



COMMUNICANT.INFO

LE MARKETING CULTUREL

Ne faites pas de marketing culturel.

Après tout, vous n'avez pas choisi ce métier pour passer des heures à convaincre autrui de votre démarche artistique. Ce même autrui qui, la veille sur Facebook, critiquait le statut d'artiste sur son fil d'actualité. Les emojis ont remplacé les questions rhétoriques. Un artiste, il est connu, sinon ce n'est pas un artiste. Il le répétera d'ailleurs lors du repas de famille, quand sa belle-mère recevra une écharpe d'un grand couturier. En insistant bien sur le nom, cela prouve sa valeur. Et dire que toutes les institutions culturelles veulent toucher le grand public, cet amas d'autrui sans identité qui se mesure au nombre de retweets et de places vendues. Des expositions se décident aujourd'hui selon leur potentiel succès au crowdfunding. Des tournées se bookent par Internet au prorata du marché. Alors qu'il y a encore quelques années, le public assistait à une représentation, désormais il assiste l'artiste lors de la représentation. Il est sollicité pour tout : du choix des costumes de scène à la chute d'une planche de BD, des paroles d'une chanson à la place d'une œuvre dans l'espace public. Les professionnels ne font plus qu'appliquer la vox populi. A ce rythme, il n'y aura même plus de professionnels de la culture. Alors à quoi bon expliquer à autrui ce qu'il pense déjà savoir?

Non, ne faites pas de marketing culturel. Inventez-le.

Car qui mieux que vous pourra convaincre autrui de votre démarche artistique ? Celle qui forge votre singularité et habite votre quotidien. Partagez-la sur Facebook pour faire réagir et vous faire connaître. Alors qu'il y a encore quelques années toute visibilité dépendait d'un communiqué de presse, désormais vous pouvez entrer directement en contact avec votre public. Pour organiser un show case dans un appartement. Pour un coup de pouce financier sur la restauration d'une œuvre. Vous pouvez décider de ce que vous donnez à voir. Avec peu de moyens, vous voilà aux commandes de votre image de marque. Vous pouvez compter sur cet autrui qui parlera de vous, aux repas de famille, en citant votre nom pour qu'on le tape ensuite sur Google.

Puis retweetera votre dernière œuvre que vous aurez eu la bonne idée d'assortir d'une place gratuite pour venir assister à votre vernissage. Vous y verrez une nouvelle façon de rencontrer des personnes sensibles à votre talent. Vous leur ouvrirez les portes de votre atelier, des coulisses de votre projet. Ce sera filmé et recommandé en boucle sur la Toile. Un jour, vous verrez une affiche dans la rue avec votre nom dessus. Ce n'est même pas vous qui l'avez fabriquée, c'est une institution culturelle qui a décidé de vous donner une chance. Des vrais professionnels de la culture. Cela renforcera votre confiance en vous. Finalement, vous avez bien fait de vous lancer dans ce métier.

Ce livre blanc est une ressource indispensable pour vivre aujourd'hui de votre art. Comme votre première initiation artistique, il vous expliquera les notions d'une pratique pour que vous puissiez ensuite vous l'approprier. Il vous nourrira de son évolution et de ses innovations. Si toute communication est culturelle, la vôtre sera personnelle. Comme cette préface que je vous dédie par conviction des bienfaits du marketing culturel.

INTRODUCTION

Le marketing et la culture ?

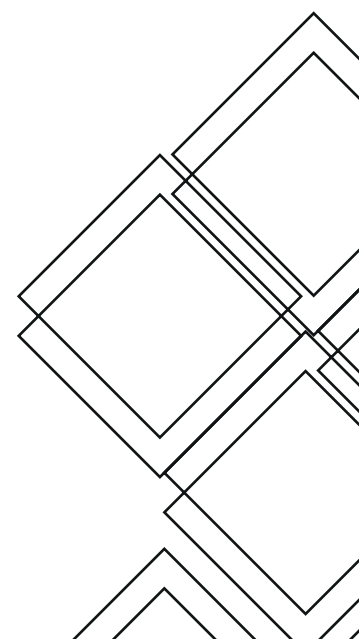
Un mariage inapproprié ? Deux éléments antagonistes ? Et pourtant..
Et si, finalement cette opposition n'en était pas une ?

Vous développez un projet artistique ou culturel. Votre but ? Lui faire rencontrer un public, le pérenniser, le renforcer, le développer... Ce faisant, nous le verrons, il est probable que vous fassiez déjà du marketing.

Nous allons très vite l'aborder, le marketing ce n'est pas se vendre au plus offrant. Au contraire, le marketing vous offre des outils pour maintenir le cap, garder votre intégrité, défendre vos valeurs, tout en développant de nouvelles idées, tout en imaginant de nouvelles solutions. Tout en restant créatif.

Pour la réalisation de ce livre blanc, communicant.info a fait appel à plusieurs consultants, conseillers, professionnels et rédacteurs.

Nous souhaitons aborder ce thème sous des angles multiples. Car le marketing culturel recouvre de nombreux sujets : modèles économiques, mécénat, communication, transformation digitale...



Le marketing culturel c'est penser le développement de son projet sans remettre en cause son intégrité artistique ou culturelle...

C'est prendre quelques instants pour « lever le nez du guidon » et tracer l'itinéraire que l'on souhaite parcourir... Pour prévoir les embûches, parer aux difficultés...

Réfléchir, s'inspirer d'autres idées, être en veille pour nourrir son action... Mais est-ce si évident que cela ? Surtout lorsque l'on est dans la gestion quotidienne ?

C'est l'un des objectifs de ce livre blanc : nourrir votre réflexion, accompagner vos plans d'action ou de développement.

Bonne lecture.

Cyril Leclerc / communicant.info

1- QU'EST QUE LE MARKETING CULTUREL ?

- . Définition et idées reçues
- . Avoir une vision, se fixer un cap, un objectif
- . Produire du sens

- . FOCUS : institutions culturelles et stratégie de marque

- . INTERVIEW : Eric Lemaire, philosophe d'entreprise

- . FOCUS : Nouveaux modèles économiques, nouvelle place pour les arts dans notre société

2 - POURQUOI UTILISER LE MARKETING CULTUREL ?

- . La rencontre du projet avec les publics : trouver l'équilibre entre défense du projet culturel et expérience du public

- . VEILLE : Marketing culturel : que mettre en commun(s) ? (culture, tourisme et numérique)

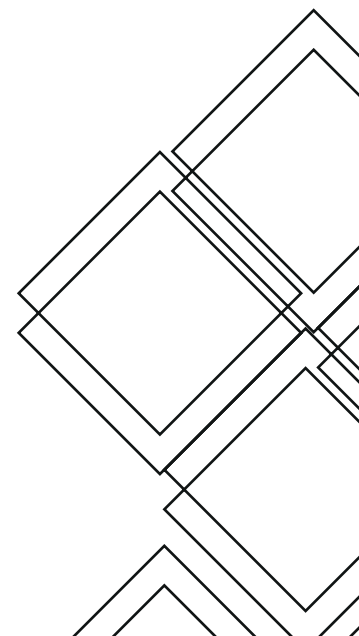
- . VEILLE : Le marketing culturel ou la recherche de la diversification des ressources.

- FOCUS : 6 idées pour allier mécénat et marketing

3- LES TEMPS CHANGENT, LES USAGES AUSSI...

- . Le marketing culturel à l'ère digitale

- FOCUS : Transition digitale et expérience client



Conception et coordination :

Cyril Leclerc Communication

Rédaction

Sauf mention contraire, les textes sont rédigés par Cyril Leclerc (Cyril Leclerc Communication)

Remerciements :

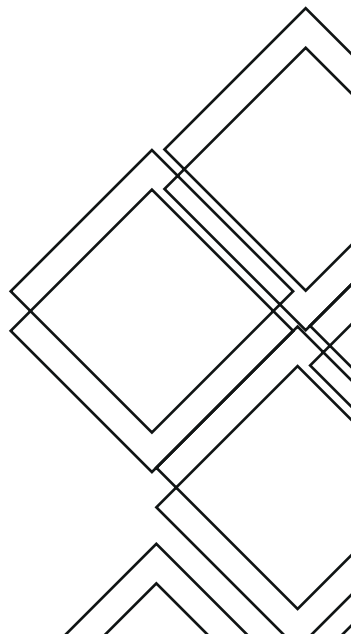
à l'équipe permanente de la Coopérative d'Activité et d'Emploi Arténréel, pour leur aide quotidienne.

**Ce livre blanc a été réalisé par
communicant.info et Cyril Leclerc
Communication en partenariat avec :**

- L'Agence CAPAC
- Culture Com
- Esprit Mécénat
- Le Nouveau Tourisme Culturel
- Osez le Marketing culturel !
- Philologos

**communicant.info
communication-culture.fr**

1



QU'EST CE QUE LE MARKETING CULTUREL ?

Une Définition ?

Le Marketing peut se définir par l'ensemble des outils dont dispose une organisation pour susciter de la part de ses publics, des comportements favorables à la réalisation de ses objectifs organisationnels¹.

Deux points sont intéressants dans cette définition :

- le marketing définit les conditions de la rencontre avec les publics
- le marketing n'est pas là pour vendre tout et « à tout prix ». il est au service d'une organisation, de sa vision de ces objectifs, qu'ils soient économiques ou culturels (ou les deux).

Alors le marketing n'est donc pas affaire de commercial ?

David Bowie s'exprimait ainsi à propos du marketing² :

Le marketing c'est lorsque l'on sait précisément ce que les gens attendent et qu'on leur donne : tu acceptes la tyrannie du grand public, tu t'en fais le complice. Mais lorsque tu empruntes l'avenue qui part en sens inverse (...) alors le public a du mal à te comprendre et à te suivre. Moi je préfère rester à la périphérie plutôt que d'être une victime de cette catastrophe qu'est le succès.

Intéressant pour un artiste qui n'a eu de cesse d'innover, traversant les styles et les époques, tout en restant lui même... C'est sans doute cette intégrité, ce style, cette propension à innover qui a fait de lui un musicien reconnu.

Le marketing n'est pas seulement une affaire de vente, de commercialisation.

La vente c'est obtenir une transaction, obtenir un résultat immédiat.

Le marketing cherche à établir une relation avec les publics. Pour un résultat durable.

1- Dominique Bourgeon Renault dans «*Marketing de l'art et de la culture*» Dunod, Paris, 2014 (deuxième édition)

2 David Bowie dans les Inrockuptibles, 20 septembre 1995

QUATRES IDÉES REÇUES SUR LE MARKETING

- Le marketing est incompatible avec la culture

Le marketing culturel (marketing de l'offre, voir page 11 et 12) permet, au contraire, de s'interroger sur l'unicité du projet culturel et de la mettre en avant. Il permet de réfléchir à son développement dans la durée.

Cette stratégie de développement permet plus particulièrement de s'interroger sur les relations avec les publics.

Il permet un effort constant d'adaptation à l'environnement de ce projet pour maintenir l'intégrité de celui-ci, d'imaginer son évolution

- Le marketing c'est « vendre à tout prix »

Le marketing n'est pas un ensemble de techniques de manipulation visant à vendre n'importe quoi à n'importe qui. Il vise plutôt à établir une relation durable avec les publics. A l'heure du numérique et de la transparence, cette relation se base plus sur la confiance que sur la manipulation.

- Le marketing c'est perdre son âme

Le marketing et le plus particulièrement le marketing culturel, ce serait plutôt «se dévoiler (ou se développer) sans se dévoyer». Soit comment se développer en appuyant son organisation et son actions sur les fondements même du projet : vision, valeurs, projet artistique et culturel.

- Le marketing c'est écraser les autres

Certes le marketing c'est se positionner par rapport à un environnement (et notamment par rapport à la concurrence).

Mais celui-ci (comme le démontre l'article page 44 laisse une large place à la collaboration et aux partenariats. Mieux, il facilite ces derniers.

Le marketing culturel : l'offre avant la demande

Un projet culturel possède, par rapport à un produit de consommation, des caractéristiques particulières.

Complexité

Les biens et services culturels sont relativement différents. Ils connaissent des modifications permanentes. Les possibilités de production de sens par les publics sont multiples (une œuvre peut donner lieu à de nombreuses interprétations). Celles-ci répondent à des motivations variées et parfois contradictoires. Leur « consommation » exige souvent des connaissances particulières (certaines esthétiques nécessitent de maîtriser certains « codes »).

Symbolisme

Une œuvre, un spectacle ont un fort pouvoir évocateur..

Hédonisme / l'esthétisme

L'art ou la culture sont utilisés au delà d'une fonction utilitaire, matérielle... Elle le sont même plutôt pour le plaisir qu'ils procurent, leurs dimensions esthétique. Elle apportent leurs lots de stimulations multi-sensorielles, émotionnelles et imaginaires... L'expérience vécue peut aller selon la personne « du simple plaisir à la transcendance ».

La temporalité

Une œuvre peut être durable ou éphémère. Elle revêt un aspect chronophage :
. pour le créateur : le processus de création / temps de création peut être plus ou moins long.
. pour les publics : l'investissement n'est pas uniquement financier, les publics investissent

sur leur budget temps (ou temps discrétionnaire : le temps consacré au repos, à la famille, aux loisirs...).

Mais surtout un produit culturel est unique.

Le produit qui naît d'une création culturelle est toujours un prototype : original, inédit...

- . un tableau, une œuvre d'art visuel sont uniques : ils sont le fruit d'un acte créatif qui ne se reproduira plus,
- . un spectacle, un concert ne se déroulent jamais de la même façon, sont toujours perçus différemment,
- . un monument possède une histoire qui lui est propre,
- . quand bien même une oeuvre est reproduite mécaniquement, celle-ci fixe un temps ou un concept artistique unique.

Cette unicité doit être à la base de toute stratégie de marketing culturel. C'est ce qui caractérise ce projet, ce qui fait son originalité qui doit constituer le socle de cette stratégie. Le marketing culturel va donc chercher à mettre en cohérence la défense d'un projet culturel unique et sa rencontre avec des publics multiples.

Le schéma classique du marketing prend en compte la demande (par des études de marché, etc.) pour adapter l'offre.

Dans le cas du marketing culturel, ce processus est inversé : l'offre est préalable à la demande. Le marketing culturel relève de la logique de mettre en relation une offre culturelle avec une demande (les publics existants, « potentiels »).

La logique du marketing culturel va donc être la suivante :

- formuler et défendre un projet artistique et culturel,
- lui faire rencontrer une audience,
- mettre en place une stratégie pour développer cette audience et tisser avec celle-ci une relation durable.
- Pour faire grandir, développer le projet artistique et culturel

Comme Monsieur Jourdain qui « fait de la prose sans le savoir », nombre d'acteurs culturels font - sans doute - « du marketing sans le savoir... »

En prendre conscience, c'est donc se munir d'outils utiles au développement de son projet culturel et artistique.

Une structure culturelle doit faire le grand écart :

- . entre la cohérence globale de son projet et une adaptation spécifique aux publics cibles,
- . entre la nécessité de diffuser un contenu cohérent et celle de « coller » aux impératifs d'un univers médias de plus en plus morcellé,
- . elle doit jongler entre les enjeux artistiques, ceux concernant son projet (son histoire, son « ADN ») et des enjeux économiques (trouver des partenariats, obtenir des subventions, améliorer ses ressources propres).

Cette pluralité de missions / publics nécessite la formulation d'une stratégie visant à toucher et rassembler ces différents publics. Une stratégie fixe des orientations claires et précises pour atteindre, à moyen et long terme, un but dans un environnement défini.

Cette stratégie de marketing culturelle sera relationnelle avant d'être transactionnelle. Elle visera à maintenir et privilégier les réseaux, interagir avec les publics et les partenaires.. Elle sera imaginée afin d'interagir, voire de collaborer avec les publics pour créer délivrer et partager de la valeur...

Son objectif ? développer un projet et atteindre ses objectifs sans dévoyer l'essence artistique, culturelle de celui-ci.

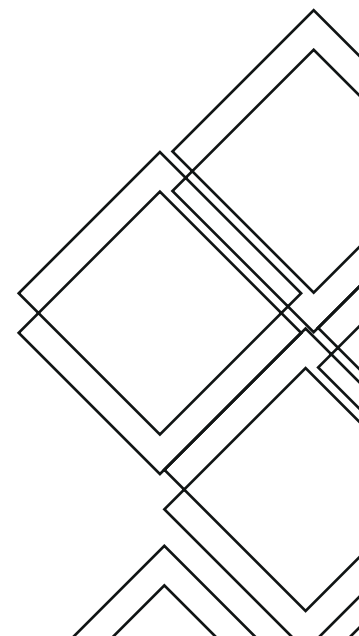
Se fixer un cap

Etablir une stratégie marketing ne consiste donc pas à mettre en place des actions désordonnées pour pousser tout un chacun « à acheter à tout prix ».

Une stratégie marketing comporte une phase de réflexion et d'analyse qui va permettre de fixer des objectifs, un cap à atteindre.

On utilise souvent l'acronyme « SMART » pour bien définir ces objectifs :

- . **Simple** : les objectifs doivent être formulés de façon simple et compréhensible
- . **Mesurables** : ces objectifs doivent être accompagnés d'indicateurs permettant de déterminer si l'objectif est atteint ou non
- . **Atteignables** : les ressources de l'organisation doivent être suffisantes pour atteindre cet objectif
- . **Réalistes** : les objectifs fixés doivent être fixés de manière raisonnable proportionnellement aux moyens de l'organisation
- . **Temporellement définis** : une limite temporelle pour atteindre ces objectifs doit être fixée



Dans le cas du marketing culturel, la réflexion va porter sur des objectifs liés au projet culturel et artistique : la défense de son intégrité, sa diffusion auprès des publics, son développement. Ce(s) cap(s) fixé, la stratégie n'aura de cesse de se mettre au service de l'atteinte de ces objectifs.

Produire du sens

Mais au delà du pragmatisme lié à des objectifs budgétaires (équilibre, développement de partenariats financiers), de problématiques gestionnaires (des moyens humains ou matériels), une stratégie de marketing repose sur la mise en place d'un «projet de sens» (voir aussi page 37).

Peu d'entreprises ou d'organisations réussissent, en effet, sans définir une raison d'être à leur action. Il peut prendre la forme d'une stratégie de marque (voir page 14) ou d'une philosophie d'entreprise (voir page 18).

Nous l'avons vu, un projet culturel repose sur son unicité. Mais aussi par le sens de sa démarche : *pourquoi je fais / nous faisons cela ?* On peut aller plus loin : *quel est le bien-fondé de mon action artistique / culturelle dans le monde actuel ?*

La réception d'un projet artistique est soumise à la subjectivité du public, certes. Mais sa signification, son explication est de la responsabilité de l'organisation culturelle, de l'artiste.

A quoi cela sert-il ? Avant tout, un projet de sens est au service de la constitution du message, de l'argumentaire lié au projet culturel et artistique. Il permet de se décrire de façon précise et efficace pour trouver son public.

Il est ainsi à la base d'un «contrat» passé avec les publics (que leur promet-on ? Quelle expérience, en phase avec le projet culturel souhaite-t-on leur faire vivre ?).

Il s'agit de déterminer la raison d'être, la cause, la croyance qui sous-tend l'existence de l'organisation culturelle plutôt que de dire ce que fait celle-ci. La fidélité ne repose pas uniquement sur la description d'une activité culturelle (ou son prix) mais sur quelque chose de plus profond. Le fait de se rendre dans un lieu qui leur ressemble, avec lequel ils partagent les mêmes valeurs ou croyances importent pour eux³.

Faire se rencontrer un projet culturel et ses publics, se fixer un cap, des objectifs précis, formuler un projet de sens... Le marketing culturel est bien plus qu'un outil à visée commerciale. C'est un outil puissant de mobilisation quant au sens donné au niveau des équipes, des publics. Mais il permet aussi un autre dialogue avec les partenaires : *quelles valeurs / croyances je peux partager avec mes mécènes / mes partenaires ?* (voir aussi page 47).

3 Juliette PASSEBOIS - Bâtir et entretenir une relation avec les visiteurs d'une institution artistique dans Recherche en marketing des activités culturelles - Vuibert - 2010

Dans un rapport, rendu en 2006 au Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie, Maurice Lévy et Jean-Pierre Jouyet mettent en avant la nécessité de valoriser les marques dont sont dépositaires les institutions culturelles.

Les grandes institutions culturelles qui font rêver le monde ont un potentiel économique pour créer de nouveaux revenus.

Dans leur rapport, ils soulignent la valeur de l'immatériel. La richesse, la croissance ne sont pas à trouver dans le concret mais l'abstrait. Elles ne sont pas dans le matériel mais dans l'immatériel.

Qui mieux que le monde culturel peut apporter cette richesse immatérielle ? La stratégie de marque est-elle essentielle pour se distinguer ? Pour augmenter ses ressources propres ? Comment la mettre en place sans se dévoyer ?

Un public omnivore, une concurrence omniprésente

Considérons un élément central à toute stratégie d'un établissement culturel : le public. Dans le contexte post-moderne, dans lequel il évolue, le consommateur est :

. **individualiste** : les nouvelles technologies (image, son, etc.) lui permettent d'affirmer ses goûts, d'exprimer sa propre opinion personnelle. Ses choix vont se faire en fonction de ses aspirations, de ses projets existentiels personnels. De fait, c'est un consommateur actif (un consomm'acteur). Ce qu'il consomme détermine qui il est.

. **confronté à l'immatériel en permanence** : les produits (la musique par exemple), les services sont dématérialisés, les concepts abstraits valorisés : bien-être, émotion, plaisir (il suffit de regarder une coupure publicitaire).

L'imaginaire est également très présent et la frontière entre réalité et fiction est parfois mince (réalité virtuelle, jeux vidéo, télé-réalité...).

. **en mouvement** : la mobilité est partout : physique évidemment, mais aussi virtuelle (avec tous les objets connectés : téléphones, tablettes, montres...), professionnelle... Il est donc dans l'urgence permanente (même si, paradoxalement, son temps libre augmente de plus en plus)

. **sur-sollicité et sur-informé** : l'information qui lui parvient est plus complexe, plus riche qu'auparavant. Les sollicitations / stimuli qu'il reçoit sont plus nombreux, dans un monde dominé par la communication de masse. La concurrence est notamment rude dans le secteur de la culture et des loisirs où l'institution culturelle a besoin de communiquer toujours plus.

Conséquence : le public est désormais de plus en plus "omnivore" et l'opposition savante – populaire / élitiste – divertissant tend (dans certaines catégories de publics) à disparaître. De nombreux profils culturels "dissonants" ont fait leur apparition. Soit des public pouvant passer de sorties culturelles "classiques" (opéra, musées...) à des produits culturels dits divertissants" (boîtes de nuit, jeux vidéos, télévision, événements sportifs...). Ils recherchent aussi un accès personnalisé,

souvent dématérialisé, à la culture. Et, de fait, ses attentes en matière de consommation culturelle sont diverses : lorsqu'il va dans un musée, il recherche l'émotion esthétique, mais aussi le divertissement, l'évasion...

L'homme post-moderne étant pressé, il veut vivre intensément ces expériences culturelles, il recherche l'immersion, veut "faire corps" avec l'expérience vécue. Dans un musée, le visiteur veut y voir une exposition, mais aussi y prendre un café, y acheter un livre ou un produit griffé, y trouver des activités pour ses enfants...

Paradoxalement ce consommateur individualiste recherche le lien social, l'appartenance à une communauté (c'est le cas, par exemple, du public des festivals).

Qu'est qu'une marque culturelle ?

Nous l'avons vu, l'abstrait et l'immatériel sont très présents dans la société actuelle. Et le consommateur cherche tout d'abord à satisfaire ses aspirations personnelles.

La marque propose à son public un projet de sens. C'est sa capacité à donner du sens, à formuler une promesse qui fait sa valeur.

Car la marque est un capital, un actif immatériel qui peut être vendu, acheté. C'est ainsi que Le Louvre a loué sa marque pour trente années à Abu Dhabi. Ou que la Fondation Guggenheim a vendu sa franchise à Bilbao. Deux projets, certes contestés, mais qui traduisent la valeur que peut prendre une marque culturelle.

Mais vendre sa marque n'est pas le seul objectif : celle-ci peut conforter l'institution dans ses relations avec un partenaire. C'est ainsi que depuis 2013, la marque "Opéra de Paris" est décliné sur des vêtements et parfums (dessiné par Christian Lacroix), en association avec les textiles "Petit Bateau". L'objectif affirmé ? Dynamiser les ressources propres de l'Opéra, mais aussi protéger une marque déjà utilisée à des fins commerciales.

Cette démarche s'inscrit dans la mission de valorisation du patrimoine immatériel qui incombe aux établissements publics. Nous sommes responsables d'une marque forte, d'une image publique de dimension internationale et d'un héritage culturel de tout premier plan. Nous veillerons à ce que l'ensemble de nos partenaires véhiculent ces valeurs qui font de l'Opéra national de Paris la grande institution culturelle qu'elle est aujourd'hui.

Christophe Tardieu, Directeur adjoint de l'Opéra national de Paris

La marque est aussi une promesse, un "contrat" passé avec le public : elle lui garantit certaines qualités, des valeurs auxquelles il peut s'identifier. Elle donne du sens au produit. Si

cette promesse est tenue, elle apporte fidélité et confiance du public à cette marque. Certaines voix s'élèvent, par exemple, contre la politique de la Fondation Guggenheim, rebaptisée par certains "Mc Guggenheim" : politique sociale critiquée, choix d'expositions contestées parce que trop commerciales, pour ces personnes la Fondation a été trop loin, a rompu son contrat...

En 2000, La Tate Modern a décidé de se positionner comme un concurrent de Harrods dans l'esprit de son public, pour profiter de l'essor de l'Eurostar. Elle a mis en place des expositions thématiques / transchronologiques qui ont rencontré un grand succès. Ce "contrat" passé avec le public l'amène également à offrir une expérience totale au public : expositions, boutique, restauration, lien social... Car la marque détermine la somme de toutes les expériences / les points de rencontres avec son public. C'est la raison du lancement de *Tate Media*.

Nous sommes un acteur majeur de l'art contemporain, nous faisons des expositions qui durent douze semaines. Après ? Plus rien. Il faut donc créer des contenus (...) que l'on peut ensuite diffuser...

Will Gompertz, responsable de Tate Media à la Tate Modern

Une marque permet la construction d'un monde, d'un univers psychologique et / ou fictionnel. Une stratégie de marque va permettre d'organiser ces éléments qui créent du sens en un récit attractif, pertinent pour le public.

Celui-ci doit s'articuler avec des prestations concrètes (ou manifestations de la marque)

Notre objectif est de faire du musée (le MoMa NDR) un lieu d'expérience : une salle de gymnastique pour l'esprit, une école pour le cœur, une expérience sensorielle, cérébrale, émotionnelle et spirituelle

Kim Mitchell, MoMa

Enfin, sans public, la marque n'est rien. Auprès de celui-ci, elle va véhiculer une image cohérente, focaliser son attention par une synergie des messages. Elle lui propose un projet de sens sans pour autant se renier. Le projet de marque doit donc être solide pour éviter une programmation clientéliste répondant uniquement à la demande.

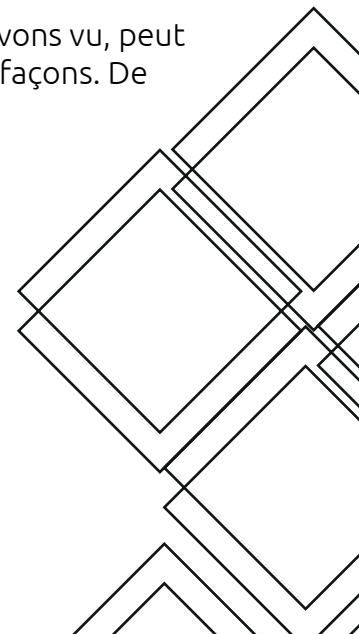
Par ses manifestations (expositions, programmations, communication, boutique, restaurant...), la logique de la marque doit se fondre avec celle des publics qu'elle vise. Il ne s'agit donc pas de répondre aux attentes des publics via une offre matérielle. Mais par un projet de sens. La connaissance des publics (mais aussi de la concurrence) est donc au cœur de la stratégie de marque. C'est ce qui lui donne sa force, sa différenciation, son magnétisme.

La marque culturelle et l'autofinancement

Rechercher des mécènes ce n'est pas «tendre la main en espérant l'obole». Développer une stratégie de marque permet de dépasser cette logique de la nécessité et de construire une relation partenariale "gagnant-gagnant". Pourquoi ? Car les entreprises ont aussi besoin de la culture, de ses propositions riches en sens, de ses valeurs, de son imaginaire, de sa créativité (voir aussi page 47).

Ainsi un musée, un théâtre ou tout autre porteur de projet culturel qui développe ce projet de sens peut choisir ses partenaires en fonction de la compatibilité / la complémentarité avec ses valeurs. Mais c'est aussi la perspective de développer la crédibilité nécessaire à un dialogue équitable entre l'institution culturelle et ses partenaires. Ainsi les entreprises du luxe se sont rapprochées de l'art contemporain. C'est le cas du groupe LVMH (commande à Murakami pour Vuitton, sponsoring d'expositions au Centre Pompidou...). La valeur des noms / institutions culturelles auxquels s'associe le groupe participe à la construction de leur identité.

La marque culturelle, nous l'avons vu, peut être exploitée de différentes façons. De



nombreux musées l'ont compris et mettent en avant des produits griffés de leur marque ou bien dérivés de leurs "icônes" (La Joconde au Louvre, Les Impressionnistes à Orsay, Jérôme Bosch au Musée du Prado...). Mais cette commercialisation à outrance ne peut-elle pas abîmer l'image d'une institution culturelle ?

Une marque... Oui mais une marque culturelle : ne pas se dévoyer

Comment ne pas se fourvoyer ? Il s'agit tout d'abord de bien connaître son identité. Toutes les institutions culturelles ne peuvent être Le Louvre, La Tate Modern ou l'Opéra de Paris. Au lieu de se perdre, de se tromper, il est possible de mettre en place un projet crédible, original et pertinent, accepté de son public.

Le Louvre accueille environ 8 Millions de visiteurs par an. Qui peut rivaliser avec une telle "machine" ? La question n'est peut être pas là. Mais plutôt : comment peut-on être différent du Louvre ? Peut-on vivre une expérience globale, une émotion artistique autrement qu'au milieu d'une foule immense ? Cela ne peut-il pas être contre-productif à terme ?

Un projet de marque peut justement proposer une contre-tendance, occuper une niche. Comment ? En mettant en avant le caractère extraordinaire d'un lieu culturel, son calme, son échelle humaine, sa logique de rencontre, de mise en présence du public... Nul besoin de pousser la démarche à l'extrême

La stratégie de marque est un atout indéniable pour faire face aux mutations de la société et pour les institutions culturelles, un moyen de

répondre aux enjeux actuels (exister, évoluer, s'autofinancer) :

En construisant un horizon de sens dans lequel le public pourra projeter ses aspirations, ses interrogations...

En se matérialisant de façon cohérente avec le contrat "passé avec le public" sans se fourvoyer et tomber dans le clientélisme.

Afin qu'elle se construise de manière durable, celle-ci doit se construire sans "vendre son âme", sans tomber dans la démagogie. Pour cela, l'élément principal d'une stratégie de marque culturelle doit être la primauté de son projet artistique, éducatif ou culturel.

Une stratégie réservée « aux gros » ?

Nul besoin d'être une « grosse structure » culturelle pour développer une stratégie de marque.

Chaque structure est unique, a ses atouts pour attirer un public potentiel, pour améliorer son autofinancement, Il lui faut cependant s'interroger :

- sur ce qu'elle offre de particulier, quelle promesse « différenciante » peut-elle faire ?
- son environnement : qui sont ses vrais concurrents ?
- quelle expérience peut-elle apporter à son public (avant, pendant et après la visite...) tout en restant cohérent avec son projet artistique ?

INTERVIEW

ERIC LEMAIRE, PHILOSOPHE D'ENTREPRISE

communicant.info : Eric, comment passe-t-on de la philosophie au conseil en organisations ?

Eric Lemaire : Difficilement. J'ai commencé par faire de la recherche en philosophie et, le moins que l'on puisse dire, c'est que l'on est pas préparé à l'univers des entreprises. Les philosophes ont souvent des idées plutôt négatives à l'égard du monde privé et je ne faisais pas exception. Il me semble que c'est une des raisons pour lesquelles il n'y a pas encore de philosophes dans les entreprises. Suite à ma thèse de doctorat, j'ai enseigné à l'Université de Bourgogne. A l'issue de cette expérience, mon goût pour la recherche en philosophie semblait s'être évanoui. J'aspirais à m'engager davantage dans la résolution de problèmes importants de notre époque - une sorte de quête de sens. Je pense en particulier aux enjeux environnementaux. J'ai balayé mon passé de chercheur et ai commencé une transition parsemée d'embûches, d'échecs et d'apprentissages. Trois ans après avoir stoppé net mes activités de recherche en philosophie, et après différentes expériences professionnelles comme associatives, je me suis rendu compte que l'amour de la philosophie ne m'avait pas quitté. L'envie d'agir non plus. Je me suis rendu compte que j'aspirais profondément à marier ces deux aspects de ma vie. Je ne savais pas comment. Et j'avais peur d'échouer. Je me suis mis à chercher tranquillement comment la philosophie pourrait être mise au service de la vie pratique. C'était risqué, et j'ai eu des moments difficiles, et il reste encore énormément à faire pour que la philosophie d'entreprise soit reconnue. L'immense majorité des organisations ne comprennent pas que les questions de sens (philosophie d'organisation) supposent des compétences philosophiques pour être résolues et traduites en acte. La plupart tentent de les résoudre en faisant appel aux mauvaises compétences, ou se débrouillent sans aucune compétence. Cette situation est normale. Après un siècle d'un paradigme managérial qui tentait de faire fi de l'intelligence de la grande majorité



des salariés, nous commençons à peine à comprendre les enjeux des questions de sens dans la vie d'une organisation.

CI : Pourriez-vous définir ce qu'est la philosophie d'entreprise ?

ELM : La philosophie d'entreprise est matérialisée par un texte, un écrit plus ou moins long qui joue un rôle tout à fait analogue à celui d'une constitution politique. Il trace un idéal à réaliser tout en exprimant ce qui nous est cher, les croyances et concepts fondamentaux qui donnent sens à l'action d'une organisation.

L'expression « philosophie d'entreprise » peut sembler être un oxymore. En effet, quel lien peut-il bien y avoir entre une discipline comme la philosophie qui passe pour être abstraite, théorique, sans souci de la vie pratique et une entreprise qui est une entité essentiellement orientée vers la résolution de problèmes pratiques (opérationnels) ? Quel lien entre une discipline soucieuse de la recherche désintéressée de la vérité et une entité qui vise essentiellement ses intérêts matériels ? Cette opposition n'est pas sans fondement. En effet, la philosophie a eu tendance à se replier dans l'université au cours du dernier siècle, avec

cette idée qu'elle est inutile. Et, l'idée selon laquelle l'entreprise est une entité dont la seule responsabilité sociale réside dans la maximisation de ses profits pour ses actionnaires est encore largement et profondément enracinée. Toutefois, on aurait tort de croire que ces points épuisent le sujet. Comme l'a montré Pierre Hadot, la philosophie antique s'intéressait foncièrement à la vie pratique. Les platoniciens, les stoïciens, les épicuriens, les cyniques, les sceptiques, bref, les grandes familles de pensée philosophique de l'Antiquité portaient l'idée que la philosophie est bien plus qu'un simple jeu intellectuel destiné à exercer nos facultés cognitives. La philosophie, en pensant le monde, la réalité, l'Homme, devait aider à vivre. Plus proche de nous, la philosophie pragmatique élaborée par des penseurs comme Charles S. Peirce, William James, ou John Dewey, insiste sur la relation entre notre système de croyances, nos comportements et nos émotions et sentiments. Nos croyances sont des règles d'action selon Peirce.

Dans une organisation (une entreprise ou une association NDR) les croyances fondamentales des dirigeants, des salariés, à propos de ce qu'est le travail, l'Homme, l'entreprise, la réussite, le pouvoir, la justice, le mérite, la coopération, les valeurs importantes, etc. jouent un rôle fondamentale mais ne font généralement pas l'objet d'un dialogue public, ni d'un travail d'analyse, d'organisation, de clarification, de justification fouillé. C'est pourquoi ce que l'on trouve sur les pages « Valeurs » ou « Notre philosophie » des sites internet des organisations est généralement médiocre, même pour les grandes entreprises, notamment japonaises, qui y consacrent parfois des sommes importantes et peuvent avoir des intentions louables. Généralement ce qui est produit est si confus, si pauvre, si peu argumenté, qu'aucune conséquence opérationnelle ou stratégique ne peut être inférée. La philosophie d'entreprise consiste à travailler sur ces croyances fondamentales afin d'aboutir à un système de croyances,

globalement cohérent, largement partagé, relativement fiable du point de vue épistémique et capable de capter les aspirations profondes des membres de l'organisation.

Ce système de croyances est censé ensuite fonder l'action de l'organisation. Ce travail définit les finalités de l'action collective, justifie ces finalités en s'appuyant sur une compréhension du monde et de l'Homme. Autrement dit, la philosophie d'entreprise répond à la question « Que devons-nous faire dans ce monde ? » ; elle définit le sens de l'action collective. Cette question est normative, globale et porte sur les fondations de la pensée et de l'action. Cela signifie que l'on ne peut pas y répondre en s'appuyant sur des résultats empiriques, ni se cantonner à une discipline étudiant un aspect unique de la réalité. Ce signifie que la philosophie d'entreprise s'intéresse aux briques fondamentales (concepts, croyances) à partir desquels les actions vont être pensées, comme le font la philosophie politique, la philosophie des mathématiques, des sciences, du langage, la métaphysique, bref, comme le fait la philosophie en général. La seule discipline qui répond à ces exigences, c'est la philosophie. Donc, la philosophie d'entreprise est en premier lieu un travail de réflexion sur le système de croyances collectif destiné à donner du sens et à influencer l'action de l'organisation. Et aujourd'hui, la misère des organisations qui travaillent leurs valeurs, leur vocation, leur philosophie, c'est qu'elles tentent de répondre à des questions philosophiques sans faire appel aux compétences de philosophes. Il est vrai que la question du sens ne paraît technique, elle ne semble relever rien moins que du sens commun, ou du bon sens, mais c'est un leurre. La qualité des résultats obtenus le démontre sans aucun doute.

Concernant l'entreprise, je crois que la représentation que l'on a d'elle est largement liée à une erreur de catégorie. On résonne comme si l'entreprise était une entité naturelle, c'est-à-dire une entité dont l'existence est entièrement déterminée par quelque chose qui nous échappe. Or, l'entreprise est une

création humaine, une création de la loi. C'est une entité dont la définition et le rôle dépendent fondamentalement d'une convention sociale. Bref, ce qu'on appelle « entreprise » est une construction du génie humain et non une chose naturelle comme le sont les planètes, les montagnes, la photosynthèse, etc.

Si l'entreprise est une construction, on peut imaginer que ce qu'elle est dépend en partie de nos croyances à propos de l'Homme, du monde, de l'économie, de la vie individuelle et sociale, de l'entreprise elle-même, etc. Or, ces croyances évoluent en fonction des recherches et des expériences que nous faisons.

Cette remarque est importante, car si elle est vraie, cela signifie que l'on peut imaginer que l'entreprise change de définition, que sa façon de fonctionner ou les relations qu'elle entretient avec ses parties prenantes évoluent. La plupart des gens ignorent la distinction que je viens de tracer grossièrement et qui relève d'un domaine de la philosophie, relativement récent, que l'on appelle l'ontologie sociale. Certains, qui voient principalement les fruits de la croissance économique des deux derniers siècles, se disent que l'entreprise est un « mal nécessaire » qui a apporté la prospérité. D'autres, qui ont tendance à voir principalement les méfaits des entreprises, considèrent qu'il faut trouver une alternative à la société capitaliste. Je n'ai pas le temps de discuter les mérites et limites de ces points de vue en détail ici. Mais les deux me semblent également faux.

La philosophie d'entreprise contient donc l'idée que l'entreprise n'a pas de définition fixée par la nature, que c'est une création humaine, et que nous, collectivement, avons le pouvoir de la transformer. Une fois arrivée là, on est en droit de se demander si cette possibilité est autre chose qu'une simple possibilité théorique. Deux choses sont venues corroborer cette idée. La première, c'est la découverte de l'histoire de l'entreprise *Interface Flor*, dans le documentaire *The Corporation*. En 1994, Ray Anderson, le dirigeant et fondateur de cette multinationale fabriquant de la moquette, c'est-à-dire une industrie qui n'est rien moins qu'une extension de l'industrie pétrolière, a décidé de devenir la première entreprise au

monde à devenir durable, c'est-à-dire à gommer son empreinte écologique. Tout le monde l'a pris pour un fou. Et pourtant, cette entreprise est aujourd'hui sur le point d'y parvenir tout en demeurant leader sur son marché. Cette transformation a été rendue possible par le fait d'élaborer une nouvelle compréhension du rôle de l'entreprise, tenant compte des enjeux de notre époque, et de ce qu'est une vie humaine réussie. Cette nouvelle compréhension a constitué un cadre à partir duquel tous les aspects de la vie de l'entreprise ont été repensés : processus de production, approvisionnement, logistique, relation avec les partenaires institutionnels, etc. Pour la première fois dans l'histoire contemporaine, à ma connaissance, une entreprise a montré que l'on pouvait faire fonctionner une entreprise sur un marché tout en fixant à son action des buts plus élevés et plus nobles que la simple recherche de profits. Il ne s'agit pas de dire que la rentabilité devient accessoire. Elle est nécessaire à la survie à long terme de l'entreprise, mais elle n'est plus suffisante dans le cas *Interface Flor* pour justifier l'existence de l'entreprise. On a ici un nouveau trait essentiel. La seconde chose qui est venue corroborer l'intuition de départ, c'est la découverte de l'histoire des entreprises, et du fait qu'au cours de cette histoire des changements apparemment insensés se produisent dans notre conception du rôle de l'entreprise. Au dix-neuvième, les élites politiques et patronales sont malthusiennes. Elles ne croient pas dans la possibilité d'une croissance économique durable. Autrement dit, elles pensent que la taille du gâteau est fixe, et qu'il y a nécessairement des gagnants et des perdants. Là-dessus, la récupération de la théorie de l'évolution de Darwin va servir à justifier l'ordre inégalitaire des sociétés industrialisées. Dans une société où une minorité accapare l'essentiel de la richesse, et où aucun espoir de croissance du durable n'existe, l'enjeu est de contenir les tensions sociales que la misère engendre. Il faut que les pauvres se résignent à leur condition. Il faut qu'ils apprennent l'austérité, la résignation, l'obéissance. En France, par exemple, ce fut le rôle de l'éducation scolaire, les lois Ferry comprises, de la religion, et bien évidemment de l'armée - pensons aux massacres de juin 1848, ou à l'écrasement de la commune de Paris. Malgré les efforts considérables, à

l'aube du vingtième siècle, dans tous les pays industrialisés, les tensions sociales sont à leur comble. Les rois et présidents tombent sous les coups de poignards ou les bombes des anarchistes. L'armée tire sur les grévistes. Les États assassinent des innocents gênants comme Francisco Ferrer en Espagne. Et ces tensions se retrouvent évidemment dans les entreprises. A partir de 1840, comme l'a montré Alfred Chandler, pour l'essentiel aux États-Unis, l'entreprise va commencer à se métamorphoser. Elle va grandir, énormément, construire des hiérarchies, réaliser des gains de productivité importants. Au début du siècle dernier, des entreprises, comme la *Pensylvania Railroad Company*, comptaient plus de cent mille employés. Au cours de ce processus de développement de la grande entreprise, nous allons inventer la production et la distribution de masse, grâce en particulier à la rationalisation du travail, et à la gestion des flux d'informations notamment financier. L'accroissement considérable de la productivité va exiger une révolution conceptuelle portée par des gens comme Taylor ou Ford. En effet, si les capacités de production s'accroissent considérablement dans un monde où seule une minorité peut consommer, il y a fort à parier que les choses se termineront mal. Taylor et Ford pensent que les intérêts des ouvriers et des patrons peuvent être réconciliés par la croissance, la redistribution de hauts salaires, la réduction du temps de travail, la garanti de l'emploi, à condition de rationaliser l'organisation du travail. A la place d'une entreprise fondée sur une vision du monde malthusienne, qui ne permet aux ouvriers que de reproduire leur force de travail, l'entreprise va devenir un moyen d'accéder à un niveau de vie inimaginable quelques années auparavant.

Aujourd'hui, nous voyons les mauvais côté de la société de consommation, et le coût du Taylorisme : l'aliénation. Nous jugeons de l'autre côté de cette grande expérience historique collective, et en ayant acquis comme seconde nature l'insatisfaction - si nécessaire au développement de la société de consommation. Mais pour les hommes et femmes misérables du dix-neuvième siècle, avoir un peu de temps libre, des congés payés, une sécurité sociale, un accès au soin, aux loisirs, à une nourriture de qualité en quantité suffisante, disposer

d'un peu de superflu, ne plus se tuer au travail, ne plus voir mourir ses enfants en bas âge, ou ne plus être contraint de les voir comme une force de travail, représentait un progrès inouï. Relisons Hugo, Dickens, Zola ou London... L'invention de la grande entreprise, des capacités de production et de distribution de masse, couplée à une révolution conceptuelle portée par Taylor et Ford a rendu possible un autre rapport à la vie et à l'entreprise, une autre éthique fondée sur l'idée de droit au bonheur pour tous.

On y songe peu mais en bâtissant de grandes structures hiérarchiques, les grandes entreprises sont en un sens les premières institutions humanistes de notre histoire. L'humanisme de Pic de la Mirandole, c'est l'idée selon laquelle l'Homme est défini par sa capacité à s'émanciper de ses déterminations sociales, économiques, morales... Par l'usage de son libre arbitre, de ses facultés, son travail, son mérite. A la fin du dix-neuvième la création des éducations nationales va faire croître le niveau de la population (lecture, écriture, arithmétique élémentaire) et alimenter le rêve humaniste de l'ascenseur social.

Mais si aucune institution n'avait permis de donner corps à ce rêve d'émancipation, d'élévation, l'école n'aurait fait qu'accentuer les tensions sociales en permettant aux ouvriers de mieux comprendre leur situation.

Ce que je veux dire par ce trop bref détour historique, c'est que des changements apparemment insensés se produisent dans l'histoire du capitalisme, et que l'entreprise peut changer de rôle. Le rôle que l'entreprise a eu au vingtième siècle (créer la société de consommation et améliorer considérablement nos vies, faire de la croissance indépendamment de toute autre considération) n'est plus adapté aux enjeux de notre époque. Il l'était à ceux du début du siècle derniers.

Aujourd'hui, les aspirations profondes montantes sont relatives à la protection de l'environnement, à l'amélioration de la qualité de vie, à une éthique de la réalisation de soi davantage centrée sur l'être et les relations humaines que sur le niveau de richesse matérielle. Ces aspirations sont en train d'être progressivement intégrées par les entreprises,

et de donner naissance à une nouvelle forme de société.

Si nous voulons résoudre les problèmes environnementaux sans retourner deux siècles en arrière, il nous faut réformer l'entreprise. Car, nul autre institution n'a démontré dans l'histoire de capacité à innover, et à résoudre des problèmes sociaux complexes que l'entreprise. Mon hypothèse, et ma conviction profonde, c'est que la philosophie d'entreprise, en ouvrant le fonctionnement de l'entreprise aux aspirations profondes montantes, peut permettre une intégration de ses aspirations. La troisième caractéristique fondamentale de la philosophie d'entreprise a trait à la mise en oeuvre du système de croyance. Elle nécessite une organisation du travail efficace constamment améliorée par une pratique du dialogue, de l'argumentation et de l'esprit critique constante, à travers des institutions et des rituels. Une philosophie d'entreprise sans organisation du travail efficace ne consiste qu'en mots, qu'en bonnes intentions. Or la finalité de la philosophie d'entreprise est de transformer l'entreprise et ce faisant d'influencer la société. Concernant l'esprit critique, le dialogue et l'argumentation, ce sont des choses difficiles, exigeantes, supposant des compétences qui ne sont pas enseignées dans le système éducatif. Le dialogue suppose également des attitudes cognitive et éthique peu habituelles dans le monde du travail. Par exemple, le conformisme est à bannir tandis qu'il est souvent la norme. La curiosité intellectuelle et l'empathie doivent être constantes, tandis qu'elles sont souvent les parents pauvres des échanges professionnels, malgré les discours tenus. L'empathie exige de nous que nous soyons capables de comprendre l'éventuel bien fondé de points de vue que nous désapprouvons profondément. Elle suppose de suspendre son jugement, et d'être capable de voir dans une opposition un moyen d'approfondir sa propre pensée. Rares sont ceux qui disposent du courage nécessaire.

CI : En quoi celle-ci peut-elle être transposée à des organisations culturelles, qui pour la plupart (notamment en France) ont un statut associatif ?

ELM : Il n'y a pas différence fondamentale entre une organisation culturelle et une entreprise. Que ce soit dans le cas d'une association ou

d'une entreprise, l'enjeu est d'être capable de se fixer des buts qui vont au-delà de l'enjeu de la survie. Ce n'est pas moins difficile dans les associations dépendant de subventions que dans les entreprises. Dans chacune de ces organisations, les personnes sont soucieuses de leur modèle économique. Sauf que pour une association, parfois, en plus de chercher à convaincre les publics, l'enjeu est de séduire des financeurs publics, ou des donateurs. Dans le cas d'une association dont le modèle économique dépend très largement des subsides publiques, se donner des finalités supérieures est au moins aussi difficiles que pour une entreprise. La raison en est simple : dans ce modèle, il est très facile d'orienter son action vers la satisfaction des financeurs publics et d'oublier la raison d'être fondamentale de l'organisation. Et cela est vrai à mon sens quel que soit le domaine d'activité de l'association : culturel, humanitaire, sportif, etc. Plus généralement, la philosophie d'entreprise consiste pour un groupe à préciser les fondements de l'action commune. A partir du où un groupe de personnes souhaite coopérer, il est pertinent de faire ce travail de conception.

CI : Les différentes associations ou organisations culturelles revendiquent souvent certaines valeurs pour donner un sens à leur actions : n'est-ce pas suffisant ? Que peuvent-elles améliorer ?

ELM : Revendiquer des valeurs ne suffit pas à les faire vivre. Mon expérience des associations culturelles, humanitaires ou à but social dans lesquelles j'ai fait du bénévolat, et les témoignages que l'on me donne indiquent que le piédestal moral peut être une apparence et la conviction d'avoir des valeurs une raison de ne pas se questionner sur ces soit-disant valeurs. A mes yeux, la prétention du secteur associatif à être intrinsèquement porteur de valeurs est largement injustifiée. D'une façon général la séparation entre un monde privé immoral ou amoral ou impur et entièrement dévoué au Dieu Argent et un monde associatif pur, désintéressé au service de la collectivité, et des valeurs humaines, bien qu'encore fermement ancrée dans les esprits, est une blague intellectuellement malhonnête qui empêche les associations qui y adhèrent de se remettre en question. Par ailleurs c'est un point de vue qui oublie souvent : si les associations

sont essentielles à notre vie collective comme le précise Jérémy Rifkin (économiste auteur notamment de *L'âge de l'accès*. NDR), elles ne sauraient exister sans les surplus produits par l'économie capitaliste.

Ensuite, élaborer dans le dialogue un système de croyances fondamentales, argumentés, articulé, clair, me semble être un préalable avant la revendication par une organisation de valeurs. En l'absence de ce travail d'élaboration, rien n'indique que tout le monde dans l'organisation a la même idée de ce que sont ces valeurs ni de ce qu'elles rendent possible comme actions.

Au-delà de l'effort de conception, la mise en oeuvre d'une philosophie d'organisation suppose la mise en place de rituels, de pratiques collectives destinées à interpréter, discuter, corriger, le texte. Elle exige aussi un examen de conscience collective permanent, une attention particulière portée à la question de savoir si l'idéal ne s'écarte pas trop du réel. D'où l'on voit que la revendication est très insuffisante, dans le cas des associations comme dans celui des entreprises qui, elles aussi, sont promptes à revendiquer des valeurs sans les discuter.

- Vous vous intéressez aussi à la façon dont les organisations doivent s'adapter à la transformation digitale.

Que conseillerez-vous aux structures culturelles ?

ELM : Depuis que le niveau de vie a augmenté et le temps de travail baissé au cours des trente glorieuses, la consommation culturelle a explosé. Aujourd'hui nous passons presque plus de temps à consommer des produits et services culturels (livres, musique, jeux vidéo, conférences, films...) qu'à travailler. Grâce à nos smartphones et à une connexion illimitée nous avons accès à une quantité inouïe de contenus culturels pour un coût relativement faible. La question de la réduction du temps de travail est un peu tabou. Mais celle-ci se poursuit et se poursuivra encore avec l'arrivée du premier âge de l'intelligence artificielle. Et au fond, de plus en plus, ce qui va limiter la consommation culturelle ce sera notre capacité d'attention.

Les institutions culturelles sont en concurrence pour capter notre attention dans un monde où le choix est plus important que jamais.

Comment donner envie de venir dans votre musée, de participer à votre concert, etc. ?

La révolution numérique lorsqu'elle est bien utilisée permet de limiter les tâches répétitives en les automatisant ou en les virtualisant. Elle permet aussi de fluidifier les processus de décision et d'information à condition que les organisations et leurs membres acceptent de limiter le nombre d'échelons hiérarchiques.

Mais c'est bien compliqué dans les entreprises comme dans les institutions culturelles publiques où l'attachement pour la gratification hiérarchique, comme disait Laborit, est encore très fort. Bien utiliser la révolution numérique peut permettre de se concentrer davantage sur les missions à forte valeur. Dans un musée par exemple si vous virtualisez l'achat de billets, la personne qui les vendait peut très bien être utilisée à des tâches de médiation. Un musée d'art moderne qui aurait la volonté de rendre son patrimoine culturel accessible à un maximum de gens pourrait faire ce genre de choses. Ce n'est qu'un court exemple.

L'idée générale est la suivante : le numérique peut aider à éliminer ou alléger les tâches répétitives, il peut aider à fluidifier le travail d'équipe, donner plus d'autonomie, et permettre de se concentrer davantage sur les choses essentielles. Mon conseil, celui que nous nous appliquons, c'est : demandez-vous si ce que vous faites au quotidien vous permet de faire fructifier vos talents au service de ce qui est essentiel à l'organisation ? Mais répondre correctement à cette question suppose de s'être demandé collectivement ce qui est essentiel pour l'organisation.

FOCUS

NOUVEAUX MODÈLES ÉCONOMIQUES, NOUVELLE PLACE POUR LES ARTS DANS NOTRE SOCIÉTÉ

L'exception culturelle française

Depuis 1959, avec la création d'un Ministère de la culture alors confié à André Malraux, l'État français a mis en place un certain nombre de dispositifs pour soutenir la création artistique. Alors que dans la plupart des autres pays, les artistes exercent en tant que profession libérale, l'État français prend en compte la réalité des artistes qui travaillent pour de multiples employeurs et soutient ainsi les artistes pendant les périodes de création ; c'est le régime de l'intermittence du spectacle.

Ces mesures reposent sur l'idée que la création culturelle ne constitue pas un bien marchand comme les autres et, par conséquent, que son commerce ne peut être régulé uniquement par les règles de l'offre et de la demande.

Le système repose ainsi sur un dispositif de reversement interne (les citoyens contribuent par le biais de l'impôt) pour aider à la création artistique et pour permettre à tous d'accéder à la culture.

Cette « exception culturelle française » explique la richesse des projets et le nombre des acteurs artistiques en France. En 2011, le nombre d'entreprises artistiques recensées en France est supérieur au nombre des entreprises en Allemagne, au Royaume-Uni ou en Italie¹. Le secteur artistique non marchand représenté en majorité par des associations est lui aussi très développé en France (268 000 associations actives dans le domaine culturel en 2018)². Parallèlement, l'intervention étatique est aussi une des raisons de l'éloignement de certains publics des pratiques culturelles. En effet, les critères de soutien énoncés par les institutions ont influencé les créateurs dans l'élaboration

de leurs projets, éloignant certains créateurs subventionnés de leurs publics.

Depuis les années 70, apparaissent de nouvelles formes d'arts (arts de la rue,) et émerge la volonté dans le milieu du théâtre comme des arts plastiques de sortir des institutions pour créer en interaction avec les publics.

Happenings, *Land art*, *street art*, performances, c'est le début des arts contextuels « *l'artiste devient un acteur social impliqué, souvent perturbateur* »³.

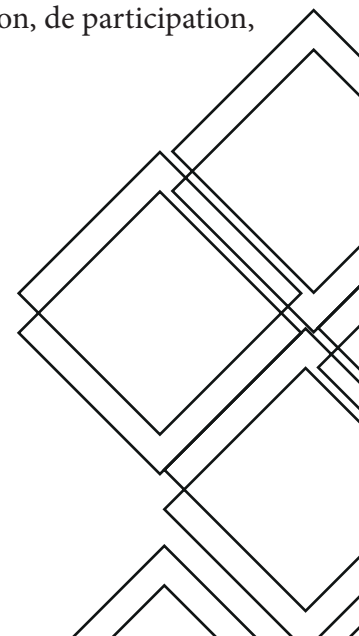
Un nouvel équilibre économique et émergence de la notion d' « économie créative »

Avec le soutien généreux de l'État français à la fin du XX^e siècle, les compagnies artistiques du spectacle vivant subventionnées ne se sont pas inquiétées de développer leurs revenus de billetterie ou d'autres activités et sont devenues très dépendantes des fonds publics. Dans un contexte financier contraint, de nombreuses associations artistiques se penchent depuis plusieurs années à la diversification de leurs sources de financement et de leurs ressources propres. Développement d'offre de formations, co-production, diversification de leurs activités, les structures qui tirent le mieux leur épingle

³ Un art contextuel : création artistique en milieu urbain, en situation, d'intervention, de participation, Paul Ardenne

¹ Culture, chiffres : Les industries culturelles en France et en Europe, Points de repère et de comparaison par Roxane Lauren

² Chiffres Statistiques de la culture et de la communication Clés 2018 – Ministère de la culture



Par Cécile Haeffelé

Consultante / Associée fondatrice de l'Agence
CAPAC (Strasbourg) / agence-capac.fr

du jeu sont celles qui ont su trouver des partenaires proposant des produits / services complémentaires et qui se situent dans un écosystème. Ceci explique l'émergence des tiers lieux ou des NTA⁴ – Nouveaux territoires de l'art et des groupements d'employeurs depuis une dizaine d'années.

Main d'œuvres à Saint Ouen, la Friche Belle de Mai à Marseille, TCRM Blida à Metz sont autant de friches industrielles transformées en lieux de création, d'innovation et/ou de concertation citoyenne. Ces lieux accueillent notamment des entreprises et associations qui représentent l'« économie créative ». L'économie créative propose un nouveau modèle de développement dans lequel l'économie et la culture sont liées, selon la Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement. « *La créativité comporte un aspect économique observable dans la manière dont elle contribue à l'esprit d'entreprise, encourage l'innovation, augmente la productivité et favorise la croissance*⁵. »

Les acteurs de la culture se rapprochent également des modèles de l'Économie Sociale et Solidaire (ESS), et notamment dans leur structuration, avec le début des SCOP et SCIC dans les arts et la culture depuis une dizaine d'années.

Ces nouveaux modèles offrent une alternative

4 « Friches, laboratoires, fabriques, squats, projets pluridisciplinaires, une nouvelle époque de l'action culturelle » Fabrice Lextrait

5 CNUCED « rapport sur l'économie créative » 2008.

au modèle associatif, qui fonctionne parfois comme une structure démocratique fantôme au conseil d'administration peu impliqué, dirigé en réalité par un.e directeur.ice artistique qui prend la grande majorité des décisions. L'augmentation du nombre d'acteurs artistiques et la stabilisation des crédits dédiés par les collectivités (les dépenses culturelles des collectivités territoriales sont dans l'ensemble relativement stables depuis 2010 : + 1 % à champ constant⁶) représentent paradoxalement une opportunité pour les compagnies artistiques de se tourner vers de nouveaux partenaires issus de la société civile.

Les États-Unis, avec la présence de 12 000 fondations contre seulement 600 en France en 2012, font figure d'exemple quand on parle de philanthropie. Dès la fin du XIX^e siècle et tout au long du XX^e siècle, des organisations philanthropiques financées par de grands industriels soucieux d'améliorer le bien-être de leurs concitoyens se sont développées au sein de la société civile américaine. Alors que

6 Dépenses culturelles des collectivités territoriales : 9,3 milliards d'euros en 2014 - Jean-Cédric DELVAINQUIERE, François TUGORES

le mécénat culturel se pratique depuis plus d'un siècle outre-Atlantique, le Ministère de la culture tente de mobiliser les acteurs économiques depuis une quarantaine d'années pour le soutien de la création artistique.

Pour encourager le mécénat des entreprises, l'État encourage par exemple en 1979 la création de l'Association pour le développement du mécénat industriel et commercial (Admical). Poursuivant le même objectif, le Ministère de la culture et de la communication fait voter en août 2003 une loi doublant les bénéfices fiscaux de la pratique du mécénat, faisant du système de mécénat français l'un des plus avantageux fiscalement au monde. En 2015 cependant, seul 20% des entreprises françaises étaient ou avaient déjà été mécènes⁷.

La plupart des entreprises qui ont essayé le mécénat culturel participent à des projets locaux, qui bénéficient indirectement à leurs salariés ou clients. La décision de soutenir des projets artistiques part souvent d'une appétence du dirigeant pour l'art. Le parrainage (*sponsoring* en anglais) est également pratiqué par les grosses entreprises. Cette pratique se distingue du mécénat par l'offre de contreparties en échange d'un soutien financier. Le parrain s'engage avec le bénéficiaire dans une opération de nature commerciale en vue d'en retirer un bénéfice égal à la somme consentie (ex : achat de visibilité).

Nouvelles pratiques de collaboration dans la construction des villes d'aujourd'hui

Un des rôles de l'art est sans doute de questionner nos usages, d'être le révélateur des changements dans nos sociétés. L'artiste observe et retranscrit, il est parfois visionnaire ; au cœur de son œuvre, le sens. La fonction esthétique de l'art n'est plus omniprésente, l'artiste a une fonction sociale, politique et urbaine. Dans cet état d'esprit, le processus de création est aussi important que l'œuvre produite et il

n'est pas rare d'y intégrer le public ou le territoire.

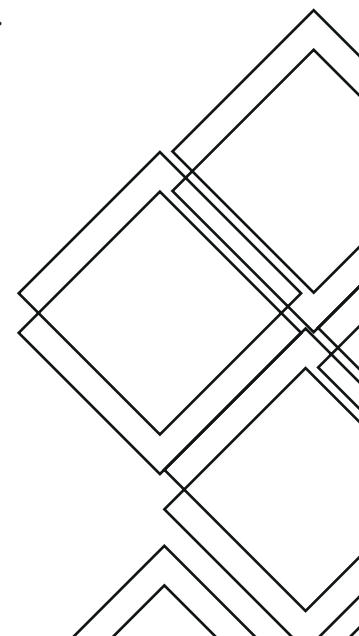
En Angleterre, le métier de *lead artist* apparaît au moment du *boom* économique des années 1990 qui se traduit par une frénésie de projets immobiliers d'envergure. Dans ce contexte, l'apport de propositions artistiques participe à la valorisation du nouveau projet immobilier. Le *lead artist* est intégré dans l'équipe et se concentre ainsi sur la conception, la réalisation et le suivi des projets artistiques, comme la coordination des équipes (artistes, architectes, ingénieurs, graphistes, ...) impliquées dans la réalisation du programme artistique en lien avec la construction.

En France, la démarche HQAC - Haute Qualité Artistique et Culturelle illustre l'émergence de nouveaux dialogues entre acteurs artistiques, culturels et acteurs de l'aménagement des territoires⁸. De nouvelles actions artistiques et culturelles intègrent la production urbaine, préfigurant les formes et les usages de la ville de demain. Des artistes activent la ville, par leur capacité à créer des relations, faire émerger l'émotionnel, introduire de l'imaginaire et de la prise de distance ...

Les Machines de l'île de Nantes et leur concepteur François Delarozière sont ainsi partie prenante de la transformation de ce

⁸ L'art et la ville nouvelle génération / Rapport d'Etude HQAC – Haute Qualité Artistique et Culturelle. Novembre 2009. Une étude réalisée par le pOlau, pôle des arts urbains, pôle de recherche et d'expérimentation sur les arts et la ville avec la collaboration de Stefan Shankland, artiste plasticien initiateur de la démarche HQAC.

⁷ Admical « Le mécénat d'entreprise en 2015 »



territoire. A Ivry-sur-Seine, la ZAC du Plateau, investie par l'artiste Stefan Shankland allie création, concertation citoyenne et urbanisme. Par le biais d'œuvres pérennes, de créations, d'installations éphémères ou d'événements, l'équipe artistique propose un endroit de valorisation et de concertation avec les futurs usagers du lieu. La capacité artistique se fait un outil au service des territoires en mutation.

Prochaine étape : l'artiste en entreprise !

Alors que l'artiste est de plus en plus associé à la construction de la ville, il est encore aujourd'hui peu intégré dans les entreprises. Peu à peu émergent de nouvelles pratiques d'accueil de projets artistiques au sein des entreprises ou de conception de projets artistiques pour accompagner la vie des entreprises. La pratique artistique en entreprise permet d'augmenter le bien-être des salariés et de proposer des solutions innovantes pour développer la créativité ou la cohésion d'équipe, pour communiquer différemment à l'interne ou à l'externe.

En faisant vivre une expérience artistique plutôt qu'en s'adressant de manière théorique aux salariés ou aux clients, les projets artistiques en entreprise permettent de valoriser différemment les objectifs, valeurs et le rôle de l'entreprise dans la société. C'est aussi une opportunité pour les artistes d'interagir avec des publics qui ne fréquenteraient pas les lieux de diffusion artistique et de s'inspirer des questions qui se posent au sein de ces organisations. Le processus d'intégration des arts au sein de l'entreprise prendra du temps et les modalités

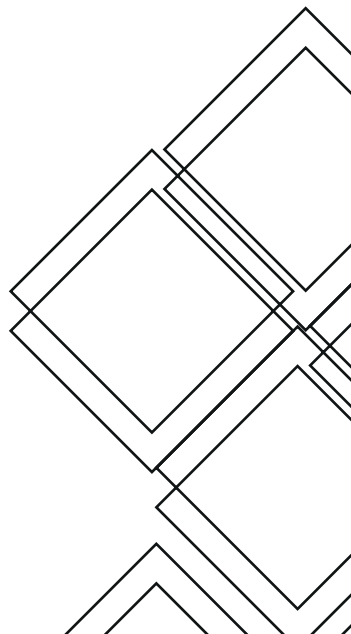
de collaborations peuvent être nombreuses (résidence, création d'une œuvre ou d'un spectacle, mise en place de dispositifs de soutiens).

Au XXI^e siècle, le quotidien d'un artiste ressemble de plus en plus à celui d'un chef d'entreprise : management d'un collectif / d'une troupe, choix stratégiques, investissement, planification... De leur côté, nombreux sont les dirigeants qui développent des solutions pour mieux vivre en accord avec notre planète et embrassent pleinement leur responsabilité sociétale.

Les entreprises cherchent à développer l'innovation et la créativité au sein de leur organisation, tout comme le bien-être de leurs salariés.

Notre voisin allemand, pour favoriser les échanges entre la culture et le secteur privé, a créé le *Kreative Bund*, une initiative des Ministères de la culture et de l'économie visant à favoriser l'émulation entre ces deux secteurs. Créer du lien entre le monde artistique et le secteur économique d'un même territoire permettra le renouvellement et l'enrichissement d'un écosystème local, car les deux secteurs se ressemblent plus que ce qu'on ne pourrait croire et ont tout à gagner à collaborer dans une optique de fertilisation croisée.

2



POURQUOI UTILISER LE MARKETING CULTUREL ?

Susciter la rencontre entre projet culturel avec les publics

Comment formaliser / expliquer cette rencontre ? D'un côté, nous avons le projet artistique et culturel : ses objectifs, son offre culturelle. De l'autre, nous trouvons le public et son envie de « vivre une expérience » ...

Une expérience culturelle ?

Cette expérience culturelle, est aussi décrite comme « de rupture ». Elle a la capacité à opérer une rupture dans la vie cognitive, émotionnelle du public. Celui-ci est donc à la recherche d'un moment qui lui fait oublier son quotidien. Il veut donc être impacté par des aspects multisensoriels, émotionnels, imaginaires.

Dans une expérience culturelle (visite, concert, spectacle...), le public a le sentiment d'être acteur. Il n'est pas uniquement là pour « consommer », il est à la recherche de sens. Son expérience va s'accompagner de réactions émotionnelles (avant, pendant et après l'expérience). Ce sont elles qui vont orienter la satisfaction. Ces caractéristiques influençant l'expérience vécue sont, de fait, propres à chaque consommateur culturel (intrapersonnelles). Ce qui permet d'expliquer les différences de comportement et d'appréciation au niveau du public.

Le public est à la recherche de sens, d'un sens qu'il va donner à son expérience culturelle. La perception de l'expérience va donc être liée à la personne qui la vit :

– la rencontre avec une oeuvre peut susciter une implication différente. Au niveau de l'intensité (de faible à forte) mais aussi dans la nature de cette implication (cognitive ou affective).

– Les publics ont un attrait plus ou moins fort pour la nouveauté. Plus le niveau de stimulation est fort et plus le sujet préfère les nouvelles expériences, la recherche de variétés voire la « prise de risque ».

– Certains publics vont privilégier une vision globale de l'oeuvre quand d'autres favorisent une approche plus analytique de l'objet culturel. De la même façon certaines personnes font faire appel à des ressorts affectifs et imaginatifs, d'autres vont avoir une conception plus rationnelle, cartésienne, rigoureuse...

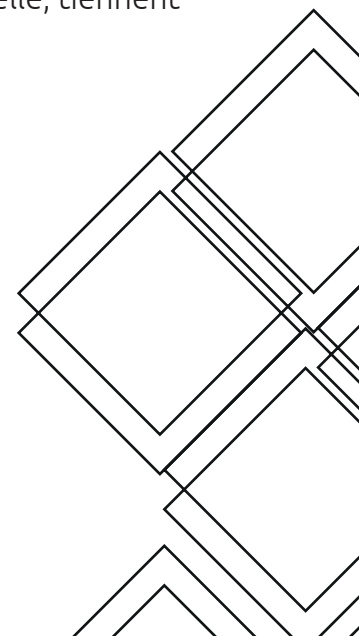
L'expérience : une rencontre avec l'oeuvre ?

On pourrait initialement imaginer que la rencontre avec une production culturelle (peinture, musique, cinéma...) constitue le cœur de l'expérience des publics.

Mais la réalité est autre. L'expérience culturelle s'appréhende de façon holistique (dans sa globalité). L'intérêt est aussi porté à l'univers psychologique qui entoure cette expérience. Par exemple, se rendre à un concert, c'est effectivement écouter de la musique *live*. Mais au-delà de cette rencontre avec une oeuvre musicale, c'est la possibilité pour le spectateur de voir un artiste en chair et en os, s'y identifier, entrer dans son univers... C'est, pour ce spectateur, entendre des chansons qui vont avoir une résonance personnelle, etc.

Par ailleurs, il n'y a pas une mais des expériences associées. Il y a, en effet, premier lieu, le service central. Il concerne le produit culturel (un spectacle, une exposition...). Mais les services périphériques (ambiance, bar, accueil, boutique...) et l'expérience sociale (avec les proches, les artistes, le personnel de l'institution culturelle...) vont aussi influencer dans la tolérance à la déception, la fidélisation. Et donc avoir une influence sur la re-fréquentation.

Il apparaît que les émotions liées à l'expérience vécue lors d'une sortie culturelle, tiennent



compte du contentement vis-à-vis du spectacle mais aussi des services périphériques et de l'expérience sociale. Une sortie culturelle est un prétexte à une expérience plus globale. Et la satisfaction vis-à-vis des services périphériques ou de l'expérience sociale peut compenser la déception liée à un spectacle ou une exposition. Il y a cependant des variables qui modèrent ces propos. Pour un public expert, le jugement porte plutôt sur la qualité de l'œuvre présentée, le propos muséal... Quand un public non averti va privilégier d'autres facteurs de satisfaction : l'ambiance, le fait de passer un bon moment avec ses proches, de pouvoir boire un verre à l'issue du spectacle...

D'autres éléments entrent en ligne de compte, dans la valorisation de cette expérience culturelle :

- le lieu, dans lequel se déroule l'expérience, va donner de la valeur à cette dernière,
- le rapport au temps, qui se résume par « le tout, tout de suite ». Le public veut vivre un maximum d'expériences en un minimum de temps (d'où l'importance notamment des services périphériques).

Enfin, les personnes participant à une expérience culturelle la vivent en fonction de la présence d'autrui. L'expérience culturelle est une expérience sociale.

Seul ou accompagné ?

Une expérience est constituée de trois composantes : un aspect cognitif (comprendre, apprendre connaître), un aspect émotionnel (ressentir, vivre des émotions), un aspect social. Créer du lien social constitue une des principales motivations des publics culturels.

Par ailleurs, moins le public est expert, plus il est accompagné. La présence de ses compagnons le rassure. Quand un public va rechercher le ressourcement, l'introspection, le fait de fuir les interactions, celui-ci est, en règle générale, plus familiarisé avec les lieux, plus expert. Il recherche plus l'enrichissement que le divertissement.

La volonté de créer du lien social peut aussi s'expliquer par le simple plaisir affectif d'être ensemble, de partager un bon moment avec ses compagnons. Mais c'est également la possibilité d'affirmer son identité sociale (*dis-moi quelle expérience culturelle tu vis, je te dirais qui tu es*), de partager ses idées ou ses émotions. Ce peut être le renforcement de relations déjà établies ou la volonté de rencontrer de nouveaux contacts.

Il y a quasiment autant d'expériences culturelles que de personnes qui la vivent. La dimension multi-sensorielle d'une expérience fait que celle-ci est intimement liée à la personne qui la vit. Avec cette affirmation, l'importance de la connaissance de son public et de son comportement prend toute sa dimension. Dans cette expérience, on peut aussi réaffirmer le rôle des personnels d'accueil ou de médiation qui restent primordiaux dans l'accompagnement du public (même si d'autres facilitateurs sont mis en place). Proposer

une expérience culturelle c'est proposer une expérience globale qui outrepassse la simple présentation d'une œuvre, d'un objet artistique ou patrimonial.

Cela ne signifie pas pour autant « Disneylandisation » ou « Macdonaldisation ». Pour peu que l'expérience reste en cohérence avec l'authenticité du discours culturel. Et qu'il respecte l'identité et le projet de sens de l'établissement.

Motivation, satisfaction et confiance

Nous l'avons découvert, il n'y a pas une expérience culturelle, mais des expériences associées.

Il convient donc de tenir compte de ces paramètres pour gérer la satisfaction de ses publics. Par exemple :

- le personnel d'accueil a un rôle important et central : il est la première et parfois la seule interface, le seul lien social entre les publics et l'organisation culturelle
- la fréquentation peut être au rendez-vous, mais comment gérer l'insatisfaction ? La demande exprimée par les visiteurs (billets virtuels, coupe file, annonce du temps d'attente, organisation des files, abri en cas d'intempérie, application mobile ou documentation à disposition, bancs ou siège...) dans un contexte de files d'attente (billetterie, vestiaire...) est très forte et joue sur la satisfaction.

Justement, qu'est ce que la satisfaction ?

C'est un sentiment de plaisir né de la comparaison entre attente préalable et expérience vécue. L'expérience doit être égale, voire supérieure aux attentes. C'est elle qui va confirmer ou infirmer ces attentes.

Ces attentes sont déterminées par 4 facteurs :

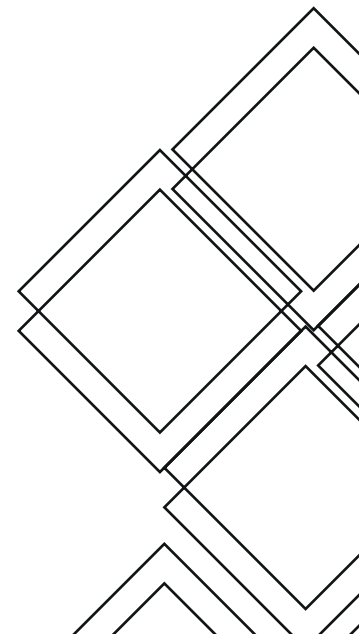
- . *On m'a dit que...* : le bouche à oreille
- . *Je veux, je désire* : les besoins spécifiques des publics
- . *La dernière fois, je... / Avant c'était comme cela* : l'expérience passée
- . *J'ai lu, vu entendu que...* : la communication

Difficile, cependant, de confronter une expérience culturelle à des attentes particulières... Chaque expérience vécue est unique. L'expérience proposée doit donc tenir compte :

- . du projet de sens : le "contrat global" passé avec les publics : *Je viens ici parce que...*
- . des attentes du public : *je viens ici pour...*
- . de la volonté de traduire l'expérience proposée en une expérience vécue : *Je viens ici parce que la communication me promet...*

La vente d'une entrée pour un concert, une visite, un spectacle... est un lien transactionnel entre l'organisateur et ses publics. Ceux-ci s'attendent à tirer un bénéfice (expérientiel, cognitif, émotionnel...) de leur achat. Dans chaque transaction, le consommateur perçoit une forme de risque à consommer. C'est le risque perçu. Son acte d'achat va, en effet, engendrer des conséquences qu'il ne maîtrise pas complètement. Dans le cas d'une expérience culturelle (c'est plus particulièrement vrai pour le spectacle vivant¹), du fait du caractère intangible, prototypique, unique du produit proposé, ce risque perçu est élevé : *Difficile de savoir si tel spectacle, tel exposition, tel concert va répondre à mes attentes tant que je ne l'ai pas vu.*

1 Danielle Bouller Pailler et Leïla Damak, *Offre et consommation culturelle : les enjeux du risque perçu et de la confiance dans recherches en marketing des activités culturelles*, Vuibert 2010



Dans ces conditions il doit s'instaurer une relation de confiance entre le public et l'organisation. Une confiance qui doit s'accompagner à deux niveaux : confiance dans le domaine artistique abordé (art, culture, musique...) et confiance dans l'organisateur (le programmateur de spectacle vivant par exemple). Dans ce dernier cas, plusieurs dimensions contribuent à la confiance :

- . la crédibilité : compétence perçue de l'organisateur, savoir faire, cette crédibilité peut être associée à une marque culturelle (voir aussi page 15)
- . l'intégrité : la capacité de l'organisateur à tenir ses engagements
- . la bienveillance : l'attitude de l'organisateur doit être tournée vers l'intérêt des publics

L'instauration de la confiance

Elle dépend de l'organisateur : quelle réputation a-t-il (réputation résultant d'expériences passées) ? Comment s'investit-il dans sa relation aux publics (bienveillance) ? A ce stade, le personnel en contact avec les publics joue aussi un rôle essentiel d'accompagnement et de création de la relation par sa compétence, sa sympathie / son comportement relationnel, sa capacité à honorer ses promesses (ou celles de l'organisation). La qualité perçue de la "marque" culturelle contribue aussi à la confiance

Elle dépend des publics : sont-ils familiers avec le lieu, la programmation ? Conservent-ils un bon souvenir de leurs récentes expériences ? Font-ils confiance facilement ?

Elle dépend de la relation réciproque entre publics et organisateur : une relation qui se construit dans le temps, basée sur l'échange bilatéral d'informations, une communication de qualité, fréquente, pertinente et transparente... La communication sert à renforcer la confiance et vice-versa. Enfin cette relation s'instaure sur l'échange réciproque de valeurs communes (définies dans le projet de sens proposé par l'organisateur).

Qualité et confiance

Le premier pas vers la fidélisation c'est donc la confiance, notamment liée au niveau de qualité des expériences (offre artistique et culturelle, services périphériques, facilitation des interactions sociales). La qualité (ou valeur) perçue expliquerait l'intention (ou non) de revenir, de reprendre un billet... Celle-ci peut s'expliquer par différentes composantes qui vont influencer sur la satisfaction : l'aspect esthétique, la performance esthétique, l'esthétique du lieu, sa scénographie, la fonctionnalité / le confort du lieu, l'organisation générale de l'événement, les interactions sociales... Soit la capacité de l'institution à satisfaire ses publics avec constance, équitabilité... Et de rester fidèle à son échelle habituelle de qualité.

De ce fait, l'insatisfaction naît de la rupture : une mauvaise expérience ne va pas forcément avoir un impact négatif (cela dépend du « profil » de la personne concernée) : *je n'ai pas aimé le spectacle / l'exposition, mais l'ambiance est géniale / mais j'ai passé un bon moment en famille / avec mes amis*. En revanche, la répétition de mauvaises expériences peut avoir un impact sur l'évaluation de la qualité. Certaines attentes du public sont considérées comme normales, elles ne constituent pas un motif de satisfaction. Par contre, leur non-réalisation déclenche une insatisfaction plus vive (la gestion des flux et des files d'attente, l'amabilité du personnel, un spectacle qui commence à l'heure...) Dans l'autre sens, un service non attendu peut surprendre le spectateur / le visiteur et « booster » sa satisfaction (une scénographie originale autour de la programmation d'un festival, l'attention extrême du service des publics d'un musée à ses visiteurs). Pire : rompre le fameux contrat passé (ce qui est promis, les valeurs affichées) avec son public peut amener un partie de celui-ci à se détourner d'un lieu culturel, d'un artiste (surfréquentation, commercialisation à outrance, projet opportuniste qui a « perdu ou vendu son âme »).

Au delà de la satisfaction : la fidélisation

Dans le contexte culturel actuel, la concurrence est élevée... Le public a l'embaras du choix, face à une offre pléthorique. La fidélisation peut être une réponse.

Mais cette "fidélité culturelle" reste cependant subjective. Elle est en effet liée à une composante affective très forte. Une subjectivité liée à la nature hédoniste, symbolique et multi sensorielle de l'offre culturelle. Les publics sont, par ailleurs, à la recherche de variété et de nouveauté. Une pratique exacerbée par les outils virtuels (*streaming, Youtube, podcast...*). La multifidélité n'est pas rare dans le champ culturel. Ainsi, la rétention d'un public est donc difficile à obtenir (pas de "frein à la sortie")

Mais les lieux culturels possèdent une haute capacité relationnelle. Avec des atouts que beaucoup d'entreprises peuvent leur envier : la force et l'aspect émotionnel de ce qu'ils proposent. Le lien fort qui est capable d'unir

publics et œuvre, publics et artiste, voir publics et genre artistique

Car si la fidélité peut se manifester envers un lieu / une organisation culturelle, cet attachement peut se faire envers un artiste, un genre culturel. Elle peut avoir plusieurs objets. Et ces derniers peuvent se combiner. Souvent la fidélité à un lieu ou à un artiste est le reflet d'une fidélité plus globale à un genre artistique. (*je suis fan d'art contemporain donc je suis facilement fidèlement à ce centre d'art contemporain*). Cette fidélité à ce lieu s'explique par sa familiarisation au genre fréquenté.

La satisfaction amène-t-elle la fidélité ? Un spectateur / visiteur satisfait ne devient pas pour autant fidèle. D'autant que le jugement de la satisfaction est d'un côté, très subjectif et de l'autre, liée aux accompagnateurs (dimension sociale de l'expérience culturelle). La qualité de l'expérience reste toutefois une condition de la naissance d'une forme de fidélité.

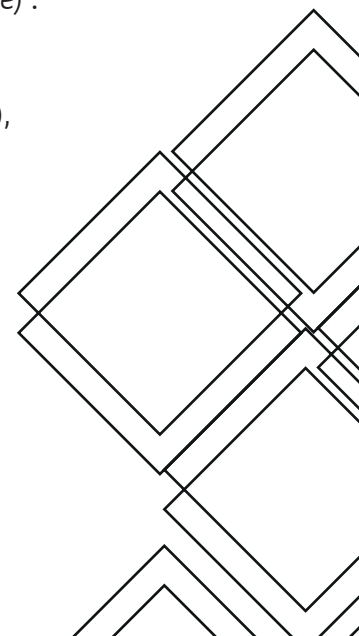
Une étude² dans le domaine des musées, met en évidence deux types de fidélité :

- élémentaire : s'exprime par une volonté de fréquenter, une intention de bouche à oreille favorable
- relationnelle : sentiment d'attachement à une organisation, ses produits ses services

Par ailleurs cette étude montre que plus le visiteur est novice, plus son intention de fidélité est liée à la qualité de l'expérience. Plus il est expert, moins la fidélité dépend de la satisfaction expérientielle.

La fidélité peut aussi naître de la conviction que l'offre culturelle proposée est supérieure aux autres (*je trouve que tel lieu culturel ou tel artiste est le meilleur dans sa catégorie*).

2 (Juliette Passebois, 2003 ; 2005),



Dans ce cas, elle engendre un engagement fort et une propension à défendre / recommander le lieu ou l'artiste (et favoriser le bouche à oreille, premier média dans la culture). Elle génère aussi une fréquentation plus intense (du lieu ou de l'artiste).

Une expérience culturelle se caractérisant notamment par son aspect social, lors d'une expérience en groupe, il y a une pluralité de décisions, de jugements... La fidélité s'explique donc aussi par le contexte socio-culturel dans lequel a lieu l'expérience. La fidélité culturelle participe alors à une construction identitaire, à l'appartenance à un groupe social, à une communauté. Par exemple, la fréquentation d'un festival s'apparentera à un « pèlerinage annuel ».

Si la satisfaction, amène la confiance, la politique relationnelle doit s'attacher à créer une identification à l'organisation culturelle. Soit le sentiment de partager des valeurs communes qui va créer l'engagement sur le long terme, la réciprocité de l'échange. De cette identification naît un attachement affectif à l'organisation culturelle, un sentiment d'appartenance, voire une certaine fierté.

Cet attachement se construit à mesure que les expériences culturelles satisfaisantes se répètent. Mais aussi que le visiteur / spectateur se familiarise avec le lieu culturel, acquiert de l'expertise... De fait le chemin vers la fidélité est différent chez le primo-visiteur ou primo-spectateur ou chez l'expert.

Nous l'avons vu : une mauvaise expérience ne va pas forcément avoir un impact négatif : cela dépend du du profil de la personne concernée : . Chez les novices, la confiance naît de la crédibilité de l'organisation (sa capacité à lui faire vivre des expériences satisfaisantes), de sa réputation (le novice se tourne plus vers les offre culturelle avec une certaine réputation : le risque perçu est moindre). Ces publics recherchent de l'évasion, de la surprise, du lien social, de la stimulation cognitive Ils se tourneront vers un programme relationnel alliant recherche de sens (conférence, visite guidée), lien social (débat, échange d'avis) et expérience hédonique (émotion, évasion). Autant de paramètres qui, sur la durée amélioreront sa satisfaction quant aux expériences vécues. Plus celles-ci seront satisfaisantes, plus il sera en confiance. A noter la nécessaire dimension sociale d'un tel programme : il se fait souvent à l'adresse d'un groupe et non d'un individu. Le novice cherche souvent à vivre une expérience sociale avec des accompagnateurs (famille, amis...) . Les experts / habitués recherchent plutôt à s'identifier à une organisation culturelle, à se retrouver dans les valeurs que celle-ci véhicule. A cette condition, ils maintiendront leur confiance à l'organisation, même dans le cas d'une mauvaise expérience. En revanche, ils seront prompts à tourner le dos à tout opportunisme, à toute action leur donnant l'impression que l'organisateur trahit la

promesse initiale. Par ailleurs, plus ils sont assidus à un lieu et une pratique culturelle, plus ils vont chercher (avec une forte probabilité) à engranger des expériences culturelles différentes (*Je suis fidèle à tel musée mais je suis aussi assidu à tel théâtre, tel autre musée, ou telle salle de concert...*).

L'organisation culturelle cherchera à favoriser leur affiliation, leur engagement, leur appropriation : clubs, ambassadeurs... Mais aussi à leur ouvrir l'accès à un système d'activités culturelles (soit considérer la pratique culturelle d'un individu comme non isolée mais inscrite dans un ensemble d'activités culturelles) en ouvrant leur programme relationnel à d'autres pratiques culturelles. Leur programme relationnel doit pouvoir s'ouvrir à un réseau facilitant la perméabilité d'un lieu à l'autre.

Bâtir une relation suppose donc de connaître la perception par ses publics des bénéfices de leur fidélité (utilitaires mais aussi hédonistes, sociaux, de reconnaissance...). Mais elle nécessite aussi de construire une vraie stratégie relationnelle, adaptée aux attentes (tangibles et intangibles) de ses publics :

. Proposer un projet de sens, des valeurs auxquels ils pourront s'identifier

Se positionner sur de l'intangible (amitié, émotions, valeurs...) : outre l'aspect différenciant de cette pratique, cela aura pour effet de développer une proximité, une identification sociale, intellectuelle entre le lieu culturel et ses publics.

. Etonner, diminuer tout sentiment de routine...

. Amener de la valeur ajoutée, un traitement particulier (privilèges, invitations, avant premières) pour les plus fidèles, si possible en partenariat avec d'autres lieux culturels. développer une relation personnalisée interactive (au delà de l'envoi bilatéral d'informations).

. Rester dans l'esprit des publics, leur remémorer les émotions positives de leurs dernières expériences, leur donner suffisamment tôt les informations pour

organiser leur participation à l'événement (et d'en parler avec leur proches).

. Proposer des expériences que les publics peuvent faire en groupe (en couple, avec sa famille, son groupe d'amis).

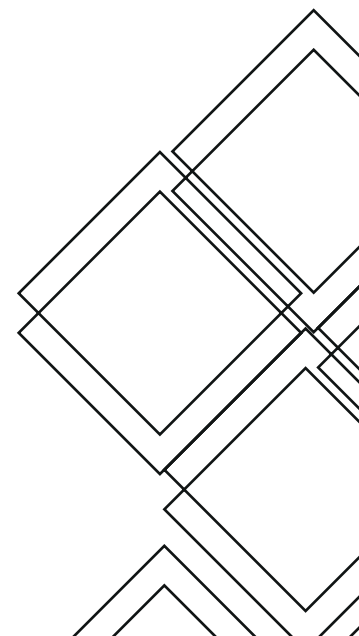
. Encourager la convivialité / le lien entre les publics (lieu de rencontre / discussion) pour faire de la participation à un événement culturel un rituel, des retrouvailles avec une communauté...

Conclusion

Pour qu'une offre culturelle rencontre la demande : il faut une rencontre de sens. C'est l'un des intérêts principaux à utiliser le marketing culturel.

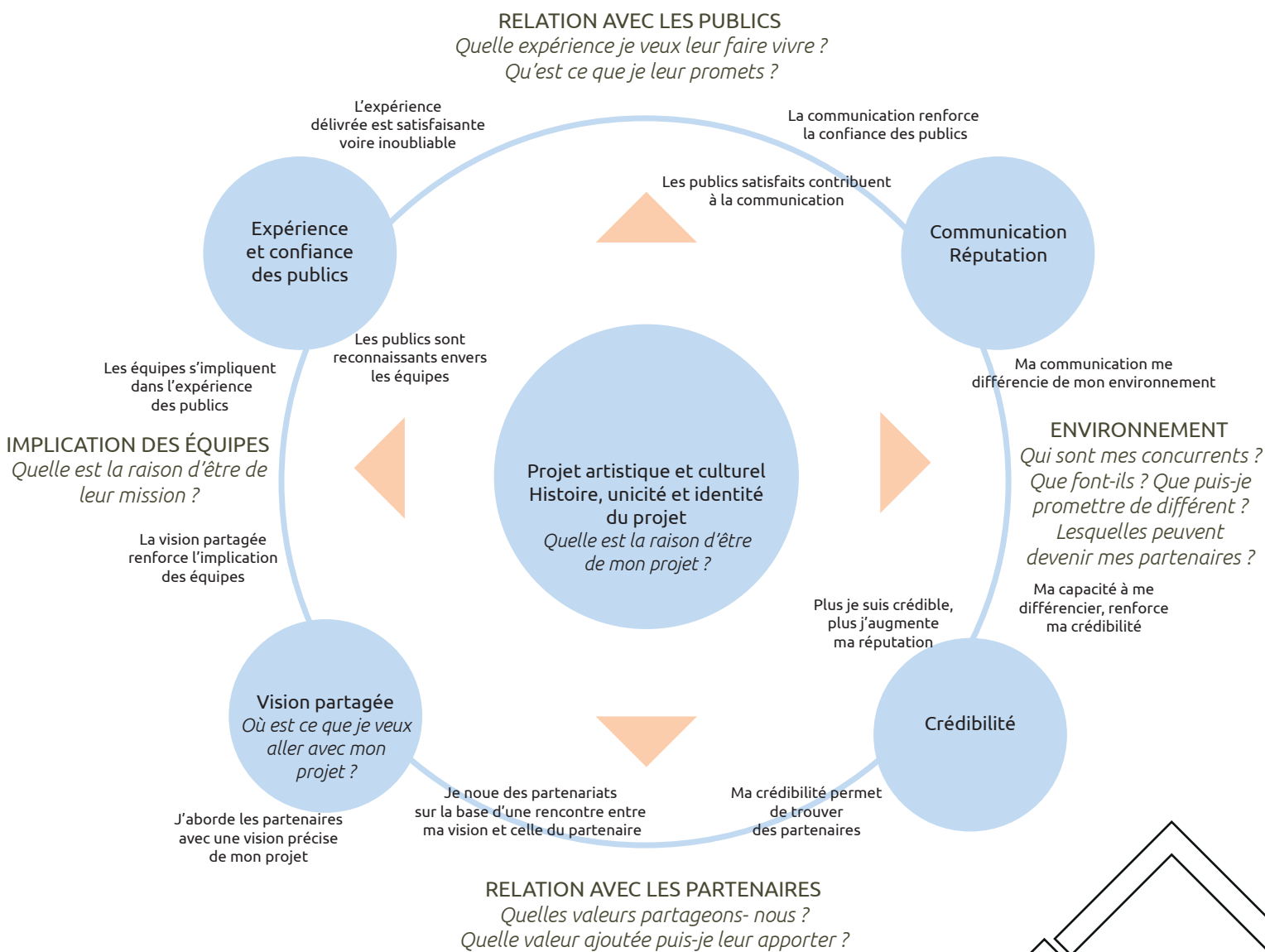
C'est vrai dans la rencontre entre les acteurs culturels et leurs publics mais cela l'est également dans le dialogue et la rencontre avec les mécènes et les partenaires. Avoir un projet précis avec des objectifs clairement définis permet un dialogue d'égal à égal avec les partenaires.

Par ailleurs, le fait, pour les équipes, d'avoir une vision précise du projet, du «pourquoi» de leur travail, leur permet de se mieux situer quant à ce qu'ils peuvent apporter à ce projet de sens. Mieux ils se sentiront à leur place, plus ils s'engageront et collaboreront au service de la satisfaction des publics... Des publics satisfaits et fidèles, de nouveaux partenariats, une équipe au service des publics... Un cercle vertueux en somme.



SYNTHÈSE

UN PROJET DE SENS AU SERVICE DU DÉVELOPPEMENT DU PROJET CULTUREL ET DE LA RELATION AVEC LES PUBLICS



MARKETING CULTUREL : QUE METTRE EN COMMUN(S) ? CULTURE, TOURISME ET NUMÉRIQUE

Culture, Tourisme et Numérique : j'ai la chance de travailler depuis plus de dix ans avec ces trois milieux professionnels qui sont très différents. N'ayant pas les mêmes les mêmes objectifs, leurs professionnels ont des stratégies qui leurs sont propres. Par exemple la Culture souhaite parler à tout le monde, au « *public le plus large possible* », depuis Malraux (1959), alors que le Tourisme, pour bien fonctionner, doit au contraire « cibler » ses visiteurs avant de mettre en marché des destinations de voyage et de séjour si parfaites pour chacun des touristes qu'ils ne manqueront de rien ! L'arrivée et le développement du secteur numérique a cependant bouleversé les stratégies préexistantes, en leur imposant peu à peu, en quelque sorte, de créer des d'échanges (Partage, co-construction, collaboratif...) ou en leur proposant d'expérimenter de nouveaux « contenus » extrêmement variés et proches de l'infini (*Big data*). Le Tourisme a suivi, la Culture renonce encore.

Si les filières culturelles tardent en France à répondre aux sollicitations des filières numériques (Œuvres en ligne ou *Open Data*...) c'est parce qu'elles n'ont jamais eu comme priorité de répondre à la demande, toutes absorbées par leurs politique de l'offre de collections tangibles ou de répertoires de musique, de théâtre et de danse. Le rôle social de ces filières culturelles a toujours été de faire de la pédagogie en veillant à ce que l'ensemble de la société puisse profiter équitablement de cette offre qu'elles lui proposent, à commencer par les publics de proximité, pour lesquels le marketing, il est vrai, n'a pas toujours la bonne boîte à outils dans les sites culturels, et encore moins de professionnel dédié dans chaque établissement.

Pour résumer, le Tourisme et le Numérique placent dans leurs objectifs prioritaires de très bien connaître les comportements et la « demande » de leurs usagers ; en conséquence, leurs stratégies consistent à se rapprocher « au plus près » de ces usagers / clients et à leur

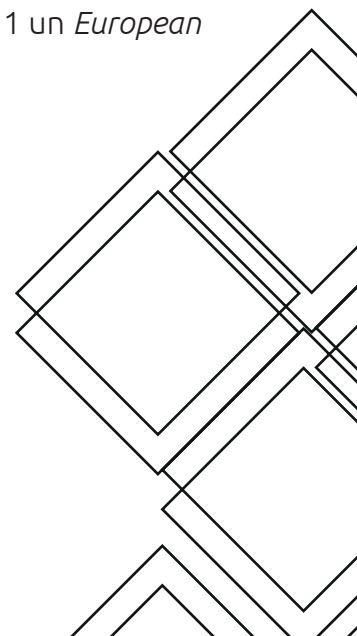
adresser des messages, le tout en faisant appel aux différents outils du marketing.

La question aujourd'hui n'est donc pas de réinventer un marketing culturel, qui existe déjà dans le secteur « marchand » des industries créatives, mais de mieux connaître les différentes tendances qui intéressent globalement les différents partenaires de la Culture. En ce sens, les professionnels du Tourisme et du Numérique proposent quelques pistes utiles pour les acteurs culturels.

1- Augmenter la fréquentations des sites culturels

Pourvu qu'il y ait du monde ! Pourvu que les publics fidèles mais aussi de nouveaux publics viennent nombreux voir « mon » expo, monument ou spectacle ! Cette phrase est heureusement une évidence aujourd'hui car le secteur culturel a renoncé à des politiques qui ne faisaient pas grand cas de la fréquentation. Des évidences financières, nouvelles exigences pour la gestion ont mis fin à une certaine « exception culturelle » de droits infinis et de devoirs qui se limitaient, pour les publics, au confort physique et à la pédagogie (Médiation culturelle).

Aujourd'hui, les élus des filières culturelles, mais aussi les équipes professionnelles insistent volontiers sur la nécessité, pour augmenter et diversifier la fréquentation, de décroquer la Culture, de la relier à d'autres politiques. Par exemple, Vincent Carry, directeur des Nuits Sonores à Lyon a lancé en 2011 un *European*



Par Evelyne Lehalle,
conseil et expertise en
tourisme culturel, créatrice du blog
nouveautourismeculturel.com

Lab, une plate-forme pour l'innovation culturelle pour connecter les acteurs culturels, politiques, économiques et médiatiques dans un *Think Tank* international. « Nous avons créé ces forums parce que nous ne pouvons plus accepter d'être «seulement» des espaces de diffusion artistique, sans pouvoir nous interroger sur le sens de ce que nous faisons, sur les objectifs profonds, politiques, sociaux, collectifs.»¹ Cette diversification des partenariats avait déjà réussi à Lyon, avec *Arty Farty* qui, dès 2003, servit à développer des échanges et des ressources.

2- Établir des stratégies avec le secteur numérique : l'exemple du Centre des Monuments Nationaux

Pour l'instant, les excellents professionnels issus d'une formation au Numérique sont encore peu nombreux, très discrets et, à dire la vérité, ils sont rarement interpellés sur les stratégies du marketing culturel mais plutôt sur les « outils ».

Pourtant, voici une interview récente par *TOM Travel*, d'Aurore Gallarino, responsable de la communication numérique du Centre des monuments nationaux qui répondait que l'important pour l'avenir du marketing digital et culturel se jouerait, au CMN² avec la nécessité de développer une connaissance des publics

1 (http://www.liberation.fr/debats/2015/12/13/vincent-carry-la-culture-peut-devenir-une-arme-de-reconstruction-massive_1420414)

2 <http://www.tom.travel/2018/05/14/dire-nom-marketing-digital-prend-de-lampleur-culture>

Evelyne Lehalle vient de publier le livre
Le Tourisme culturel (Editions Territorial, mars 2018)

par le CMN via l'embauche d'une personne en charge du CRM, (*Customer Relationship Management*, soit la gestion de la relation client), avec des campagnes marketing menées, notamment, en lien avec des influenceurs. par Le développement de partenariats publics privés et via présence du CMN sur les réseaux sociaux chinois.

Voilà, en résumé, une très bonne stratégie de marketing culturel pour les monuments nationaux, avec les piliers habituels d'action prospective : une meilleure connaissance des visiteurs ; des campagnes de promotion / communication ciblées et intermédiées par des influenceurs ; des financements publics et privés. Et enfin la conquête, pour les visiteurs potentiels, un travail de « prospection des visiteurs via les réseaux sociaux numériques, en Chine, nouveau pays-monde prioritaire pour le CMN depuis une dizaine d'années (1,3 milliard d'habitants, avec une classe moyenne qui s'accroît très vite et un très fort désir de voyage en France !¹

1 La visite du Patrimoine : étude des visiteurs des pays émergents, Chine, Inde, Brésil, 2007 - ATOUT France/Ministère de la culture, CMN et DMF).

Rappelons enfin que 42 % des visiteurs des musées et monuments partagent leur visite sur un réseau social !²

En conclusion, même si le Centre des Monuments Nationaux développe depuis longtemps des stratégies marketing (Billetterie, Prospection, Modulations tarifaires et horaires...), il communique surtout par de nouvelles politiques de marketing digital, et non pas de marketing « tout court », si j'ose dire.

C'est à mon avis une très bonne idée, qui permet aussi aux acteurs culturels de :

- Donner la parole aux plus jeunes, vraisemblablement plus à l'aise que les anciens sur les sujets numériques,
- éviter les clivages habituels entre « spécialistes » pour fédérer les équipes autour de projets d'avenir.

² <https://labo.societenumerique.gouv.fr/2017/07/13/numerique-dynamise-frequentation-musees-expositions-monuments-elargir-autant-leurs-publics/>

- Choisir ce que l'on veut faire, car, dans l'ensemble des mutations en cours il existe un trop-plein de nouveaux processus, de facilitations, et faire un « tableau » avec un menu permet de choisir, « ensemble », sans trop de hiérarchie, quelles pistes sont jugées les plus intéressantes pour tel établissement ou tel événement..

Voici un tableau du nouveau menu d'innovations numériques décisives et qui contribueront fortement à transformer tous les secteurs d'activités, dont celui de l'action culturelle. « Quels sont parmi ces mutations celles que vous estimez être incontournables et pouvez-vous les classer par ordre de priorité ? Next Tourisme, grand événement des acteurs du Tourisme, a posé cette question à 98 décideurs évoluant dans le secteur privé (Agences, tour-opérateurs, compagnies aériennes...) et 68 décideurs du tourisme institutionnel (Offices de tourisme, comités départementaux...). En voici les résultats. (Next Tourisme, jeudi 31 mai 2018 -résultats de enquête annuelle sur les « tendances du marché (KPMG et Next Content).

Les transformations, innovations numériques les plus décisives

À l'horizon 2020, quelles sont les transformations, innovations numériques les plus décisives pour votre secteur d'activité ?



Source : Next Content / KPMG

Les tendances du marketing d'ici 2020

- Selon l'étude de Next Content³, d'ici à 2020, la grande majorité des acteurs interrogés estiment que :

. L'exploitation de la data sera la transformation la plus décisive et répondra surtout à deux problématiques : la fidélisation client et l'ultra-personnalisation.

. L'innovation numérique, avec des solutions pour les téléphones mobiles (Informations, dialogue avec les visiteurs, pour la visite culturelle, par exemple). La course se de vitesse « smartphone contre ordinateur fixe » est observée à la loupe depuis quelques années par de nombreux pays car c'est là que se joue le « contact » avec le futur visiteur.

. Le conversationnel commence sa route, même si les premières expériences sont surmédiatisées car il n'y a qu'un quart des

acteurs qui ont déjà un projet de chatbot, contre 25% chez les institutionnels. Coté utilisateurs, 11% des 18-24 ans disent avoir déjà utilisé un chatbot, contre 2% des 50-64 ans. En moyenne, 34% des personnes se disent prêtes à utiliser un bot pour consulter des horaires, 24% pour demander un rendez-vous avec un conseiller et 20% pour solliciter un conseil pour un voyage.

. Le site web est encore une vitrine indispensable et nécessite mises à jour, entretien et nouvelles propositions

. Les réseaux sociaux : des outils marketing et publicitaires Le digital représente 33% du budget moyen marketing et publicité pour les acteurs privés et 27% pour les institutionnels. Chez les institutionnels, 76% disent avoir déjà lancé des projets via Facebook ; 40% pour Instagram et 32% sur YouTube Des résultats en forte hausse pour Instagram grâce à de nouvelles fonctionnalités (réservation, paiement in-app, sponsoring...).

3 <http://www.quotidiendutourisme.com/i-tourisme/e-tourisme-les-tendances-du-marche-2018/169528>

Les tendances du marketing d'ici 2020 (suite)

. Une tendance à l'inspiration et au marketing émotionnel⁴, avec les 4E étant plus axés sur la « qualité ». L'expérience utilisateur, l'engagement des consommateurs, y deviennent des critères importants !

. D'autres tendances, d'autres pratiques et d'autres réflexions émergent régulièrement, en particulier du côté de :

A) L'utilisation des *Big Data* pour « Analyser / Repérer/Trier/Qualifier » des données et informer de futurs visiteurs. Là encore, il faudrait élargir ces pratiques à celles, déjà utilisées par d'autres pays, de l'*Open data* qui nécessitera une médiation numérique⁵.

B) Les Tiers Lieux

La pluridisciplinarité des Fiches des années 1980-2000 a changé, et on mélange aujourd'hui non pas des domaines culturels mais, avec des lieux de Culture, des lieux de travail, de Loisirs ou des résidences, des commerces, etc... Comment adapter

4 <http://www.miss-seo-girl.com/les-4e-bousculent-mix-marketing-traditionnel>

5 L'open data par défaut ne pourra pas se faire sans médiation numérique" – Samuel Goëta <http://www.lagazettedescommunes.com/506127/lopen-data-par-defaut-ne-pourra-pas-se-faire-sans-mediation-numerique-samuel-goeta/>

le marketing culturel à cette nouvelle complexité⁶ ?

C) Les Communs : « *Les communs, c'est quitter la posture de consommateur pour redevenir contributeur, coconstructeur, codécideur* », déclarait récemment la revue *Vraiment Vraiment* !⁷.

L'Etat, mais surtout les territoires, connaissent aujourd'hui l'importance de la transversalité et de méthodes agiles largement inspirée de l'univers des start-up, qui aboutissent à remettre l'humain au centre⁸.

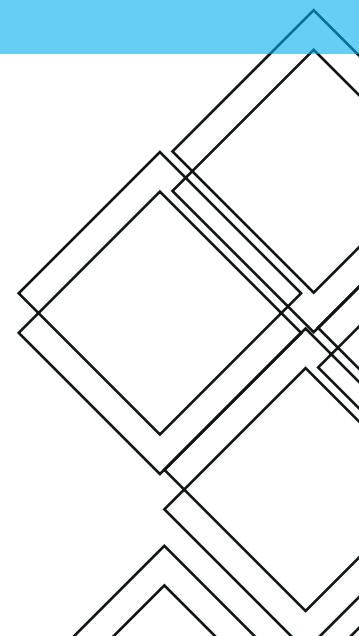
Les acteurs ont un peu peur que l'innovation passe aux « griffes de ses prédateurs naturels » ou soit re-municipalisée ou confisquée dans le giron de l'Etat. On peut suivre ces dossiers avec Silvère Mercier, chargé de la médiation et des innovations numériques à la Bibliothèque Publique d'Information – Centre Pompidou à Paris ou avec Callimaq, aka Lionel Maurel ou le collectif SavoirsCom1 /Politiques des Biens communs de la connaissance et Scinfolex⁹.

6 <http://rtes.fr/IMG/pdf/2018-04-03cahier-Tiers-lieux-1.pdf>

7 Du design thinking à l'innovation publique en communs http://www.bibliobsession.net/2016/06/03/design-thinking-a-linnovation-publique-communs/?utm_content=bufferb773b&utm_medium=social&utm_source=facebook.com&utm_campaign=buffer

8 <https://www.revuegestion.ca/une-approche-d-innovation-centree-sur-l-humain-le-design-thinking>

9 <https://scinfolex.com>



Conclusion

L'utopie, dont nous sommes encore éloignés, d'une réelle démocratisation des pratiques culturelles est encore porteuse même si le constat des inégalités d'accès çà la culture reste encore un peu désespérant¹.

« *Essayons encore !* », disaient depuis les années 1980 les directeurs de théâtre, de musées ou d'Opéras, car « avec beaucoup de médiation, nous allons y arriver ! ».

La médiation contre le marketing, voilà le choix spontané qu'avaient fait les professionnels de la culture, pour accompagner les publics vers le plaisir de découvrir et comprendre leurs offres. Le marketing était rejeté dans un monde marchand, la Culture n'ayant, quant à elle, que des bénéfices intellectuels à faire partager.

Depuis les années 2000, et après quelques crises économiques qui ont réduit les subventions publiques, il semble qu'un désir de repenser les stratégies culturelles soit une perspective pleine d'énergie. Une nouvelle génération s'est emparée de nouveaux usages numériques et, surtout, les communs, le *Design Thinking* et l'innovation des politiques publiques laissent espérer davantage de travail mutualisé, plus humain et moins hiérarchisé. Le marketing culturel pourrait devenir une coconstruction entre les partenaires d'un projet et ses futurs utilisateurs.

¹ <http://www.option-culture.com/wp-content/uploads/2016/03/La-culture-pour-tous-JM-TO-BELEM-2016.pdf> et le Rapport du CESE, Conseil Economique, Social et Environnemental <http://www.lagazettedescommunes.com/telechargements/2017/11/2017-22-democratie-culturelle.pdf>.

VEILLE

LE MARKETING CULTUREL OU LA RECHERCHE DE LA DIVERSIFICATION DES RESSOURCES

Pour une structure culturelle, les fonds sont le nerf de la guerre. Avec la raréfaction des financements publics et le développement à grande échelle du mécénat ou du sponsoring, les établissements culturels doivent rivaliser d'ingéniosité pour se différencier et attirer les fonds.

Nous suivrons donc ici deux exemples dans le domaine du spectacle vivant : l'un provient d'une compagnie de ballet britannique (*l'English National Ballet*) avec une petite équipe, n'ayant pas de lieu propre et partant souvent en tournée, l'autre d'une entreprise du divertissement, avec des spectacles en tournée partout dans le monde, mais aussi résidents, comme à Las Vegas ; le Cirque du Soleil.

L'exemple de l'*English National Ballet* : Vos partenaires sont vos nouveaux réseaux de communication

l'English National Ballet est une compagnie de danse britannique. Avec la réduction des financements publics ces dernières années, elle a dû réfléchir à de nouveaux débouchés. Au-delà de la mise en place d'une stratégie de mécénat, à laquelle pensent immédiatement la plupart des structures similaires, l'ENB a décidé de s'orienter vers le partenariat ou le sponsoring afin de profiter de l'effet de levier de la communication de ses partenaires. Retour sur cette solution inhabituelle et réussie.

Du fait, que *l'English National Ballet* ne possédait pas de lieu qui lui soit propre, effectuait des tournées un peu partout au Royaume-Uni et n'avait pas, parmi ses danseurs, de grand nom (enfin, jusqu'à maintenant), le défi était pour Nicole Newman, directrice du développement de la compagnie, de réfléchir à des idées et des stratégies innovantes et non traditionnelles. C'est ainsi qu'elle a eu l'idée de "*sponsor a dancer*" ("parrainez un danseur"). Ce concept respecte les valeurs du ballet puisque qu'il fait référence à quelque chose que

l'argent ne peut acheter, mais également aux thèmes du talent et de la transformation - qu'illustre le danseur - et qui parviennent à parler à de nombreux acteurs du secteur privé.

Après plusieurs partenariats réussis avec Lexus ou encore Bakes & Strauss, la compagnie a pu compter sur un partenaire fidèle, Sweaty Betty (vêtements de *fitness* et de sport), qui a mis en avant plusieurs des danseurs de *l'English National Ballet* autour d'une campagne de contenu astucieuse : « *Inspire women to find empowerment through fitness* » ("Inspirer les femmes à grandir à travers le fitness). Non seulement la marque travaille avec plusieurs danseuses pour ses campagnes, mais elle collabore aussi avec elles pour la création de nouveaux produits en fonction de ce qu'elles aiment utiliser et porter.

Selon *l'English National Ballet*, ce partenariat aurait permis à Sweaty Betty de développer énormément de contenu avec des articles, des vidéos et beaucoup de relations presse et aurait même participé à l'augmentation des ventes de billetterie de la compagnie (+50%) et de partenariat (+150%) en 15 mois selon Nicole Newman.

Par Aude Mathey,
*Chef, réseaux de distribution et partenariat
au Cirque du Soleil (Montréal)*
*Fondatrice et rédactrice en chef du blog
culture-communication.fr*

LES POINTS CLEFS À RETENIR :

- Concentrez-vous sur vos forces et ce que vous pouvez offrir
- Choisissez les partenaires dont la marque et l'histoire collent à vos valeurs
- Votre contenu, votre histoire ont une valeur. Ne la sous-estimez pas
- Collaborez avec vos partenaires, ils seront vos meilleurs ambassadeurs

L'exemple du Cirque du Soleil : Rejoindre de nouveaux publics grâce à la distribution et à la tarification dynamique

Selon le volume de spectacles à promouvoir, mais également les stratégies de croissance étudiées, il peut être intéressant d'envisager la recherche et le développement de nouvelles audiences par une équipe spécialisée mais également d'accroître simplement ses revenus de billetterie en pratiquant la tarification dynamique (selon la demande).

Il est assez rare d'entendre parler de distribution dans le domaine du spectacle vivant. Bien que ce soit un terme plus fréquent dans le domaine des produits de consommation, il prend tout son sens lorsque l'on réalise qu'à moins de communiquer et de vendre ses billets via des plateformes autres que les siennes, on accroît sa portée et la possibilité de développer son audience.

C'est ainsi que le Cirque du Soleil a étoffé son équipe de la distribution pour les spectacles de tournées.

En 2012, seuls deux responsables de comptes avaient pour mission de développer des partenariats avec des plateformes de « *daily deals* », de ventes de groupe ou encore se faisant le relais des spectacles à venir dans une région donnée. Avec la multiplication de ses spectacles de tournée (aussi bien en *arena* qu'en chapiteau), un peu partout à travers le globe, l'entreprise a souhaité créer une direction prenant en charge spécifiquement la distribution et le développement de la carte cadeau. Cette stratégie fait suite à un constat au sein du Cirque du Soleil que la recherche de nouveaux publics et de nouveaux débouchés demande une expertise dédiée afin de mieux répondre aux défis actuels et d'anticiper les prochains dans le cadre de la vente de spectacles.

Au-delà des simples partenaires d'offres spéciales s'avérant utiles ponctuellement avec des offres spécifiques, cette équipe cherche surtout à rejoindre de nouvelles audiences, à les segmenter et à leur proposer les bons produits

et prix au bon moment. C'est ainsi par exemple, que les différents responsables de compte prospectent des partenaires ciblant les familles ou encore les touristes ou les retraités, selon les villes visitées par les spectacles et bien entendu les spectacles eux-mêmes.

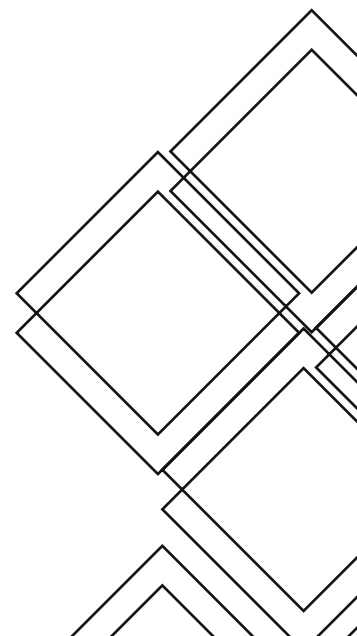
Un sondage mené auprès d'un large échantillon de clients du spectacle vivant (*live entertainment buyers*) aux Etats-Unis et au Canada a ainsi démontré que plus du quart des acheteurs se renseignaient sur les sites spécialisés et également sur celui du promoteur et / ou du producteur du spectacle, mais surtout que 8% d'entre eux utilisaient les sites d'offres et les marketplace comme un outil de découverte des sorties autour de chez soi. Enfin, selon une analyse interne, trois quarts des acheteurs provenant de plateforme tierces seraient de nouveaux clients pour le Cirque du Soleil. Il n'y aurait que 25% de duplication (en moyenne). Sachant que ces audiences coûtent généralement plus cher à convertir d'un ancien spectateur, il serait intéressant de développer parallèlement à une stratégie de distribution, une politique de fidélisation et d'acquisition par le bouche-à-oreille.

Une autre stratégie découlant sur une hausse rapide du chiffre d'affaires est l'application de la tarification dynamique. Loin d'augmenter radicalement le prix du billet d'entrée, cette politique sert trois idées principales : la première qui est de réduire la pression sur les ventes en réduisant la proportion de ventes dernière minute en poussant les spectateurs à acheter leur place plus en amont (quelques semaines à quelques mois plus tôt), maximiser les taux d'occupation des performances puisque les représentations de semaine sont généralement moins chères que le week-end, et enfin, dans le cadre du Cirque du Soleil, abaisser le prix de départ afin de répondre à la demande de certains publics pour qui les prix précédents étaient plus élevés. Chaque catégorie de place a ainsi plusieurs prix, qui augmentent dans le temps selon le taux d'occupation d'une représentation. Les spectacles de week-end et de soirée se remplissant en premier, les tarifs augmentent généralement plus vite que pour les représentations de semaine.

Le succès a été tel que les tests lancés il y a 4 ans au Cirque du Soleil ont aujourd'hui été déployés dans la plupart des villes, et même dans certains marchés européens.

LES POINTS CLEFS À RETENIR :

- Faire le point sur les publics pouvant être intéressés par votre spectacle mais qui ne viennent pas
- Comprendre les freins à l'achat de vos publics : prix, notoriété du spectacle, horaire, etc.
- Vous reposer sur des partenaires-clefs bien identifiés pour faire la promotion de votre spectacle
- Adapter les prix des performances afin de maximiser le taux d'occupation tout en restant à l'écoute des ressources de votre audience et du prix que vos «fans» sont prêts à payer pour venir.



FOCUS

6 NOTIONS CLÉS POUR ALLIER MÉCÉNAT ET MARKETING CULTUREL

*Par Clémence Deback, consultante
Esprit Mécénat (www.espritmecenat.com)
Déléguée régionale Centre-Val de Loire pour
l'Admical*

CO-CONSTRUCTION

La richesse et la réussite du mécénat reposent sur une co-construction entre le porteur de projet, le/les bénéficiaire(s), et l'entreprise. Et c'est sans aucun doute l'une de ses principales vertus : celle de mettre autour de la table des acteurs qui dans un autre contexte n'auraient peut-être pas eu l'occasion de se rencontrer, d'échanger, et donc de construire un projet d'intérêt général.

Le regard de chaque partie-prenante -et particulièrement celui de l'entreprise – apporte souvent une dimension approfondie au projet, que ce soit dans sa pérennisation, dans son impact, ou dans son ancrage territorial.

Ce qui est intéressant, c'est que le mécénat est aussi co-construction en interne. Le responsable développement des ressources de la structure se place en pivot entre des bénévoles éventuels, un conseil d'administration et ses collègues, tandis qu'au sein de l'entreprise, le mécénat est un excellent moyen de mobilisation, de motivation et de communication auprès des salariés, des différents services. Du point de vue externe également, le mécénat participe à la construction d'une relation qu'elle soit avec les clients, les prestataires, des élus ou institutionnels.

POSITIONNEMENT

Parce que le mécénat est une pratique désormais acquise et / ou courante pour la plupart des structures culturelles, celles-ci ont dû / pu se positionner en définissant -précisément s'il le fallait- leur vision et leur contribution à la société dans sa globalité (bénéficiaires, territoire, citoyens, institutionnels, entreprises, etc.). C'est donc un passage obligé d'une démarche de mécénat.

RÉSEAU

Il est clairement indispensable. Les qualités de ce réseau assureront en grande partie la réussite d'une collecte de fonds. Il peut également lui indiquer son échelle, ou pour l'exprimer autrement : toute structure a forcément un réseau (de part ses membres, ses bénévoles etc.) mais ces derniers

n'ont tous pas de contact direct auprès d'une multinationale.

Vu du côté Mécènes, l'accès à un nouveau réseau via le mécénat peut être une motivation supplémentaire. Une autre contrepartie indirecte : s'investir au côté d'autres entreprises qui œuvrent dans un domaine d'activités différentes permet d'élargir son propre horizon professionnel...

SENS

Nous venons de le comprendre avec la question du positionnement : le mécénat est une démarche structurante pour le porteur de projet. Il l'est tout autant pour le bénéficiaire ou le mécène. On peut donc entendre sens comme contenu et comme direction. Il oblige à fournir un contenu et de la matière pour être légitime et réussi. Et parce qu'il s'inscrit au cœur de la stratégie de la structure et de l'entreprise mécène – du moins le faudrait-il !-, il indique aussi une direction à plus ou moins longue échéance, une ambition, un calendrier et des actions à partager entre parties-prenantes.

TERRITOIRE

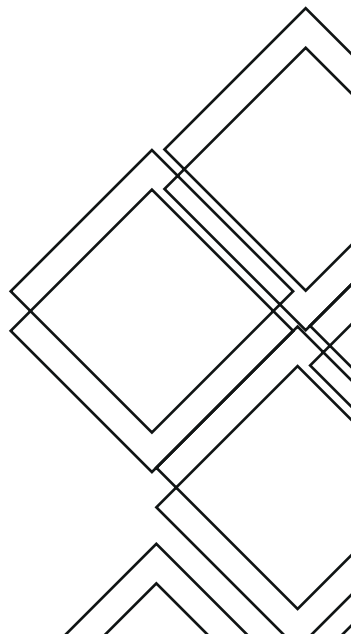
Le mécénat agit comme un révélateur de territoire. Il est révélateur des potentiels culturels, sociaux ou encore sportifs implantés et actifs sur un territoire. Il est aussi révélateur du potentiel d'engagement et de mobilisation des entreprises comme des citoyens de ce même territoire.

VALEURS

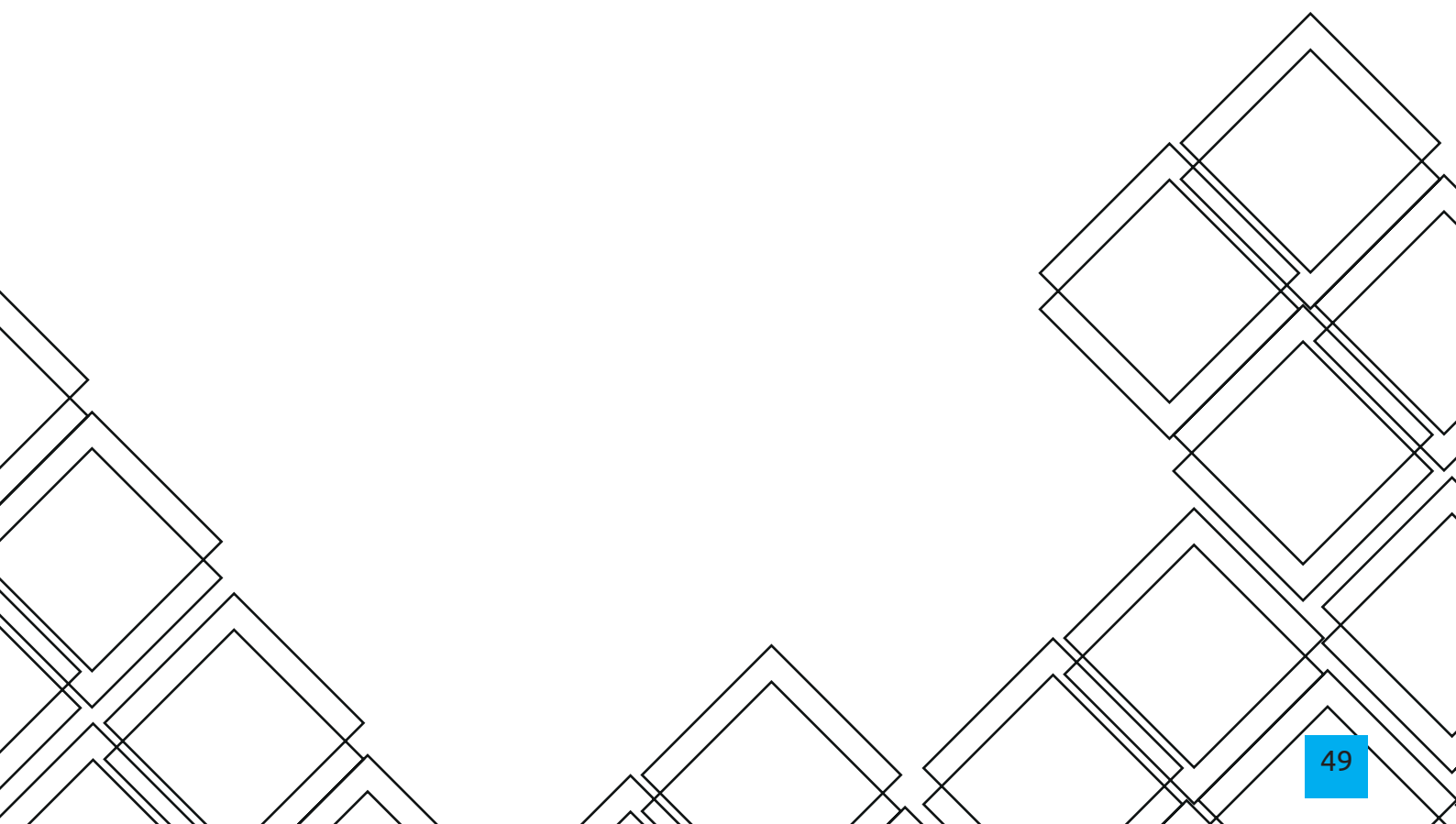
Puisqu'il apporte du sens (voir plus haut), le mécénat se base nécessairement sur des valeurs partagées entre toutes les parties-prenantes. Ce partage de valeurs se fait plutôt naturellement : une structure ira d'abord solliciter une entreprise dont elle sent une proximité éthique. La réciproque est tout aussi vraie.

L'entreprise trouvera dans cet engagement une autre forme d'expression concrète de ses valeurs, un aboutissement sur le terrain de sa volonté de faire autre chose se focaliser sur des actions purement commerciales.

3



LES TEMPS CHANGENT, LES USAGES AUSSI...



Le marketing ne date pas d'hier. Certains de ces principes datent des trente glorieuses, voire des années 30.

Prenons la règle des 4 P. Également appelée *marketing mix*, elle permet d'établir de manière opérationnelle sa stratégie marketing : quelle est l'offre (*Product*) ? A quel prix (*Price*) ? A qui vend-t-on ? (*Place* soit la diffusion) Comment communique-t-on ? (*Promotion*). Celle-ci a été conçue en 1964. Elle était déjà évoquée dans les années 40.

Les mentalités et les outils ont évolué avec les années et le marketing (culturel ou non) doit suivre celle-ci.

Faire uniquement appel à ces techniques reviendrait à nier l'évolution de la société ou les habitudes des consommateurs.

Des mutations à l'oeuvre

Avec la transformation digitale et l'avènement des GAFAM (*Google, Apple Facebook, Amazon et Microsoft*) ou des NATU (*Netflix, AirBnB, Tesla, Uber*), les choses ont changé et certaines méthodes jusqu'alors efficaces (matraquage publicitaire, mailing intensif...) sont désormais à reconsidérer.

La règle des 4 P a par exemple perdu de son sens :

- . aujourd'hui le produit (c'est particulièrement vrai pour Facebook ou Amazon) est souvent le client qui génère de la donnée (*data*).
- . le prix est proche de la gratuité (on peut par exemple écouter de la musique gratuitement sur une plateforme de *streaming*)
- . la diffusion et la promotion passe par la production de contenu, la réputation sur les réseaux sociaux, le référencement via les algorithmes de *Google*.

La marque / l'organisation n'est plus la seule à produire ses messages publicitaires. Avec les réseaux sociaux, les publics ont plus que jamais la possibilité de commenter, de choisir... Mais aussi de faire ou défaire la réputation d'une organisation. Transparence, responsabilité, ouverture, dialogue... sont devenus des nécessités.

La production d'une publicité originale pour marquer le consommateur, les achats d'espaces publicitaires sont d'ailleurs en retrait¹.

Il est aujourd'hui difficile pour une structure culturelle de déterminer l'impact ou le retour sur investissement d'une campagne d'affichage ou de publicité. Le numérique propose d'autres moyens d'entrer en relation avec les publics.

L'estimation hier, la mesure aujourd'hui

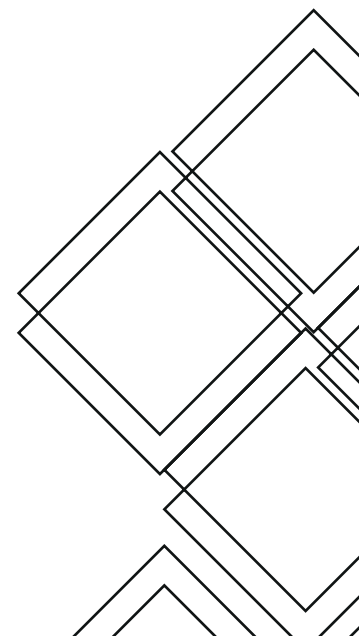
Dans les années 60, on mettait également en place des études poussées pour déterminer des profils types, standardisés. Qui n'a pas entendu parler de la « ménagère de moins de cinquante ans » ?

Aujourd'hui cette vision caricaturale du consommateur, cette propension à proposer des messages qui vont toucher « le plus grand nombre » sont rendus caduques par l'hyperchoix auxquels doivent face les publics (voir aussi page 52), et donc par leur volatilité

La citation de John Wanamaker « *je sais que la moitié de mes dépenses de promotion sont injustifiées, mais le problème est que je ne sais pas quelle moitié* ». prend tout son sens.

Les organisations qui réussissent le mieux l'ont compris : elles mettent en place des contacts

¹ <https://www.mediapost.com/publications/article/313938/publicis-tobaccowala-advertising-will-decline-30.html>



réguliers avec les publics, prise en compte de leurs avis via le web et les réseaux sociaux, prises en compte des données pour les rendre intelligentes, production de contenus de qualité...

Du «grand public» aux «usagers²» ?

L'ambition politique de départ du Ministère de la Culture était simple au départ : parler au public « au singulier » ou « permettre au plus grand monde d'accéder aux œuvres de l'art et de l'esprit ».

Une volonté très vite mise à mal par les études sociologiques montrant une forte inégalité d'accès à la culture avec un « grand C ». De plus, le plaisir d'être au contact des « grandes œuvres » n'était pas forcément unanimement partagé. Est alors apparue cette notion de «non publics». Les politiques publiques ont été pensées au pluriel : « publics jeunes », « empêchés », « spécifiques »... Il a été mis en avant la nécessité de connaître «ses» publics via des enquêtes, la mise en place d'observatoire des publics...

Mais cette segmentation oubliait une réalité : celles de certaines populations qui continuaient à se tenir loin des établissements culturels. Au même moment a été posé la question de la « culture à domicile » (progrès et à l'accessibilité croissante de l'audiovisuel). Tout comme celle de la dissonance culturelle, de l'éclectisme (diversité croissante des formes d'engagement dans la culture).

2 d'après Olivier Donnat, La question du public d'un siècle à l'autre dans Culture et recherches n° 134 : publics en insitu et en ligne

L'arrivée du numérique a accéléré plusieurs tendances dans les dernières années :

- . la conception de la culture, ses contours, son découpage, sa hiérarchie (ce qui est culturel ? ce qui ne l'est pas ?)
- . la frontière entre culture et divertissement
- . la circulation sans contraintes des idées, de la musique, des textes, des œuvres visuelles...
- . les murs entre publics, artistes, médiateurs, entre amateurs et professionnelles s'estompent (sur l'impulsion des réseaux sociaux notamment).

Celui-ci est venu également enrichir la palette de services des organisations culturelles : du CD-Rom en passant par le site internet jusqu'à l'application mobile...

Le lieu culturel : un lieu média

Le numérique amène donc les lieux culturels à penser tout un écosystème en ligne, à devenir, petit à petit leur propre média, leur propre éditeur de média. Aujourd'hui le lieu culturel est un lieu média. Sa présence en ligne doit dépasser la simple communication, il doit devenir un « centre de ressources » autour de ses activités. Certains évoquent cet accès dédoublé comme une «deuxième salle» (d'exposition, de spectacle, de concert...)

Mais les personnes concernées par ces usages en ligne sont-elles encore des publics ? Ne faut-il pas plutôt parler d'« usagers culturels » ?

Des pratiques numériques « ambivalentes »³

Le recul semble encore insuffisant pour pouvoir mesurer tous ces changements. Les outils numériques ne sont-ils pas un bon moyen de lever certains obstacles d'accès à la culture ?

Est ce le sacre de la culture contributive ? Du numérique facilitateur ? Sans le nier, il convient d'être prudent :

Il semble que sur les outils contributifs comme *Wikipédia*, les contributeurs sont moins nombreux que les consommateurs.

Les enquêtes liés au web ne confirment pas encore toutes les vertus d'ouverture, de curiosité qu'on voudrait lui prêter...

De même la logique des algorithmes tendrait à confiner les publics dans un environnement plus facilement vers des communautés partageant les mêmes goûts. Ils produiraient de l'entresoi... Enfin le fait de pouvoir accéder librement à la culture en ligne, de façon gratuite ne signifie émancipation vis à vis des logiques marchandes. Si le numérique permet aux publics de prendre leurs distances avec les intermédiaires, voire le jugement des experts. Il a aussi placé les acteurs du numérique (*Google, Facebook, Netflix* ou *Spotify*) en position hégémonique?

La médiation humaine va-t-elle se substituer à une « médiation sans médiateur » ? C'est un des enjeux pour les structures culturelles : ne pas laisser les seuls acteurs du numérique et du web façonner les goûts culturels des publics.

Le marketing culturel à l'ère du numérique

Le numérique apporte des solutions de facilitation pour nombreuses solutions pour diffuser son projet culturel.

Comment le marketing culturel s'actualise-t-il à l'heure du numérique ?

³ Olivier Donnat, La question du public d'un siècle à l'autre dans *Culture et recherches* n° 134 : publics en insitu et en ligne

De plus en plus de traces sont laissées par les publics en ligne.

Le numérique permet le traitement de ces données, il permet de joindre les publics hors de la salle, du monument, de l'atelier de création... Accéder à des données c'est finalement multiplier l'accès à ses publics.

C'est un moyen de contourner la concurrence, l'hyperchoix apporté par le numérique. Une enquête⁴ montrait que la largeur d'offres culturelles permise par le numérique était un frein à l'accès à la culture de deux tiers des personnes interrogées. 40 % de ces personnes considéraient manquer d'informations sur les biens culturels ou déclaraient avoir du mal à identifier les œuvres susceptibles de leur plaire.

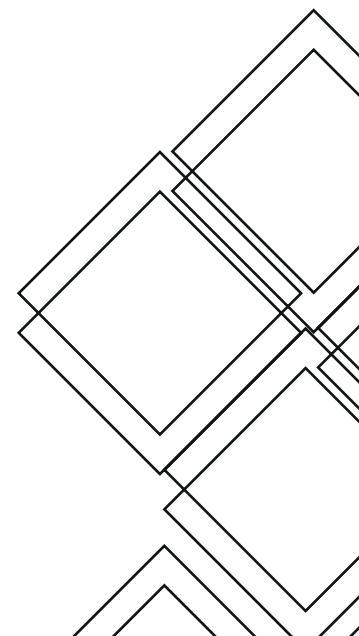
Comment répondre à ce besoin ?

. par le traitement des données et la personnalisation de l'expérience (voir pages 56 à 60.)

. par la production de contenus
Sur internet et les outils mobiles, l'attention est soumise à de nombreux *stimuli*. S'il ne sont pas pertinents, ils finissent par ne plus être efficaces. Une newsletter, des réseaux sociaux, un blog ou un site internet seront pertinents parce qu'ils proposent le bon contenu, au bon moment, à la bonne fréquence⁵.

⁴ Enquête Kurt Salmon pour le Forum d'Avignon en juin 2014

⁵ Voir aussi notre article sur la stratégie de contenu dans notre livre blanc «identité numérique et projet culturel» ou sur communicant.info



Un contenu uniquement promotionnel ne suffit plus. Il s'agit de ne pas se focaliser sur l'acte de vente, d'abonnement (même si cela reste un objectif). Le numérique doit être utilisé pour expliquer / accompagner les publics.

. en s'adaptant à une nouvelle temporalité : se focaliser sur le lancement d'une exposition, d'une saison annuelle par une diffusion massive à un instant T ne fonctionne plus. Les ressorts temporels qui fonctionnaient auparavant doivent être réimaginés. Les publics ont besoin d'être relancés, de recevoir une information personnalisée, un message adapté...

. par le design d'expérience
ce terme désigne l'expérience d'un utilisateur avec un site internet, une application... Les outils doivent être au service d'une utilisation simple mais en même qui puisse surprendre, enchanter les publics. Même si les rouages d'un outil numérique peuvent être très complexes, (notamment dans le traitement des données), son apparence et son ergonomie doivent servir une utilisation simple et fluide.. L'objectif est de générer une expérience « sans frictions ».

. en humanisant les relations en ligne
L'humain doit rester au coeur du numérique. Le contact avec les publics sur le numérique doit être considéré de la même façon qu'un contact direct.

Les algorithmes : des ennemis ?

L'utilisation des données est régulièrement liée aux *GAFAM* et aux autres poids lourds de l'économie numérique qui ont bâti leurs modèles économiques sur la récupération et la monétisation de ces *datas*.

On peut concevoir que l'éthique des structures culturelles est éloignée de ces poids lourds du web. On peut estimer que dans la vie de tous les jours, les publics sont suffisamment « suivis à la trace » pour ne pas le faire lors de leurs sorties culturelles. N'est-ce pas dangereux ?

Les structures culturelles sont sans cesse confrontés à des difficultés de remplissage, de communication. Beaucoup d'efforts (notamment budgétaires) sont fait sur la communication. Quel est le retour sur investissement ? Est-il à la hauteur de ce Travailler sur une utilisation des données peut permettre de remplir les salles / en diminuant les coûts

Les *datas* sont dangereuses ? Elles sont incompatibles avec le secteur culturel ? Le danger n'est-ce pas aussi que ces données ne soient plus accessibles aux acteurs culturels ? Qu'elles soient préemptées par les acteurs économiques (la réservation d'un billet de concert, d'une place dans un musée génèrent déjà des données) ? Concernant les

questions éthiques lié au traitement de ces données, le monde culturel a effectivement son mot à dire. Mais pour participer à ce débat, il doit s'emparer de ces pratiques, apporter sa vision.

Par ailleurs, il y a beaucoup d'interrogations concernant ces algorithmes : ne nous enferment-ils pas dans une « bulle de confort » ? S'ils ne nous proposent que ce que l'on aime, allons-nous devenir moins curieux ? Les algorithmes sont-ils un ennemi de la sérendipité ?

Il n'y a rien de prédéterminé, on fait faire ce que l'on veut à un algorithme. On peut donc créer un algorithme qui prend en compte cette sérendipité, qui pousse les publics à la curiosité.

Le pouvoirs des communautés

Aujourd'hui la parole institutionnelle a perdu en force. La parole d'une source externe, qualitative, reconnue va avoir autant, voire plus de résonance.

Plutôt que de contrôler l'e-réputation et de « cadenasser une image institutionnelle », il convient de laisser les publics co-construire cette image.

Les outils en ligne, et plus particulièrement les réseaux sociaux, sont devenus de véritables outils de conversation, dont l'objectif principal n'est plus l'audience (le nombre de fans) mais l'engagement (les interactions avec les fans).

Cela suppose considérer ces réseaux sociaux autrement que comme des supports publicitaires, de proposer des contenus de qualité (plutôt qu'en quantité), susceptibles d'être repartagés, commentés...

Au delà d'un discours de séduction, de vente d'un spectacle, d'un concert, d'une exposition, il est important de diffuser les valeurs, le projet de sens de l'organisation culturelle, de l'artiste... il est intéressant de sortir de l'adresse d'un programme annuel / trimestriel, d'une

série de rendez-vous qui serait décliné sur un site internet, ou sur les réseaux sociaux⁶... De plus en plus de structures culturelles font appel, par exemple, à des influenceurs⁷ : ces personnes qui apportent une critique, un avis, vont être écoutées et suivies par leur communauté (les « fans qui les suivent »). Les internautes apprécient leur manière de traiter les sujets : décalée, inventive... Ce qui leur vaut d'être suivi par un public de plus en plus nombreux (à titre d'exemple, le Youtuber *Nota Bene* est suivi par près de 800 000 visiteurs. Entre médias et communicants ou médiateurs, ils sont des relais d'opinion à considérer avec attention.

Conclusion

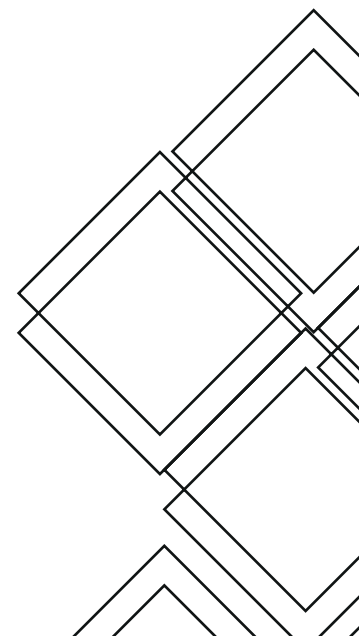
Il est indéniable que la révolution numérique bouleverse les techniques de la communication et du marketing. Le marketing culturel ne fait pas exception à la règle.

Mais celle-ci est aussi à l'origine de nouvelles pratiques sociales, redéfinit certaines normes culturelles. Pour les acteurs culturels, il convient de repenser certains de leurs principes, de leurs habitudes, mais aussi de continuer à apporter leurs voix aux débats concernant ces mutations.

Cela ne suffit pas pour eux de « se fondre complètement dans un moule ». Au contraire, le monde culturel peut apporter sa créativité, sa vision, voire son impertinence.

6 Livre blanc « identité numérique et projet culturel sur communicant.info »

7 <https://cultureveille.fr/qui-sont-les-nouveaux-influenceurs-culturels/>



Quelques pistes pour réfléchir à une stratégie marketing à l'heure du marketing digital

Solution : prise en compte du service global : offrir une expérience globale (l'expérience mais aussi les services périphériques / voir page 30).

Quelle expérience je promets à mes publics ?

Accès : considérer tout le cycle d'achat des différents publics : avant, pendant et après, en ligne et hors ligne

Quels sont les parcours pris par mes publics ? Comment j'évite les difficultés ? Comment j'améliore leur expérience ? Comment je peux les surprendre ? les enchanter ? Comment je converse avec eux ? Comment je reste en contact avec eux ?

Valeur : on met en avant la valeur apportée plutôt que le prix

En quoi l'expérience que je propose (en la basant sur les aspects uniques de mon projet culturel) est-elle différente des autres expériences culturelles ?

Education : apport d'un contenu utile, didactique, intelligent, personnalisé plutôt que promotionnel

Quels contenus puis-je proposer à mes publics :
- qui sont en phase avec mon projet culturel ?
- qui vont faire appel à leur intelligence ?

FOCUS

TRANSITION DIGITALE DU SECTEUR CULTUREL ET EXPÉRIENCE CLIENT

Le secteur culturel est un secteur protéiforme qui est un poids lourd dans l'économie française malgré un léger déclin dû à l'effondrement de la presse et la mutation numérique du modèle économique de la musique mais ce déclin est également imputable à la difficulté de comptabiliser rigoureusement sa contribution notamment à cause de l'opacité des données des GAFA (Google, Apple, Facebook, Amazon) sur leurs activités culturelles.

Il n'en reste pas moins que ce secteur a figuré parmi les premiers touchés par l'arrivée des nouveaux usages issus de la révolution numérique. Si la musique a fini par trouver un modèle économique, les autres sous-secteurs sont toujours aux prises de leur transition digitale et elles ne sont pas égales face au numérique du fait de leur taille, mais aussi de leur appartenance à une famille sous-sectorielle et de leur exposition internationale.

Si les outils digitaux, bien compris et maîtrisés, peuvent se révéler d'une assistance précieuse pour faire face aux défis que connaissent les structures du secteur culturel. Avec notamment le re-positionnement au service de l'expérience culturelle, ils sont insuffisants et l'expérience client représente une innovation majeure de nature à transformer et moderniser en profondeur le fonctionnement des organisations culturelles.

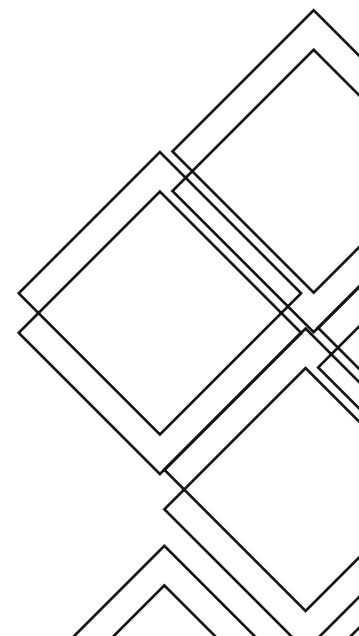
Cela nécessite toutefois d'adopter une démarche plus globale que la simple adoption des nouveaux outils (site internet, réseaux sociaux), en effet, trop d'exemples de transformations ont été ratées quand l'investissement s'est concentré uniquement sur les outils. Des éléments certes concrets, mais inopérants si on opte pas pour une démarche plus globale, pour une compréhension des enjeux, une capacité à anticiper et se projeter dans un nouveau modèle de création. Cette démarche globale

impose un travail important à la fois sur la vision, les valeurs, les compétences, le management ainsi que le fonctionnement de l'organisation. Enfin, les données que produit le secteur culturel sont aujourd'hui hautement stratégiques et laissent entrevoir de profondes mutations dans leur utilisation potentielle ainsi que dans la chaîne de valeur des différents acteurs.

La révolution des usages

Si le taux de français connectés à l'internet fixe se stabilise autour de 85%, l'internet mobile poursuit son ascension pour concerner 71% des français. Désormais c'est le mobile qui supplante lentement mais sûrement le fixe. L'impact direct de cette évolution est que tous les acteurs culturels ayant pour vocation de promouvoir leur projets via Internet doivent impérativement se doter d'un site réellement adapté à la mobilité. En quelques années, le *nice to have* s'est transformé en *must have*. Et ceci d'autant que le dernier baromètre de du numérique¹ montre que pour se connecter à Internet, le smartphone est généralement préféré à l'ordinateur. Une exception liée à l'âge montre, qu'après 40 ans, la tendance s'inverse. Les usages sur mobile connaissent eux aussi une hausse exponentielle, ainsi que le trafic des données sur les réseaux mobiles.

¹ 1 Novembre 2017



L'usage des réseaux sociaux n'est pas en reste. Nés avec les smartphones, les réseaux sociaux connaissent une généralisation - sauf pour les plus de 59 ans pour laquelle la proportion d'individus ayant utilisé un réseau social descend en dessous du seuil de 50% -. L'adoption du numérique par les français se fait de manière progressive mais sûre et régulière et les français se sentent prêts à adopter de nouveaux usages issus des nouvelles technologies comme la réalité virtuelle, la réalité augmentée ou les objets connectés.

La rapidité de l'adoption du numérique par les français montre un appétit certain. Mais cela ne se fait pas sans nouveaux défis. En effet, la mobilité, la multiplication des supports, des points de contact, l'explosion du volume des données entraînent une fragmentation forte du temps d'attention et un éclatement du parcours du client, plus difficile désormais à reconstituer.

Comment telle personne a-t-elle connu tel produit ? Comment s'est-elle renseignée ? Où l'a-t-elle achetée ? Quel est son niveau de satisfaction ? Est-elle déjà connue ?

Ces questions pourtant fondamentales pour être authentiquement à l'écoute du public sont devenues difficile à collecter, réconcilier, analyser parce que trop nombreuses, trop variées et trop éparpillées.

Cela est d'autant plus vrai que l'expérience client est l'apanage des mastodontes (les fameux GAFAs) de l'économie digitale et elles structurent de plus en plus les attentes de tout un chacun. D'expérience en expérience, leurs standards s'imposent. Le niveau des exigences s'élève et les mauvaises expériences peuvent être viralisées, devenir publiques, être amplifiées par les réseaux sociaux. Les études montrent que les attentes sont de plus en plus ciblées, de la simple posture de spectateur, le public aspire à participer à la création et contribuer à personnaliser pour une expérience plus forte et plus intime.

La connaissance du client : un préalable non négociable

Pourquoi la connaissance du client est devenu si incontournable ? Les études marketing montrent que la promotion d'un message pertinent et conceptualisé à travers plusieurs canaux peut augmenter les intentions d'achat de 90% et contribue à augmenter la crédibilité des marques de 68%.

Aujourd'hui 62 % des consommateurs s'attendent à avoir une expérience client homogène que ce soit sur les supports digitaux ou physiques et la majorité d'entre eux consultent des avis avant de prendre leur décision.

Les clients s'attendent tout simplement à être reconnus quelque soit l'éclatement de leur parcours et quel que soit le support de connexion. Un peu comme votre boulangère vous reconnaît lorsque vous achetez votre pain...

Dans ce parcours fragmenté, multi-supports et omni-canal, une partie des données (surtout celles générées en début de parcours) sont anonymes. Au fur et à mesure que l'engagement du consommateur grandit, des données personnelles sont soumises et les consommateurs sont identifiés.

Ces informations éparses n'ont pas de valeur tant qu'elles ne sont pas en mesure de fournir une information, une analyse, une connaissance, mieux une prédictibilité.

Mais il existe un type de donnée très particulier, qui a une valeur supérieure à toutes les autres et qui est spécifique au secteur culturel, c'est la donnée personnelle culturelle.

Les données, la matière première de la connaissance client

Dans un monde où le préalable de la relation commerciale passe souvent par les écrans, chaque interaction va laisser une trace numérique, si on prend l'exemple d'une recherche qui débute sur un moteur de recherche et finit sur une réservation, il est possible de récolter différents types de données : des données anonymes sur le contexte de la connexion (jour, heure, endroit, type d'appareil, logiciel, type de connexion, comportement de navigation) et les données

personnelles (données de contact, données de connaissance client). Ces 2 types de données vont permettre, quand elles sont utilisées, de personnaliser la navigation, d'accéder à des contenus inédits et d'enrichir le confort d'utilisation.

L'intérêt de ces données est, pour celui qui les possède, d'avoir une connaissance plus fine de ses publics et du coup d'affiner ses approches et de mieux utiliser ses ressources : un ciblage plus fin et une pression marketing moins forte et une meilleure rentabilité des campagnes de communication.

Cette connaissance du profil des publics est également très utile pour concevoir de nouvelles offres et mieux comprendre pourquoi certaines sont sous-consommées.

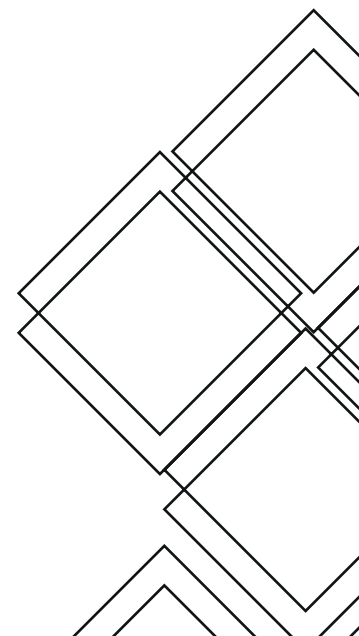
C'est ainsi que le Centre Pompidou, suite au déploiement de système de billetterie multi-canal en avril 2018, a connu une hausse du taux de remplissage moyen de ses visites guidées d'exposition de 40% à 90%.

En accordant plus de place à son catalogue sur le site Internet et en donnant aux visiteurs la possibilité de les acheter en ligne a permis une hausse significative des ventes.

La Donnée Personnelle Culturelle, le graal du *big data*

Quand on parle de *big data*, on évoque généralement le phénomène des 3V (pour Volume, Variété et Vélocité).

Sur 24 heures : 145 millions de mails sont envoyés, 400 millions de tweets sont postés, 104 millions de vidéos sont mises en ligne sur YouTube et 4,5 Milliards de recherches sont effectuées sur Google. Cette explosion de



données a nécessité une nouvelle échelle de données : si 5 exaoctets (1 000 000 To) contenaient toutes les données générées jusqu'en 2003, en 2011, il fallait 2 jours pour générer ce volume de données et en 2013 seulement 10 min !

Or, nous avons déjà vu que le volume et la variété des données ne suffisent pas. C'est leur pouvoir de contextualisation et donc de qualification qui est important. C'est pourquoi la notion de valeur a été introduite et c'est typiquement la donnée personnelle culturelle qui est en position de fournir cette valeur. La consommation de biens et services culturels en dit beaucoup plus sur nos préférences, nos goûts et nos aspirations que n'importe quel autre type de données.

La donnée personnelle culturelle est à la fois intimement liée à l'identité de l'individu et à sa communauté. Notre consommation culturelle, surtout quand elle est affichée publiquement sur les réseaux sociaux, donne une idée précise de ce que nous souhaitons renvoyer comme image. C'est ainsi que la donnée personnelle culturelle est au centre de toutes les attentions car c'est la seule à être en capacité de reconstruire notre «ADN numérique».

Cette donnée est précieuse pour 2 raisons :
- elle permet de se faire une idée précise du pouvoir d'achat du consommateur
- et de prédire son comportement.

Le marché des données personnelles culturelles est stratégique pour les mastodontes de l'économie numérique les GAFAs, qui comme on le sait, sont obsédés

par l'expérience du client notamment à travers la qualité du ciblage. Pour rappel, Facebook et Google réunissent 80% des investissements publicitaires des annonceurs. Cela donne une idée de l'importance cruciale que prend la donnée personnelle culturelle pour eux.

Recommandation et personnalisation de masse

Le modèle de la recommandation est très important dans le secteur culturel car la consommation culturelle est souvent acte social et un acte de consommation incertain. Pour un bien culturel, il est difficile d'anticiper l'enchantement du public et donc le succès de l'oeuvre. Cette incertitude tient dans la nature particulière du produit culturel qui est resté un bien d'expérience subjectif.

Or, la recommandation permet d'atténuer la prise de risques. Par ailleurs, la consommation culturelle étant éminemment sociale et ayant pour vocation de créer des communautés, on assiste à des effets de mimétisme importants.

A côté de ces critères sociaux, il y a aussi un enjeu de taille qui est de concilier la taille des catalogues avec la facilité d'accès aux contenus. On pense évidemment à *Netflix* mais cette problématique concerne aussi le centre Pompidou ou peut-être, dans le futur, de

plateformes d'agrégation de l'ensemble de la production culturelle de spectacle vivant. La facilité d'accès au contenu est d'autant plus cruciale que nous sommes dans un contexte de pénurie d'attention et de surcharge cognitive, due au matraquage publicitaire. Enfin, les recherches en marketing montrent que plus les linéaires sont longs et plus le consommateur est hésitant.

De fait, la recommandation peut fonctionner de manière relativement basique avec un moteur de recherche interne ou la mise en avant des dernières nouveautés, des *blockbusters*. Cependant l'évolution est à la sophistication des systèmes de recommandation.

Ceux-ci ne se basent plus uniquement sur un historique d'achat ou de consultations, pour les services sur abonnement dont l'enjeu est de diminuer le *churn-out* (perte de clients, d'abonnés). L'approche s'est raffinée grâce à l'utilisation d'algorithmes capables de proposer un contenu en prenant en compte une diversité de critères. Ainsi chez *Spotify* le processus de recommandation se découpe en 3 étapes :

- tout d'abord une approche par les contenus avec une analyse des contenus écoutés (style, tempo),
- ensuite une approche de filtrage collaboratif qui consiste à regrouper les genres musicaux les plus appréciés en les comparant à ceux des autres utilisateurs
- et enfin une compréhension individuelle où l'on catégorise l'utilisateur lui-même par rapport à ses comportements, son profil (type de consommation, fréquence d'écoute, écoute des artistes en profondeur ou en surface).

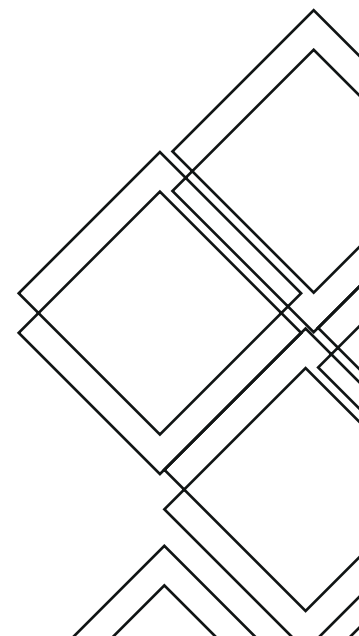
Ces prescripteurs ont un pouvoir «de vie ou de mort» sur les oeuvres artistiques. D'autant que la transparence du fonctionnement des algorithmes reste souvent opaque pour le commun des mortels, à la recherche de personnalisation de son expérience sans qu'il ne se rende compte que certains choix lui soient imposés. Le dernier exemple date de la décision de *Spotify* de ne plus mettre en avant sur ses playlists les artistes ayant un comportement problématique.

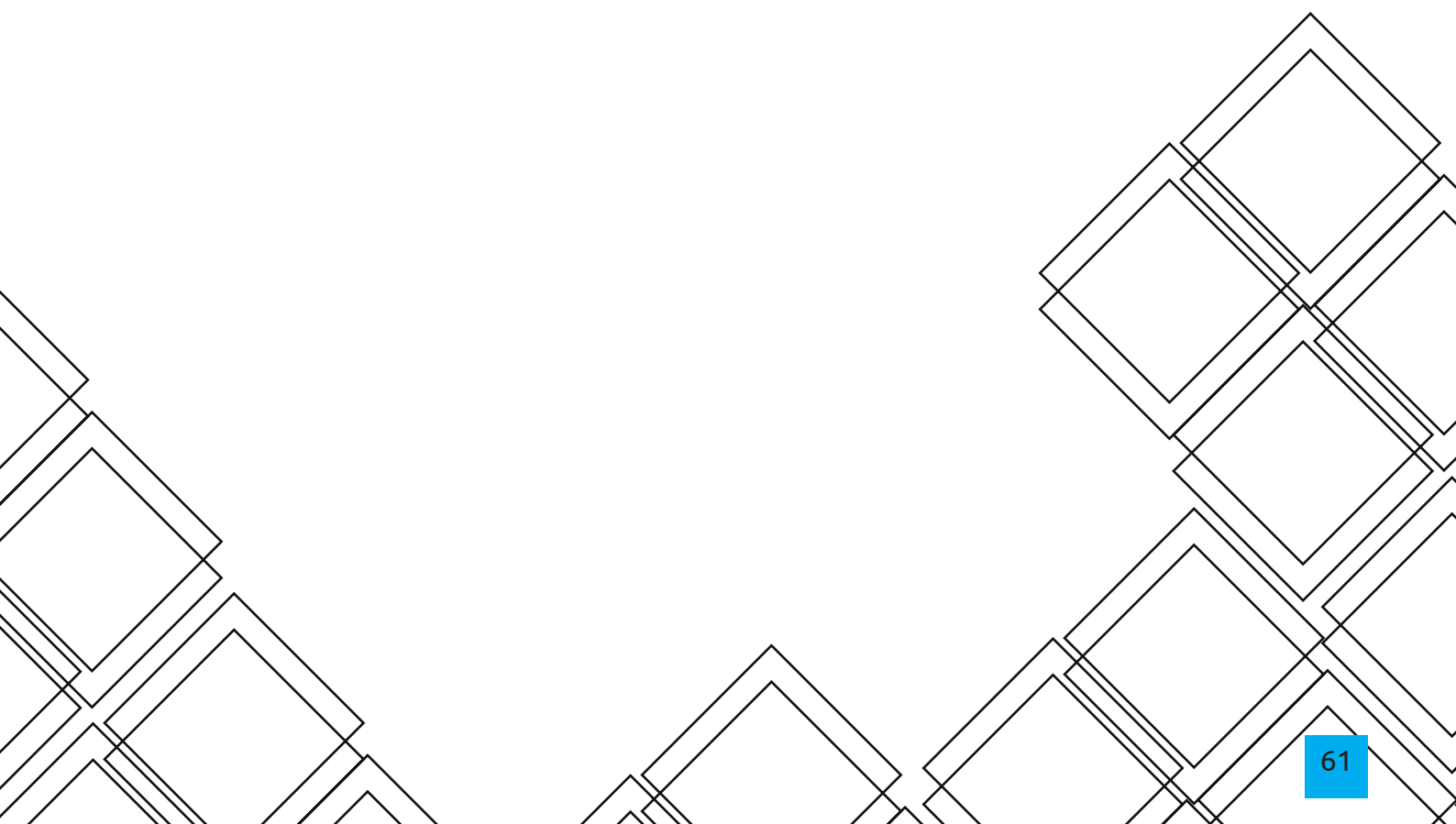
Conclusion

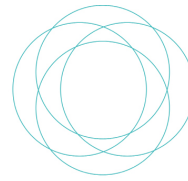
Le secteur culturel a des atouts uniques pour travailler sur l'enchantement de ses publics par la nature même de son activité. Dans le contexte de mutation numérique, l'enchantement ne se limite plus à la consommation du bien culturel, elle englobe les parties précédant le choix et après la consommation du bien ou service culturel. Il devient dès lors nécessaire que les acteurs du secteur culturel appréhendent et s'approprient les enjeux numériques et en anticipant sur les sujets stratégiques de leurs données.

D'une part, pour tirer leur épingle du jeu et de l'autre éviter d'être dans la position des éditeurs de la presse qui se sont vus dicter la loi par les grosses plateformes de la *Silicon Valley*.

Car au delà du défi d'être en phase avec les nouveaux standards de l'expérience client, l'enjeu pour le secteur culturel est celui de son indépendance.







**CYRIL LECLERC
COMMUNICATION**
Développeur de sens

Sites web :

communicant.info
communication-culture.fr

Facebook :

[/communicant.info/](https://www.facebook.com/communicant.info/)
[/developpeurdesens/](https://www.facebook.com/developpeurdesens/)

Twitter :

[@com_leclerc](https://twitter.com/com_leclerc)

Linkedin :

[/cyrilleclerccommunication/](https://www.linkedin.com/company/cyrilleclerccommunication/)