrentielle

Afin de définir l'environnement concurrentiel dans lequel évolue le Trésor de Liège, nous suivons l'outil conceptuel de la matrice des cinq forces de Porter, régulièrement utilisé dans le champ du marketing et de l'analyse stratégique (Magretta, 2012). Cette approche doit permettre de dégager l'avantage concurrentiel potentiel du Trésor, c'est-à-dire sa valeur ajoutée du point de vue des visiteurs, le différenciant par rapport aux autres acteurs touristiques liégeois tout en lui garantissant une certaine rentabilité.

- La menace de produits ou services de substitution :

Il s'agit des « solutions alternatives à l'offre existante dans un secteur, répondant à des besoins similaires d'une manière différente ou innovante » (Michaux, 2015, p.9). Ces substituts sont d'autant plus menaçants qu'ils accroissent leur part de marché et influent sur les prix. Il n'est donc pas question ici d'envisager le remplacement du choix du Trésor par un autre musée mais bien par une autre activité, produit ou service suscitant un sentiment de satisfaction égal ou

supérieur à une visite de musée. Si l'on considère celle-ci comme une expérience culturelle et divertissante, nous dégageons une large gamme d'éléments de substitution.

Dans une démarche de classification et de mesure, nous envisageons deux catégories de menaces. Premièrement, notre consommateur étant identifié comme un touriste et donc comme un client mobile, nous considérons les substituts impliquant un déplacement du client vers le lieu de l'offre. De cet ensemble, nous écartons d'emblée la pratique d'un sport. Dans le cadre liégeois, il s'agit essentiellement, pour les activités de type strictement culturel, du théâtre et autres spectacles de scène (stand-up, one-man-show...), des concerts, de l'opéra et du cinéma. L'offre liégeoise est suffisamment riche en contenu culturel que pour forcer l'hésitation dans le choix d'investissement (de temps et d'argent) du touriste. Pour les autres activités de substitution que nous rangeons dans une catégorie dite de divertissement, Liège propose également un panel varié. De manière non exhaustive : casinos, bowlings, escape games et, plus récemment, centres de réalité virtuelle.

Deuxième menace, les produits et services de type « sédentaire » que nous considérons comme croissants avec l'avènement d'Internet et autres TIC. En effet, le web ayant rendu accessible la plupart des contenus de culture et divertissement, le choix du client peut être de consommer « sur place » pour un résultat de satisfaction égal. Cette modification dans les comportements d'appréciation de l'élément culturel est encouragée par l'émergence récente des services de type streaming et par le développement de la réalité virtuelle. Le client peut dès lors substituer à sa visite au musée, la visualisation d'un film ou d'une série, une partie de jeux-vidéos, l'écoute de plateformes musicales... Pour aller un cran plus loin, il est même désormais possible, par le biais de casques VR, de réaliser la visite digitale de certains musées. Le site du Trésor propose par exemple une visite virtuelle du musée sous format *Google Maps*. Cette dernière pratique n'est certes pas (encore) la norme et ne constitue pas une réelle menace de substitution mais l'évolution technologique est à prendre en considération : le Trésor doit notamment s'interroger sur la plus-value réelle apportée par une visite physique versus son équivalent digital ?

La menace de substitution est donc particulièrement intense pour le Trésor. La concurrence des autres activités culturelles et de divertissement est une lutte quotidienne pour faire de la visite au musée le choix d'investissement du touriste.

- La menace d'entrants potentiels sur le marché :

L'arrivée de nouveaux acteurs sur un marché est une menace pouvant affecter la part de marché de ceux déjà en place. Mais plus les barrières placées à l'entrée sont importantes, plus cette menace est limitée : il peut s'agir de prix et coûts concurrentiels, de la différenciation extrême d'un produit, du poids historique et de l'image de marque des occupants actuels du marché.

Le marché des musées liégeois est particulièrement complexe à intégrer. L'offre d'un musée est liée à la rareté de ses collections et à l'unicité de ses pièces majeures. Pour entrer dans ce cercle restreint, il faudrait disposer d'objets historiques ou artistiques inédits. Dans la mesure où la plupart de ces œuvres sont classées et répertoriées, il est presque impossible de créer un nouveau musée liégeois à portée culturelle ou historique. Les pièces existantes sont déjà en possession des institutions en place que ce soient le Trésor, le musée du Grand Curtius ou le musée de la Vie wallonne par exemple.

De plus, ces musées bénéficient de soutiens plus ou moins larges des autorités publiques. Ces subsides et autres aides matérielles sont l'aboutissement de longues procédures administratives et les critères d'octroi suffisamment restrictifs que pour dissuader les nouveaux venus. Deux principaux textes normatifs encadrent l'accession au titre de musée : le décret du 17 juillet 2002 modifié par le décret du Gouvernement de la Communauté française du 3 mai 2012 fixe les modalités de reconnaissance et d'octroi de subventions aux musées et son arrêté d'exécution du 22 décembre 2006 qui instaure notamment la classification des musées (A,B et C). La menace de nouveaux entrants est donc quasiment nulle pour le cas du Trésor.

- Le pouvoir de négociation des clients :

Les clients peuvent disposer d'un poids plus ou moins fort sur un marché concurrentiel, entraînant fluctuations des prix, de la qualité, de l'offre et, par conséquent, des coûts globaux d'un produit. Leur influence est d'autant plus forte qu'ils sont peu nombreux, que le marché brasse de gros volumes de produits standardisés ou peu différenciés ou que le coût pour passer d'un concurrent à un autre soit moindre (Michaux, 2015, p.8).

Selon l'Observatoire wallon du Tourisme (Commissariat Général au Tourisme, 2016), les flux touristiques en Wallonie représentaient, en 2016, plus de 10.3 millions de visiteurs dont 2.5 millions pour le secteur des musées. A elle seule, la province de Liège draine 12.7% des touristes en Wallonie. Cette clientèle représente donc de gros volumes mais l'offre des attractions et les substituts sont également tellement nombreux et différenciés que le pouvoir de négociation de ces touristes reste important. L'évolution des comportements de

consommation forcent les musées à s'adapter, se renouveler, revoir leurs tarifs et leur offre de contenu. Les prix à l'entrée des principaux musées liégeois sont globalement proches, réduisant les coûts de transfert entre eux pour les visiteurs et, conséquemment, augmentant le pouvoir de négociation de ces derniers.

- Le pouvoir de négociation des fournisseurs :

Les fournisseurs peuvent disposer d'une influence forte sur le marché et dicter leurs exigences s'ils sont peu de représentants du secteur et imposent à leurs clients nombreux et variés des coûts de transfert importants (Michaux, 2015, p.8). La diversification de l'offre et la mainmise sur d'autres étapes de la chaîne de production sont autant de facteurs d'un pouvoir de négociation fort.

De par la nature de son offre et l'unicité de ses collections, un musée est son propre fournisseur. De fait, nous ne considérons pas les généreux donateurs et autres auteurs de mises en dépôts d'œuvres comme des fournisseurs puisqu'il s'agit d'actes ponctuels ne constituant pas l'objet d'une activité économique. Pour le cas liégeois, les musées à portée historique sont effectivement peu nombreux face aux importants volumes de touristes transitant en Wallonie chaque année. Toutefois, les faibles coûts de transferts entre concurrents déjà évoqués nuancent ce pouvoir de négociation. De même, la différenciation de l'offre muséale liégeoise n'est pas suffisamment poussée, du point de vue de visiteurs non avertis sur les spécificités des collections, que pour offrir une liberté d'action suffisante.

Les échanges d'œuvres entre musée sont peu fréquents, l'objectif étant pour chacun de disposer du plus grand nombre et de la plus grande qualité de pièces de collection historiques. La question du pouvoir de négociation entre musées, en tant que fournisseurs, n'a donc que peu de sens dans le cadre de cette étude.

- L'intensité de la rivalité entre les concurrents :

Outre les forces à l'œuvre évoquées, la question de la rivalité entre acteurs est essentielle et est conditionnée par leur nombre et leur taille, mais aussi par l'importance des coûts fixes, le manque de différenciation et de la difficulté à s'extraire de ce marché.

D'emblée, précisons que, tout comme il est complexe d'entrer dans ce secteur éminemment spécialisé, il est presque impossible pour un musée de quitter son marché de niche et de changer radicalement d'activité. La principale conséquence de ces importantes barrières à l'entrée et à

la sortie est que le panel de concurrents restera *a priori* toujours identique. Si Liège dispose de nombreux musées, nous avons opéré un choix parmi eux pour définir les principaux « rivaux » du Trésor sur ce marché. Nos critères se fondent notamment sur les propos recueillis auprès des acteurs interrogés, sur la nature et le contenu de l'offre, et sur la thématique envisagée. Nous obtenons une sélection finale de deux véritables rivaux : le Grand Curtius et le Musée de la vie wallonne. Volontairement, nous écartons l'Archéoforum puisqu'il s'agit d'un partenaire privilégié du Trésor depuis plusieurs années, en attestent les tickets combinés permettant de visiter les deux sites pour le prix d'un et l'arrivée prochaine du directeur de l'Archéoforum à la tête de la conservation du Trésor.

Inauguré en 2009, le Grand Curtius regroupe en réalité les collections de plusieurs musées : le musée Curtius, le musée d'armes, le musée du verre, le musée d'archéologie et d'arts décoratifs, la collection d'égyptologie de l'ULiège et le musée d'art religieux et mosan (MARAM). Ce dernier est d'ailleurs la thématique privilégiée du Trésor, puisqu'il s'agit de l'ancien musée diocésain déjà évoqué : des liens historiques lient ces deux représentants du patrimoine religieux de l'ancienne principauté liégeoise. A cet égard, il existait et il existe encore une certaine rivalité entre les conservateurs des deux musées comme mentionné par plusieurs acteurs interrogés<sup>22</sup>. Certaines pièces de collection ont notamment fait l'objet de querelles et compromis pour être obtenues.

Le Grand Curtius fête actuellement ses dix ans. Ses chiffres de fréquentation dépassent de loin ceux du Trésor avec, en 2018, 60 117 visiteurs malgré une légère diminution par rapport à 2017 (63 400) (Belga News, 2019). Sur le plan de la taille, il n'y a pas non plus de commune mesure avec le Trésor : le Grand Curtius étend ses collections sur plus de 5000m<sup>2</sup>. Musée publique faisant partie du réseau des musées de la ville de Liège, il bénéficie également d'un soutien accru des autorités publiques et politiques, notamment dans son financement. Malgré cet écart de grandeur, le Grand Curtius est à considérer comme le principal rival du Trésor dans le paysage muséal liégeois.

Le Musée de la Vie wallonne constitue l'autre concurrent direct du Trésor. Avec plus de 70 000 visiteurs en 2018, il se hisse même au-delà du Grand Curtius (RTC Télé Liège, 2019). Sa fréquentation a doublé depuis sa rénovation en 2008. La nature de ses collections présente aussi une composante historique même si l'orientation se veut plus ethnographique et sociétale : la focale est mise sur l'histoire des petites gens plutôt que sur l'histoire politique et religieuse

---

<sup>22</sup> Il s'agit de bénévoles ayant souhaité rester anonymes.

de l'ancienne principauté. Le département Culture de la Province de Liège en assure la gestion. Récemment passé en musée de catégorie A grâce, notamment, à des démarches de numérisation de ses collections, le Musée de la Vie wallonne va bénéficier de moyens publics supplémentaires. A nouveau, l'échelle de grandeur le sépare du Trésor mais le public ciblé, amateurs d'art et d'histoire, demeure le même.

En somme, sur le marché très spécifique des musées liégeois, le Trésor se trouve dans une situation d'intensité concurrentielle relativement forte. Malgré la rivalité de ses principaux concurrents historiques et thématiques que sont le Grand Curtius et le Musée de la Vie wallonne, le Trésor est relativement préservé de l'arrivée d'autres acteurs sur ce marché très cloisonné et stable. Toutefois, les innombrables alternatives à une visite de musée constituent sa principale menace concurrentielle. Cette situation est nuancée par l'important volume de clients potentiels (touristes et résidents) que le Trésor a le potentiel de capter de par son contenu différencié et le peu de représentants ou fournisseurs de contenu historique liégeois.

#### 5.1.2. Quelles sont les opportunités et menaces pour le Trésor ?

Cette partie emprunte à la méthode de l'analyse SWOT pour son versant externe, c'est-à-dire les opportunités et menaces constituées par l'environnement et le contexte dans lequel évolue le Trésor. Pour identifier ces éléments, nous mobilisons essentiellement le fruit des discussions et des entretiens avec les principaux acteurs du musée. Pour enrichir cette approche, nous avons recours à l'outil conceptuel PESTEL (politique, économique, sociologique, technologique, écologique et légal) afin de cerner thématiquement les aspects abordés (Johnson et al., 2014).

- Pour l'aspect Politique :

Le Trésor est particulièrement dépendant des aides publiques provenant de la Ville de Liège, de la Province et de la Région. Les variabilités du montant de ces subsides sont autant d'opportunités que de menaces pour un musée privé ne pouvant compter exclusivement que sur ses recettes propres et les dons ponctuels pour fonctionner. La politique culturelle et touristique des différentes entités publiques belges est donc source de préoccupations pour le musée.

Depuis les dernières élections communales d'octobre 2018, l'échevinat liégeois du tourisme a changé de main. Michel Firket, élu CDH et idéologiquement sensible à la valorisation du patrimoine religieux, n'a pas été renouvelé dans ses fonctions. La compétence du tourisme a été confiée à Jean-Pierre Hupkens, élu socialiste, déjà échevin de la culture et de l'urbanisme.

S'il est encore trop tôt pour mesurer les implications de cette nouvelle redistribution des compétences, une certaine continuité voire cohérence dans la politique jusqu'alors menée est à prévoir, culture et tourisme étant deux domaines complémentaires.

La récente politique d'aménagement du territoire liégeois et de « city branding » est perçue positivement par les acteurs du Trésor, opportunité d'attirer davantage de visiteurs. Alain Baufays s'exprime en ce sens : « Les efforts menés par la ville de Liège en matière d'aménagement du paysage urbain portent visiblement leurs fruits. Les touristes sont de plus en plus nombreux et viennent d'horizons de plus en plus lointains »<sup>23</sup>. Les rapports avec les autorités publiques sont estimées « en constante amélioration », particulièrement la Ville et l'échevinat du tourisme qui prêtent désormais « une oreille bienveillante au Trésor » selon Monsieur Baufays : le changement de cabinet semble perçu comme une opportunité de renouveau par la plupart des acteurs du Trésor. Le soutien financier de la Ville envers le Trésor est estimé à 10 000 € annuel<sup>24</sup>. La Province et la Région se manifestent moins mais sont des partenaires indispensables pour le subventionnement, respectivement à hauteur de 1500 € et 20 000 €<sup>25</sup>.

Quant aux rapports avec la Fabrique d'Eglise, les relations sont envisagées sous l'angle du contrôle, bridant selon certains l'autonomie du Trésor mais l'écartant du giron des institutions publiques. Le Conservateur du musée est engagé directement par la Fabrique et doit lui rendre régulièrement des comptes. Son interlocuteur privilégié est le Doyen du Chapitre en tant que président du Conseil des Marguilliers (l'exécutif de la Fabrique) et président de l'ASBL du Trésor. Monsieur Maquet précise que ce contrôle vise à « maintenir dans le chef du Conservateur sa responsabilité de gestionnaire des collections du Trésor et de la cathédrale afin que celui-ci puisse poursuivre sa tâche de conservation, de restauration, mais aussi de valorisation des collections ». Certains acteurs interrogés considèrent la nature des relations avec la Fabrique comme une menace pour le Trésor : c'est particulièrement le cas des bénévoles qui en ont une vision externe. Monsieur Baufays estime que les rapports avec le conservateur ne sont pas toujours « faciles » en raison des critiques et du manque de reconnaissance de la

---

<sup>23</sup> Entretien avec Monsieur Alain Baufays.

<sup>24</sup> Entretien avec Monsieur Julien Maquet

<sup>25</sup> Ibid.

Fabrique à l'égard du travail réalisé<sup>26</sup>. Georges Goosse confirme ce sentiment mitigé en regrettant « l'inertie et les réticences » de la Fabrique ainsi que « les querelles de clocher »<sup>27</sup>.

- Pour l'aspect Economique :

Principale opportunité économique, le marché du tourisme à l'échelle mondiale se situe parmi les activités les plus lucratives, représentant près de 10% du PIB pour l'ensemble des flux touristiques (Jonet, 2017, p.32). L'Europe à elle seule, principale destination touristique, représente plus de la moitié du marché touristique mondial, brassant près de 450 milliards d'euro chaque année<sup>28</sup>. Sa croissance est continue malgré quelques ralentissements liés aux récents attentats et au climat anxiogène dissuadant le choix de certaines destinations touchées par le terrorisme. Monsieur Julien Maquet remarque toutefois « une volonté de plus en plus affichée des différents musées liégeois, quel que soit leur statut, public ou privé, de fédérer les énergies pour accroître l'offre touristique »<sup>29</sup>.

Les menaces sur ce marché relativement stable sont donc limitées pour le Trésor mais la rude concurrence explicitée au préalable peut fragiliser la position du musée dans le microcosme liégeois. La faiblesse et l'inconstance de ses moyens provenant essentiellement des sources externes publiques et privées sont autant de dangers soulignés par tous les acteurs interrogés. Ils sont également nombreux à insister sur l'importance économique des donateurs mécènes. A cet égard, l'entretien avec les bénévoles<sup>30</sup> permet de mettre en valeur le formidable travail de recherche et de promotion du conservateur actuel, Monsieur Georges, pour trouver et convaincre de généreux donateurs à apporter leur soutien financier indispensable au Trésor. Nous insistons sur le caractère vital de ces apports externes qui permettent au musée de fonctionner au quotidien.

- Pour l'aspect Sociologique :

Outre les nouvelles formes de concurrence aux visites de musée dans l'offre culturelle et de divertissement, d'autres facteurs influencent la fréquentation muséale. L'Observatoire des politiques culturelles (OPC) montre par exemple l'évolution du public scolaire : auparavant, certaines écoles venaient plusieurs années d'affilée dans un musée qui se démarquait par ses

---

<sup>26</sup> Entretien avec Monsieur Alain Baufays

<sup>27</sup> Entretien avec Monsieur Georges Goosse

<sup>28</sup> Selon une estimation du World Travel and Tourism Council <http://www2.unwto.org/>, consulté le 14 avril 2019.

<sup>29</sup> Entretien avec Monsieur Julien Maquet

<sup>30</sup> Entretien anonymisé

ateliers pédagogiques mais, désormais, chaque institution dispose de ses propres dossiers et outils pédagogiques, limitant la différenciation (2015). En conséquence, ces écoles ne viennent plus qu'une fois et changent d'endroit l'année suivante.

Les dernières crises économiques ont également diminué les dépenses culturelles du public. Parmi ces dépenses, l'OPC situe le secteur muséal comme « le dernier maillon de la chaîne des dépenses culturelles » (Cosse, Gohy et Paindavoine, 2015, p.30). De plus, les plus jeunes générations n'ont pas les mêmes pratiques culturelles que leurs ainés, pratiques où les musées n'ont peu ou pas de place : les efforts pédagogiques mis en place par les institutions sont d'ailleurs considérés comme inefficients face à cette évolution des comportements de consommation.

Dans la même perspective, les exigences et attentes du public sont revues à la hausse. Le besoin n'est plus simplement de visiter mais de vivre une expérience inédite en se déplaçant jusqu'au musée. L'aspect événementiel est source d'attractivité. L'OPC distingue néanmoins deux difficultés pour les musées à cet égard : « d'une part, le fait que la création d'évènements a un coût, et d'autre part, qu'il n'est pas simple de la concilier avec le souhait de garantir la qualité scientifique de ce qui est proposé » (2015, p.31). Notre enquête quantitative l'a révélé, les moments de forte affluence coïncide avec les évènements organisés de manière complémentaire à la visite du Trésor en tant que tel : expositions temporaires, concerts et conférences. Il ressort des entretiens que les acteurs du musée ont pleinement conscience de cette tendance et de la nécessité de miser sur davantage d'expositions temporaires attractives pour le grand public comme exprimé par Alexandre Alvarez : « Continuer à évoluer en créant de nouveaux projets : des expositions intéressantes, attractives, des activités didactiques, etc. afin de permettre au grand public de nous découvrir et peut être de changer sa conception du musée »<sup>31</sup>. Pour preuve, outre l'impact positif de la récente exposition photographique « Liège, un soir, une nuit », Julien Maquet rappelle le succès retentissant de l'exposition relative aux statues de la vierge en 2008 ayant généré plus de 13 000 entrées payantes annuelles (bien au-delà des entrées actuelles !)<sup>32</sup>.

- Pour l'aspect Technologique :

L'avènement d'Internet et autres technologies de l'information et de la communication offre de nouvelles perspectives pour un musée mais également de nouveaux concurrents voire substituts comme évoqué précédemment. Ces principales menaces identifiées dans notre analyse de

---

<sup>31</sup> Entretien avec Monsieur Alexandre Alvarez

<sup>32</sup> Entretien avec Monsieur Julien Maquet.

l'intensité concurrentielle du marché sont essentiellement liées au développement des activités de loisirs « sédentaires », c'est-à-dire les possibilités de consommer du contenu culturel sans avoir à se déplacer vers l'offre en question : le streaming en est le parfait exemple, en se démocratisant avec l'arrivée de plateformes de divertissement vidéo comme Netflix ou audio comme Spotify.

Le développement technologique doit pouvoir profiter aux institutions culturelles et historiques mais les coûts d'acquisition sont souvent trop importants pour des musées qui ne tirent souvent leurs recettes que des entrées et subsides. Ainsi, la réalité virtuelle et la réalité augmentée sont deux innovations technologiques applicables au champ muséal, permettant des reconstitutions historiques et une immersion accrue des visiteurs dans la thématique ciblée. Ces considérations sont très éloignées des enjeux et projets du Trésor actuel, l'opportunité technologique se limitant actuellement aux audioguides et à quelques écrans interactifs et pédagogiques sous forme de présentations diaporama linéaires. Leur optimisation sonore fait toutefois l'objet de quelques commentaires de visiteurs : « le son de certains films était trop faible »<sup>33</sup>. Toutefois, le Trésor pourrait prendre exemple et appui sur son partenaire de l'Archéoforum qui propose des tablettes tactiles pour accompagner les visiteurs de manière pédagogique et interactive. L'immense avantage pour le Trésor serait de pouvoir élargir son audience internationale en proposant davantage de traductions prises en charge par ces tablettes.

Actuellement, le format des audioguides ne convainc pas une partie des visiteurs. Parmi les répondants de l'enquête, 63% d'entre eux ont réalisé leur visite au moyen d'un audioguide. Si l'ergonomie de l'appareil ne pose pas de difficulté, la qualité du son et des explications est déjà plus nuancée mais satisfait la grande majorité des utilisateurs. La durée des explications de l'audioguide ainsi que les points du parcours sont l'objet d'une insatisfaction pour davantage de visiteurs qui commentent abondamment en ce sens : « manque d'explications par audioguide le long du parcours », « plus de points audioguide serait chouette », « le suivi des numéros n'est pas évident », « remettre les explications dans l'ordre et les points en plus gros », y compris en anglais « maybe improve orientation a little ? »<sup>34</sup>. Le parcours audioguide doit être repensé de manière cohérente pour inclure plus d'œuvres.

---

<sup>33</sup> Enquête menée auprès des visiteurs.

<sup>34</sup> Ibid.

- Pour l'aspect Ecologique :

Cette dimension ne trouve pas à s'appliquer concrètement dans notre objet d'étude. Toutefois, il nous faut souligner le développement de ce que l'on appelle le tourisme durable (Leslie, 2015). Pour le Trésor, il s'agit davantage d'une menace que d'une opportunité, menace d'une nouvelle forme de concurrence touristique puisque l'offre et la thématique du Trésor ne sont pas réellement compatibles ou convertibles au tourisme durable, si ce n'est dans la gestion énergétique de ses infrastructures.

Remarquons que l'OPC considère globalement que les changements de conditions climatiques amènent les touristes à choisir des attractions « à l'eau et à l'air » plutôt que le « indoor » à l'instar des musées (Cosse, Gohy et Paindavoine, 2015). En extrapolant, le réchauffement climatique peut constituer une menace à long terme pour les musées à moins qu'il ne s'agisse de trouver un endroit à l'ombre et au frais. En ce cas, le Trésor pourrait s'équiper en air conditionné ne nuisant pas à l'intégrité de ses pièces de collection.

- Pour l'aspect Légal :

Tel que précisé dans les difficultés pour de nouveaux arrivants d'intégrer le cercle restreint des musées, le dispositif légal en Fédération Wallonie-Bruxelles repose sur le décret du 17 juillet 2002 relatif à la reconnaissance et au subventionnement des musées et autres institutions muséales et son arrêté d'exécution du 22 décembre 2006. Modifié en mai 2012, le décret introduit la gratuité tous les premiers dimanches du mois, tandis que l'arrêté sera modifié le 7 juin 2012 pour augmenter la durée de la reconnaissance des musées qui passe de 3 à 4 ans. L'Observatoire des politiques culturelles (OPC) fut à l'origine de ces modifications par le biais d'une étude socio-économique globale sur le secteur muséal en 2004, renouvelée en 2015 pour souligner les évolutions du secteur.

L'OPC relève que le développement du cadre législatif a permis notamment une professionnalisation du secteur due aussi à la mise en place de la démarche qualité par le Commissariat Général au Tourisme. En outre, les diverses fonctions muséales ont été clarifiées et reconnues officiellement à l'instar de l'acquisition, la conservation, l'étude scientifique et la diffusion des collections. Dans la continuité, le personnel des musées a fait l'objet d'une mise au point sous l'angle des ressources humaines pour l'engagement et la participation des équipes à des formations. Autre avancée majeure, le développement des services en lien direct avec la médiation du patrimoine pour les aspects éducatifs, pédagogiques et communicationnels.

Ces évolutions sont particulièrement vraies pour les musées de type public. Les institutions privées ne suivent la dynamique qu'à hauteur de leurs moyens, ce qui signifie de manière très modeste dans le cas du Trésor. La législation entraîne également la mutualisation des forces vives des musées dans un même espace géographique. Monsieur Julien Maquet estime que la révision des textes normatifs encourage « ce travail fédérateur des outils culturels, avec des subsides importants à la clef »<sup>35</sup>. La régulation du secteur constitue donc une opportunité.

## 5.2. L'analyse interne

Nous avons replacé les divers éléments de l'univers externe qui composent l'environnement du Trésor. Nous touchons désormais au cœur des rouages du Trésor, sur les différents éléments de son fonctionnement interne, mécaniques qui ont fait leur preuve ou constituent des points d'amélioration ou des objectifs de gestion. Nous accordons la prédominance de cette analyse aux méthodes de communication et de promotion au cœur de notre problématique.

### 5.2.1. Les stratégies de communication et de promotion déployées

Le Trésor de Liège a récemment multiplié les canaux par lesquels il communique son actualité et son offre, saisissant progressivement les opportunités du marketing digital. Toutefois, l'essentiel de son effort de communication repose sur des outils de diffusion traditionnels qui peinent à se renouveler et se différencier. Nous passons en revue ces différents vecteurs et envisageons leur efficience dans la stratégie de communication du Trésor.

Depuis 1991, le Trésor dispose d'une publication à la fois scientifique et promotionnelle. D'abord sous le nom de *Feuilles de la cathédrale de Liège*, puis, dès 2004, sous le titre *Bloc-Notes*, le musée se dote d'un bulletin trimestriel évoquant ses actualités et les travaux de son équipe scientifique. Depuis 2014, cette publication a à nouveau changé de nom pour sobrement s'intituler *Trésor de Liège*. A l'heure d'écrire ces lignes, cette collection comprend 57 numéros. Jusque 2009, ce trimestriel consistait en une mise en page minimalist, austère et noir et blanc d'une quinzaine de pages. A partir de 2009, une intervention financière du président du conseil d'administration d'Ethias a permis de développer une nouvelle version couleurs avec nombreuses illustrations et photographies, et un découpage plus aéré en rubriques. L'équipe de contributeurs qui s'occupe du trimestriel est plus nombreuse, composée de collaborateurs

---

<sup>35</sup> Entretien avec Julien Maquet.

scientifiques et d'acteurs clés du Trésor sous la coordination du conservateur. Toutefois, aucun véritable spécialiste de la communication ou du marketing ne fait partie du comité de rédaction.

Le bulletin trimestriel est l'occasion de transmettre certaines informations importantes aux lecteurs. Lors des travaux, il en faisait état d'avancement. Il liste les conférences et concerts prévus au Trésor. Et, de manière de plus en plus discrète au fil des nouvelles mises en page, il invite aux donations en échange de la réception gratuite du bulletin-trimestriel et d'invitations aux évènements du Trésor. Nous ne disposons pas des données sur les lecteurs de ce support (la plupart des bénévoles en font partie) et il est complexe d'évaluer la portée de la publication. Afin d'améliorer son audience, le bulletin doit faire l'objet d'une refonte visuelle complète. Dans un effort de diffusion plus large, le Trésor a néanmoins entrepris la numérisation de chaque numéro rendu disponible sous format PDF sur le site du Trésor. Il s'agit d'une démarche tout à fait pertinente pour donner un second souffle aux publications les plus anciennes.

Le Trésor édite également des brochures promotionnelles qui sont diffusées dans des points stratégiques de la ville de Liège tels que l'office du tourisme, autres sites culturels et galeries marchandes. Une certaine évolution est également remarquée dans le format et la mise en page. Jusqu'il y a peu, la plupart de ces brochures prenaient la forme d'un dépliant de quelques pages avec disposition de texte à côté de quelques images. Les plus récentes versions adoptent le format « flyer » selon une page recto verso. De manière continue, les textes de brochures sont également traduits en anglais, néerlandais et allemand.

La toute dernière brochure créée en 2018 a été conçue exceptionnellement par une société de communication spécialisée, *BHS production*. Cette stratégie s'est avérée payante puisque cette version a reçu la récompense « 2018 International Best Brochure Award » : décernée par l'International Association of Visitor Information Providers, jury composé de professionnels de l'industrie de l'affichage et de la distribution de divers pays (Etats-Unis, Mexique, Canada, Afrique du Sud et Europe), ce prix évaluait divers critères parmi un panel de 19 000 brochures candidates. La brochure du Trésor s'est donc distinguée par son esthétique, son attrait visuel, sa lisibilité, la qualité de son support et son efficacité globale.

Parmi les autres voies écrites de promotion, le Trésor n'est pas toujours mentionné dans les guides touristiques, manquement considérable à sa visibilité pour le public international. Plus interpellant encore, le Trésor n'a pas toujours été présent dans les supports édités par la Région wallonne et les organes de promotion du tourisme comme Wallonie Belgique Tourisme : les récents aménagements du musée lui ont enfin permis d'être répertorié. Le caractère privé du

Trésor ne facilite pas toujours sa visibilité puisque la promotion du tourisme local passe d'abord par les institutions publiques subventionnées.

Dans l'espace urbain, le Trésor a beaucoup de progrès à réaliser pour simplement « apparaître » aux yeux des visiteurs. De trop rares et discrets panneaux indicatifs urbains mentionnent son existence dans des points pas toujours suffisamment stratégiques. Par exemple, il n'y a aucune mention du Trésor de Liège parmi les panneaux ou plans à la gare des Guillemins, haut lieu d'accessibilité touristique, alors même que les concurrents du Curtius et du Musée de la Vie wallonne bénéficient de cet éclairage. Une fois le cœur historique de la ville de Liège atteint, il n'est pas toujours aisément de trouver l'entrée du Trésor. Arrivé place Cathédrale, le visiteur doit pénétrer directement dans l'édifice religieux pour gagner ensuite le cloître et enfin l'entrée du Trésor. Une seconde entrée est accessible depuis la petite Rue Bonne Fortune à l'arrière de la cathédrale. Le caractère peu explicite de ces entrées est conforté par la forte proportion de découverte « par hasard » (18% des nouveaux visiteurs<sup>36</sup>). Il convient de préciser que, la Cathédrale étant actuellement en travaux, sa façade est couverte d'échafaudages. Malgré le caractère peu avenant et esthétique du point de vue touristique, le Trésor a su néanmoins tirer partie de cette situation pour déployer une grande banderole promotionnelle sur ces échafaudages, au niveau de l'entrée de la cathédrale. Cette solution originale a l'avantage de capter directement l'attention des visiteurs situés Place Cathédrale mais elle ne durera que le temps des travaux. Concernant la Rue Bonne Fortune, récemment remise à neuf et exclusivement piétonne, le Trésor gagnerait à développer cette entrée comme voie d'accès principale au musée. Quelques affiches ont été disposées à son entrée mais le tout demeure encore trop discret, dissuadant beaucoup d'entrer, ne sachant pas s'il s'agit d'un accès autorisé au public.

Sur le plan digital, le Trésor dispose d'un site internet depuis plusieurs années, ayant déjà fait l'objet d'une refonte graphique, esthétique et ergonomique complète. Le format de la page web statique a été abandonné au profit d'une version plus réflexive et d'une identité visuelle bien marquée. Sous format blog, les actualités du Trésor sont publiées ponctuellement mais ne font pas l'objet d'une régularité. Les principales pièces de collection sont présentées en page d'accueil, ainsi qu'une visite virtuelle du Trésor. Nous ne disposons pas des données de fréquentation et de trafic du site mais l'enquête auprès des visiteurs permet d'établir certaines

---

<sup>36</sup> Enquête auprès des visiteurs.

constatations déjà mentionnées : le site est un point d'accès majeur pour capter de nouveaux visiteurs<sup>37</sup>.

Depuis 2011, le Trésor s'est doté de sa propre page Facebook. L'activité de la page ne connaît pas de réelle constance dans ses publications. Ponctuellement, un certain dynamisme stimulé par des événements particuliers engendre davantage de contenus. Depuis la prise en main de la page par Alexandre Alvarez, collaborateur scientifique et coordinateur de l'équipe de guides, la page du Trésor répond davantage aux standards du réseau social. Désormais, on compte une publication presque hebdomadaire accompagnée d'une photo de qualité du musée. Les activités du Trésor, tels que les concerts et conférences, font aussi l'objet d'événements Facebook. Progressivement, la page Facebook gagne en nombre d'abonnés et donne l'apparence d'une forme de *community management* de plus en plus présent. Le Trésor affiche d'ailleurs une évaluation positive de 4.4/5 sur le réseau social accompagnée de commentaires de visiteurs satisfaits. Toutefois, la page peine à augmenter son volume de « *likes* », commentaires et nouveaux abonnés. En effet, la régularité des publications gagnerait encore à être améliorée pour maintenir l'audience et l'outil de sponsoring Facebook pourrait être ponctuellement utilisé pour booster la visibilité du Trésor en périodes creuses. Certaines initiatives d'Alexandre Alvarez, comme un concours ou des mini-jeux de reconnaissance de photographies sont des élans positifs qu'il serait pertinent de réitérer.

Parmi les autres supports de marketing digital, le Trésor a également récemment créé, en 2017 sa propre chaîne Youtube toujours sur initiative d'Alexandre Alvarez. Le contenu de la chaîne regroupe d'anciens reportages et interviews à propos du Trésor ainsi que des vidéos de presse plus récentes. A l'heure actuelle, elle compte moins de 5000 vues pour une petite centaine d'abonnés. Pour parvenir à booster cette audience, la chaîne gagnerait à créer du contenu original, ne serait-ce qu'une vidéo promotionnelle du Trésor, et de partager le tout sur les réseaux sociaux. Cet outil est actuellement sous-exploité.

TripAdvisor fait aussi l'objet d'une attention toute particulière de la part du Trésor. La plateforme collaborative d'évaluation touristique est devenue un puissant vecteur digital de promotion mais aussi d'attractivité. L'image de marque d'un site peut y trouver un appui supplémentaire ou, au contraire, la cause de sa dégradation. Les appréciations des utilisateurs sont rendues publiques et contribuent à la renommée ou à la mauvaise presse du site. Le Trésor y dispose actuellement de 33 avis pour une évaluation globalement très positive, dépassant le

---

<sup>37</sup> Rappelons que l'enquête estimait à 5.6% la fraction de visiteurs ayant découvert le Trésor par le biais du site.

4.5/5 selon la répartition 16 « excellent », 9 « très bon » et 1 « moyen ». TripAdvisor est aussi l'opportunité de situer l'importance de la visibilité du Trésor sur le plan digital et de sa présence Internet : des classements sont établis localement pour les différentes attractions touristiques. Ainsi, le Trésor est en 20<sup>ème</sup> position sur 112 « choses à voir/à faire sur Liège ». Précisons que les principaux concurrents du Trésor sont mieux classés mais pas accessibles, avec le Musée de la Vie wallonne en 16<sup>ème</sup> position et le Musée du Grand Curtius en 10<sup>ème</sup>. Au regard de l'ambition du Trésor, ce score peut faire l'objet d'un objectif d'amélioration, voire de dépassement. Point intéressant, la Cathédrale Saint Paul se situe en 6<sup>ème</sup> position pour un total de 500 évaluations : le Trésor étant indissociable de sa cathédrale, il serait pertinent que le nom du musée figure dans le descriptif TripAdvisor du site pour en augmenter la visibilité internationale.

Parmi les autres vecteurs de communication et de promotion, le Trésor fait ponctuellement l'objet d'articles de presse et de mentions audiovisuelles. Son inauguration récente a généré plusieurs publications dans les grands quotidiens belges ainsi qu'interviews et reportages sur les chaînes et fréquences locales que sont RTC Liège et Vivacité Liège. La presse est un outil promotionnel stratégique et n'est pertinent qu'à l'occasion d'évènements particuliers de la vie du musée.

### 5.2.2. Les forces et faiblesses du Trésor

Il s'agit du versant interne de l'analyse SWOT. A nouveau, nous mobilisons les résultats des entretiens réalisés avec les différents acteurs ainsi que le contenu qualitatif des enquêtes menées auprès des visiteurs du Trésor. Concernant l'expérience vécue par ces derniers, nous avons soumis à évaluation les différents aspects qui composent une visite de musée.

L'accueil par les bénévoles du musée est un véritable point fort avec le meilleur taux de « très bien » et aucune mention négative. Les volontaires de l'accueil, en grande majorité retraités, sont des passionnés d'histoire et de Liège, ce qui se ressent et se transmet volontiers auprès des visiteurs. Les bénévoles, personnel de l'accueil et guides, sont unanimement considérés comme une plus-value majeure pour le Trésor. Les acteurs du musée soulignent sans exception l'importance cruciale de ceux-ci dans le fonctionnement quotidien du musée. Le futur conservateur estime que « sans eux, les activités du Trésor seraient impossibles à mettre en

œuvre »<sup>38</sup>, car les moyens financiers ne permettent pas d'engager suffisamment de personnel à affecter aux postes de l'accueil, de la boutique et de la surveillance des collections. Du point de vue des visiteurs, les commentaires sont tous positifs : « charmant accueil et grande gentillesse »<sup>39</sup>.

Outre le personnel de l'accueil, l'essentiel des guides du Trésor sont aussi des bénévoles, généralement des étudiants universitaires en Histoire ou Histoire de l'art. Il s'agit d'un autre point fort du Trésor qui a fait l'objet de questions spécifiques dans l'enquête menée auprès des visiteurs. Les différents aspects des visites ont obtenu d'excellents scores parmi les répondants (le « très bien » est toujours en tête, aucune mauvaise mention n'a été relevée). Ainsi, la personnalité et les explications des guides ont convaincu les membres de chaque groupe. Parmi les points forts relevés, les visiteurs soulignent les anecdotes, l'accessibilité de l'information et l'interactivité voire l'humour de certains guides cités à plusieurs reprises. Le fait que les guides soient jeunes est également perçu comme une plus-value, rendant la visite plus dynamique selon les visiteurs et particulièrement auprès des jeunes générations.

Toujours concernant les visites guidées, la durée et la taille des groupes présentent également un taux de satisfaction élevé malgré une proportion plus importante de « bien ». Quelques commentaires négatifs regrettent parfois « le manque de temps », certains guides gagneraient à faire durer davantage leurs visites. Par exemple, des visiteurs font part de leur déception : « on passe à côté d'œuvres intéressantes ». Enfin, le prix de la visite guidée satisfait globalement malgré quelques mentions « moyens » : précisons que, pour une entrée libre au tarif plein adulte, un visiteur paie 6€ or il paiera le même montant pour une visite guidée s'il fait partie d'un groupe d'au moins 10 personnes. Ce sentiment minoritaire est issue d'une méconnaissance des tarifs. La difficulté pour les visiteurs spontanés est que les visites avec guide ne se réalisent plus que sur réservation sauf le weekend. Des visiteurs font part de cette faiblesse, n'ayant pas pu profiter d'un guide car ils ignoraient la nécessité d'en faire la demande au préalable. En cela, il semble que l'organisation antérieure des guides qui garantissait une permanence chaque jour d'ouverture en cas de demande de visite répondait davantage aux besoins des visiteurs spontanés. Autre critique, toujours l'absence d'offre en langue étrangère (anglais, néerlandais, allemand).

---

<sup>38</sup> Entretien avec Monsieur Julien Maquet.

<sup>39</sup> Enquête auprès des visiteurs.

Les collections en elles-mêmes sont l'autre point fort du Trésor selon les visiteurs avec une écrasante proportion de « très bien ». Les commentaires abondent en ce sens y compris en anglais. Citons notamment : « Material was amazing », « On ne s'attendait pas à voir d'aussi belles œuvres », « ébloui par la richesse des trésors de la cathédrale magnifiquement valorisés ici »... Le buste reliquaire de Saint-Lambert et Charles le Téméraire précédemment détaillés sont les pièces les plus mentionnées et admirées. La position des visiteurs liégeois est souvent marquée par la surprise de découvrir un patrimoine local aussi riche : « On se rend dans d'autres pays et on ne se rend pas compte de sa propre richesse ».

A nouveau, la question du potentiel d'attractivité non concrétisé se pose face à cet étonnement fréquent de ne pas avoir eu connaissance de la qualité des collections du Trésor avant de l'avoir visité. Les acteurs du Trésor ont conscience de ce défi comme exprimé par Alexandre Alvarez : « le public ignore parfois la richesse de nos collections : le terme « Trésor » ne dit rien de ce que nous offrons à voir au public et les gens semblent parfois mésestimer la taille de nos installations et le nombre de pièces présentées »<sup>40</sup>. Monsieur Alain Baufays rapporte « Les Liégeois [qui sont étonnés de la richesse de nos collections] s'excusent de ne pas avoir visité le Trésor auparavant »<sup>41</sup>. Les collections ont d'autant plus d'impact aux yeux des visiteurs qu'elles s'inscrivent dans un cadre architectural exceptionnel, celui de la cathédrale et du cloître, participant à l'immersion du visiteur et au serviscène global.

Le parcours scénographique bien que globalement apprécié fait l'objet de résultats plus nuancés avec quelques « moyens » et un « mauvais ». Malgré la fin des travaux et l'inauguration du nouveau Trésor, le parcours scénographique n'est pas encore dans sa forme définitive : avec l'ouverture de nouvelles salles, des pièces ont été déplacées pour être mieux mises en valeur. C'est notamment le cas du reliquaire de Charles le Téméraire qui bénéficie de son propre écrin dans la pièce dite Espace bourguignon. Il en résulte une superficie de parcours plus importante mais des salles qui ne sont pas encore toutes optimisées tant dans les pièces présentées que dans la scénographie proposée. Dans l'ensemble, les visiteurs constatent les évolutions positives : « Le parcours et la scénographie s'améliorent d'une fois à l'autre » ou encore « Le Curtius devrait en prendre des leçons ». Avec le peu de moyens à disposition, le Trésor réalise néanmoins des vitrines d'exposition et autres présentations d'œuvres de qualité. Les commentaires mitigés font état, notamment, d'une « mise en évidence pas très contemporaine », objet de la reconfiguration de la scénographie des nouvelles pièces. Autre

<sup>40</sup> Entretien avec Monsieur Alexandre Alvarez

<sup>41</sup> Entretien avec Monsieur Alain Baufays

point soulevé par les visiteurs, « mieux indiquer l'accès aux personnes à mobilité réduite ». Le musée est pourtant parfaitement équipé pour permettre à toute personne de profiter pleinement des collections via un ascenseur, un élévateur pour accéder à certains paliers, et des pentes douces parallèles aux escaliers : de notre point de vue, il s'agit d'un point fort véritable. Toutefois, la signalétique pour les PMR pourrait être mieux visible, notamment l'accès à l'ascenseur.

Cette scénographie est une opportunité pour les gestionnaires du Trésor car le conservateur bénéficie d'une grande liberté pour organiser les collections tant sur le plan muséographique que scientifique. Toutefois, comme remarqué par plusieurs acteurs lors des entretiens, la nature éminemment religieuse des collections rend complexe la médiation culturelle auprès d'un large public et, particulièrement, auprès des plus jeunes. Comme le souligne Julien Maquet, « la connotation religieuse du musée oblige à faire preuve d'inventivité sans que celle-ci ne porte atteinte à l'essence même d'un trésor d'église qui, au contraire d'un musée au sens habituel du terme, est constitué d'objets liturgiques qui ont ou peuvent encore avoir une utilité pratique en fonction des nécessités du culte célébré par l'évêque ou les chanoines de la cathédrale ».

L'accessibilité du contenu aux plus jeunes est donc l'un des points faibles du Trésor comme confirmé par certains visiteurs : « Manque d'activité qui pourrait donner aux jeunes l'envie de venir » ou « il serait judicieux de créer des carnets pour enfants (enquêtes, parcours découvertes...) ». Le Trésor dispose pourtant de dossiers pédagogiques mais ils ne sont pas suffisamment promus ni proposés à l'entrée du musée pour les jeunes visiteurs hors cadre scolaire. Le potentiel des nouvelles générations est pourtant perçu par les guides comme un public demandeur d'expériences inédites au sein d'un musée. L'organisation des anniversaires s'inscrit dans cette démarche de captation de nouveaux publics : une chasse au trésor est organisée pour de jeunes enfants dans l'enceinte du musée. Cette formule connaît un succès croissant comme démontré lors de l'analyse des entrées. A tel point que le nombre de guides s'avère parfois insuffisant pour satisfaire la demande. Cet axe en plein essor doit être poursuivi et développé.

Quant à la boutique, il ne s'agit pas du meilleur argument du Trésor comme en témoigne certains visiteurs : « malgré plusieurs visites, en fait, je ne connaissais pas la boutique du musée ». Il s'agit pourtant d'un haut lieu de marketing stratégique puisque cet espace sert également de billetterie et de point de départ des visites. La disposition des vitrines ne répond pas à des impératifs de ventes, les produits (cartes postales, objets religieux tels que chapelets,

bougies et figurines christiques, livres d'art...) sont placés où il y a de la place et non où ils seraient les plus visibles pour le client. De même, le Trésor dispose de certains produits du terroir à son effigie comme du péket, de la bière ou des pralines au vin de messe, mais ils ne font l'objet d'aucune promotion si ce n'est le jour de leur lancement. Pour preuve, aucun visiteur n'a appris ou partagé l'existence du Trésor par ce billet. La boutique est un point d'amélioration incontestable.

Sur le plan organisationnel, le principal point faible demeure le manque de moyens, les recettes provenant uniquement des subsides, des entrées, de la boutique et des donations. A long terme, le futur conservateur souhaiterait néanmoins « conduire le Trésor à l'autonomie financière » ce qui doit nécessairement passer par une augmentation importante du nombre d'entrées payantes<sup>42</sup>. Les dépenses sont donc stratégiquement envisagées pour assurer le fonctionnement le plus optimal possible du musée. Toutefois, certains aspects sont négligés par voie de conséquence : les ressources humaines du Trésor sont très limitées, la plupart des postes rémunérés sont destinés aux organes de gestion et aux collaborateurs scientifiques. Les bénévoles du Trésor, les plus proches du terrain, constatent toutefois des besoins en personnel permanents à l'instar « d'une femme d'ouvrage ou d'un homme qui sait tout faire et qui est très créatif »<sup>43</sup>. Ces bénévoles s'inquiètent d'ailleurs pour la pérennité de l'accueil du Trésor car ils « ne rajeunissent pas » et craignent de ne pas voir de relève intéressée par cette activité non rémunérée. Le conservateur actuel, Monsieur George, place d'ailleurs ces espoirs dans cette « nouvelle génération aux commandes » du Trésor<sup>44</sup>. Pour le moment, il précise que « le maximum possible humainement parlant est actuellement fait », ce qui demeure insuffisant au regard des objectifs de fréquentation accrue visés.

Enfin, la faiblesse qui nous intéresse au premier plan car la plus intimement liée au potentiel d'attractivité du Trésor, c'est sa communication marketing que nous avons précédemment détaillée. Son budget est jugé trop faible par toutes les parties prenantes<sup>45</sup>, tant les bénévoles que l'équipe de gestion, malgré une légère augmentation (que nous ne pouvons quantifier faute de données suffisantes) à l'occasion de l'inauguration de la salle d'exposition. La présentation des différents outils et vecteurs de communication ainsi que l'étude de leur impact effectif auprès des visiteurs a démontré la faiblesse des canaux propres au Trésor. Alexandre Alvarez

---

<sup>42</sup> Entretien avec Monsieur Julien Maquet

<sup>43</sup> Entretien avec Monsieur Alain Baufays.

<sup>44</sup> Entretien avec Monsieur Philippe George.

<sup>45</sup> Monsieur Goosse l'estime à 5% du budget total.

en charge d'une partie de cette communication estime également qu'elle pourrait être améliorée avec davantage de moyens. Pour l'heure, « notre réputation nous vient essentiellement du bouche à oreille et des commentaires sur les réseaux sociaux. À part quelques campagnes publicitaires (...) la communication est ainsi principalement axée sur la publicité gratuite et la satisfaction des visiteurs »<sup>46</sup>.

Afin de profiter de l'opportunité de notre enquête auprès des visiteurs pour faire connaître le Trésor à d'autres clients potentiels, nous avons cherché à savoir les raisons pour lesquelles certains n'avaient pas encore visité le musée. Ces répondants, isolés dans notre enquête par rapport aux autres personnes ayant déjà visité, affirment pour les 2/3 d'entre eux ignorer totalement l'existence du Trésor. Les autres justifient leur absence de visite par des motifs récurrents du type : « je n'ai pas le temps de visiter un musée », « les musées en général ne m'intéressent pas », « la thématique abordée ne m'intéresse pas ». Il s'agit des personnes n'ayant que peu d'intérêt pour le tourisme culturel tel qu'identifiés dans notre préambule théorique. Cette faible visibilité et capacité à saisir l'intérêt des potentiels visiteurs est la faiblesse du Trésor à viser prioritairement, principal axe d'amélioration de son attractivité. Dans le même esprit, l'entrée même du Trésor est l'objet de critiques des visiteurs, pas toujours simple d'accès pour le public non liégeois et trop discrète : plusieurs acteurs du musée comme Monsieur Goosse ou Monsieur Baufays expriment la nécessité d'assumer pleinement et d'afficher la présence du Trésor au sein de l'édifice religieux.

---

<sup>46</sup> Entretien avec Monsieur Alexandre Alvarez.



## 6. Quelques pistes en vue de concrétiser le potentiel d'attractivité

La situation actuelle du Trésor ayant été définie en accordant la priorité aux observations et remarques de ces différents protagonistes, il convient de prendre appui sur ces premières conclusions pour envisager quelques éléments de solution spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et temporellement définis.

### 6.1. Quelles visions d'avenir pour le Trésor de demain ?

Il convient de partir des ambitions et de la vision actuelle des différents acteurs afin de mieux cerner la dynamique et la direction que le Trésor souhaite emprunter dans un futur proche. Nous avons donc interrogé nos parties prenantes sur une projection de la situation du musée dans cinq ans et sur les objectifs que le musée souhaiterait atteindre. Premier constat, les différents acteurs du musée affichent de hautes ambitions.

Ainsi, pour le futur conservateur Julien Maquet, c'est d'ériger le Trésor en « pôle culturel majeur à Liège avec une fréquentation plus importante »<sup>47</sup>. Pour Georges Goosse, conseiller sortant de Monsieur George, c'est d'en faire « le premier musée de Liège »<sup>48</sup>. Le conservateur actuel est plus laconique, imaginant le Trésor dans cinq ans « mieux qu'aujourd'hui avec une nouvelle génération aux commandes »<sup>49</sup>. Alexandre Alvarez est plus mesuré proposant de « continuer à évoluer en créant de nouveaux projets : des expositions intéressantes et attractives, des activités didactiques... afin de permettre au grand public de nous découvrir et peut-être changer sa conception du musée »<sup>50</sup>. Dans le même esprit, Alain Baufays invite à continuer à « remplir les missions dévolues traditionnellement aux musées »<sup>51</sup>. Chacun conçoit le futur du Trésor de manière optimiste mais différenciée.

Sur le plan quantitatif du nombre d'entrées, Monsieur George définit un objectif à court terme de 10 000 entrées payantes à atteindre annuellement, 13 000 pour son conseiller dans la gestion, Monsieur Goosse, qui envisage davantage à plus long terme. Ces objectifs de fréquentation représentent tout de même une augmentation de plus de 30 % par rapport aux entrées totales de

---

<sup>47</sup> Entretien avec Monsieur Julien Maquet.

<sup>48</sup> Entretien avec Monsieur George Goosse.

<sup>49</sup> Entretien avec Monsieur Philippe George.

<sup>50</sup> Entretien avec Monsieur Alexandre Alvarez.

<sup>51</sup> Entretien avec Monsieur Alain Baufays.

2018 (qui, rappelons-le, ne sont pas toutes payantes) pour la première hypothèse, de plus de 70% pour la seconde ! Au regard des évolutions annuelles de la fréquentation précédemment analysées, nous n'estimons pas réaliste l'objectif de 13 000 visiteurs à court terme. Les 10 000 visiteurs pourront être atteints plus raisonnablement avec un objectif graduel de 10% d'augmentation annuelle qui permettrait d'envisager ce chiffre endéans les 3 ans. Encore faut-il se donner les moyens de progresser de manière constante chaque année.

Nous remarquons de manière flagrante le manque de vision commune des objectifs du Trésor, chacun ayant sa propre manière plus ou moins réaliste et atteignable de faire progresser le musée en termes de fréquentation et de visibilité. L'absence d'objectifs stratégiques partagés et leur communication à tous les acteurs du Trésor est un frein à son développement et au sentiment d'appartenance à une entreprise commune. Cette situation est également ressentie par les bénévoles qui nous confiaient volontiers ne pas toujours savoir vers où le Trésor souhaitait se diriger ni selon quels moyens. En termes de gestion du personnel volontaire, cette lacune peut entraîner une baisse de motivation voire d'implication pour les membres non associés à la poursuite de ces objectifs. Il en résulte une attente particulière vis-à-vis de la future relève de l'équipe gestionnaire du Trésor.

Les différentes recommandations que nous souhaitons formuler dans ce travail doivent être envisagées comme des suggestions d'objectifs stratégiques à mener communément à bien. Nous ne prétendons pas qu'ils reflètent les priorités actuelles de toutes les parties prenantes du Trésor mais pensons qu'ils peuvent constituer une première réponse aux difficultés et faiblesses observées les plus marquantes. Ces recommandations sont construites sur base de l'ensemble des éléments précédemment analysés, ainsi que des remarques des différents intervenants du musée, tant les gestionnaires et bénévoles que les visiteurs eux-mêmes. Elles sont aussi le fruit de nos apprentissages théoriques acquis au fil du cursus suivi à HEC couplées à nos premières expériences professionnelles dans les domaines de la communication et de la gestion des ressources humaines.

## 6.2. Les recommandations à l'aune des résultats obtenus

- Construire une stratégie commune

Avant toute chose, il convient de réunir chaque acteur du Trésor autour d'une table : pas seulement les organes de gestion mais également les bénévoles, les guides, des interlocuteurs

privilégiés tels que donateurs réguliers et représentants de la Fabrique d’Église et de l’ASBL. La salle du chapitre adjacente à l’entrée du Trésor ou la salle de conférence du musée peuvent logistiquement convenir. Le but de cette démarche est d’associer et de communiquer à un maximum de parties prenantes les objectifs du nouveau Trésor, transmission d’informations qui faisait jusqu’alors largement défaut auprès des volontaires. La passation entre Monsieur George et Monsieur Maquet représente le moment idéal, afin de marquer la transition et un nouveau départ commun.

Ce moment pris doit favoriser les échanges. De nos entretiens (anonymisés) avec les bénévoles, ces éléments du Trésor les plus régulièrement en contact direct avec les visiteurs et leurs attentes, nous constatons que chacun a des choses à dire et proposer pour améliorer le fonctionnement quotidien. Ces remarques n’ont pas toujours l’occasion de remonter auprès du conservateur car il n’y a finalement que très peu d’opportunités d’échanger directement avec les organes de gestion. Ainsi, nous présumons qu’une série d’objectifs globaux sont définis entre le conservateur et ses employeurs mais il convient de les peaufiner, de les adapter selon les remarques récoltées. Nous avons conscience du jeu de pouvoir qui peut s’opérer avec les « propriétaires » religieux du Trésor, c’est pourquoi le conservateur doit ici se positionner en relais des aspirations des acteurs de terrain.

La stratégie du Trésor doit donc être communiquée et comprise par chacun pour fédérer toute l’équipe derrière ce projet. Il convient donc d’élaborer une vision d’avenir dans laquelle chacun peut se retrouver, une représentation ambitieuse mais réaliste du Trésor à long terme : nous pensons ici que la perspective d’un pôle culturel liégeois majeur défendue par Monsieur Maquet correspond à un idéal facilement assimilable par tous. Au regard des moyens actuels du Trésor, viser la première position au sein du paysage muséal liégeois ne nous paraît pas (encore) raisonnable et réaliste, au risque de susciter des attentes qui ne pourront pas être satisfaites.

La stratégie globale du Trésor peut s’inspirer des objectifs stratégiques développés ci-après.

- Professionnaliser la communication et le marketing du Trésor

Pour influer sur l’attractivité du Trésor, il lui faut développer et maîtriser ses nombreux canaux de communication. En l’état actuel, le musée, avec ses maigres moyens, sous-exploite ses instruments à disposition et en particulier sa présence digitale et internet. Nous pensons à Alexandre Alvarez qui, en plus de ses tâches scientifiques et de la supervision des guides, propose des initiatives pertinentes comme la création d’une chaîne Youtube, des publications

Facebook plus interactives et régulières. Mais pour optimiser ces outils, il faut leur consacrer du temps et acquérir certaines techniques propres à ces supports. C'est pourquoi l'engagement d'un profil spécialisé en communication et en marketing digital nous paraît indispensable pour poursuivre les objectifs de visibilité et de fréquentation accrue du Trésor.

Bien entendu, il est question de la forme et du financement de cet engagement. Il s'agit d'un choix à opérer, soutenu par certains acteurs sensibles à la nécessité de promouvoir davantage le Trésor comme Messieurs Goosse et Baufays. La croissance des recettes propres du Trésor ainsi que le nombre de visiteurs en augmentation doivent permettre le recrutement d'une personne à mi-temps, au moins dans un premier temps et ce, dès les premiers moments du changement de direction. Cette personne sera affectée entièrement à la gestion de la promotion du Trésor. Le profil idéal recherché devrait disposer d'un diplôme en communication ou marketing digital ou d'une expérience professionnelle équivalente. Une affinité avec le secteur de la médiation culturelle et/ou muséale est une condition indispensable. Enfin, des compétences en community management<sup>52</sup>, en création de contenus multimédias<sup>53</sup> et en relations publiques sont essentielles pour des actions ciblées et efficaces. Ainsi, disposer dans l'équipe du Trésor d'une personne dont le métier est fondé sur le marketing et la communication permettra d'atteindre les qualités de promotion de ses concurrents et, plus largement, de se hisser sur le terrain des autres substituts d'activités culturelles et de divertissement précédemment évoqués.

Autre aspect essentiel de ce recrutement stratégique, l'emploi des langues. Le chargé de communication devrait maîtriser au moins l'anglais et, toujours dans l'idéal, le néerlandais et l'allemand. En effet, l'absence ou l'insuffisance d'explications en langues étrangères avait été soulevé par les touristes étrangers et par les bénévoles qui se trouvaient souvent ennuyés par cette impossibilité de donner quelques éléments de base dans le langage des visiteurs. Cet engagement permettrait donc d'étendre la portée de l'attractivité du Trésor au-delà des seules frontières de la Wallonie et, plus particulièrement, au nord du pays. Il pourrait également collaborer avec l'équipe scientifique pour développer les cartels d'informations en langues étrangères au sein du musée.

Dans la même perspective, le profil recherché pourrait émettre un avis pertinent et stratégique sur le marketing culturel appliqué à la scénographie du Trésor. Pour suivre la tendance du tourisme culturel déjà explicitée, il est impératif de penser une visite de musée comme une

---

<sup>52</sup> Gestion des réseaux sociaux et de l'interactivité avec les communautés générées par ces plateformes.

<sup>53</sup> Utilisation des outils de graphisme, de montage vidéo et photo, de création d'affiches et campagnes publicitaires.

expérience inédite et mémorable. L'apport du spécialiste en marketing se situerait notamment sur le « serviscène » et le caractère percutant et interactif des explications fournies. En somme, même à mi-temps, cet engagement représenterait une plus-value non négligeable pour concrétiser les efforts actuels de visibilité du Trésor. Quant à trouver la bonne personne, le marché du travail actuel en Wallonie n'offre que peu d'opportunités de fonctions alliant marketing, communication et secteur culturel or il existe de nombreuses formations, y compris à l'université de Liège, générant de tels profils. Parmi les critères de différenciation entre candidats, nous suggérons de tester l'affinité de chacun avec la ville de Liège et son histoire afin de repérer les profils les plus engagés ou passionnés par la thématique.

- Définir ses publics cibles

Pour que l'engagement précédemment suggéré soit efficient, il faut également que le Trésor ait opéré un choix de publics cibles prioritaires. Il n'est pas réaliste, encore moins avec les moyens à disposition, de chercher tout azimut à atteindre n'importe quel type de profil touristique. De par son positionnement et son offre, le Trésor attire davantage certaines catégories de visiteurs. C'est sur ce terrain où le musée se trouve en position de force que sa communication doit pleinement se déployer. Bien entendu, le Trésor est demandeur d'une augmentation de fréquentation peu importe la nature des visiteurs, mais un ciblage stratégique lui permettra d'avoir une certaine emprise sur ses objectifs d'accroissement annuel.

Comme démontré par l'analyse quantitative de l'origine des visiteurs, l'essentiel du public du Trésor provient de Liège et sa province. Avant de chercher à étendre son attractivité au-delà de sa propre circonscription géographique, le musée doit se concentrer sur son marché local. L'étonnement des touristes liégeois en découvrant la richesse de leur Trésor ne doit plus être, il est nécessaire de porter l'effort de visibilité d'abord auprès de l'audience la plus proche. Bien entendu, tous les Liégeois ne sont pas friands de musées et de culture historique mais il existe bien une population latente demandeuse d'une telle offre mais simplement non consciente de l'existence de ce musée qui pourrait correspondre à leurs attentes et besoins en contenu culturel local. Les campagnes publicitaires doivent stimuler auprès des Liégeois ce sentiment d'appartenance à une culture et une histoire commune.

Outre les Liégeois, le caractère éminemment francophone du musée (en l'absence d'une offre multilingue) invite à cibler l'ensemble des Wallons qui représentent une partie non négligeable des visiteurs du musée. Les Français peuvent être inclus pour leur proximité culturelle et géographique ainsi que par leur fréquentation actuelle avérée. Pour ce public, une promotion

digitale constante peut être déployée, en insistant sur la localisation et le cadre de la cathédrale, source de confusions pour certains visiteurs. La page Facebook a un important rôle publicitaire à jouer, en usant aux périodes clés de publications « sponsorisées »<sup>54</sup> comme en périodes estivales et de vacances scolaires.

La carence du Trésor en langues étrangères et particulièrement en néerlandais, anglais et allemand nous amène à ne pas faire, à court terme, de ces publics limitrophes une cible prioritaire de la communication. Si le musée parvenait à fournir des explications complètes dans ces langues, que ce soit sous formes de cartels ou de visites guidées, il sera alors temps d'envisager de promouvoir le musée à l'étranger. Pour l'instant, il ne nous paraît pas réaliste et atteignable de dépenser des ressources à cette fin. Il pourra s'agir d'un objectif à plus long terme.

Enfin, outre la dimension géographie, le profil sociologique de certains visiteurs nous paraît devoir faire l'objet d'une communication prioritaire et spécifique. C'est le cas des enfants liégeois. Avec le développement de l'offre des anniversaires sous forme de chasse au trésor, un public inédit et très jeune foule les salles du musée. Ils sont accompagnés de leurs parents et le bouche à oreille fonctionne parfaitement dans cette situation, si bien que nous avons observé une augmentation conséquente du nombre d'anniversaires célébrés dans l'enceinte du Trésor. Alors que le contenu éminemment religieux des collections attire plutôt un public averti, il est nécessaire de saisir cette opportunité de l'ouvrir au grand public et aux nouvelles générations par nature moins sensibles à ce type d'activité culturelle.

Nous recommandons donc de réaliser une communication ciblée pour les anniversaires, visuellement accessible aux enfants (« Viens fêter ton anniversaire au Trésor... », usage de couleurs vives et de représentations dessinées des protagonistes liégeois comme Saint-Lambert ou le Téméraire) et destiné finalement aux parents. Une première brochure a été éditée en ce sens. Il faut à présent faire de même sur le site du Trésor lui-même, en affichant directement sur la page d'accueil un encart dédié, visuellement dans le thème enfantin précité afin de fournir directement l'ensemble des informations nécessaires aux parents. La page Facebook doit aussi en faire régulièrement la promotion en proposant notamment des clichés des derniers anniversaires organisés et mobilisant le serviscène (cadre du musée, déguisements et ambiance

---

<sup>54</sup> Moyennant paiement, la publication de la page du musée peut apparaître comme contenu publicitaire dans le fil d'actualité de clients potentiels, prioritairement auprès des profils proches géographiquement, appréciant du contenu similaire ou ayant réalisé des recherches partiellement liées sur le net. L'algorithme n'est pas connu.

festive). Un clip Youtube résumant l'offre en question doit également être créé et diffusé sur l'ensemble des plateformes numérique du Trésor.

Quant au public scolaire, les efforts actuels du Trésor ne s'avèrent pas suffisants pour attirer sur base régulière des classes d'élèves. Pour atteindre ce public exigeant en termes organisationnels, l'équipe du musée et plus spécifiquement des guides doit consacrer une énergie et un temps considérable dont elle ne dispose pas à court terme. A moyen terme, une fois la scénographie « définitive » réalisée, des efforts de démarchage doivent être menés auprès des différents établissements scolaires de la ville de Liège (puis de la province) afin de solliciter les enseignants à choisir le Trésor pour illustrer les programmes d'histoire du secondaire et du primaire. Les dossiers pédagogiques actuellement disponibles mais peu mis en valeur sur le site doivent aussi être revu à la lumière des nouvelles salles inaugurées et de la nouvelle scénographie. Par un effet de *spillover*, cette dynamique initiée auprès du public scolaire pourrait attirer davantage de clientèle pour les offres d'anniversaires, confirmant l'orientation du Trésor vers les plus jeunes générations.

- Accroître la reconnaissance officielle

Le Trésor ne fait pas partie, au 1<sup>er</sup> janvier 2019, de la liste officielle des musées et autres institutions muséales reconnus et subventionnés par la Fédération Wallonie-Bruxelles en raison de sa gestion privée par son ASBL et du souhait d'autonomie manifesté par la Fabrique d'Eglise. Il ne fait donc pas l'objet d'une catégorisation A, B ou C. A notre connaissance, le Trésor n'a pas non plus entamé de procédure de demande de reconnaissance selon les dispositions du décret du 17 juillet 2002 relatif à la reconnaissance et au subventionnement des musées et institutions muséales. Il s'agit à nos yeux d'un manque à gagner certain mais, surtout, d'une occasion manquée de bénéficier d'une visibilité accrue et officielle dans le paysage touristique wallon.

Dépassant les réticences des « propriétaires » religieux du Trésor, nous ne pouvons que vivement encourager le musée à introduire sa demande de reconnaissance. Pour ce faire, les principales pièces requises à produire et transmettre sont « un plan quadriennal stratégique et opérationnel d'optimisation des fonctions muséales »<sup>55</sup> et « les budgets et programmes d'activités de l'année en cours »<sup>56</sup>. En ayant préalablement défini la stratégie commune, l'essentiel du plan stratégique aura pu déjà être créé. Toutefois, une enquête menée en 2012

---

<sup>55</sup> Art.2, 6<sup>o</sup> de l'arrêté du Gouvernement de la Communauté française du 22 décembre 2006

<sup>56</sup> Art.2, 3<sup>o</sup> de l'arrêté du Gouvernement de la Communauté française du 22 décembre 2006

auprès des musées ayant réalisé une demande de reconnaissance souligne « la charge importante de travail que nécessite la constitution du dossier » (Cosse, Gohy et Paindavoine, 2015). L'enquête révèle aussi que « si l'obtention de subsides reste un des éléments majeurs pour effectuer ce travail de reconnaissance, pour certains, c'est également l'occasion d'analyser leur institution et leur mode de fonctionnement ». La démarche se veut donc au moins constructive même si elle n'aboutit pas. C'est aussi l'occasion pour le Trésor de disposer d'un label qui reconnaît la qualité professionnelle de l'institution.

Toutefois, si notre recommandation ne devait pas être suivie pour des raisons de politique interne que nous ignorons, nous suggérons d'aligner néanmoins les efforts d'amélioration du Trésor aux critères de classification de l'arrêté. Dans sa situation actuelle, le musée aurait déjà quelques tâches à réaliser pour intégrer la catégorie C, échelle minimale de classification. Parmi les points à développer, le Trésor devrait entre autres :

- Réaliser, au moins partiellement, l'inventaire informatique de ses collections et le rendre accessible dans le cadre de la mise en réseaux des musées.
- Présenter un programme d'activités pédagogiques (le cycle de conférences peut être un bon point de départ) et organiser des activités culturelles et pédagogiques adaptées à l'ensemble des publics diversifiés socialement.
- Mener une politique quadriennale d'expositions : l'inauguration récente de la salle d'exposition temporaire s'inscrit dans cette démarche.

Le Trésor rencontre presque l'entièreté des critères de la catégorie C et les quelques points à améliorer peuvent être réalisés à court terme sous forme d'objectifs annuels de gestion. Certains aspects de la catégorie B sont déjà ou peuvent être rencontrés à moyen terme comme « disposer d'une politique de communication au moins bilingue » ou « mener un programme de recherche et d'étude quadriennal »<sup>57</sup>. D'autres aspects ne pourront être atteints que moyennant certains investissements non prioritaires comme « disposer d'un centre de documentation accessible au public »<sup>58</sup>.

Autre type de démarche qui ne peut être que profitable au Trésor, il s'agit de la reconnaissance du Commissariat général du Tourisme (CGT) en tant qu'attraction touristique selon les dispositions du décret du 1<sup>er</sup> avril 2004. A nouveau, l'objectif est d'encourager à développer

---

<sup>57</sup> Art.6 de l'arrêté du Gouvernement de la Communauté française du 22 décembre 2006

<sup>58</sup> *Ibid.*

des procédures qualitatives et, parallèlement, d'octroyer des subventions pour l'équipement, l'aménagement et l'amélioration des infrastructures.

Ces efforts de reconnaissance et de « mise en conformité » agissent sur le degré d'attractivité du Trésor aux yeux du grand public. Ils agissent comme autant de labels de qualité bénéficiant d'un rayonnement au moins régional voire national. Bien entendu, ces démarches diminuent le degré apparent d'autonomie de gestion du Trésor et le font intégrer un ensemble institutionnel plus large avec lequel il lie son image mais la plus-value qui pourrait en résulter en termes de visibilité et de fréquentation pèse davantage dans la balance à nos yeux.

- Se proposer comme candidat pour le projet *Museomix*

Afin d'inscrire le Trésor dans l'évolution technologique qui caractérise le secteur, nous recommandons de proposer sa candidature au projet *Museomix*. Il s'agit d'un évènement annuel international ouvert à tous les musées et animé par des équipes locales de bénévoles passionnés et pluridisciplinaires. L'objectif est de « créer les conditions d'innovation pour la muséographie, la scénographie, la relation avec les publics, le rapport aux œuvres, la transformation numérique des musées »<sup>59</sup>. Précisons que la participation est gratuite et demande la coopération et la disponibilité du lieu pilote.

Durant trois jours (un weekend de novembre), le musée devient un lieu d'expérimentation pour la mise en place d'un dispositif de médiation fonctionnel, un prototype lié à la technologie et permettant de mettre en valeur les collections, l'aspect pédagogique ou scientifique. Il peut par exemple s'agir d'une application mobile. Toute édition fait l'objet d'une évaluation par des équipes universitaires, confirmant. Selon les dires de l'organisation, la participation à *Museomix* multiplie par cinq la fréquentation des visiteurs le weekend concerné. Le Trésor n'ayant que peu de moyens humains et financiers à investir dans l'innovation, *Museomix* est une opportunité intéressante et participative qui attirera inévitablement la presse et développera sa visibilité y compris à l'international.

---

<sup>59</sup> *Museomix / People Make Museum*, <https://www.museomix.org/>, consulté le 4 août 2019.



## Conclusion

Au cours de ce mémoire, nous nous sommes attaché à cerner l'attractivité potentielle du Trésor de Liège en tant que site de tourisme culturel local, fil rouge qui a guidé notre lecture de la situation actuelle et future du musée. Par le biais d'un corpus de sources primaires et secondaires variées, cette étude de cas tente de desceller les diverses forces et faiblesses, opportunités et menaces qui caractérisent une telle institution dans son écrin territorialement circonscrit. A la lumière de l'interdépendance entre notions polysémiques d'attractivité, de marketing territorial (en ce compris le « city branding ») et de tourisme culturel, nous avons replacé le Trésor dans son environnement liégeois en insistant sur les facteurs de sa différenciation que sont sa thématique et ses collections éminemment religieuses, son histoire et sa relative autonomie de gestion interne conditionnée par la Fabrique d'église.

Pour appréhender son attractivité « ressentie », indicateur essentiel de mesure qualitative, la parole a été prioritairement confiée aux acteurs de terrain eux-mêmes, qu'ils soient membres de la gestion du Trésor ou volontaires bénévoles dans son fonctionnement quotidien. Une attention toute particulière a été accordée aux « clients » du musée, ces visiteurs dont l'étude quantitative et qualitative a permis de dégager certaines tendances marquées, occurrences fréquentes et variétés des profils à consonance éminemment liégeoise. Nous tenons ici à rappeler une limite majeure de ce travail qui résidait dans la sous-représentation des visiteurs de pays non-francophones dans notre enquête. Une étude complémentaire ciblée sur ces visiteurs dans leur langue d'origine pourrait apporter une plus-value non négligeable à ce travail de collecte de données.

Les autres dimensions de l'attractivité du Trésor ont pu être évaluées à l'aune de sa fréquentation en croissance continue mais marquée par un ralentissement, de son marketing culturel profitant de riches collections et d'un serviscène encore perfectible, de la portée de ses outils et stratégies de promotion et de communication inégalement efficientes. Sur ce dernier point, la faiblesse de la présence sur le net et du marketing digital du musée constitue un enjeu majeur et prioritaire de la concrétisation des efforts en termes de visibilité. Il en résulte des observations de sous-exploitation du potentiel à disposition, souvent conditionné par la faiblesse des moyens financiers, humains et matériels voire aux réticences des parties prenantes dirigeantes.

Ce mémoire, limité par les difficultés d'accès à certaines informations et aux contraintes d'un cursus en horaire décalé, n'avait pas la prétention exhaustive de dresser le portrait invariable

qu'aurait l'ensemble des acteurs du musée mais plutôt une série de représentations, de visions tantôt complémentaires tantôt contradictoires de la direction stratégique à adopter. Le Trésor est néanmoins à un tournant majeur de son histoire alors qu'il vient d'inaugurer ses dernières salles marquant l'aboutissement de plus d'une décennie de travaux et s'apprête à changer de conservateur sous le signe d'une nouvelle génération motivée et sensibilisée aux techniques contemporaines de communication. En cette période de mutations, il nous semblait opportun de proposer des idées pour accompagner le Trésor dans le déploiement et la concrétisation de son potentiel d'attractivité.

Ces suggestions ne constituent pas un guide pratique de solutions toutes faites car nous ne disposons pas d'une connaissance aussi fine et complète que l'équipe gestionnaire, mais plutôt de propositions innovantes issues de notre formation en HEC et d'une première expérience dans certains aspects de la gestion en entreprise. Ainsi, outre la définition d'une stratégie globale et partagée entre les différentes parties prenantes, le Trésor pourrait focaliser ses efforts sur son audience liégeoise et les plus jeunes générations en professionnalisant ses aspects communication et marketing par le biais d'un engagement. Au regard de ses moyens, l'aide est également à solliciter auprès des autres entités publiques de subventionnement mais aussi auprès des appels à projets pilotes engagés dans le secteur muséal pour bénéficier des dernières innovations. Il ne nous appartient pas d'implémenter ou non ces recommandations mais si tel devait être le cas, il serait judicieux de mettre en place des indicateurs d'évaluation afin de vérifier, d'ici quelques années (à l'horizon 2025), l'efficience et l'atteinte de ces objectifs stratégiques en termes d'attractivité. Réitérer une telle étude devrait idéalement se faire dans une perspective comparative avec les principaux concurrents du Trésor dans l'espace du tourisme culturel liégeois.

## Bibliographie

### Sources

Bulletins trimestriels - *Feuillets de la cathédrale de Liège*, entre 1991 et 2004.

Bulletins trimestriels - *Bloc-Notes*, entre 2004 et 2014.

Bulletins trimestriels - *Trésor de Liège*, entre 2014 et 2018.

Brochures touristiques éditées depuis 2012.

Documents de gestion interne : recettes et entrées 2016, 2017, 2018 et 2019.

Décret du 17 juillet 2002 modifié par le décret du Gouvernement de la Communauté française du 3 mai 2012 fixant les modalités de reconnaissance et d'octroi de subventions aux musées.

### Méthodologie

Devaux-Spatarakis, A., & Gregot, A. (2012). Les défis de l'emploi de l'étude de cas en évaluation. *Revue des politiques sociales et familiales*, 110(1), 33-44.

Gerring, J. (2004). What Is a Case Study and What Is It Good for? *The American Political Science Review*, 98(2), 341-354.

Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D., Regnér, P., & Fréry, F. (2014). *Stratégique*. Montreuil: Pearson.

Magretta, J. (2012). *Comprendre Michael Porter : Concurrence, stratégie*. Paris: Eyrolles.

Michaux, S. (2015). *Les 5 forces de Porter : Comprendre les sources des avantages concurrentiels*. Paris: 50 Minutes.

Passeron, J.-C., & Revel, J. (2005). *Penser par cas*. Paris: Éditions de l'École des Hautes Études en Sciences Sociales.

Ringoot, R. (2014). *Analyser le discours de presse*. Paris: Armand Colin.

Van Campenhoudt, L., Quivy, R., & Marquet, J. (2017). *Manuel de recherche en sciences sociales* (5ème éd). Malakoff: Dunod.

- Weber, M. (1963). *Le savant et le politique*. Paris: Union Générale d’Editions.
- Yin, R., & Heald, K. (1975). Using the Case Survey Method to Analyze Policy Studies. *Administrative Science Quarterly*, 20(3), 371–381.
- Yin, R. K. (2014). *Case study research : Design and methods* (5ème éd.). Los Angeles: SAGE.
- Yin, R. K., & Ridde, V. (2012). 10. Théorie et pratiques des études de cas en évaluation de programmes. In Dagenais, C., & Ridde, V. (Eds.), *Approches et pratiques en évaluation de programmes*, 179-198.
- ### Monographies
- Baker, B. (2007). *Destination Branding for Small Cities : The Essentials for Successful Place Branding*. Portland: Creative Leap Book.
- Bourgain, A., Brot, J., & Gérardin, H. (Éd.). (2010). *Attractivité et développement*. Louvain-la-Neuve: De Boeck.
- Bourgeon-Renault, D. (2014). *Marketing de l’art et de la culture* (2e édition.). Paris: Dunod.
- Chamard, C. (2014). *Le marketing territorial : Comment développer l’attractivité et l’hospitalité des territoires ?* Louvain-la-Neuve: De Boeck Supérieur.
- Colbert, F. (2007). *Le marketing des arts et de la culture* (3e éd.). Montréal: Gaëtan Morin.
- Commissariat général au tourisme. (2016). *La Wallonie touristique en chiffres—Les résultats 2016*. Jambes: CGT.
- Frochot, I. (2014). *Marketing du tourisme* (3e éd.). Paris: Dunod.
- Gayet, J. (2017). *Le nouveau marketing territorial : Enjeux, pratiques, facteurs clés de succès et nouveaux modèles*. Corps & Âme.
- George, P., & Kupper, J.-L. (2006). *Saint Lambert : De l’histoire à la légende*. Liège :Luc Pire.
- Ingallina, P., & Roncayolo, M. (2010). *Le projet urbain*. Paris: Presses universitaires de France.
- Jonet, S. (2017). *Le musée de la Boverie est-il un élément d’attractivité pour Liège ?* (Travail de fin d’études : Master en Sciences de Gestion en management général, Université de Liège).

Kotler, N. G. (2008). *Museum marketing and strategy: Designing missions, building audiences, generating revenue and resources* (2nd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.

Kupper, J.-L., Mottard, P.-É., & Bolland, P. (2002). *Histoire de la principauté de Liège : De l'an mille à la Révolution*. Toulouse: Editions Privat.

Leslie, D. (2015). *Tourism enterprise : Developments, management and sustainability*. Boston: CABI.

Malraux, A. (1941). *Le musée imaginaire*. Paris: Gallimard.

### **Articles de périodiques et actes de colloques**

Blais, J.-P., Ingallina, P. & Vernier, M. (2009). *L'attractivité des territoires : Regards croisés : actes des séminaires février-juillet 2007*. Paris: PUCA, Plan urbanisme construction architecture.

Boquet, M. (2014). L'impact touristique des nouveaux musées : Analyse des relations entre l'environnement urbain et la spatialisation de l'impact à travers les exemples du Centre Pompidou-Metz et du Louvre-Lens. *Belgeo. Revue belge de géographie*, (1).

Cano, L. M., & Mysyk, A. (2004). Cultural tourism, the state, and Day of the Dead. *Annals of Tourism Research*, 31(4), 879–898.

Cosse, V., Gohy, F., & Paindavoine, I. (2015). Approches quantitative et qualitative du secteur muséal en Fédération Wallonie-Bruxelles. *Études Politiques culturelles*, (6), 1-114.

George, P. (1989). Du Musée Diocésain au Musée d'Art Religieux & d'Art Mosan de Liège. *Histoire Médiévale & Archéologie, Méthodes & initiations d'Histoire & d'Archéologie*, (2).

George, P. (2005). Définition et fonction d'un trésor d'église. *Bulletin du centre d'études médiévales d'Auxerre | BUCEMA*, (9), 14-38.

George, P. (2006). Aperçu de l'Histoire du Trésor de la cathédrale de Liège. *Bulletin de la Société Royale le Vieux-Liège*, XV(314), 49-80.

Hatem, F. (2004). Attractivité : De quoi parlons-nous ? *Pouvoirs locaux*, 61(2), 34-43.

Scatton, L., & Schmitz, S. (2016). L'image de marque des villes wallonnes. *Belgeo. Revue belge de géographie*, (1), 1-22.

Silberberg, T. (1995). Cultural tourism and business opportunities for museums and heritage sites. *Tourism Management*, 16(5), 361-365.

Sofield, T., Guia, J., & Specht, J. (2017). Organic ‘folkloric’ community driven place-making and tourism. *Tourism Management*, 61, 1-22.

Thiard, P. (2007). Attractivité et compétitivité : Offre territoriale, approches marketing et retombées. *L'attractivité des territoires: regards croisés : actes des séminaires février-juillet 2007*, 47-48.

## Sites internet

Belga News. (2019, mars 8). Le Grand Curtius de Liège, qui fête ses 10 ans, veut rebooster sa fréquentation. Consulté 18 juillet 2019, à l'adresse RTBF Culture website [https://www.rtbf.be/culture/arts/musees/detail\\_le-grand-curtius-de-liege-qui-fete-ses-10-ans-veut-rebooster-sa-frequentation?id=10164495](https://www.rtbf.be/culture/arts/musees/detail_le-grand-curtius-de-liege-qui-fete-ses-10-ans-veut-rebooster-sa-frequentation?id=10164495)

Museomix | People Make Museum. (s. d.). Consulté 4 août 2019, à l'adresse <https://www.museomix.org/>

RTC Télé Liège. (2019, mai 5). Le Musée de la Vie Wallonne promu en catégorie A. Consulté 18 juillet 2019, à l'adresse [https://www rtc be/le\\_musee\\_de\\_la\\_vie\\_wallonne\\_promu\\_en\\_categorie\\_a-1501692-999-325.html](https://www rtc be/le_musee_de_la_vie_wallonne_promu_en_categorie_a-1501692-999-325.html)

Histoire du musée | Grand Curtius. (s. d.). Consulté 8 août 2019, à l'adresse <https://www.grandcurtius.be/fr/le-musee/histoire-du-musee>

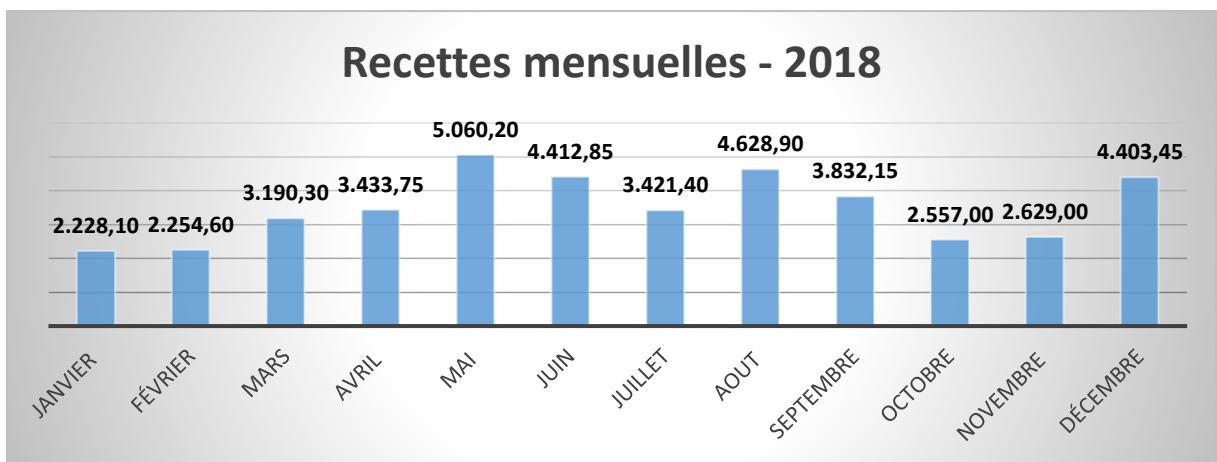
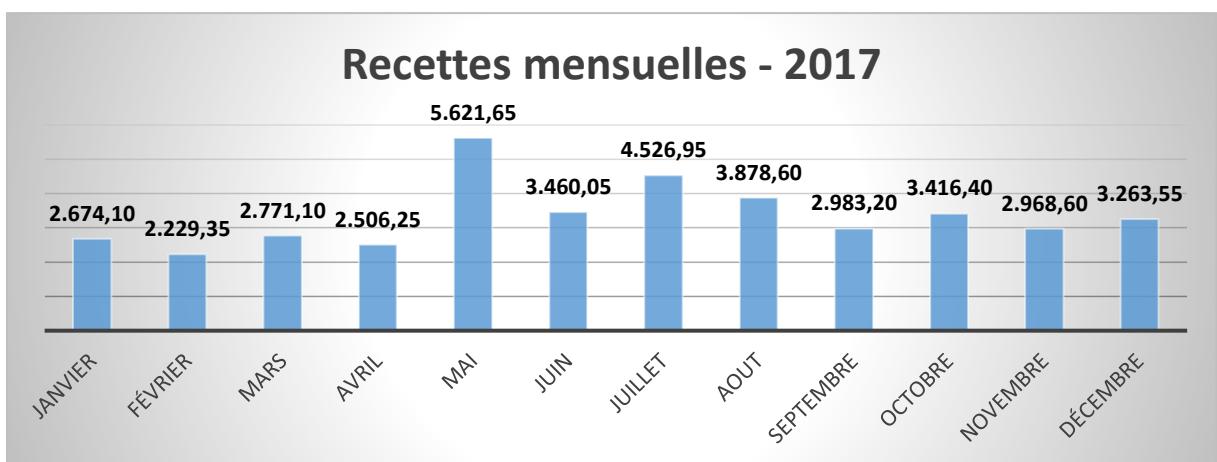
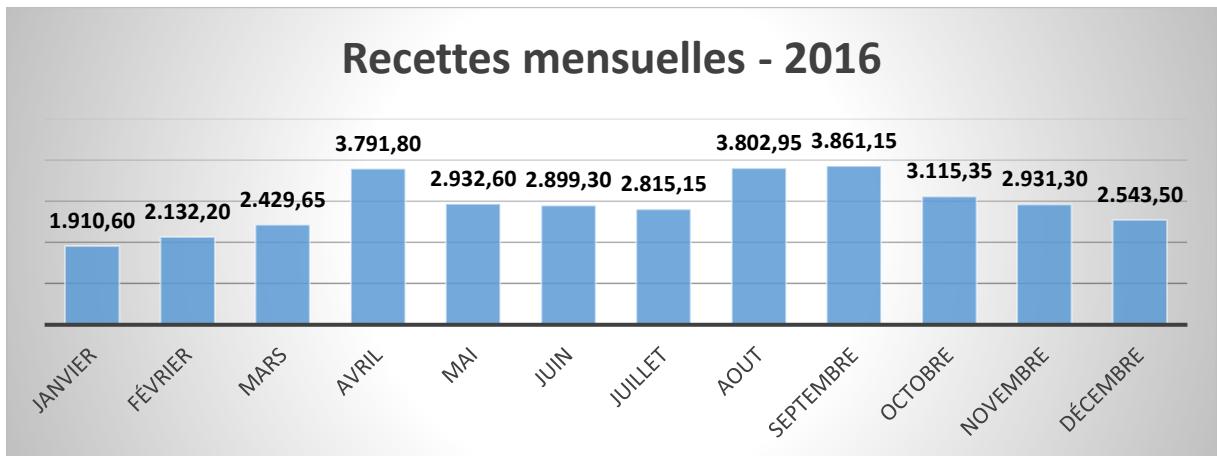
Musée de la Vie wallonne | Province de Liège. (s. d.). Consulté 8 août 2019, à l'adresse Mobilité durable | Province de Liège website <https://www.provincedeliege.be/fr/viewallonne>

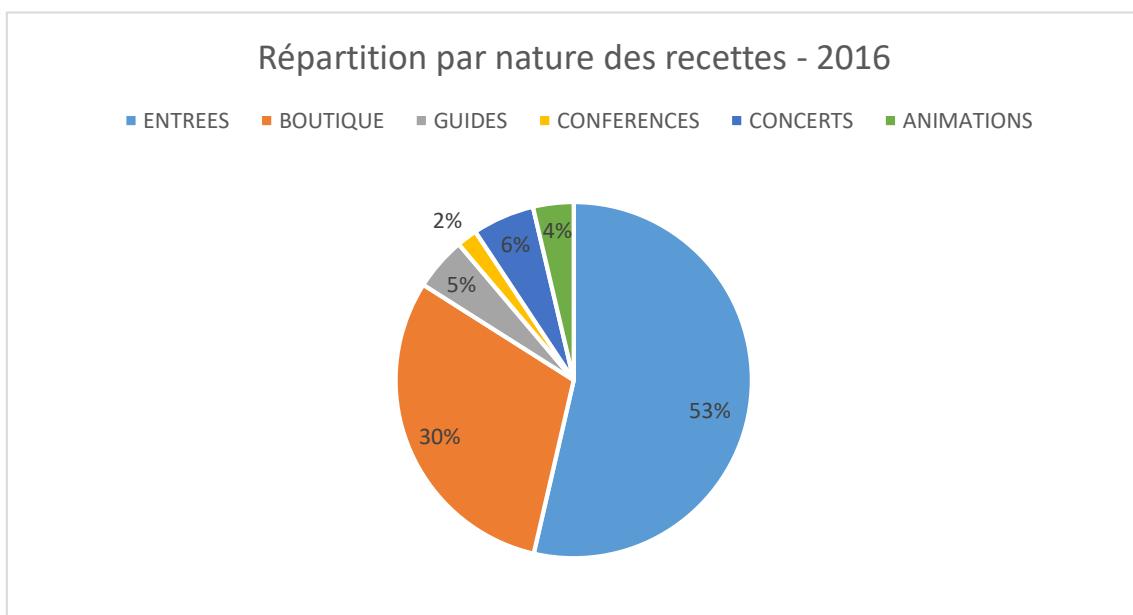
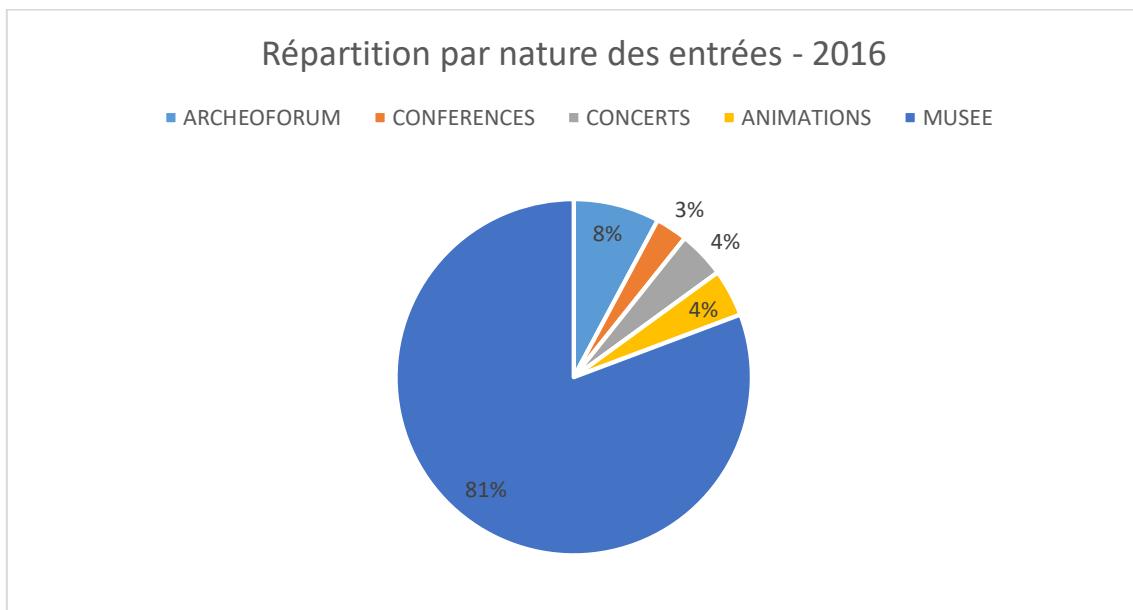
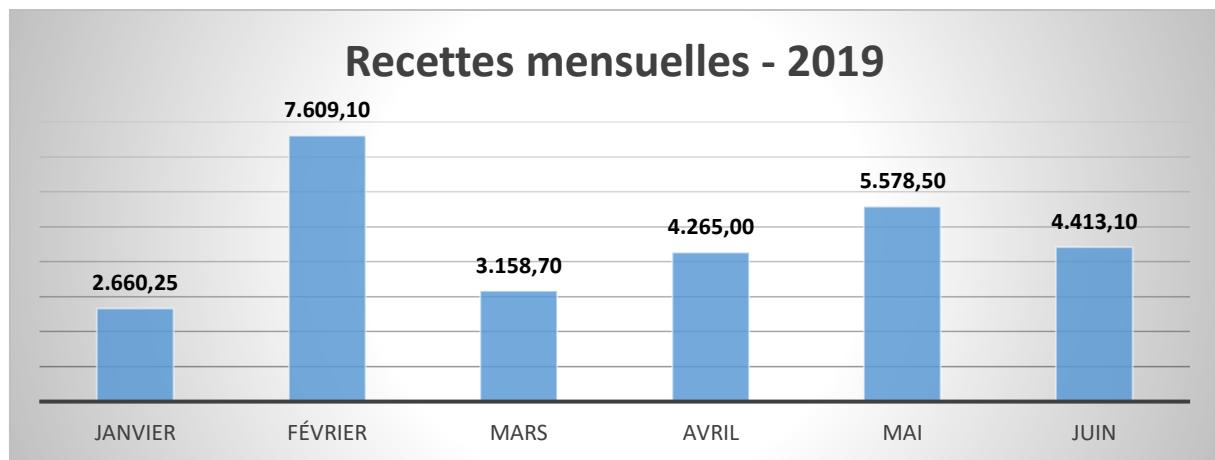
overshot. (s. d.). Trésor de Liège le musée. Consulté 8 août 2019, à l'adresse Trésor de Liège website: <https://www.tresordeliege.be/>

Portail officiel du tourisme en Wallonie | Commissariat général au tourisme. (s. d.). Consulté 8 août 2019, à l'adresse <https://www.tourismewallonie.be/>

World Tourism Organization UNWTO | Specialized agency of the United Nations. (s. d.). Consulté 8 août 2019, à l'adresse <http://www2.unwto.org/>

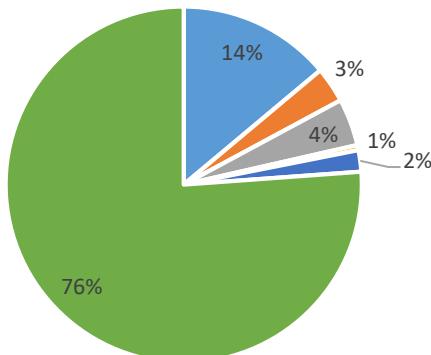
## Annexes





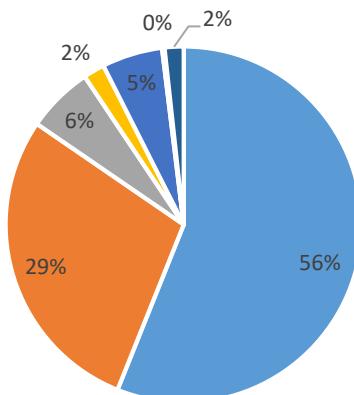
### Répartition par nature des entrées - 2017

■ ARCHEOFORUM ■ CONFERENCES ■ CONCERTS ■ ANIMATION ■ ANNIVERSAIRE ■ MUSEE



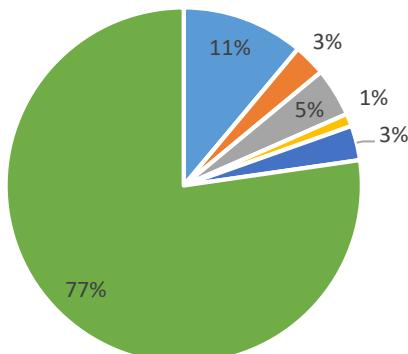
### Répartition par nature des recettes - 2017

■ ENTREES ■ BOUTIQUE ■ GUIDES ■ CONFERENCES ■ CONCERTS ■ ANIMATION ■ ANNIVERSAIRE



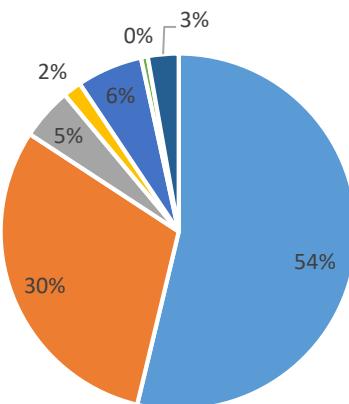
### Répartition par nature des entrées - 2018

■ ARCHEOFORUM ■ CONFERENCES ■ CONCERTS ■ ANIMATION ■ ANNIVERSAIRE ■ MUSEE



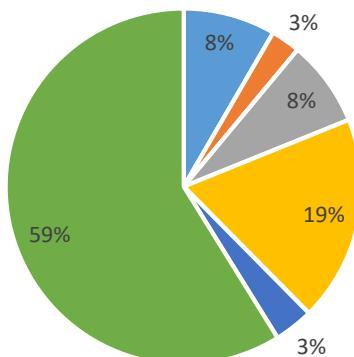
### Répartition par nature des recettes - 2018

■ ENTREES ■ BOUTIQUE ■ GUIDES ■ CONFERENCES ■ CONCERTS ■ ANIMATIONS ■ ANNIVERSAIRES



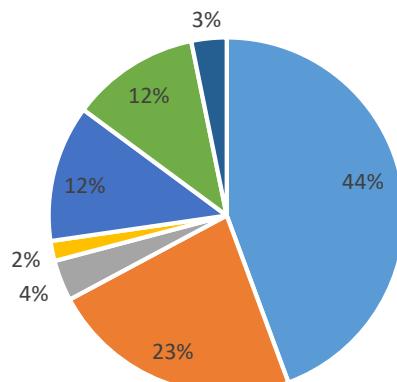
### Répartition par nature des entrées - 2019

■ ARCHEOFORUM ■ CONFERENCES ■ CONCERTS ■ ANIMATIONS ■ ANNIVERSAIRES ■ MUSÉE

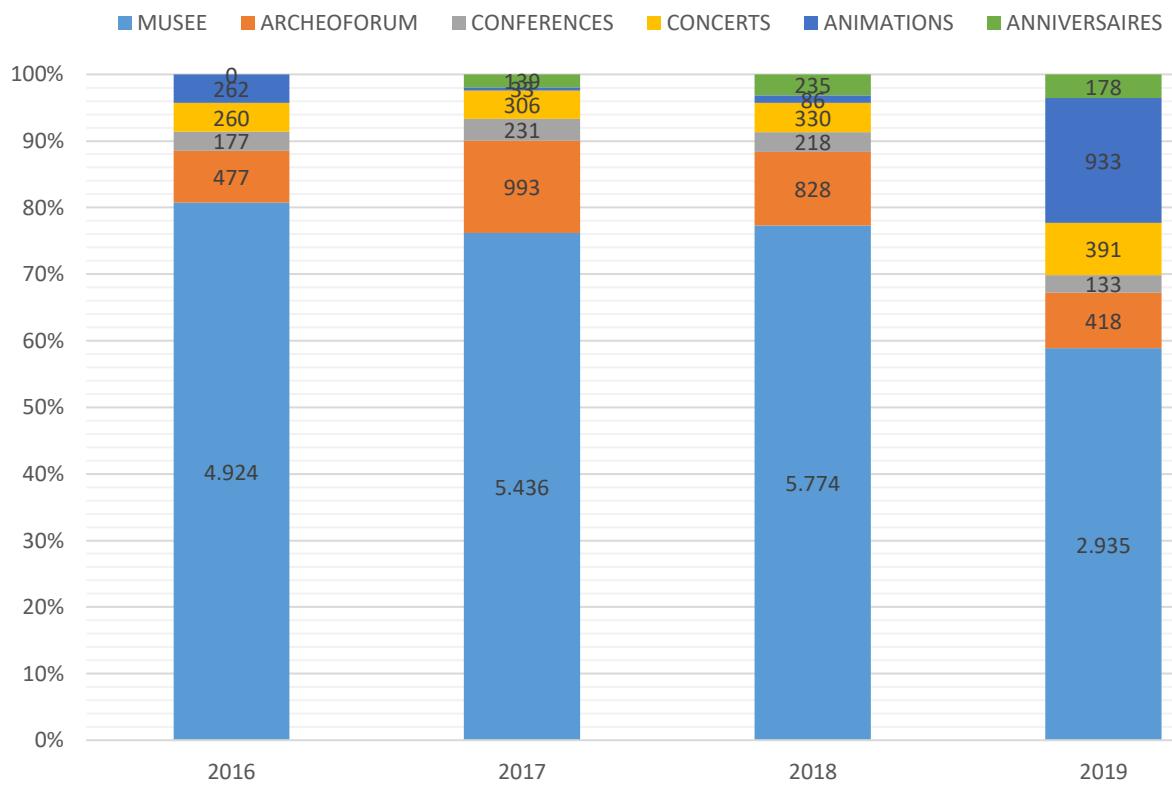


### Répartition par nature des recettes - 2019

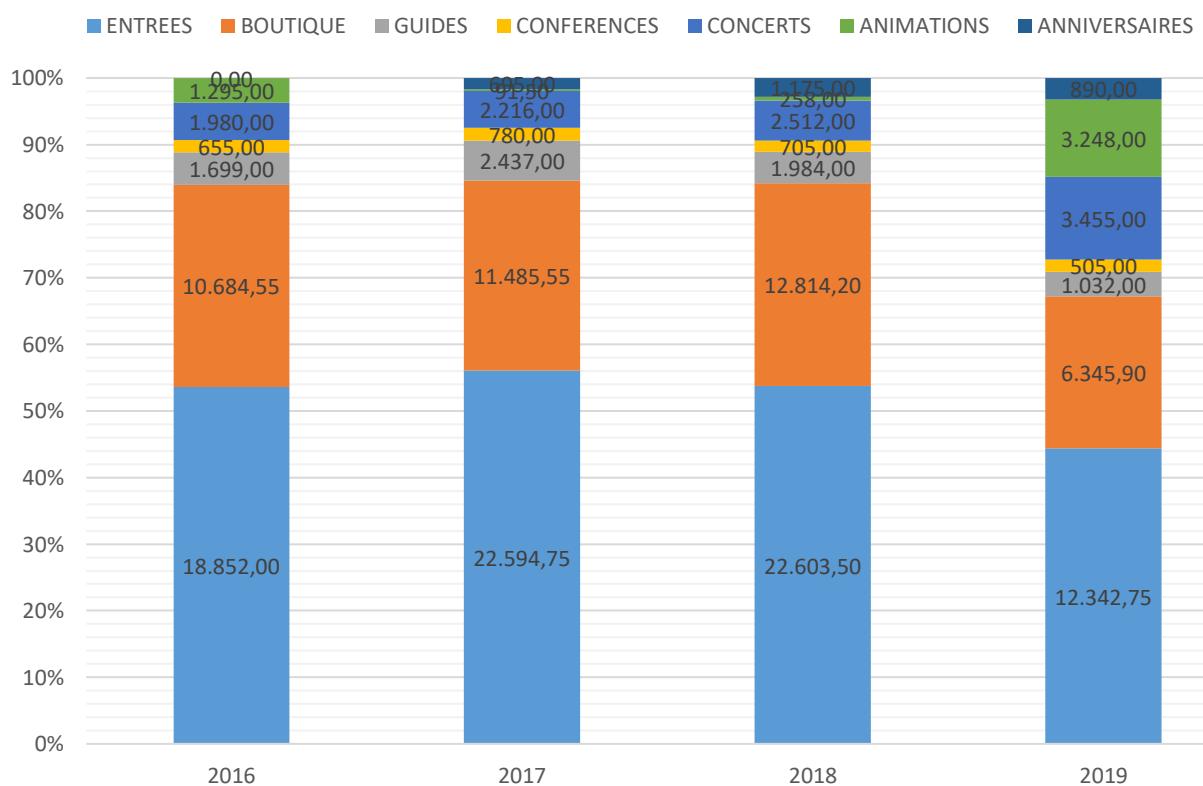
■ ENTREES ■ BOUTIQUE ■ GUIDES ■ CONFERENCES ■ CONCERTS ■ ANIMATIONS ■ ANNIVERSAIRES



## Evolution des entrées annuelles

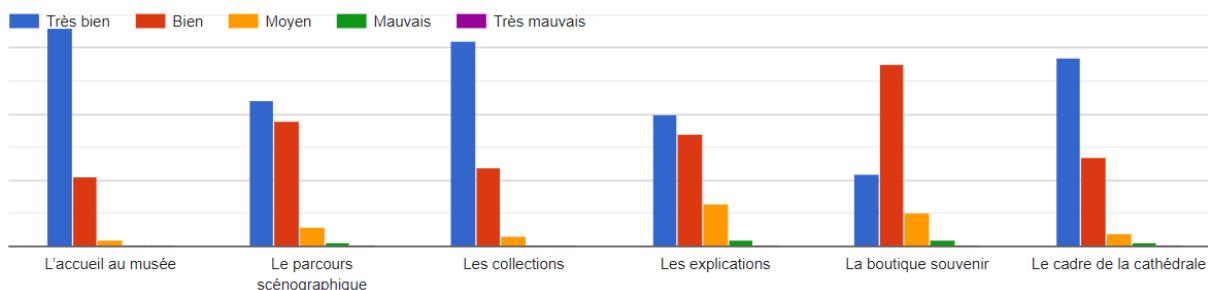


## Evolution des recettes annuelles

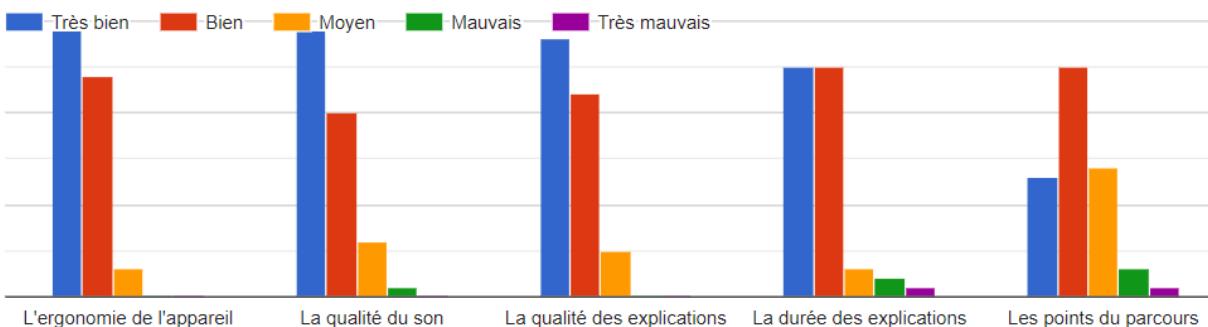


## Enquête auprès des visiteurs

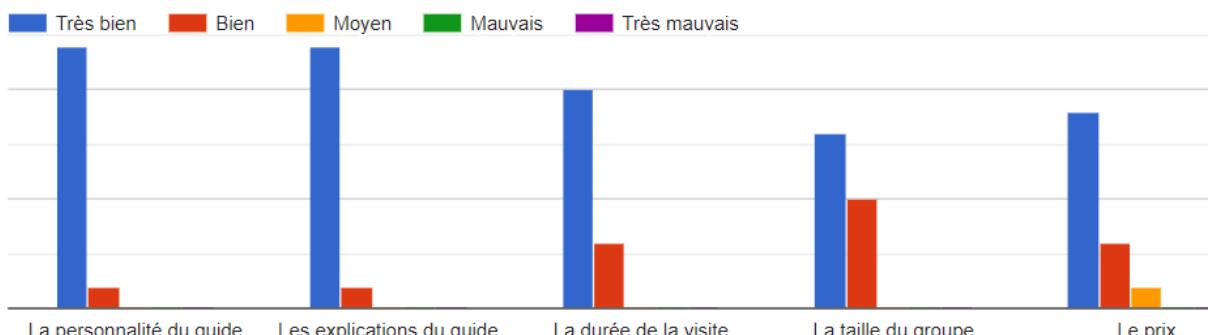
L'expérience de la visite du Trésor :



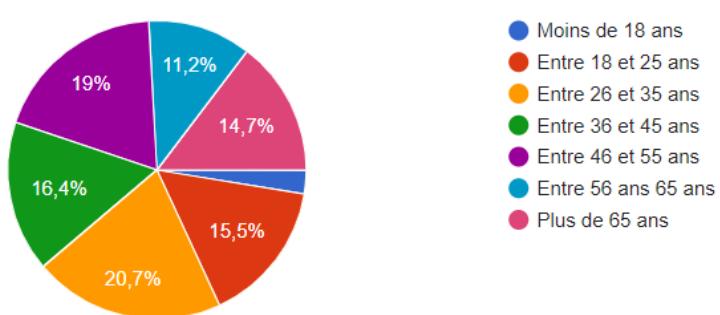
Les audioguides :



Les visites guidées :



Répartition par tranches d'âges des répondants :



Ci-après, le formulaire de l'enquête.

# Le Trésor de Liège - Enquête

Le Trésor de Liège, situé autour du cloître de la cathédrale Saint-Paul, présente un patrimoine exceptionnel de visite à travers l'art et l'histoire de l'ancienne Principauté de Liège. Récemment, ce musée a été entièrement rénové et agrandi.

Dans le cadre d'un travail de fin d'année pour HEC Liège, nous vous invitons à répondre à cette enquête de satisfaction afin d'améliorer la qualité de l'offre et des services proposés par le musée du Trésor de Liège.

D'avance, nous vous remercions de votre participation

## 1. Vous êtes : \*

*Mark only one oval.*

- Un homme  
 Une femme

## 2. Vous avez : \*

*Mark only one oval.*

- Moins de 18 ans  
 Entre 18 et 25 ans  
 Entre 26 et 35 ans  
 Entre 36 et 45 ans  
 Entre 46 et 55 ans  
 Entre 56 ans 65 ans  
 Plus de 65 ans

## 3. Votre situation : \*

*Mark only one oval.*

- Étudiant  
 Actif  
 Inactif  
 Retraité

## 4. Vous êtes : \*

*Mark only one oval.*

- Belge francophone  
 Belge néerlandophone  
 Belge germanophone  
 D'un autre pays de l'Union européenne  
 D'un pays hors Union européenne

## 5. Connaissez-vous le Trésor de Liège avant ce jour ? \*

*Mark only one oval.*

- Oui  
 Non



TRÉSOR  
DE LIÈGE

**7. Comment avez-vous découvert le Trésor ? \***

*Check all that apply.*

- [Le site internet](#)
- [Facebook](#)
- [Youtube](#)
- [La presse](#)
- [L'office du tourisme](#)
- [La brochure](#)
- [Les produits touristiques : bière, pékèt, vin...](#)
- [Le bouche à oreille](#)
- [Les indications urbaines](#)
- [En passant devant par hasard](#)
- Other: \_\_\_\_\_

**8. Lors de votre visite, vous étiez : \***

*Mark only one oval.*

- Seul
- Entre 2 et 4 personnes
- Entre 5 et 9 personnes
- 10 personnes ou plus

**9. Vous étiez accompagné par : \***

*Mark only one oval.*

- De la famille
- Des amis
- Des élèves
- Des collègues
- Des membres d'une association
- Un groupe touristique
- Pas applicable (vous avez visité seul)
- Other: \_\_\_\_\_

**10. Des enfants (moins de 18 ans) faisaient-ils partie du groupe ? \***

*Mark only one oval.*

- Oui
- Non

**11. Quelle fut la durée de votre visite ? \***

*Mark only one oval.*

- Moins de 1h
- Entre 1h et 2h
- Plus de 2h

**12. Vous avez trouvé l'accès au musée : \***

*Mark only one oval.*

- Facile
- Peut mieux faire
- Difficile

**13. Avez-vous également visité l'Archéoforum ou prévoyez de le faire ? \***

*Mark only one oval.*

- Oui
- Non

**14. Comment avez-vous trouvé : \***

*Mark only one oval per row.*

	Très bien	Bien	Moyen	Mauvais	Très mauvais
L'accueil au musée	<input type="radio"/>				
Le parcours scénographique	<input type="radio"/>				
Les collections	<input type="radio"/>				
Les explications	<input type="radio"/>				
La boutique souvenir	<input type="radio"/>				
Le cadre de la cathédrale	<input type="radio"/>				

**15. Avez-vous pris un audioguide ? \***

*Mark only one oval.*

- Oui  
 Non

**16. Le cas échéant, l'audioguide a-t-il répondu à vos attentes ?**

*(Si vous n'avez pas pris d'audioguide, veuillez passer cette question)*  
*Mark only one oval per row.*

	Très bien	Bien	Moyen	Mauvais	Très mauvais
L'ergonomie de l'appareil	<input type="radio"/>				
La qualité du son	<input type="radio"/>				
La qualité des explications	<input type="radio"/>				
La durée des explications	<input type="radio"/>				
Les points du parcours	<input type="radio"/>				

**17. Avez-vous réservé une visite guidée ? \***

*Mark only one oval.*

- Oui  
 Non

**18. Le cas échéant, combien étiez-vous pour suivre la visite guidée ?**

*(Si vous n'avez pas pris de guide, veuillez passer cette question)*  
*Mark only one oval.*

- Seul  
 Entre 2 et 4  
 Entre 5 et 9  
 10 ou plus

**19. Le cas échéant, la visite guidée a-t-elle répondu à vos attentes ?**

*(Si vous n'avez pas pris de guide, veuillez passer cette question)*  
*Mark only one oval per row.*

	Très bien	Bien	Moyen	Mauvais	Très mauvais
La personnalité du guide	<input type="radio"/>				
Les explications du guide	<input type="radio"/>				
La durée de la visite	<input type="radio"/>				
La taille du groupe	<input type="radio"/>				
Le prix	<input type="radio"/>				

**20. Selon vous, quels sont les points forts de cette visite ?**

*(Si vous n'avez pas pris de guide, veuillez passer cette question)*

---

---

---

**21. Selon vous, quels sont les points faibles de cette visite ?**

(Si vous n'avez pas pris de guide, veuillez passer cette question)

---

---

---

---

---

**22. Avez-vous réalisé un achat à la boutique ? \***

*Mark only one oval.*

Oui

Non

**23. Auriez-vous d'autres remarques ou suggestions ?**

---

---

---

---

---

## Entretien relatif à la situation du Trésor de Liège

ALVAREZ Alexandre

- *Parlez-moi un peu de votre rôle au sein du musée ?*

J'occupe la fonction d'Attaché scientifique au Trésor de Liège. Il s'agit d'une fonction polyvalente que l'on rencontre dans le monde muséal. Au sein du Trésor, ma fonction est multiple : gestion des guides-étudiants, relai entre le Conservateur et les bénévoles, développement de produits touristiques (Péket, bière, bientôt un biscuit, etc.), communication, gestion des réseaux sociaux (YouTube, Facebook, TripAdvisor, etc.), photographie, graphisme, personne de contact pour certains évènements, etc. D'un point de vue scientifique, ma formation d'historien peut trouver un terrain d'épanouissement lorsque nous organisons des expositions temporaires ou des expositions en partenariat avec d'autres institutions, ou encore grâce à notre bulletin trimestriel au sein du Comité de Rédaction (il m'arrive parfois aussi d'écrire des articles pour le bulletin).

### Partie 1 : Votre perception du musée

- *Selon vous, quelles sont les forces du Trésor, les éléments internes au musée qui constituent un atout à vos yeux ?*

Une scénographie magnifique pour commencer, soulignée par la très belle architecture des lieux. Ensuite, la qualité et la disponibilité de nos bénévoles et de nos guides, souvent soulignées par les visiteurs, que ce soit oralement ou dans les commentaires Facebook et TripAdvisor.

- *Selon vous, quelles sont les faiblesses du Trésor, les éléments internes au musée qui sont susceptibles de freiner son développement ?*

Le manque de visibilité : il arrive très souvent que les gens avouent ignorer où nous nous trouvons. Des personnes désireuses de me rencontrer ont parfois exprimé n'avoir jamais trouvé l'entrée du Trésor. En parallèle, le public ignore parfois la richesse de nos collections : le terme « Trésor » ne dit rien de ce que nous offrons à voir au public et les gens semblent parfois mésestimer la taille de nos installations et le nombre de pièces présentées. Ils croient que nous sommes un Trésor comme un autre.

- *Selon vous, quelles sont les opportunités actuelles et futures pour le Trésor, les éléments de contexte externes favorables à l'épanouissement du musée dans le paysage touristique liégeois ?*

Les opportunités dépendront de nos activités : concerts, conférences, expositions temporaires, activités pédagogiques, etc. D'un point de vue pédagogique, le Trésor présente l'immense avantage d'offrir une vision globale de l'histoire liégeoise, là où l'étude de l'histoire locale est inscrite dans les programmes d'enseignement. Cela peut-être un avantage. Ensuite,

les expositions temporaires permettent – selon le thème – d'amener des publics nouveaux à visiter nos installations. Enfin, la place du musée, en plein centre de la ville de Liège, au milieu d'un quartier vivant, accolé à la cathédrale (pôle d'attraction touristique) est vecteur de toutes sortes d'opportunités ; à plus forte raison dans la mesure où la cathédrale est en train de subir une rénovation qui lui rendra son lustre d'antan.

- *Selon vous, quelles sont les menaces actuelles et futures pour le Trésor, les éléments de contexte externes défavorables à l'épanouissement du musée dans le paysage touristique liégeois ?*

Aucune idée.

- *Que pensez-vous de la stratégie de communication et de la visibilité actuelle du Trésor ?*

Elle pourrait être meilleure. Une campagne publicitaire représente généralement un coût considérable. Notre réputation nous vient donc essentiellement du bouche à oreille et des commentaires sur les réseaux sociaux. À part quelques campagnes publicitaires (notamment en 2018 pour l'inauguration de nos nouvelles salles, ou pour l'organisation de Saint-Nicolas/Noël au Trésor) la communication est ainsi principalement axée sur la publicité gratuite et la satisfaction des visiteurs.

- *Comment imaginez-vous le Trésor dans 5 ans ?*

Depuis l'inauguration de nos nouvelles installations, le Trésor ne peut qu'aller de l'avant en nourrissant divers projets et en devenant un acteur culturel majeur de la ville de Liège ? Je pense que d'ici 5 ans, les choses ne peuvent que s'améliorer si nous continuons à travailler avec passion et à imaginer des expositions et des activités riches en intérêt.

## **Partie 2 : Le Trésor au quotidien, aujourd'hui et demain ?**

- *Comment décririez-vous la situation actuelle du musée, tant au niveau global qu'organisationnel et financier ?*

Je n'ai pas connaissance des versants financiers et ma connaissance du pôle organisationnel n'est que limitée. D'un point de vue global, la situation me semble bonne. Notre saison des concerts vient de s'achever et a attiré beaucoup de monde, et nous accueillerons prochainement Thierry Luthers pour inaugurer notre cycle de conférences, ce qui risque également d'intéresser le grand public. De plus, notre dernière exposition temporaire a attiré plus de 600 personnes. La situation actuelle est donc positive et nous espérons continuer en ce sens.

- *Quels projets récents portés par le musée ont eu le plus de portée à vos yeux ? Quel fut l'impact réel ou ressenti de ces projets sur la situation du Trésor (exemples : sur le nombre de visiteurs, l'image du musée...) ?*

Tout dépend des projets car ils n'attirent pas tous le même public. L'exposition photographique « Liège, une soir, une nuit... » aura néanmoins eu un impact intéressant auprès du grand public (600 personnes sont venues en l'espace de six jours durant lesquels la gratuité était accordée). Beaucoup de personnes ont découvert notre existence grâce à cette exposition et beaucoup ont salué la qualité du travail du photographe ainsi que le cadre que constituent nos installations.

- *Quels sont les objectifs du musée actuellement ? Et à plus long terme ?*

Continuer à évoluer en créant de nouveaux projets : des expositions intéressantes, attractives, des activités didactiques, etc. afin de permettre au grand public de nous découvrir et peut-être de changer sa conception du musée.

- *Quelle est la proportion du budget allouée à la communication/promotion du musée actuellement ? Cet investissement vous semble-t-il suffisant ? Prévoyez-vous de l'augmenter ou de le diminuer prochainement ?*

Aucune idée, je ne gère pas ce versant.

- *Parlez-moi des relations qui unissent le Trésor, la fabrique d'église et les autres partenaires religieux ? Comment qualifiez-vous le degré d'autonomie du musée vis-à-vis de ces parties prenantes ?*

Je ne connais pas bien ce versant de nos activités, le Conservateur est la personne la plus apte à répondre à cela.

- *Parlez-moi des relations qui unissent le Trésor et les principales institutions publiques, en particulier : la Ville de Liège, la Province et la Région wallonne ? Estimez-vous leur soutien (financier/matériel) suffisant ?*

Idem

- *Parlez-moi d'un autre acteur externe au Trésor, à vos yeux essentiel à son bon fonctionnement et développement ?*

Idem

### **Partie 3 : Sur une note plus légère**

- *Quels commentaires marquants avez-vous déjà entendus de la part de visiteurs (au moins un positif et un négatif) ?*

Le positif : les commentaires concernent généralement la qualité du cadre dans lequel nos collections sont installées, ainsi que la qualité de présentation de celles-ci. Le plus souvent, les commentaires concernant la qualité de l'accueil ou les visites guidées.

Le négatif : des visiteurs ont un jour souligné le manque de sièges. Nous avons disposé des tabourets partout dans le musée mais certains visiteurs plus âgés regrettaien qu'il n'y en ai pas davantage. Nous avons cependant réglé ce problème en achetant récemment des cannes-sièges désormais mises à disposition du public. D'autres ont parfois manifesté un manque d'intérêt pour l'art religieux mais ça, nous ne pouvons rien y changer... Dans l'absolu et en toute honnêteté, les commentaires sont le plus souvent positifs. Et lorsqu'ils ne le sont pas, nous veillons à tenir compte des remarques dans la mesure de nos possibilités (des visiteurs ont par exemple un jour regretté l'absence de cafétéria. Malheureusement, dans l'état actuel des choses, nous ne disposons pas de la place suffisante pour remédier à cela).

- *Spontanément, y a-t-il un point en particulier que souhaiteriez voir s'améliorer au sein du Trésor, que ce soit dans son fonctionnement global, son organisation interne, son financement, sa promotion... ?*

Difficile à dire, mais il est évident que davantage de visibilité serait bénéfique. Cependant, dans ce cas-ci, un inconvénient amène un avantage non négligeable d'un point de vue professionnel : la réflexion ! Ce manque de visibilité, qu'il soit lié à un manque de publicité ou non, nous amène à réfléchir autrement et à mettre en place des stratégies originales pour exister. D'un point de vue professionnel, cela apporte beaucoup de polyvalence et de nouveauté, et permet également de surprendre le public sans nous-même nous enfermer dans la facilité. C'est enrichissant et gratifiant, et cela permet d'entretenir l'imagination

---

## Entretien relatif à la situation du Trésor de Liège

BEAUFAYS Alain

- *Parlez-moi un peu de votre rôle au sein du musée ?*

Bénévole aussi bien à la boutique qu'à l'accueil

### Partie 1 : Votre perception du musée

- *Selon vous, quelles sont les forces du Trésor, les éléments internes au musée qui constituent un atout à vos yeux ?*

La diversité et la valeur aussi bien artistique qu'historique des pièces exposées qui permettent au visiteur de faire un parcours à travers l'histoire et l'histoire de l'art de la principauté de Liège.

Il ne faut pas perdre de vue le cadre dans lequel les pièces sont exposées ; bon nombre de visiteurs sont charmés par les pièces qu'ils traversent et surtout par les charpentes du deuxième étage.

- *Selon vous, quelles sont les faiblesses du Trésor, les éléments internes au musée qui sont susceptibles de freiner son développement ?*

Malgré l'acquisition d'audio-guides en 4 langues, il manque néanmoins de cartels surtout pour les visiteurs non francophones ce qui nous est parfois reproché.

Présence trop peu marquée du Trésor sur le Net ; ces dernières années, les travaux de restauration de la Cathédrale ont pu avoir un impact négatif sur la fréquentation de la Cathédrale et par voie de conséquence sur le Trésor.

- *Selon vous, quelles sont les opportunités actuelles et futures pour le Trésor, les éléments de contexte externes favorables à l'épanouissement du musée dans le paysage touristique liégeois ?*

Les efforts menés par la ville de Liège en matière d'aménagement du paysage urbain portent visiblement leurs fruits ; les touristes sont de plus en plus nombreux et viennent d'horizons de plus en plus lointains.

Le Trésor en profite et bénéficie grâce à son partenariat avec l'Archéoforum à un nombre plus important de visiteurs depuis deux ans.

Il est certain qu'une fois les travaux de la Cathédrale finalisés, un nombre plus important de visiteurs étrangers sera curieux de découvrir son intérieur, son cloître et le Trésor.

- *Selon vous, quelles sont les menaces actuelles et futures pour le Trésor, les éléments de contexte externes défavorables à l'épanouissement du musée dans le paysage touristique liégeois ?*

Je pense qu'il serait utile que le Trésor bénéficie de plus de libertés par rapport à la « Fabrique d'Eglise » et au « Chapitre Cathédrale » et que le successeur de Philippe George, Julien Maquet puisse développer une politique pour le Trésor sans devoir demander systématiquement l'approbation de telle ou telle autorité ecclésiastique.

Le mot Fabrique d'Eglise est entre guillemets car je ne sais avec précision si c'est cet organisme qui est en contact étroit avec le Trésor.

- *Que pensez-vous de la stratégie de communication et de la visibilité actuelle du Trésor ?*

Comme dit précédemment, la visibilité du Trésor sur le Net doit être améliorée.

Si des actions publicitaires existent pour informer le public des conférences et concerts, elles me semblent trop recourir à des outils traditionnels (folders, publicité dans le cloître....) et ne concourent pas à élargir le public cible.

De plus, il serait intéressant de recourir plus fréquemment à la mise en place d'expositions temporaires (qui pourraient amener un public différent) et d'élargir notre offre d'activités limitées aux seuls anniversaires pour le moment.

- *Comment imaginez-vous le Trésor dans 5 ans ?*

J'espère que les contacts entre les différents musées de la ville de Liège continueront à s'améliorer afin de donner une visibilité optimale aux touristes sur la richesse du patrimoine liégeois ; on peut toujours rêver d'avoir des prêts et des dépôts à moyen/long terme entre musées afin que chacun bénéficie de collections plus harmonieuses.

## Partie 2 : Le Trésor au quotidien, aujourd'hui et demain ?

- *Comment décririez-vous la situation actuelle du musée, tant au niveau global qu'organisationnel et financier ?*

Aujourd'hui le Trésor manque d'effectifs permanents ; une femme d'ouvrage, un homme qui sait tout faire et qui est très créatif et un attaché scientifique à mi-temps. L'accueil des visiteurs est assuré uniquement par des bénévoles qui ne rajeunissent pas ; il faut voir la latitude qui sera accordée à Julien Maquet pour améliorer cet effectif. Les collections s'agrandissent grâce à des achats et des dépôts à moyen terme (je pense notamment à la clef de Saint-Hubert). Financièrement, comme tous les musées, le Trésor n'est viable que grâce aux subsides et aux donations.

- *Quels projets récents portés par le musée ont eu le plus de portée à vos yeux ? Quel fut l'impact réel ou ressenti de ces projets sur la situation du Trésor (exemples : sur le nombre de visiteurs, l'image du musée...) ?*

En 2018, l'ouverture de l'espace Bourgogne (côté Est du cloître) ainsi que l'exposition temporaire de 2019 consacrée à des photos de la ville de Liège (gratuite) ont amenés un bon nombre de visiteurs

- A l'occasion de l'ouverture de l'espace bourgogne, beaucoup d'invités sont revenus par la suite pour visiter à leur aise nos collections.
- Parmi les personnes qui se sont déplacées pour voir l'exposition photos, plus de cent en ont profité pour visiter le Trésor et ont acquitté le prix d'entrée normal.
- Fin 2018, Saint-Nicolas a reçu la visite de +/- 60 enfants ; cet événement (gratuit) a permis à des parents qui n'avaient jamais vu nos installations d'y pénétrer.

- *Quels sont les objectifs du musée actuellement ? Et à plus long terme ?*

Remplir les missions dévolues traditionnellement aux musées

- Augmenter le nombre de visiteurs
- Préserver, conserver et restaurer les pièces qui appartiennent au Trésor
- Faire un inventaire exhaustif des pièces exposées ou en réserves et le documenter  
La particularité de notre musée est probablement de dresser un inventaire des pièces exposées dans les églises et congrégations religieuses de la région
- Publier des brochures et des articles sur les pièces du Trésor

- *Quelle est la proportion du budget allouée à la communication/promotion du musée actuellement ? Cet investissement vous semble-t-il suffisant ? Prévoyez-vous de l'augmenter ou de le diminuer prochainement ?*

Je ne saurai répondre

- *Parlez-moi des relations qui unissent le Trésor, la fabrique d'église et les autres partenaires religieux ? Comment qualifiez-vous le degré d'autonomie du musée vis-à-vis de ces parties prenantes ?*

Les rapports ne sont pas faciles ; le conservateur Philippe George a dû tout au long de sa carrière faire face à des critiques et à des non-reconnaissances de la part de certaines personnes du clergé attaché à la cathédrale .

C'est d'ailleurs la raison pour laquelle il n'était pas présent lors de la dernière assemblée générale du Trésor et qu'il refuse toute manifestation que souhaitaient organiser les bénévoles, désireux, à l'occasion de son départ à la retraite, de le remercier pour son attachement et pour son investissement au Trésor.

il ne souhaitait en aucun cas que des personnes autres que les bénévoles (et notamment des membres de la cathédrale) se retrouvent parmi les invités à cette occasion.

- *Parlez-moi des relations qui unissent le Trésor et les principales institutions publiques, en particulier : la Ville de Liège, la Province et la Région wallonne ? Estimez-vous leur soutien (financier/matériel) suffisant ?*

Elles sont en constante amélioration ; l'échevinat du tourisme de la ville de Liège prête désormais une oreille bienveillante au Trésor.

La Province et la Région wallonne sont moins présentes même si Madame Alda Gréoli s'est déjà déplacée plusieurs fois pour visiter le Trésor ou avoir des contacts avec son conservateur.

- *Parlez-moi d'un autre acteur externe au Trésor, à vos yeux essentiel à son bon fonctionnement et développement ?*

Pas de réponse

### **Partie 3 : Sur une note plus légère**

- *Quels commentaires marquants avez-vous déjà entendus de la part de visiteurs (au moins un positif et un négatif) ?*

La plupart des visiteurs sont enchantés de leur visite au Trésor ; ils sont très sensibles au cadre dans lequel les pièces sont exposées.

- La plus belle remarque positive émane des Liégeois qui visitent notre institution et qui sont étonnés de la richesse des collections ; ils s'excusent de ne pas avoir visité le Trésor auparavant.

Je ne voudrais pas oublier les visiteurs qui au moment où on leur ouvre la porte d'entrée du Trésor ne peuvent s'empêcher de dire « Whouah ».

- Une remarque négative déjà entendue est « Tout ce qui est exposé est lié à la culture chrétienne »

- *Spontanément, y a-t-il un point en particulier que souhaiteriez voir s'améliorer au sein du Trésor, que ce soit dans son fonctionnement global, son organisation interne, son financement, sa promotion... ?*

Pour les visiteurs non francophones, des cartels en cinq langues (Français, Néerlandais, Anglais, Allemand, Espagnol) voire six langues (Italien).

- Etendre le nombre de langues des audio-guides, ajouter l'Espagnol, l'Italien et le Russe
- Pour l'ensemble des visiteurs, un fléchage encore plus évident pour le parcours à suivre

Il serait utile que les bénévoles qui travaillent au Trésor puissent avoir une connaissance minimale de langues étrangères afin d'accueillir les visiteurs dans leur langue.

## Entretien relatif à la situation du Trésor de Liège

GEORGE Philippe

- *Parlez-moi un peu de votre rôle au sein du musée ?*

Conservateur

### Partie 1 : Votre perception du musée

- *Selon vous, quelles sont les forces du Trésor, les éléments internes au musée qui constituent un atout à vos yeux ?*

L'originalité d'une présentation d'un parcours d'art et d'histoire de la principauté

- *Selon vous, quelles sont les faiblesses du Trésor, les éléments internes au musée qui sont susceptibles de freiner son développement ?*

Les moyens financiers et l'énergie humaine

- *Selon vous, quelles sont les opportunités actuelles et futures pour le Trésor, les éléments de contexte externes favorables à l'épanouissement du musée dans le paysage touristique liégeois ?*

En une heure un bon aperçu de l'histoire de Liège

- *Selon vous, quelles sont les menaces actuelles et futures pour le Trésor, les éléments de contexte externes défavorables à l'épanouissement du musée dans le paysage touristique liégeois ?*

Le manque de concertation entre institutions culturelles, la gratuité etc

- *Que pensez-vous de la stratégie de communication et de la visibilité actuelle du Trésor ?*

Peu d'investissement faute de moyens

- *Comment imaginez-vous le Trésor dans 5 ans ?*

Mieux qu'aujourd'hui avec une nouvelle génération aux commandes

## **Partie 2 : Le Trésor au quotidien, aujourd'hui et demain ?**

- *Comment décrieriez-vous la situation actuelle du musée, tant au niveau global qu'organisationnel et financier ?*

Le maximum possible humainement parlant est actuellement fait

- *Quels projets récents portés par le musée ont eu le plus de portée à vos yeux ? Quel fut l'impact réel ou ressenti de ces projets sur la situation du Trésor (exemples : sur le nombre de visiteurs, l'image du musée...) ?*

Les expositions extérieures, intérieures et la Saint-Nicolas

- *Quels sont les objectifs du musée actuellement ? Et à plus long terme ?*

Dépasser les 10.000 entrées payantes

- *Quelle est la proportion du budget allouée à la communication/promotion du musée actuellement ? Cet investissement vous semble-t-il suffisant ? Prévoyez-vous de l'augmenter ou de le diminuer prochainement ?*

Pour la première fois environ 10.000€ répartis sur plusieurs activités. Il faut vraiment être prudent dans un investissement « rentable » et perceptible.

- *Parlez-moi des relations qui unissent le Trésor, la fabrique d'église et les autres partenaires religieux ? Comment qualifiez-vous le degré d'autonomie du musée vis-à-vis de ces parties prenantes ?*

Seul le traitement du conservateur est à leur charge

- *Parlez-moi des relations qui unissent le Trésor et les principales institutions publiques, en particulier : la Ville de Liège, la Province et la Région wallonne ? Estimez-vous leur soutien (financier/matériel) suffisant ?*

Relations correctes, aides financières normales, la Province qui est le propriétaire légal de la cathédrale pourrait faire mieux

- *Parlez-moi d'un autre acteur externe au Trésor, à vos yeux essentiel à son bon fonctionnement et développement ?*

Un effort de sponsoring doit être mené. Il est impératif pour construire une politique.

### Partie 3 : Sur une note plus légère

- *Quels commentaires marquants avez-vous déjà entendus de la part de visiteurs (au moins un positif et un négatif) ?*

Les visiteurs sont très satisfaits de manière générale, accueil excellent par les bénévoles, négatif : des sièges supplémentaires et nous venons d'y remédier

- *Spontanément, y a-t-il un point en particulier que souhaiteriez voir s'améliorer au sein du Trésor, que ce soit dans son fonctionnement global, son organisation interne, son financement, sa promotion... ?*

Air conditionné à améliorer, répartition des tâches car le conservateur ne peut tout faire, encore faut-il répondre immédiatement aux attentes reçues : nous essayons de satisfaire toutes les demandes. Une institution comme la nôtre, qui marche depuis des années avec des bouts de ficelles, mériterait un soutien plus fort, à la fois des autorités mais aussi du privé, pour poursuivre une politique originale et surtout scientifiquement de qualité, sans tomber dans des dépenses inutiles et surtout tomber dans le fast food culturel de plus en plus prisé et éphémère. Notre périodique trimestriel est un élément important de communication et de recherche de soutiens, de même que notre site internet.

## Entretien relatif à la situation du Trésor de Liège

GOOSSE Georges

- *Parlez-moi un peu de votre rôle au sein du musée ?*

Coordinateur : J'étais le conseiller de M. GEORGE dans la gestion du Trésor (hors aspect scientifique). J'animaient et coordonnais les équipes : boutique, concerts, conférences, publication, visites guidées, événements, .... Je prenais en charge l'aspect MEDIA de la scénographie, à laquelle je fus associé.

### Partie 1 : Votre perception du musée

- *Selon vous, quelles sont les forces du Trésor, les éléments internes au musée qui constituent un atout à vos yeux ?*

La valeur de ses collections qui couvrent l'aspect religieux mais surtout historique de la Principauté. Pièces de qualité Internationale. La scénographie. Sa situation.

- *Selon vous, quelles sont les faiblesses du Trésor, les éléments internes au musée qui sont susceptibles de freiner son développement ?*

Sa situation, sa connotation trop religieuse, manque de communication et de lisibilité (c'est quoi un Trésor ? Est-ce un musée ?), manque d'évènement « sensationnel », ses faibles moyens en personnel, ses heures d'ouverture, son manque d'intégration dans l'offre liégeoise

- *Selon vous, quelles sont les opportunités actuelles et futures pour le Trésor, les éléments de contexte externes favorables à l'épanouissement du musée dans le paysage touristique liégeois ?*

Le renouveau des cadres (nouveau conservateur) et les politiques liégeois en demande de « tourisme »

*Selon vous, quelles sont les menaces actuelles et futures pour le Trésor, les éléments de contexte externes défavorables à l'épanouissement du musée dans le paysage touristique liégeois ?*

L'inertie et les réticences du « propriétaire » du Trésor, les querelles de clocher, les querelles politico-institutionnelles, le manque de moyens financiers

- *Que pensez-vous de la stratégie de communication et de la visibilité actuelle du Trésor ?*

A la hauteur des moyens, manque d'homogénéité, peu lisible

- *Comment imaginez-vous le Trésor dans 5 ans ?*

Le premier musée de Liège

## **Partie 2 : Le Trésor au quotidien, aujourd'hui et demain ?**

- *Comment décririez-vous la situation actuelle du musée, tant au niveau global qu'organisationnel et financier ?*

Vitesse lente de croisière, avec une tendance au ralentissement.

- *Quels projets récents portés par le musée ont eu le plus de portée à vos yeux ? Quel fut l'impact réel ou ressenti de ces projets sur la situation du Trésor (exemples : sur le nombre de visiteurs, l'image du musée...) ?*

*Partir d'une pièce (la boutique) où tout le Trésor se trouvait et arriver 30 plus tard à 7 niveaux, c'est un exploit... pourtant ce qui a fait le plus de bien au Trésor ce sont les interventions médiatiques.*

- *Quels sont les objectifs du musée actuellement ? Et à plus long terme ?*

À court terme : 13.000 visiteurs ; à long terme : plus !

- *Quelle est la proportion du budget allouée à la communication/promotion du musée actuellement ? Cet investissement vous semble-t-il suffisant ? Prévoyez-vous de l'augmenter ou de le diminuer prochainement ?*

Grosso modo : 5 % du budget, il faut l'augmenter et mieux cibler !

- *Parlez-moi d'un autre acteur externe au Trésor, à vos yeux, essentiel à son bon fonctionnement et développement ?*

Les bénévoles et les donateurs mécènes.

### **Partie 3 : Sur une note plus légère**

- *Quels commentaires marquants avez-vous déjà entendus de la part de visiteurs (au moins un positif et un négatif) ?*

Habituellement les visiteurs sont étonnés de la richesse et la présentation des collections...  
« on n'imaginait que ce serait si beau... »

- *Spontanément, y a-t-il un point en particulier que souhaiteriez voir s'améliorer au sein du Trésor, que ce soit dans son fonctionnement global, son organisation interne, son financement, sa promotion... ?*

Communication à Pairi Daiza

---

### **Entretien relatif à la situation du Trésor de Liège**

MAQUET Julien

- *Parlez-moi un peu de votre rôle au sein du musée ?*

Même si mon implication directe au Trésor remonte à 1996, je suis, depuis 2004, le Conservateur délégué au Trésor de la cathédrale de Liège et ce, à titre bénévole. Mon rôle principal consiste à suppléer le Conservateur dans ses différentes tâches de représentation et de gestion : visites guidées pour des extérieurs de marque, appui à la mise sur pied

d'expositions temporaires ou de mise en place de la scénographie du Trésor, suivi de la subvention facultative provenant de la Région wallonne, participation aux Conseils d'administration de l'asbl « Trésor Saint-Lambert » chargée de gérer les biens affectés au fonctionnement du musée, etc. Le 1<sup>er</sup> septembre 2019, je succéderai à Philippe George en tant que Conservateur du Trésor et de la Cathédrale de Liège.

### **Partie 1 : Votre perception du musée**

- *Selon vous, quelles sont les forces du Trésor, les éléments internes au musée qui constituent un atout à vos yeux ?*

La principale force du Trésor est la très grande variété et la richesse des pièces qu'il possède, et, parmi celles-ci, les œuvres majeures héritées de l'ancienne cathédrale, dont le reliquaire de Charles le Téméraire et le buste-reliquaire de saint Lambert constituent les pièces maîtresses ; elles sont d'intérêt mondial.

Du point de vue organisationnel, une grande force est certainement la très grande souplesse de fonctionnement du musée et la grande liberté laissée au Conservateur dans la gestion scientifique et muséographique des collections qu'il gère. Mais il s'agit là également d'une grande responsabilité.

- *Selon vous, quelles sont les faiblesses du Trésor, les éléments internes au musée qui sont susceptibles de freiner son développement ?*

La nature même des collections conservées au Trésor constitue une difficulté pour l'élaboration d'une médiation culturelle susceptible de toucher un large public d'adultes et d'enfants. La connotation religieuse du musée oblige à faire preuve d'inventivité sans que celle-ci ne porte atteinte à l'essence même d'un trésor d'église qui, au contraire d'un musée au sens habituel du terme, est constitué d'objets liturgiques ont ou peuvent encore avoir une utilité pratique en fonction des nécessités du culte célébré par l'évêque ou les chanoines de la cathédrale.

Sur le plan organisationnel, la souplesse de fonctionnement et la liberté ont un prix : le manque de moyens importants. Les revenus proviennent essentiellement des recettes des entrées et des ventes de la boutique, avec un petit apport financier de la part de la Fabrique cathédrale et des pouvoirs publics par l'intermédiaire de quelques subventions dont la demande doit être réintroduite annuellement.

- *Selon vous, quelles sont les opportunités actuelles et futures pour le Trésor, les éléments de contexte externes favorables à l'épanouissement du musée dans le paysage touristique liégeois ?*

La fin des travaux de restauration des bâtiments et le réaménagement des salles permettent de disposer de surfaces d'exposition impressionnantes qui doivent être exploitées au mieux

pour valoriser les collections et organiser des expositions et des animations pédagogiques susceptibles d'entretenir l'intérêt du public adulte et jeune pour le Trésor et ses collections. Il y a également une volonté de plus en plus affichée des différents musées liégeois, quel que soit leur statut, public ou privé, de fédérer les énergies pour accroître l'offre touristique. C'est également dans ce sens que la législation de la Communauté française relative aux musées a été revue afin d'encourager ce travail fédérateur des outils culturels, avec des subsides importants à la clef. C'est l'une des tâches à laquelle je m'attellerais lors de mon entrée prochaine en fonction.

- *Selon vous, quelles sont les menaces actuelles et futures pour le Trésor, les éléments de contexte externes défavorables à l'épanouissement du musée dans le paysage touristique liégeois ?*

L'un des risques est que cette dynamique participative entre les différents acteurs touristiques liégeois ne se poursuive pas.

- *Que pensez-vous de la stratégie de communication et de la visibilité actuelle du Trésor ?*

Elle doit indéniablement être étoffée. Pour que l'on parle de quelque chose, il faut qu'il y ait quelque chose à dire. C'est la raison pour laquelle je suis convaincu que la politique d'expositions temporaires doit être accrue et l'offre pédagogique augmentée. Le premier point me semble plus aisément à mettre en œuvre à court terme et à moindre frais, en raison de la variété des pièces disponibles immédiatement au Trésor, en fonction de thématiques originales et attractives. En ce qui concerne l'offre pédagogique, elle doit être bien pensée pour pouvoir attirer un plus grand public scolaire ou de jeunes indépendamment de la dimension religieuse.

- *Comment imaginez-vous le Trésor dans 5 ans ?*

Comme un pôle culturel majeur à Liège avec une fréquentation plus importante.

## **Partie 2 : Le Trésor au quotidien, aujourd'hui et demain ?**

- *Comment décririez-vous la situation actuelle du musée, tant au niveau global qu'organisationnel et financier ?*

Depuis la fin des travaux de restauration et de réaménagement de la scénographie, le Trésor est un outil performant qui ne demande qu'à être exploité à la hauteur des richesses de ses collections, dans un contexte organisationnel peu compliqué et avec des moyens financiers limités, mais qui peuvent être accrus à court et moyen terme.

- *Quels projets récents portés par le musée ont eu le plus de portée à vos yeux ? Quel fut l'impact réel ou ressenti de ces projets sur la situation du Trésor (exemples : sur le nombre de visiteurs, l'image du musée...) ?*

*Il ne s'agit là que d'un exemple, mais le projet qui, pour moi, a eu un impact réel pour le Trésor a été l'organisation en 2008 de l'exposition consacrée aux statues de la Vierge, lesquelles avaient été disposées dans le chœur de la cathédrale avec un accès payant et sans que cette exposition ne coûte très chère. Grâce au succès de cette exposition, le nombre de visiteurs payants est passé d'environ 8000 visiteurs par an à 13000.*

- *Quels sont les objectifs du musée actuellement ? Et à plus long terme ?*

L'objectif principal du musée a été, jusque maintenant, de finaliser le travail de réaménagement en interne de l'ensemble de la scénographie, laquelle a été entièrement repensée. À plus long terme, l'objectif est de faire vivre et de faire connaître le Trésor pour en accroître la fréquentation et ainsi, autant que faire se peut, conduire le Trésor à l'autonomie financière.

- *Quelle est la proportion du budget allouée à la communication/promotion du musée actuellement ? Cet investissement vous semble-t-il suffisant ? Prévoyez-vous de l'augmenter ou de le diminuer prochainement ?*

À mon sens, le budget alloué à la communication a longtemps été trop faible, même si le budget a été augmenté dans le cadre du réaménagement des salles d'expositions. Néanmoins, cette communication, qui doit être bien ciblée, doit se faire de manière raisonnée en insistant sur les différentes activités susceptibles de rencontrer l'intérêt du public.

- *Parlez-moi des relations qui unissent le Trésor, la fabrique d'église et les autres partenaires religieux ? Comment qualifiez-vous le degré d'autonomie du musée vis-à-vis de ces parties prenantes ?*

Le Conservateur est engagé par la Fabrique ; elle est son employeur. Le Conservateur doit donc rendre des comptes à son employeur. Néanmoins, la figure centrale des rapports du Conservateur avec les différentes instances de la cathédrale est celle du Doyen du Chapitre qui est à la fois le *primus inter pares* des chanoines, le Président du Conseil des Marguilliers (Bureau exécutif de la Fabrique cathédrale) et le Président de l'asbl « Trésor Saint-Lambert » chargée de gérer les finances du Trésor. Il y a donc un contrôle de ces différentes instances par l'intermédiaire principalement du Doyen, mais dans le souci de maintenir dans le chef du Conservateur sa responsabilité de gestionnaire des collections du Trésor et de la cathédrale afin que celui-ci puisse poursuivre sa tâche de conservation, de restauration, mais aussi de valorisation des collections.

- *Parlez-moi des relations qui unissent le Trésor et les principales institutions publiques, en particulier : la Ville de Liège, la Province et la Région wallonne ? Estimez-vous leur soutien (financier/matériel) suffisant ?*

Le Trésor reçoit un soutien financier la part de la Ville de Liège (10 000 €), de la Province (1 500 €) et de la Région wallonne (20 000 €). Ce n'est pas négligeable donc.

- *Parlez-moi d'un autre acteur externe au Trésor, à vos yeux, essentiel à son bon fonctionnement et développement ?*

J'en identifie deux principaux : les bénévoles et le soutien de généreux donateurs. Les bénévoles assurent quotidiennement l'ouverture et l'accueil du public. Ils gèrent la boutique et participent, pour certains d'entre eux, au travail de conservation et de restauration. Sans eux, les activités du Trésor seraient impossibles à mettre en œuvre. Quelques généreux donateurs apportent leur appui financier dans des proportions qui sont loin d'être négligeables. C'est un autre pilier important pour le fonctionnement du Trésor, mais ici davantage dans le cadre de ses dépenses plus extraordinaires.

### **Partie 3 : Sur une note plus légère**

- *Quels commentaires marquants avez-vous déjà entendus de la part de visiteurs (au moins un positif et un négatif) ?*

Plus qu'un commentaire, c'est l'émerveillement qui se lit dans les yeux des visiteurs lorsqu'ils découvrent le reliquaire de Charles le Téméraire ou le buste-reliquaire de saint Lambert. Ce sont des moments qui ne sont pas feints.

- *Spontanément, y a-t-il un point en particulier que souhaiteriez voir s'améliorer au sein du Trésor, que ce soit dans son fonctionnement global, son organisation interne, son financement, sa promotion... ?*

Je verrai cela lorsque je serai en fonction.





