

TRAVAIL DE FIN D'ETUDES REALISE EN VUE DE L'OBTENTION DU
GRADE ACADEMIQUE DE BACHELIER EN
MARKETING

**Le Bois du Cazier : Comment revitaliser un lieu touristique
et de mémoire ?**

Etudiante :

HUMFRYES Laure



Année académique 2020-2021

Département « Marketing, management touristique et hôtelier »
Chemin du Champ de Mars, 15 – 7000 MONS

Table des matières

I.	Présentation de l'entreprise	5
A.	Introduction	5
B.	L'entreprise et son environnement	6
1.	Description générale	6
2.	Analyse du marché et du micro-environnement.....	12
3.	Analyse du macro-environnement.....	16
4.	Matrice SWOT.....	31
II.	Développement du sujet du TFE.....	34
A.	Problématique et méthodologie.....	34
B.	Recherche documentaire	36
1.	Recherche documentaire sur les différentes clientèles.....	36
2.	Recherche documentaire sur les boutiques souvenirs	53
3.	Recherche documentaire sur les actions face au Covid-19.....	54
4.	Recherche documentaire sur la communication.....	58
C.	Audit du Bois du Cazier	63
1.	Contexte	63
2.	Grille d'analyse marketing	63
3.	Analyse du Bois du Cazier	64
D.	Benchmarking des concurrents	73
1.	Sélectionner les concurrents	73
2.	Communication sur les réseaux sociaux	75
3.	Mesures sanitaires prises face au Covid-19	80
4.	Boutiques souvenirs.....	81
5.	Activités pour les groupes scolaires.....	82
6.	Activités pour les jeunes	83
7.	Location de salles	84
E.	Comparaison avec le Bois du Cazier.....	85
1.	Communication.....	85
2.	Mesures sanitaires prises face au Covid-19	87
3.	Boutiques souvenirs.....	87
4.	Activités pour les groupes scolaires.....	88
5.	Activités pour les jeunes adultes	88
6.	Location de salle	89

F. Conclusions	90
G. Recommandations	91
1. Liste des recommandations	91
2. Développer les recommandations à prioriser.....	94
III. Conclusion.....	95
IV. Bibliographie	97
Graphique N°1 : Organigramme de l'entreprise	8
Graphique N°2 : Graphique de répartition des recettes de 2019	11
Graphique N°3 : Les attractions en Wallonie par province.....	12
Graphique N°4 : Les origines de clientèle en 2020 dans les attractions/musées.....	13
Graphique N°5 : Manque à gagner relatif en 2020- comparaison entre le tourisme wallon et l'économie wallonne	18
Graphique N°6 : Evolution du PNB en Belgique.....	19
Graphique N°7 : Revenu moyen par habitant, par région.....	19
Graphique N°8 : Impact sur l'inflation des 12 groupes principaux.....	20
Graphique N°9 : Types de déplacement des Belges en Hainaut en 2019	21
Graphique N°10 : Destinations préférées des Belges en 2014	21
Graphique N°11 : Préférences du lieu de vacances des belges en 2014	22
Graphique N°12 : Motivations des Belges pour leurs vacances en 2014	22
Graphique N°13 : Facteurs influençant le choix de la destination des Belges en 2014	23
Graphique N°14 : L'augmentation de la population belge de 2002 à 2020	27
Graphique N°15 : La pyramide des âges et la proportionnalité des genres en Belgique	28
Graphique N°16 : La pyramide des âges et la proportionnalité des genres en Wallonie	28
Graphique N°17 : La pyramide des âges et la proportionnalité des genres en province du Hainaut	29
Graphique N°18 : L'état civil des belges en 2020	29
Graphique N°19 : La répartition des ménages en Wallonie en 2020	30
Graphique N°20 : La matrice SWOT	31
Graphique N°21 : Tableau Récapitulatif des avantages et inconvénients des 2 générations	46
Graphique N°22 : Grille d'analyse marketing	63
Graphique N°23 : Location de salles en 2018	68
Graphique N°24 : Périodes de publications des concurrents Facebook	79
Graphique N°25 : Périodes de publications des concurrents Instagram	79
Graphique N°26 : Tableau récapitulatif des analyses des réseaux sociaux	86

Remerciements

En premier lieu, je souhaite adresser mes remerciements à mes deux maîtres de stage Charlotte JEUNIAUX et Isabelle SAUSSEZ qui sont toutes les deux responsables de la communication du Bois du Cazier et qui m'ont accueillie au sein de l'entreprise.

En second lieu, je tiens à remercier ma promotrice, Madame VAN HEULE, pour m'avoir soutenue et donné ses conseils le long de mon stage.

En troisième lieu, je remercie la directrice et institutrice de l'école fondamentale de Thuin, Sandrine CHARLIER pour la correction et la relecture de mon TFE ainsi qu'Annie DORIGNAUX, directrice des ressources humaines à l'IFAPME de Charleroi à la retraite.

Ensuite, je tiens à exprimer ma gratitude à Hugo ROUSMAN et Killian BOUILLON, étudiants en marketing à Condorcet, pour avoir relu mon mémoire et m'avoir donné leurs conseils avisés.

Enfin, je tiens à remercier toutes les personnes qui m'ont, de près ou de loin, aidée à réaliser mon mémoire et soutenue durant cette période.

I. Présentation de l'entreprise

A. Introduction

Comment redonner vie à un lieu touristique qui est également un site rempli de mémoire, où s'est déroulée une catastrophe minière ayant coûté la vie à plus de 250 personnes ? C'est ce que nous allons voir aujourd'hui.

Lors de cette dernière année d'études en marketing, il nous a été demandé de développer et de répondre à une problématique liée à notre lieu de stage, qui dans mon cas, est le Bois du Cazier. La problématique est donc la suivante « Le Bois du Cazier : comment revitaliser un lieu touristique et de mémoire ? »

L'objectif de ce TFE est de trouver un moyen de revitaliser le Bois du Cazier sur différents axes grâce aux recommandations qui seront proposées à la fin de ce dossier. Les axes à améliorer et travailler sont la clientèle des groupes scolaires, des entreprises et des jeunes, la boutique souvenirs et la communication du site minier, le but étant d'attirer de nouveaux clients comme les jeunes adultes qui sont peu présents sur le site ainsi que les néerlandophones, tout en continuant d'attirer les clients déjà fidèles au Bois du Cazier.

Cependant, ce mémoire possède une limite digne d'être mentionnée, certaines des analyses ne possèdent des données qui sont valables uniquement pour la durée d'un mois. Cette limite est surtout valable pour l'analyse de la communication des concurrents.

Dans ce mémoire, nous allons aborder plusieurs points qui peuvent être divisés en plusieurs grandes parties : « le Bois du Cazier et son environnement », « la résolution de la problématique » et « la conclusion et les recommandations »

Dans la première partie, nous établirons une description générale de l'entreprise ainsi qu'une analyse du marché et du micro et macro-environnement de celle-ci, en terminant par une matrice SWOT.

Dans le corps de ce travail de fin d'études, nous aborderons le Benchmarking qui a été réalisé en vue de répondre à la problématique étudiée.

Nous commencerons par énoncer la méthodologie utilisée et comment les données ont été collectées. Dans la section suivante, il s'agit de la recherche documentaire effectuée sur différentes thématiques divisées en deux parties : la clientèle du Bois du Cazier et ses services.

Ensuite, vient l'audit du Bois du Cazier avec une grille d'analyse marketing et l'analyse des différents points pour lesquels une recherche documentaire a été faite.

Enfin, nous allons clôturer cette partie avec l'analyse des données de concurrents et la comparaison de celles-ci au Bois du Cazier.

Finalement, ce mémoire se termine par une conclusion ainsi que la liste des recommandations proposées dont trois sont développées plus en profondeur.

Afin que vous puissiez aller vérifier les informations qui ont été données tout au long de ce travail, une bibliographie est mise à votre disposition. De plus, un deuxième dossier servant de recueil d'annexes est également disponible.

B.L'entreprise et son environnement

1. Description générale

a) Carte d'identité de l'entreprise

Le Bois du Cazier est une ASBL¹ située en Belgique dans la Rue du Cazier, N° 80 à Charleroi. Les pouvoirs organisateurs sont la Région Wallonne, la Ville de Charleroi et la Fédération Wallonie-Bruxelles.

Selon Data be Info (2020), cette entreprise est une personne morale qui a été créée le 13 Mai 1986 avec comme numéro d'entreprise 0432.025.330. L'habilitation de l'ASBL que l'on connaît aujourd'hui a été faite en 2002.²

Actuellement, le Bois du Cazier gère plusieurs musées sur son site, celui de L'Espace 8 août 1956, le musée de l'Industrie, le Musée du verre de Charleroi et les Ateliers. En plus de gérer ces 4 musées, il possède une boutique souvenirs, une cafétaria, un centre de documentation et des salles qu'il loue aux entreprises pour y organiser les événements de leurs choix. Avant il y avait le restaurant « Le Saint-Charles » mais il n'existe plus et est en attente d'être remplacé, le coronavirus ayant mis en pause ce projet.

L'objet social du Bois du Cazier est principalement « la sauvegarde, la promotion et l'étude du passé industriel, économique et social de l'arrondissement de Charleroi », cependant, le bâtiment appartient au Commissariat Général de Tourisme et donc ils doivent aussi répondre à des attentes de fréquentation. L'ASBL comprend 20 personnes travaillant dans l'ASBL du Bois du Cazier, 2 personnes détachées par la Ville de Charleroi et 1 personne détachée par le CPAS de Charleroi.

¹ ASBL: Association Sans But Lucratif

² Data.be Business Info (2020), <https://data.be/fr/societe/Le-Bois-Du-Cazier-ASBL-0432025330#Aper%C3%A7u>

b) Bref historique

Selon Aude MUSIN, guide du Bois du Cazier : « La concession du Bois du Cazier est exploitée de manière restreinte dès les années 1820. La famille Desmanet de Virelles en est propriétaire. A partir de 1861, la ‘société charbonnière du Bois du Cazier’ ou ‘société Tournay, de Decker, Brichart et Compagnie’ est créée pour développer l’exploitation et devient en août 1874 la ‘Société Anonyme du charbonnage du Bois de Cazier’ mais celle-ci est mise en liquidation en 1886. Le Bois du Cazier est repris en 1899 par la société des charbonnages d’Amercoeur. L’exploitation ferme bien en 1967, mais la fermeture ne fait pas suite à la catastrophe. »

Les objets conservés et présentés sur le site du Bois du Cazier ont pour but de compléter et d’enrichir les collections d’objets d’époque. Ces collections se sont enrichies grâce aux dons de particuliers et à l’achat par l’entreprise de pièces authentiques.

Le 28 mai 1990, le Bois du Cazier est classé comme monument dans la liste du patrimoine immobilier exceptionnel de Wallonie.

Depuis février 2007, le Bois du Cazier accueille le musée du verre de Charleroi au sein de son enceinte.

Un an plus tard, le musée de l’industrie et « L’Espace 8 Août 1956 » sont créés : cet espace est consacré à l’histoire de la mine et des mineurs et, en particulier, au déroulement de la catastrophe minière qui a eu lieu sur le site du Bois du Cazier.

Le Bois du Cazier a été classé comme site dans la liste du patrimoine immobilier exceptionnel de Wallonie le 22 août 2011. Le site est inscrit en 2012 au patrimoine mondial de l’UNESCO avec trois autres charbonnages de Wallonie comme sites miniers majeurs de Wallonie.. En 2017, le site du Bois du Cazier est inscrit au Label du patrimoine européen.

c) La culture de l’entreprise et ses valeurs

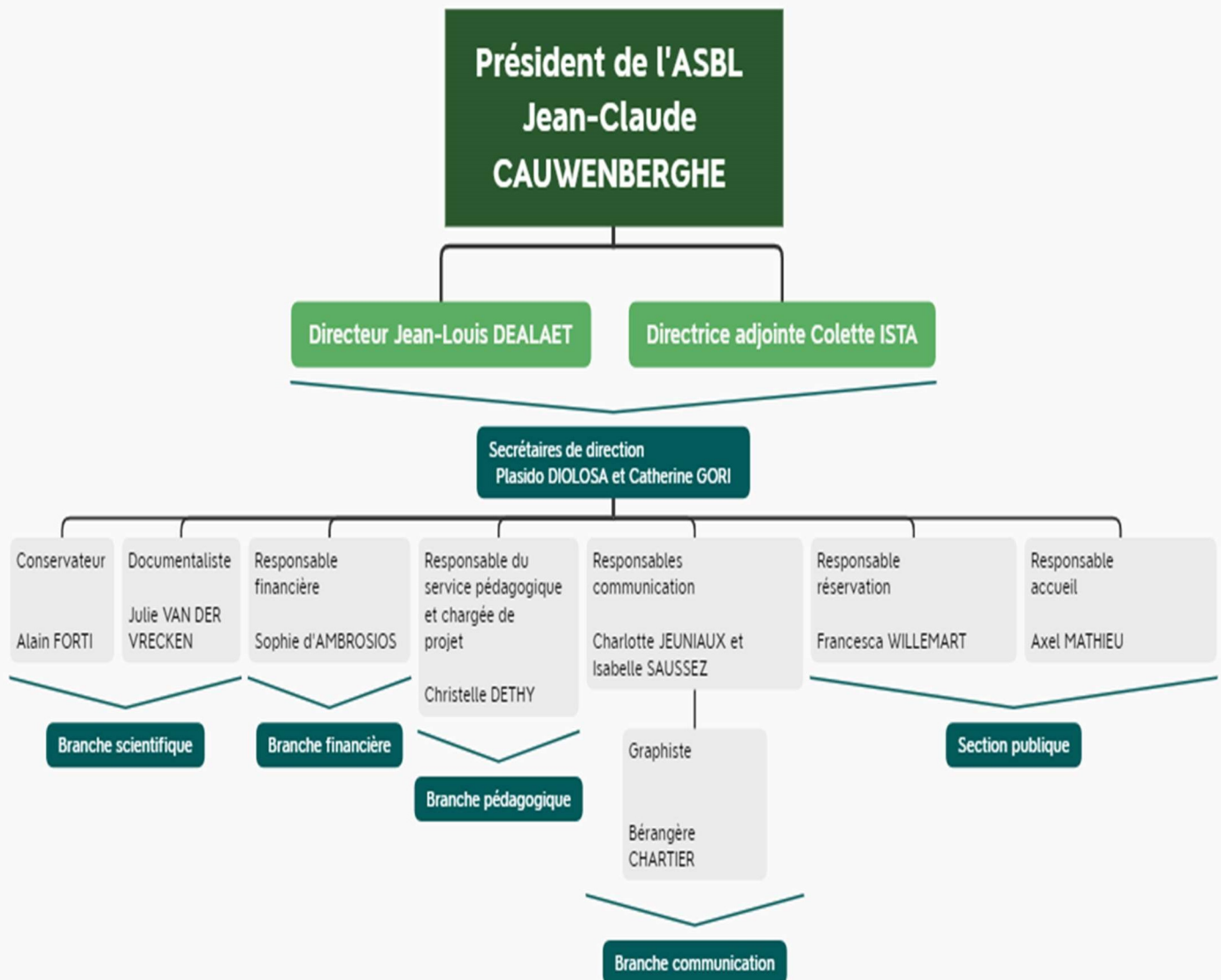
Comme cité dans les statuts originels de l’ASBL Bois du Cazier, « la sauvegarde, la promotion et l’étude du passé industriel, économique et social de l’arrondissement de Charleroi » est le but même du Bois du Cazier. Au départ, l’ASBL a comme valeurs la réhabilitation du site, la fraternité, des valeurs de mémoires et commémoration et surtout la sécurité et les droits des travailleurs.

Suite à la catastrophe de 1956, la CEE (ancien nom de l’Union Européenne) a créé un organe de protection de la sécurité des travailleurs au travail. Le Bois du Cazier veut aussi promouvoir la pluriculturalité et donner une image positive de l’immigration.

d) Organigramme

Graphique N°1 : Organigramme de l'entreprise

Source : Charlotte JEUNIAUX, responsable communication du Bois du Cazier



e) Les partenaires

Le Bois du Cazier a 5 partenaires principaux ;

❖ La FEDER (Fonds Européen de Développement Régional)

D'après le site de la commission Européenne : « Le Fonds européen de développement régional (FEDER) a pour vocation de renforcer la cohésion économique et sociale dans l'Union européenne en corrigeant les déséquilibres entre ses régions.

Le FEDER accorde par ailleurs une attention particulière aux spécificités territoriales. Son action vise à pallier les problèmes économiques, environnementaux et sociaux dans les villes, en privilégiant le développement urbain durable. »³

❖ Le CGT (Commissariat Général au Tourisme)

D'après le site officiel du CGT : « Le Commissariat général au Tourisme (CGT) est l'administration wallonne du Tourisme . Ses missions sont nombreuses et convergent vers le développement d'un tourisme de qualité. Il renforce la professionnalisation du secteur par ses missions de conseils, de reconnaissances, de labellisations et d'aides financières. »⁴

Il permet de gérer différents types de tourisme grâce à ses démarches administratives :

- Gérer un hébergement touristique
- Gérer une attraction touristique
- Gérer un organisme touristique
- Gérer une ASBL touristique
- Gérer une administration subordonnée

❖ La Wallonie

D'après le site officiel de la Wallonie : « La Wallonie ou Région wallonne est une région fédérée à pouvoir législatif, dotée d'instances et de compétences propres au sein de l'État fédéral belge.

Ses compétences actuelles sont: l'économie, l'emploi, la formation, la recherche, le commerce extérieur, le logement, l'action sociale, la santé, l'aide aux personnes, la famille, les allocations familiales, l'aménagement du territoire, les travaux publics, les transports, la mobilité, l'énergie, les pouvoirs locaux, les infrastructures sportives, le tourisme, l'environnement, l'eau, l'agriculture, la rénovation rurale, la conservation de la nature et les relations internationales dans le cadre des matières régionales. »⁵

³ European Commission (s.d.), https://ec.europa.eu/regional_policy/fr/funding/erdf/

⁴ Wallonie Tourisme CGT (s.d.) ; <https://www.tourismewallonie.be/structure-du-tourisme-en-wallonie>

⁵ Wallonie (s.d.), <https://www.wallonie.be/fr/acteurs-et-institutions/wallonie>

❖ La Fédération Wallonie-Bruxelles

D'après le site officiel de la Wallonie, la Fédération Wallonie-Bruxelles est : « Compétente sur le territoire de la région de langue française et de la région bilingue de Bruxelles-Capitale, la Fédération Wallonie-Bruxelles est l'une des trois communautés fédérées de Belgique.

Ses compétences s'exercent en matière d'Enseignement, de Culture, de Sport, de l'Aide à la jeunesse, de Recherche scientifique et de Maisons de justice. »⁶

❖ La ville de Charleroi

Celle-ci est partenaire du Bois du Cazier pour deux raisons, la première étant que le site se situe dans la périphérie de Charleroi et que celle-ci met en avant le tourisme dans sa région.

La deuxième raison est que depuis 2007, dans l'enceinte du site du Bois du Cazier, se situe le musée du verre de la ville de Charleroi.

⁶ Wallonie (s.d.), <https://www.wallonie.be/fr/acteurs-et-institutions/federation-wallonie-bruxelles>

f) La clientèle

Parmi les visiteurs qui contribuent le plus au chiffre d'affaires du site, nous avons les groupes (extra)scolaires qui se divisent en 3 sous-parties : les primaires, les secondaires (pour le scolaire) et les extrascolaires.

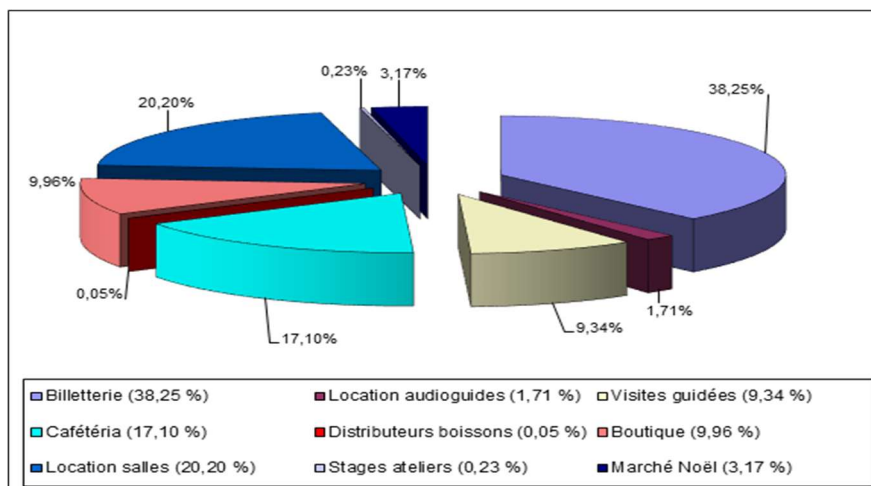
Pour préparer la visite, ces groupes ont le choix entre 18 documents gratuits disponibles sur leur site, réparti en fonction du cycle d'apprentissage et du sujet abordé. Les visites sont en lien avec le programme scolaire de chaque groupe, il y a des thématiques citoyennes, des journées d'intégration, durant les jours blancs ou pour les excursions de fin d'année et enfin un Team building pour les enseignants.

Le deuxième groupe de visiteurs est composé des personnes du 3^{ème} âge qui viennent en voyage autocariste. Le dernier groupe de clients sont les familles.

De plus, le Bois du Cazier fait de la location de salle à d'autres entreprises privées comme des banques et entreprises pharmaceutique mais également des entreprises publiques comme la Région Wallonne et des syndicats. Il y a peu de particuliers qui viennent faire de la location de salle au Bois du Cazier.

Graphique N°2 : Graphique de répartition des recettes de 2019

Source : Sophie d'Ambrosio, responsable financière du Bois du Cazier



En 2019, les recettes du Bois du Cazier étaient réparties selon le graphique ci-dessus.

Les locations de salles étaient égales à 20,2 % du chiffre d'affaires total avec 79.875 € de recettes tandis que les visites guidées (en dehors de la billetterie/entrées) sont de 9,34 % avec 36.909 € de recettes (pas de distinctions scolaires ou autres).

La billetterie/ les entrées sur le site sont de 38,25 % avec 151.224 € de recettes dont 22,7 % pour les groupes adultes et 28,9 % pour les groupes étudiants.

2. Analyse du marché et du micro-environnement

D'après la CSE Central d'Air France (2021) : « Le poids du tourisme dans le PIB mondial en 2019 est de 9 000 milliards de dollars générant plus de 10 % de l'activité mondiale. Ce secteur contribue à plus de 319 millions d'emplois, et a été responsable d'un emploi sur 4 créés ces 5 dernières années dans le monde.

Selon l'Organisation Mondiale du Tourisme (OMT), 1,4 milliard de voyageurs ont traversé une frontière en 2018. La même année les recettes touristiques s'élèvent à 1,448 milliard : hébergement, transports, nourriture, boissons, divertissements...

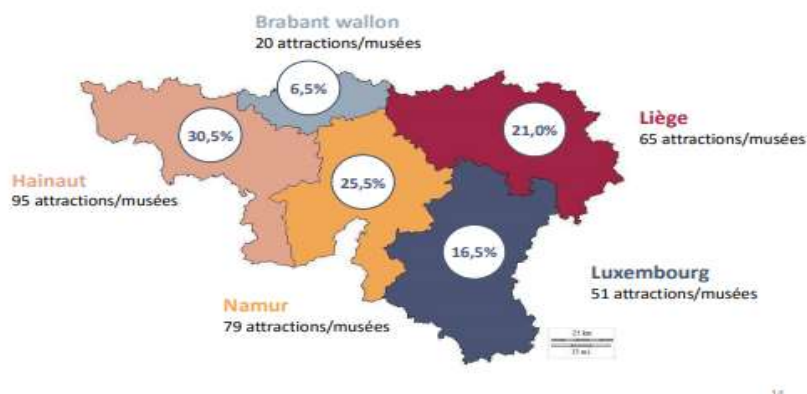
Si toutes les régions ont bénéficié de cette croissance, l'Europe reste la première destination concentrant 51 % des arrivées mondiales.

Une tendance s'installe, les voyageurs préparent de plus en plus leurs voyages ou courts séjours en ligne. »⁷

Ci-dessous, nous avons une vue d'ensemble du paysage des attractions/musées en Wallonie, nous pouvons observer que le Hainaut est en première place avec un total de 95 lieux, ce qui correspond à 30,5% du total de la Wallonie.⁸

Graphique N°3 : Les attractions en Wallonie par province

Source : Observatoire Wallon du Tourisme (2019)



Nous allons nous baser sur les données de 2019 pour aborder le marché économique du tourisme.

L'Observatoire Wallon du Tourisme a effectué des enquêtes sur chaque province de Belgique nommées « Les provinces touristiques en Chiffres 2019 ». Pour notre analyse, nous allons nous concentrer sur l'enquête réalisée dans le Hainaut sur le pôle culturel uniquement.

⁷ Les évolutions du marché du tourisme dans CSE Central d'Air France (2021), <https://www.cceaf.fr/?p=3791>

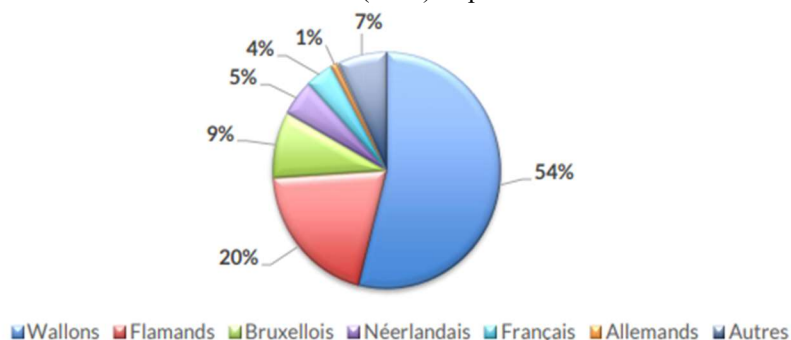
⁸ Le Hainaut touristique en chiffre 2019 dans Wallonie Tourisme CGT (2020), <http://strategies.tourismewallonie.be/servlet/Repository/?IDR=16670>

En 2019, la clientèle des attractions était composée de 79,1% de Belges, 17,7% de Français, de 1% d'Hollandais, de 0,5% d'Allemand, de 0,2% d'Anglais et les 1,5% restant viennent d'autres pays.⁹

À cause de cette pandémie, la majorité de la population a trouvé important le fait de pouvoir partir quelques jours et de se couper du quotidien difficile et solitaire que nous a apporté 2020. Durant cette année, les origines de la clientèle au Hainaut étaient de 54% de Wallons suivit des Flamands avec 20% et des Bruxellois avec 9%.¹⁰

Graphique N°4 : Les origines de clientèle en 2020 dans les attractions/musées

Source : Wallonie Tourisme CGT (2021) Impact de la crise sanitaire sur la fréquentation touristique en 2020



Selon le site internet du Bois du Cazier (2016), le service réservation propose une offre personnalisée aux personnes souhaitant se rendre sur le site du Bois du Cazier. Ils composent avec le client la journée de ce dernier.

Le site est accessible aux personnes à mobilité réduite avec un accompagnateur (à l'exception des terrils).

Des visites guidées en français, néerlandais, italien, anglais ou allemand sont disponibles (selon les visites). Un accueil convivial avec petit-déjeuner est prévu ainsi qu'une cafétéria avec petite restauration et des bières de la région à disposition.

Nous parlerons plus en détails de la location de salles en BtoB ainsi que de la boutique souvenirs dans l'analyse détaillée du Bois du Cazier qui se trouve plus loin dans ce dossier.

Ils ont des offres combinées dont tout le monde peut profiter : quand ils visitent le Bois du Cazier ils peuvent aussi visiter un autre musée à un tarif réduit.

Le Bois du Cazier fixe ses prix en fonction de plusieurs facteurs : la concurrence et le coût des guides.

⁹ Le Hainaut touristique en chiffre 2019 dans Wallonie Tourisme CGT (2020), <http://strategies.tourismewallonie.be/servlet/Repository/?IDR=16670>

¹⁰ Impact de la crise sanitaire sur la fréquentation touristique en 2020 dans Wallonie Tourisme CGT (2021), <http://strategies.tourismewallonie.be/servlet/Repository/?IDR=16694>

❖ En fonction de la concurrence

Il faut savoir que ce sujet sera traité en détail dans la partie réservée au Benchmarking, donc ici nous allons juste mentionner les différents concurrents.

On peut diviser la concurrence en trois parties en fonction de l'offre : l'offre au niveau de l'attraction touristique, l'offre pédagogique et l'offre du secteur muséal (industriel et/ou minier).

➤ Concurrence touristique

La concurrence touristique reprend tous les musées aux alentours du site du Bois du Cazier. Nous allons donc nous concentrer sur les musées se trouvant dans Charleroi et ses alentours.

Tous les musées dans Charleroi :

- Musée des chasseurs à Pied (Musée historique)
- Incise, espace d'exposition (Exposition d'art contemporain)
- BPS22 (Musée d'art de la province du Hainaut)
- Musée des Beaux-Arts (Expositions artistiques)
- Musée du Verre
- Musée de la photographie (Exposition d'art contemporain de la Fédération Wallonie-Bruxelles)

Tous les musées dans la périphérie de Charleroi :

- Maison de Magritte (Exposition)
- Poterie Dubois (Exposition + Musée « La Grange aux Potiers »)
- Musée d'interprétation de la poterie (Exposition historique)
- Centre de Culture scientifique de l'ULB (Exposition scientifique)

➤ Concurrence pédagogique

La concurrence au niveau de l'offre pédagogique comprend le musée de Mariemont, qui est considéré par l'équipe du Bois du Cazier, comme le concurrent qui se rapproche le plus de ce qu'ils font sur le site. Il y a aussi le Red Star Line Museum qui traite de l'immigration comme le Bois du Cazier.

➤ Concurrence minière

Les « concurrents » miniers sont les 3 autres sites miniers classés à l'UNESCO avec le Bois du Cazier : Blegny-Mines, Bois du Luc et le Grand-Hornu. Le site minier et les 3 autres ont des activités partagées, donc ils ne se considèrent pas comme de vrais concurrents mais comme des partenaires.

❖ En fonction du coût des guides

Lors d'une interview réalisée avec Charlotte JEUNIAUX préalablement au stage, nous avons discuté des tarifs du Bois du Cazier et celle-ci m'avait fait comprendre que le plus gros du prix allait pour le guide lorsque celui-ci était sollicité.

« Les visites guidées pour les jeunes de moins de 18 ans c'est 4.50€ l'entrée mais la classe doit prendre en charge 60€ pour le guide. »

❖ La communication

Le Bois du Cazier utilise quelques outils de communication : leur site web, leur page Facebook, les newsletters, des affiches, des promotions via des journaux, des flyers, des campagnes Google Adwords, Trip Advisor, ... Certains de ces outils seront entièrement analysés dans la partie Analyse du Bois du Cazier de ce dossier, mais en voici un bref résumé.

Sur le site web se trouvent toutes les informations nécessaires pour organiser sa visite, louer une salle, être au courant de tous les événements à venir, ... sur celui-ci vous pouvez également vous abonner aux newsletters et aller sur la page Facebook du site. Vous pouvez également contacter n'importe quel membre de l'équipe du Bois du Cazier via e-mail.

La page Facebook du Bois du Cazier est également énormément utilisée surtout pour la promotion d'événements ou d'activités, elle permet également la promotion de son site web où se trouvent tous les renseignements nécessaires. Cependant, vous pouvez directement envoyer un message via Messenger et un des membres de l'équipe vous répondra le plus vite possible.

Les Newsletters, servent également à la promotion auprès des abonnés, les écoles, les différents politiques, entreprises et autocaristes.

La page Instagram du Bois du Cazier fait la promotion de l'ensemble des activités, les articles disponibles dans la boutique et la promotion de son application mobile. Les photos sont sélectionnées pour attiser la curiosité du visiteur et, en barre de description, se trouve la promotion écrite ainsi que différents hashtags liés au Bois du Cazier.

Il est bon de noter que le Bois du Cazier possède également un compte Twitter et Vimeo mais ceux-ci ne sont plus mis à jour depuis au moins 2 ans.

3. Analyse du macro-environnement

Pour réaliser l'analyse du macro-environnement du Bois du Cazier, nous allons utiliser la matrice PESTEL.

D'après Wikipédia (2020) : « L'analyse PESTEL (ou PESTEL) est un cadre d'analyse en stratégie d'entreprise. L'acronyme, qui signifie politique, économique, sociologique, technologique, environnemental et légal, recouvre les facteurs macro-environnementaux qui peuvent influencer (positivement ou négativement) une entreprise (...).

Le modèle PESTEL distingue six catégories d'influences macro-environnementales qui peuvent influencer une industrie. Il s'agit des facteurs :

- **Politiques** : stabilité gouvernementale, politique fiscale, protection sociale, commerce extérieur, etc.
- **Économiques** : cycle économique, évolution du PNB, taux d'intérêt, politique monétaire, inflation, chômage, revenu disponible, etc.
- **Sociologiques** : démographie, distribution des revenus, mobilité sociale, consumérisme, niveau d'éducation, attitude de loisir et de travail, etc.
- **Technologiques** : dépenses publiques en R&D, investissements privés sur la technologie, nouveaux brevets ou découvertes, vitesse de transfert technologique, taux d'obsolescence, etc.
- **Environnementaux** : lois sur la protection de l'environnement, retraitement des déchets, consommation d'énergie, etc.
- **Légaux** : lois sur les monopoles, droit du travail, législation sur la santé, normes de sécurité, etc.

L'analyse PESTEL a été agrémentée avec le temps de nouvelles variables. Celles-ci sont, notamment :

- **Démographiques** : l'âge, le genre, l'utilisation du langage, le handicap, etc
- **Régulateurs** : les lois et les règlements édictés par la puissance publique, les standards internationaux, etc »¹¹

Nous allons donc nous baser sur cette définition pour analyser le macro-environnement du Bois du Cazier.

¹¹ Analyse PESTEL dans Wikipédia (2020), https://fr.wikipedia.org/wiki/Analyse_PESTEL

a) Les facteurs politiques/juridiques

Le tourisme en Wallonie est réglementé par le Code Wallon du tourisme qui a été créé le 1^{er} avril 2010, la dernière modification de ce Code remonte au 19 Décembre 2019.

D'après le site du CGT : « Le Code Wallon du Tourisme organise et règlement l'ensemble du tourisme Wallon : ses organismes, ses attractions mais aussi ses hébergements (hôtels, campings, gîtes, chambres d'hôtes et villages de vacances) »¹²

En fonction du type d'ASBL, le Commissariat Général au Tourisme peut octroyer des subventions pour les campagnes de promotion ou des aides de types "Fonds européens" ou encore des subventions en infrastructure pour le développement de l'équipement touristique.

Le Bois du Cazier a la particularité d'avoir trois labels :

- Le label du Patrimoine immobilier exceptionnel de Wallonie,
- Le label du Patrimoine Européen
- Le label du Patrimoine Mondial de l'UNESCO

Pour le Bois du Cazier, ces labels apportent une plus-value et sont des gages de qualités auprès des différents touristes. Ils mettent en avant ces labels sur leur site internet, les brochures et sur tous les différents éléments de communications.

De plus, ils apportent du monitoring à l'ASBL. Même si les contrôles et les documents à rendre peuvent être encombrants, cela permet au Bois du Cazier un suivi et donc qu'il fasse moins d'erreurs ou que les erreurs faites soient corrigées.

Malgré les différentes contraintes de devoir rester au niveau en permanence, ces différents labels sont plus que bénéfiques pour le Bois du Cazier et son futur.

Depuis Mars 2020, la pandémie mondiale du Covid-19 a eu un énorme impact sur le secteur touristique.

Comme le mentionne le site VisitWallonia.be : « La plupart des attractions touristiques restent fermées en Wallonie. Les musées, par contre, peuvent rouvrir à partir du 1^{er} décembre 2020. (...) Depuis le 19 octobre 2020, tous les établissements de restauration et de vente de boissons doivent rester fermés, jusqu'à nouvel ordre.

Les déplacements sont autorisés, par vos propres moyens ou en transport en commun, en respectant le couvre-feu : en Wallonie, il est interdit de se déplacer entre 22h et 6h. Veuillez noter qu'à l'extérieur, des groupes de 4 personnes maximum sont autorisés. »¹³

¹² Code Wallon du tourisme dans Wallex (2010), ,

<https://wallex.wallonie.be/eli/arrete/2010/04/01/201027059/1996/01/16?doc=17080&rev=>

¹³ VisitWallonia.be (s.d.), <https://walloniebelgiquetourisme.be/fr-be/contenu/coronavirus-covid-19-informations-utiles/41499>

Le Bois du Cazier a pourtant pu être ouvert pour la majorité de la crise sanitaire, cependant le chiffre d'affaires a drastiquement baissé avec le nombre de visiteurs.

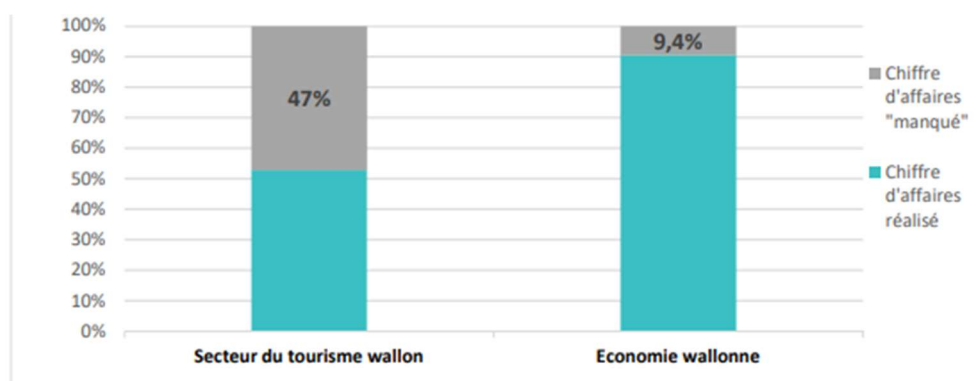
En effet, la clientèle la plus importante du Bois du Cazier est l'enseignement mais les écoles ne partent plus en visite scolaire depuis l'année dernière car celles-ci sont interdites depuis octobre 2020 et ont été interdites pendant chaque confinement.

b) Les facteurs économiques

Comme nous le savons, la Covid-19 et ses mesures sanitaires ont eu un gros impact sur le tourisme pour l'année 2020. À cause de la fermeture des frontières, des confinements et des règles sanitaires, les touristes étrangers sont restés sur leur territoire.

Le secteur du tourisme wallon a 47% de chiffre d'affaires « manqué » alors que l'économie wallonne ne perd que 9,4%.¹⁴

Graphique N°5 : Manque à gagner relatif en 2020- comparaison entre le tourisme wallon et l'économie wallonne.
Source : Stabel, les chiffres d'affaires déclarés à la TVA (2021)



Le peu de touristes étrangers viennent essentiellement de France et des Pays-Bas. Les touristes qui ont permis de sauver la saison touristique wallonne sont les belges. En effet d'après l'Observatoire Wallon du Tourisme (2020), c'est le tourisme local qui a sauvé la saison touristique wallonne. En juillet et en août, 81% des touristes étaient belges, dont une majorité de wallons.¹⁵ Tandis qu'en 2019, il y avait seulement 61% de touriste belges en Belgique.

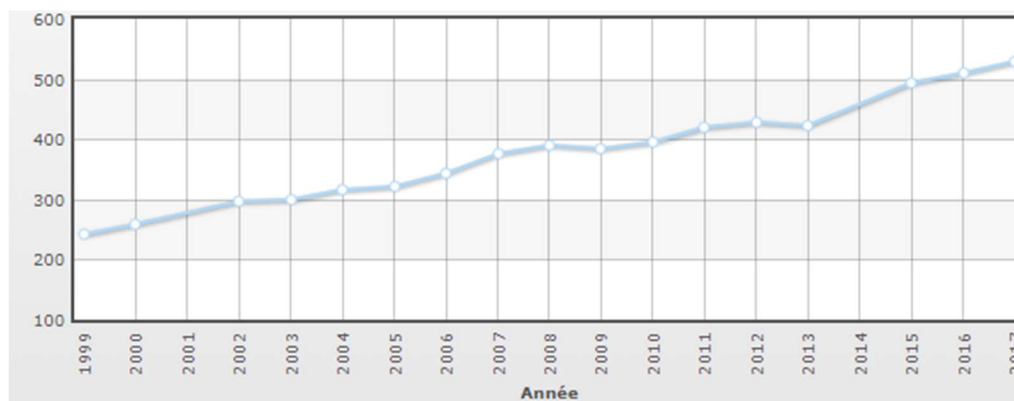
¹⁴ Impact de la crise sanitaire sur la fréquentation touristique en 2020 dans Wallonie Tourisme CGT (2021), <http://strategies.tourismewallonie.be/servlet/Repository/?IDR=16694>

¹⁵ Le Bilan des vacances d'été 2020 dans Wallonie Tourisme CGT (2020), <http://strategies.tourismewallonie.be/servlet/Repository/?IDR=16667>

D'après le site Indexmundi (2020), le PNB belge est en augmentation depuis les années 2000, les dernières données enregistrées datent de 2017 et correspondent à un PNB de 529,2 milliards de dollars, comme nous pouvons l'observer sur le graphique ci-dessous.¹⁶

Graphique N°6 : Evolution du PNB en Belgique

Source : Indexmundi (2020)



D'après Stabel (2020), le revenu net imposables des belges en 2018 atteignait une moyenne de 18 768€, la Flandre affichant les revenus les plus élevés avec 20 125€ et Bruxelles ayant les revenus moyens les moins élevés avec 14 668€.

Grâce au graphique ci-dessous, nous pouvons voir que ces revenus augmentent depuis 2013, tant dans la moyenne générale que par région.¹⁷

Graphique N°7 : Revenu moyen par habitant, par région

Source : Statbel : Revenus Fiscaux (2020)

	Revenu moyen par habitant (en euros)					
	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Belgique	17.019	17.684	17.698	17.824	18.331	18.768
Région de Bruxelles-Capitale	13.525	13.839	13.831	13.980	14.372	14.668
Flandre	18.163	18.949	18.970	19.102	19.636	20.125
Wallonie	16.104	16.671	16.684	16.787	17.281	17.672

¹⁶ Indexmundi (2020), <https://www.indexmundi.com/g/g.aspx?c=be&v=65&l=fr>

¹⁷ Revenus Fiscaux dans Stabel (2020), <https://statbel.fgov.be/fr/themes/menages/revenus-fiscaux#:~:text=En%202018%2C%20le%20revenu%20des,en%20moyenne%20%C3%A0%2018.768%20euros>

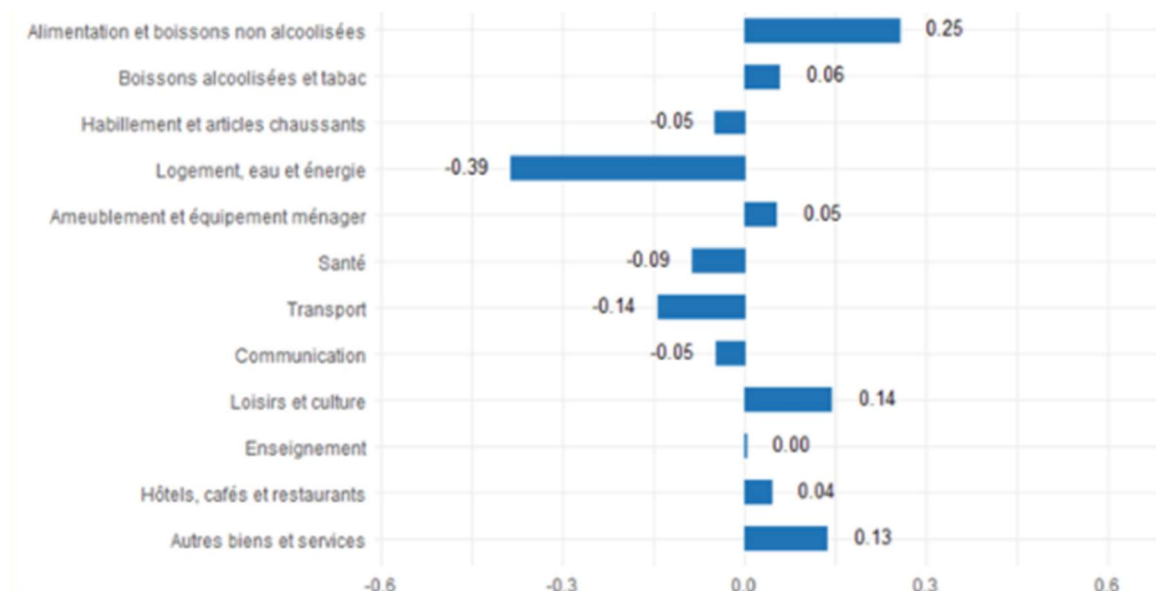
D'après Stabel (2021), « Le taux d'emploi des 15-64 ans baisse de 65,3% en 2019 à 64,7% en 2020. Par ailleurs, le nombre de chômeurs augmente de 8.800 personnes (+3,2%). Le taux de chômage des 15-64 ans est en légère hausse, passant de 5,4% en 2019 à 5,6% en 2020 »¹⁸

D'après U. Nguyen (2021), le taux d'inflation annuel pour 2020 est de 0,74% alors qu'il était de 1,47% en 2019. Comme vous l'avez compris, cette inflation est liée à la crise sanitaire.¹⁹

Sur le graphique ci-dessous, nous pouvons observer l'impact de cette inflation sur les 12 groupes principaux. Comme vous le constatez, les loisirs et la culture subissent un impact de 14%.

Graphique N°8 : Impact sur l'inflation des 12 groupes principaux

Source : Comparateur Energie (2020)



¹⁸ *Emploi et chômage* dans Stabel (2021), <https://statbel.fgov.be/fr/themes/emploi-formation/marche-du-travail/emploi-et-chomage#:~:text=Le%20taux%20d'emploi%20des,5%2C6%25%20en%202020>

¹⁹ Nguyen U. *inflation en 2020 : les prix de l'énergie globalement en baisse (2021)*, <https://www.comparateur-energie.be/blog/inflation-prix-energie/#:~:text=0%2C74%20%25%20%3A%20c',plus%20important%20qu'en%202020>

c) Les facteurs socio-culturels

Nous allons aborder les habitudes de consommation du tourisme par les Belges avant la Covid-19.

Graphique N°9 : Types de déplacement des Belges en Hainaut en 2019

Source : « Les provinces touristiques en Chiffres 2019 – Hainaut »

Types de déplacement des Belges en Hainaut, 2019*



* Sur base des arrivées

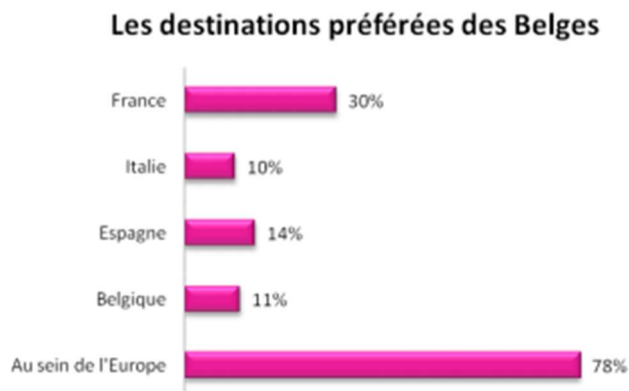
20

Les belges, se déplaçaient à 64,7% dans le but de pratiquer des loisirs.

D'après le Comité Régional du Tourisme (2014), les Belges ont un budget moyen de 2577 €. ²¹

Graphique N°10 : Destinations préférées des Belges en 2014

Source : Comité Régional du tourisme « Le marché touristique Belge »



Les belges partent à 78% au sein de l'Europe, et dans ces 78% ils partent à 30% en France, à 14% en Espagne, à 10% en Italie et 11% restent en Belgique.

²⁰ MICE correspond alors aux termes anglais de "Meetings" (réunions), "Incentive", "Conferences" et "Exhibitions / Events" (événements professionnels).

²¹ *Le marché touristique Belge* dans Comité régional du tourisme (2014), ,
<https://pros.bourgognefranchecomte.com/wp-content/uploads/2014/06/Le-marche-belge-v3.pdf>

Graphique N°11 : Préférences du lieu de vacances des belges en 2014

Source : Comité Régional du tourisme « Le marché touristique Belge »



En été, les belges aiment partir à 59% à la mer, à 20% en découverte, à 18% en ville et à la montagne et 16% veulent partir à la campagne.

Graphique N°12 : Motivations des Belges pour leurs vacances en 2014

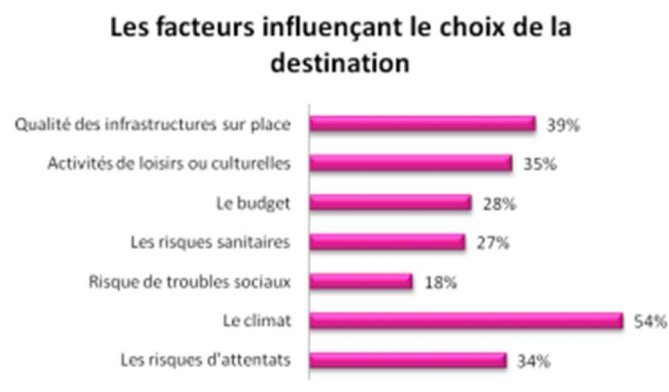
Source : Comité Régional du tourisme « Le marché touristique Belge »



Comme nous le montre le graphique ci-dessus, les belges partent en vacances à 60% pour pouvoir se reposer, à 34% pour découvrir des choses et 26% pour se retrouver avec sa famille, amis, conjoint, ...

Graphique N°13 : Facteurs influençant le choix de la destination des Belges en 2014

Source : « Le marché touristique Belge »



Les belges choisissent leur destination de vacances en fonction du climat à 54%, des infrastructures sur place à 39%, des activités de loisirs ou culturelles à 35%, des risques d'attentats à 34%, de leur budget à 28%, des risques sanitaires à 27% et des risques de trouble sociaux à 18%.

Toujours d'après le Comité Régional du Tourisme (2014), les belges sont simples et conviviaux. L'hospitalité est très importante en Belgique et les belges s'attendent à un accueil chaleureux.

Les belges ont des habitudes de consommations qui ont pu être répertoriées. La majorité d'entre eux aiment les environnements naturels et des beaux paysages, ils apprécient le tourisme culturel et urbain, le patrimoine et les villages de charme.

Ils aiment aussi le repos et la détente, les activités bien-être, la gastronomie ainsi que le tourisme balnéaire et le soleil. Ils sont adeptes la montagne ainsi que les promenades et randonnées.

Comme beaucoup de gens, les belges apprécient un bon rapport qualité/prix.²²

²² *Le marché touristique Belge* dans Comité régional du tourisme (2014), , <https://pros.bourgognefranchecomte.com/wp-content/uploads/2014/06/Le-marche-belge-v3.pdf>

d) Les facteurs technologiques

En temps de Covid-19, les musées sont obligés de prévoir des réservations en ligne afin d'éviter qu'il y ait trop de personnes dans le bâtiment et ainsi respecter la jauge qui leur a été imposée. Celles-ci étaient déjà possibles sur certains sites des musées/lieux touristiques. De plus, la majorité des musées qui avaient des boutique souvenirs, se retrouve à transférer cette boutique physique en une boutique en ligne.

Internet crée de nouvelles infomédiations²³, il y en a d'ailleurs une grande croissance dans le domaine de l'e-tourisme, dans les secteurs de la recherche d'informations, la communication ou des transactions.

En France, le secteur de l'e-tourisme représente plus de 40% du volume financier de l'e-commerce. Il détient la troisième place dans le commerce sur internet après la mode et les produits culturels.²⁴

Ce média qu'est internet, permet d'agrandir la portée du tourisme car :

- C'est un système d'information global
- Il permet également un système de communication dit réticulaire²⁵ grâce aux e-mails, blogs, partenariats, liens hypertexte, ...
- Internet permet également, comme cité plus haut, de faire des réservations en ligne

Il faut savoir que la zone de chalandise de l'e-tourisme est mondiale et l'on peut chercher plusieurs informations l'une à la suite de l'autre, le consommateur peut donc créer une continuité parfaite entre celles-ci.

Avec l'e-tourisme, les performances sont plus facilement mesurables grâce à la traçabilité que nous offre l'informatique (comptage des clics, des cheminements, des visiteurs, ...)

Voici quelques chiffres concernant l'e-tourisme, d'après Alioze (2020) :

- 55 % des Français ont utilisé Internet pour des réservations de séjours en 2018, contre 50 % en 2016, selon une étude du cabinet Raffour Interactif.
- 79 % des touristes français ont cherché en ligne des informations pour préparer leurs vacances et week-ends.
- En 2019, l'e-tourisme représente 46 % du marché français du secteur selon la Fédération du e-commerce et de la vente à distance (Fevad).

²³ Intermédiation entre les producteurs d'information et les internautes.

²⁴ Alioze (2020), <https://www.alioze.com/chiffres-tourisme>

²⁵ Qui forme un réseau, ressemble à un réseau.

Evidemment, ces chiffres ont diminué en 2020 à cause de la pandémie mondiale du Covid-19 :

- Le trafic sur les sites Internet d'agences de voyage a diminué de 25 % entre mars 2020 et janvier 2021
- La durée moyenne d'une session a baissé de 17 %.
- Le nombre de pages visitées a baissé de 15 %.
- Selon la Fevad, les ventes en ligne de voyages ont diminué en mars de 60%.²⁶

Il existe également une autre technologie très utile pour contrer le coronavirus, les visites de musée en 3D.

D'après le site de la Wallonie (2020) : « Créé à l'initiative de l'association Musées et Sociétés en Wallonie (MSW), Behind the Museum entend valoriser l'inconnu des musées wallons ainsi qu'une partie de leurs collections patrimoniales.

La plateforme est accessible gratuitement. Grâce aux contenus qui y sont proposés, il est possible d'aller au-delà de ce qui est proposé lors de la visite physique du musée. »²⁷

13 musées belges sont déjà rentrés dans le projet qu'est Behind the Museum.

Ce projet contient des parcours en 3D de certaines zones du musée, des contenus supplémentaires comme des capsules vidéo inédites, ... et des photographies artistiques de pièces de collection méconnues du grand public.

Il existe également une alternative mise en place par Google, dénommée Google Arts & Culture. Il permet de visiter virtuellement certains musées et de visualiser des œuvres et pièces de collections en 3D et en haute définition.

Le site contient différentes composantes supplémentaires : les utilisateurs peuvent créer leur propre collection d'œuvres d'art afin d'avoir une visite personnalisée, contenus vidéos et audiovisuels, outils pédagogiques pour les étudiants et enseignants et enfin l'application « art selfie » pour pouvoir retrouver notre sosie parmi les œuvres d'arts proposées.

Ils ont utilisé la technologie du Google Street View pour réaliser la numérisation en 3D de plus de 32 000 œuvres de 151 musées à travers 40 pays.

L'application a été téléchargée plus de 200 000 fois et regroupe actuellement plus de 10 000 musées dans le monde entier.

Le Bois du Cazier est inscrit dans ces deux projets mais le site minier est en attente de la numérisation des collections.

²⁶ Alioze (2020), <https://www.alioze.com/chiffres-tourisme>

²⁷ Wallonie Behind The Museum (2020), <https://www.wallonie.be/fr/actualites/behind-museum-l'experience-virtuelle-immersive-des-musees-wallons>

e) Les facteurs environnementaux/écologiques

D'après Espace tourisme et loisirs (2015) : « La contribution du secteur du tourisme au changement climatique est estimée, au niveau mondial, à 5 % environ. Elle devrait croître considérablement dans les années à venir : dans un scénario de statu quo, le développement du tourisme se traduirait, d'ici à 2050, par une augmentation de 154 % de la consommation d'énergie et de 131 % des émissions de gaz à effet de serre. S'engager dans la transition énergétique est donc une nécessité, ne serait que pour préserver l'avenir du secteur. »²⁸

La transition énergétique se fait de plusieurs manières mais nous allons nous pencher sur l'écotourisme et l'écomuséologie.

L'écotourisme est synonyme de tourisme vert, c'est du tourisme durable centré sur la découverte de la nature (tourisme plus rural), voire d'écologie urbaine (comme des jardins écologiques, des réserves naturelles, ...)

D'après Wikipédia (2020) : « l'écotourisme est l'un des secteurs qui connaît le plus fort taux de popularité dans le monde, à l'inverse du tourisme de masse qui dégrade les milieux naturels, en intégrant une dimension éthique et écocitoyenne. »²⁹

Les prospects prennent de plus en plus l'empreinte environnementale en considération lorsqu'ils voyagent.

D'après le CSE Centre d'Air France : « Si les taux divergent sur plusieurs études, elles confirment toutes la tendance à la hausse de la prise en compte de l'impact environnemental. Selon l'enquête Europ Assistance Ipsos, 15 % des français ont déjà fait du « tourisme écologique », c'est à dire centré sur la découverte et le respect de la nature en évitant les activités touristiques polluantes. Près de 4 français sur 10 s'intéressent à la dimension écologique du tourisme et 16 % considèrent que l'empreinte carbone d'un voyage joue un rôle essentiel dans le choix de leur destination. »

Nous allons maintenant aborder le thème de l'écomuséologie, la définition de ce terme est : « Gestion de musées à caractère ethnographique, visant à conserver et à mettre en valeur le patrimoine naturel et culturel d'une région. »³⁰

D'après le Conseil international des musées, ils : « peuvent améliorer la prise en compte du développement durable et contribuer à l'éducation sur les questions de changements climatiques en travaillant avec les communautés et en leur donnant les moyens de provoquer des changements pour garantir une planète habitable, la justice sociale et des échanges économiques équitables à long terme ». ³¹ En effet, les musées et l'environnement peuvent cohabiter pour conserver les traces du passé et assurer le futur.

²⁸ Espace tourisme et loisirs (2015), <https://www.tourisme-espaces.com/doc/9402.transition-energetique-tourisme.html>

²⁹ Wikipédia, écotourisme (2020), <https://fr.wikipedia.org/wiki/%C3%89cotourisme#:~:text=L'%C3%A9cotourisme%2C%20que%20l',et%20autres%20aspects%20de%20>

³⁰ Les évolutions du marché du tourisme dans CSE Central d'Air France (2021), <https://www.cceaf.fr/?p=3791>

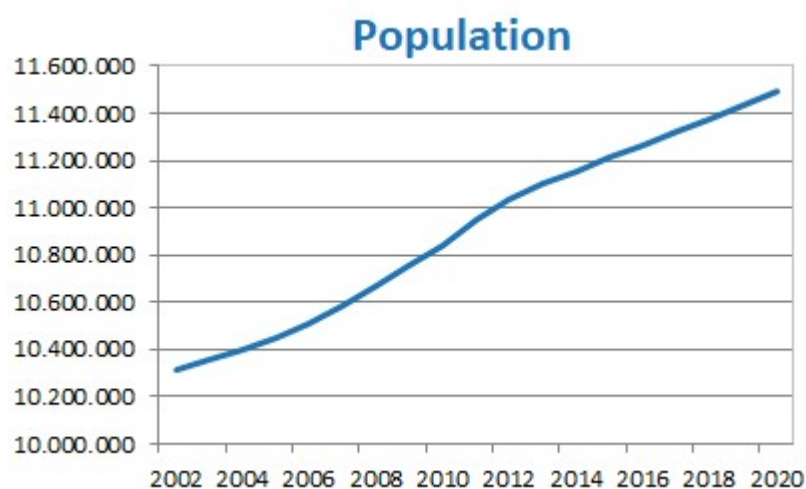
³¹ Environnement et musée : protéger le passé et le futur dans Veille Tourisme (2019) <https://veilletourisme.ca/2019/05/06/environnement-musee/>

f) L'environnement démographique

D'après le site Stabel (2020), voici différents graphiques concernant la population belge depuis 2002³².

Graphique N°14 : L'augmentation de la population belge de 2002 à 2020

Source : Stabel « Structure de la population (2020) »



Il est intéressant de noter quels sont les 5 nationalités qui immigrent le plus en Belgique :

- Belges (qui reviennent après avoir séjourné à l'étranger)
- Français
- Roumains
- Néerlandais
- Italiens

Comme nous pouvons l'observer grâce au graphique ci-dessous, la Belgique atteint presque une égalité parfaite entre le rapport homme/femme de sa population.

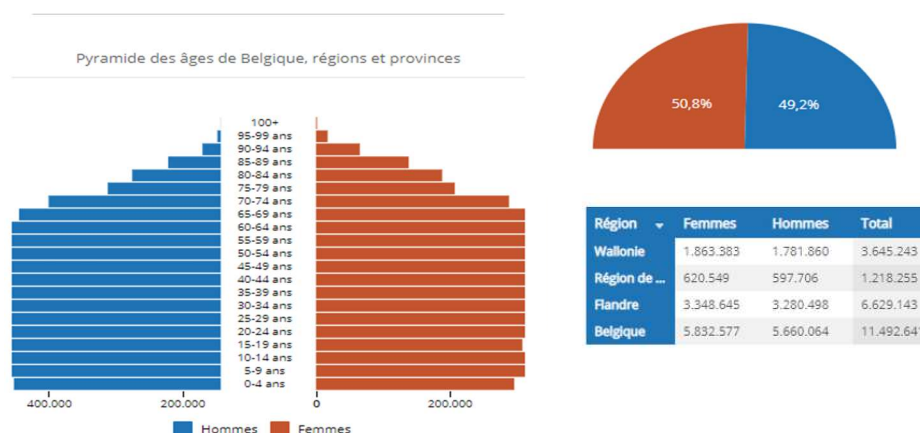
Nous pouvons également voir que la Wallonie possède un nombre d'habitant quasiment égal à la moitié de la population flamande.

Au niveau des âges, nous pouvons constater qu'il y a énormément de personnes allant de la naissance jusqu'à la tranche des 64 ans, après on constate une légère diminution jusqu'à atteindre les plus de 100 ans qui sont peu nombreux.

³² Stabel (2020), <https://statbel.fgov.be/fr/themes/population/structure-de-la-population>

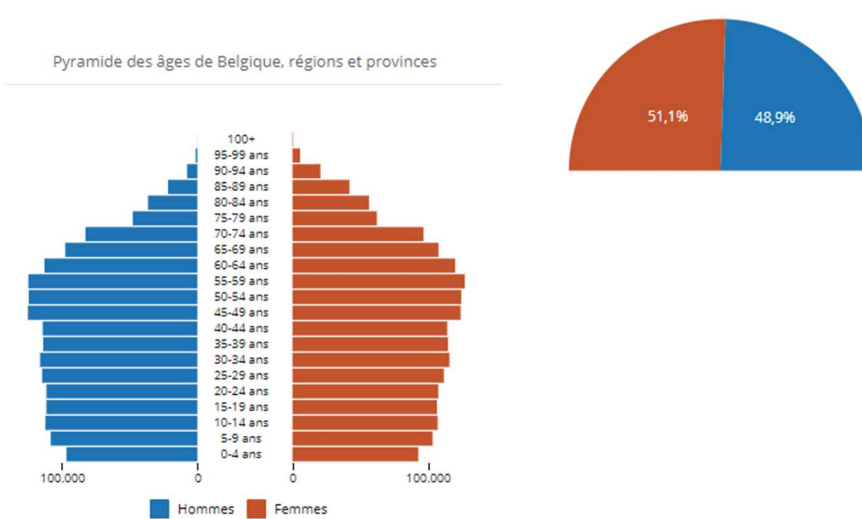
Graphique N°15 : La pyramide des âges et la proportionnalité des genres en Belgique

Source : Stabel « Structure de la population (2020) »



Graphique N°16 : La pyramide des âges et la proportionnalité des genres en Wallonie

Source : Stabel « Structure de la population (2020) »



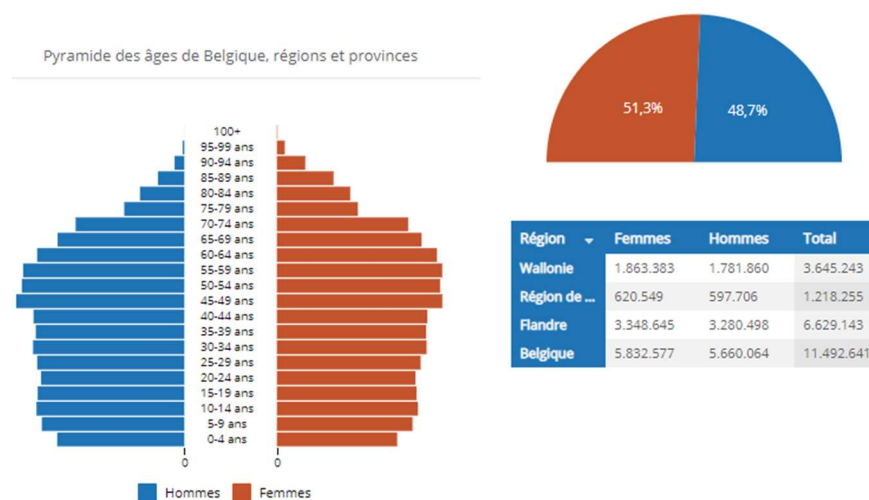
Le pourcentage hommes/femmes est presque identique en Wallonie qu'en Belgique.

La grosse différence que nous pouvons constater est au niveau de la pyramide des âges, ici nous pouvons pousser un peu plus l'analyse. Le nombre de 0 à 4 ans est une base un peu plus petite mais à partir des 5 ans jusqu'au 44 ans, le nombre de personne par tranche d'âge est presque similaire, cela représente la majorité de la population.

Cependant nous pouvons remarquer une petite augmentation de la population des 45 ans à 59 ans, qui redescend doucement.

Graphique N°17 : La pyramide des âges et la proportionnalité des genres en province du Hainaut

Source : Stabel « Structure de la population (2020) »



Dans ce graphique, nous allons également nous attarder plus sur la pyramide des âges, le ratio homme/femme étant quasiment identique aux précédents.

Ici aussi, les tranches d'âges les plus présentes sont celles allant de 45 ans à 59 ans. Cependant, il y a toujours une grande majorité de la population qui se trouve en-dessous de 45 ans.

Graphique N°18 : L'état civil des belges en 2020

Source : Stabel « Structure de la population (2020) »

		Tous les états civils	Tous les états civils				Tous les états civils
		Etat civil	Célibataire	Marié	Veuf	Divorcé	
Belgique	Région		Population au 01 janvier 2020	Population au 01 janvier 2020	Population au 01 janvier 2020	Population au 01 janvier 2020	Population au 01 janvier 2020
	↕ Région flamande		3.048.323	2.616.139	387.848	576.833	6.629.143
Belgique	↕ Région de Bruxelles-Capitale		701.577	368.099	47.864	100.715	1.218.255
	↕ Région wallonne		1.866.411	1.171.617	225.170	382.045	3.645.243
Belgique			5.616.311	4.155.855	660.882	1.059.593	11.492.641

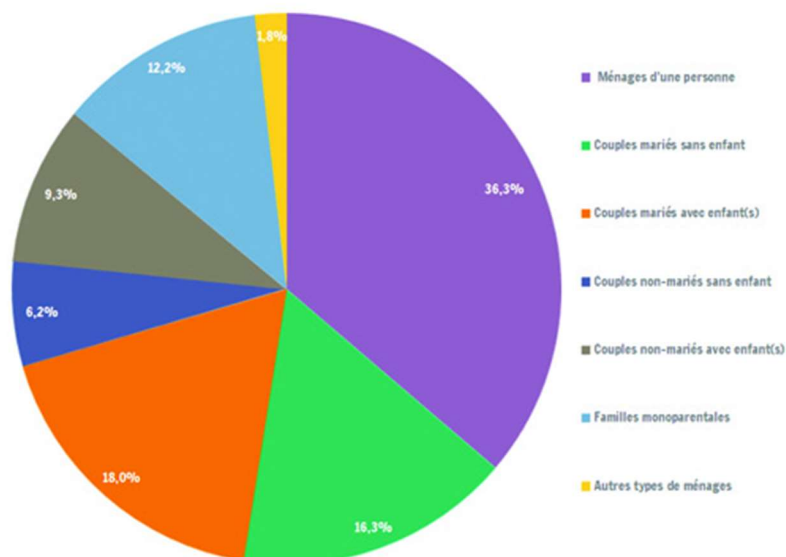
Comme nous pouvons le voir sur ce tableau, il y a un peu plus de célibataires que de personnes mariées sur le territoire belge. On note également que le nombre des divorcés est égal à plus ou moins 1/4 du nombre de mariés.

Graphique N°19 : La répartition des ménages en Wallonie en 2020

Source : Stabel « Structure de la population (2020) »

En Wallonie, en 2020, le nombre moyen de personnes dans un ménage est de **2,3 individus**.

Répartition des ménages privés wallons selon le type au 1er janvier 2020 (en pourcentage)



Nous pouvons constater que 36,3% de la population belge est composé d'un ménage contenant une seule personne. Les couples avec enfants sont les deuxièmes du classement avec un pourcentage de 27,3% (18%+9,3%) suivi de peu par les couples sans enfants avec un pourcentage de 22,5% (16,3%+6,2%).

Nous avons enfin 12,2% des ménages qui sont des familles monoparentales.

4. Matrice SWOT

D'après le site Créer mon Business Plan (2020), voici la définition complète de ce qu'est une matrice SWOT :

« L'analyse SWOT ou matrice SWOT (pour Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces en français) est un outil d'analyse stratégique de l'entreprise. Elle permet de réaliser un diagnostic avant de lancer son projet (business plan, nouveau produit, plan marketing, reprise d'une entreprise...)»³³

Graphique N°20 : La matrice SWOT

Source : « Créer mon Business Plan (2020) »



Il existe 2 axes à la matrice SWOT : l'axe interne et l'axe externe. Nous allons donc diviser la matrice SWOT du Bois du Cazier en fonction de ces 2 axes.

a) Axe interne

Cet axe permet d'avoir une vue d'ensemble des caractéristiques internes de l'entreprise. Il est constitué des forces et faiblesses dont les principales composantes sont les ressources humaines, le savoir-faire de l'entreprise, les capacités financières, le management, ...

³³ Créer mon Business Plan (2020) , <https://www.creer-mon-business-plan.fr/actualites/les-outils-danalyse-strategique-de-lentreprise-matrice-swot.html>

❖ Forces

Les forces identifient et synthétisent ce que l'entreprise fait de positif, ce qui représente une valeur ajoutée pour le client.

Voici les différentes forces du Bois du Cazier :

- Avoir obtenu le label du patrimoine Européen, le label du patrimoine mondial de l'UNESCO et le label du patrimoine immobilier exceptionnel de Wallonie
- Bon emplacement : près d'une ligne de bus et possède 2 parkings gratuits
- Architecture du site minier authentique
- Locaux rénovés
- Grand domaine boisé, terrils autour du site minier
- Taux de satisfaction élevé de la part des visiteurs
- Grande notoriété
- Equipe de professionnels dans leur domaine

❖ Faiblesses

Les faiblesses identifient et synthétisent ce que fait mal l'entreprise, ce qui retient et limite celle-ci.

Voici les faiblesses du Bois du Cazier :

- Capacité d'innovation sur le site, vis-à-vis du positionnement de lieu de mémoire
- Peur d'organiser des événements trop « festifs »
- Pas de plan marketing stratégique clair
- Peu d'utilisation des nouvelles technologies
- Pas de section marketing
- Pas beaucoup de communication au sein de l'équipe du Bois du Cazier

b) Axe externe

Cet axe offre une vision générale des éléments externes à l'entreprise qui peuvent avoir un impact sur celle-ci.

❖ Opportunités

Les opportunités sont les éléments externes qui peuvent contribuer au développement de l'activité.

Voici les différentes opportunités du Bois du Cazier :

- Nouvelles technologies à fort potentiel
- Partenariats avec différentes entreprises locales
- Depuis peu, attraction des jeunes adultes

❖ Menaces

Les menaces sont tous les risques externes qui ont un impact sur le développement de l'entreprise.

Voici les différentes menaces du Bois du Cazier :

- La Covid-19 qui entraîne une baisse des visiteurs et donc une baisse de revenu
- Concurrence avec les autres sites miniers reconnus par l'UNESCO
- Evolution des tendances chez le public (attente de nouveauté constante)
- Banalisation progressive de l'entreprise
- Diminution des budget alloués au Bois du Cazier

II. Développement du sujet du TFE

A.Problématique et méthodologie

Le Bois du Cazier a, depuis quelques temps, une difficulté à ramener de nouveaux types de visiteurs sur le site minier même si les chiffres de fréquentation du site sont en progression depuis 5 ans. Cette difficulté s'est amplifiée suite à la pandémie mondiale du Covid-19.

Mon objectif est donc de trouver un moyen de revitaliser le Bois du Cazier !

Mais comment procéder ? Mon maître de stage, Charlotte JEUNIAUX, et sa collègue, Isabelle SAUSSEZ, m'ont demandée de faire mes recherches sous forme d'une étude de Benchmarking et d'en tirer des recommandations d'actions qui pourraient être appliquées au Bois du Cazier.

La thématique abordée sera : comment récupérer le marché des groupes scolaires, des néerlandophones, des jeunes (étudiants) et des entreprises pour les locations de salles tout en trouvant un moyen d'améliorer la communication et la boutique du Bois du Cazier ?

Pour répondre à la problématique « Comment revitaliser un lieu touristique et de mémoire ? » nous allons d'abord clarifier les différents objectifs de l'étude ainsi que les informations à chercher.

Ensuite, nous allons effectuer une recherche documentaire sur les différents services qu'offre le Bois du Cazier ainsi que sa clientèle suivie de son analyse complète.

Nous allons sélectionner préalablement les concurrents dont nous allons dresser le profil afin de faire une analyse des différentes actions qu'ils mettent en place et de comparer ces actions avec celles mises en place par le Bois du Cazier.

Nous allons commencer notre analyse concurrentielle par les différentes actions de communications sur les réseaux sociaux développées par ces concurrents, à la demande d'Isabelle SAUSSEZ.

Par la suite nous examinerons les mesures mises en place par ceux-ci pour pouvoir continuer leurs activités en temps de pandémie mondiale.

Nous allons également analysés quels sont les actions misent en place par les concurrents pour attirer les groupes scolaires, les jeunes et les entreprises. La boutique souvenirs du Bois du Cazier doit être améliorée d'après Charlotte JEUNIAUX . Donc nous allons également aborder ce point.

Enfin, après avoir comparé ces données avec celles du Bois du Cazier, nous allons proposer une liste de recommandations pour revitaliser le site minier.

D'après le site Tool Advisor (2020) : « Le benchmark, ou benchmarking, est une technique marketing et de gestion de la qualité importée des États-Unis.

Elle consiste à mener une analyse concurrentielle comparative des modes de gestion et d'organisation des entreprises concurrentes, afin d'en retirer le meilleur pour l'appliquer à sa propre organisation. »³⁴

Comme expliqué plus haut, il m'a été demandé de réaliser un Benchmarking lors de mon stage, mais qu'est-ce qu'un Benchmarking ?

Sur le site Manager Go ! (2021), voici les différentes étapes à suivre en vue de réaliser une étude concurrentielle.

Etape 1 : Clarifier les objectifs de l'étude

Etape 2 : Définir les informations à rechercher

Etape 3 : Récupérer et sélectionner les concurrents

Etape 4 : Dresser le profil des concurrents retenus

Etape 5 : Analyser les données³⁵

Nous allons suivre cette base pour réaliser notre Benchmarking.

Au début de mon stage, Isabelle SAUSSEZ m'a envoyé un mail avec un lien vers un site internet, Meltwater (2020), qui explique en détail, « Les 4 étapes pour faire un benchmark complet sur les réseaux sociaux ».

Etape 1 : Sélectionner les concurrents

Etape 2 : Analyser la stratégie et le positionnement

Etape 3 : Analyser la performance réseaux sociaux de vos concurrents

Etape 4 : Analyser les mentions sociales media de vos concurrents³⁶

Le reste du Benchmarking suivra ce même ordre d'idée, analyser les concurrents sur un sujet pour que le Bois du Cazier puisse s'améliorer.

Pour les autres points à analyser, tout se fera manuellement grâce aux différentes recherches effectuées sur internet.

³⁴ Tool Advisor (2020), <https://tool-advisor.fr/blog/comment-faire-un-benchmark/>

³⁵ Manager Go ! (2021), <https://www.manager-go.com/marketing/concurrence.htm>

³⁶ Meltwater (2020), https://www.meltwater.com/fr/blog/benchmark-reseaux-sociaux?fbclid=IwAR206K98ZKfAVU-txIiQgyXW_HamNt-D2UIHhj2725n0mEZ4ZMNXBcvlDwg

B. Recherche documentaire

1. Recherche documentaire sur les différentes clientèles

Dans cette recherche documentaire, nous avons sélectionné les thèmes en fonction de la clientèle du Bois du Cazier. Nous aborderons ces éléments dans leur aspect théorique pour ensuite pouvoir expliquer ce que met en place le Bois du Cazier et ses concurrents.

a) Clientèle des groupes scolaires

❖ Définitions

D'après Wikipédia (2020) : « Une sortie scolaire (qui peut être nommée voyage scolaire si le lieu visité est distant et/ou si la durée de la sortie est supérieure à une journée) est une excursion ou un voyage organisé regroupant tout ou partie d'une classe scolaire ou plusieurs classes, destiné à apprendre quelque chose, par l'observation et la pratique du terrain « hors les murs » de l'école (...) Les déplacements sur le terrain offrent des possibilités alternatives d'éducation pour les enfants et adolescents. Ils sont aussi l'occasion de faire une pause dans la routine scolaire et d'expérimenter le monde in situ³⁷. »

Nous allons également donner la définition de « frais scolaire », ce terme sera mentionné par la suite. D'après la circulaire N°7674 portant sur l'organisation de l'enseignement maternel et primaire ordinaire (année scolaire 2020-2021) : « Les frais scolaires sont définis comme étant les frais afférents à des services et fournitures portant sur des activités organisées dans le cadre de l'enseignement dispensé par les écoles organisées ou subventionnées durant les périodes d'apprentissages prévues dans l'horaire des élèves. Sont aussi considérés comme frais scolaires les droits d'accès à la piscine, les droits d'accès aux activités culturelles et sportives et les frais liés aux séjours pédagogiques avec nuitée(s). »³⁸

³⁷Sortie scolaire dans Wikipédia (2020), https://fr.wikipedia.org/wiki/Sortie_scolaire

³⁸Fédération Wallonie-Bruxelles, *Circulaire portant sur l'organisation de l'enseignement maternel et primaire ordinaire (année scolaire 2020-2021)* dans Circulaire N°7674, pages 200, 201, 202, 203, 283, (s.l.), (s.é.) 03-08-2017

❖ A quoi servent les sorties scolaires ?

Selon le site Tous à l'école (2021), les sorties scolaires servent à donner du sens aux différents apprentissages que les élèves ont appris à l'école, en les mettant en contact avec le milieu naturel ou culturel.

Le but est donc de les confronter à la réalité et de susciter de l'étonnement, du dépaysement et des émotions auprès des élèves. Elles permettent également l'apprentissage de la vie collective et l'instauration de relations entre adultes et enfants différentes de celles de leur classe habituelle.³⁹

Comme nous explique Wikipédia (2020) : « Les buts des sorties scolaires sont multiples. Elles encouragent la découverte sur le terrain de « nouveaux » lieux (villes, institutions, musées, milieux naturels (forêts, parcs nationaux, réserves naturelles...) etc.), entreprises, casernes de pompiers ou environnements... en visant à améliorer le niveau culturel, linguistique et parfois sportifs des élèves. »⁴⁰

De plus, il est important de noter que les élèves présentant des troubles de la santé sont souvent moins confrontés à la vie de groupe que des élèves ne présentant aucun trouble. Les sorties scolaires sont donc d'autant plus importantes pour eux.

D'après la Circulaire N°6289 relative à l'organisation des séjours pédagogiques avec nuitées en Belgique et à l'étranger (2017), les séjours pédagogique avec nuitées sont liés au projet d'établissement et donc l'aspect pédagogique doit prévaloir sur le caractère distrayant.⁴¹

❖ Comment choisir les activités lors des sorties scolaires ?

Il est recommandé de diviser les activités scolaires en plusieurs sections en fonction du besoin éducatif à apporter aux élèves :

- Education physique et sportive
- Education artistique et culturelle
- Patrimoine et histoire-géographie
- Découverte du monde/sciences expérimentale et technologie : nature, environnement, ...
- Lecture, écriture, littérature, ...
- Langues étrangères

³⁹ Tous à l'école (2021), <http://www.tousalecole.fr/content/sorties-scolaires-la-pr%C3%A9paration#:~:text=Les%20sorties%20scolaires%20contribuent%20%C3%A0,le%20milieu%20naturel%20ou%20culturel.&text=Elles%20permettent%20l'apprentissage%20de,de%20celles%20de%20la%20classe>

⁴⁰ Sortie scolaire dans Wikipédia (2020), https://fr.wikipedia.org/wiki/Sortie_scolaire

⁴¹ Fédération Wallonie-Bruxelles, *Circulaire relative à l'organisation des séjours pédagogiques avec nuitées en Belgique et à l'étranger* dans Circulaire N°6289 page 3,7, (s.l.), (s.é.) 03-08-2017

❖ Obligations

Comme nous l'avons vu précédemment, le Bois du Cazier est partenaire avec la Fédération Wallonie-Bruxelles qui régit certaines règles entre l'enseignement et la culture pour la Wallonie ainsi que la Communauté française.

Comme nous l'explique la circulaire N°6289 ; il ne faut pas oublier de motiver les élèves car c'est de leur intérêt que dépendent l'accord final des parents et la réussite de l'excursion. En effet, il faut rassembler un taux de participation suffisant.

D'après cette même circulaire, voici les taux minimums de participation :

« Dans l'enseignement primaire et secondaire ordinaire, le taux minimum obligatoire de participation varie en fonction de la taille de la classe :

- De 1 à 10 élèves → 75%
- De 11 à 19 élèves → 80%
- De 20 à 30 élèves → 85%
- De 31 élèves et plus → 90%

Pour l'enseignement maternel ordinaire et l'ensemble de l'enseignement spécialisé, le taux minimum obligatoire de participation est de 70%. »⁴²

Il ne faut pas oublier qu'il existe également des normes d'encadrement pour l'enseignement fondamental ordinaire, l'enseignement secondaire ordinaire, l'enseignement fondamental spécialisé et l'enseignement secondaire spécialisé dont voici les tableaux récapitulatifs du nombre d'accompagnateur requis.

Pour l'enseignement fondamental ordinaire :

Nombre d'élèves	Nombre d'accompagnateur(trice)s requis(e)s
1 à 25 élèves	2
26 à 35 élèves	3
36 à 45 élèves	4
...	...

⁴² Fédération Wallonie-Bruxelles, *Circulaire relative à l'organisation des séjours pédagogiques avec nuitées en Belgique et à l'étranger* dans Circulaire N°6289 page 3,7, (s.l.), (s.é.) 03-08-2017

Pour l'enseignement secondaire ordinaire :

Nombre d'élèves	Nombre d'accompagnateur(trice)s requis(e)s
1 à 25 élèves	2
26 à 40 élèves	3
41 à 55 élèves	4
...	...

Pour l'enseignement spécialisé, voici ce que dit la circulaire N°6289 :

« Le nombre d'accompagnateur(trice)s est laissé à l'appréciation du chef d'établissement ou du Pouvoir organisateur, pour autant que les normes minimales suivantes soient respectées :

L'équipe compte obligatoirement deux accompagnateur(trice)s pour la première classe. Un(e) de ces accompagnateur(trice)s doit obligatoirement être le(la) titulaire. Toute classe supplémentaire doit être accompagnée par son(sa) titulaire. »

❖ Limite des frais des excursions

Nous allons diviser cette section en fonction du degré d'apprentissage : maternelle, primaire et secondaire.

➤ Maternelle

Depuis septembre 2019, l'enseignement maternel bénéficie d'une subvention spécifique à la gratuité destinée prioritairement à l'achat des fournitures scolaires mais elle peut également couvrir les frais scolaires liés à l'organisation d'activités scolaires ou de séjours pédagogiques avec nuitées.

Selon la circulaire N°7674 (2020-2021), voici les 3 types de frais qui peuvent être demandés aux parents ou à l'autorité parentale :

- « Les droits d'accès à la piscine ainsi que les déplacements qui y sont liés
- Les droits d'accès aux activités culturelles et sportives s'inscrivant dans le projet pédagogique du pouvoir organisateur ou dans le projet d'établissement ainsi que les déplacements qui y sont liés, dans les limites des plafonds fixés par le Gouvernement (45€ par élève par année scolaire)
- Les frais liés aux séjours pédagogiques avec nuitée(s), organisés par l'école et s'inscrivant dans le projet pédagogique du pouvoir organisateur ou dans le projet d'établissement ainsi que les déplacements qui y sont liés, dans les limites des plafonds fixés par le Gouvernement (100€ par élève pour la durée totale de la scolarité maternelle). »⁴³

⁴³ Fédération Wallonie-Bruxelles, *Circulaire portant sur l'organisation de l'enseignement maternel et primaire ordinaire (année scolaire 2020-2021)* dans Circulaire N°7674, pages 200, 201, 202, 203, 283, (s.l.), (s.é.) 03-08-2017

➤ Primaire et secondaire

Pour l'enseignement primaire, et secondaire il n'y a aucune limite de montant qui a été déterminée pour les voyages et excursions scolaires.

Les montants à dépenser pour les différents voyages scolaires grimpent de plus en plus en secondaire.

Les deux types d'établissements doivent transférer des factures où les frais sont détaillés et doivent proposer un plan d'étalement pour les montants supérieurs à 50€ pour tous les parents qui en font la demande.

Selon la circulaire N°7674 (2020-2021), voici les 3 types de frais qui peuvent être demandés aux parents ou à l'autorité parentale :

- « Les droits d'accès à la piscine ainsi que les déplacements qui y sont liés
- Les droits d'accès aux activités scolaires, culturelles et sportives s'inscrivant dans le projet pédagogique du pouvoir organisateur ou dans le projet d'établissement ainsi que les déplacements qui y sont liés, dans les limites des plafonds qui seront ultérieurement fixés par le Gouvernement
- Les frais liés aux séjours pédagogiques avec nuitée(s), organisés par l'école et s'inscrivant dans le projet pédagogique du pouvoir organisateur ou dans le projet d'établissement ainsi que les déplacements qui y sont liés, dans les limites des plafonds qui seront ultérieurement fixés par le Gouvernement. »⁴⁴

❖ Financement des sorties scolaires

D'après Wikipédia (2020) : « Selon les moyens des pays ou des collectivités locales chargées des établissements scolaires, ou selon les époques, ces sorties et voyages ont pu disposer d'aides pécuniaires ou administratives plus ou moins importantes. Les élèves et leurs familles participent souvent au financement de ces visites scolaires (éventuellement avec l'apport de collectes, tombolas, ventes d'objets, etc.). »⁴⁵

⁴⁴ Fédération Wallonie-Bruxelles, *Circulaire portant sur l'organisation de l'enseignement maternel et primaire ordinaire (année scolaire 2020-2021)* dans Circulaire N°7674, pages 200, 201, 202, 203, 283, (s.l.), (s.é.) 03-08-2017

⁴⁵ Sortie scolaire dans Wikipédia (2020), https://fr.wikipedia.org/wiki/Sortie_scolaire

b) Clientèle néerlandophone

Quand nous parlons de clientèle néerlandophone, nous sous-entendons la clientèle qui parle néerlandais mais qui réside en Belgique.

❖ Différences culturelles entre la Wallonie et la Flandre

Avant d'analyser les différences culturelles présentes entre ces deux régions, nous allons établir ce que signifie le mot « culture ».

D'après l'Unesco (2013) : « La culture, dans son sens le plus large, est considérée comme l'ensemble des traits distinctifs, spirituels et matériels, intellectuels et affectifs, qui caractérisent une société ou un groupe social. Elle englobe, outre les arts et les lettres, les modes de vie, les droits fondamentaux de l'être humain, les systèmes de valeurs, les traditions et les croyances. »⁴⁶

Les francophones et néerlandophones évoluent dans deux univers culturels bien distincts. D'après le Vif (2010) : « Les partis politiques sont tous scindés en deux ailes linguistiques. Le boom industriel du xix^e siècle a davantage marqué le sillon Sambre-et-Meuse, ce qui y a favorisé l'essor du socialisme et d'un syndicalisme plus dur que dans le Nord. »⁴⁷

D'après R. Willems (2015), « Ces différences prennent leur source dans leur histoire et influencent jusqu'à la législation et l'organisation du pays. Elles sont significatives, mais de relativement faible intensité. Elles sont toutefois perceptibles tant au niveau explicite qu'implicite. Entre les populations existe une hétérogénéité suffisante, et à l'intérieur de chaque population se trouve une homogénéité suffisante. »⁴⁸

➤ Culture flamande

D'après Wikipédia (2021), voici quels sont les domaines dans lesquels la Flandre est connue :

- | | |
|--------------------|-----------------|
| ○ Son art | ○ Sa nourriture |
| ○ Son architecture | ○ Sa mode |
| ○ Ses bières | ○ Ses sportifs |

⁴⁶ Office Fédéral de la Culture (2013), <https://www.bak.admin.ch/bak/fr/home/themes/definition-de-la-culture-par-l-unesco.html>

⁴⁷ Le Vif (2010), <https://www.levif.be/actualite/belgique/flamands-wallons-bruxellois-qu-avons-nous-encore-en-commun/article-normal-149695.html>

⁴⁸ R. Willems *Comment les différences entre consommateurs francophones et néerlandophones sont-elles perçues et prises en compte par les professionnels du marketing en Belgique, dans le domaine du B2C?* (2015), https://dial.uclouvain.be/memoire/ucl/en/object/thesis:2713/datastream/PDF_01/view

La Communauté flamande gère la compétence de l'éducation dans la région flamande du pays, l'enseignement y est d'ailleurs amélioré depuis sa séparation du gouvernement fédéral belge en 1988.

D'après la même source, il existe 4 langues qui sont parlées majoritairement en Flandre : le flamand occidental, le flamand oriental, le limbourgeois et le brabançon.⁴⁹

➤ Culture wallonne

D'après Wikipédia (2021) : « Les matières culturelles sont de la compétence de la Communauté française de Belgique. Ce terme ne désigne pas une institution représentant les Français résidant en Belgique, mais bien une entité fédérée compétente dans le domaine de la culture et de l'enseignement dans les régions de langue française (y compris la région bilingue de Bruxelles-Capitale). La Communauté française siège à Bruxelles et assure une certaine solidarité entre francophones de la Région wallonne et francophones de Bruxelles.⁵⁰ »

D'après Wikipédia (2021), voici quels sont les domaines dans lesquels la Wallonie est connue :

- Sa faune et sa flore
- Sa littérature
- Son artisanat
- Ses traditions et folklores
- Sa gastronomie
- Ses sportifs
- Son tourisme⁵¹

❖ Face à l'audiovisuel et à internet

Voici une liste non-exhaustive des journaux belges qui sont publiés en français :

- Le Soir
- L'Écho
- Metro
- La Dernière Heure/Les Sports
- La Libre Belgique
- La Capitale
- La Meuse
- Nord Eclair
- La Nouvelle Gazette
- La Province
- Le Quotidien de Namur
- L'Avenir
- Le Courrier
- Le Jour

⁴⁹ Flandre dans Wikipédia (2021), [https://fr.wikipedia.org/wiki/Flandre_\(Belgique\)#Les_Flamands](https://fr.wikipedia.org/wiki/Flandre_(Belgique)#Les_Flamands)

⁵⁰ Communauté française de Belgique dans Wikipédia (2021), https://fr.wikipedia.org/wiki/Communaut%C3%A9_fran%C3%A7aise_de_Belgique

⁵¹ Wallonie dans Wikipédia (2021), <https://fr.wikipedia.org/wiki/Wallonie>

Voici les différentes chaînes nationales de la communauté française par groupe audiovisuel :

- La RTBF
- TVI
- Mediawan Thematics
- Roularta Media Group
- NRJ Groupe
- Les News 24
- Proximus TV
- Eleven Sports Network
- TF1 (chaîne étrangère avec des fenêtres publicitaires belges)
- AB Groupe (chaîne étrangère avec des fenêtres publicitaires belges)

Les flamands possèdent également leurs propres médias :

Journaux

- De Tijd
- De Standaard
- De Morgen
- Het Nieuwsblad
- Het Laatste Nieuws
- Gazet van Antwerpen
- Het Belang van Limburg
- Knack
- Humo
- Trends

Télévision et radio

- La VRT
- Mediahuis
- Woestijnsvis et Vitaya

D'après R. Willems (2015), la durée d'écoute de la télévision en 2008 est beaucoup plus élevée en Wallonie (255 minutes/jour) qu'en Flandre (180 minutes/jour). Tandis que la durée d'écoute de la radio est plus importante en Flandre (271 minutes/jour) qu'en Wallonie (212 minutes/jour).

Comme le dit R. Willems (2015) : « Une particularité est que le public francophone partage significativement plus son temps d'écoute entre les chaînes nationales et étrangères (principalement françaises). »

Selon le Western Europe B2C E-Commerce (2014), la Flandre est plus encline à acheter sur Internet. D'ailleurs le nombre de sites de vente en ligne est aussi significativement plus élevé.⁵²

⁵² R. Willems *Comment les différences entre consommateurs francophones et néerlandophones sont-elles perçues et prises en compte par les professionnels du marketing en Belgique, dans le domaine du B2C?*, (2015) https://dial.uclouvain.be/memoire/ucl/en/object/thesis:2713/datastream/PDF_01/view

❖ Spécificités de la clientèle Flamande

D'après la fiche pratique du CCI Bordeaux Gironde, la clientèle flamande est très attachée à sa famille, si bien que les parents proches font souvent partie du voyage même si la majorité de la clientèle belge délaisse de plus en plus les voyages de groupe. Ils sont également fort portés sur la culture flamande et ont un côté plus entreprenant et une conscience identitaire plus prononcée que le Wallon.⁵³

Ils sont plus souvent sensibles à l'aspect artistique et historique des différentes offres touristiques.

❖ Attirer du trafic néerlandophone sur internet

Il y a plusieurs moyens d'attirer des néerlandophones sur internet, en voici 3 qui nous ont été donnés par le site « La Plume Néerlandaise » :

➤ Traduire en néerlandais

Il faut créer du contenu de rédaction web pour les différentes newsletters, blog, publications sur les réseaux sociaux, ...

➤ Faire du webmarketing en néerlandais

Pour attirer la clientèle néerlandophone sur un site internet et la convaincre, il ne faut pas oublier l'optimisation du référencement naturel du site internet et de la mise en place des différentes campagnes marketing.

➤ Faire du Community management en néerlandais

Pour rester en contact avec la clientèle néerlandophone, il faut pouvoir communiquer correctement avec eux via les différents réseaux sociaux et le service client de l'entreprise.⁵⁴

⁵³ CCI Bordeaux Gironde (s.d.) *M'adapter à la clientèle internationale* dans Guide des clientèles internationales (s.l.) (s.é.) (s.d)

⁵⁴ La plume néerlandaise (s.d.), <http://laplumeneerlandaise.fr/>

c) Clientèle des jeunes (étudiants)

❖ Définition et caractéristiques

D'après les Nations Unies, le jeune est une personne âgée de 15 à 24 ans. Nous pouvons donc diviser cette tranche d'âge en 2 parties : la génération Z et la génération Y.⁵⁵

Nous allons donc aborder en détail les 2 générations mentionnées ci-dessus.

➤ La génération Y

La génération Y reprend les personnes nées entre 1980 et 2000. Ils sont appelés « digital natives » ou « Peter Pan » ou « millennials » et est souvent représentée comme la génération sacrifiée à cause de la crise économique.

Ils sont la première génération à être véritablement née avec internet, ils ont donc grandi avec les écrans d'ordinateurs, de consoles, ...

Comme nous le dit le Journal du CM (2021) : « Tout en étant réticents face à l'autorité, les millennials sont en contrepartie sociables, communiquent et partagent facilement. Le travail n'est plus au centre de tout, ils ont réussi à introduire "le besoin de phase de repos " pour "décompresser". »

Ils recherchent une bonne qualité de vie même si cela implique qu'ils doivent changer de région ou de pays, ils n'hésitent plus à changer d'entreprises. Ils n'hésitent pas à se former et à se remettre en question pour évoluer tout au long de leur carrière.

La génération Y recherche avant tout le plaisir, elle est dans l'hyper consommation et s'ouvre au monde extérieur grâce aux technologies.

L'ensemble de la population qui voyage réalise une moyenne de 3 séjours touristiques par an et les millennials en sont à 5 de moyenne.

Il faut savoir que cette génération vit tout le temps sur les réseaux, elle va donc vouloir partager ce qu'elle fait sur ceux-ci dans le but de montrer une vie attirante et enviable.

Les millennials aiment découvrir des choses et rencontrer de nouvelles personnes. Ils n'aiment pas attendre et montrent peu d'intérêt aux publicités étant donné qu'ils y font face en permanence sur les réseaux.

Par contre, ils s'intéressent plus aux commentaires mis en ligne par les autres voyageurs, qui fait office de bouche-à-oreille électronique.⁵⁶

⁵⁵ Nations Unies (s.d.), <https://www.un.org/fr/sections/issues-depth/youth-0/index.html>

⁵⁶ Journal du CM (2021), <https://www.journalducsm.com/generations-x-y-z/>

➤ La génération Z

La génération Z est constituée des personnes nées à partir de l'année 2000 et donc n'est pas encore sur le marché du travail.

On les appelle également la génération silencieuse étant donné que la technologie domine son quotidien au point où elle ne sait pas vivre sans, internet étant son outil principal de communication.

La génération Z s'identifie par les réseaux sociaux.

Ils sont plus réalistes que la génération Y et, pour eux, la vie et le travail doivent apporter du bien-être dans la vie de tous les jours. Ils sont multi-identitaires, débrouillards et connectés.⁵⁷

Selon une étude de la RTBF (2019), 56% de jeunes interrogés évoquent le désir d'aventure grâce à des activités qui leur procurent de l'adrénaline. La plus grande source d'inspiration des voyageurs de la génération Z reste Instagram, avec ses célébrités et ses influenceurs.⁵⁸

➤ Tableau récapitulatif des avantages et inconvénients de 2 générations

Graphique N°21 : Tableau récapitulatif des avantages et inconvénients de 2 générations

Source : G. Gomaere, le Journal du CM (2021)

	Avantages	Inconvénients
Génération Y	Pas de résistance au changement	Sens relatif de la hiérarchie
	Forte capacité d'adaptation	Instabilité
	Forte autonomie	Egocentrisme
	Facilité d'apprentissage	Faible engagement
	Envie d'entreprendre	Collectif
	Parfaite maîtrise des outils technologiques	Moindre inventivité
	Ouverture d'esprit	Prédominance du donnant-donnant
		Forte exigence d'équilibre vie privée et vie professionnelle
	Avantages	Inconvénients
Génération Z	Sens des valeurs	Défiance vis-à-vis de l'entreprise
	Vision internationale	Impatience
	Totale transparence	Exigence
	Rapidité de la pensée et d'action	Dispersion
	Originalité	
	Soif d'entreprendre	
	Fonctionnement en réseau	

⁵⁷ G. Gomaere *Générations X-Y-Z* dans Journal du CM, (2021), <https://www.journalducsm.com/generations-x-y-z/>

⁵⁸ RTBF (2021), https://www.rtbef.be/tendance/voyage/detail_les-pratiques-touristiques-de-la-generation-z?id=10267702

❖ Comment attirer les jeunes ?

Les « millennials » sont sans aucun doute la génération du moment et, selon la plupart des études, c'est aussi la génération qui voyage le plus.

Cette génération étant tout le temps dans le numérique, recherche des expériences inoubliables. Ces expériences peuvent être faites en dehors des vacances d'été, ils veulent les vivre à n'importe quel moment de l'année.

Les jeunes veulent découvrir le monde en vrai ou en 3D vu qu'ils l'ont sûrement déjà visité certains lieux sur internet. L'idéal est de combiner le virtuel avec le réel.

Les visites virtuelles sur les sites internet des différents prestataires peuvent être des outils susceptibles de capter l'attention des moins de 35 ans, quand ils organisent leurs voyages.

Comme nous l'explique N. Timbart (2013), « Parmi les visiteurs qui se rendent au musée, les adolescents sont perçus comme peu présents et peu demandeurs, voire réticents à l'idée même de pénétrer dans cette institution culturelle. Or plusieurs études ont montré qu'ils font partie des visiteurs les plus présents. La majorité des écrits abordant la question de la fréquentation muséale des jeunes stipulent que la sortie au musée relève d'une pratique largement encadrée et réalisée avec deux instances : la famille et l'école, souvent indépendamment de la volonté des jeunes. De plus, ces derniers fréquentent davantage les musées que les adultes, essentiellement dans le cadre scolaire. »⁵⁹

D'après le site Réseau Veille Tourisme (2012), voici quelques éléments qui pourraient favoriser la venue des jeunes dans les musées :

- « Les technologies qui permettent de visiter les lieux de façon autonome et agréable (audioguides, applications pour appareils mobiles, écrans tactiles ou tablettes comme support informatif, etc.) ;
- Une présence active de l'établissement sur les médias sociaux pour favoriser l'interaction avec les clientèles ;
- Un restaurant ou un café servant de la nourriture simple, saine et à bon prix sur les lieux même
- Des heures d'ouverture étendues ;
- Des possibilités d'interaction avec les visiteurs qui les accompagnent ;
- Une expérience globale de qualité »⁶⁰

⁵⁹ Timbart N. *Les adolescents et les musées* dans Cairn (2013), <https://www.cairn.info/revue-cahiers-de-l-action-2013-1-page-21.htm>

⁶⁰ Réseau Veille Tourisme (2012), <https://veilletourisme.ca/2012/01/26/comment-attirer-les-jeunes-adultes-dans-les-musees/>

Pour les jeunes, les audioguides sont souvent remplacés par des applications. Certains musées ont mis en place une application de réalité augmentée qui peut présenter les différentes salles du musée à diverses époques, permettre aux visiteurs de « rentrer » dans différentes œuvres d'arts, ...

Les nouvelles technologies permettent aux visiteurs de sortir du côté passif qu'une visite peut leur procurer en captant encore plus l'attention des jeunes mais également des plus âgés.

Comme nous l'explique A. Vitek dans un article sur le site Musée 21 (2017) : « La génération Y applique aux lieux culturels ses comportements de tous les jours. Pour un musée, cela implique d'abord d'être présent sur les réseaux sociaux ».

Les différents lieux touristiques, musées, ... doivent impérativement se trouver sur les réseaux sociaux afin que les jeunes puissent découvrir les différentes expositions proposées par celui-ci.

De plus, les réseaux sociaux sont un outil relationnel pendant la visite grâce aux selfies, post Instagram, hashtags, ... Cela permet de récolter des avis, partages et likes, ce qui augmentent la visibilité du musée sur Internet, c'est donc un cercle vertueux si les réseaux sont utilisés à bon escient.

D'après A. Vitek (2017): « les jeunes lecteurs demandent au blogueur de faire pour eux le travail de recherche qu'ils n'ont pas forcément le temps ou l'envie de faire. Les blogs culturels fonctionnent un peu comme des playlists musicales qui recensent les meilleurs morceaux et les font connaître au plus grand nombre. »

En effet, les blogueurs et youtubeurs culture font un travail journalistique dans le fond mais avec une forme plus légère et directe. Il est donc intéressant pour les musées de rentrer en contact avec des influenceurs afin de faire la promotion de leurs différentes expositions.⁶¹

⁶¹ Vitek A. *Comment les musées doivent parler aux jeunes ?*, dans Musée 21 (2017), <https://www.musee21.com/comment-les-musees-doivent-parler-aux-jeunes-2/>

d) Clientèle des entreprises (location de salle BtoB)

❖ Définitions

Afin de mieux comprendre de quoi il s'agit, voici la définition de certains termes.

D'après le site Salle Montpellier, une salle de réunions est : « Lieu spécialement adapté à la tenue de réunions de travail, de bureaux, d'assemblée générale, de conseil, etc. Le mobilier de ces salles est généralement disposé en U ou en rond afin de permettre une meilleure communication et l'interaction entre les participants. Ces salles sont en général équipées d'un tableau et/ou un paperboard, d'un écran avec un vidéoprojecteur, qui a remplacé le rétroprojecteur. Les nouvelles technologies ont permis l'équipement de ces salles également en Internet (WiFi ou filaire) ainsi qu'en visioconférence pour certaines. »⁶²

D'après le Journal du net (2019) : « L'abréviation B to B désigne l'ensemble des activités commerciales nouées entre deux entreprises. Le terme anglais complet est business to business. Il peut aussi s'écrire également B2B ou BtoB. De manière générale, le B to B concerne tous les moyens utilisés pour mettre en relation ces sociétés et faciliter les échanges de produits, de services et d'informations entre elles. »⁶³

❖ Avantages de la location de salle

Pourquoi est-ce que les entreprises font de la location de salles ? Voici les quelques avantages qu'elle offre.

Comme nous le précise le site Event Bossimé, toute personne travaillant dans des bureaux a dû assister à des réunions, certaines courtes qui se déroulent souvent en interne et d'autres qui peuvent être plus longues et donc nécessitent un espace de travail plus conséquent et calme. C'est ici qu'entre en scène la location de salles.

Son principal avantage est donc d'externaliser les réunions de travail afin d'interrompre la routine et de stimuler la créativité et la productivité des collaborateurs. Les différentes activités de team building vont également renforcer la cohésion de l'équipe.⁶⁴

⁶² Salle Montpellier (s.d.), https://www.salle-montpellier.eu/definition_salle_reunion_montpellier.html

⁶³ La Rédaction : *B2B ou BtoB : définition* dans Journal du net (2019), <https://www.journaldunet.fr/business/dictionnaire-economique-et-financier/1199121-b-to-b-ou-b2b-definition-traduction/#:~:text=B2B%20ou%20B%20to%20B%20%3A%20d%C3%A9finition%20du%20business%20to%20business&text=L'abr%C3%A9viation%20B%20to%20B,commerciales%20nou%C3%A9es%20entre%20deux%20entreprises.&text=Ce%20commerce%20interentreprises%20a%20lieu,la%20taille%20des%20entreprises%20concern%C3%A9es>

⁶⁴ Event Bossimé (s.d), <https://www.event-bossime.be/page/reunion-entreprise-location-salle-event-bossime-gembloux-namur.html>

Le fait d'organiser des réunions à l'extérieur des bureaux permet également de limiter les interruptions qui peuvent parasiter les communications. Les seules interruptions sont les pauses prévues dès le départ.

De plus, quand on sort des murs de l'entreprise et de sa hiérarchie, cela permet aux travailleurs d'oser s'exprimer davantage avec leurs collègues et supérieurs. Le fait d'être en terrain inconnu a tendance à mettre tout le monde au même niveau, sur un pied d'égalité. La communication est donc améliorée et les échanges sont plus productifs étant donné qu'ils sont plus détendus et concentrés.

D'après A. Lallut (2015), le fait de louer une salle de conférence permet de faire une bonne impression lors d'une rencontre avec des clients. Le lieu de location doit être stratégique en fonction d'où viennent les clients ou collaborateurs. Généralement, il est préférable de louer une salle située en centre-ville ou à proximité des gares, station de bus, ...⁶⁵

De ce fait, lors de l'organisation d'une réunion, conférence, ... il y a plusieurs éléments à prendre en compte comme le type d'événement, le nombre de participants, l'équipement nécessaire, la disposition des équipements, ... En louant une salle, il est facile de trouver le local idéal et adapté aux besoins de l'entreprise. De plus, il y a généralement la possibilité d'avoir des services supplémentaires comme des petits déjeuners, boissons, ...

Par ailleurs, une entreprise qui effectue des réunions de manière occasionnelle ne doit pas spécialement avoir un espace réservé pour celles-ci. L'entretenir pourrait impliquer une perte d'argent et de temps considérables. Pour de telles sociétés, il paraît plus sensé de louer une salle de réunion ou de conférence quand elles en ont besoin et pour autant de temps qu'elles le souhaitent plutôt que d'avoir une salle permanente.

⁶⁵ Lallut A. *Les avantages de la location de salle de réunion* dans Bird Office (2015), <https://blog.bird-office.com/blog/2015/06/25/les-avantages-de-la-location-de-salle-de-reunion/>

❖ Critères de sélection

Lors de l'organisation d'un événement corporate, le choix de la salle va être régi par différents critères. En voici quelques-uns d'après A. Schosseler :

➤ Le contexte économique de l'entreprise

En effet, l'état dans lequel se trouve l'entreprise peut influencer le choix du lieu de la location de salle. Si le contexte économique n'est pas favorable, le fait d'organiser de grands événements coûteux peut entraîner des tensions aux niveaux du personnel, des finances ou bien auprès des collaborateurs.

➤ Le type d'événement

Il existe différents types d'événements business comme des conférences, séminaires, réunions, manifestations publique, sortie Team building, ... En fonction du type d'événement, la salle devra obligatoirement avoir certains équipements.

➤ L'objectif

Il faut que l'entreprise détermine l'objectif de l'événement business, étant donné que le lieu doit refléter les intentions des organisateurs.

➤ Les équipements fournis

La salle doit posséder tout l'équipement nécessaire aux événements que l'entreprise veut organiser. Il faut pouvoir accueillir tout le monde en ayant assez de chaises et tables, il faut une sonorisation pour certains événements ainsi qu'un écran, ...

➤ La supervision logistique

Il faut voir si le lieu peut superviser les aspects logistiques de l'événement si l'entreprise n'a pas les ressources requises. Par exemple, la gestion des micros, des écrans de projection, de la captation vidéo de l'intervention, ...

➤ L'accessibilité du lieu

Même si le choix d'une salle est régi par les services fournis, les équipements et le lieu en lui-même, il ne faut pas oublier l'accessibilité de ce dernier qui influence également ce choix.

Pour mieux faire, il faudrait que la salle se trouve près d'un endroit qui possède des transports en communs et idéalement de manière centrale par rapport à tous les invités.

➤ Le nombre de participants

En effet, le nombre de participants influence également le lieu qui sera choisi. Il faut voir si celui-ci est assez grand pour accueillir tous les participants, sans oublier qu'il faut respecter certaines normes de sécurité.

➤ La durée de l'événement

Si l'événement se déroule sur plusieurs jours, le lieu où se trouve la location de salle doit pouvoir offrir des solutions d'hébergement satisfaisantes, soit dans son enceinte soit à proximité.

➤ Le niveau de confidentialité

Certaines réunions peuvent avoir un caractère confidentiel et donc nécessiter des mesures particulières, que le choix du lieu doit permettre comme une isolation acoustique de la salle, des repas dans des salles à manger privées, ...

➤ Le contrat/ devis

Le devis ne reflétera que la demande de l'entreprise, et, pour proposer un prix avantageux, il peut ne pas être complet. Il faut être vigilant sur le budget complet comprenant tous les postes et les suppléments et options éventuelles...

Un contrat sera généralement signé avec le lieu ou l'agence. Un point très important est la clause d'annulation partielle ou totale.⁶⁶

⁶⁶ Schosseler A. *Les 8 critères pour bien choisir le lieu de son événement business* dans Kinopolis Business (s.d.), <https://business.kinopolis.lu/8-criteres-bien-choisir-lieu-de-evenement-business/>

2. Recherche documentaire sur les boutiques souvenirs

a) Promotion des destinations

Le fait que le client rapporte un souvenir comme un t-shirt, une carte postale, une boule à neige, ... fait partie de la culture touristique.

D'après l'enquête de Travelerstep, « Au moins 33% du budget de voyage des touristes américains est alloué au magasinage, dont une bonne part pour les souvenirs cette proportion est d'environ 20% pour les Canadiens (incluant les Québécois) en voyage au Québec ».⁶⁷

Les gens aiment avoir des souvenirs tangibles quand ils voyagent, ce souvenir sert de mémoire, de preuve du séjour et surtout peut engager la conversation autour de la destination concernée. C'est pour cela que chaque lieu touristique qui a une boutique doit vendre des produits représentatifs de l'endroit ou qui permet de raconter des histoires sur le lieu.

b) Comportements d'achats

D'après certaines études réalisées en Australie, les femmes ont plus souvent tendance à acheter des souvenirs de voyage plutôt que les hommes.

Selon une autre étude menée en ligne, ce sont les photographies, cartes postales et peintures de la région qui constituent la catégorie la plus populaire (60% de femmes et 44% d'hommes en achètent).

Les spécialités régionales et locales sont également populaires chez les femmes. Pour les hommes ce sont les autres spécialités locales et les différentes cartes postales, parfums et produits électroniques vendus en solde. Les souvenirs les moins populaires sont les produits non régionaux.

c) Souvenir comme outil de marketing

Dans le but de faire des souvenirs un outil de marketing, la création d'une série de cadeaux souvenirs gagnerait d'une collaboration entre designers, gestionnaires de la destination et fournisseurs de services touristiques.

Les T-shirts, aimants à frigo, mugs et les boules à neige trouveront toujours des acheteurs. Ce sont des objets souvenirs classiques indémodables. Mais la création d'objets plus représentatifs, authentiques et novateurs permettront certainement de faire parler les voyageurs de leur expérience et d'en inspirer d'autres.

⁶⁷ Travelerstep (s.d.), <https://travelerstep.org/wp-content/uploads/2016/06/SOUVENIRS-TOURISTIQUES-.pdf>

D'après l'étude de Travelerstep, voici les différentes questions que l'on doit se poser dans la création de souvenirs :

« Que souhaite-t-on représenter ou rappeler ?

- Monument, fait historique, élément du paysage
- Légende, mythe
- Destination, lieu de villégiature
- Culture, musée, etc.

Quelle histoire racontera-t-on sur l'objet ?

À quelle clientèle s'adresse-t-on ?

- Exclusivement touristique ?
- Jeunes, aînés, familles ?
- Touristes culturels, d'aventure ?

Quelles valeurs l'objet doit-il véhiculer ?

- Tradition
- Modernité, innovation
- Luxe, exclusivité
- Humour, etc.

Qui vendra ces produits ?

- Commerces de détail
- Offices de tourisme
- Services touristiques
- Autres... »

3. Recherche documentaire sur les actions face au Covid-19

Dans cette section, nous allons diviser nos recherches en plusieurs parties en fonction de ce que possède le Bois du Cazier comme infrastructure : l'Horeca et la culture. Bien évidemment, la crise sanitaire mondiale n'étant pas terminée, il se peut que certaines des règles que nous allons mentionnés ne soient plus d'actualités dans quelques mois.⁶⁸ Cette recherche a été effectuée en février 2021.

a) Culture

Voici les différentes mesures sanitaires à appliquer dans les secteurs de la culture :

« Les établissements ou les parties des établissements relevant des secteurs culturel, festif, sportif, récréatif et événementiel sont fermés pour le public (...) »

Par dérogation à l'alinéa 1er, peuvent rester ouverts :

Les musées ;

Les bibliothèques, les ludothèques et les médiathèques ;

Les lieux culturels, mais uniquement pour :

- L'accueil des groupes d'enfants jusqu'à l'âge de 12 ans accomplis, dans le cadre des activités scolaires et extrascolaires de l'enseignement obligatoire

⁶⁸ Protocole relatif aux musées et centre d'art dans Index (2021),

http://www.culture.be/index.php?eID=tx_nawsecuredl&u=0&g=0&hash=b20e9452c3456b8b8ad01bbb02cd68141770fa5e&file=fileadmin/sites/culture/upload/culture_super_editor/culture_editor/documents/covid19/20210205_v2_protocoledeconfinementmusee_et_centres_dart_FIN.pdf

- L'accueil des stages et activités organisés pour les personnes jusqu'à l'âge de 18 ans accomplis, dans le respect des règles prévues à l'article 18.

Remarques :

L'enseignement est en code rouge jusqu'au 26 février au moins. Les activités extra-muros sont suspendues.

Par "jusqu'à l'âge de 18 ans accomplis", il faut entendre "jusqu'à la veille des 19 ans de la personne". S'il est dans l'année de ses 18 ans, l'enfant peut donc assister aux activités proposées par les lieux culturels. »

➤ Stage et activités pour les enfants jusqu'à l'âge de 18 ans

- Un maximum de 10 personnes jusqu'à l'âge de 18 ans accomplis, encadrants non-compris, peuvent assister aux activités dans un contexte organisé, toujours en présence d'un encadrant majeur et dans le respect des règles prévues à l'article 18. Par dérogation à l'alinéa 1er, un maximum de 25 enfants jusqu'à l'âge de 12 ans accomplis, encadrants non-compris, peuvent assister aux activités dans un contexte organisé, qui se déroulent du 13 février 2021 au 21 février 2021 inclus, toujours en présence d'un encadrant majeur et dans le respect des règles prévues à l'article 18.
- Les activités dans un contexte organisé, en particulier par un club ou une association, sans nuitée, sont autorisées pour les personnes jusqu'à l'âge de 18 ans accomplis, conformément aux protocoles applicables. Ces activités peuvent être organisées pour un ou plusieurs groupes de maximum 10 personnes jusqu'à l'âge de 18 ans accomplis, encadrants non compris.
- Les personnes rassemblées dans le cadre de ces activités doivent rester dans un même groupe et ne peuvent pas être mélangées avec les personnes d'un autre groupe.
- Pour les personnes âgées de 13 ans et plus, ces activités sont obligatoirement organisées à l'extérieur. Pour les enfants jusqu'à l'âge de 12 ans accomplis ces activités sont, dans la mesure du possible, organisées à l'extérieur.
- Les encadrants respectent, dans la mesure du possible, les règles de distanciation sociale, en particulier le maintien d'une distance de 1,5 mètre entre chaque personne et sont obligés de se couvrir la bouche et le nez avec un masque ou toute autre alternative en tissu.

➤ Musées

Chaque institution rouvrant ses portes s'engage à limiter le nombre de visiteurs comme suit :

- Le port du masque est obligatoire pour toute personne au-delà de douze ans accomplis.
- L'institution limitera le nombre de personnes à 1 visiteur / 10m². Ce rapport déterminera la quantité de visiteurs que l'institution pourra accueillir simultanément dans ses salles visitables. L'institution devra déterminer le temps moyen de visite pour définir des tranches-horaires de visite et mettre en place une jauge horaire. Concernant les institutions en accès-libre qui n'ont pas de personnel d'accueil, elles ne pourront pas ouvrir.
- L'institution met en place un système de réservation (en ligne, par téléphone et/ou par mail) et ce, afin de réguler les flux et de pouvoir attribuer un créneau horaire à chaque visiteur. L'application d'un mode de régulation des flux est obligatoire. L'information sera reprise de manière visible sur le site internet de l'institution.
- Un fléchage unidirectionnel sera mis en place afin que les visiteurs ne puissent se croiser. Dans la mesure du possible, des flux séparés d'entrées et de sorties seront mis en place. Les personnes vivant sous le même toit devront réaliser la visite ensemble à un même rythme.
- Les groupes ne sont pas autorisés exceptés pour les enfants jusqu'à l'âge de douze accomplis.
- Les visites guidées peuvent être organisées pour des groupes de contacts rapprochés. Le guide doit respecter les distances d'1,50m avec le groupe. Tout le monde doit porter le masque.
- Un ou plusieurs groupes de maximum 10 enfants jusqu'à l'âge de 12 ans accomplis peuvent assister aux activités (encadrants non compris) *. Les personnes rassemblées dans le cadre de ces activités doivent rester dans un même groupe et ne peuvent pas être mélangées avec les personnes d'un autre groupe.

Les musées et centres d'art étant des lieux regroupant des espaces divers, l'institution s'engage à restreindre l'accès à certains services, en ce compris au minimum :

- Les espaces Horeca resteront fermés. Les distributeurs seront autorisés sous réserve qu'ils soient désinfectés après chaque utilisation.
- L'accès aux vestiaires et aux caissons de rangement sera soit indisponible, l'institution étant tenue de partager cette information sur son site internet et d'inviter les visiteurs à ne prendre que des sacs de taille réduite, soit régulé par une ou plusieurs personnes qui, d'une part appliqueront les règles de distanciation avec les visiteurs et entre les effets personnels des visiteurs, et d'autre part veilleront aux règles d'hygiène (désinfection des mains entre chaque utilisateur).
- L'accès aux toilettes sera régulé selon les règles de distanciation sociale. En outre, les serviettes jetables seront privilégiées. L'usage des sèche-mains est proscrit.

- Les portes intérieures seront ouvertes continuellement afin de favoriser une bonne ventilation ou, au minimum, désinfectées à chaque utilisation ou pourvues d'un dispositif mis en place afin d'éviter la contamination.

Voici les différentes mesures sanitaires à mettre dans les musées :

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ○ L'ensemble des lieux de l'institution accessibles au public sera nettoyé régulièrement. Les endroits sensibles (toilettes/accueil/système d'ouverture/fermeture) seront nettoyés tous les jours et, si possible, plusieurs fois par jour. ○ Du gel hydroalcoolique sera mis à disposition des visiteurs à l'entrée et à la sortie du musée. Son utilisation sera rendue obligatoire à l'entrée du musée. | <p>Le port du masque sera obligatoire pendant toute la durée de la visite. L'institution peut mettre des masques (payants) à disposition des visiteurs.</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Les visiteurs garderont entre eux une distance de 1,5 mètre minimum (sauf pour les personnes d'un groupe se présentant comme vivant sous le même toit). Le personnel du musée veillera à l'application stricte de cette mesure. |
|---|---|

Le visiteur sera amené à avoir des interactions avec le personnel. Pour ce faire, plusieurs mesures devront être prises :

- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ○ Des marquages spécifiques seront apposés à l'accueil afin de gérer l'arrivée des visiteurs et respecter de ce fait les règles de distanciation sociale. ○ Dans la mesure du possible, l'institution fournira des écrans de protection en plexiglas afin de les disposer à l'accueil. Dans le cas contraire, des masques devront être mis à disposition du personnel d'accueil. ○ Les terminaux de paiement électronique seront privilégiés. En l'absence de l'option sans contact, l'appareil devra être désinfecté après | <p>chaque utilisation. En l'absence de terminaux de paiement électronique, la personne manipulant de l'argent se désinfectera les mains après chaque transaction.</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ L'usage des audioguides n'est pas encouragé, sauf s'ils sont désinfectés obligatoirement et scrupuleusement après chaque utilisation. Il en est de même pour tout appareil de médiation tactile (borne, tablette...). ○ Les boutiques des institutions suivent les mesures appliquées aux commerces non essentiels, se référer à l'article ministériel pour plus de précisions. |
|---|--|

4. Recherche documentaire sur la communication

a) Définition

D'après Bathelot B. dans l'article « Communication commerciale » du site Définition marketing (2015) : « La communication commerciale regroupe l'ensemble des actions de communication entreprises dans le but de favoriser directement ou indirectement la commercialisation d'un produit ou service.

L'essentiel des actions de communication commerciale vise les consommateurs, mais elles peuvent également s'adresser aux prescripteurs, influenceurs ou distributeurs.

Les voies et moyens de la communication commerciale sont de plus en plus nombreuses et variées.

La communication commerciale est généralement divisée en communication média (communication publicitaire) et communication hors média. »

La communication en marketing sert répondre aux questions suivantes :

- Pourquoi utiliser le produit/service ?
- Comment le produit/service peut être utiliser ?
- Qui peut utiliser le produit/service ?
- Où peut être utiliser le produit/service ?
- Quand peut être utilisé le produit/service ?⁶⁹

b) Benchmark sur les réseaux sociaux

Après avoir sélectionné les concurrents à analyser, nous pouvons nous attarder sur la communication de ceux-ci. Mais comment l'analyser correctement ?

D'après P-L Valat sur Meltwater (2020), voici les différentes étapes à suivre après la sélection des concurrents :⁷⁰

⁶⁹ Bathelot B. *Communication commerciale* dans Définition marketing (2015), <https://www.definitions-marketing.com/definition/communication-commerciale/#:~:text=La%20communication%20commerciale%20regroupe%20l,d'un%20produit%20ou%20service.>

⁷⁰ Valat P-L *4 étapes pour faire un benchmark complet sur les réseaux* dans Meltwater (2020), https://www.meltwater.com/fr/blog/benchmark-reseaux-sociaux?fbclid=IwAR206K98ZKfAVU-txliQgyXW_HamNt-D2UIHhj2725n0mEZ4ZMNXBcvlDwg

❖ Analyser la stratégie et positionnement

Nous devons donc d'abord réaliser une analyse manuelle de la stratégie de communication des concurrents sur leurs différents réseaux sociaux. Il nous faut analyser les points suivants :

➤ *Les formats utilisés*

Il faut analyser les différents formats qu'ils utilisent comme des photos, vidéos, des liens sortants vers leur site ou d'autres sites ainsi que les différents événements organisés sur les réseaux sociaux et les diffusions en direct.

➤ *Les thématiques abordées*

Il est important de trouver quels sont les thématiques abordées par les concurrents ainsi que leurs produits, leurs communautés et leurs collaborateurs.

➤ *Le ton utilisé*

Afin d'estimer la proximité avec laquelle les concurrents s'adressent à leur communauté, nous devons analyser leur comportement avec leur communauté.

Jouent-ils les experts ou les amis avec leur communauté ?

Il faut également observer le vocabulaire utilisé et l'emploi des emojis.

➤ *L'interaction avec leurs abonnés*

Nous devons également analyser les interactions qu'ils ont avec leur public.

- Est-ce qu'ils incitent à partager du contenu avec eux ?
- Est-ce qu'ils répondent aux commentaires ?
- Est-ce qu'ils organisent des concours ?

➤ *Leur objectif*

Nous devons identifier quels sont leurs objectifs. Il en existe plusieurs :

- | | | |
|------------------------|---------------------------------|-----------------------------------|
| ○ Générer du trafic | ○ Améliorer son image de marque | ○ Construire une audience engagée |
| ○ Générer des leads | ○ Assister sa communauté | |
| ○ Gagner en visibilité | | |

Comme nous l'explique P-L Valat (2020) : « si un concurrent partage de nombreux articles de son site, un de ces objectifs sera alors de générer du trafic. Mais s'il partage des articles de sites d'actualités, son objectif est d'améliorer son image de marque pour se positionner en tant qu'expert ».

➤ *Leur positionnement*

Sur les réseaux sociaux, la marque doit se positionner différemment que sur ses autres leviers de communication (site internet ou autres canaux de communication) car la conversation se fait dans les 2 sens.

Selon la nature du contenu partagé, il est aisé d'identifier le positionnement que les concurrents mettent en place, en voici plusieurs :

- | | | |
|---|--|---|
| ○ En allié qui partage des trucs et astuces à sa communauté (doit être pertinent par rapport à son produit) | ○ En expert qui partage ses connaissances pour répondre aux questions de son audience. | ○ En ami qui divertit sa communauté autour de leurs passions communes |
|---|--|---|

❖ *Analyser la performance réseaux sociaux des concurrents*

Il nous faut maintenant répondre à la question suivante : La stratégie mise en place par les concurrents est-elle plus efficace que la nôtre ?

➤ *Performance des contenus*

D'après P-L Valat (2020), pour chacun des concurrents il nous faut mesurer les indicateurs suivants :

- | | |
|---|---|
| ○ Fréquence des publications : le nombre de post partagé par jour et à quel moment de la journée. | ○ Il nous est conseillé d'isoler, pour chaque concurrent, les publications qui sont les plus performantes en termes d'engagement sur chaque canal afin d'identifier les formats et les thématiques qui fonctionnent auprès de la cible. |
| ○ Engagement de leurs publications : pour calculer l'engagement, nous allons calculer le nombre d'interactions (likes, réactions, partages et commentaires) par rapport au nombre d'abonnés de la page. | |

➤ *Croissance de la communauté*

Il nous faut suivre l'évolution du nombre d'abonnés sur chaque réseau social des concurrents.

Nous devons mesurer cette évolution de manière régulière, c'est-à-dire chaque semaine ou chaque mois, grâce à 2 indicateurs :

- Le nombre de nouveaux abonnés
- Le taux de croissance, pour calculer celui-ci nous allons utiliser la formule suivante : $((\text{Valeur d'arrivée} - \text{Valeur de départ}) / \text{Valeur de départ}) \times 100$

➤ *Réponses à la communauté*

Si les médias sociaux sont employés par le service client, il est important d'inclure cette partie dans le Benchmark.

Nous devons donc mesurer ces deux composantes :

- Taux de réponse : répondent-ils à toutes les requêtes ?
- Temps de réponse : répondent-ils après quelques minutes, heures ou jours ?

Cependant, seuls les administrateurs de pages Facebook qui ont activé le bouton « Message » voient leur taux et leur temps de réponse affichés sur leur page mais ces informations ne sont pas disponibles aux utilisateurs.

❖ *Analyser les mentions sociales media des concurrents*

Il nous faut analyser les mentions des concurrents pour comparer nos notoriétés de marque et pour connaître la perception de chaque acteur de notre marché par les cibles.

➤ *Nombre de mentions et part de voix*

Qui sont les acteurs de notre marché qui font le plus parler d'eux sur les réseaux sociaux ?

Si on compare le nombre de mentions, on peut obtenir un aperçu du concurrent qui génère le plus de conversations.

Pour calculer la part de voix, nous allons utiliser la formule suivante : $\frac{\text{Présence de notre marque}}{\text{Présence de notre marché}}$

➤ *Tendances et sujets clés*

Pour comprendre la perception globale des concurrents et le contexte dans lequel ils font parler d'eux, on doit analyser les tendances en mettant en avant les thèmes et mots clés récurrents.

➤ *Sentiments des mentions*

Quand un internaute mentionne une marque, cela peut être positif ou négatif.

Il faut donc comparer les différents sentiments avec la totalité des mentions pour juger la qualité de son image de marque et de son service.

Nous devons donc mesurer le pourcentage de mentions positives et négatives que reçoivent les concurrents ainsi que leur évolution sur le long terme.

➤ *Influenceurs engagés*

Qui sont les influenceurs qui parlent des concurrents ? En repérant les influenceurs sur notre marché, on pourrait s'en servir pour appliquer une stratégie d'influence.

C.Audit du Bois du Cazier

1. Contexte

Madame Charlotte JEUNIAUX et Madame Isabelle SAUSSEZ m'ont demandé de réaliser un audit sur le Bois du Cazier dans le but de vérifier l'efficacité du système et d'identifier les pistes d'améliorations.

J'ai comme mission de :

- Réaliser un audit sur les différentes pratiques marketing mises en place au Bois du Cazier
- Analyser les réseaux sociaux ainsi que le site web du Bois du Cazier

2. Grille d'analyse marketing

La grille d'analyse marketing va nous permettre d'avoir une vision précise de la performance globale de l'entreprise. D'après Coutu M. (2020), voici les différents éléments de la grille pour lesquels il faut mettre une note de 1 à 5. Afin d'alléger ce dossier, nous avons mis la grille d'analyse marketing complète en annexe (voir **Annexe N°2**).

Graphique N°22 : Grille d'analyse marketing

Source : Coutu M. (2020), Openclassrooms

L'environnement de l'entreprise

Total : **11** /25

Le marché

Total : **7**/15

Les clients

Total : 10/20

La concurrence

Total : **4**/10

Les objectifs de l'entreprise

Total : **7**/15

La stratégie de développement

Total : **9**/20

Les produits ou services

Total : 16/30

Le pricing

Total : 14 /25

La communication

Total : 14/20

La distribution

Total : **8**/20

La force de vente

Total : **14**/30

La relation clients

Total : 12/15

Les résultats de l'entreprise

Total : 47/75

TOTAL : 173 / 320

Il existe différentes possibilités d'interprétation d'après le site M. Coutu (2020), mais nous n'allons aborder que celle qui concerne le Bois du Cazier :

« (...) De 150 à 225 points = la fonction marketing est efficiente. Ceci étant certains changements doivent être entrepris et des actions mises en œuvre dans le futur plan marketing (...) »⁷¹

Le Bois du Cazier a obtenu un score de 173 points sur 320. Nous pouvons expliquer ce résultat par le fait que le Bois du Cazier ne possède pas de direction marketing depuis quelques années.

Comme nous pouvons le constater ci-dessus, un peu plus de la moitié des éléments constitutifs de ce tableau sont en dessous de la moyenne mais de peu. Il s'agit des sections « Environnement de l'entreprise », « Marché », « Concurrence », « Objectifs de l'entreprise », « Stratégie de développement », « Distribution » et la « Force de vente ».

Seuls les sections « Clients », « Produits ou services », « Pricing », « Communication », « Relation clients » et « Résultats de l'entreprise » sont au-dessus de la moyenne, mais ici encore, de peu.

3. Analyse du Bois du Cazier

Le Bois du Cazier propose diverses activités tout au long de l'année en fonction de la thématique ou du public-cible :

- Belle-Fleur pour le jeune public
- Sport Terrils pour les familles ;
- Des circuits pour les groupes (100% carolo, 100% saveurs, 100% mine, 100% région, 100% patrimoine industriel, 100% musées, 100% sport ou insolite) ;
- Animations pendant les congés scolaires
- Des vernissages ou concerts de musique classique pour un public pour âgé, ...

Afin d'alléger ce dossier, nous allons faire un résumé des différentes parties abordées dans cette partie. L'analyse complète se trouve en annexe (**voir Annexe N°3**).

⁷¹ Coutu M. *Grille d'évaluation marketing* dans Open Classrooms (2020), <https://openclassrooms.com/fr/courses/4683376-realisez-un-audit-marketing/4850321-elaborez-une-grille-danalyse-marketing>

a) Communication

❖ Facebook

La page Facebook du Bois du Cazier connaît une augmentation dans quasiment tous les domaines.

Nous pouvons constater que le taux d'engagement est de 0,34% avec une portée de 1 700 personnes atteintes par jour et un taux d'interaction des post de 0,60%.

Les abonnés augmentent de 0,16% en moyenne par semaine avec une moyenne de 0,6 post par jour.

Nous savons que l'audience de la page est composée majoritairement de femmes et que la majorité du public est âgé de 35 ans jusqu'à 64 ans et est de nationalité belge du côté francophone.

Le Bois du Cazier utilise majoritairement des photos des différentes expositions, activités, ... mais également des liens vers celles-ci afin de pouvoir s'y inscrire préalablement. Ils partagent également des liens vers des articles qui parlent des différentes activités à réaliser à Charleroi ou vers des articles qui parlent du Bois du Cazier.

Ils participent à des challenges comme le #NightAtMuseum.

La page publie également des vidéos de promotions de ces différentes expositions et démonstrations organisées sur le site du Bois du Cazier.

Ils mettent également en avant leurs collaborateurs ainsi que d'autres musées ou activités à faire dans les alentours.

Le vocabulaire utilisé sur la page Facebook est plutôt amical sans être trop familier, l'utilisation de hashtags et d'emojis est présente sur une majorité des publications.

La page du Bois du Cazier publie tous les jours de la semaine sauf le samedi et le dimanche. Le jour où la page publie le plus étant le jeudi suivis du vendredi.

Nous pouvons observer que les publications du jeudi vers 12h et celles entre 18h et 20h obtiennent le plus de réactions. Le taux de croissance de la communauté est de 2,35%.

❖ Instagram

Le compte Instagram du Bois du Cazier a un taux d'engagement de 2,1% et un taux d'interaction aux post de 7,5%. La moyenne de publication est de 0,3 post par jour.

Celui-ci ne possède que des photos du site minier et des différentes expositions, démonstrations, ... dans le but de la promotion du site ainsi que de leur application mobile.

Ils mettent également en avant les différents objets disponibles à la vente dans leur boutique souvenirs.

Le compte Instagram publie tous les jours de la semaine sauf le lundi et le mardi.

Nous pouvons constater que les publications qui ont le plus de réactions sont celles du dimanche entre 10h et 12h ainsi que le jeudi aux mêmes heures.

Nous pouvons observer que le ton utilisé sur le compte Instagram est plutôt amical sans être trop familier, l'utilisation de hashtags et d'emojis est présente sur une majorité des publications.

Le taux de croissance de la communauté est de 9,89%/

❖ Site web

Le site internet du Bois du Cazier a été vu 178 000 fois en 28 jours avec un total de recherche de 75 000 et une activité de 78 700.

Les vues du site qui viennent de la section recherche de Google sont de 8 000 (avec une augmentation de 31%) et les vues qui viennent de la carte Google sont de 170 000 (avec une augmentation de 58%).

Lors du mois de février, le Bois du Cazier a été recherché 74 956 fois.

- 55 339 fois par recherche directe (73,8%)
- 19 407 fois par l'onglet découverte (25,9%)

Les clients peuvent effectuer plusieurs actions après avoir trouvé le Bois du Cazier sur Google, ils en ont réalisé 2 390 sur la période d'un mois.

- 934 personnes ont visité le site web du Bois du Cazier
- 1 320 personnes ont demandé à Google de leur montrer l'itinéraire jusqu'au site minier
- 142 personnes ont appelé le Bois du Cazier via Google

b) Location de salles en BtoB

Des espaces pour des événements, conférences, réunions, ... sont mis à disposition pour d'autres entreprises désirant louer ces espaces.

Cependant, j'ai appris durant mon stage qu'ils faisaient également de la location de salle en BtoC mais que celle-ci n'était pas mise en avant par le site. En effet, le bouche-à-oreille est le seul moyen de savoir qu'ils font de la location aux particuliers.

Le site du Bois du Cazier possède 6 salles réservées à la location :

- Espace Providence
- Musée de l'industrie
- Espace Amercoeur
- Salle Galvan
- Le Forum
- Les forges
- Le site entier du Bois du Cazier

Ces différents événements peuvent être organisés dans ces salles :

- Réunions
- Séminaires
- Conférences/congrès
- Fêtes d'entreprise

Voici les différents équipements fournis lors de la location :

- Tables et chaises
- Projecteur
- Ecran de projection
- Matériel son
- Matériel lumière
- Wifi
- Flipchart

Le Bois du Cazier peut fournir des services supplémentaires :

- Parking
- Accès Personne à Mobilité Réduite
- Nettoyage en supplément
- Charges énergétiques incluses
- Espace pour Food Truck
- Team Building

Ci-dessous, pour le bilan du Bois du Cazier en 2018 des différentes locations de salles, nous pouvons constater que le total de location des salles est de 138 locations, les salles ayant été louées le plus sont le Forum (53 locations), le Galvan (40 locations) et l'Amercoeur (30 locations), en prenant compte du fait que « l'Industrie » a été seulement été mise à disposition du public en fin d'année 2018.

Durant le mois de juillet et août il y a eu une sorte de pause dans les locations de salles, même si, aux mois de janvier et février, il y a eu un peu plus de locations, il y a quand même eu un break durant ces 2 mois. Les mois ayant enregistré le plus de locations sont novembre (26 locations), mai (19 locations) et septembre (18 locations).

Graphique N°23 : Locations des salles en 2018

Source : Charlotte JEUNIAUX, responsable communication du Bois du Cazier

LOCATION SALLES 2018



c) Boutique souvenirs

Afin de compléter cette partie, j'ai demandé à Patrick RIDRAY qui gère l'accueil et la boutique du Bois du Cazier, quelles ont été les actions qui ont été mises en place.

Certains articles ont été retirés de la boutique, ceux qui ne se vendaient pas et ceux qui ont été jugés hors-sujet par le Bois du Cazier. Il y a peu, ils ont réaménagé la boutique en fonction des thèmes abordés et en organisant un espace avec des livres en réduction ainsi qu'un podium avec le « Livre favori » qui est changé tous les 15 jours. Ce podium est mis à la sortie du site, près de la boutique et de l'accueil, et d'après Patrick, la majorité des clients y jettent un coup d'œil.

Ils ont récemment engagé du personnel supplémentaire pour s'occuper de la boutique.

Les livres vendus sur place ont comme thèmes principaux la mine, l'art et les industries. Ils vendent également des :

- Cartes postales
- Portes clés
- Bijoux
- Lampes
- Aimants
- Affiches des différents lieux touristiques de Belgique
- Bandes dessinées
- Carnets
- Thés
- Bières de Charleroi La.Mu
- Bières Cazi'elle

Au début du mois de mars 2021, le Bois du Cazier a commencé à faire la promotion de leur boutique via leurs réseaux sociaux, Facebook et Instagram.

Patrick m'a fait part de certaines des actions qu'ils vont mettre en place prochainement.

- Aménager un coin enfants dans la boutique avec un bureau, une bibliothèque composée de livres d'art et de culture.
- Changer les lumières qui sont actuellement dans la boutique afin d'avoir un éclairage plus esthétique
- Uniformiser les couleurs de l'affichage dans la boutique
- Ajouter des chocolats dans la boutique grâce à un producteur de Thuin qui fabrique des chocolats avec des produits régionaux. Ils voudraient également mettre des présentoirs avec les différentes informations sur ces chocolats
- Mettre en vente des sacs en toile « Tote Bag » dont le design aura été réalisé par un artiste, celui-ci a déjà été contacté
- Ajouter une affiche panorama du Bois du Cazier dans la boutique, ce projet a déjà commencé avec différents imprimeurs

Etant donné que le Bois du Cazier est un lieu touristique, seule la boutique souvenir possède un circuit de distribution physique.

Voici la liste des fournisseurs :

- | | | |
|-----------------------|------------------------|-----------------------|
| ○ MDS Benelux | ○ Renaissance du livre | ○ Nemery et |
| ○ Diffusion Nord Sud | ○ Lambrecht François | Calmejane |
| ○ Sprl | ○ Le livre en papier | ○ Molinier sprl |
| ○ Centre des archives | ○ Librairie Molière | ○ Brasserie Pays Noir |
| du communisme | ○ Bagatelle Création | / manufacture |
| ○ Edition du cerisier | ○ Edition du Peron | urbaine |
| ○ Weyrich diffusion | ○ Lannoo NV | ○ Cinematek |
| ○ Patrimoine sprl | ○ Brasserie légende | |
| ○ Teaside | ○ Guide badeaux | |

Le système de distribution utilisé par le Bois du Cazier pour ses services est celui de la distribution directe.

Dans le secteur du tourisme, il est important d'avoir une stratégie de distribution multicanale. En effet, il est fondamental d'être présent sur tous les canaux de distribution car de nos jours, tout le monde surfe sur internet pour trouver la meilleure activité à faire parmi tous les différents sites touristiques.

Nous pouvons donc dire que les circuits de distributions sont également nos réseaux sociaux.

d) Face au Covid-19

Pour cette section, j'ai demandé à Isabelle SAUSSEZ quels étaient les mesures sanitaires mises en place au Bois du Cazier, voici la réponse qu'elle m'a donné par mail.

« Pour les mesures sanitaires, voici une liste que j'espère exhaustive :

1. Gel hydro-alcoolique à l'accueil et dans tous les espaces accessibles au public ainsi que dans les toilettes
2. Plexis à l'accueil
3. Désinfection systématique des audio-guides
4. Sens unique de circulation dans les musées
5. Port du masque obligatoire
6. Télétravail pour une majorité de travailleurs
7. Réservation conseillée voire obligatoire
8. Suppression des visites guidées en groupe »

e) Activités pour les groupes scolaires

Pour les classes de dépaysement, les écoles peuvent séjourner dans un des hébergements proches du site et bénéficier d'un tarif préférentiel sur la visite :

- | | |
|--|--|
| ○ Auberges de Jeunesse de Charleroi, Mons et Namur | ○ Centre Adeps de Loverval |
| ○ Centre Marcel Tricot à Beaumont | ○ Centre de Dépaysement et de Plein Air de Sivry |

Voici les différentes offres faites pour les écoles :

- | | |
|---|---|
| ○ Visites en lien avec les programmes scolaires | ○ Journée entière sur le site |
| ○ Thématiques citoyennes | ○ Journée d'intégration |
| | ○ Jours blancs/ excursions de fin d'année |

❖ Primaires

Voici les différentes visites proposées pour les groupes primaires (de 6 à 12 ans) :

Mine

- Sur les traces des mineurs (1^{ère} à 6^{ème} primaire)
- Le patrimoine mondial (5^{ème} à 6^{ème} primaire)

Citoyenneté

- Le travail des enfants (3^{ème} à 6^{ème} primaire)
- Le parcours du migrant (3^{ème} à 6^{ème} primaire)

Industrie et technique

- Le monde de l'industrie (5^{ème} et 6^{ème} primaire)
- Démonstration de forge (5^{ème} et 6^{ème} primaire)

Verre

- Charlotte et les oiseaux (3^{ème} maternelle à 2^{ème} primaire)
- Du sable... vous avez dit du sable ? (2^{ème} à 6^{ème} primaire)
- Qu'est ce que tu sens bon ! (3^{ème} à 6^{ème} primaire)
- Une fleur, un jardin, un musée... (3^{ème} à 6^{ème} primaire)

Nature

- Parcours orientation (1^{ère} à 6^{ème} primaire)
- Balade sur les terrils (1^{ère} à 6^{ème} primaire)
- Objectifs zéro émission (3^{ème} à 6^{ème} primaire)

❖ Secondaires et extrascolaires

Voici les différentes visites proposées pour les groupes secondaires et extrascolaires (de 12 à 18 ans) :

Mine

- Sur les traces des mineurs (1^{ère} à 6^{ème} secondaire)
- Le Patrimoine mondial (Secondaire inférieur)

Citoyenneté

- Le parcours du migrant (1^{ère} à 6^{ème} secondaire)
- Le patrimoine Européen (Secondaire supérieur)

Nature

- Parcours orientation (1^{ère} à 6^{ème} secondaire)
- Balade sur les terrils (1^{ère} à 6^{ème} secondaire)

Verre

- L'art, l'histoire et les techniques (1^{ère} à 6^{ème} secondaire)

Industrie et techniques

- Industrie et paysage (Secondaire inférieur)
- La révolution industrielle (Secondaire supérieur)
- Industrialisation et travail des enfants (1^{ère} à 6^{ème} secondaire)
- Le musée du Capitalisme (Secondaire supérieur)
- Le jeu de rôle Zola (Secondaire supérieur)
- Démonstration de forge (1^{ère} à 6^{ème} secondaire)

f) Actions pour attirer les jeunes

Comme nous l'avons vu précédemment, nous considérons les jeunes comme des personnes âgées de 15 à 24 ans. Dans cette section nous allons surtout parler des activités, actions qui ont été mises en place pour attirer les jeunes au Bois du Cazier.

Ce 7 mars 2020, une chasse au trésor nocturne sur scénario d'apocalypse a été organisée en collaboration avec le théâtre de l'Ancre dans le cadre du Festival Kicks. Par équipe de minimum 2 personnes, les participants devaient participer à une série d'épreuves qui faisaient appel au sens de l'orientation, de perspicacité et l'adaptabilité de ceux-ci.

Sur Google Play et sur l'App Store, les visiteurs peuvent télécharger l'application mobile du Bois du Cazier. Celle-ci contient plusieurs parcours :

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none">○ Parcours ludique <p>Parcours orienté pour les 6-12 ans (avec des jeux et quizz)</p> | <ul style="list-style-type: none">○ Parcours terrils <p>Parcours qui contient une balade-découverte de la faune et la flore qui recouvre les 25Ha du domaine boisé</p> |
| <ul style="list-style-type: none">○ Parcours insolite <p>Parcours qui regroupe 20 lieux insolites de l'ancien charbonnage</p> | <ul style="list-style-type: none">○ Parcours d'orientation <p>Parcours où il faut trouver des balises et découvrir un mot mystère afin de remporter un cadeau</p> |

L'application possède également des dossiers pédagogiques et des plans d'expositions.

Un parcours « orientation » est également mis à disposition des familles ou des groupes d'amis.

Les participants partent à la recherche des balises numérotées répartis sur le site de l'ancien charbonnage et les trois terrils voisins en s'aidant d'une carte. Les participants peuvent y voir le relief, le paysage, la végétation au sol, les constructions réalisées par l'homme, le ruisseau... et surtout des « balises ». Les codes inscrits sur ces balises permettent de résoudre une énigme et de découvrir le trésor.

Les parcours sont adaptés à l'âge et à la condition physique des participants. Pour les jeunes adultes, un parcours de +/- 3 kilomètres permet de se promener sur les 25 hectares du site.

D.Benchmarking des concurrents

Pour le Benchmarking des concurrents du Bois du Cazier, l'analyse complète se trouve en annexe (voir annexe N°1) afin de ne pas alourdir ce dossier, les sections suivantes sont donc des résumés de cette analyse.

1. Sélectionner les concurrents

Afin de réaliser une analyse des plus complète, nous avons décidé de diviser la concurrence en plusieurs parties.

Dans son mail, Isabelle SAUSSEZ m'a écrit :

« Tu peux opérer par catégories :

- i. Les opérateurs/musées/centres culturels dans une zone géographique proche, même si pas dans le même type de proposition que nous
- ii. Les musées qui sont dans la même veine. Evidemment les autres sites miniers en Wall, Flandre, France et même au-delà mais aussi les sites avec devoir de mémoire ou qui, a priori, sont un peu poussiéreux. »

Nous avons donc divisé la concurrence en deux grandes catégories : les centres culturels géographiquement proches du Bois du Cazier et les sites équivalents.

❖ Centres culturels proches du Bois du Cazier

Comme écrit ci-dessus, nous avons répertorié tous les musées aux alentours du site du Bois du Cazier. Nous allons donc nous concentrer sur les musées se trouvant dans Charleroi et ses alentours.

Tous les musées dans Charleroi :

- Musée des chasseurs à Pied
- Incise, espace d'exposition
- BPS22
- Musée des Beaux-Arts

Tous les musées dans la périphérie de Charleroi :

- Maison de Magritte
- Poterie Dubois
- Musée d'interprétation de la poterie
- Centre de Culture scientifique de l'ULB
- Musée de la photographie

❖ Sites équivalents

Comme sites équivalent au Bois du Cazier, nous avons retenu le musée de Mariemont, qui est considéré par l'équipe du Bois du Cazier, comme le concurrent qui se rapproche le plus de ce qu'ils font sur le site.

Nous avons également pris en compte Le Pass et le Red Star Line Museum à la demande de Charlotte JEUNIAUX.

Nous allons mentionner les 3 autres sites miniers belges classés à l'UNESCO avec le Bois du Cazier : Blegny-Mines, Bois du Luc et le Grand-Hornu.

Vu que ce sont ces 3 sites miniers sont les seuls de Belgique, nous allons traverser les frontières et chercher d'autres sites qui pourraient nous intéresser pour l'analyse.

Nous avons donc choisi de prendre en compte ces 4 sites miniers :

- Le site minier d'Arenberg
- Le centre historique minier Lewarde
- Le 9-9 Bis
- Le site minier de Beringen

Nous voulons également pouvoir nous comparer à des lieux de mémoire. Nous avons donc fait une sélection parmi plusieurs lieux de mémoire et voici les trois sites que l'on a retenu :

- Musée guerre et paix en Ardennes
- Bastogne War Museum
- Auschwitz-Birkenau

Il est important de noter que tous les concurrents n'ont pas été repris pour chaque partie de l'analyse, par exemple Auschwitz ne fait pas de location de salles, nous n'allons donc pas prendre en compte ce lieu dans la section « Location de salle BtoB ».

2. Communication sur les réseaux sociaux

Maintenant passons à l'analyse des outils de communication des concurrents.

L'outil utilisé pour effectuer le comparatif de la page Facebook du Bois du Cazier avec celle de ses concurrents est Social Bakers sur une période d'un mois, du coup mon analyse ne portera que sur la période du 1er janvier au 1er février 2021.

Pour avoir un maximum d'information, nous avons également utilisé le site Fanpage Karma (2021), qui nous fournit d'autres données sur les différents réseaux sociaux de nos concurrents.⁷²

Dans cette partie, nous allons donc vous faire un résumé de toutes les différentes pratiques.

Etant donné que le Bois du Cazier n'utilise que les réseaux sociaux, Facebook et Instagram, nous n'allons analyser en profondeur que ces deux-là.

a) Les formats utilisés

Les pages Facebook des concurrents sont généralement composées de photos, de vidéos et de liens.

Les photos sont des photos des :

- Promotions d'activités/ expositions
- Mesures sanitaires mises en place
- Différents projets (dessins, bricolages,...) réalisés par les visiteurs lors de leur visite/ stage/ atelier
- Célébrations des différents événements calendaires (Saint-Barbe, Carnaval,...)
- Activités sur le site muséal avec les visiteurs
- Humoristiques (même d'internet)
- Challenge (#NightAtMuseumChallenge)
- Concept « 1 mois, 1 œuvre »
- Concept « objet favori de... »
- Concept « ça date de quand ? »
- Bâtiments du site touristique dans différentes conditions (sous la neige, en travaux, tournages, reportages,...)
- Menus des cafétarias/ restaurants
- Présentations de personnalité historique
- Témoignages
- Différents membres de l'équipe

⁷² Fanpage Karma (2021), <https://www.fanpagekarma.com/>; visité le 06-05-2021

Les liens sont des liens :

- Vers leur site internet
- Vers la billetterie en ligne
- Vers les événements organisés par le site muséal
- Vers des articles de presse qui parlent de leur musée
- Vers des vidéos YouTube
- Vers des offres d'emplois
- Vers des apéros live
- Vers des avant-premières des expositions
- Vers des visites flash virtuelles de certaines parties de leur musée
- Vers des compléments d'informations historiques
- Vers des podcasts

Les vidéos sont des vidéos :

- D'interviews des différents artistes exposés

Généralement, les photos sont utilisées le plus fréquemment et rapportent le plus d'engagement, ensuite viennent les vidéos.

Les compte Instagram des concurrents sont généralement composés de photos (individuelles ou sous forme de carrousels) et de vidéos.

Les photos sont des photos des :

- Coulisses
- Œuvres exposées
- Invitations aux événements disponibles
- Humoristiques (mêmes d'internet)
- Présentations de personnalité historique

Les vidéos sont des vidéos :

- De promotions d'artistes
- De promotions d'expositions
- Des extraits de certains concerts

Généralement, les photos sont utilisées le plus fréquemment et rapportent le plus d'engagement. Ensuite, viennent les vidéos et les différents statuts.

b) Les thématiques abordées

Le plus souvent, les thématiques abordées sont les expositions et événements qui sont disponibles sur les différents sites muséaux.

Certains mettent également en avant les collaborateurs et artistes via des mentions/ identifications/partages de leurs sites, de plus, certains n'hésitent pas à promouvoir d'autres musées sur leur page.

Dans certains cas, ils mettent en avant leur communauté en partageant leurs créations, photographies.

Parfois, il s'agit de thématiques plus générales comme l'art, l'histoire, l'environnement, la science, le féminisme...

Ils mettent également en avant leur site minier ou musée grâce à des photos sur les différents réseaux sociaux.

c) Le ton utilisé

Soit le vocabulaire utilisé est amical, soit il est formel. Sur les pages voulant jouer la proximité, la première option est utilisée tandis que si la page se considère comme un expert ou veut juste délivrer des informations, la deuxième option est utilisée.

Dans la majorité des cas, les pages Facebook et Instagram utilisent des emojis sur leurs publications. Les posts Instagram ont également quelques hashtags et certains des concurrents utilisent Instagram pour toucher le plus de monde possible, leurs publications étant en anglais.

d) L'interaction avec les abonnés

Les pages répondent la plupart du temps aux commentaires et s'ils ne le font pas, ils réagissent à ces derniers avec des emojis de réactions que propose Facebook ou en mettant un « j'aime » sur Instagram.

Quelques-uns incitent leur communauté à partager avec eux des photos prises sur le lieu touristique. Certaines sont publiées sur les réseaux sociaux du lieu.

Ils partagent également du contenu pour que les parents le montrent à leurs enfants.

Certains d'entre eux mettent en place des concours pour gagner des places dans leurs musées ou des bons à dépenser dans leur boutique souvenir.

e) Leurs objectifs

L'objectif de la majorité des comptes Instagram est de gagner en visibilité grâce aux différents hashtags et leurs publications étant en anglais.

Sur Facebook, il y a plusieurs objectifs qui reviennent souvent parmi les concurrents :

- Générer du trafic grâce aux liens vers leur site internet
- Générer des leads
- Gagner en visibilité grâce aux hashtags parfois mis sur Facebook
- Améliorer son image de marque grâce aux différents articles d'actualités partagés

f) Leurs positionnements

Les concurrents que nous avons analysés se positionnent soit en ami, soit en expert.

Les deux positionnements peuvent être complémentaires.

Ils se comportent en expert quand ils partagent leurs connaissances à leur communauté et qu'ils répondent aux questions qu'elle se pose.

Tandis que le reste des concurrents se comportent en ami qui divertit sa communauté autour d'une passion commune entre les deux parties.

g) Performance des contenus

En moyenne, les concurrents ont publié 15 posts sur Facebook au mois de janvier. Ce qui nous fait une moyenne de 4 posts par semaine.

En prenant en compte tous les concurrents et en faisant la moyenne du total d'interactions obtenus pour 1 000 fans nous avons observé qu'ils obtiennent en moyenne 10 563 réactions.

Nous avons voulu refaire le calcul en enlevant Auschwitz car celui-ci ramenait à lui tout seul, 186 338 réactions, chiffre fort éloigné de tous les autres concurrents. Sans Auschwitz, la moyenne des réactions pour 1 000 fans est de 798 réactions.

Nos calculs ont également montré que le taux d'engagement moyen des concurrents sur leur page Facebook est de 0,71% et celui de leur page Instagram est de 0,85%.

La moyenne de post par jour est de 0,5 pour les pages Facebook et de 0,2 pour les comptes Instagram.

Le taux d'interactions des posts est de 1,08% pour les post Facebook et de 5,2% pour les posts Instagram.

Voici les jours où les pages Facebook des concurrents publient le plus, classés par ordre de fréquence de publications (le 1er étant jour étant celui où les pages ont le plus souvent publiés).

- Mercredi et vendredi
- Jeudi et mardi
- Lundi
- Samedi
- Dimanche

Voici un tableau qui résume les différentes périodes où les publications des concurrents ont eu le plus de réactions.

Graphique N°24 : Périodes de publications des concurrents Facebook

Lundi	Mardi	Mercredi	Jeudi	Vendredi	Samedi	Dimanche
13h	10h	10h	10h	8h	10h	7h
18h	11h	11h	12h	10h	11h	8h
	12h	14h	13h	12h	12h	9h
	15h	15h	14h	14h	17h	10h
	16h	16h	18h	18h	22h	11h
	17h		19h	19h		12h
	18h			20h		18h
	19h					19h
	20h					20h
	21h					

Voici les jours où les comptes Instagram des concurrents publient le plus, classés par ordre de fréquence de publications (le 1^{er} étant jour étant celui où les pages ont le plus souvent publiés).

- Vendredi
- Lundi, mardi et mercredi
- Samedi
- Jeudi
- Dimanche

Voici un tableau qui résume les différentes périodes où les publications des concurrents ont eu le plus de réactions.

Graphique N°25 : Périodes de publications des concurrents Instagram

Lundi	Mardi	Mercredi	Jeudi	Vendredi	Samedi	Dimanche
12h		10h	10h	10h	8h	13h
14h		14h	11h	11h		
		16h	12h	12h		
				13h		
				14h		

h) Croissance de la communauté

Pour cette section nous allons donc prendre le nombre d'abonné au début du mois de février et chaque début de mois, nous allons mettre à jour celui-ci afin de pouvoir calculer le taux de croissance. Pour calculer celui-ci nous allons utiliser la formule suivante : $((\text{Valeur d'arrivée} - \text{Valeur de départ}) / \text{Valeur de départ}) \times 100$. Encore une fois, toutes les données détaillées se trouvent en annexe, ici, nous allons juste vous exposer la moyenne de croissance de la communauté de tous les concurrents retenus

Facebook → 3,35%

Instagram → 10,25%

i) Réponses à la communauté

Afin de pouvoir remplir cette section et afin d'avoir le numéro d'entreprise de chacune des entreprises concurrentes pour obtenir certaines informations, j'ai dû envoyer un message aux entreprises via leur page Facebook.

La grande majorité des messages ont été envoyés le lundi 8 février et j'ai reçu une réponse le lendemain pour la majorité des entreprises.

Certains ont des réponses automatiques qui sont envoyées directement au client.

3. Mesures sanitaires prises face au Covid-19

Dans cette section, nous allons faire un résumé des différentes mesures sanitaires mises en place par les différents musées pris en compte pour ce benchmarking.

Certains des musées ont temporairement fermés leurs portes.

Pour la majorité des musées, il faut obligatoirement faire une réservation avant de pouvoir se rendre sur le site muséal. Celles-ci se font soit par téléphone, via mail ou via site internet

Dans certains des musées, les visites de groupes ont été annulées (sauf s'ils sont de la même famille ou de la même bulle)

Durant les visites autorisées, voici les règles qu'il faut respecter :

- Respecter les gestes barrières et la distanciation physique (1,5 m)
- Le port du masque est obligatoire (pour les enfants de plus de 12 ans)
- Utilisation obligatoire du gel désinfectant à l'entrée du musée et après chaque animation ou chaque section
- Ne pas toucher le mobilier, les objets et les vitrines
- Le matériel des animations est désinfecté après chaque animation
- Mise en place d'un parcours fléché unidirectionnel dans le musée
- Nombre maximum de personnes dans le musée
- Les vestiaires ne sont plus disponibles
- Des flux séparés d'entrée et de sortie du musée sont mis en place
- Le musée est nettoyé régulièrement

- Des toilettes sont réservées exclusivement aux visiteurs
- Paiement par Bancontact
- Certaines visites ont un temps limite (2h)
- Fermeture des ascenseurs (sauf pour les personnes à mobilité réduite)
- Boutique souvenirs inaccessible
- Cafétaria fermée
- Certaines zones sont fermées au public
- Des plexis sont mis à l'accueil pour séparer les visiteurs et le personnel d'accueil
- Sièges sont temporairement retirés du parcours
- Les audios guides sont désinfectés

Voici différents systèmes alternatifs qui ont été mis en place pour contrer la situation actuelle :

- Installation de bornes pour pouvoir avoir un audio guide personnel (chaque visiteur doit prendre ses propres écouteurs)
- Visites virtuelles des musées sur leur site internet
- Exhibitions en ligne
- Se rendre dans les classes pour animer des ateliers

4. Boutiques souvenirs

Dans cette section nous allons faire un résumé des articles qui reviennent dans les boutiques des concurrents. Généralement les livres, DVD, ... sont disponibles en français, anglais et néerlandais.

Les articles des boutiques en ligne sont livrés via la poste au domicile du client ou ils viennent les chercher dans le musée.

- | | | |
|------------------------|------------------|-----------------------|
| ○ Bandes dessinées | ○ Vêtements | ○ Bracelets |
| ○ Cartes postales | ○ Poteries | ○ Briquets |
| ○ Livres | ○ Bières | ○ Casquettes |
| ○ Livrets pédagogiques | ○ Coffret cadeau | ○ Bonnets |
| ○ Carnets du promeneur | ○ Affiches | ○ Recueil de mémoires |
| ○ DVD | ○ Bougies | ○ Témoignages |
| ○ Breloques/ gadgets | ○ Savons | ○ Albums photos |
| | ○ Gourmandises | |
| | ○ Boules à neige | |

Voici les thèmes récurrents :

- | | | |
|---------------------------------|----------------------|--------------------------|
| ○ Charleroi | ○ Artisanat | ○ Spécialités du terroir |
| ○ Univers militaire/armée belge | ○ Wallonie | |
| | ○ Histoire régionale | |

Voici les différentes informations sur les produits qui sont communiquées aux clients :

- | | | |
|--------------------------|-----------------------|-------------------------------------|
| ○ Prix | ○ Numéro de référence | ○ Stock disponible |
| ○ Description du produit | ○ Public | ○ Nombre de page |
| | ○ Matériel | ○ Edition-Collection-Auteur-Editeur |

5. Activités pour les groupes scolaires

Dans cette partie destinée aux activités pour les groupes scolaires, nous allons faire un résumé des activités proposées par les différents concurrents. Généralement les groupes scolaires sont divisés en 3 catégories : les maternelles, les primaires et les secondaires.

- Visites interactives avec les différents outils du musée
- Visites avec des outils pédagogiques adaptés à tous les niveaux scolaires (livret de jeu à compléter au fur et à mesure de la visite)
- Visites à thème : suivre l'histoire d'un personnage à travers le musée, la Belgique industrielle
- Thèmes des ateliers et expositions :
 - ✓ Art plastique,
 - ✓ Corps humain,
 - ✓ Biotechnologies
 - ✓ Astronomie
 - ✓ Informatique
 - ✓ Nature
 - ✓ Physique
 - ✓ Chimie
 - ✓ Egypte antique
 - ✓ Sculpture
 - ✓ Animaux
 - ✓ Enfants dans l'antiquité
 - ✓ Citoyenneté
 - ✓ Mythologie
 - ✓ Chine
 - ✓ Parfums et saveur
 - ✓ Hygiène et soins de santé
 - ✓ La vie du papier
 - ✓ Nutrition
 - ✓ Les mines et charbonnage
 - ✓ La ville et la campagne
 - ✓ Musique
 - ✓ Architecture
 - ✓ Médecine
 - ✓ Développement durable
- Espace café/ bar ouverts aux groupes qui veulent pique-niquer
- Visites en immersion anglais/néerlandais/allemand
- Visite scolaire libre avec un audio-guide
- Collaborations/ visites combinées : journées combinant deux musées des environs et deux types d'activités sur un thème commun
- Films thématiques proposés par le musée
- Séjours de dépaysement
- Supports pédagogiques à télécharger sur le site internet pour les enseignants et élèves
- Mois des maternelles/ mois des primaires/ mois des secondaires : expositions et activités spécialisées pour un type spécifique d'élève

- Possibilité pour les enseignants de guider eux-mêmes leur classe dans le musée
- Des rencontres-témoignages avec des anciens mineurs sont disponibles

6. Activités pour les jeunes

Dans cette section, nous allons aborder les actions mises en place pour accueillir un public de jeunes, par les différents concurrents.

Qu'est-ce que l'on entend par actions pour les jeunes ? On entend les différentes innovations qui peuvent intéresser les jeunes de 14 ans à 24 ans (hors cadre scolaire).

- Guides du visiteur (papier ou numérique) qui fournit des explications précises sur des œuvres
- Guide multimédia contenant des interviews des artistes et du contenu exclusif
- Mise en place d'une application mobile
- Musée fournit des Ipods si les visiteurs n'ont pas leurs téléphones
- Mise en place d'un Social Wall (livre d'or en ligne avec les photos des visiteurs)
- Possibilité de faire des visites libres ou guidées
- Création d'un jeu vidéo pour découvrir les collections du musée
- Concerts avec des artistes locaux ou de notoriété nationale ou internationale
- Création de court-métrage
- Cours artistiques pluridisciplinaires (théâtre, danse, ...)
- Visites virtuelles
- Evénements festifs
- Mise en place d'une escape room
- Thèmes proposés pour les visites des jeunes :
 - ✓ Saveur et arômes
 - ✓ Rencontre avec des astronomes
 - ✓ Rencontre-témoignage avec des anciens mineurs
 - ✓ Et demain ?
 - ✓ L'origine du charbon
 - ✓ La vie à la mine
 - ✓ Patrimoine

7. Location de salles

Dans cette section, nous allons faire un résumé de ce qu'offrent les locations de salle aux entreprises des concurrents du Bois du Cazier.

Voici une liste des différents événements qui peuvent être organisés dans ces salles :

- Séminaires
- Colloques
- Locations
- Dîners assis
- Cocktails dinatoires
- Repas
- Team building
- Conférences
- Conférences sur mesures par un membre du musée
- Ateliers

Parmi les activités proposées en Team Building, nous retrouvons :

- Escape game
- Visites guidées
- Atelier chocolat
- Parade des bières
- Screen Show (réalisation d'une vidéo d'entreprise avec des professionnels)
- Intervilles
- Challenge réalité virtuelle
- Epreuves sportives
- Les experts (jeu d'enquête)
- Murder party
- Création de fresque
- Jeu d'orientation
- Chasse au trésor
- Atelier de cuisine
- Accès aux studios de tournage
- Parcours en vélo
- Kayaks

Ci-dessous se trouve une liste du matériel technique et événementiel qui peut être fourni :

- Projecteur vidéo
- Porte manteau
- Estrade
- Lutrín
- Pupitre
- Micro et sonorisation
- Chaises
- Wifi
- Tables
- Flipchart et tableau blanc
- Lecteur DVD
- Lecteur audio
- Connexion internet (sur demande)
- Chauffeferette d'extérieur à gaz
- Tente événementielle
- Projecteur
- Ecran de projection
- Ecran de télévision
- Ordinateur portable

Voici une liste des services supplémentaires qui peuvent être proposés :

- Traiteur (soit celui du lieu, soit traiteur au choix)
- Hébergement
- Transport
- Sécurité
- Stationnement gratuit
- Café d'accueil
- Pause-café
- Plateau repas (entrée/plat/dessert/eau minérale)
- Frais de nettoyage
- Rencontre-témoignages avec un mineur

E. Comparaison avec le Bois du Cazier

Dans cette partie, nous allons faire une comparaison entre les données récupérées par l'analyse du Bois du Cazier et par le Benchmarking des différents concurrents.

Nous allons donc diviser cette conclusion par les mêmes thèmes qui nous ont servis à analyser les concurrents et le Bois du Cazier :

1. Communication

Nous allons sectionner la communication en 2 parties, les pages Facebook et les comptes Instagram.

a) Facebook

Le Bois du Cazier utilise sur sa page Facebook des liens, statuts, photos et vidéos tout comme les concurrents.

Comme la majorité des concurrents, le Bois du Cazier utilise des photos de leurs expositions et activités afin d'en faire la promotion. Il y a également des photos du site du Bois du Cazier sous la neige, sous différents angles, ...

Ils partagent également des liens vers des articles qui parlent des activités disponibles à Charleroi, leurs collaborateurs ou des articles qui parlent de leur site. Ils partagent également le lien de leurs site internet afin de faire des réservations et les différents événements et ateliers proposés par les différents musées.

Le Bois du Cazier ainsi que certains autres musées de Belgique ont participé au #NightAtMuseumChallenge.

Certains d'entre eux mettent en place des concours pour gagner des places dans leurs musées ou des bons à dépenser dans leur boutique souvenir.

Le vocabulaire utilisé sur la page Facebook du Bois du Cazier et celles des différents concurrents est plutôt amical sans être trop familier, l'utilisation de hashtags et d'emojis est présente sur une majorité des publications. Les pages répondent aux commentaires s'il y en a ou alors se contentent de mettre une réaction sur le commentaire de l'abonné.

Le Bois du Cazier publie sur Facebook tous les jours de la semaine excepté le week-end et les publications du jeudi vers 12h et celles entre 18h et 20h obtiennent le plus de réactions.

Pour les concurrents analysés, le jeudi est un des jours où ils publient le plus souvent et les heures mentionnées ci-dessus sont également des périodes où les publications ont eu le plus d'interactions.

b) Instagram

Le compte Instagram du Bois du Cazier ne possède que des photos du site minier et des différentes expositions, démonstrations, ... dans le but de la promotion du site ainsi que de leur application mobile. Ils mettent également en avant les différents objets disponibles à la vente dans leur boutique souvenirs.

Les comptes Instagram des concurrents sont généralement composés de photos (individuelles ou sous forme de carrousels) de coulisses, œuvres exposées, invitations aux événements,...et de vidéos de promotions. Dans certains cas, ils mettent en avant leur communauté en partageant leurs créations, photographies, ...

Le compte Instagram du Bois du Cazier publie tous les jours de la semaine sauf le lundi et le mardi et les publications qui ont le plus de réactions sont celles du dimanche entre 10h et 12h ainsi que le jeudi aux mêmes heures. Le vendredi est le jour où les concurrents publient le plus sur leur page Instagram.

Nous pouvons observer que le ton utilisé sur le compte Instagram du Bois du Cazier est plutôt amical sans être trop familier, l'utilisation de hashtags et d'emojis est présente sur une majorité des publications.

Les posts Instagram des concurrents ont également quelques hashtags et certains utilisent Instagram pour toucher le plus de monde possible, leurs publications étant en anglais. Certains d'entre eux mettent en place des concours pour gagner des places dans leurs musées ou des bons à dépenser dans leur boutique souvenir.

Comme nous avons pu le constater, le Bois du Cazier possède une bonne communication qui porte ses fruits, voici un tableau récapitulatif des données que nous avons pu observer.

Graphique N°26 : Tableau récapitulatif des analyses des réseaux sociaux

	Taux d'engagement	Taux d'interaction	Total d'interaction pour 1000 fans	Croissance de la communauté	Moyenne de post par jour
<i>Facebook</i>					
<i>Le Bois du Cazier :</i>	0,34%	0,60%	942	2,35%	0,6 post
<i>La moyenne des concurrents :</i>	0,71%	1,08%	798	3,35%	0,5 post
<i>Instagram</i>					
<i>Le Bois du Cazier :</i>	2,1%	7,5%	Pas de données	9,89%	0,3 post
<i>La moyenne des concurrents :</i>	0,85%	5,2%	Pas de données	10,25%	0,2 post

2. Mesures sanitaires prises face au Covid-19

Voici les différentes mesures mises en place par le Bois du Cazier, il s'agit également des mesures que quasiment tous les concurrents ont mis en place :

1. Gel hydro-alcoolique à l'accueil et dans tous les espaces accessibles au public ainsi que dans les toilettes
2. Plexis à l'accueil
3. Désinfection systématique des audio-guides
4. Sens unique de circulation dans les musées
5. Port du masque obligatoire
6. Télétravail pour une majorité de travailleurs
7. Réservation conseillée voire obligatoire
8. Suppression des visites guidées en groupe

Voici différents systèmes alternatifs qui ont été mis en place pour contrer la situation actuelle par les concurrents et le Bois du Cazier :

- Exhibitions en ligne (le Bois du Cazier va mettre en place un système d'exhibition en ligne grâce à Behind the Museum et Google Arts et Culture.)
- Se rendre dans les classes pour animer des ateliers (Le Bois du Cazier a commencé à mettre ce système en place mais n'a pas fonctionné aussi bien que prévu.)

3. Boutiques souvenirs

Voici les types d'articles qui sont semblables chez les concurrents et au Bois du Cazier :

- | | | |
|-------------------|--------------------|------------|
| ○ Cartes postales | ○ Aimants | ○ Gadgets |
| ○ Portes clés | ○ Livres | ○ Affiches |
| ○ Bijoux | ○ Bandes dessinées | ○ Bières |
| ○ Lampes | ○ DVD | |

Voici les thèmes principaux de ces différents articles :

- | | |
|-------------|----------------------|
| ○ Charleroi | ○ Wallonie |
| ○ Artisanat | ○ Histoire régionale |

4. Activités pour les groupes scolaires

Sur le site internet du Bois du Cazier et celui des concurrents, nous pouvons retrouver des dossiers pédagogiques afin de préparer les visites scolaires.

Généralement les groupes scolaires sont divisés en différentes sections : les maternelles, primaires et secondaires.

Voici les activités scolaires communes entre le Bois du Cazier et les concurrents :

- Visites interactives avec les différents outils du musée
- Visites avec des outils pédagogiques adaptés à tous les niveaux scolaires (livret de jeu à compléter au fur et à mesure de la visite)
- Visites à thème
- Espace café/ bar ouverts aux groupes qui veulent pique-niquer
- Visites en immersion anglais/néerlandais
- Collaborations/ visites combinées : journées combinant deux musées des environs et deux types d'activités sur un thème commun
- Séjours de dépaysement
- Supports pédagogiques à télécharger sur le site internet pour les enseignants et élèves
- Possibilité pour les enseignants de guider eux-mêmes leur classe dans le musée

5. Activités pour les jeunes adultes

Comme nous l'avons vu précédemment, nous considérons les jeunes comme des personnes ayant de 15 à 24 ans. Dans cette section nous allons surtout parler des activités, actions qui ont été mises en place pour attirer les jeunes au Bois du Cazier et chez les concurrents.

Les visiteurs peuvent télécharger l'application mobile du Bois du Cazier et celles de certains des concurrents sur Google Play et l'App Store.

Voici les thèmes proposés pour les visites des jeunes par le Bois du Cazier et ses concurrents :

- Les énergies renouvelables
- L'origine du charbon
- La vie à la mine
- Patrimoine
- Jeu d'orientation : Chasse au trésor

6. Location de salle

Voici les différents événements communs qui peuvent être organisés par le Bois du Cazier et ses concurrents dans les salles réservées à la location aux entreprises :

- Séminaires
- Colloques
- Locations
- Dîners assis
- Cocktails dinatoires
- Team building
- Conférences
- Ateliers

Ci-dessous se trouve une liste du matériels technique et événementiel qui peut être fourni :

- Projecteur vidéo
- Porte manteau
- Estrade
- Micro et sonorisation
- Chaises
- Wifi
- Tables
- Lecteur DVD
- Lecteur audio
- Projecteur
- Ecran de projection
- Flipchart

Voici une liste des service supplémentaires qui peuvent être proposés :

- Traiteur (soit celui du lieu, soit traiteur au choix)
- Stationnement gratuit

F. Conclusions

Comme ces différentes analyses nous le montrent, la communication du Bois du Cazier est ancrée dans le bon fonctionnement de celui-ci, cependant le contenu proposé sur les réseaux sociaux est uniquement à but promotionnel, ce qui ralentit la croissance de sa communauté sur ceux-ci par rapport à ses concurrents.

Le fait que le Bois du Cazier ne possède plus de direction marketing depuis quelques années se ressent dans le fonctionnement général de l'entreprise. De plus, l'analyse du marché et des concurrents n'a pas été faite depuis longtemps. C'est d'ailleurs pour cela que l'on m'a confié cette mission lors de mon stage.

Le Bois du Cazier respecte les mesures sanitaires obligatoires tout comme les concurrents analysés, mais ne propose que deux alternatives pour contrer la pandémie : les exhibitions en ligne qui seront mises en place prochainement et l'animation dans les classes qui a débuté il y a peu. Le site minier est aligné sur ses concurrents étant donné que la plupart ont juste suivis le protocole obligatoire dans leur musée, sans tenter de se réinventer.

La boutique souvenirs est majoritairement composée de livre historiques et de babioles mais celle-ci est en train de subir une amélioration tant au niveau des articles proposés que de la présentation de ceux-ci dans le magasin et sur la boutique en ligne. Les articles régionaux et locaux sont ceux qui sont le plus vendus, tant au Bois du Cazier que chez les concurrents.

Les offres pour les groupes scolaires sont centrées sur la nature, le travail et l'industrie, la mine et le travail de mémoire, ce qui permet d'aborder plusieurs sujets intéressants pour les élèves. Les concurrents abordent parfois d'autres thèmes qui sont plus en lien avec leur propre musée mais qui sont tout aussi intéressants pour les élèves.

Cependant, il y a peu d'activités prévues pour les jeunes adultes au Bois du Cazier contrairement à chez ses concurrents. Le Bois du Cazier c'est surtout concentré sur la clientèle déjà présente et fidèle. Il est donc temps pour celui-ci de proposer des activités qui pourraient attirer les jeunes sur le site minier.

Concernant les locations de salles aux entreprises, le Bois du Cazier offre la possibilité de louer plusieurs espaces et fournit les équipements nécessaires aux réunions d'entreprises mais ne propose pas d'activités à celles-ci en dehors d'une session de Team Building simple ou des visites du site. Tandis que les concurrents proposent plus d'activités qui vont permettre à l'entreprise de sortir de son quotidien et de former de vrais liens entre collègues.

En conclusion, même si le Bois du Cazier est un lieu reconnu internationalement, il y a encore la possibilité d'améliorer les offres proposées par celui-ci afin d'attirer de nouveaux types de clientèles et de fidéliser celle qui a donné cette prestance et notoriété au Bois du Cazier au fil des années. C'est pour cela que nous allons nous inspirer de ce que mettent en place les concurrents pour que le Bois du Cazier puisse évoluer.

G.Recommandations

Le Bois du Cazier possède une grande notoriété dans le monde touristique, cela ne veut pas dire qu'il ne peut pas s'améliorer pour correspondre aux différentes envies et besoins des visiteurs actuels et des prospects.

1. Liste des recommandations

Voici les différents concepts que mettent en place les concurrents et qui pourraient être intéressants pour le Bois du Cazier à ajouter dans leur communication sur Facebook :

- Différents projets (dessins, bricolages,...) réalisés par les visiteurs lors de leur visite/ stage/ atelier
- Célébrations des différentes événements calendaires
- Humoristiques (mêmes d'internet)
- Concept « 1 mois, 1 œuvre »
- Concept « objet favori de... »
- Concept « ça date de quand ? »
- Menus des cafétarias/ restaurants
- Couloises des expositions/ de l'équipe
- Présentations de personnalités historiques
- Témoignages
- Vidéos d'interview des différents artistes exposés
- Liens vers des avant-premières des expositions
- Liens vers des visites flash virtuelles de certaines parties de leur musée
- Liens vers des compléments d'informations historiques
- Traduction des publications en néerlandais

Voici les concepts que pourrait mettre en place le Bois du Cazier sur sa page Instagram :

- Couloises
- Œuvres exposées
- Humoristiques (mêmes d'internet)
- Présentations de personnalité historique
- Promotions d'artistes

Voici les articles que proposent les boutiques des concurrents, qu'il pourrait être intéressant d'avoir au Bois du Cazier :

- | | | |
|------------------------|------------------------|-------------|
| ○ Carnets du promeneur | ○ Albums photos | ○ Savons |
| ○ Coffrets cadeau | ○ Témoignages | ○ Vêtements |
| ○ Bougies | ○ Livrets pédagogiques | |
| ○ Boules à neige | ○ Chocolats | |

Afin d'améliorer les offres de visites aux groupes scolaires, il serait intéressant de faire une enquête sur leurs attentes quant aux visites (thèmes aborder, activités mises en place, ...) afin d'améliorer les offres pédagogiques du Bois du Cazier.

Voici des actions mises en place par les concurrents que pourrait mettre en place le Bois du Cazier pour les jeunes :

- | | | |
|---|---|---|
| ○ Guides du visiteur (papier ou numérique) qui fournit des explications précises sur des œuvres | les photos des visiteurs) | ○ Cours artistiques pluridisciplinaires (théâtre, danse, ...) |
| | ○ Rencontre-témoignage avec des anciens mineurs | ○ Visites virtuelles |
| | | ○ Événements festifs |
| ○ Guide multimédia contenant des interviews des artistes et du contenu exclusif | ○ Création d'un jeu vidéo pour découvrir les collections du musée | ○ Parcours en vélo |
| | | ○ Epreuves sportives |
| ○ Musée fournit des Ipods si les visiteurs n'ont pas leurs téléphones | ○ Concerts avec des artistes locaux ou de notoriété nationale ou internationale | ○ Les experts (jeu d'enquête) |
| | | ○ Murder party |
| ○ Mise en place d'un Social Wall (livre d'or en ligne avec | ○ Création de court-métrage | |

Ci-dessous se trouve une liste d'activité proposées en Team Building par les différents concurrents que pourrait mettre en place le Bois du Cazier :

- | | | |
|---|-------------------------------|-------------------------------|
| ○ Escape game | avec des professionnels) | ○ Les experts (jeu d'enquête) |
| ○ Visites guidées | ○ Challenge réalité virtuelle | ○ Murder party |
| ○ Screen Show (réalisation d'une vidéo d'entreprise | ○ Epreuves sportives | ○ Création de fresque |
| | | ○ Jeu d'orientation |
| | | ○ Chasse au trésor |

La liste de recommandations ci-dessous a été réalisée au fur et à mesure de mon stage et se base uniquement sur mes observations :

- Mise en place d'une charte éditoriale
- Mise en place de tablettes et de casques de réalité virtuelle ou de réalité augmentée pour les jeunes
- Chemin « Instragramable »
- Mise en place d'expositions temporaires dans d'autres musées et inversement
- Activités sur plusieurs séances
- Activités saisonnières pour les groupes scolaires (automne, printemps, hiver, été)
- Développement plus poussé des activités sur les terrils
- Rédaction des articles de presse pour la presse flamande
- Engagement du personnel supplémentaire (traducteur néerlandophone et quelqu'un pour gérer les outils technologiques mis à disposition des visiteurs)
- Exposition « Du charbon aux nouvelles technologies »
- Mise en place d'événements centrés sur la culture italienne
- Mise en place un plus grand stock pour la boutique

2. Développer les recommandations à prioriser

Parmi toutes ces recommandations, nous allons nous concentrer sur trois d'entre elles qui paraissent les plus importantes à mettre en place pour répondre à la problématique « Comment revitaliser le Bois du Cazier, un lieu touristique et de mémoire ? »

a) Mettre à jour les visites proposées

Afin de revitaliser le Bois du Cazier, il serait intéressant de donner un coup de neuf aux visites déjà proposées. Pour les rendre plus attractives pour les jeunes, le site pourrait mettre à disposition des visiteurs un casque de réalité augmentée dans certaines salles, cependant cela nécessite d'engager un employé qui ne s'occuperait que des dispositifs techniques à mettre en place et gérer tout le long de la journée.

Le Bois du Cazier possède une application mobile qu'il serait intéressant d'améliorer en y ajoutant plus de fonctionnalités que les visiteurs pourraient utiliser pendant les visites. (Par exemple : QR codes à certains endroits du site).

J'ai également émis l'idée de prévoir un « parcours Instagram », cela attirerait les jeunes qui aiment se montrer sur les réseaux ou qui veulent tout simplement avoir de belles photos et cela permettrait au Bois du Cazier d'avoir plus de présence en ligne grâce aux hashtags ou aux indentifications du Bois du Cazier sur les photos partagées.

.

b) Mettre en place un Escape Game

Cette activité convient tant aux entreprises comme activité de Team Building qu'aux jeunes adultes ou familles qui voudraient passer un moment agréable dans l'ambiance d'un mystère à résoudre. Cet escape game devrait être une activité permanente au Bois du Cazier.

Le Bois du Cazier ferait appel à la société CharleroomS pour mettre en place cet escape room.

Il s'agirait d'une activité d'une heure pour faire découvrir aux participants (par groupe de quatre, à partir de 15 ans) l'univers des mineurs. Ils auraient des énigmes à résoudre qui les mèneraient dans quatre espaces différents, le but étant de trouver une réserve de charbon.

c) Mise en place d'une communication en néerlandais

Afin d'attirer le public néerlandophone au Bois du Cazier, il est primordial de traduire toute la communication en néerlandais. En effet, les publications sur les réseaux sociaux, les communiqués de presse et les brochures en ligne sont en français uniquement. Sur le site internet, seulement quelques parties sont traduites en néerlandais. La disponibilité des informations auxquelles les Francophones ont droit est diminuée en néerlandais. Pour pouvoir agrandir la clientèle du Bois du Cazier avec des Flamands, il est important de communiquer dans la langue maternelle de ceux-ci. Il serait donc intéressant d'engager quelqu'un au Bois du Cazier qui serait chargé de la communication au public néerlandophone et donc de mettre en place une réelle communication pour ce public.

III. Conclusion

Ce travail de fin d'étude avait pour ambition de répondre à la problématique suivante : « Le Bois du Cazier : Comment revitaliser un lieu touristique et de mémoire ? » grâce à un benchmarking des concurrents.

Le Bois du Cazier possède une clientèle fidèle, composée majoritairement de personnes plus âgées et des groupes scolaires. Le site minier s'est surtout concentré sur les besoins et envies de cette clientèle sans tenter de se réinventer et de renouveler ses offres pour attirer de nouveaux visiteurs.

Notre but était donc de trouver un moyen d'attirer plus de visiteurs provenant de divers groupes, comme les scolaires, les jeunes, les entreprises et les néerlandophones, mais également de renouveler les offres faites sur le site minier - comme la boutique souvenirs - ou des moyens de contrer cette pandémie.

Nous avons répondu à cette problématique avec les ressources disponibles au Bois du Cazier, ainsi que des données récoltées sur internet. Nous avons donc commencé par une description générale du Bois du Cazier ainsi que les différentes analyses pour dresser un portrait complet de l'entreprise.

Après avoir expliqué la problématique étudiée et la méthodologie utilisée, nous avons réalisé une recherche documentaire sur la clientèle et les services proposés par le Bois du Cazier qui ont été analysés par la suite grâce au Benchmarking des concurrents.

Ces informations complètent l'audit du Bois du Cazier qui a été réalisé en préparation à ces analyses.

Ensuite, nous avons effectué une comparaison avec ce qu'ont mis en place les concurrents et le Bois du Cazier pour en tirer des recommandations sur ce que peut faire le site minier pour se renouveler.

Nos analyses ont montré que le Bois du Cazier possède une bonne communication mais elle peut encore s'améliorer en proposant plus de contenus divertissants que promotionnels, étant donné que la croissance de sa communauté et le taux d'interaction sont plus bas que ceux des concurrents.

Cependant, le Bois du Cazier ne possède plus de direction marketing depuis quelques années, qui est une fonction presque indispensable dans cette entreprise.

Concernant les activités proposées, le site minier propose des activités variées en suivant des thématiques qui correspondent aux attentes des groupes scolaires, comme les concurrents, mais également des expositions temporaires pour attirer un autre type de visiteurs en fonction des sujets abordés. De plus, la boutique souvenirs est en pleine expansion tant en ligne que sur le site minier. De nouveaux articles labellisés « Bois du Cazier » devraient bientôt rejoindre les articles mis en vente et donc mettre au goût du jour et au niveau des concurrents les produits proposés. Comme cité précédemment, le Bois du Cazier respecte les mesures sanitaires obligatoires, comme tous les concurrents, mais ne propose que deux alternatives pour contrer la pandémie : les exhibitions en ligne qui seront mises en place prochainement et l'animation dans les classes qui a débuté il y a peu.

De plus, peu d'activités pour les jeunes adultes sont mises en place, il est donc temps pour le Bois du Cazier de proposer des activités qui pourraient attirer les jeunes sur le site, en s'inspirant de ce que mettent en place les concurrents technologiquement parlant.

Nous avons donc établi une liste de recommandations mais nous en avons sélectionné trois qui nous semblent primordiales pour attirer plus de visiteurs sur notre site minier et qui sont déjà mises en place chez une grande partie des concurrents analysés :

- ❖ Mettre au goût du jour les visites proposées (technologiquement parlant)
- ❖ Mettre en place un Escape Game pour les entreprises, familles et groupes
- ❖ Mettre en place une réelle communication pour les néerlandophones

L'objectif de ce TFE était de trouver des pistes d'amélioration pour le Bois du Cazier sur les différents axes analysés, grâce aux recommandations qui ont été proposées à la fin de ce dossier. Je pense donc que cet objectif est atteint, c'est maintenant au Bois du Cazier de voir si les recommandations proposées seront prises en compte pour le futur de l'entreprise.

Toutefois, ce mémoire possède une limite, l'analyse de la communication des concurrents ne possède des données qui sont valables uniquement pour la durée d'un mois. Il pourrait donc être intéressant de refaire ces analyses sur une autre période que celle analysée.

De plus, nos recherches n'ont porté que sur certains sites culturels belges et français ainsi que quelques-uns ailleurs en Europe. Il pourrait être intéressant de voir ce qui se fait également dans d'autres pays comme les USA par exemple, qui ont un sens du marketing très développé, afin d'améliorer le Bois du Cazier en prenant compte également des pratiques mises en place outre-Atlantique.

IV. Bibliographie

Sources écrites

- © CCI Bordeaux Gironde (s.d.) *M'adapter à la clientèle internationale* dans Guide des clientèles internationales (s.l.) (s.é.) (s.d)
- © Fédération Wallonie-Bruxelles, *Circulaire portant sur l'organisation de l'enseignement maternel et primaire ordinaire (année scolaire 2020-2021)* dans Circulaire N°7674, pages 200, 201, 202, 203, 283, (s.l.), (s.é.) 03-08-2017
- © Fédération Wallonie-Bruxelles, *Circulaire relative à l'organisation des séjours pédagogiques avec nuitées en Belgique et à l'étranger* dans Circulaire N°6289 page 3,7, (s.l.), (s.é.) 03-08-2017
- © Robert C. Camp (trad. Marie Waquet), *Le benchmarking : pour atteindre l'excellence et dépasser vos concurrents*, Paris, 1992, page 224 (s.l.) (s.é.) (s.d)

Sources web

- © 9-9 Bis (2021) en ligne, site consulté le 03-02-2021 <http://9-9bis.com/le-9-9bis/projet/>
- © Alioze (2020) en ligne, site consulté le 08-02-2021 <https://www.alioze.com/chiffres-tourisme>,
- © Ardenne (s.d.) en ligne, site consulté le 04-02-2021 <https://www.visitardenne.com/fr/le-meilleur-de-lardenne/sites-emblematisques/musee-guerre-et-paix-ardennes>
- © Arenberg Minecréative (s.d.), en ligne, site consulté le 03-02-2021 <https://www.arenberg-minecreative.fr/>
- © Article 27 (s.d.), en ligne, site consulté le 03-02-2021 <https://article27.be/>,
- © Auschwitz (2021) en ligne, site consulté le 05-02-2021 ; <http://auschwitz.org/en/>,
- © Bastogne War Museum (s.d), en ligne, site consulté le 04-02-2021 <https://www.bastognenewarmuseum.be/>
- © Bathelot B. *Communication commerciale* dans Définition marketing (2015) en ligne, site consulté le 09-02-2021, <https://www.definitions-marketing.com/definition/communication-commerciale/#:~:text=La%20communication%20commerciale%20regroupe%20l.d'un%20produit%20o u%20service>
- © Bathelot B. *Etude quantitative* dans Définition marketing (2019) en ligne, site consulté le 15-03-2021, <https://www.definitions-marketing.com/definition/etude-quantitative/>
- © Bathelot B. *Marketing de contenus* dans Définitions marketing (2017), en ligne, site consulté le 10-02-2021, <https://blog.mediaforta.com/fr/production-de-contenu/5-inconvenients-marketing-de-contenu/>,
- © Bathelot B. *Marketing digital* dans Définitions marketing (2016) en ligne, site consulté le 10-12-2020, <https://www.definitions-marketing.com/definition/marketing-digital/>
- © Bathelot B. *Marketing Mix* dans Définitions Marketing (2019), en ligne, site consulté le 03-02-2021 <https://www.definitions-marketing.com/definition/marketing-mix/>
- © Belgny-Mine (2020) en ligne, site consulté le 01-02-2021, <https://www.blegnymine.be/fr>
- © *Benchmarking et stratégie de communication* dans Super Commerce (s.d.) en ligne, site consulté le 01-02-2021 <https://www.marketing-etudiant.fr/memoires/b/benchmarking-strategie-communication.php#:~:text=1%2D%20Le%20benchmarking%20correspond%20%C3%A0,le%20but%20de%20les%20am%C3%A9liorer>
- © *Bois du Cazier* dans Wikipédia (s.d), en ligne, site consulté le 05-10-2020 https://fr.wikipedia.org/wiki/Bois_du_Cazier
- © BPIFrance Création (2021) en ligne, site consulté le 08-02-2021, <https://bpifrance-creation.fr/encyclopedie/comment-faire-son-etude-marche/4-etapes-bien-realiser-votre-etude-marche>,
- © BPS22 (2015) en ligne, site consulté le 01-02-2021, <https://www.bps22.be/>
- © *Brochure pour le primaire* dans le Bois du Cazier (2020) en ligne, site consulté le 08-10-2020 <http://www.leboisducazier.be/wp-content/uploads/2020/09/brochure-%C3%A9cole-prim.pdf>,
- © *Brochure pour le secondaire et le supérieur* dans le Bois du Cazier (2020), en ligne, site consulté le 08-10-2020 <http://www.leboisducazier.be/wp-content/uploads/2020/09/brochure-%C3%A9cole-sec-mod.pdf>
- © *Brochure pour les adultes* dans le Bois du Cazier (2020), en ligne, site consulté le 08-10-2020, <http://www.leboisducazier.be/wp-content/uploads/2020/09/brochure-adultes-2020-2021net.pdf>,

- © Business Jargon (s.d.) en ligne, site consulté le 09-02-2021, <https://businessjargons.com/marketing-communication.html>
- © Centre de culture scientifique (s.d.) en ligne, site consulté le 01-02-2021, <https://www2.ulb.ac.be/ccs/presentation.html>
- © Centre historique minier Lewarde (s.d.) en ligne, site consulté le 03-02-2021, <https://www.chm-lewarde.com/fr/>
- © Centre Public d'Action Sociale Charleroi (s.d), en ligne, site consulté le 05-10-2020 <https://www.cpascharleroi.be/fr/bottin-social/bois-du-cazier-le>
- © Charleroi (2021) en ligne, site consulté le 01-02-2021, <https://www.charleroi.be/>
- © Chasseurs à Pied (s.d.) en ligne, site consulté le 01-02-2021 <https://www.chasseurs-a-pied-belges.be/musee/musee.htm>
- © Coach Omnium (2021) en ligne, site consulté le 23-02-2021, <https://www.coachomnium.com/bonus/les-millennials-et-le-tourisme>
- © Code Wallon du tourisme dans Wallex (2010) en ligne, site consulté le 05-05-2021 <https://wallex.wallonie.be/eli/arrete/2010/04/01/201027059/1996/01/16?doc=17080&rev=>
- © Comité régional du tourisme dans Le marché touristique Belge (2014), en ligne, site consulté le 01-02-2021 <https://pros.bourgognefranchecomte.com/wp-content/uploads/2014/06/Le-marche-belge-v3.pdf>,
- © Comment faire un Benchmark de la concurrence ? dans Tableau (2021), en ligne, site consulté le 01-02-2021 <https://www.tableau.com/fr-fr/learn/articles/how-to-benchmark>
- © Communauté française de Belgique dans Wikipédia (2021), en ligne, site consulté le 06-05-2021 https://fr.wikipedia.org/wiki/Communaut%C3%A9_fran%C3%A7aise_de_Belgique
- © Cordial (s.d.), en ligne, site consulté le 08-02-2021 <https://www.cordial.fr/dictionnaire/definition/%C3%A9comus%C3%A9ologie.php>
- © Coutu M. Grille d'évaluation marketing dans Open Classrooms (2020) en ligne, site consulté le 02-03-2021 <https://openclassrooms.com/fr/courses/4683376-realisez-un-audit-marketing/4850321-elaborez-une-grille-danalyse-marketing>
- © Créer mon Business Plan (2020) en ligne, site consulté le 26-02-2021 <https://www.creer-mon-business-plan.fr/actualites/les-outils-danalyse-strategique-de-lentreprise-matrice-swot.html>
- © Data.be Business Info (2020), en ligne, site consulté le 05-10-2020 <https://data.be/fr/societe/Le-Bois-Du-Cazier-ASBL-0432025330#Aper%C3%A7u>
- © Digital Ionos (s.d.), en ligne, site consulté le 08-02-2021 [https://www.ionos.fr/digitalguide/web-marketing/vendre-sur-internet/marketing-mix/#:~:text=Product%20\(politique%20des%20produits\),Promotion%20\(politique%20de%20communication\)](https://www.ionos.fr/digitalguide/web-marketing/vendre-sur-internet/marketing-mix/#:~:text=Product%20(politique%20des%20produits),Promotion%20(politique%20de%20communication))
- © Ecotourisme dans Wikipédia (2020), en ligne, site consulté le 08-02-2021 <https://fr.wikipedia.org/wiki/%C3%89cotourisme#:~:text=L'%C3%A9cotourisme%2C%20que%20l',et%20autres%20aspects%20de%20l>
- © Eden (2021), en ligne, site consulté le 09-03-2021 <https://www.eden-charleroi.be/>,
- © Emilie Marketing Direct : ou comment toucher correctement sa cible dans Expert In Box (2013), en ligne, site consulté le 10-02-2021 <https://www.expertinbox.com/2013/05/07/marketing-direct-comment-toucher-directement-cible/#:~:text=Les%20avantages%20du%20Marketing%20direct,-L'avantage%20de&text=En%20ciblant%20directement%20vos%20prospects,contrairement%20%C3%A0%20une%20annonce%20presse.&text=Le%20Marketing%20direct%20vous%20permet%20aussi%20de%20gagner%20du%20temps>
- © Emploi et chômage dans Stabel (2021), en ligne, site consulté le 06-05-2021 <https://statbel.fgov.be/fr/themes/emploi-formation/marche-du-travail/emploi-et-chomage#:~:text=Le%20taux%20d'emploi%20des,5%2C6%25%20en%202020>
- © Espace tourisme et loisirs (2015), en ligne, site consulté le 06-05-2021 <https://www.tourisme-espaces.com/doc/9402.transition-energetique-tourisme.html>
- © Etudes et analyses (2021), en ligne, site consulté le 01-02-2021 <https://www.etudes-et-analyses.com/blog/decryptage-economique/exemple-analyse-pestel-tourisme-19-08-2020.html>;
- © European Commission (s.d.), en ligne, site consulté le 01-02-2021 https://ec.europa.eu/regional_policy/fr/funding/erdf/
- © Event Bossimé (s.d), en ligne, site consulté le 24-02-2021 <https://www.event-bossime.be/site/reunion-entreprise-location-salle-event-bossime-gembloux-namur.html>
- © Fansite Karma (2021), en ligne, site consulté le 06-05-2021 <https://www.fansitekarma.com/>
- © Find your place (s.d.), en ligne, site consulté le 03-02-2021 <https://findyourplace.be/fr/conference-congres/marcinelle/hainaut/300-a-700-invites/privatisation-du-site/le-bois-du-cazier/660>
- © Flag Systemes (s.d.), en ligne, site consulté le 08-02-2021 <https://www.flag-systemes.com/enjeu/tourisme-multicanal>

- © Flandre dans Wikipédia (2021), en ligne, site consulté le 23-02-2021 [https://fr.wikipedia.org/wiki/Flandre_\(Belgique\)#Les_Flamands](https://fr.wikipedia.org/wiki/Flandre_(Belgique)#Les_Flamands)
- © Gomaere G. dans *Journal du CM, Générations X-Y-Z* (2021), en ligne, site consulté le 23-02-2021 <https://www.journalducsm.com/generations-x-y-z/>
- © Gopotentiel (s.d.), en ligne, site consulté le 10-02-2021 <http://gopotentiel.com/les-moyens-daction-les-relations-publiques-le-marketing-direct-et-la-promotion-des-ventes/#:~:text=Les%20avantages%20des%20relations%20publiques,Elles%20sont%20cr%C3%A9dibles,>
- © Granger R. dans *Manager Go !* (2021), en ligne, site consulté le 01-03-2021 <https://www.manager-go.com/management/dossiers-methodes/smart>
- © Hôtellerie et restauration (2020), en ligne, site consulté le 05-05-2021 <https://www.lhotellerie-restauration.fr/journal/gestion-marketing/2020-02/comment-attirer-la-clientele-des-autocaristes.htm>,
- © <http://strategies.tourismewallonie.be/servlet/Repository/?IDR=16667>
- © *Impact de la crise sanitaire sur la fréquentation touristique en 2020 dans Wallonie* Tourisme CGT (2021), en ligne, site consulté le 05-05-2021 <http://strategies.tourismewallonie.be/servlet/Repository/?IDR=16694>
- © Incise (s.d), en ligne, site consulté le 01-02-2021 <http://www.incise.be/presentation.html>
- © Indexmundi (2020), en ligne, site consulté le 06-05-2021 <https://www.indexmundi.com/g/g.aspx?c=be&v=65&l=fr>
- © Infos Coronavirus (2020) en ligne, site consulté le 25-02-2021 <https://www.info-coronavirus.be/fr/protocols/#tourisme-et-loisirs>
- © Innovation et qualité pour le plaisir du client (s.d.) en ligne, site consulté le 09-02-2021 <http://www.attractions-et-tourisme.be/assets/fiches-pratiques-br.pdf>
- © *L'importance de la communication en entreprise* dans *Entreprise et Compagnie* (2017), en ligne, site consulté le 09-02-2021 <https://www.entreprise-et-compagnie.fr/communication-en-entreprise/>
- © *La communication média et hors-média* dans *Slideshare* (2012) en ligne, site consulté le 09-02-2021 https://www.slideshare.net/Olivier_Z/la-communication-mdia-et-hors-mdia-14027894
- © La langue française (Wiktionnaire), en ligne, site consulté le 22-02-2021 <https://www.lalanguefrancaise.com/dictionnaire/definition/autocariste>
- © La Maison de la Poterie (s.d.), en ligne, site consulté le 04-02-2021 <https://chatelet-anime.jimdofree.com/maison-de-la-poterie/les-signatures/>
- © La Maison de la poterie (s.d.), en ligne, site consulté le 03-02-2021 <https://chatelet-anime.jimdofree.com/maison-de-la-poterie/>
- © La Maison Magritte (s.d.) en ligne, site consulté le 01-02-2021 <http://www.chatelet.be/loisirs/le-tourisme-a-chatelet/la-maison-magritte>
- © La plume néerlandaise (s.d.), en ligne, site consulté le 23-02-2021 <http://laplumeneerlandaise.fr/>
- © La poterie Dubois (s.d.), en ligne, site consulté le 01-02-2021 <https://www.poteriedubois.be/>,
- © *La Rédaction : B2B ou BtoB : définition* dans *Journal du net* (2019), en ligne, site consulté le 24-02-2021 <https://www.journaldunet.fr/business/dictionnaire-economique-et-financier/1199121-b-to-b-ou-b2b-definition-traduction/#:~:text=B2B%20ou%20B%20to%20B%20%3A%20d%C3%A9finition%20du%20business%20to%20business&text=L'abr%C3%A9viation%20B%20to%20B,commerciales%20nou%C3%A9es%20entre%20deux%20entreprises.&text=Ce%20commerce%20interentreprises%20a%20lieu,la%20taille%20des%20entreprises%20concern%C3%A9es>
- © *La Wallonie Touristique en chiffre 2019* dans *Wallonie Tourisme CGT* (2020), en ligne, site consulté le 05-05-2021 <http://strategies.tourismewallonie.be/servlet/Repository/?IDR=16665>
- © *Label du patrimoine européen* dans Wikipédia (s.d), en ligne, site consulté le 03-11-2020 https://fr.wikipedia.org/wiki/Label_du_patrimoine_europ%C3%A9en
- © Lallut A. *Les avantages de la location de salle de réunion* dans *Bird Office* (2015), en ligne, site consulté le 24-02-2021 <https://blog.bird-office.com/blog/2015/06/25/les-avantages-de-la-location-de-salle-de-reunion/>
- © Le Bois du Cazier (2016), en ligne, site consulté le 05-10-2020 <http://www.leboisducazier.be/origines-collection/>
- © Le Grand-Hornu(s.d.), en ligne, site consulté le 01-02-2021 <http://www.cid-grand-hornu.be/fr/Grand-Hornu/>
- © *Le Hainaut touristique en chiffre 2019* dans *Wallonie Tourisme CGT* (2020) en ligne, site consulté le 05-05-2021 <http://strategies.tourismewallonie.be/servlet/Repository/?IDR=16670>

- © Le Marec, J. (2011). *L'environnement et la participation au musée : différentes expressions culturelles des sciences* dans Hermès, La Revue, 3(3), 167-174, en ligne, site consulté le 14-02-2021 <https://doi.org/10.3917/herm.061.0167>
- © Le marketing digital : opportunités ou menace pour les entreprises (2018), en ligne, site consulté le 10-02-2021 <https://www.bravotelecom.com/blog/marketing-digital-opportunites-menace-entreprises/>
- © Le Musée de la Photographie (2012), en ligne, site consulté le 01-02-2021 <http://www.museephoto.be/>
- © Le Pass (2021), en ligne, site consulté le 11-02-2021 <https://pass.be/>
- © Le Vif (2010), en ligne, site consulté le 23-02-2021 <https://www.levif.be/actualite/belgique/flamands-wallons-bruxellois-qu-avons-nous-encore-en-commun/article-normal-149695.html>
- © *Les 5 inconvénients du marketing de contenu* dans Mediaforta (s.d.), en ligne, site consulté le 10-02-2021 <https://blog.mediaforta.com/fr/production-de-contenu/5-inconvenients-marketing-de-contenu/>
- © *Les évolutions du marché du tourisme* dans CSE Central d'Air France (2021), en ligne, site consulté le 08-02-2021 <https://www.cceaf.fr/?p=3791>
- © *Les provinces touristiques en Chiffres Hainaut* (2019), en ligne, site consulté le 01-02-2021 <http://strategies.tourismewallonie.be/servlet/Repository/?IDR=16670>
- © Levy M. *Les 12 questions à se poser pour choisir le lieu de son séminaire ou de sa réunion ?* dans Déplacements Pros (2016), en ligne, site consulté le 24-02-2021 https://www.deplacementspros.com/Les-12-questions-a-se-poser-pour-choisir-le-lieu-de-son-seminaire-ou-de-sa-reunion_a41006.html
- © Limburg(s.d.), en ligne, site consulté le 03-02-2021 <https://www.visitlimburg.be/fr/site-minier-de-beringen>
- © *Liste du patrimoine immobilier exceptionnel de Wallonie* (s.d), en ligne, site consulté le 08-10-2020 https://fr.wikipedia.org/wiki/Liste_du_patrimoine_immobilier_exceptionnel_de_la_Wallonie#Province_de_Hainaut
- © Manager Go ! (2021), en ligne, site consulté le 03-02-2021 <https://www.manager-go.com/marketing/concurrence.htm>
- © Manager Go ! (2021), en ligne, site consulté le 03-02-2021 <https://www.manager-go.com/marketing/plan.htm>
- © Musée de la mine (s.d.), en ligne, site consulté le 03-02-2021 <http://www.mijnmuseum.be/fr/>
- © Musée des Beaux-Arts (s.d.), en ligne, site consulté le 01-02-2021 <https://charleroi-museum.be/musee-des-beaux-arts/expositions/expositions-recentesactuelles/>
- © Musée guerre et paix (s.d.), en ligne, site consulté le 04-02-2021 <https://www.guerreetpaix.fr/>
- © Musée Royal de Mariemont (s.d), en ligne, site consulté le 01-02-2021 <http://www.musee-mariemont.be/>
- © Museozoom (2019), en ligne, site consulté le 04-02-2021 <http://museozoom.be/mus%C3%A9/musee-beaux-arts-de-charleroi/>
- © Nations Unies (s.d.), en ligne, site consulté le 23-02-2021 <https://www.un.org/fr/sections/issues-depth/youth-0/index.html>
- © Nguyen U. *Inflation en 2020 les prix de l'énergie globalement en baisse* (2021), en ligne, site consulté le 06-05-2021 <https://www.comparateur-energie.be/blog/inflation-prix-energie/#:~:text=0%2C74%20%25%20%3A%20c',plus%20important%20qu'en%202020.>
- © Office de Tourisme la porte du Hainaut(s.d.), en ligne, site consulté le 04-02-2021 <https://www.tourisme-porteduhainaut.com/preparer/activites/1150464-arenberg-creative-mine---site-minier-de-wallers-arenberg;>
- © Office Fédéral de la Culture (2013), en ligne, site consulté le 23-02-2021 <https://www.bak.admin.ch/bak/fr/home/themes/definition-de-la-culture-par-l-unesco.html>
- © Parentia Wallonia (s.d.), en ligne, site consulté le 22-02-2021 <https://www.parentia.be/fr-WA/administration-familiale/je-suis-dans-lincapacite-de-payer-lexcursion-scolaire-de-mon-enfant-que#:~:text=En%20ce%20qui%20concerne%20l,200%20euros%20par%20ann%C3%A9e%20scolaire>
- © Patrimoine européen (s.d), en ligne, site consulté le 13-10-2020 https://fr.wikipedia.org/wiki/Label_du_patrimoine_europ%C3%A9en,
- © *Patrimoine immobilier exceptionnel de la Wallonie* dans Wikipédia (s.d), en ligne, site consulté le 03-11-2020 https://fr.wikipedia.org/wiki/Patrimoine_immobilier_exceptionnel_de_la_Wallonie
- © Patrimoine immobilier exceptionnel de Wallonie (s.d), en ligne, site consulté le 08-10-2020 https://fr.wikipedia.org/wiki/Patrimoine_immobilier_exceptionnel_de_la_Wallonie
- © Patrimoine mondial de l'UNESCO (s.d), en ligne, site consulté le 13-02-2020 https://fr.wikipedia.org/wiki/Patrimoine_mondial
- © PESTEL dans Wikipédia (2020), en ligne, site consulté le 03-02-2021 https://fr.wikipedia.org/wiki/Analyse_PESTEL

- © *Protocole relatif aux musées et centre d'art* dans Index (2021), en ligne, site consulté le 25-02-2021 http://www.culture.be/index.php?eID=tx_nawsecuredl&u=0&g=0&hash=b20e9452c3456b8b8ad01bbb02cd68141770fa5e&file=fileadmin/sites/culture/upload/culture_super_editor/culture_editor/documents/covid19/20210205_v2_protocoledeconfinementmusee_et_centres_dart_FIN.pdf,
- © *Qu'est-ce que le marketing du bouche-à-oreille* dans Fiches Pratiques Chef d'Entreprise (2020), en ligne, site consulté le 10-02-2021 <https://fiches-pratiques.chefdentreprise.com/Thematique/marketing-1052/FichePratique/Comment-fonctionne-le-marketing-du-bouche-a-oreille--352273.htm#:~:text=Le%20plus%20gros%20incon%20v%20C%20A9nient%20du,du%20mal%20d'une%20entreprise>
- © *Quels sont les avantages du marketing digital par rapport au marketing traditionnel* dans Eteamsys (s.d.), en ligne, site consulté le 10-02-2021 <https://www.eteamsys.com/fr/content/decouverte-quels-sont-les-avantages-du-marketing-digital-par-rapport-au-marketing-traditionnel#:~:text=Un%20marketing%20efficace%20%C3%A0%20moindre,flyers%20et%20autres%20prospectus%20physiques.&text=Le%20ROI%20de%20votre%20strat%20C%20A9gie%20marketing%20osera%20donc%20naturellement%20bien%20plus%20int%20C%20A9ressant>
- © R. Willems *Comment les différences entre consommateurs francophones et néerlandophones sont-elles perçues et prises en compte par les professionnels du marketing en Belgique, dans le domaine du B2C?* (2015), en ligne, site consulté le 06-05-2021 https://dial.uclouvain.be/memoire/ucl/en/object/thesis:2713/datastream/PDF_01/view
- © Réseau Veille Tourisme (2012), en ligne, site consulté le 23-03-2021 <https://veilletourisme.ca/2012/01/26/comment-attirer-les-jeunes-adultes-dans-les-musees/>
- © *Revenus Fiscaux* dans Stabel (2020), en ligne, site consulté le 06-05-2021 <https://statbel.fgov.be/fr/themes/menages/revenus-fiscaux#:~:text=En%202018%2C%20le%20revenu%20des,en%20moyenne%20%C3%A0%2018.768%20euros>
- © Rochet J. *5 techniques de vente que tout commercial doit connaître* dans Salesforce (2016) , en ligne, site consulté le 09-02-2021 <https://www.salesforce.com/fr/blog/2016/05/5-techniques-de-vente-que-tout-commercial-doit-connaître.html>
- © RTBF (2021), en ligne, site consulté le 23-02-2021 https://www.rtf.be/tendance/voyage/detail_les-pratiques-touristiques-de-la-generation-z?id=10267702
- © Salle Montpellier (s.d.), en ligne, site consulté le 24-02-2021 https://www.salle-montpellier.eu/definition_salle_reunion_montpellier.html
- © Schosseler A. *Les 8 critères pour bien choisir le lieu de son événement business* dans Kinopolis Business (s.d.), en ligne, site consulté le 24-02-2021 <https://business.kinopolis.lu/8-criteres-bien-choisir-lieu-de-evenement-business/>
- © Socialbakers (s.d.), en ligne, site consulté le 03-02-2021 <https://www.socialbakers.com/free-social-tools/know-your-numbers>
- © *Sortie scolaire* dans Wikipédia (2020), https://fr.wikipedia.org/wiki/Sortie_scolaire , visité le 06-05-2021
- © Stabel (2020), en ligne, site consulté le 08-02-2021 <https://statbel.fgov.be/fr/themes/population/structure-de-la-population>
- © Timbart N. *Les adolescents et les musées* dans Cairn (2013), en ligne, site consulté le 24-02-2021 <https://www.cairn.info/revue-cahiers-de-l-action-2013-1-site-21.htm>
- © Tool Advisor (2020), en ligne, site consulté le 03-02-2021 <https://tool-advisor.fr/blog/comment-faire-un-benchmark/>
- © Tous à l'école (2021), en ligne, site consulté le 22-02-2021 <http://www.tousalecole.fr/content/sorties-scolaires-la-pr%C3%A9paration#:~:text=Les%20sorties%20scolaires%20contribuent%20%C3%A0,le%20milieu%20naturel%20ou%20culturel.&text=Elles%20permettent%20l'apprentissage%20de,de%20celles%20de%20la%20classe>
- © Travelerstep (s.d.), en ligne, site consulté le 24-02-2021 <https://travelerstep.org/wp-content/uploads/2016/06/SOUVENIRS-TOURISTIQUES-.pdf>,
- © UNESCO (s.d), en ligne, site consulté le 13-10-2021 <https://whc.unesco.org/fr/criteres/>
- © UNESCO dans Wikipédia (s.d), en ligne, site consulté le 03-11-2020 https://fr.wikipedia.org/wiki/Patrimoine_mondial
- © Valat P-L *4 étapes pour faire un benchmark complet sur les réseaux* dans Meltwater (2020), en ligne, site consulté le 03-02-2021 https://www.meltwater.com/fr/blog/benchmark-reseaux-sociaux?fbclid=IwAR206K98ZKfAVU-txIiQgyXW_HamNt-D2UIHhj2725n0mEZ4ZMNXBcvlDwg

- © Veille Info Tourisme (s.d.), en ligne, site consulté le 01-02-2021
<https://www.veilleinfotourisme.fr/international/pays-de-a-a-c/belgique/bilan-touristique-de-cet-ete-2020-sous-covid-pourquoi-rit-en-wallonie-mais-pleure-a-bruxelles>
- © Veille Tourisme (2019) Environnement et musée : protéger le passé et le future, en ligne, site consulté le 06-05-2021 <https://veilletourisme.ca/2019/05/06/environnement-musee/>
- © Ville de Châtelet (2021), en ligne, site consulté le 03-02-2021 <http://www.chatelet.be/loisirs/le-tourisme-a-chatelet/la-maison-magritte>
- © VisitWallonia.be (s.d.), en ligne, site consulté le 01-02-2021 <https://walloniebelgiquetourisme.be/fr-be/content/bois-du-luc-musee-de-la-mine-et-du-developpement-durable-0>
- © VisitWallonia.be (s.d.), en ligne, site consulté le 01-02-2021 <https://walloniebelgiquetourisme.be/fr-be/contenu/coronavirus-covid-19-informations-utiles/41499>
- © Vitek A. *Comment les musées doivent parler aux jeunes ?* dans Musée 21 (2017), en ligne, site consulté le 24-02-2021 <https://www.musee21.com/comment-les-musees-doivent-parler-aux-jeunes-2/>
- © Wallex (s.d.), en ligne, site consulté le 01-02-2021 <https://wallex.wallonie.be/contents/acts/19/19701/14.html>
- © Wallonie (s.d.), en ligne, site consulté le 01-02-2021 <https://www.wallonie.be/fr/acteurs-et-institutions/wallonie>
- © Wallonie Behind The Museum (2020), en ligne, site consulté le 08-02-2021
<https://www.wallonie.be/fr/actualites/behind-museum-l'experience-virtuelle-immersive-des-musees-wallons>
- © *Wallonie* dans Wikipédia (2021), en ligne, site consulté le 06-05-2021
<https://fr.wikipedia.org/wiki/Wallonie>
- © Wallonie Mobilité SPW (2020), en ligne, site consulté le 05-02-2021
<http://mobilite.wallonie.be/news/protocole-relatif-aux-regles-sanitaires-de-transport-par-bus-et-autoca>,
- © Wallonie Patrimoine AWaP (s.d), en ligne, site consulté le 13-10-2020
<https://agencewallonnedupatrimoine.be/protection-du-patrimoine/>
- © Wallonie Tourisme CGT (s.d.) en ligne, site consulté le 06-05-2021
<https://www.tourismewallonie.be/structure-du-tourisme-en-wallonie>