



# livre blanc les relations aux publics connecté(e)s

Enquête/ sondage sur les attentes des publics en ligne, sur les outils disponibles et sur les changements de pratiques.

Avril 2016



**artishoc**

[www.artishoc.com](http://www.artishoc.com)

<https://www.facebook.com/artishoccoop/>

@artishoc

01 71 19 78 20

[bruno@artishoc.com](mailto:bruno@artishoc.com)



## AVANT PROPOS

Artishoc est, depuis 2001, une mutualité d'acteurs culturels regroupant essentiellement des scènes nationales et des centres dramatiques, qui partagent des technologies et des compétences pour agir mieux et de manière moins coûteuse sur internet. Ce, dans le souci du respect de la singularité de chacun. Chaque membre a conscience qu'internet change son métier, mais appréhende difficilement ce que ces technologies modifient du rapport à l'objet culturel même. Internet augmente l'offre de propositions culturelles et induit des comportements de consommation et d'appropriation nouveaux. La plupart des institutions questionnent aujourd'hui ces changements.

En 2012, nombre de syndiqués (nous ne parlions déjà pas de clients à l'époque) ont commencé à nous dire que produire du flux d'internautes sans savoir précisément comment les transformer en spectateurs devenait épuisant, coûteux, désespérant. 4, 8 ou 15 000 mails dans une base contact : « C'est bien, mais pour quoi faire ? »

Nous nous sommes dès lors attachés à comprendre comment on pouvait connaître ces « fantômes numériques ». Durant trois années, nous nous sommes plongés au cœur d'un problème dont nous n'imaginions pas les ressorts techniques, stratégiques, philosophiques et politiques. Ce problème est globalement celui des billetteries entendues désormais comme système de relation aux publics et non plus de simple transaction.

**Derrière la billetterie émerge un nouveau jeu « d'acteurs culturels » qui dessine une profonde réorganisation du secteur et met clairement en risque l'idée même de pluralité des productions et des pratiques.**

Nous avons étudié l'ensemble des solutions existantes pour voir et comprendre comment nous pouvions connecter tous les outils nécessaires à une bonne connaissance des spectateurs : sites, générateur de newsletter, billetterie, base de contacts, dans un système fluide et « sans couture ». Rapidement, nous avons compris que, malgré les promesses, une part des solutions existantes sur le marché n'autorisait pas de telles approches. Un simple détail d'ergonomie suffit souvent à empêcher l'appropriation de la solution par une équipe. D'autres

solutions, parmi celles que nous avons étudiées, étaient techniquement parfaites mais privatisaient les contacts. Le client devient alors prestataire de grands groupes industriels de la culture. Certaines entreprises mesurent l'intérêt financier d'une connaissance affinitaire des spectateurs. D'autres solutions enfin nous ont semblé efficaces, mais la richesse des options et le coût des technologies proposées ne nous autorisaient pas à y penser.

Nous vint alors l'idée de mutualiser l'usage des solutions les plus performantes. Lors de nombreux échanges-ateliers, les représentants des Dominicains de Haute-Alsace, du Quai à Angers, du Parvis à Tarbes et de la Ferme du Buisson à Noisiel, nous ont aidés à définir les conditions pour lesquelles ces structures accepteraient éventuellement de partager de telles solutions et tout ou partie de leurs contacts. Nous tenons ici à les remercier pour leur investissement dans cette recherche.

Les Dominicains de Haute-Alsace puis la Maison de la Culture du Japon à Paris se sont alors aventurés dans l'essai d'une solution partagée. Parallèlement, nous sommes allés à la rencontre d'équipes partout en France pour présenter ces scénarios d'usage, de production de nouveaux services de relations aux publics et pour les amender. Pour voir simplement où les équipes en étaient de ces questions, ce qu'elles vivaient réellement dans leurs lieux. L'agence culturelle régionale d'Alsace, La Scène nationale de Chalon sur Saône, Le Centre Wallonie Bruxelles à Paris, Le TU à Nantes et l'ODIA Normandie ont accueilli 156 équipes qui ont, à chaque fois, travaillé avec nous durant une journée complète pour valider, corriger, élaborer de nouveaux scénarios opérationnels de partage. Près de cent équipes ont répondu à notre sondage pour mesurer d'un point de vue qualitatif quel était leur usage concret des solutions de billetterie, de traitement des contacts et de service web.

Nous avons enfin, durant ces trois dernières années, consulté la plupart des études produites à ce sujet, en France et à l'étranger.

Depuis, nous nous sommes inscrits sur Spotify et Deezer. Par le biais d'étranges systèmes de recommandation, Digitick, notamment, nous

## AVANT PROPOS

tient informés des meilleurs concerts de musique électro à Paris. Nous avons appris à manquer, à oublier même, les spectacles des lieux que nous ne manquions pas il y a quelques années encore. Nous avons vu les attaques se multiplier contre les lieux culturels depuis les municipales de 2015. Nous avons vu les budgets se réduire malgré l'appel à investir la culture pour défendre un projet républicain. Nous voyons des équipes épuisées, mais nous rencontrons nombre de femmes, et d'hommes, qui tentent quelques alternatives nouvelles pour développer différemment les publics.

**Voici donc ce livre blanc, carnet de bord d'un secteur en mouvement où nous essayons de présenter le plus simplement ce que nous constatons de l'évolution des pratiques des spectateurs. Nous essaierons de montrer pourquoi les outils utilisés pour capter, développer et fidéliser les publics sont inadaptés et, plus encore, pourquoi les pratiques des acteurs institutionnels ne sont pas toujours appropriées aux comportements nouveaux des publics.**

Nous verrons en quoi, à l'heure de la donnée personnelle concernant les publics et d'un nouveau jeu d'acteurs émergents sur ce secteur, cette question de billetterie n'est pas une question de quincaillerie mais un enjeu politique majeur de défense de la pluralité des productions et des pratiques. Nous verrons quelle conduite de changement peut être mise en place au sein des structures pour répondre à ces questions ou comment un outil en soi n'est pas une solution pour faire venir de nouveaux spectateurs.

**Nous parlons bien de conduite de changement. Nous verrons enfin quelles alternatives nous ont été proposées durant ce tour de France et quelles sont celles que nous avons vues émerger.**

Au risque de quelques raccourcis, nous essaierons d'être concis. Notre démonstration sera accompagnée d'extraits d'études, de réponses aux sondages, de témoignages. Mais sur ce point, les études produites par le ministère de la Culture et le DEPS, les travaux développés récemment par le cabinet Xerfi ou par [magediondebilletterie.com](http://magediondebilletterie.com) vous renseigneront plus précisément sur un sujet chaque jour plus complexe. Quant à nous, nous tenterons d'embrasser largement la ques-

tion, d'être concrets dans les alternatives techniques et d'une certaine manière politique. Librement, nous irons voir du côté des musiques actuelles et du livre, premiers secteurs attaqués par un mouvement de rationalisation et de concentration des pratiques et des acteurs. Ces chiffres pourront vous surprendre, ils sont les signaux faibles d'un mouvement qui, tôt ou tard, impactera aussi les secteurs du théâtre et de la danse notamment.

Nous publions ce document car nous pensons que nombre de solutions concrètes existent concernant les difficultés rencontrées par nombre de lieux dans leurs relations aux publics. Ces questions ne sont plus seulement celles des opérateurs de billetterie, des équipes de communication ou de relation aux publics. Les enjeux sont aujourd'hui tels qu'ils concernent l'ensemble des équipes, au premier rang desquelles, bien sûr, les directions.

Conseils de lecture :

Ce document est accompagné de différentes notes :

Vous pouvez critiquer et amender notre proposition en adressant votre remarque à [bruno@artishoc.com](mailto:bruno@artishoc.com). Cette étude a en effet vocation à grandir au fur et à mesure des prochains mois.



Signale des informations issues du sondage que nous avons effectué.



Signale un témoignage d'usage et de changement de billetterie au sein d'une équipe de taille moyenne. Ce témoignage est celui d'Elisa Beardmore des Dominicains de Haute-Alsace qui a concrètement expérimenté, avec nous, les différentes hypothèses que nous présentons ici.



Signale les idées collectées au gré de notre tour de France.

## AVANT PROPOS

### **Artishoc, un point de vue engagé :**

Nous avons clairement affaire à un marché reposant sur une économie du signe et plus largement sur les conditions d'organisation collective d'un projet culturel. Aucune étude n'est vraiment objective sur ce point. Certains défendront les intérêts d'une solution « clé en main », ou d'une forme d'industrialisation, d'autres refuseront l'idée même de rationalisation de certaines pratiques ou même défendront l'idée : « qu'il ne faut pas scier la branche sur laquelle on est assis. » Nous aussi, nous agissons avec un point de vue :

Nous sommes une coopérative fondée à l'origine par des acteurs culturels et nous défendons une éthique de développement collaborative. Nous défendons un projet culturel d'émancipation conçu autrement que par les seules forces du marché et de l'algorithme. Dans cet écart, nous sommes aussi des producteurs de solutions numériques, conscients de ce qui se joue en termes de pratiques et des risques associés concernant le secteur. Politiquement, nous croyons nécessaire de travailler, d'un point de vue culturel, aux questions de coopération, de mutualisation et plus largement d'un commun culturel.

Nous défendons une solution technique, mais nous ne pensons pas qu'elle soit seule, unique, ou qu'elle soit la meilleure ou la plus adaptée à toutes les demandes. Nous avons essayé d'être objectifs dans la démonstration que nous vous présentons et nous avons ouvert la parole à d'autres acteurs du secteur.

La problématique récurrente est celle d'une approche marchande de la culture, pour laquelle il n'existe pas, selon nous, de réponse « toute faite ». Nombre de postures se sont exprimées lors de nos rencontres qui, malheureusement ne contribuaient pas à répondre à la question qui nous est posée : comment développer les publics dans le respect d'un projet culturel intègre ? Ce compte rendu navigue entre ces deux approches.

Ce travail est un chantier ouvert à vos critiques que nous publierons au fur et à mesure de vos contributions. Nous croyons aux pratiques de mutualisation, celles-ci reposent sur un débat et ces nouveaux outils nous semblent le creuset idéal de tels échanges.



## SOMMAIRE

p 8 **I/ PUBLIC, PUBLIC TRÈS CHER PUBLIC**



Dans un premier temps, nous travaillerons à comprendre les différentes évolutions de comportement des publics.

p 9 **Un changement des comportements**

p 9 **Toujours plus de spectacles... et plus de précarité économique**

Une offre en croissance, de nouveaux acteurs entrants, une économie fragilisée.

p 10 **Fréquentation des publics, rien ne bouge**

Des pratiques qui, si elles n'évoluent guère d'un point de vue quantitatif, changent d'un point de vue qualitatif. Ces changements impactent les conditions de travail des lieux culturels.

p 11 **Mais où sont passés les moins de trente ans ?**

L'émergence de pratiques culturelles immatérielles. Un écart croissant entre « l'offre de culture » et la demande. Des services de captation et de fidélisation des publics conçus au bénéfice des industriels de la culture. Un « parcours client » mal maîtrisé par les institutions mais demandé par les publics. Une conception élitiste des lieux culturels dus en partie à un type d'adresse aux publics et un manque de service.

p 13 **Quatre principales raisons au changement des pratiques**

p 13 **L'écart croissant entre l'offre et la demande, peut-on tout mélanger en termes de pratiques ?**

Il existe une offre culturelle alternative, nouvelle, que les institutions n'ont pas prise en compte.

p 14 **Des services nouveaux, plus performants en termes de captation des publics ?**

Ces outils reposent sur des infrastructures de connaissance des publics, de relations et de vente contre lesquelles les relations aux publics traditionnelles peinent à se positionner.

p 18 **L'émergence du parcours client**

Les choix de pratiques sont conduits de manière consumériste et les salles défendent encore une approche de communication et de relation « supérieure » qui se révèle excluante.

p 19 **Un sentiment d'élitisme et une difficulté à jouer de l'appropriation**

La posture des salles (et non la programmation) est vécue comme élitiste par une large part des publics. Ce sentiment est principalement dû à une relation aux publics peu sociale et réactive ( au sens où internet renforce chaque jour ces attitudes) et à un service peu adapté.

## SOMMAIRE

p 22 **II/ SOLUTIONS ET CULTURES INADAPTÉES**



Aucune solution technique ne répondra au besoin de changement des institutions culturelles. Comprendre les éléments de blocage, dans les postures mêmes, est une façon de comprendre les changements en cours et les possibles alternatives.

p 24 **Pratiques commerciales et éthiques de la relation au spectateur**

Le secteur du théâtre subventionné peine à accepter certains principes commerciaux et marketing au cœur de ces technologies.

p 24 **Les données, le carburant frelaté d'une logistique de communication qui épuise les équipes... et les publics**

Les canaux de communication se multiplient et déstructurent l'approche de communication et de relation aux publics. Au cœur de ce schéma, les données associées au spectateur et une certaine logistique de traitement associée. Une approche de la billetterie sous un angle transactionnel qui transforme les spectateurs en consommateurs. Remettre la relation aux spectateurs au centre des outils de traitement de l'information. Reconsidérer les temporalités de consommation de façon plus proche des usages. Disposer d'outils agiles capables de proposer de s'adapter à des changements accélérés des comportements des spectateurs.

p 34 **Rappel des services proposés par les solutions contemporaines de billetterie et de gestion des spectateurs**

Concrètement, quelles nouvelles fonctionnalités offrent ces outils pour le développement des publics.

p 37 **III / BILLETTERIE ET CONNAISSANCE DES PUBLICS : UN ENJEU POLITIQUE MAJEUR**



La nécessité de faire évoluer les pratiques se pense au regard des difficultés rencontrées par les équipes de communication et de relation aux publics mais aussi en fonction d'un jeu d'acteurs nouveaux travaillant à la verticalisation du secteur.

p 38 **Des technologies de billetterie et de relations aux spectateurs coûteuses à développer et à maintenir**

Ces outils complexes à mettre en œuvre, supposent une maintenance continue. Leur modèle économique de développement repose, pour la plupart, sur une taxe perçue sur chaque ticket.

p 39 **La verticalisation du secteur est en marche**

Ces systèmes fonctionnant sur les données des spectateurs et reposant sur des canaux de communication structurés accompagnent une réorganisation du jeu des acteurs au profit d'industriels de plus en plus puissants.

Après avoir analysé le cadre dans lequel se déploient ces nouvelles solutions, une seconde partie portera sur les conditions d'évolution proposées aux acteurs culturels.

## SOMMAIRE

p 44 **IV/ ASSUMER LA CONDUITE DE CHANGEMENT** 

Ces outils supposent une réorganisation que les équipes entretiennent avec leurs pratiques, leurs outils et leurs spectateurs.

Nous proposons six points à considérer avant tout équipement de telles solutions pour une meilleure transition au sein des structures.

p 49 **V/ LES ALTERNATIVES DE DÉPLOIEMENT** 

Face aux coûts et aux difficultés associées à de tels changements, nous proposons :

**Des stratégies de mutualisation capables d'amortir les coûts de fonctionnement et de maintenance de telles solutions.**

**Les idées de services innovants fondés sur le partage des données et produites par les équipes rencontrées au cours de nos ateliers.**

p 59 **CONCLUSION**

p 60 **ANNEXES**

Interview Elisa Beardmore – directrice de la communication / Les Hauts Dominicains d'Alsace

Interview Franck Loliierou / Supersonik

Interview Christian Binelli – directeur des opérations / Secutix

p 69 **NOTES BIBLIOGRAPHIQUES**

p 71 **CRÉDITS / REMERCIEMENTS**

La question des publics est devenue une question majeure. Nombre de colloques, rencontres et séminaires posent la question de l'ouverture des publics, de leur renouvellement. Si, quantitativement, la fréquentation a peu évolué ces dernières années, le rapport aux publics est devenu plus complexe. Le vieillissement des publics, ainsi qu'une attente de plus en plus consumériste, des spectateurs notamment, rend le travail des structures sans cesse plus difficile. Nous avons, lors de ce tour de France, mesuré un épuisement des équipes que nous ne connaissions pas il y a quelques années encore. Cet épuisement est dû à un travail sous pression accrue, travail que chaque nouveau spectacle questionne dans un cycle parfois infernal. Cet épuisement nous semble aussi lié, en partie, à une perte de vision. Les dernières élections municipales l'ont montré, et la succession de coupes budgétaires n'a fait que le confirmer, les lieux de culture sont taxés d'élitisme et peinent à fédérer autour de la défense de leur projet.

### **Un changement des comportements**

Nous proposons dans cette première partie, un rapide état des lieux. Nous importe plus ici, l'énoncé de signaux faibles, qu'une analyse qualitative et quantitative exhaustive.

#### **Toujours plus de spectacles... et plus de précarité économique**

Si, majoritairement, le nombre de productions augmente, l'économie du secteur de la culture est de plus en plus captée par un nombre d'acteurs réduit.

#### **Fréquentation des publics, rien ne bouge**

Quantitativement parlant, les analyses se succèdent et montrent que la France peut s'enorgueillir d'une large diffusion des pratiques culturelles. Pour autant, les résultats ne sont pas à la hauteur des ambitions que chacun pourrait porter et ce sont souvent les mêmes qui fréquentent les salles.

Si quantitativement les choses n'évoluent guère, qualitativement les pratiques évoluent.

#### **Mais où sont passés les moins de trente ans ?**

Celles et ceux qui sont nés avec internet ont des pratiques nouvelles de spectateur et sont devenus des consommateurs de « culture immatérielle ». Cette approche modifie profondément l'organisation des lieux de diffusion mais, plus encore, s'inscrit dans une augmentation de l'offre culturelle face à laquelle il est difficile de résister. Toute personne connectée est demandeuse de services que les lieux peinent à fournir. On doit désormais penser la relation aux spectateurs dans un cadre nouveau, celui du « parcours client ». Avec toutes les précautions qu'il convient de prendre dans un tel cadre, cette nouvelle façon de voir la relation au spectateur, en demande d'appropriation différente du projet culturel – et la réponse que l'on peut apporter – nous semble aussi une façon de résister à la perception d'une culture et d'institutions considérées comme élitistes.

### **Quatre principales raisons**

**L'écart croissant entre l'offre et la demande, peut-on tout mélanger en termes de pratiques ?**

**Des services nouveaux, plus performants en termes de captation des publics ?**

**L'émergence du parcours client**

**Un sentiment d'élitisme et une difficulté à jouer de l'appropriation**



## Un changement des comportements

### Toujours plus de spectacles... et plus de précarité économique :

Globalement, la fréquentation des lieux de spectacles est en augmentation depuis quelques années. Du point de vue des musiques actuelles - secteur dans lequel ce mouvement est le plus notable - cela semble s'expliquer par un report de consommation de musique enregistrée vers le spectacle vivant. Le poste « fréquentation de spectacles » semble encore, en temps de crise, protégé des arbitrages budgétaires négatifs des ménages et participe à un désir de partage d'expériences collectives. Les artistes qui doivent compenser la perte de revenus associée à la vente de disque, tournent plus et le nombre de spectacles diffusés augmente.

### Le nombre de spectacles de musiques actuelles a, selon le Centre national des variétés, quasiment doublé entre 2005 et 2014 :

Le nombre de billets d'entrée vendus sur ce secteur est passé de 10 millions en 2005 à 25 millions en 2014.

Le nombre d'entrées vendues lors des festivals est passé de 2,2 millions en 2013 à 2,7 millions en 2014.<sup>1</sup>

### Le théâtre public semble connaître une relative stabilité de la fréquentation :

1 181 représentations en 2011 et 1 092 en 2 012 pour 588 000 entrées et 580 000 entrées en 2012 pour les théâtres nationaux.

5 442 représentations en 2008/2009 et 5 311 en 2010/2011.

1 195 000 spectateurs en 2010/2011 pour les CDN.

1 950 000 spectateurs en 2008, 2 112 000 en 2011 pour les scènes nationales.<sup>2</sup>

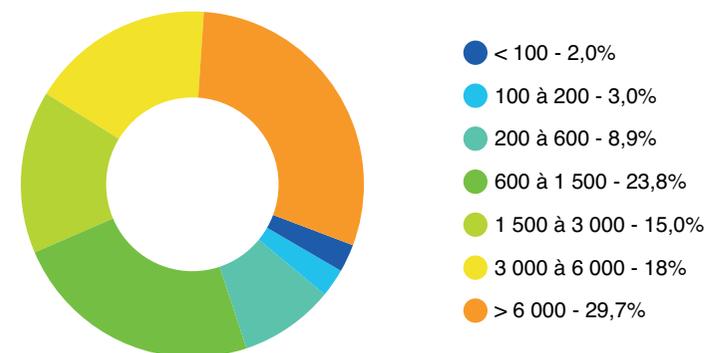
Concernant l'économie de la culture, les chiffres eux, mettent en avant un phénomène nouveau et c'est sur le secteur des musiques actuelles que l'on mesure notablement ce mouvement. Le chiffre d'affaire moyen des salles (toute programmation confondue) augmente, pour atteindre 790 M d'euros en 2014, mais il apparaît que **seul 1% des spectacles réunit plus de 3 000 personnes pour un CA de 30% du secteur.**

Sur le secteur des musiques actuelles parmi les 3 619 producteurs ou diffuseurs de spectacles, **les 50 plus gros déclarants représentent 65% des recettes.**

Les 10 premiers spectacles représentent quant à eux 13% de la fréquentation et 25% des recettes. 19% des déclarants sont des sociétés commerciales qui représentent 52% du nombre de représentations et 79% de la billetterie.<sup>3</sup>

### La répartition des recettes déclarées par tranche de fréquentation

Unité : part en % du total des recettes.



Traitement Xerfi / Sources : CNV, données 2013

Les « grosses machines » du divertissement trustent la fréquentation globale, au détriment notamment des productions plus confidentielles ou indépendantes.

1/ source : enquête réalisée auprès de 46 festivals de plus de 15 000 personnes pour le compte de telerama.fr.

2/ source : chiffres clés 2013 statistiques de la culture, Ministère de la culture et de la communication DEPS 2014

3/ source : [https://www.cnv.fr/sites/cnv.fr/files/documents/PDF/Ressource/stats\\_diffusion/ElementsStatifSpec2013.pdf](https://www.cnv.fr/sites/cnv.fr/files/documents/PDF/Ressource/stats_diffusion/ElementsStatifSpec2013.pdf)

I / PUBLIC, PUBLIC, TRÈS CHER PUBLIC

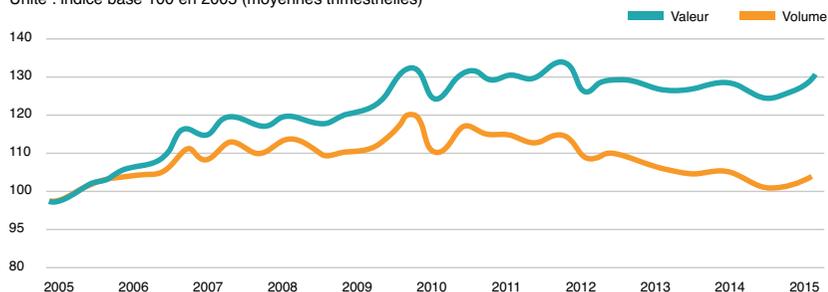


Selon le CNV et concernant les musiques actuelles, sur la période 2010 à 2012, les subventions et ressources propres des salles ont augmenté de 4% alors que les charges augmentaient de 6%. L'économie des structures se fragilise. <sup>4</sup>

Il est probable que ce mouvement soit similaire pour le théâtre et pour la danse, une fois encore nous parlons de grandes tendances. Retenons, en synthèse, que l'offre de spectacle augmente et la marge bénéficiaire se concentre de plus en plus au bénéfice d'importantes productions

**Le chiffre d'affaire de la gestion des salles de spectacles**

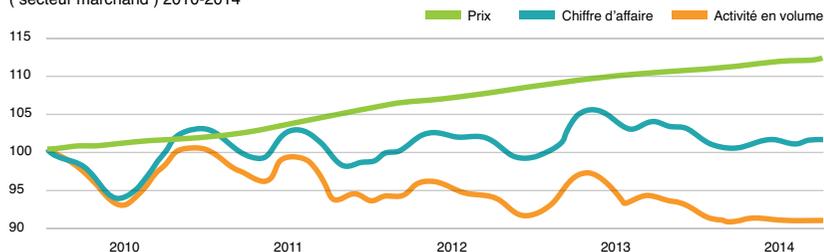
Unité : indice base 100 en 2005 (moyennes trimestrielles)



Traitement Xerfi / Sources : INSEE, dernières données disponibles : mars 2015

Qualitativement, que repérons-nous à l'endroit des publics ?

**Évolution du chiffre d'affaire et des prix dans le spectacle vivant (secteur marchand) 2010-2014**



Note : Le champ ne couvre que le secteur marchand qui représente la moitié de l'activité du secteur. Sources : INSEE, indices de chiffres d'affaire, déclaration de TVA, indices de prix à la consommation / Ministère de la Culture et de la Communication, 2014

4/ [https://www.cnv.fr/sites/cnv.fr/files/documents/PDF/Ressource/lettres\\_info/dossiers/indics\\_budgets\\_2012-2012.pdf](https://www.cnv.fr/sites/cnv.fr/files/documents/PDF/Ressource/lettres_info/dossiers/indics_budgets_2012-2012.pdf)

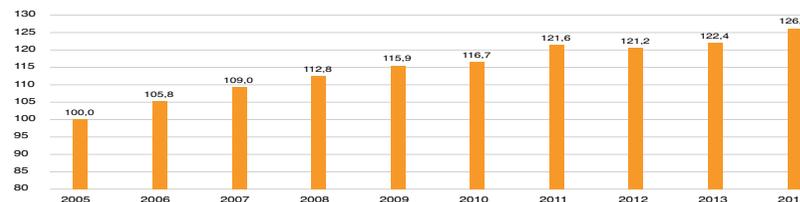


**Fréquentation des publics, rien ne bouge :**

Nombre d'études effectuées ponctuellement par le ministère de la Culture et nombre d'observatoires confirment une fréquentation des lieux qui n'évolue guère et/ou se porte même « plutôt bien. »

**L'indicateur de fréquentation des lieux de culture, sport et divertissement**

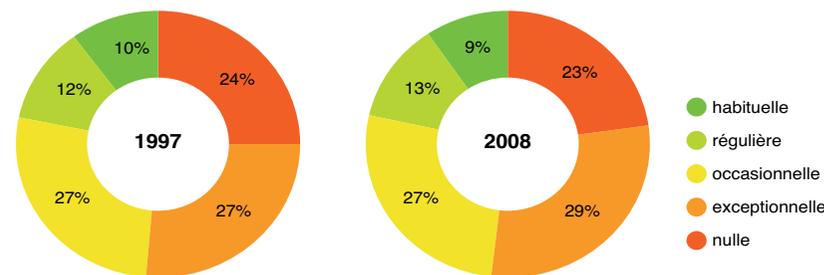
Unité : indice base 100 en 2005



Traitement et estimation Xerfi / Sources : ministère de la Culture et de la Communication, Comités départementaux et régionaux du tourisme, LFP

Les conditions de fréquentations, sont similaires :

**Fréquentation globale au cours des douze derniers mois**



Sources : Pratiques culturelles 2008, DEPS, Ministère de la Culture et de la Communication, 2009

93% des Français ont vu un spectacle au moins une fois dans leur vie. Un tiers de Français n'a vu dans sa vie qu'une ou deux disciplines du spectacle. 62% des Français ont vu en 2008 au moins une exposition ou un spectacle. Le taux de « non public du spectacle » reste élevé (51%) et il est encore supérieur dans la tranche des plus de 65 ans, chez les agriculteurs, les ouvriers non qualifiés, les femmes au foyer, les retraités et les autres inactifs. Le public que l'on pourrait qualifier de régulier (6 spectacles à l'année) représente 13% des



Français de 15 ans et plus. Quand ils sortent au spectacle, les Français déclarent être presque toujours accompagnés (seulement 8% le font seuls), majoritairement en couple (37%), avec des amis habituels ou non (32%) ou en famille (20%). La faible nombre des spectacles vus dans l'année (1 ou 2) est particulièrement repérable chez les moins de 24 ans et les 65 ans et plus, les étudiants, les professions intermédiaires, les employés et les ouvriers.<sup>5</sup>

Entre fréquentation occasionnelle, exceptionnelle, régulière ou nulle, les ratios sont similaires depuis quelques années. Les mêmes catégories socio-professionnelles sont représentées dans les salles.

Si, quantitativement, tout semble fonctionner correctement, qualitativement, la relation aux publics, elle, a évolué. En effet, de manière générale, nos interlocuteurs s'accordent sur ces signaux faibles de changement :

- Vieillesse des publics.
- Chute du nombre d'abonnés.
- Perte d'impact des prescripteurs.
- Augmentation substantielle de la vente de dernière minute.
- Difficulté à inscrire dans le temps un projet artistique. Un metteur en scène plébiscité lors d'une saison risque d'être quasi oublié par les publics la saison suivante.

**Nous le verrons, de nombreuses raisons peuvent expliquer de tels changements et les pratiques de communication et de relation aux publics des lieux culturels ne sont généralement pas conçues pour répondre à ces bouleversements. Bien souvent, leurs communications restent en effet très marquée par une périodicité organisée autour du lancement de saison et de l'offre d'abonnement. Les équipes se concentrent généralement sur une image de saison – sur du print que l'on peine à dynamiser durant l'année. La communication fixe alors un public captif, mais vieillissant, et les équipes s'épuisent spectacle après spectacle à relancer l'ensemble des protocoles pour remplir les salles. Par ailleurs, les outils de gestion des publics sont dévolus aux systèmes de billetterie. Systèmes inopérants car conçus à l'origine pour de la transaction et non de la relation.**

5/ source : la sortie au spectacle vivant, exploitation de la base d'enquête DEPS « les pratiques culturelles des français à l'ère du numérique – Année 2008 » . Laurent Babé

6/ [http://www.harisinteractive.fr/news/2014/Results\\_HIFR\\_Prodiss\\_18112014.pdf](http://www.harisinteractive.fr/news/2014/Results_HIFR_Prodiss_18112014.pdf)

**Comment les publics, jeunes notamment, réagissent aux communications des lieux et donc à l'achat de places ?**



*Interview Elisa Beardmore – directrice de la communication des Dominicains de Haute-Alsace : Il y a dix ans, nous n'avions pas de problème de vente de place et cette question nous souciait moins. On sortait la plaquette et la saison était remplie en trois semaines, simplement avec les abonnements. Mais l'offre culturelle étant de plus en plus importante, notre travail consistant à faire venir les publics était chaque année plus difficile. Sur ce point, une étude vient de sortir concernant les publics alsaciens. Le constat est clair : ce n'est pas que les gens ne veulent plus sortir, ni n'en ont les moyens, c'est que l'offre est telle qu'ils ne savent pas où aller. Il nous fallait donc un outil qui permette un travail plus marchand, plus efficace, plus marketing.*



## Mais où sont passés les moins de 30 ans ?

La pyramide des âges fréquentant les institutions culturelles est connue. Un volume important de scolaires occupe nombre de salles. Après avoir quitté le collège et le lycée, ces publics sont plus difficiles à toucher, hors des protocoles structurés. Passé la trentaine, ces publics en ménage et avec enfant, réduisent leur nombre de sorties et tendent à les sécuriser. La sortie devient un événement coûteux qui ne se réduit pas au coût d'entrée dans les salles. Ce sont les catégories sociales supérieures qui dépensent bien sûr le plus pour les à-côtés des spectacles [75% déclarent aller boire un verre à l'issue d'un spectacle et 68% aller au restaurant].<sup>6</sup> Considérant le risque perçu par nombre de spectateurs et les puissantes logiques de recommandation et de normalisation associées au numérique, certains vont éviter le spectacle qui « n'est pas vu à la télé » et préférer d'autres types de sortie ou de loisir, plus « sécurisés ». Ces spectateurs, passés la cinquantaine, auront, pour nombre d'entre eux, oublié l'habitude de venir dans des salles et auront remplacé ces activités par d'autres loisirs. Il y a un risque à venir voir un spectacle, risque que ne garantit plus l'image sociale de l'institution et qu'aucun autre prescripteur n'est venu compenser.



Aller voir un spectacle dans une salle n'est plus une chose qui va de soi. La dimension statutaire ne fonctionne plus à plein ou s'est même révélée contre-productive. Il y a une difficulté associée aux conditions de captation et de motivation des publics alors même que nombre de spectateurs, au sortir des salles, sont généralement satisfaits de leur soirée. A quoi cela tient-il ? Nombre de facteurs expliquent ces phénomènes de désaffection affinitaire. Nous retiendrons principalement ici l'émergence des pratiques culturelles immatérielles, une offre de « produits culturels » en pleine croissance, l'absence de services aux spectateurs, un parcours client jugé comme déficient et le ressenti, par les publics, de lieux élitistes. Au cœur de nos problématiques : les digital natives, celles et ceux nés avec l'ordinateur après les années 80, celles et ceux sans qui nous ne saurons renouveler les publics dans les salles.

**L'émergence des pratiques immatérielles :**



Internet couvre aujourd'hui toute la population française ( 44 millions de personnes connectées). En moyenne, les Français sont connectés 2 heures par jour en mode sédentaire et 1h19 par jour en mobilité.<sup>7</sup> Ceux qui sont victimes de la fracture numérique sont aussi ceux qui sont éloignés des pratiques culturelles.



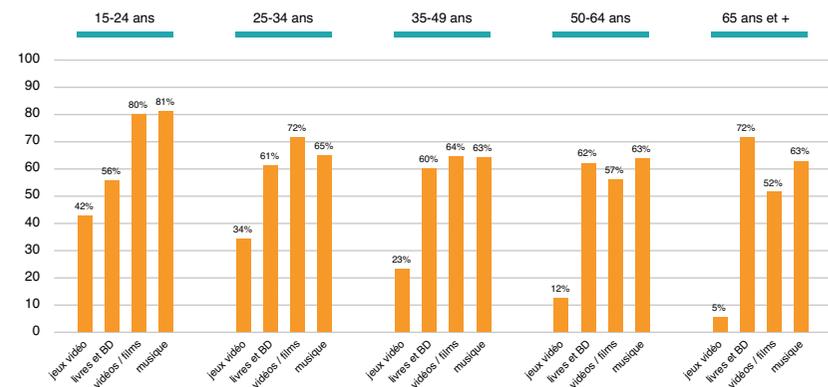
L'étude des produits culturels consommés par les Français par classe d'âge révèle que plus on est jeune, plus on privilégie les produits numériques (jeux vidéos et vidéos).



Une étude CSA Hadopi de février 2013 portant sur l'analyse des pratiques culturelles en ligne des digital natives fait apparaître nombre de points intéressants sur les raisons pour lesquelles ces publics privilégient les pratiques culturelles immatérielles. Tout d'abord, il existe bien désormais deux types de biens culturels : les biens matériels (livres, CD, spectacles...) et les biens immatériels (streaming, jeu vidéo, VOD...). Pour ces public les biens dématérialisés se "consomment" au quotidien davantage comme du divertissement que comme des biens culturels tels que nous pourrions les définir. Ces cibles privilégient les biens culturels dématérialisés pour leurs atouts fonctionnels (rapidité d'accès, partout et à tout moment). Ces atouts prenant le pas sur les atouts émotionnels. **Ces biens créent un phénomène d'addiction.**

<sup>7</sup>/Sources Médiamétrie, MillwardBrown et KPCB. 2014

**Produits culturels : la consommation des français par classe d'âge.**



étude réalisée par LH2 pour le site ma-reduc.com du 10 au 14 avril 2014

Trois éléments distinguent, selon eux, les biens culturels immatériels des biens culturels matériels



**la gratuité :** cette question est complexe et va finir par poser de réelles difficultés dans la façon de concevoir les modes de tarification des lieux culturels et plus largement le modèle économique du secteur culturel.



**l'universalité :** celle-ci est ici conçue dans la capacité que chacun a de s'appropriier le bien, de le communiquer, d'en devenir référent ou prescripteur, ce, en temps réel.

**Le bien culturel immatériel est un levier d'échange et de partage, levier de convivialité que ne semblent plus incarner les pratiques matérielles auxquelles la plupart d'entre nous sommes habitués.**



#### les dimensions pratiques et fonctionnelles :

la largeur de l'offre et son renouvellement constant sont un fort levier de succès de ces pratiques ainsi que l'accès partout et à tout moment. Le confort est aussi une condition d'adhésion. Déjà, il y a quelques années, l'analyse des raisons pour lesquelles les publics choisissaient les multiplexes conduisait aux mêmes constats : confort de l'assise, proximité des parkings.

**En conclusion, l'étude révèle que les pratiques immatérielles de la culture « potentialisent » la diffusion de la culture mais génèrent une perte de valeur des biens culturels en tant que tels. Le pratique prenant le pas sur l'émotionnel, les biens culturels perdent leur statut de bien précieux. Si la tarification du bien culturel matériel apparaît comme légitime, l'étude montre une distanciation marquée via-à-vis de ce type de pratique et une « consommation » plus occasionnelle. La perception des biens culturels matériels est conçue comme tournée vers le passé.**

#### Quatre principales raisons au changement des pratiques

1

#### L'écart croissant entre l'offre et de la demande. Cultures matérielles et immatérielles, peut-on tout mélanger en termes de pratiques ?

**Cette question est probablement la plus complexe à appréhender. Les pratiques culturelles matérielles et particulièrement celles associées aux sorties dans les salles de spectacles ne sont plus considérées comme seul mode d'accès à la culture. Il y a plus de spectacles dans les salles et plus de culture en ligne.**

L'offre culturelle a, en effet, explosé sous l'effet d'internet. Nous l'avons vu, les publics passent désormais plus de temps connectés devant leur écran d'ordinateur que devant leur téléviseur.

**Avec la TNT, l'offre de chaînes télévisées a explosé. Quant au nombre de contenus en ligne, lui est impossible à estimer. 70% des abonnés à un service de streaming vidéo et 60% des abonnés à un service de musique en ligne déclarent consommer davantage de contenus qu'il y a trois ans. Dans un monde où l'offre de contenus est toujours à portée de main, la seule limite est le temps libre des consommateurs.<sup>8</sup>**

**Pour les publics que nous visons : internet, les jeux vidéos et la télévision sont des pratiques culturelles. Renier un tel phénomène est déjà une façon de nous éloigner de ces publics.**

Et pour être honnêtes, des services en ligne comme Culture box, certaines plateformes de streaming comme Deezer, des solutions d'accès aux œuvres d'un cinéma d'art et d'essai comme Mubi ou des plateformes d'échanges et de critiques comme Sens critique sont, certainement, de véritables solutions de démocratisation culturelle. Peut-on voir ailleurs qu'en ligne aujourd'hui le Ring de Wagner mis en scène par Chéreau ? Et c'est aussi, à n'en pas douter, parce qu'internet a bouleversé les modes de consommation des « œuvres » diffusées sur les chaînes de télévision que les grands networks ont inventé

8 / <http://www.youscribe.com/catalogue/tous/actualite-et-debat-de-societe/medias/etude-bain-company-les-nouvelles-prescriptions-de-l-abondance-a-2337374>.



depuis une dizaine d'années un nouveau genre d'écriture de séries dont la qualité est aujourd'hui de plus en plus reconnue. La qualité serait peut-être même devenue un enjeu principal de ces productions – et modes d'accès – au point que Netflix investit maintenant dans ses propres productions exclusives de séries. Il apparaît désormais que pendant que les networks américains (au premier rang desquels HBO) pensaient qu'Internet ne marcherait jamais, Netflix et Amazon Prime ont engrangé les abonnés et se sont permis de prendre des risques artistiques que les grands opérateurs ne souhaitaient plus prendre, au point d'avoir été les seuls récompensés au derniers Golden Globes.<sup>9</sup> Le ministère de la Culture et de la Communication, lui-même, fait de ce secteur un axe privilégié de développement. Qualité de la production culturelle et diffusion en ligne ne sont donc pas forcément anti-nomiques, elles peuvent même être complémentaires.

**En 2015, le produit le plus vendu par Amazon lors des fêtes de Noël a été la platine vinyle et, en 2015, le chiffre d'affaires de la vente de disques vinyles a été supérieur à celui de la musique en streaming.**

La différence de qualité supposée entre une culture matérielle versus une culture mainstream immatérielle, ni les conditions d'accès différenciées entre des pratiques, ne sont évidentes quand on considère que si seuls **14% des Français déclarent de temps en temps télécharger des livres ou des journaux, 43 % se disent intéressés par visiter un musée en ligne (surtout chez les plus âgés - 56% des 65 ans et plus), 33% sont intéressés par suivre des concerts en ligne, plus particulièrement les spectateurs ruraux et les ouvriers.<sup>10</sup> Plus de 33% des Français indiquent avoir déjà visionné un spectacle sur écran (81% des 15-24 ans), 76% des CSP supérieures et 83% de ceux qui déclarent aller voir un spectacle une fois par mois).**<sup>11</sup>

Aux Etats-Unis, cette pratique de vision en ligne des spectacles devient de plus en plus importante et repose maintenant sur une tarification de paiement à l'acte. Par exemple, sur la plateforme Stagelt, les fans acquittent le prix du billet 3 \$ US en moyenne et peuvent verser des montants additionnels qui sont en moyenne de 13,4 \$ US.<sup>12</sup> Le peu d'expérimentations effectuées en France à ce sujet inquiètent les professionnels qui voient là le risque d'une consolidation de ces pratiques

auprès de grands acteurs d'Internet alors que les chiffres tendent à prouver que les pratiques de vision devant écran et face à la scène sont des pratiques plus complémentaires qu'opposées.

**Quand le choix de l'écran se fait au détriment de la scène, c'est pour une raison de disponibilité en termes de temps et de places pour 69% des Français et par manque de moyens pour 41%.<sup>9</sup>**

Quelles que soient les conditions d'accès, les spectateurs ne sont donc plus en manque de propositions culturelles de qualité. En trente ans, alors que l'offre de diffusion d'œuvres matérielles a sans cesse augmenté, l'offre de diffusion immatérielle a explosé et « le temps de cerveau disponible », lui, n'est pas extensible.

**Les 150 annulations de festivals annoncées en 2015 sont non seulement la marque d'un effet de précarisation du secteur, mais elles révèlent aussi un effet de saturation en termes d'offre.**

## 2

### **Des services nouveaux plus performants en termes de « captation des publics » :**

Si ce n'est pas la qualité des œuvres qui éloigne certains publics, si le facteur de représentation sociale des pratiques matérielles n'est pas plus empêchant que du temps des analyses de Bourdieu, la question de l'offre et de la demande est-elle la seule raison de cette « désaffectation » dont on ne mesure pas précisément l'ampleur ?

La question du service aux publics apparaît comme une des raisons de désaffectation. Si la proximité de la salle et la qualité des artistes est un choix déterminant, les facilités de réservation ainsi que la qualité de la salle apparaissent comme des facteurs tout aussi déterminants.<sup>13</sup> Nous entendons « service » au sens de l'adresse aux publics en général, mais deux éléments retiennent particulièrement notre attention sur ce point : les conditions de vente et les conditions de référence affinitaire.

9/ [http://next.liberation.fr/culture-next/2016/01/10/golden-globes-la-fin-de-la-tele-de-papa\\_1425421](http://next.liberation.fr/culture-next/2016/01/10/golden-globes-la-fin-de-la-tele-de-papa_1425421)

10/ [http://www.bva.fr/fr/sondages/barometre\\_de\\_innovation\\_-\\_janvier\\_2015.html](http://www.bva.fr/fr/sondages/barometre_de_innovation_-_janvier_2015.html)

11/ <http://www.harrisinteractive.fr/news/2014/21052014.asp>

12/ [http://www.proscenium.fr/thinktank/t%C3%A9l%C3%A9chargement/ETUDE\\_SPECTACLE\\_NUMERIQUE\\_IDATE.pdf](http://www.proscenium.fr/thinktank/t%C3%A9l%C3%A9chargement/ETUDE_SPECTACLE_NUMERIQUE_IDATE.pdf)

13/ [http://www.harrisinteractive.fr/news/2014/Results\\_HIFR\\_Prodiss\\_18112014.pdf](http://www.harrisinteractive.fr/news/2014/Results_HIFR_Prodiss_18112014.pdf)



### Les conditions de vente, de la transaction à la relation :

Pour comprendre ce point, il importe de se mettre à la place de quelqu'un qui achète en ligne et de se demander pourquoi on abandonne éventuellement une transaction. On peut aussi se demander si, en tant que consommateur de n'importe quel produit, on souffrirait la façon dont certaines salles conçoivent leurs conditions de vente et plus particulièrement d'abonnement ?



**Nous avons été surpris lors de notre tour de France de constater que moins de 10% des personnes présentes connaissaient le pourcentage de places qu'elles vendaient en ligne preuve, peut-être, d'un manque d'intérêt partagé à ce sujet.**

La majeure partie des personnes que nous avons rencontrée répondait : « autour de 10 % ». Pourtant, les éléments d'information sont clairs sur ce point : les salles qui décident de vendre en ligne, et qui conduisent cette approche non comme un service pour elles-mêmes, mais comme un service pour leurs publics, atteignent pour certaines le taux de 80%.

### La question de la vente est-elle une question importante pour les salles ?

#### • Et ailleurs, ça se passe comment ?

Une étude sur la vente de billets aux Etats-Unis a été réalisée en 2014 par Google / Ipsos / Media CT. Certes, si la nature des spectacles étudiés est différente et si les Américains sont peut-être plus familiers des pratiques d'achat en ligne, les résultats méritent d'être présentés.

- **Sur les conditions d'accès à l'information** : pour 64% des personnes interrogées, Internet est la première source d'information pour choisir un spectacle. 79% de ces personnes ac-

cèdent à cette information via leur Smartphone. 25% des personnes qui ont acheté des places disent que la vidéo associée à un spectacle a motivé leur choix.

- **Sur le volume de places vendues en ligne** : entre 2012 et 2014, les ventes de billets de spectacles musicaux ont augmenté de 29% sur la plateforme Live Nation. Les requêtes sur Google ont augmenté de 32 % pour l'achat de places pour des rencontres sportives et de 10% pour les spectacles à Broadway. La vente de places pour les spectacles à Broadway a, elle, augmenté de 5.71% du volume total des places est vendu en ligne et 80% des personnes ayant acheté une place en ligne se disent prêtes à acheter d'autres places ou produits culturels.



*Interview Elisa Beardmore – directrice de la communication des Dominicains de Haute-Alsace : Selon nos premières analyses qui méritent d'être affinées, nous estimons que plus de 300 nouveaux spectateurs acquis en une saison achètent plus de spectacles qu'avant. Ceci est dû au temps gagné et à la capacité donnée, du coup, de travailler mieux sur d'autres canaux, je pense notamment aux réseaux sociaux que nous investissons beaucoup mieux qu'avant.*

- **Sur les conditions d'achat** : 30% des personnes informées de la tenue d'un spectacle qui peut les intéresser achètent une place. 1 personne sur 3 souhaitant sortir pour voir un spectacle ne sait pas, avant de se connecter, quel spectacle aller voir.

- **Sur les délais avant l'achat** : les recherches qui conduisent à acheter une place de spectacle se font en général deux semaines avant la date du spectacle. 69% des places sont vendues un mois avant la date.



- **Sur l'attitude des spectateurs en salle** : 66% des personnes attendant le début d'un spectacle sont connectées sur les réseaux sociaux. 20% vont commenter ou produire un post. 17% vont se localiser. 16% vont liker. Une personne sur trois va rechercher les futurs événements ayant lieu dans la salle.

Bien sûr, les pratiques évaluées ici ne sont pas les mêmes et les spectacles présentés disposent d'une force de communication plus importante, mais pourquoi les équipes culturelles en France peinent-elles, pour la plupart, à disposer d'un site Internet capable de répondre à ces différentes attentes ? Pourquoi, souvent, les sites ne sont-ils que la copie des plaquettes de saison ? Pourquoi se concentre-t-on plus sur « l'avant vente » que sur « l'après-vente » alors que l'on sait que 63% des 15-24 ans déclarent avoir téléchargé le spectacle ou les chansons d'un spectacle de l'artiste après y avoir assisté ?<sup>14</sup>

Manque de moyens, manque de moyens, manque de moyens répond-t-on fort justement, mais toutes les études commerciales sont claires sur ce point : acquérir un client – et donc un spectateur – est plus complexe et plus coûteux que de le fidéliser...

- **Et sur d'autres secteurs, que se passe-t-il ?**

La vente en ligne existe donc non comme une simple facilité d'accès, mais aussi comme une condition d'accès. Peut-être, pour mieux comprendre les leviers de l'acte d'achat, pouvons-nous nous inspirer de deux secteurs d'activité qui vendent en ligne.

- Comment la Vente par correspondance en ligne a-t-elle écrasé la Vente par correspondance de maman ?

Qui d'entre-nous pouvait imaginer il y a vingt ans que General Motors serait un jour moins capitalisé qu'un annuaire en ligne au nom improbable de Google ? Qui pouvait imaginer que La Redoute vivait ses dernières années alors que tant d'entre nous ont vécu une part de leur adolescence dans l'attente des livraisons du merveilleux catalogue ? Qui pouvait imaginer que des tutelles fermentaient un jour des festivals et des théâtres dans les conditions où elles le font aujourd'hui ? Personne. Certes les automobiles ne se vendent pas en ligne, mais elles se partagent grâce à de nouveaux services Internet. Certes, La Redoute a quasi disparu, mais le volume de vente en ligne explose chaque année. Quand aux théâtres, leur budget, c'est dit : est sanctuarisé.

Alors que le volume de vente en ligne représentait en France 31 milliards d'euros en 2010, il en représentait 51 en 2013, soit une augmentation de plus de 64%. Le top 3 des vendeurs en ligne sont des distributeurs de produits culturels, au premiers rangs desquels Amazon et La Fnac. 52% des internautes achètent des produits culturels en ligne, soit un peu moins que pour les voyages et les services, mais plus que pour les produits d'habillement, de décoration et autres...



### Il n'y a pas d'incompatibilité entre culture et vente en ligne.

Si nous avons pu dans un premier temps comprendre comment les publics s'orientent plus aujourd'hui vers les pratiques culturelles immatérielles, il est intéressant de comprendre pourquoi de nouveaux acteurs type Vente privée ont fait disparaître du paysage de la VPC des acteurs comme La Redoute, 3 Suisses... Si les conditions de logistique de ces entreprises sont en cause, leurs modalités de vente sont aussi responsables de la désaffection des publics.

14/ [http://www.harisisinteractive.fr/news/2014/Results\\_HIFR\\_Prodiss\\_18112014.pdf](http://www.harisisinteractive.fr/news/2014/Results_HIFR_Prodiss_18112014.pdf)



Apparaissent trois raisons principales à cette désaffection :

o **Une événementialisation des ventes trop réduite.** Vente privée a substitué à l'événement du catalogue de saison, un événement quotidien.

o **Une place réduite des internautes dans la communication et la prescription de leur adhésion.** Un des leviers de vente est sans conteste la recommandation entre internautes. En 2013, 66% des internautes ont contribué à des avis/notes, recommandé ou partagé sur des produits ou des services qu'ils ont achetés.<sup>15</sup> Dans ces systèmes de vente, l'internaute/l'acheteur n'intervient pas seulement en bout de chaîne, mais en amont, comme prescripteur, influenceur.

o **Des outils de connaissance des clients obsolètes.** Enfin – et, sur ce point, la démonstration a été faite mille fois – les acteurs traditionnels de la VPC ont longtemps disposé d'une base de connaissance des clients conçue principalement pour simplement adresser le catalogue. Ces outils étaient passifs et ne permettaient en rien d'animer la relation client entre deux catalogues.

- Comment font les grands événements sportifs ?

Selon Frédéric Longuépée, directeur délégué de la Fédération française de tennis en charge de l'administration générale et de la billetterie : " En 2007 à Roland Garros, la vente en ligne représentait 6 000 places, 38 000 en 2008, 125 000 en 2009 et 180 000 en 2010 (...). La réussite de cette politique de e-ticketing repose sur deux piliers : la bonne utilisation de la base de données clients de la fédération et la nouvelle segmentation de l'offre."

#### Les conditions et les enjeux de prescription et de références affinitaires :

Autre question nouvelle d'organisation de la relation aux publics : qui prescrit la pratique ? La réponse à cette question permet probablement d'expliquer une part des difficultés rencontrées par les lieux dans leur relation aux publics. La posture du lieu est interrogée par ces usages numériques et interactifs. De quel point de vue parle-t-on aux publics ? Sans reprendre ici les théories de Bourdieu concernant les conditions d'accès aux lieux de culture et l'effet excluant de ces lieux sur une part des publics, il est certain qu'Internet a démoli la parole institutionnelle, celle de l' élu, du médecin ou du professeur. Celle du lieu culturel aussi. Ainsi, continuer une communication où le lieu est seul référent de sa programmation – et donc de sa légitimité – participe quasi mécaniquement à éloigner une part des publics.

Longtemps, les lieux ont misé sur la presse. Local ou national, un bon article générerait de la vente. Si nous n'avons pas de statistiques sur les conditions d'impact de tels papiers, il est certain que l'effet de la prescription des médias est moins important qu'il ne l'a été.

Dans le cadre du relais de la parole, les réseaux sociaux sont un levier de communication essentiel, levier peu ou mal employé. **Entre 2010 et 2013, tous médias confondus, l'impact des prescriptions a augmenté de 5,75% via les réseaux sociaux, de 8% dans le cadre des suggestions personnalisées et de 0,5% dans le cadre des critiques professionnelles.**<sup>16</sup> Critique elle aussi considérée comme institutionnelle, donc mise en doute. A l'heure d'une offre en augmentation constante, d'une désinstitutionnalisation des pratiques, la recommandation est de plus en plus privilégiée. Dans ce cadre, combien de lieux utilisent ces réseaux avec une posture différente de celle de l'institution ou de la promotion ? Assez peu.

Cette question de prescription est essentielle car elle repose sur une nouvelle économie, celle de la donnée associée aux publics. Connaître la consommation exacte de certains publics est

15/ [http://www.fevad.com/uploads/files/enjeux2014/Chiffres\\_Cles\\_2014.pdf](http://www.fevad.com/uploads/files/enjeux2014/Chiffres_Cles_2014.pdf)

16/ <http://www.youscribe.com/catalogue/tous/actualite-et-debat-de-societe/medias/etude-bain-company-les-nouvelles-prescriptions-de-l-abondance-a-2337374>.



considéré par nombre d'industries comme une source de valeur importante, c'est la raison pour laquelle ces données sont au cœur de nouvelles batailles organisées par de nouveaux systèmes d'algorithmes de recommandation. **Amazon, Facebook, Digitick... exploitent les données collectées sur les publics pour simplement vendre plus, vendre mieux, à leurs seules fins.** Il y a fort à craindre – et sur le sujet nous n'entendons pas de critiques éclairées de la part des acteurs culturels en premier – que demain, la prescription ne soit plus celle portée par la programmation, ni par les critiques, ni par le bouche à oreille, mais par des calculs de rapprochement affinitaires conçus aux seules fins de mieux « optimiser les comportements ». Outre les enjeux politiques et philosophiques que découlent de telles dynamiques, cela organise une rationalisation de la production artistique et, plus largement, la fin annoncée de tout projet de pluralité culturelle.

Intégrer les publics, de façon plus importante dans la communication, et plus largement dans la vie du lieu, est certainement une condition de changement de l'attitude des publics face aux lieux culturels. C'est aussi une condition essentielle de résistance à l'organisation algorithmique de nos espaces de représentation.

**Malgré les efforts sincères réalisés par les équipes de relations publics notamment, dans les lieux culturels, l'attente et les outils employés sont d'abord et toujours transactionnels. Ce mauvais usage des outils de connaissance des publics participe à éloigner les spectateurs des institutions culturelles.**



*Interview Elisa Beardmore : Nous avons déjà changé de billetterie pour un système en ligne. Mais ce système ne gérait pas communément mes bases. J'avais d'un côté une base intégrant les acheteurs de places et de l'autre un ancien fichier public que l'on n'avait pas pu intégrer dans la base. Donc tous nos travaux de recherche de publics devaient s'effectuer sur deux bases différentes, ce qui, en termes de ressources humaines, était*

*ingérable. L'opérateur avec lequel on travaillait était allemand et il n'y avait pas que le Rhin qui nous séparait en termes de pratiques. Cet acteur était le leader allemand de la vente de places en ligne mais la question de la relation aux publics n'intégrait pas son schéma de fonctionnement, seule la vente de billets l'intéressait. Il me fallait un outil de vente et de relations aux publics*

3

### L'émergence du parcours client :



Bien sûr, plus aucun lieu ne parle de public au singulier. Tous ont saisi qu'il y a des publics et effectuent une segmentation. La segmentation est la base d'une approche marketing et si ce terme est honni par nombre de lieux, la pratique existe néanmoins. Pourtant, ces publics segmentés en « jeunes publics » et « abonnés » principalement sont incapables de révéler la finesse des comportements des publics. Un spectateur est un individu qui réagira différemment une semaine ou deux jours avant un spectacle, se comportera différemment selon la manière dont nous lui parlerons d'un spectacle de danse et qui sera plus ou moins intimidé selon qu'il vient pour la première fois ou chaque mois. Un spectateur qui vient voir 3,2 spectacles en moyenne chaque trimestre depuis cinq ans et qui ne viendrait, depuis deux saisons, que pour 2,3 spectacles par trimestre a des choses à nous dire. Lesquelles ? Les outils employés pour disposer de ces alertes existent-ils ? Cette façon de conduire la relation aux publics est connue dans les lieux et elle est généralement dévolue aux personnes en charge des relations aux publics, mais elle est menée de façon artisanale, sans les outils adaptés.

Le tour de France que nous avons mené cette année est, en cela, symptomatique d'une prise de conscience et d'un changement. Evoquer aujourd'hui la question de la billetterie et des bases contacts, attire simultanément les personnes en charge de la communication, des relations aux publics et de la billetterie. Ces questions d'équipement de connaissance des spectateurs sont certainement une manière de produire une transversalité nécessaire aux conduites de changement auxquelles sont confrontés les lieux culturels.



*Interview Elisa Beardmore : Du fait de la transversalité du système on s'est organisé en fonction de la compétence de chacune. Malika est plutôt bonne pour l'accueil des publics et l'entretien de la base, elle s'occupe plus de la base des publics. Marion est meilleure sur tout ce qui est segmentation et s'occupe plus de la base des relais. Quand à moi, j'essaie de coordonner cela et de ne plus structurer l'ensemble des outils de communication. Les choses se sont faites en fonction des appétences de chacun. Cet outil a totalement changé nos façons de faire.*

Cette situation confirme l'analyse d'Eddie Aubin, fondateur de MyOpenTickets : « Au début, la billetterie ne s'occupait que de la gestion des entrées : faciliter l'identification et le contrôle, et fluidifier les accès. Les possibilités qu'elle offre sont aujourd'hui bien plus larges. D'une activité spécifique, annexe au cœur d'activité, elle est devenue centrale. Elle est indissociable de la communication, par les supports monétisables qu'elle offre, et du marketing, par la récupération des datas qu'elle permet ». <sup>17</sup>

En synthèse, un spectateur / consommateur / internaute ne réagira pas de la même façon selon la nature du mail adressé, du ton du mail ou si il a été relayé par un tiers internaute. Le spectateur pourra, selon les cas, souhaiter un mail pour préparer sa venue ou appréciera un appel téléphonique à l'issue du spectacle pour que l'on fasse grandir avec lui un type de relation plus qu'un autre. Un internaute qui assure la promotion d'une salle ou d'un spectacle via les réseaux sociaux pourra apprécier un geste à son endroit et même finir par défier une salle qui n'agit pas de façon reconnaissante quand il a le sentiment de « travailler pour elle ». Souvent, ses propos sur les réseaux seront alors réellement délétères pour les lieux en question. Un spectateur qui viendrait pour la première fois dans un lieu pourrait apprécier qu'on l'appelle et qu'on lui propose de venir 40 minutes avant le spectacle pour lui offrir un verre et lui parler du lieu et de sa programmation. Tout cela participe au parcours client, privilégié par les spectateurs qui, aujourd'hui, agissent moins comme des dévots de la chose culturelle que comme des consommateurs. Pour agir dans une telle approche, il faudra certainement repenser la façon d'animer

les relations auX publicS, réévaluer le temps et l'énergie consacrée à certaines tâches et plus encore, disposer des outils adéquats. Cette difficulté de conduire un certain type de relations aux publics participe selon nous au sentiment donné par nombre de lieux d'une approche élitiste.

4

## Le sentiment d'élitisme et le besoin d'appropriation

L'élite est la minorité d'individus auxquels s'attachent, dans une société, un prestige, et, en pratique, le plus de pouvoir dû à des qualités naturelles ou acquises. Le terme d'élite superpose les notions de meilleur et d'élection. Un régime élitiste est une aristocratie. L'étymologie est claire sur ce terme, élite vient du participe passé electus du verbe latin eligere, signifiant extraire, choisir. L'élite est ainsi formée de ceux qui se choisissent ou sont choisis. D'où l'idée connexe de supériorité puisque ce qu'on choisit, c'est ce qu'il y a de meilleur.

Combien de candidats aux dernières élections municipales et régionales ont promis les pires déboires aux lieux culturels au motif de leur approche élitiste ? Cette promesse, aussi populiste soit-elle, a séduit combien d'électeurs dont le vote se traduit notamment par le sentiment de ne plus être pris en considération par le groupe social et culturel dominant ? Et quand Manuel Valls appelle les acteurs culturels à travailler dans le sens d'un projet républicain ne fait-il pas, en creux, le même reproche ? Les lieux culturels sont-ils donc à ce point devenus élitistes ? Non au regard de certaines programmations, non au regard des critiques effectuées auprès de certains dans leur manque de courage en termes de choix d'artistes. Certainement non, les programmations ne sont pas plus élitistes qu'elles ne l'étaient il y a dix ou vingt ans. Simplement, à l'heure de l'interactivité, de la multiplication des offres et de la « satisfaction client », venir voir un spectacle est peut-être considéré comme une chose plus risquée. La pratique culturelle est une expérience dans sa globalité et nombre d'équipes restent très concentrées sur une question de diffusion simplement et sur un discours de séduction associé au spectacle plus qu'au projet du lieu. Peut-être alors les publics se sentent-ils moins accompagnés. Moins accompagnés en termes d'adresse et de service.

17 / Source : la billetterie du futur : un marché en croissance pour le spectacle. <http://irma.asso.fr/LA-BILLETTERIE-DU-FUTUR-Un-marche>



o Une adresse peu sociale et peu réactive :

L'effort opéré sur les textes de présentation de spectacles est notable depuis quelques années, au risque parfois d'un certain appauvrissement. Mais cette adresse est encore majoritairement conçue dans le cadre d'un programme, donc d'un lancement de saison, donc d'un public de potentiels abonnés : un public choisi. La communication en ligne et sur les réseaux sociaux est généralement déclinée de cette forme et prend rarement en compte un autre type de relation à d'autres publics. **Mais comment ne pas choisir de parler seulement à ceux que l'on connaît quand les outils que l'on emploie ne sont pas conçus ni adaptés pour toucher et connaître les publics que l'on ne connaît pas ?**

o Un service peu adapté :

Nous l'avons vu, le public attend une offre de service associée à un lieu culturel. Nos ateliers l'ont montré, cent services émergent en une heure de workshop et la plupart buttent sur l'absence d'outils pour les développer ou sur l'absence de volonté des directions.

Sans anticiper sur ce point, deux exemples révèlent des services simples à fournir qui répondraient à une part des attentes de certains publics. Trois thématiques de services sont souvent revenues dans nos ateliers, elles portent sur les questions de périodicité, d'accessibilité et de convivialité.



• **Périodicité** : la périodicité, c'est connaître les temporalités de fonctionnement et de décision de chaque spectateur. C'est lui adresser des informations via, newsletter, mais ni trop, ni trop peu. C'est aussi lui offrir la possibilité de ne pas se décider au lancement de saison ou un ou deux mois avant un spectacle. C'est lui permettre de poser un spectacle en favori dans son espace dédié et lui adresser la bonne information ou la bonne promotion au bon moment.



• **Accessibilité** : c'est considérer toutes les difficultés pour se rendre sur un lieu de spectacle. C'est offrir un accueil et un suivi particulier à celles et ceux qui viennent pour la première fois. C'est identifier certains spectateurs vieillissants (oui, eux aussi nous intéressent) qui, mal placés, entendent mal certains spectacles. C'est travailler à des solutions de covoiturage pour certains spectateurs isolés.



• **Convivialité** : près de 50% des personnes qui viennent voir un spectacle disent qu'elles n'iraient pas sans être accompagné. La convivialité autour d'un lieu culturel, c'est considérer la notion de sortie entre amis et inventer des tarifs groupés, des offres organisées de covoiturage. Déjà, Digitick s'inscrit dans une telle démarche en ouvrant des offres croisées spectacle / covoiturage avec Blabla Car et de nuitées avec Booking.

En synthèse :

1° **Le service associé à une salle de spectacle n'est pas un outil de vente directe, c'est une posture d'accueil** facilitée par des outils dont ne disposent généralement pas les lieux.

2° **Il y a un sentiment d'inégalité d'accès à la culture pour 53 % des français.** 48% jugeant qu'elle a plutôt augmenté au cours des trente dernières années. 55% pensent que les pouvoirs publics ne favorisent pas suffisamment l'accès à la culture.<sup>18</sup> Penser le service au public, de manière plus ambitieuse, peut être une façon de résoudre une part du problème.

3° **Il n'y a pas forcément antinomie entre usage immatériel d'un service culturel et pratique matérielle culturelle.** Ne plus segmenter ces approches consiste même à fédérer de nouveaux publics connectés en demande justement d'une expérience différente et incarnée dans un espace et un temps donné.



4° Deux types de productions culturelles se détachent désormais et au moins deux types de publics existent. **Il n'y a plus un mais des publicS**, cela tout le monde en convient, **publicS au carré**, car ils sont désormais matériels et immatériels.

5° Pour les producteurs de spectacles non subventionnés ou ceux de musiques actuelles - dont les subventions baissent et qui sont soumis à une forte concurrence - une démarche active de prospection et de relation aux publics via des systèmes informatiques adaptés est en cours.

**6° Pour le secteur du spectacle vivant subventionné, les acteurs traditionnels n'ont pas tous appréhendé les changements d'attitudes principalement associés à la consommation en ligne. Bien souvent, on continue de s'adresser** avec des discours, une offre et des outils pour des spectateurs captifs et ni l'approche, ni les outils ne sont pensés pour des spectateurs à conquérir, ce malgré un désir de plus en plus énoncé. Souvent, on continue de valoriser un engagement, sur le long terme que ne souhaitent pourtant plus les publics. L'achat d'impulsion, très présent sur Internet, n'est pas réellement investi car les outils ne permettent pas une telle gestion. La vente est conçue avant le spectacle et l'on peine à organiser les conditions de fidélisation après le spectacle. Le spectateur, lui, reste absent du discours porté par l'institution. On diffuse un discours institutionnel globalement remis en cause par les pratiques de communication en ligne et plus largement d'empowerment. Le réseau d'acteurs culturels TMLAB a convoqué ses membres cette année, à plus de deux reprises, sur la question de savoir quelle place laisser à la parole du spectateur dans les institutions. Ces nouveaux spectateurs à conquérir ne sont pas compatibles avec une perception de spectateurs passifs quand aux lieux.

**L'attente et les comportements des publics évoluent. En demande de services accrus, une part importante de publics fait le choix d'autres pratiques.**

**Ces services sont associés à des outils de billetterie ou de relation aux publics « nouvelle génération ». S'ils font sens dans une démarche d'élargissement des publics, aucun pourtant n'est une solution magique, bien heureusement.**

**La mise en œuvre de telles solutions suppose réellement un projet de changement, un projet d'équipe, une vision qui, nous le mesurons, peut participer à questionner le projet et à investir les forces des équipes de manière plus intelligente, plus productive et plus gratifiante sur leurs talents propres et sur leur cœur de métier.**

Nous avons tenté dans cette première partie de dresser un état des lieux des pratiques culturelles en France aujourd'hui, de l'économie du secteur culturel et de l'impact du numérique sur ces pratiques, sur le secteur et sur la notion de service aux spectateurs / internautes. Cet état des lieux est la cueillette d'un ensemble de signaux faibles connectés, que l'on peut différemment interroger, c'est le sens de ce livre blanc.

Si l'on accepte donc que les outils numériques employés - et le manque de services associés - expliquent en partie l'éloignement de certains publics, la question est alors d'en changer. Mais pour quels outils ? Les plus motivés, ainsi que les meilleurs vendeurs de solutions de billetterie et de connaissance des spectateurs, auront alors une seule réponse :

**To save everything : click here.**

Cette sentence tirée du titre du livre d'Evgeny Morozov rappelle que la pire attitude à avoir après un tel diagnostic est celle du solutionnisme. L'outil informatique en soit ne résout rien s'il ne s'accompagne pas d'une réelle conduite de changement. Pire, ce type d'attitude concourt à faire le jeu d'une technologie et de la société qu'elle génère. Le solutionnisme conforte la promesse que des algorithmes experts finiront par sécuriser nos sociétés en contrôlant nos comportements individuels. Agir de la sorte, c'est déjà renier le principe premier d'un projet culturel : celui d'une possible émancipation pour chacun. **Ainsi, la question qui nous occupe n'est pas simplement sociale ou technique, elle est aussi et d'abord politique et stratégique.**

L'étude que nous avons menée depuis deux ans révèle cinq freins principaux pour répondre aux problématiques énoncées préalablement.

**D'abord, une résistance culturelle aux pratiques commerciales dans les lieux culturels.**

Cette résistance est saine, il faut pourtant l'interroger. Peut-on, doit-on intégrer des pratiques commerciales, marketing et de segmenta-

tion dans les relations aux publics ? Sans un regard clairvoyant à cet endroit, sans une pratique éclairée de résistance ou de court-circuit des pratiques dominantes, une telle conduite de changement ne fait pas sens. Pourtant, abandonner le commerce des spectacles aux seules forces d'une industrie dominante, est-ce une solution ?

Ensuite, si l'on souhaite un possible changement, il faudra certainement **considérer une logistique du traitement des données** généralement déficiente et plus encore épuisante, coûteuse et démotivante pour les équipes. La question, c'est celle de la donnée, cette « non-matière étrange » qui agit, dans bien des salles, comme **le carburant frelaté d'une logistique de communication qui épuise les équipes et... les publics.** Souvent, la communication des lieux et la promotion des spectacles sont considérées de façon très pyramidale :

**une bonne idée + une bonne image = un bon spectateur.**

Nous essaierons de voir en quoi penser la logistique de la relation au spectateur, c'est sans doute être plus libre et plus efficace. C'est dépasser les contraintes d'une communication « point à point » quasi impossible à gérer aujourd'hui. Penser la donnée, ce n'est pas s'inscrire en fascination ni en réaction à la Data société que l'on nous propose, c'est justement dépasser le risque d'être dans une relation simplement commerciale avec les spectateurs.

Nous verrons alors **comment concevoir la relation avec les spectateurs sur un flux de connaissance et non seulement sous l'angle d'un stock** d'informations figées. Nous verrons alors quelle architecture logicielle permet une approche dynamique de la question.

Nous mesurerons ce que des architectures informatiques, de travail et de relation permettent de créer comme **temporalités différentes et adaptées dans la relation au spectateur.** Et comment dans un cas, elles captent le public et, dans l'autre, le fidélisent aussi.

Parce que les conditions de relation aux publics sont très liées aux pratiques des outils numériques, qu'elles évoluent donc très rapidement, nous mesurerons enfin, **la capacité de certains outils à développer, sans cesse, de nouvelles solutions opérationnelles (nécessaires).**

Enfin, nous listerons les fonctionnalités minimales que doivent assurer de tels systèmes pour être performants.

Cette partie s'appuiera notamment sur les premiers sondages effectués auprès des structures culturelles que nous avons interrogées.

fonction

besoin



adaptation



### Pratiques commerciales et éthiques de la relation au spectateur

**Cette question du « commerce » associé au secteur culturel est un des principaux problèmes identifiés au cours de nos travaux. Les lieux culturels publics ne sont pas des lieux de commercialisation. En France, le fonctionnement des lieux est pris en charge par des subventions publiques à hauteur moyenne de 60% pour la musique actuelle et jusqu'à 80% pour certains lieux de théâtre et de danse.**

Malgré les promesses de sanctuarisation des budgets, ce modèle tend pourtant à s'essouffler. Les lieux culturels ne vont plus pouvoir rogner longtemps sur leurs budgets artistiques et de communication pour résister aux coupes budgétaires imposées par leurs tutelles depuis quelques années. Il faut donc vendre plus, mieux, augmenter les fonds propres, réduire certains frais dont l'impact reste à prouver en termes de fréquentation. Mais ce changement ne se décide pas du jour au lendemain et les équipes ne sont pas forcément formées à changer de modèle.

Pour répondre à ces enjeux, doit-on penser des programmations plus « populaires » pour capter plus de publics ? Une telle stratégie serait une déroute pour tout projet culturel ambitieux même si nombre de programmeurs s'y inscrivent désormais de manière plus ou moins contrainte. Doit-on utiliser les outils, les stratégies et les vocables du tout commercial, du tout vendu aux forces du capital triomphant ? Un généreux mécène acceptera-t-il enfin de combler ce besoin financier ?

Cette question est essentielle et nombre de nos échanges ont révélé des attitudes conformistes refusant d'aborder les questions mêmes du changement des attentes et des pratiques des spectateurs. À l'opposé, émerge un discours flamboyant qui parle sans phare de consommateurs, de clients et n'hésite pas à promouvoir les solutions les plus étonnantes de life time value ou de yield management. Deux visions opposées s'affrontent donc : certaines défendent des solutions visant à imaginer des prix fondés sur la fidélité des clients quand d'autres parient sur une tarification selon l'offre et la demande.

En abordant de front ces sujets, il nous semble pourtant possible de définir une politique de développement plus équilibrée qui associe rentabilité, équité, accessibilité et possible prise de risque artistique, intégrité du projet. Il faut « simplement », sur ces points, penser avec une logique commerciale et financière renouvelée, peut-être sous l'angle d'une économie sociale et solidaire et disposer des outils pour conduire de telles démarches. Gageons que ce débat peut même être une chance pour le secteur culturel.

### Les données : le carburant frelaté d'une logistique de communication qui épuise les équipes et... les publics

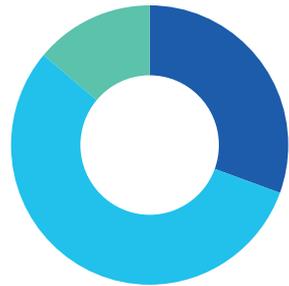
#### Une communication point à point, non maîtrisée

Face aux difficultés nouvelles, et sans cesse accrues, pour faire venir les publics, les équipes ont le plus sincèrement du monde multiplié les canaux de communication. Catalogue de saison, affiches, flyers, relations publics, relations presse, site Internet, newsletter, réseaux sociaux sont exploités largement, mais sans outil commun d'analyse et de connaissance des publics.

Nos échanges montrent qu'une approche cross media efficace est rarement mise en place par les équipes. On ne sait pas quel message adresser, sur quel support, pour quelle cible, à quelle périodicité et pour quel retour.



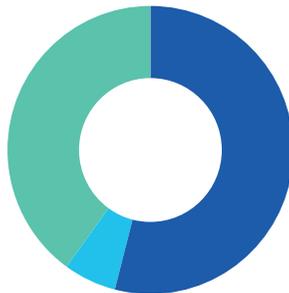
Vos newsletter sont :



- Parfois segmentées - 31%
- Chacun reçoit la même newsletter - 56%
- Systématiquement segmentées - 14%

Sources Artishoc 2015

Quand vous envoyez une newsletter :



- Vous analysez les retours de temps en temps - 54%
- Vous analysez les retours systématiquement - 5%
- Vous n'analysez jamais les retours - 41%

Sources Artishoc 2015

En organisant ainsi la communication en silos, on épuise les équipes qui se démènent pour remplir les salles, on perd de l'argent, on brouille la communication et on perd des publics. Si chaque équipe de direction est capable d'expliquer pourquoi tel mot ou telle couleur ont été choisis sur un catalogue de saison, on sait rarement dire quel nombre d'internautes se connecte chaque mois sur un site, quel est le volume de mails dans la base de données, quel est le niveau d'intégrité de ces données, quel est le taux de clic moyen sur une newsletter. **On pense la nature du message, rarement son impact.** Ceci est principalement dû au fait que l'on ne pense pas une stratégie de communication, on pense une stratégie de séduction des publics plus que de transformation des internautes en spectateurs. Une telle approche différenciée se fait d'abord en considérant la donnée comme une valeur.



## L'enjeu de la donnée

Au centre des stratégies que l'on évoque : la donnée. Big, Open, Sharing, Common... la donnée impacte l'ensemble de nos économies et de nos usages sociaux et bientôt culturels. Tous secteurs d'activité confondus, la donnée permet :

- De produire différemment les services
- D'affiner les offres des opérateurs
- D'individualiser des services désormais plus réactifs
- De suivre les processus de production et de les améliorer
- De permettre aux décideurs d'accéder à une information de qualité
- De créer de nouvelles sources de valeur.

Les lieux de spectacles peuvent-ils demain continuer à travailler sans sources de données de qualité, actualisées en permanence ? Les lieux indépendants peuvent-ils accepter de confier leurs données à des tiers qui, pour certains, en feront un usage contraire à ce que l'on peut attendre d'un lieu public de culture ?



### Medium is message ou l'arroseeur arrosé... Quand la transaction produit des consommateurs

Apparaît donc l'absence d'outils adaptés pour traiter les données. Outils inadaptés, bases segmentées, canaux non constitués qui instaurent une relation d'abord transactionnelle au spectateur. On se plaint de spectateurs désormais consommateurs, mais les outils de connaissance que l'on utilise à leur endroit sont conçus pour produire de la transaction.

o Des outils inadaptés :

Les outils de collecte et de traitement des données spectateurs ne sont pas adaptés à une gestion intelligente des relations aux spectateurs, car ils reposent sur une base « mère » qui est celle de la billetterie et sur des bases métiers non connectées.



## II / SOLUTIONS ET CULTURES INADAPTÉES



**Une approche de la transaction :** les billetteries ont, pour la plupart, été conçues - sur des technologies « pré-Internet » - pour éditer des billets dans les meilleures conditions. Ces outils ne savent et ne peuvent pas :

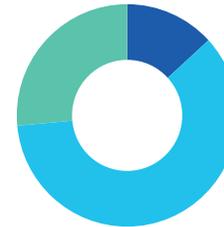
- **Assurer un service de vente :** relance automatique, placement dans les salles automatique, échange de billets, solution de vente organisée sous forme de crédits, achat groupé... Toutes ces solutions sont complexes à mettre en place plus encore quand leur ADN ne le permet pas.
- **Connaître les publics non identifiés :** les spectateurs non identifiés sont mal intégrés dans ces systèmes. Il s'agit de connaître celles et ceux se présentant au dernier moment en caisse. Les amis des amis. Les relais sur les réseaux sociaux ne sont pas connus. Un spectateur venant pour la première fois est généralement traité comme un autre. Un spectateur dont la pratique de fréquentation n'est pas connue et n'est pas analysée ne produit aucune alerte quand il commence à « décrocher ». **45% des structures interrogées disent que leurs outils ne permettent pas d'effectuer des analyses correctes sur leurs publics. 47 % considèrent que leurs outils répondent moyennement à leurs besoins.**

Si 65% des structures disposent dans leur base de contacts de spectateurs, de professionnels et de personnes inscrites à la newsletter, 87% considèrent leurs bases incomplètes et 26% non actualisées.

Dans les faits, lorsque nous expertisons une base d'un lieu culturel, nous repérons : un taux d'intégrité rarement supérieur à 50%. Le taux d'intégrité concerne la qualité des données. Près de 20 à 30% des contacts n'existent plus. Et on estime que près de 30% des personnes fréquentant la salle ne sont pas identifiées dans les bases.



### Pensez-vous disposer d'une base de contacts publics ?



Sources Artishoc 2015

- De bonne qualité, complète et actualisée - 13%
- De qualité moyenne, incomplète bien qu'actualisée - 61%
- De mauvaise qualité, incomplète et non actualisée - 26%

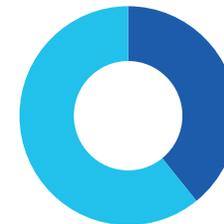
### Cette base de donnée intègre-t-elle les contacts ?



Sources Artishoc 2015

- Des professionnels, Des internautes inscrits à la newsletter - 3%
- Des spectateurs identifiés en billetterie - 5%
- Des spectateurs identifiés en billetterie, Des internautes inscrits à la newsletter - 5%
- Des spectateurs identifiés en billetterie, Des professionnels - 21%
- Des spectateurs identifiés en billetterie, Des professionnels, Des amis des spectateurs et des internautes - 5%
- Des spectateurs identifiés en billetterie, Des professionnels, Des internautes inscrits à la newsletter - 55%
- Des spectateurs identifiés en billetterie, Des professionnels, Des internautes inscrits à la newsletter, Des amis des spectateurs et des internautes - 5%

### cette base est :



Sources Artishoc 2015

- Utilisée pour quelques actions, chacun utilise sa propre base - 39%
- Utilisée pour toutes les actions de votre lieu - 61%

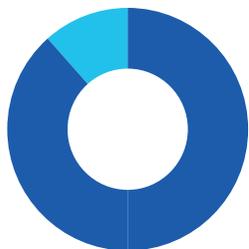


## II / SOLUTIONS ET CULTURES INADAPTÉES



• **Apprendre des publics** : les outils de billetterie et de stockage majoritairement employés par les lieux stockent les données concernant l'achat, mais, analysent très rarement les conditions. Ainsi ils ne disposent pas de solution de business intelligence. Ils ne permettent pas de cibler la bonne personne au bon moment. Aucun de ces outils ne sait par exemple identifier un spectateur qui cliquerait sur une information publiée sur une newsletter et qui n'achèterait pourtant pas de place. Aucun de ces outils ne sait analyser quelles informations sont lues sur les sites et quels spectacles sont achetés. Quasi aucun de ces outils n'est capable de repérer quels internautes assurent la promotion d'un spectacle via sa page Facebook et ne sait proposer des tarifs en fonction de la qualité de prescription de chacun des spectateurs. Or, selon les statistiques effectuées par l'opérateur Ticketfly, spécialisé dans la vente en ligne de spectacles musicaux, il semble que **41% des ventes de la plateforme proviennent des réseaux sociaux. Le partage sur les réseaux sociaux générerait, lui, 40% de revenus supplémentaires. 34% des internautes français suivent des artistes sur les réseaux sociaux. Sur les 10 comptes les plus likés sur Facebook, 9 appartiennent à des artistes. Aux USA, les réseaux captent également la quasi totalité du marché primaire de vente de places de concert en ligne**.<sup>19</sup> Ces outils, pour la plupart, ne vendent pas intelligemment des billets, car ils ne connaissent, ni n'entretiennent en permanence leur base de spectateurs, d'amis, de relais et de badauds.

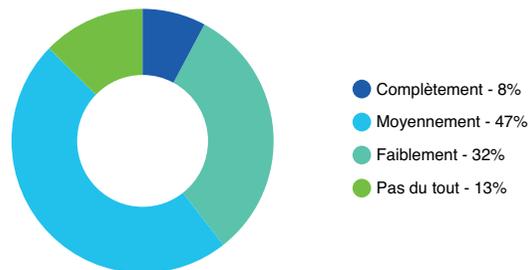
### La newsletter que vous envoyez :



- Ne vous permet pas d'enregistrer les interactions pour enrichir votre base de contacts - 89%
- Vous permet d'enregistrer dans votre base contact où cliquent vos internautes - 11%

Sources Artishoc 2015

### La solution que vous utilisez aujourd'hui vous permet-elle aisément d'effectuer toutes les statistiques que vous souhaitez sur vos publics ?



Sources Artishoc 2015

• **Une fermeture des canaux** : la plupart de ces outils sont fermés sur eux-mêmes et ne communiquent pas efficacement avec les systèmes d'envoi de newsletter, avec les différentes applications qui peuvent être mises sur les sites Internet, avec les réseaux sociaux... **Ces outils sont fermés et n'intègrent pas les canaux d'acquisition d'information concernant tous les publics. Ils ne permettent donc pas d'organiser des protocoles efficaces de communication.** Les failles de ces outils motivent alors nombre de personnes dans les structures à utiliser des solutions concurrentes de leur base de connaissances. **40% des structures interrogées utilisent différentes bases pour communiquer.** « Il faut pomper pour vivre et donc vivre pour pomper » auraient dit les Shadoks. Nous sommes bien souvent dans une telle situation... Nous multiplions les efforts sur différents outils pour aboutir à une solution pire encore. Pourquoi ? **Notamment parce que 41% des structures mesurent qu'il n'y a pas de liaison efficace entre leurs différents outils, chacun préfère ainsi agir par lui-même.**



La plupart des lieux de théâtre aujourd'hui ne sont pas équipés de systèmes dématérialisés. La billetterie dématérialisée concerne moins la capacité à ne plus imprimer de billets papiers qu'à disposer au sein des structures de systèmes partagés capables de produire une réelle agilité en terme d'acquisition, de qualification et de traitement des contacts ainsi qu'en termes de production de services dédiés.

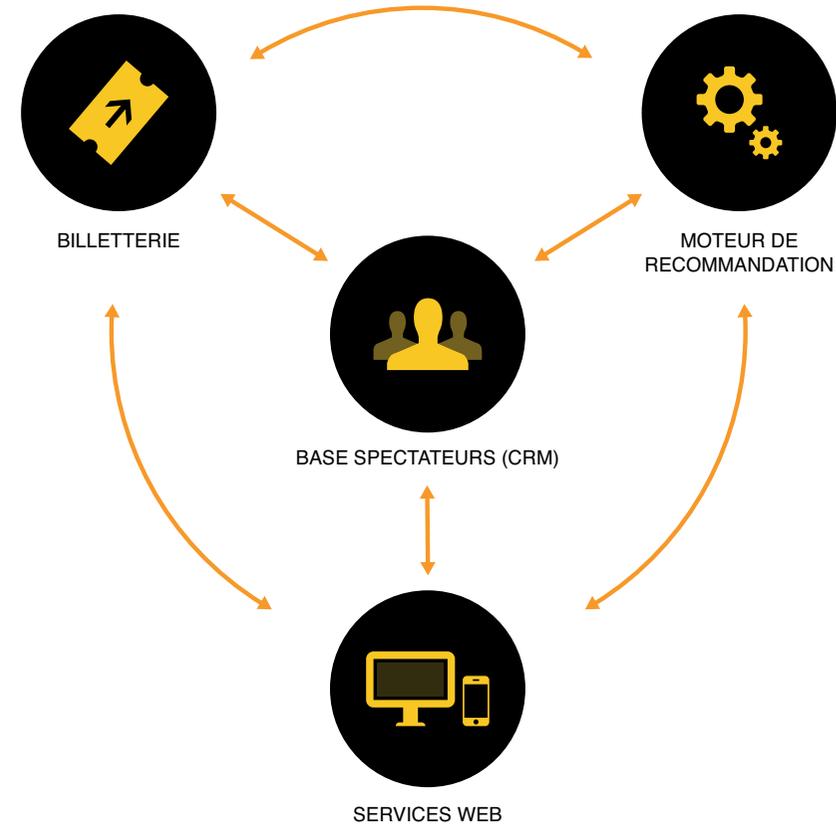




### La relation au centre du flux

La seule condition pour disposer d'outils adaptés à la conduite de tels projets est de considérer une logistique continue de données et de choisir une solution conçue autour d'une base de contacts et non d'une solution de transaction. Cette base est nommée un CRM et ce type de solution est pensé pour le Management de la Relation Client. Ce type d'approche suppose une gestion fine des contacts plus que l'organisation simple de leur stockage. On mesure notamment la qualité d'un CRM dans la capacité d'identifier automatiquement des doublons, d'assurer leur traitement rapidement et de manière sécurisée. **Un CRM permettra moins de multiplier les critères d'indexation des contenus que de croiser ces différents critères afin de produire une intelligence associée à chaque contact. Ainsi, une base de contacts peut avoir le goût d'un CRM, la couleur et l'odeur d'un CRM sans en être un.**

- **Les outils de relation au centre d'une logistique de traitement de l'information** : sans une approche techniquement conçue pour l'agilité du Web, organisée autour d'un CRM connecté à des solutions performantes de billetterie, à l'ensemble des outils Web disponibles et aux solutions de business intelligence, il est peu probable que l'on réussisse à obtenir un système performant. En outre, ces solutions doivent être capables de traiter d'importants volumes de données pour identifier finement des cibles de spectateurs. Ces cibles sont pensées en fonction des spectacles qu'elles préfèrent, de leur modalité d'achat, des relations qu'elles entretiennent entre elles, d'historiques de comportements qu'elles acquièrent automatiquement ou non.



Il semble que seule une architecture Web organisée depuis le CRM permet de ne plus communiquer de manière pyramidale vers une masse de public non-identifié et de produire une relation fine, individualisée. **Ce point n'est pas que technique, cette architecture même change la nature de la relation que l'on entretient avec le contact.**

## II / SOLUTIONS ET CULTURES INADAPTÉES

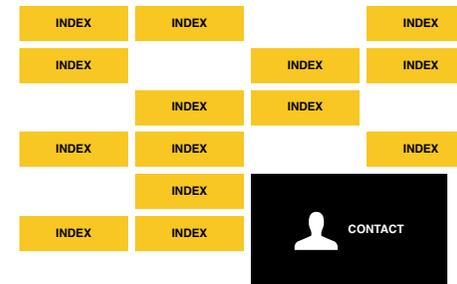


• **Du stock de données au flux de données** : pour optimiser de telles solutions, il importe d'impliquer l'ensemble des acteurs d'un lieu pour structurer ensemble des canaux d'acquisition et pour organiser des protocoles de communication associés à chacun. Nous avons souvent constaté que les équipes percevaient leur base de contacts comme un stock ou comme un trésor pour certaines. Chacun produisant son propre corpus de qualification, les conditions d'actualisation des contacts et de traitement en sont amoindries. Une telle approche suppose une organisation statique et empêche de se concentrer sur la question principale : **comment faire pour capter tous les contacts et entretenir les informations associées ?** En quoi une action de communication, quelle qu'elle soit, participe à une telle dynamique ? Une réflexion conçue sous l'angle du flux et donc de la logistique des données permet de réfléchir à l'ensemble des protocoles de communication qui seront développés pour chaque spectateur et chaque moment fort de la saison. Fort d'une base de bonne qualité et d'un système réactif, la première attitude sera de multiplier les actions promotionnelles qui, si elles sont bien conçues, sont efficaces mais s'épuiseront rapidement et laisseront les publics. **L'enjeu premier de tels systèmes est de faciliter la tâche des équipes et donc de concevoir dans le temps ces différents protocoles pour un meilleur retour, une meilleure qualité de relation aux publics et pour se concentrer sur la valeur ajoutée de chaque métier.**

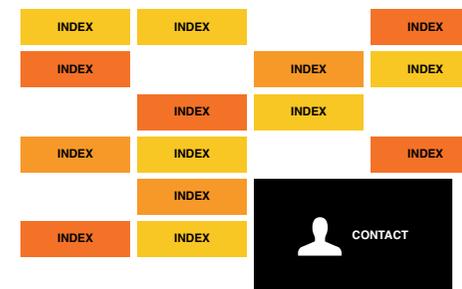


*Interview Elisa Beardmore : Avant on créait des listes d'indexations pour un oui ou pour un non. On appelait cela des listes artificielles et on intégrait les contacts dans ces listes. Aujourd'hui, nous faisons le contraire. L'enjeu premier est de capter et d'identifier des personnes. De plus, on a rationalisé et diminué les critères d'indexation, ce qui nous permet d'avoir des contacts mieux qualifiés que l'on traite mieux et plus souvent. C'est par le biais des personnes que nous avons conçu la base et non de notre programmation.*

Ayant rêvé de systèmes précis et intelligents, les salles ont généralement conçu des systèmes de connaissances très précis.



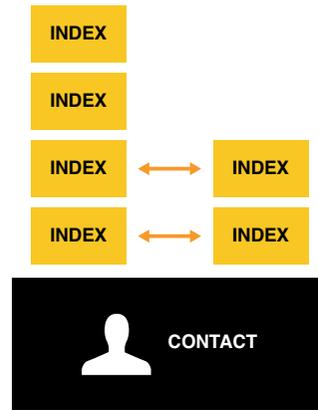
Rapidement, elles ont constaté que leurs bases étaient mal renseignées, car impossibles à alimenter en termes d'informations. **Les canaux d'acquisition n'existent pas ou ne sont pas structurés pour renseigner la base en permanence.** Le taux d'intégrité des contacts était nul.



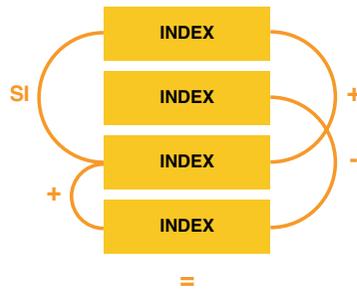
## II / SOLUTIONS ET CULTURES INADAPTÉES



Une solution plus simple est de rationaliser le nombre de critères en les distinguant en termes d'indexation classique, d'analyse des comportements d'achats et d'historique de fréquentation. Certaines données collectées individuellement devant produire automatiquement certains critères, fonction de certains seuils d'éléments indexés.



L'intelligence est moins la complexité de la structuration d'une base que rien ne peut renseigner, que la capacité d'une base propre en permanence car connectée efficacement sur les différents canaux d'acquisition, d'opérer des traitements complexes qui, eux, vont produire l'intelligence de la requête et de la prescription.

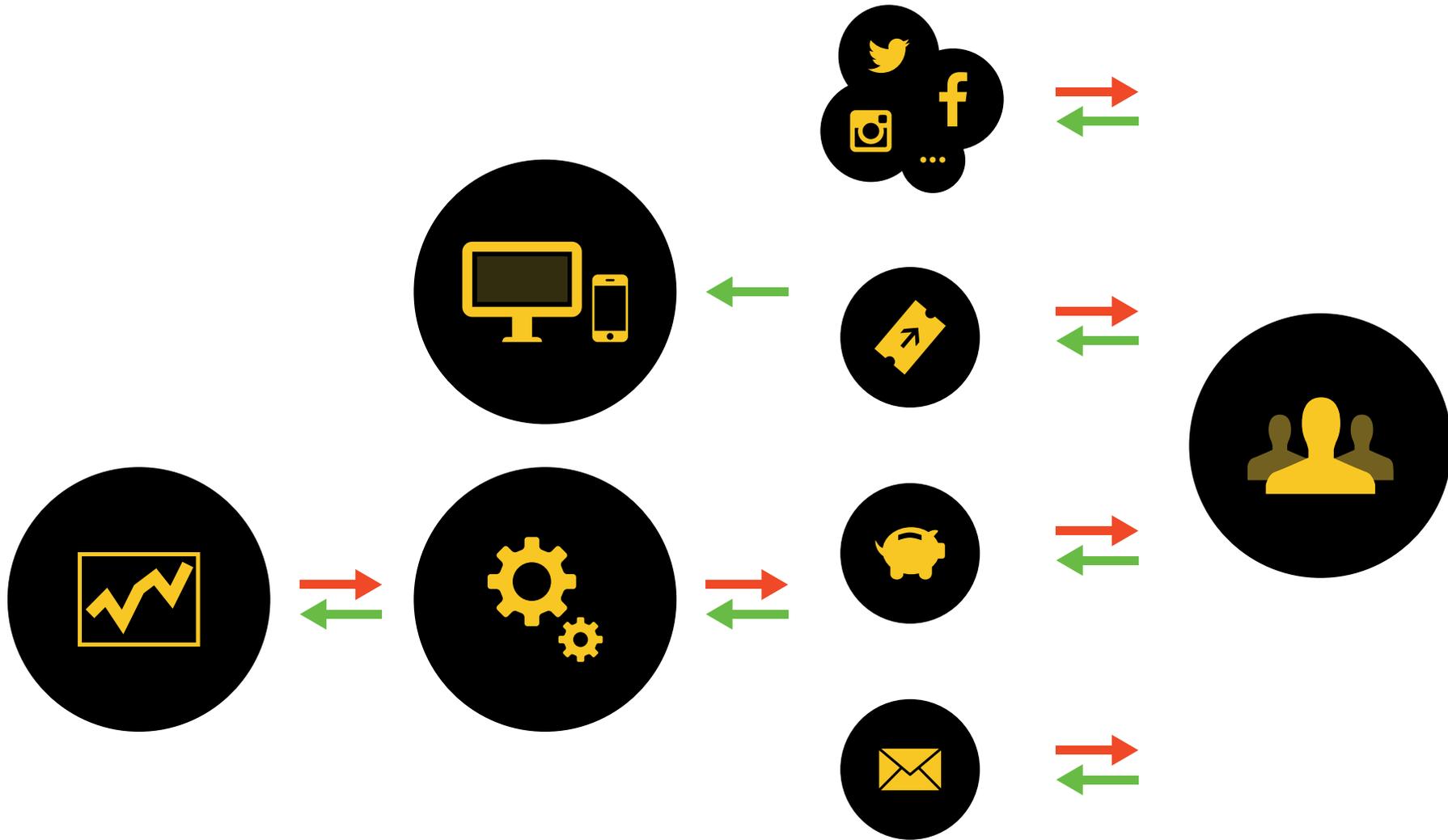


Le schéma, sur la page suivante, éclaire la façon dont on ne pense plus en termes de solution de billetterie, mais en termes de logistique de données. Il importe de cibler différents types de contacts. De structurer (en vert) différents types de canaux d'acquisition de l'information quels que soient les accès au système de connaissance de la salle (réseaux sociaux, web, billetterie, engagements citoyens, mails...). De fédérer ces contacts clairement identifiés, sur différents parcours clients structurés sur vos outils numériques de communication. De capitaliser chaque interaction dans une base de connaissance et d'intelligence.

Ensuite, fonction de systèmes d'évaluation, élaborer différents protocoles d'actions (en rouge) pour adresser la bonne information, la bonne offre, le bon service au bon moment, pour le « bon » contact. Seule une chaîne structurée de cette façon garantie de capitaliser des informations nécessaires au bon fonctionnement de la communication des salles.

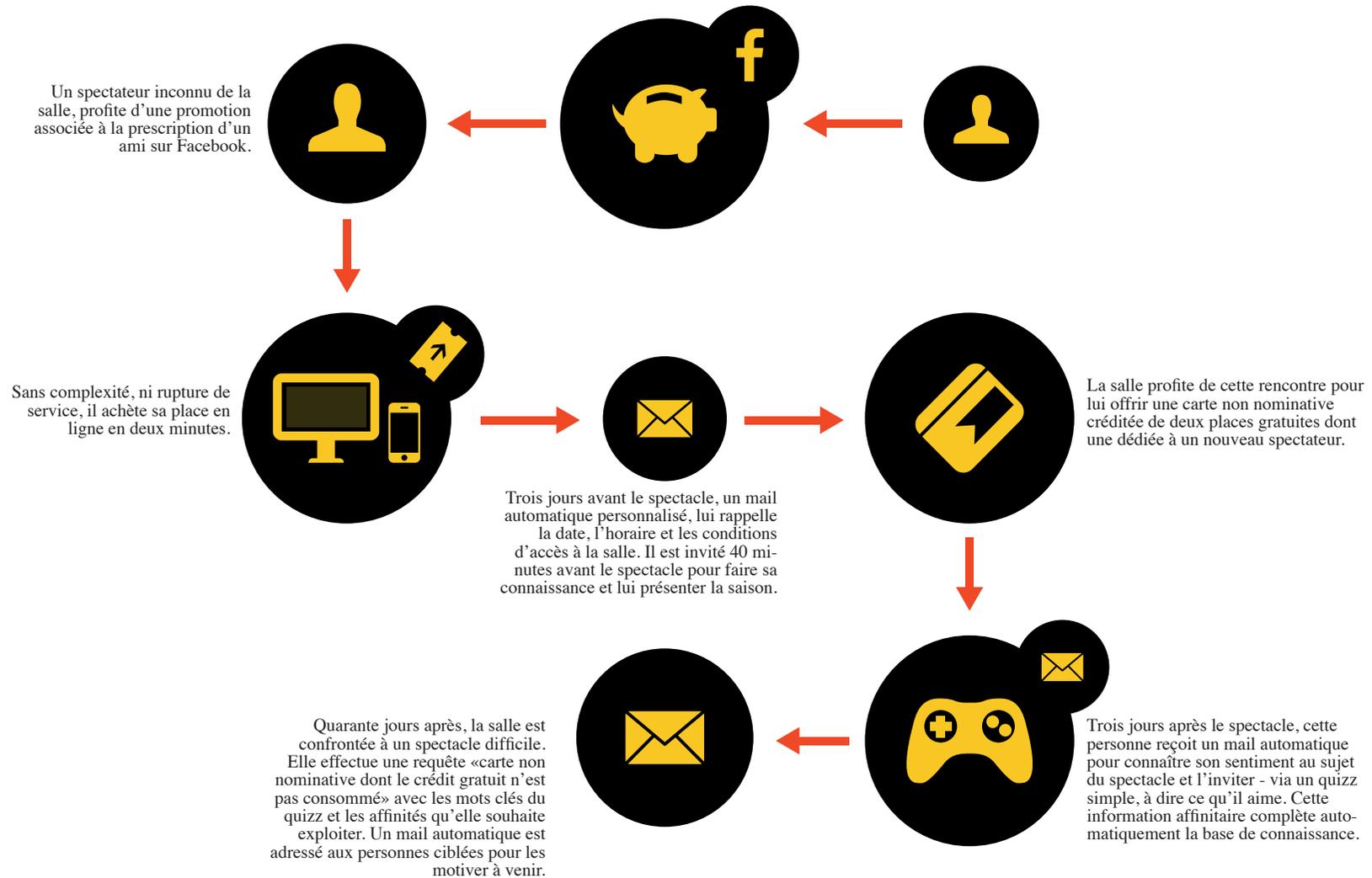


Les flèches vertes signalent les flux d'acquisition des données.  
Les flèches rouges signalent les protocoles d'interventions



## II / SOLUTIONS ET CULTURES INADAPTÉES

Fortes d'une telle logistique, les salles vont pouvoir au fur et à mesure de leur vie, structurer des protocoles d'interventions basés sur des bases solides de connaissance :





**Ainsi la billetterie dématérialisée est moins la capacité de certains systèmes à produire des billets sur Smartphone ou autres que la capacité de certaines solutions à élaborer une stratégie de collecte de données, d'enrichissement de ces informations et de production d'offres dédiées pour toucher plus efficacement plus de publics.**

### Une temporalité inadaptée : capter ou fidéliser ?

En s'inscrivant dans une logique de flux, il est alors possible de communiquer moins massivement et de manière plus personnelle. Une des réponses consistera donc à communiquer selon des périodicités d'adhésion qui sont celles du spectateur visé et non de la salle. Une telle approche ne suppose pas plus de travail si les tâches sont organisées et les outils adaptés. Le retour, en revanche, est de meilleure qualité.

**Si l'on veut être efficace, alors en parallèle, un travail pourra être effectué dans les salles concernant le temps des publics.** Chacun pourra se poser la question de savoir : Quand et comment un spectateur vaut-il pour une salle ? Quel est le temps idéal pour l'approcher avant qu'il ne vienne ou ne vienne pas ? Est-il réceptif pendant son temps de présence dans le lieu ou après ? Si, aujourd'hui, toute l'attention est concentrée sur l'avant venue, peu d'efforts sont généralement effectués sur le pendant et après. Nos différentes expériences montrent pourtant que, par exemple, l'édition d'une promotion pour un spectacle à venir et ciblé, valable sur un temps bref et édité sur le billet, aura un taux de retour supérieur à une promotion indistinctement adressée quelques jours avant un spectacle. De même, une communication qui montre la réaction de spectateurs à la sortie de la salle, donc après le spectacle, a aussi un impact intéressant pour les spectateurs à venir, même sur un autre spectacle. Cela valorise la parole du spectateur (parole positive ou négative) et cela permet de dire à des spectateurs qui ne connaissent ni les spectacles ni les artistes à venir que le lieu

en question est d'abord un lieu d'expérience et de plaisir, d'échange et de découverte qui déçoit rarement ou ne laisse pas insensible. Ainsi, on ne communique pas sur un artiste peu connu, mais sur le fait d'avoir raté une expérience unique proposée par le lieu. De même, toujours concernant la question de la temporalité, l'abonnement doit-il être conçu de juin à juin ? Un abonnement parallèle ne pourrait-il valoir durant un an, à partir d'une date d'adhésion ? **La temporalité des communications et de l'organisation de la relation aux publics est généralement conçue de manière monolithique comme l'était le catalogue de La Redoute. Cette temporalité travaille généralement à l'acquisition des publics et peu à l'adhésion de spectateurs devenus volatiles dans leurs pratiques. Elle ne correspond plus aux attentes des publics et épuise les équipes.**

### La capacité à l'agilité

Trois phénomènes de consommation mais plus encore, d'implication des spectateurs, consommateurs, usagers, ne sont généralement pas pris en charge par les systèmes de relations aux publics : la communication sociale, la conservation et la sécurisation des données bancaires et l'économie participative.

**- La communication sociale :** nous l'avons vu, l'impact de l'usage de tels outils est important mais les lieux en usent généralement de manière très institutionnelle et contre-productive. Ces outils sont efficaces à divers titres, notamment sur la tarification. Il est, en effet, étonnant de constater une approche de la tarification souvent inadaptée aux nouvelles attitudes de consommation. Rarement la tarification se pense autrement que sous l'angle du prix attribué à une place. **Quelle valeur a un contact qui relaie sa venue prochaine dans un lieu pour un spectacle donné ? Une prescription vaut-elle une tarification dédiée ?** L'usage de la fonction Facebook connect réduit les temps d'identification aux différents systèmes de billetterie et permet d'impliquer le spectateur dans la communication du spectacle. Pourtant, un tel usage est rarement pensé dans sa globalité sur les systèmes employés.



- **La conservation des données et leur sécurisation** : cette question est aujourd'hui complexe pour deux raisons. Du point de vue de l'usage, nous constatons un nombre d'abandons important quand les internautes doivent ré-intégrer des informations déjà confiées à un service, informations bancaires notamment. D'autre part, les salles sont garantes – au moins du point de vue moral – des données fournies par leurs spectateurs. Or, permettre l'intégration, une seule et unique fois, des données personnelles et bancaires dans un système afin de faciliter et d'accélérer les transactions sur un système mobile (**digitick revendique 35% de ses ventes sur Smartphone**)<sup>20</sup> et garantir la sécurité des systèmes contre toute intrusion est une tâche d'une grande complexité que peu d'opérateurs peuvent aujourd'hui garantir. Une telle approche suppose un investissement conséquent et constant.

- **Vers une économie participative** : nous l'avons vu, l'organisation des conditions de vente et de tarification conduit insidieusement à faire des spectateurs des consommateurs de spectacles. **Comment l'approche tarifaire peut-elle conduire les spectateurs à être plus acteurs de leur participation à la vie des lieux culturels ?** Nombre d'approches innovantes sont testées, parmi lesquelles le paiement à l'euro supérieur. Lorsque le spectateur valide son paiement, il lui est alors proposé de verser plus pour alimenter un fonds commun qui, par exemple, serait dédié au financement de créations. Certains verront là le désengagement de la puissance publique dans le financement de la création contemporaine, d'autres interpréteront cela comme la possibilité donnée au spectateur d'être réellement impliqué dans le soutien à la production et de devenir ainsi un relais, quasi militant. La tarification est une façon d'impliquer les spectateurs dans un autre type de relation aux salles, nous y reviendrons.

**24% des personnes interrogées regrettent le manque d'évolutivité du système qu'elles utilisent.** Les solutions contemporaines dont on parle, pour être efficaces, supposent de concevoir des outils maintenus et enrichis en permanence dans une logique dématérialisée. Ces solutions ne peuvent donc être conçues comme des équipements, mais d'abord comme des services.

Nous le voyons, d'autres solutions d'accompagnement des relations aux publics existent si l'on accepte de changer d'outil, mais, plus largement, de façon de faire.



*Interview Elisa Beardmore : Il faut anticiper ce changement pour que tout se passe de façon plus tranquille. Je crois que le vrai travail a lieu en amont, sur la qualification du fichier. Pourquoi vas-tu faire quelles choses et comment ? Accepter aussi que cet outil est totalement différent de ce que l'on connaît et que si l'on veut l'optimiser, il faut comprendre ce que veut dire mettre au centre les publics et de réévaluer en fonction la chaîne de service. Je crois aussi que l'humain est essentiel. L'humain avec celles et ceux qui t'accompagnent, te vendent-ils une solution ou travaillent-ils à répondre à tes problèmes ? Et puis l'humain en interne. Il est vrai qu'avoir pu compter sur le directeur, l'administratrice et les équipes avec lesquelles je travaille est une véritable chance mais c'est aussi une condition de succès.*

Les principaux problèmes rencontrés et remontés dans notre étude sont : la non interopérabilité des systèmes, le manque de service et de conseil, le manque de maintenance, la non évolutivité des solutions.

### Rappel des services proposés par les solutions contemporaines de billetterie et de gestion des spectateurs

Rapidement listées, les solutions nouvelles de service dont on parle sont :



o **Souplesse et ergonomie de gestion** : la plupart de ces solutions permet une gestion des fonctions de billetterie, des plans de salle ou de placement et des modalités d'abonnement d'une grande souplesse, en ligne et sur site, dans différentes conditions de vente et sans rupture de navigation. Si les interfaces de gestion sont simples d'usage, l'indexation associée aux spectacles peut néanmoins être plus importante que pour des solutions classiques. En effet,

## II / SOLUTIONS ET CULTURES INADAPTÉES



pour que ces outils soient intelligents, les contenus sont souvent enrichis. D'autre part, ces systèmes évoluant en permanence, il importe de disposer en interne d'une compétence intéressée par l'évolution technique et fonctionnelle de ces outils.



**o Statistiques, gestion des contacts et mesure de l'intégrité :** ces solutions - pour les plus sérieuses toujours - permettent une gestion automatisée des contacts grâce à l'association d'historiques capables pour certaines solutions de définir automatiquement des profils. Profils de « consommation » ou d'habitude de fréquentation. Ainsi, ces outils permettent une intégrité des bases, sans commune mesure avec les solutions nativement développées pour une fonction de billetterie. Les systèmes les plus évolués disposent, d'outils d'analyse (business intelligence) qui vont permettre de croiser efficacement et d'adresser automatiquement, à certains moments, certaines cibles de publics pour un taux de transformation généralement très efficace. Sur l'éthique de telles approches : charge aux équipes de configurer le système, d'organiser les requêtes pour, si elles le souhaitent, moins investir les conditions de remplissage qu'un travail sincère d'ouverture vers de nouveaux publics.



**o Ergonomie, dématérialisation et mobilité :** l'interfaçage Web, l'échange d'informations entre la billetterie et le site, la gestion personnalisée d'espaces spectateurs et de systèmes de paniers permet de gérer plus efficacement plus de ventes. Combien d'entre nous ont reçu sur leur Smartphone une newsletter sans pouvoir accéder à une interface de billetterie fonctionnelle en mobilité et sans avoir à réinsérer ses données personnelles et bancaires ? Clairement, la dématérialisation et la vente en mobilité sont des leviers de croissance notable pour nombre de publics, les plus jeunes notamment, et la plupart des outils utilisés par les salles ne satisfont pas à ces nouveaux comportements.



**o Approche 360° :** nous parlons d'approche fluide, où chaque information collectée ou intégrée, sur n'importe quel support ou via n'importe quel canal, est utilisable pour différents protocoles de vente ou de relations avec les publics. Permettre un affichage sur le site depuis une fonction activée en billetterie, adresser un SMS automatique-

ment en cas de changement de programmation, sont le minimum de service qu'un spectateur est en droit d'attendre d'une salle dans laquelle il a réservé une place.



**o Eléments marketing de fidélisation :** mesurer la nature de fréquentation d'un spectateur, sa provenance et pouvoir générer individuellement une promotion de différentes manières, proposer une invitation à un tiers... sont des services d'une grande efficacité. Encore faut-il utiliser ces solutions avec une grande parcimonie et dans une relation individualisée, pour ne pas communiquer un discount habituel, généralement contre-productif pour les politiques de fidélisation. Ceci est la raison pour laquelle les solutions choisies ont intérêt à multiplier les protocoles possibles d'opération marketing.



**o Solutions de réseaux social et de parrainage :** nous mesurons l'intérêt d'agir à ces endroits et la difficulté de le faire à partir de solutions qui ne seraient pas conçues en mode SaaS (Software as a service). En effet, Facebook agissant comme il l'entend sur ses propres fonctionnalités et protocoles informatiques attend des systèmes qui lui sont connectés de réagir pour adapter rapidement leur développement. Au delà toute fonction travaillant à une implication des spectateurs dans la prescription des spectacles et des lieux est une source de croissance certaine, si et seulement si, la posture des lieux face à ces publics se montre sereinement ouverte.



**o Cash less et Yield management :** tout service qui évite les transactions financières, l'intégration de données personnelles ou bancaires à chaque achat sera de plus en plus privilégié par les clients. Toute approche fluidifiant et simplifiant la relation est propice à vendre plus de places. Un autre mouvement de fond émerge en ce moment, celui du yield management ou de la capacité donnée à des salles de calculer dynamiquement la tarification de ses places. Une telle approche nous semble devoir être mise en débat. Peut-on accepter qu'un théâtre financé en partie sur des fonds publics opère une tarification à la tête du client ? Est-ce normal qu'un spectacle à fort succès, financé à 70 ou 80%, par des fonds publics tarifé de façon à ce que les moins fortunés ne puissent accéder à tous les spectacles ? Mais n'est-ce pas déjà le cas quand certaines salles se

## II / SOLUTIONS ET CULTURES INADAPTÉES



délestent massivement d'invitations sur les spectacles à moindre succès ou réservent certaines places à des quotas de chômeurs ? Une telle approche ne fait-elle pas sens si elle permet à des spectateurs moins fortunés d'accéder à des tarifs très privilégiés en échange d'une anticipation ? Tout dépendra de la transparence des conditions de gestion des algorithmes qui calculeront les différents tarifs. Tout dépendra de notre capacité de spectateur citoyen à investir ces questions propices à de terribles dérives.

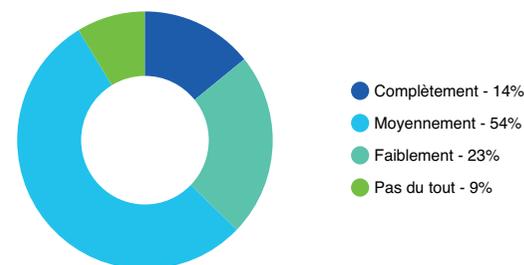


**o Libre Association :** nous qualifions ainsi l'ensemble des propositions faites aux spectateurs pour investir différemment la relation aux lieux culturels. Paiement à l'euro supérieur pour contribuer à une caisse commune ? Principe d'abonnement sans contrainte ? Une place payée, une place offerte à un tiers ? Tout peut être imaginé et doit être imaginé. L'approche consistant à fixer des tarifs selon des catégories sociales différentes, stigmatise et reste souvent inéquitable.



**Globalement, les professionnels sont mécontents des solutions dont ils disposent. Près de 86% estiment que leur solution gère mal ou moyennement leurs données.**

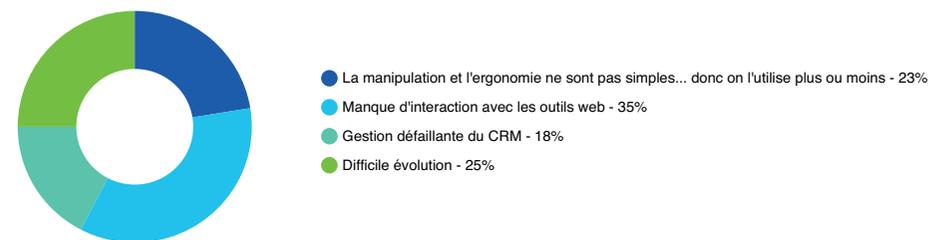
**Ce système, en termes de billetterie et de gestion des contacts, répond-il à vos attentes ?**



Sources Artishoc 2015

**Interopérabilité, évolutivité, maintenance sont les premiers problèmes reprochés à ces systèmes.**

**Quels sont les principaux problèmes rencontrés ?**



Sources Artishoc 2015

**Pourtant, de nouveaux principes de vente et de communication émergent et sont directement liés à des usages numériques qui s'affirment chaque jour. Ces usages imposent des outils dynamiques portés par des équipes qui s'appuient sur des outils adaptés et nécessairement évolutifs rapidement et simplement.**

**Quels outils permettent de telles approches, comment sont-ils conçus et dans quels marchés s'inscrivent-ils ?**

Nous commençons à le mesurer, le traitement informatique de la connaissance des spectateurs et de la relation aux publics n'est pas une question anodine du point de vue éthique et plus généralement politique.

La technicité requise - et la maintenance nécessaire à ces solutions - est telle que, soit leur coût d'implémentation est élevé, soit c'est l'opérateur qui tirera le plus de bénéfices de la collaboration. Ces derniers se rémunèrent au ticket et sur un usage privatif des données collectées sur les spectateurs. C'est notamment à partir d'une telle approche qu'Amazon détruit l'économie classique du secteur du livre et que, sur ce modèle, certains acteurs travaillent aujourd'hui en France à une verticalisation du secteur. Verticalisation appliquée pour le moment aux musiques actuelles, demain au spectacle vivant.

La situation est inquiétante. L'économie du secteur culturel est en cours de mutation profonde sous l'effet notamment d'une organisation conçue autour des billetteries et de la privation des données associées aux spectateurs. Il semble pourtant que cette question n'inquiète pas outre mesure les décideurs et directeurs de lieux, ni le ministère de la Culture. L'ex-ministre, Fleur Pellerin - après avoir défendu une économie du flux, des contenus, de l'attention et le déploiement d'algorithmes de recommandation plus efficaces - est revenue sur sa vision, juste avant son départ : « Je considère que les recommandations faites par les 'vrais gens' valent cent mille algorithmes, justement parce qu'il y a une véritable notion d'éveil de la curiosité, de la sérendipité, de la poésie (...) l'algorithme peut aider dans beaucoup de domaines, y compris au ministère de la Culture - si l'on prend l'exemple des musées, pour gérer les groupes de visiteurs, pour comprendre qui sont les publics, proposer de nouvelles activités pour les emmener plus loin... Et aussi parce que je ne souhaite pas que ces données personnelles soient récoltées par telle ou telle grande entreprise sans que nous ne puissions les utiliser pour mieux servir l'intérêt général. »<sup>21</sup> Si Fleur Pellerin passait pour être une spécialiste du numérique avec plus de 340.000 abonnés sur Twitter, Audrey Azoulay ne semble pas très connectée et ne disposait pas de comptes officiels sur les

réseaux sociaux au jour de sa nomination.

**Pour comprendre les mutations en œuvre, il convient de saisir pourquoi les questions de billetterie profilent un marché conséquent sur la valorisation et la marchandisation des données des spectateurs.**

La dématérialisation des billets concerne moins la disparition du support papier qu'un fonctionnement en ligne des systèmes en question, seuls capables d'avoir l'agilité nécessaire à la production de services performants destinés aux spectateurs. Ce service, tant demandé par les opérateurs, a un coût que la plupart de ces solutions amortissent sur le prix du billet vendu.

**La verticalisation du secteur est en marche.** Les coûts conséquents de tels développements s'inscrivent dans une approche industrielle où, à partir de la connaissance acquise sur chaque spectateur, certains industriels structurent la chaîne de valeur « du producteur à l'assiette. »

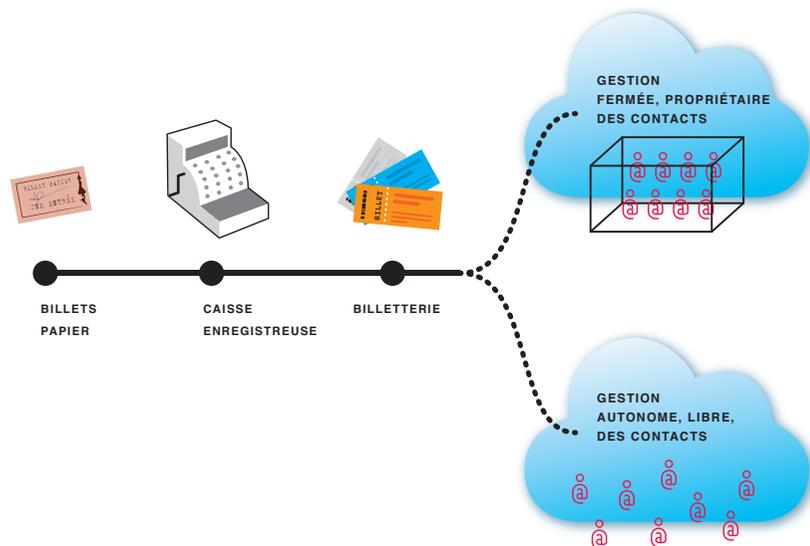
S'il n'est pas question ici de présenter une étude de marché, nous travaillons simplement à indiquer quelques tendances et ce qu'elles recouvrent.



**Des technologies coûteuses à développer et à maintenir**

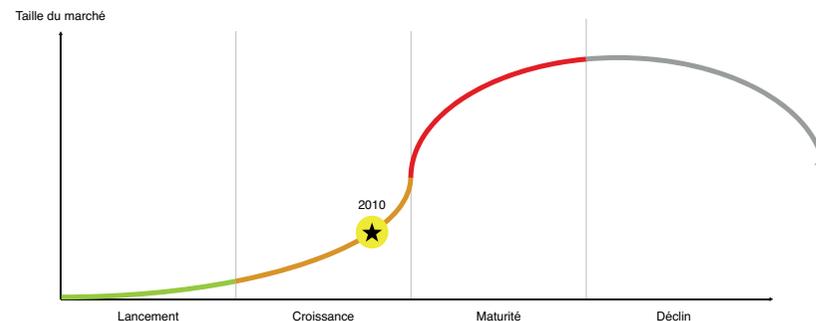
Les solutions que nous décrivons appellent des technologies qui ne peuvent être déployées sur site et sur un serveur local. Leur degré de développement et de maintenance impose, selon nous, une solution conçue en mode SaaS (software as a service) stockée sur un serveur dédié accessible en mode cloud.

**Développer de telles solutions de billetterie dématérialisée représente des investissements importants que les opérateurs de première génération (solution sur site) ne peuvent assumer.** Digitick annonce 50 développeurs et 18 millions d’euros d’investissement.<sup>22</sup> La société Secutix consacre, elle, 60 développeurs à la maintenance et à l’évolution de son système. Seules 4 ou 5 solutions en France sont capables d’assurer ce niveau de service. Les solutions développées et installées sur site sont conçues sur des technologies vieillissantes, pensées avant le développement de la consommation en ligne. Elles ne peuvent être maintenues efficacement sur 100, 200 ou 300 sites différents.



Le sens de l’histoire repose sur des solutions SaaS. Les modèles linéaires ne peuvent pas s’adapter à un ensemble de stratégies multiples capables de mieux segmenter différents publics et reposant sur différents types de services (self billetterie, cash less, yield management...)

**Certaines de ces solutions seront propriétaires de contacts ( Digitick...), d’autres agiront en mode SSII. Simples prestataires, les SSII n’ont aucun droit sur les données collectées auprès de leurs clients (Secutix, Irec, Reservix).** Le marché, en pleine mutation, est aujourd’hui saturé.



Il est fort probable que nous assistions désormais à un mouvement de concentration des acteurs en présence sur ce marché. Le rachat de Digitick par Vivendi puis de Satori par Digitick ainsi que l’acquisition de Weezevent par Venteprivée.com révèle l’organisation d’un nouveau jeu d’acteurs fondé sur la concentration axée sur l’acquisition de portefeuilles de clients captifs (usagers des systèmes dits sur site) ou sur l’achat d’opérateurs full web dont la croissance a été rapide.

Une part de ce marché fonctionne dans le cadre de ventes intermédiaires, c’est à-dire que les systèmes informatiques assurent aussi la prospection et la vente des places. Sur 205 millions de billets émis en France chaque année, la vente intermédiaire représente un marché de plus de 26 millions de billets en France. Les trois leaders France billet, Ticketnet et Digitick assurent près de 85% des ventes. Le taux de croissance de la vente intermédiaire était de 15 à 20% / an en 2009 contre 0% pour les billetteries physiques.<sup>23</sup>

22 / [http://www.digitick.net/wp-content/uploads/2014/12/Digitick\\_Les-Echos.fr-29122014.pdf](http://www.digitick.net/wp-content/uploads/2014/12/Digitick_Les-Echos.fr-29122014.pdf)



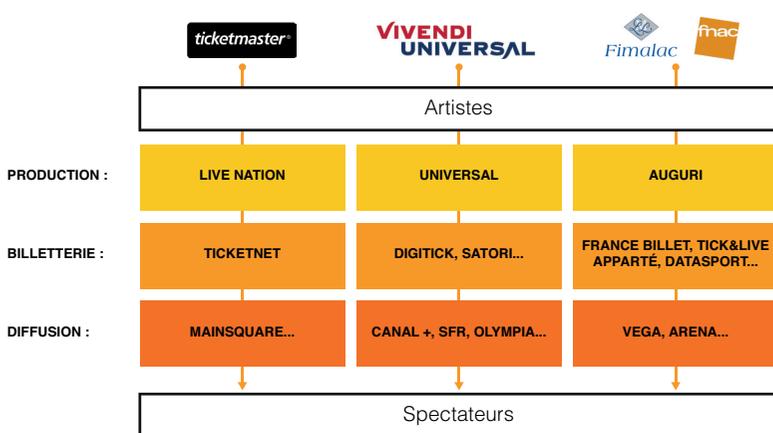


Sur un marché à forte croissance, estimé à plusieurs dizaines de millions d’euros, il y a fort à parier que l’attente des opérateurs ne s’arrête pas au chiffre d’affaires associé à la marge perçue sur chaque ticket. Les principaux opérateurs travaillent maintenant à une verticalisation du secteur en capitalisant aussi sur une connaissance toujours plus précise des spectateurs.

#### La verticalisation du secteur est en marche :

Face à l’augmentation de l’offre culturelle et à une demande qui ne peut être exponentielle, la maximalisation des bénéfices espérée par certains groupes repose sur le projet de verticalisation du secteur. Celle-ci initiée par Amazon dans le domaine du livre, est aujourd’hui évidente sur le secteur des musiques actuelles.

Verticalisation du jeu des acteurs



“ Les sites de billetterie en ligne sont donc devenus des cibles privilégiées dans l’optique d’une intégration sur l’ensemble de la filière (production de spectacles, exploitation de salles, vente de billets). Ces cinq dernières années, les groupes Vivendi (Digitick), Lagardère (Billetreduc), Fimalac (Kyro Concept) et Vente-privée (Weezevent) ont ainsi procédé à des rachats ou des prises de participations dans des sites de billetterie. Ces derniers sont venus intégrer des pôles spé-

cialisés dans le spectacle vivant, avec un objectif bien précis. La billetterie est en effet le point central pour accéder à la connaissance des clients. C’est un élément fondamental de la stratégie des groupes dans le spectacle vivant qui consiste à capitaliser sur la puissance de marques fortes (artistes, salles de spectacles, etc.) et de relais promotionnels puissants. La billetterie permet à ce titre de mettre en place des politiques marketing ambitieuses, grâce à l’exploitation en interne des données clients.”<sup>25</sup>

Le jeu est simple : quand on connaît précisément les publics, leurs attentes et leurs comportements, il suffit de leur proposer prioritairement des artistes maison diffusés dans des salles gérées par la maison.

Déjà, Universal Music Group (UGM) et Havas ont fondé Global Music Data Alliance afin de croiser les informations de Vivendi Ticketing, Bravado (produits dérivés), les écoutes de streaming, la fréquentation des réseaux sociaux, etc. Pour, dans une interaction fine de la connaissance croisée des affinités artistes, fans et marques, monétiser des fanbases auprès des annonceurs.

Dans cette lutte commerciale, d’abord, les atouts des acteurs en question sont :

- o la base de contacts des consommateurs
- o la disposition de plateformes de communication puissantes
- o une stratégie claire de développement fondée sur la synergie et les ressources financières pour aller à leurs fins
- o les relais physiques
- o la suite de services associés à la vente de billets

Ce n’est pas être grand clerc que de prévoir à l’endroit pour le spectacle vivant, une réorganisation du jeu des acteurs qui se traduira par le risque d’altérer la diversité culturelle elle-même.

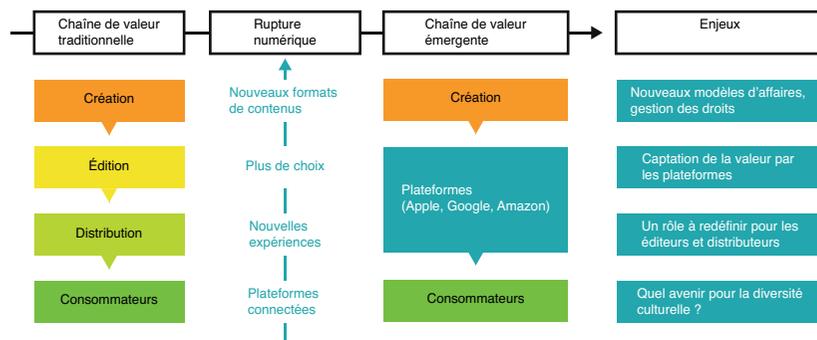


### III / BILLETTERIE ET CONNAISSANCE DES PUBLICS : UN ENJEU POLITIQUE MAJEUR



#### Un enjeu commun : le numérique

La rupture numérique change les modes de consommation et bouleverse les modèles d'affaires



IGAC (Inspection Générale des Affaires Culturelles)

La réorganisation dont on parle a déjà eu un effet que chacun mesure aujourd'hui sur l'économie du livre. Mais, généralement, confrontée à ces exemples, la plupart des acteurs du secteur du spectacle vivant subventionné ne se sent pas réellement concernée par ces phénomènes. Il est vrai que le budget de la Culture est sanctuarisé...

Mais demain, si le ministère de la Culture continue de se désengager, si la croissance économique continue de ne pas progresser, si la dette continue d'exploser ou si une nouvelle crise économique venait à voir le jour... Si demain, certaines politiques venaient à se radicaliser, à l'échelle nationale ou régionale, sommes-nous certains que nombre d'élus verraient d'un mauvais œil une offre « clé en main » diffusée sur leur territoire ? Pourquoi refuser l'aide de certains groupes qui disposent des artistes et des technologies pour efficacement divertir les citoyens ?

Une offre « clé en main » c'est, par exemple, celle que le Conseil Général des Hauts de Seine a accepté avec la proposition conjointe de Bouygues, TFI et Sodexo dans le cadre du Cimu. Pour quelques milliers de mètres cubes de béton coulés sur l'île Seguin, pour une dette lissée sur quelques dizaines d'années dans le cadre d'une délégation de service public, le groupe prend en charge l'équipement, la programmation et la vente de billets. Du tube cathodique aux salles de spectacle, la logistique culturelle apparaît auprès de certains élus comme redoutablement efficace. Mais tout ceci, bien sûr, reste de la politique fiction.

26 / <http://www.clubic.com/internet/facebook/actualite-540776-facebook-vente-billets.html>

#### Valeur affinitaire de la donnée spectateur :

Percevoir une taxe sur chaque ticket vendu en France est un gisement de valeur. Marger un peu plus sur la présence d'artistes maison diffusés dans des salles maison peut mettre « un peu de beurre dans les épinards ». Mieux connaître les attentes et affinités les plus sensibles des spectateurs pourrait s'avérer un trésor de guerre intéressant.

Quand Facebook sort son application de vente de billets en ligne<sup>26</sup> ou quand Amazon teste une solution de vente de billets en ligne à Londres, les netarchiques visent bien sûr l'optimisation commerciale de leurs fonctions type « event » mais, plus encore, acquièrent une information essentielle sur l'internaute spectateur-client. Si la connaissance de l'intérêt social, affinitaire, intellectuel d'un internaute vaut 10, sa volonté de se rendre sur un événement vaut 100, sa capacité à acheter le billet associé vaut 1000 et son impact effectif de prescription vaut 10000. C'est alors avec plus de précision que l'on saura assurer certaines promotions de vente de livre, d'autres événements ou que l'on saura mieux faire remonter telle ou telle information, que l'on saura plus précisément valoriser.

**Certainement, à l'heure du big data, la connaissance précise des attentes culturelles des internautes et de leur capacité à se rendre en groupe sur certains événements est une des sources les plus conséquentes d'acquisition des connaissances et de contrôle des comportements. C'est un gisement de valeur majeur que la plupart des responsables culturels en France ont, pour le moment, décidé d'ignorer.**

**Les billetteries sur site reposent sur des modèles caduques qui ne garantissent aucune pérennité. Laisser les solutions SaaS aux grands groupes, c'est accepter un usage des données à des fins commerciales qui s'inscriront à terme contre toute pluralité culturelle. Les solutions SaaS développées par des SSII, solutions qui permettent un usage intègre des données spectateurs - c'est-à-dire non commercialisées - sont coûteuses. Par ailleurs, toute solution nouvelle est complexe à déployer dans une équipe.**

La verticalisation est en marche

### III / BILLETTERIE ET CONNAISSANCE DES PUBLICS : UN ENJEU POLITIQUE MAJEUR



Il y a, nous le voyons, derrière ces questions – trop souvent conçues sous l’angle de la quincaillerie – un enjeu politique majeur qui interroge depuis quelques années le secteur culturel et particulièrement celui du spectacle vivant.

Sur le pourquoi agir, les choses semblent évidentes, reste à voir le comment.

éclairer



allumer



Nous avons pu mesurer dans ces trois premières parties les éléments de pratiques et les conditions économiques et organisationnelles qui modifient profondément la relation aux publics et donc la conduite des projets culturels.

Cette mutation est en grande partie liée à l'usage des billetteries et au marché nouveau qu'elles dessinent.

Voyons maintenant, en pratique, les conditions pour que les acteurs qui le souhaitent engagent une mutation à ce sujet et, avec les mêmes moyens, organisent une possible résistance.

Depuis deux années, nous mesurons que les acteurs culturels conscients de ces questions et des changements auxquels ils sont confrontés ont la volonté d'agir. Certains mêmes, s'organisent concrètement. Mais, rapidement, quand ces derniers ne sont pas occupés à travailler à sauver leurs budgets, la question à laquelle ils sont confrontés est de savoir comment faire.

Face à cette question, les vendeurs de billetterie – encore une fois, il s'agit bien d'un marché majeur – vont avoir deux types de discours : dormez tranquille, nous nous adaptons et nous vendons même à votre place.

« **Nous nous adaptons à vos besoins** » nous semble être une fausse promesse, qui plus est dangereuse. Fausse promesse car les solutions techniques sérieuses, étant développées en mode SaaS, ont un seul type de fonctionnement et supposent une adaptation des équipes au fonctionnement des systèmes. Ces systèmes équipant les plus grandes salles en France sont capables de répondre à tous les besoins, mais supposent parfois quelques adaptations des façons de faire. Dire : « Nous nous adaptons » consiste à adapter « à façon » un logiciel et donc le rendre plus difficile encore à maintenir. D'autre part, une telle approche repose sur un solutionnisme technologique dangereux. **La technologie répondra à vos attentes et vous fera donc faire l'économie des nécessaires adaptations à mettre en œuvre dans vos propres démarches de relations aux publics, de tarification, de communication. Le solutionnisme concourt insidieusement à désinvestir les équipes des enjeux en cours sur ce marché aujourd'hui.**

« **Nous vendons à votre place.** » Comment ne pas être sensible à de telles promesses ? Les intermédiaires, disposant, eux, de bases soigneusement entretenues et des technologies adéquates de communication, apparaissent bien souvent comme les meilleurs diffuseurs de places de spectacles. Mais jusqu'à souscrire à de telles offres ? **Accepter de déléguer les ventes de places à un tiers qui, in fine, disposera des contacts pour, à terme, vendre ses propres produits, c'est accepter la dose initiale de certains dealers, et, au mieux, accepter de devenir prestataire de son propre prestataire.**

Agir efficacement à l'heure de la diffusion dématérialisée de billets, c'est aussi accepter de remettre en question certaines façon de faire, c'est peut-être travailler mieux, différemment, avec plus de plaisir parfois. C'est surtout considérer que cette question n'est pas une sous-problématique, mais un enjeu stratégique que les directeurs de lieux doivent s'approprier les premiers.

Quelles sont les principales questions qui doivent être posées dans les équipes avant le choix de tels équipements ? Nous associons à ces questions, six premiers conseils.

**Résoudre le syndrome de Stockholm du « problème » de la billetterie.**

**Une culture anti-marchande, l'absence d'objectifs économiques et la crainte d'une perte des relations humaines avec les publics.**

**Entre l'absence de compétences et la fascination technologique, la nécessité de responsabilités partagées.**

**L'abonnement graal et le stock magique de contacts.**

**De la vision artistique à la rationalisation des process.**

**La conception des coûts associés à de telles solutions.**



Résoudre le syndrome de Stockholm du « problème » de la billetterie.

>>> Partager transversalement cette question au sein des équipes :

Il existe clairement une dose d'irrationalité et de résilience dans la perception de la question des billetteries au sein des équipes. **Si 85% des équipes interrogées dans notre étude disent être faiblement, moyennement ou pas du tout satisfaites de la solution qu'elles utilisent, peu réussissent concrètement à changer d'approche.** Nombre d'acteurs énoncent ces questions en les abordant sous l'angle du « problème de la billetterie », mais peu mettent en œuvre les conditions de changement. Il semble que nous soyons là confrontés à quelque chose de l'ordre d'un syndrome de Stockholm dû à plusieurs facteurs :

- o face aux difficultés rencontrées sur la solution qu'elles emploient, les personnes en charge de ces systèmes ont adopté des stratégies de contournement qu'il est désormais difficile de remettre en question. Aux nécessaires logistiques de traitement des données, elles ont développé leurs propres logistiques, désormais difficiles à démêler.
- o la mauvaise qualité des bases, plus ou moins constatée, est telle que se livrer à un tel chantier de mise à niveau paraît impossible. Une stratégie qui consiste à « mettre les problèmes sous le tapis » est développée par nombre d'interlocuteurs depuis des années.
- o les défauts constatés sur une solution hautement stratégique sont rarement partagés au sein d'une équipe et les personnes en charge de la billetterie se sentent souvent seules responsables du bon fonctionnement du système.

Pour ces raisons, préférera-t-on souvent ronger son frein et attendre que rien ne bouge. **La question de l'intelligence d'une relation au spectateur permise par des solutions et des stratégies adaptées est l'occasion d'une conduite de changement au sein des équipes qui, si elle est correctement accompagnée et portée par les directions, peut être une chance de changement dans l'organisation des salles, dans la relation qu'elles entretiennent avec leurs publics, dans la rationalisation des coûts de communication et dans l'augmentation de leurs recettes. Cette question ne fait sens que si elle est partagée à tout endroit, transversalement au sein des équipes.**

Une culture anti-marchande, l'absence d'objectifs économiques et la crainte d'une perte des relations humaines avec les publics.

>>> Dépasser les questions dogmatiques, avoir confiance dans son projet et avec ces outils, défendre un projet contemporain et résistant de relations aux publics et de respect de la pluralité culturelle :

La façon dont les enjeux sont posés. Les discours associés – et les nôtres les premiers – supposent un questionnement commercial que refusent nombre de lieux. Est associée à cette approche celle de la programmation. Les décideurs peinent à envisager un modèle économique moins dépendant des fonds publics et, de manière souvent idéologique, associent approche marchande et l'abandon de leur mission de diversité, de créativité et de prise de risque. Ceci se traduit notamment par une difficulté à définir des objectifs autres que « remplir les salles » ou « élargir les publics ». Il est complexe, pour nombre d'équipes, de considérer une stratégie commerciale ou de relation aux publics, point à point, étayées de statistiques et conduites dans le temps. **Cette crainte est, de plus, associée à la peur d'un automatisme dans la relation aux publics induit par ces outils.**

Alors, faire ou ne pas faire ? Mourir seul ou disparaître sous le poids des plus gros ? La réponse réside peut-être dans un équilibre entre les deux. Selon Philippe Nicolas, directeur du CNV : « La croissance à deux chiffres du spectacle vivant aux Etats-Unis ces dernières années est due à l'utilisation du big data à des fins de yield management (...) Dans une économie où l'offre est pléthorique, nous avons tout intérêt à réussir à atteindre le spectateur par la recommandation ciblée pertinente. Ce sont des éléments d'optimisation pour la diversité, pour les acteurs de l'écosystème, y compris les plus petits, dès lors qu'ils vont s'emparer de ces moyens ». <sup>27</sup> Le pourront-ils ? Le sauront-ils ? Comment feront-ils ?

**Nous le voyons, ces outils, ces stratégies ne sont pas anodins dans ce qu'ils dessinent du paysage culturel français à venir. Deux options se présentent désormais aux acteurs culturels : Ignorer ces dynamiques et laisser faire de tels projets, prendre à bras le corps ces questions, créer les alternatives permises par ces nouveaux outils.**



La mise en place de telles solutions est possible si les équipes travaillent notamment en parallèle à l'élaboration d'indicateurs clés de performances et, étape après étape, interrogent leur stratégie, la corrigent si nécessaire avant de passer au jalon suivant. Cette approche donne une vision aux équipes et aux publics et se révèle souvent plus efficace et rassurante que de recommencer chaque jour, sur chaque spectacle, peu ou prou le même travail.



*Elisa Beardmore : J'anticipe mieux les événements complexes. Là, je travaille sur un spectacle du mois de mars et je vais me concentrer sur des opérations associées aux nouveaux contacts. J'arrive enfin à structurer de vrais protocoles d'opérations que je ne conduis plus dans l'urgence.(...) J'ai l'impression d'avoir changé de méthodes et d'être dans une stratégie numérique qui se construit de manière solide et après laquelle je ne cours plus. Ce que j'aimerais maintenant - et c'est ma prochaine étape - c'est avoir une approche qualitative et quantitative plus précise pour associer un coût et les recettes liées à chaque opération. Pour cela, il nous fallait des données propres et du recul. Clairement, cette année, la fréquentation a notablement augmenté, mais c'est toujours difficile de savoir à quoi cela est dû.*

**Entre l'absence de compétence et la fascination technologique, la nécessité de responsabilités partagées.**

**>>> Choisir une personne au sein de l'équipe en charge des données et de l'animation des débats associés à leur traitement :**

Il n'y a généralement pas, dans les équipes, de compétence réellement marketing capable d'aborder transversalement ces questions. Marketing versus pureté éthique du projet artistique : le choc des cultures est préjudiciable au sein des équipes. A cette absence d'échange, le choix impose alors souvent l'inhibition ou la fascination technologique. L'outil magique devant seul répondre à des objectifs non déterminés. **Nous pensons que de tels équipements peuvent être dans les lieux de culture des objets de débat sur les conditions contemporaines de développement des projets, des équipes.**

**Pour se faire, missionner une personne en charge des politiques de la donnée est une première condition de mise en oeuvre.** Associée à la communication, à la billetterie, aux relations publics ou au secrétariat général, sa mission sera de former, d'animer l'échange et de s'assurer que chaque process associé à la collecte et au traitement des données participe à une logique commune et partagée. L'ensemble des ateliers a mis en avant la nécessité de former au sein des équipes ce type de compétence.

**L'abonnement graal et le stock magique de contacts.**

**>>> Penser la différence et agir dans la singularité de chaque spectateur :**

Si la plupart des lieux en est conscient, l'abonnement ne peut plus conduire et orienter seul les politiques d'adhésion des publics au programme ; cette approche, pourtant, a la vie dure elle oriente la communication et l'ensemble des protocoles d'échange à l'année dans les lieux. De même, souvent, la base de contacts - et non de connaissance des publics - est organisée dans cette optique. Pensée comme devant tout stocker et répondre au besoin de traitement de chaque usager de la base, elle se révèle une véritable « usine à gaz » et devient impossible à nourrir et à enrichir. **La connaissance des publics permise par les CRM dépend moins de la masse de critères associés que de la capacité du système à croiser ces critères pour obtenir de nouvelles informations. Plus la base est complexes moins elle fait sens pour un usage performant ; ce qui compte, est l'agilité des traitements.** Convaincues que leur base est un trésor, nombre de bonnes volontés au sein des équipes, refusent de faire évoluer leur conception, craignant souvent qu'un savoir-faire déployé depuis des années soit déprécié et remis en question. Ceci est une des raisons pour lesquelles de tels systèmes doivent être considérés aussi comme des outils de changement et que leur déploiement doit faire l'objet d'une véritable dynamique de partage au sein des équipes. Rarement les équipementiers mettent en avant ces questions, de peur - trop souvent - de perdre un marché.



### De la vision artistique à la rationalisation des process.

>>> Assumer l'organisation de la relation au spectateur comme la possibilité donnée de créer d'autres liens avec les publics :

Si les compétences en termes de communication progressent au sein des lieux culturels, nombre d'approches reposent encore sur une vision injonctive portée par le projet culturel. L'image et l'idée initiale semblent souvent suffire à la portée du discours. **Sans énoncé clair et objectif des besoins associés aux compétences disponibles, sans définition de critères d'indication de performance, sans structuration réaliste et récurrente des canaux de communication**, le déploiement de telles solutions se révèle rarement suffisant pour atteindre les objectifs de fréquentation définis par les équipes. Il convient de plus en plus d'associer à **la fulgurance d'une idée de communication sublime, l'organisation d'une logistique de traitement des données**. Moins joyeuse, une telle approche peut se révéler heureuse, à terme.



*Elisa Beardmore : Au début, nous étions toutes folles avec notre nouveau joujou et on créait des codes promo à qui mieux mieux que l'on envoyait à droite et à gauche. Mais on s'est vite rendu compte qu'il ne fallait pas abuser du système et que, cela aussi, il fallait le cibler, l'accompagner. Pour éviter un éventuel effet boomerang associé aux codes promos, on a intégré cela dans une véritable stratégie. Pour le moment, nous nous sommes concentrées sur des opérations avec nos partenaires et ce sont les opérations qui fonctionnent le mieux. Cela me permet aussi de proposer à nos relais des outils cohérents et de mesurer concrètement quelles prescriptions sont les plus efficaces.*

### La conception des coûts associés à de telles solutions.

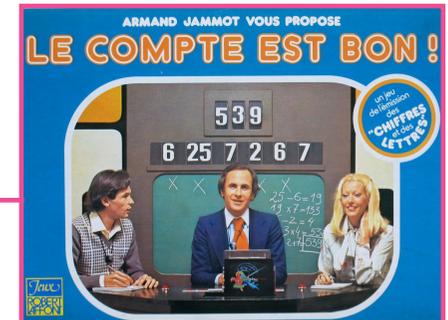
>>> Être créatifs sur la question des modèles économiques d'abord :

Confrontés à la démonstration de telles solutions, les opérateurs sont généralement convaincus de leur efficacité. Ils bloqueront néanmoins

sur deux questions principales : la nécessaire évolution des pratiques à conduire en interne et le coût estimé des solutions.

Ainsi, les administrateurs effectueront généralement un simple calcul :

nombre de place vendues à l'année  
x  
participation associée sur chaque ticket  
=  
coûts excessifs 😞



Pour qu'une telle démarche d'équipement ou de changement fasse sens « la billetterie se doit de devenir plus qu'une tâche logistique : une véritable source de revenus et de fidélisation des publics », selon le fondateur de Teachforteam.<sup>28</sup> **Ce calcul prouve généralement l'incapacité de l'équipe à intégrer les logiques que nous avons tenté de présenter dans ce document ainsi qu'un manque de vision quand aux possibilités de travailler à l'élargissement des publics**, ce, pour différentes raisons :

#### o Transparence et dimension indolore des frais de participation :

0,5 euros de moyenne sur la base d'une entrée à 14 euros représente 3,5% du prix du billet. Cette somme sur un produit rare - le spectateur a choisi de voir un spectacle et ne met pas plusieurs fournisseurs en concurrence - n'a pas d'effet capable d'empêcher l'achat. La participation, si elle est inférieure à 10% du prix du billet n'est pas un frein à l'adhésion, mais cette part peut être ventilée de façon plus fine qu'en le faisant simplement porter à la charge du spectateur.



### o Organisation nouvelle de la chaîne de valeur :

- **Réduction des coûts de communication** : quelle somme représente les ressources humaines et les supports de communication utilisés sans réel impact ? Un usage rationnel d'outils de connaissance des publics permet de réduire notablement les coûts traditionnels de communication.
- **Augmentation du nombre de places vendues** : assurer 10, 12, 15% de places vendues supplémentaires chaque saison permet d'amortir les frais de participation pris sur chaque billet.
- **Augmentation du panier moyen** : se donner pour objectif d'augmenter, grâce à ces outils, le nombre de places achetées par chaque spectateur sur une même saison, de 0,2, 0,5 places participe à amortir les frais engagés pour l'usage de tels systèmes.
- **Mise en œuvre de nouvelles solutions d'adhésion** : de même, ne peut-on pas associer plus de services à l'offre d'abonnement et déployer parallèlement des cartes non nominatives dont le crédit de spectacle peut être géré en toute souplesse, de différentes manières ? Concevoir une offre de fréquentation sur ces bases amortirait une part importante des coûts ponctionnés sur chaque billet.
- **L'estimation de la qualité d'une base** : à combien estime-t-on un contact de qualité ? 10, 20, 30 euros ? Qu'est ce que cela représente rapporté au volume de taxes perçues ? Y-a-t-il des effets d'externalité dans l'économie des lieux ?



*Elisa Beardmore : Nous sommes passés de 10 à 30% de réservations en ligne en moins d'un an. J'estime que le temps gagné pour Malika notamment, et ce qu'elle peut faire maintenant autrement et mieux, a un coût que justifie pleinement cette taxe. Nous estimons avoir gagné ensemble 20% de temps de travail que l'on peut consacrer à d'autres tâches.*

L'usage de ces systèmes, mesuré sur quelques salles de tailles différentes depuis quelques années, révèle que ces outils sont en fait à considérer comme une source de profit et non de coût comme l'étaient les anciennes billetteries. Pour ce faire, il importe de s'inscrire dans des logiques de tarification différentes, nouvelles et plus créatives.

La dématérialisation des systèmes, ce qu'elle offre de possibilités, remet en cause le modèle traditionnel d'organisation et d'économie des lieux culturels. Plus largement, c'est un secteur qui va évoluer sous la pression de ces outils et des nouveaux acteurs du marché. Ces outils existent et sont techniquement aisément déployables dans les lieux. Les freins sont financiers, mais peuvent être dépassés si l'on intègre les conditions de changement que supposent ces outils. Les résistances sont donc d'abord psychologiques.

Ne pas appréhender le problème, choisir la vente intermédiée ou, en tant que spectateur, accepter l'achat sur certains types de systèmes est un choix politique.

Si, donc, il existe quelques alternatives, quelles sont-elles ?

Les trois années de travaux, d'entretiens, d'expérimentations que nous avons menés nous permettent de croire aujourd'hui qu'il existe de nombreuses solutions adaptées à ce changement des pratiques.

Pour aborder ce point, nous proposons de :

**- Mesurer les principes de mutualisation capables de permettre l'acquisition et l'entretien de telles solutions :**

Coûteuses et complexes à maintenir pour des équipes non formées et sous-dimensionnées, de nombreuses solutions émergent, toutes fondées sur la mutualisation.

**- Présenter les idées produites par les équipes concernant les conditions de partage des données et de coproduction de services :**

Si le paysage que nous dressons du secteur culturel en France peut sembler timoré à quelque endroit, nous mesurons quotidiennement que, quand les équipes ont les moyens de travailler différemment, nombre d'entre elles sont réellement créatives. Nos différents ateliers menés durant une année en France ont permis de faire émerger des idées nouvelles de relations aux publics.

Nous n'avions pas, en 2012, au moment où nous lançons ce débat, une vision claire des enjeux et des conditions de déploiement des alternatives. Cette partie montre les possibilités qui maintenant s'offrent à nous.

5 rencontres  
**156 équipes**  
des dizaines de conseils  
des idées nouvelles ...





### Les possibles principes de mutualisation nécessaires à l'acquisition et à l'entretien de telles solutions :

Trois freins empêchent les salles de jauge moyenne (15 000 à 50 000 spectateurs / an) d'acquiescer de telles solutions : la disponibilité de ressources humaines en interne capables d'accompagner de tels changements, les coûts d'acquisition et la volonté politique.

Quatre approches émergentes répondent aujourd'hui, à tout ou partie, à ces différentes questions : artishoc 360°, supersonik, les principes de mutualisation en œuvre sur certains territoires et la mise en œuvre de plateformes ouvertes de partages.

Selon le même Eddie Aubin : « Le marketing et la communication doivent être pleinement intégrés aux stratégies des acteurs de l'événementiel. Et le numérique doit être investi massivement (...). Les mentalités sont en train de changer. Les technologies existent, il n'y a plus qu'à rassurer et faire de la pédagogie. Pour cela, il faut créer des espaces de rencontre et d'échange entre acteurs ».

#### Les pratiques de mutualisation permettent ces conditions d'échange.

Pour Philippe Nicolas, directeur du CNV : « mutualiser tout ou partie des données au sein d'un tiers de confiance est une logique qui existe dans d'autres secteurs, comme les places de marché publicitaire dans la presse. Les données sur les lecteurs sont partagées entre concurrents dans une logique collaborative, avec des éléments sensibles masqués par des tiers de confiance, pour faire des propositions créatrices de valeur pour tout le monde. »<sup>24</sup>

Quelles initiatives s'inscrivent dans un tel mouvement ?

#### o artishoc 360° (lire interview Secutix en annexe) :

En 2012, artishoc a pris en charge une étude des différentes solutions existantes pour répondre aux besoins de CRM de ses membres : disposer d'une solution informatique qui ne différencie pas les niveaux de traitement des contacts.

La coopérative écartait immédiatement un déploiement informatique en interne : (trop d'investissement, marché saturé, nécessité de nombreux usagers pour assurer la crédibilité du système dans son déploiement commercial).

Seules quatre solutions étaient retenues pour leur qualité et pour leur capacité d'évolutivité : Reservix, Digitick, Irec et Secutix. Après étude, les conditions de traitement des contacts du premier ne nous semblaient pas répondre à l'usage d'un véritable CRM et le marché français n'intéressait alors pas cette société. Le second est très certainement une bonne solution, mais sa vision du marché de la culture et son usage des contacts des spectateurs à son seul profit l'écartait immédiatement d'une démarche coopérative. Notre choix s'est porté sur le quatrième : Secutix a su faire preuve d'une grande capacité technique et a compris la possibilité d'inventer une offre nouvelle, mutualisée, capable de se positionner de manière éthique et soutenable sur un marché encore immature.

Les références d'usagers comme l'Opéra de Paris, le Philharmonique, le musée Picasso, le Stade de France, confortaient le sérieux de la solution.

Dans tous les cas, il n'existe pas de prince charmant sur le secteur proprement industriel dont on parle.

Artishoc 360° choisissait ainsi un partenariat avec Secutix et implantait la solution sur son système informatique, mettant ainsi à disposition des théâtres membres usagers du système la solution complète proposée par Secutix à ses clients. Une compétence d'in-

24 / Source : la billetterie du futur : un marché en croissance pour le spectacle. <http://irma.asso.fr/LA-BILLETTERIE-DU-FUTUR-Un-marche>



génierie et de marketing augmente l'offre de service pour un accompagnement des équipes, au plus près de chaque besoin. Les contacts, hors données de fréquentations et données confidentielles, sont partagés par les théâtres usant de cette solution.

La sécurité d'usage est garantie par :

- un cloisonnement des requêtes et des communications groupées.
- une gouvernance partagée du système par les théâtres. artishoc est une scop où les usagers sont représentés dans le cadre d'une association. L'association préconise certains investissements et développements pris en charge par un fonds de dotation en cours de déploiement.
- un contrat dédié garantit la pérennité de la relation entre Secutix et artishoc ainsi que les conditions d'évolution de facturation.
- les contacts ne sont utilisés d'aucune façon par Secutix.

#### Avantages :

- Les théâtres usagers de ce système profitent d'une solution à laquelle ils ne pourraient pas prétendre individuellement.
- Des compétences d'accompagnement et de service sont associées à la gestion du système. Un ingénieur est dédié au système, ce qui permet notamment de connaître et de suivre aisément toutes les évolutions du système et de ne pas avoir en interne ce type de compétence.
- Les lieux sont autonomes dans le traitement de leur base et dans l'opération des requêtes.
- La force conjointe des acteurs permet une actualisation renforcée des contacts.
- Les librairies de connaissance et de requêtage des bases sont mutualisées afin de produire une intelligence commune du système.
- L'usage des contacts n'est pas partagé et reste confidentiel.
- Les conditions de service sont garanties avec Secutix.

- A terme, nous visons un nombre de places vendues capable de permettre un vrai levier de négociation avec les opérateurs.
- Les théâtres usagers s'inscrivent dans une dynamique de partage de compétence. Ils peuvent conjointement investir sur des solutions en lignes et de management innovantes.
- La dimension coopérative et de fonds de dotation garantit les théâtres d'un usage souverain et équitable de leur solution de billetterie. En outre, les schémas de répartition des éventuels bénéfices permettent de participer à une solution économique soutenable.

#### Inconvénients :

- Si le système permet une gestion différenciée, confidentielle et sécurisée des contacts, l'organisation des bases principales est commune et impose une évolution dans la façon d'appréhender la connaissance des spectateurs.

**Artishoc 360° associe ambition des technologies déployées, exigence de maintenance, responsabilité éthique au service d'une véritable coopérative d'acteurs culturels. Le modèle économique impose la transparence.**

## V / LES ALTERNATIVES DE DÉPLOIEMENT



### o supersoniks (lire interview en annexe) :

A l'initiative du CNV (Centre national de la variété), un projet de développement de billetterie open source a été confié à la société de communication supersonik.

Plus orienté musique actuelle, ce nouveau système semble plus adapté pour les salles qui ne travaillent pas sur des conditions complexes d'abonnements ni ne proposent un placement aux spectateurs. Les coûts d'implémentation et de maintenance sont les plus faibles du marché.

#### avantages :

- Aucun frais n'est opéré sur l'édition des tickets.
- Cette solution est pensée en condition de fonctionnement open source.

#### inconvénients :

- Sous-dotée en termes d'investissement initial et en termes de forces de développement, cette solution risque de rencontrer des difficultés fonctionnelles dans les réponses apportées à des équipes ambitieuses.
- L'open source n'est pas une injonction théorique, mais repose sur des pratiques connues aujourd'hui : dépôt et commentaire des sources, usage et codéveloppement par une communauté de développeurs. La solution supersonik ne répond pas à ce jour à ces différents impératifs.
- La solution d'un développement modulaire sous Drupal pourrait rencontrer à brève échéance nombre de risques en termes de maintenance et de sécurité.

**L'approche Open source est certainement à valoriser, mais suppose que les usagers associés acceptent d'investir les fonds nécessaires à la garantie de service et de pérennité qu'ils sont en droit d'attendre.**

### o Les principes de mutualisation territoriale :

Le sens de l'histoire va aux logiques de mutualisation des solutions professionnelles pour le développement de services nouveaux. Agir dans ce sens sur des territoires géographiques communs est une évidence, car les spectateurs sont mobiles.

L'agglomération de Reims ainsi que celle d'Arras, se sont inscrites dans un tel cadre.

#### avantages :

- Une approche de mutualisation des publics permet de résister aux forces industrielles en cours de déploiement.
- Une telle solution peut permettre le déploiement de services à valeur ajoutée ainsi qu'un croisement des pratiques et des secteurs. Les politiques touristiques et de développement de l'attractivité territoriale auraient intérêt à investir de telles problématiques.

#### inconvénients :

- Conduits sous l'autorité des Directions de services informatiques des collectivités territoriales, de tels déploiements n'intègrent jamais la finesse des conditions effectives de relation aux publics ni la spécificité de chaque salle. En outre, l'offre faite au « moins disant économiquement » se joue souvent au détriment de l'accompagnement des équipes. Privilégier la dimension économique au détriment d'une stratégie commune et partagée entre les différents acteurs d'un territoire est généralement plus porteur de frustration que de réelle capacité à faire évoluer les conditions de relations aux publics.
- Rarement ces approches s'accompagnent de déploiement de services conjoints capables de durablement travailler à l'élargissement des publics.
- Dans une telle hypothèse, le tiers de confiance se trouve directement être la collectivité territoriale. Selon l'intérêt qu'elle porte à une politique culturelle ambitieuse, une telle approche générera le meilleur comme le pire.



La mutualisation territoriale de tels systèmes est probablement la solution la plus porteuse de sens, mais pour qu'une telle approche soit opérante, il est essentiel de travailler durablement à l'animation et au diagnostic du jeu des acteurs territoriaux. Il est essentiel d'inventer une gouvernance associée, mais non soumise exclusivement à la puissance publique.

Une quatrième hypothèse prospective peut être énoncée, celle d'une connexion libre d'API connectées de différentes manières.

### o api :

Très probablement, grâce aux bases de données du type block chain notamment et/ou à l'organisation de plateformes promues par des acteurs du type de Facebook, il sera possible dans quelques années d'associer, liberté de gestion de ses systèmes de billetterie et de connaissance des publics et couverture d'une large audience. Le sens technologique en cours s'inscrit dans une telle démarche les avantages et les inconvénients sont donc encore difficiles à estimer.

#### avantage :

- Grande souplesse des conditions de gestion probable.

#### inconvénients :

- Soumission probable à une loi de l'offre et de la demande organisée par les tenants de la netarchie.
- Nécessité d'une forte coordination du jeu des acteurs impliqués dans la défense d'un projet de culture publique.
- L'approche blockchain ne doit pas être abandonnée aux netarchiques. Les formes d'organisations décentralisées prometteuses qu'une telle approche permet sont aussi un risque si elles ne sont pas anticipées.

En conclusion, aucune réponse parfaite n'existe à ce jour. Mais reculer la transition, c'est léguer aux équipes de demain des situations plus complexes encore à gérer. La réponse résidera dans la capacité de résoudre une équation à multiples inconnues : qualité et pérennité de la technologie employée, capacité à mutualiser tout ou partie des contacts et des ressources humaines associées à la gestion des opérations, pérennité réelle quant à l'usage des sources, développement de modèles économiques, de gouvernance et de services innovants et réellement partagés, mise en œuvre de tiers de confiance reposant dès l'organisation des conditions de gouvernance sur des fondamentaux réellement ouverts et équitables.

**Mais, avant tout, la première et la seule clé de succès sera la capacité des décideurs du secteur culturel à s'associer, à réellement prendre en compte les enjeux et ce qui s'organise aujourd'hui sur le secteur de la billetterie.**

**Prendre en compte, c'est aussi agir et de nombreuses équipes en charge de la communication, de la billetterie, de la relation aux publics sont prêtes à cela.**



## Les idées produites par les équipes concernant les conditions de partage des données et de coproduction de services :

Nous l'avons vu, les équipes en charge de la gestion des bases de contacts et de billetterie sont créatives et ouvertes au changement.

Lors d'ateliers, elles ont travaillé par sous-groupes sur différentes hypothèses afin d'imaginer comment faire évoluer les pratiques et quels services inventer autour d'un partage sécurisé des contacts publics. Voici quelques premières idées.



**o C'est celui d'avant qui a payé :** à plusieurs reprises, l'idée a émergé que quand un spectateur arrive en caisse, la place lui soit offerte par le spectateur qui l'a précédé. Le spectateur ainsi invité pourra alors payer une place pour le spectateur qui le suit. Cette solution, similaire à celle des places solidaires, est estimée plus conviviale et plus généreuse. Elle permet de réserver la gratuité des places à ceux qui en ont réellement besoin.



• **Le tarif unique :** l'idée est souvent revenue dans nos ateliers, que la distinction tarifaire ne serait pas réellement motivante ni rentable et qu'elle peut-être stigmatisante pour les publics dit empêchés. En outre, le différentiel entre le volume réel de places vendues au tarif le plus élevé et le volume de places gratuites permettrait d'obtenir un tarif unique acceptable par tous les publics. Une telle approche permettrait de jouer sur des dimensions promotionnelles et de fidélisation plus lisibles pour tous les publics.



• **Le libre prix :** cette expérience est aussi revenue dans nos échanges sans que personne ne sache la sourcer précisément. Il semblerait que le tarif de spectacle ait une dimension subjective telle que les salles auraient à gagner à impliquer les spectateurs dans l'estimation d'un tarif. Indiquer le coût espéré d'une place et laisser le spectateur payer « à couvert » permettrait de facturer une place 5 à 10% plus cher. Le paiement à découvert permettrait, lui, un chiffre d'affaires 15 à 20% supérieur.

Repenser la tarification des places de façon plus ludique, responsable, partagée et équitable semble une piste pour inventer de nouvelles tarifications plus plastiques et incitatives.



**o La carte magique :** combien de fois avons-nous vu les participants à nos rencontres lever les yeux au ciel à la simple évocation de l'abonnement ? Tout le monde s'y accroche pour des raisons défendables du point de vue de la trésorerie notamment, mais peu efficaces commercialement. Surtout, ce graal de plus en plus difficile à atteindre fixe généralement une relation aux publics sur une année alors que celle-ci doit être constamment ré-inventée. L'idée serait de permettre aux publics de disposer de cartes non nominatives rechargeables.

- A titre d'exemple, sur la base de places au tarif unique de 15 euros :

- L'abonnement reposerait sur la base de 8 à 10 spectacles à 10 euros. Serait associé à l'abonnement un nombre de services nouveaux et supplémentaires. Achat des places prioritaire, choix des places, verre offert 30 minutes avant le spectacle...

- La place unique serait affichée au tarif de 27 euros dans l'idée que quelqu'un qui ne souhaite pas venir plusieurs fois est réellement motivé par un seul et unique spectacle et n'a pas d'intérêt à être fidélisé.

- Une carte non nominative permettrait l'achat de 3 places au tarif de 47 euros soit 15,66 euros la place. Ainsi le spectateur, dès qu'il est accompagné, a le sentiment d'un réel privilège, les taxes associées à chaque ticket sont prises en charge et le client est identifié. Cette carte enfin, du fait de la place restant à utiliser offre un possible suivi et ouvre les conditions de la fidélisation.

Une telle approche permettrait de multiplier les événements au cours de la saison (Noël, saint Valentin, festivals...), de décliner des cartes



selon des thèmes transverses à la programmation ou de fédérer des partenaires sur des thématiques qui les concernent plus particulièrement. Chacune de ces cartes étant, pour chaque lieu, le levier pour faire venir des publics une nouvelle fois et/ou les fidéliser.



• **La carte d'infidélité anonyme** : nombre de participants ont avoué être fatigués par les pratiques commerciales et de fidélisation et se montrent ouverts pour une telle carte. Malheureusement, nos ateliers n'ont pas permis d'y associer un projet de mise en œuvre réellement pertinent. Nous laissons cette idée ouverte à vos contributions.



o **Miss data** : les participants ont systématiquement indiqué craindre qu'une politique de changement dans les lieux, autour de tels outils, ne puisse voir le jour sans une autorité, une vision constante et continue. L'idée est qu'une personne soit particulièrement en charge de ces questions. De la collecte au traitement, celle-ci doit avoir une vision et une autorité pour orienter une telle démarche. Cette personne serait aussi en charge de l'élaboration, de la formation et du contrôle d'une charte de saisie des contenus pour obtenir une réelle homogénéité des contacts. Nous l'appelons « miss » car dans plus de 80% des lieux, les postes de communication, de relation aux publics et de billetterie sont occupés par des femmes.



o **L'adhésion citoyenne** : cette pratique émergente, est revenue à deux reprises, elle permettrait aux publics de venir quand ils le souhaitent pour voir un spectacle. Sorte de pass, cette carte permettrait un prélèvement automatique mensuel, sur douze mois, de date à date. Certains lieux proposent déjà un prélèvement de 10 euros par mois sur douze mois. Ainsi, on quitte une approche de saison et on propose un coût financier acceptable par un plus grand nombre. L'idée est de multiplier ces expériences de TOD (théâtre on demand). Mais pour qu'une telle approche fonctionne, est apparue la nécessité d'associer à cette démarche une communication et, plus largement, un engagement citoyen. Dans ce cadre, des participants ont fait remarquer qu'un

abonnement à Médiapart pour 9 euros par mois n'est pas « rentable », considérant le nombre d'articles réellement lus, mais participe d'une démarche d'abonnement fortifiant un engagement militant.

- La question de citoyenneté est aussi souvent revenue. L'idée : chaque mois ou chaque trimestre, des spectateurs seraient invités à payer un coût supplémentaire pour qu'une association permette à ses membres de se rendre au spectacle.



o **La donnée « public »** : majoritairement, les acteurs présents ont convenu de la difficulté prochaine liée au traitement massif des données personnelles. Face aux débats entre pro et anti, l'idée a été de développer conjointement un programme qui informe les spectateurs de ce qui, dans les lieux participants ( et ailleurs), advient des données. Par ailleurs, l'organisation de débats et de démonstrations sur ces points, afin que chacun mesure les enjeux de ces différents choix et pratiques, de consommation notamment, semble importante. Utiliser la donnée des publics fait donc sens, mais pas contre l'avis des spectateurs.





 **o Le prescripteur paie moins :** travailler à identifier, recruter, motiver des relais en les impliquant notamment dans la programmation d'un lieu. L'idée est de former et de motiver ces spectateurs à comprendre la programmation pour leur permettre de faire des choix dans la saison, les expliquer et les motiver à devenir critique du projet et des spectacles. Des abonnements pourraient chaque saison porter le nom des spectateurs en question. En échange, des pass leur seraient offerts. On parle alors de spectateur « Tunner ».

- Cette démarche peut se multiplier de différentes manières : places offertes à ceux qui relaient une programmation sur leur réseau social, places offertes à ceux qui convoitent des spectateurs... Dans tous les cas, l'enjeu est de construire des formes de relations aux spectateurs plus actives et de faire des lieux, le plus possible, des espaces d'échanges réels et de co-construction.

 **o Faire sauter la banque !** Rationnaliser les conditions de vente des places, c'est aussi rendre cette pratique plus facile et plus humaine. L'idée est de remplacer les guichets de vente par des bornes automatiques et de remplacer les guichets par des salons. Dans ce cadre, les spectateurs pourraient s'installer, prendre un verre avec les personnes de l'accueil dont le rôle serait alors plus dédié à présenter la saison, conseiller et profiter de ce temps pour proposer et/ou offrir le premier crédit de cartes magiques (voir plus haut).

 **o Développer une approche « privilège » de services :** nombre de lieux considèrent que les publics fidèles ne sont en général pas « mieux traités » que les autres publics. Les rencontres avec les artistes, le choix des places les mieux situées pourraient être systématisés. L'idée est aussi de jouer sur une dégressivité du tarif, un meilleur investissement sur la promotion des spectacles à venir durant le temps de présence du spectateur. Plus un spectateur est présent ou est relais d'une programmation, moins son tarif est élevé ou plus de places lui sont offertes pour de nouveaux spectateurs amis.

 **o Mutualiser les contacts entre les lieux :** l'enjeu est de permettre à chaque lieu de disposer de contacts toujours actualisés. L'idée est de mutualiser un système partagé sous la tutelle d'un tiers de confiance qui ne soit ni un lieu ni la collectivité territoriale. Cette solution devrait répondre aux besoins suivants :

- Qualification commune des contacts
- Ergonomie simple et motivante du système
- Contrôle permanent
- Non usage privatif des contacts mais mise à disposition partagée des flux, pour respecter un équilibre des contributions
- Tenir informés les spectateurs et les gratifier les cas échéant en fonction de leur acceptation
- Organisation de promotions communes
- Investissement dans des systèmes innovants de relations aux publics
- Abonnement multiplaces

Voici en quelques points et premières idées, la preuve que les équipes fourmillent, d'envies nouvelles pour travailler différemment. Pour mettre en œuvre ces idées nouvelles, capables pour certaines de durablement modifier les relations aux spectateurs, il importe de :

- Disposer des outils nécessaires à l'organisation de tels systèmes
- Partager ces approches au sein des équipes, le plus largement possible
- Organiser une stratégie jalonnée dans le temps qui associe travail



sur les publics, formation interne, communication auprès des publics. **Souvent, en effet, on repère, chez les équipes, la multiplication d'opérations de relations aux publics, sans une coordination des tâches pour la réussite de tels projets. Ainsi ces opérations sont rarement couronnées du succès,** ce qui épuise les équipes.

- Arrêter avec le « oui mais » et « l'impossible changement ». Souvent, nous avons pu constater qu'une bonne idée est stoppée net par l'implication d'un autre secteur d'activité : la billetterie n'a pas la charge de communiquer auprès des publics, investir les spectateurs dans la communication est trop risqué, l'administration ne souhaite pas faire évoluer ses pratiques d'abonnement... **Si la relation aux publics est considérée comme un enjeu majeur pour les lieux, elle ne peut s'arrêter à une simple approche de communication. Conçue comme un service, elle implique nécessairement tous les acteurs du lieu culturel dans une conduite de changement. Selon la culture des lieux, une telle approche est vécue comme une contrainte ou comme une véritable alternative.**

Nombre d'idées émergent donc, certaines sont déjà à l'œuvre, en France et à l'étranger. Pourtant, sans appropriation et débat réel sur ces outils, leur usage risque de remettre en question la définition du projet culturel et le sens que prennent ces pratiques de vente dans un tel cadre.

- o **Programmation et diffusion algorithmique** : émergent aujourd'hui de nouvelles stratégies de programmation. Une œuvre ou une « aire de public » sont analysées par de puissants algorithmes afin de déterminer au préalable quelle œuvre peut toucher aisément quel public cible. C'est le logiciel qui analyse la relation des publics à l'œuvre et met en relation les uns et les autres. Des solutions du type de Tinyclues désormais utilisées par France Billet et la FNAC reposent sur des solutions de Machine learning pour développer une approche de marketing prédictif capable de réaliser des modèles de comportements pour une action toujours plus ciblée et rationalisée dans la relation aux spectateurs.

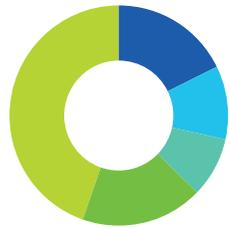
- o **Tweet seat** : des places sont offertes dans certains lieux à des spectateurs qui vont, durant le spectacle, critiquer par tweets le spectacle qu'ils regardent. Si une telle solution a le mérite de rendre le spectateur moins passif, peut-on accepter d'effacer, en 150 signes, le temps et la distance propre à l'espace de la salle noire et du plateau ?

- o **Co-programmation** : des lieux de musique actuelle expérimentent dans certains pays anglo-saxons des « programmations test » où les spectateurs sont, au gré de leur vote ou de leur pré-achat de place, invités à programmer les spectacles de la saison à venir. Toute culture du risque et plus largement toute diversité culturelle sont ainsi définitivement reléguées à la puissance du like et du marché.



Les équipes sont pour la plupart prêtes à imaginer des solutions innovantes et sont mêmes plus créatives que nous l'imaginions, concernant notamment les conditions de mutualisation des contacts entre elles. Sur ce point, les réponses faites à notre sondage sont claires : 79% des équipes sont prêtes à de tels échanges, seules 10% le feraient sans condition. Il n'y a donc aucune fatalité à ce que rien ne bouge.

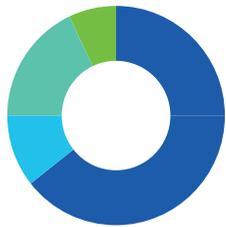
Seriez-vous prêt à partager votre base de contact avec d'autres professionnels :



Sources Artishoc 2015

- Non, à aucune condition - 18%
- Oui, sans condition - 11%
- Oui, à condition de partager que les contacts en commun - 9%
- Oui, à condition, que chacun ne puisse intervenir et consulter que ses propres informations - 18%
- Oui, à condition, que chacun ne puisse intervenir que sur les coordonnées des contacts en commun et pas sur les informations propres à la consommation des publics ou toute autre information - 45%

Dans ce cas, un partage des données serait-il pour vous :



Sources Artishoc 2015

- Une chose intéressante, capable d'entretenir votre base à jour - 64%
- Une chose sans grand intérêt - 11%
- Une usine à gaz nécessitant un véritable effort d'organisation entre les usagers - 18%
- Une solution à réserver aux contacts professionnels - 7%

## CONCLUSION

Les pratiques culturelles évoluent et, avec elles plus largement, l'économie de la culture, principalement celle liée au spectacle vivant. La succession des rapports du type de celui de la Cour des comptes de février 2015 – concernant les théâtres nationaux – participe à l'attaque en règle d'un modèle d'aide à la création contemporaine et fait le lit de discours politiques qui, de plus en plus, profiteront de ces rapports pour nourrir une accusation latente d'élitisme et pour simplement réduire les budgets associés à des projets ambitieux de culture contemporaine et plurielle.

Face à l'absence de vision et de projet politique que souligne en creux les conditions de l'éviction de la ministre de la Culture Fleur Pellerin – pour rappel, on ne lui étaient reprochées que des erreurs de communication – les acteurs institutionnels sont confrontés à la possible attente que rien ne bouge ou à une remise en question en profondeur de leurs modèles et de leur façon d'agir.

Il faudrait tourner plus, dépenser moins, augmenter les tarifs de billetterie, développer les politiques de mécénat. Injonction, injonction, injonction comptable, de plus en plus difficile à tenir quand l'offre culturelle se développe chaque jour d'avantage, que les pratiques culturelles immatérielles sont sans cesse plus puissantes et que des industriels disposent d'outils redoutables pour toucher plus de publics captifs à une « économie de l'attention ».

En attendant le grand soir, il est aussi possible de travailler à penser différemment et à être créatifs. Associer une défense bec et ongles d'une programmation risquée, en recherche et plurielle et d'autres outils de connaissance et d'adresse aux publics. Outils justement utilisés par les industriels de la culture mais à d'autres fins. User de tels outils n'est pas qu'une possibilité, c'est aussi une nécessité, ne serait-ce que pour tenter de court-circuiter les effets dévastateurs de solutions de gestion algorithmique d'attente des publics et conséquemment de production culturelle.

Ces outils existent mais supposent, pour être efficaces, un changement des mentalités, un type d'usage différent de ce qu'il est aujourd'hui notamment par les solutions de billetterie.

Mais le coût de telles solutions fait souvent peur. Plus encore quand on a une vision de gestion fondée principalement sur la subvention et non sur un modèle de développement supposant nécessairement une approche d'investissement et de conduite de changement.

Dans certains cas, ces outils seraient opérants s'ils étaient partagés entre certaines équipes. Si l'on pensait moins une communication descendante, monolithique et plus un schéma continu de relations aux publics. Si l'on s'inscrivait dans une politique sincère de partage des ressources. Si là, enfin, on était innovant.

Les équipes en charge de faire venir les publics dans les salles ont compris le besoin d'un tel changement et le demandent. Les solutions existent, reste à les expérimenter.

## ANNEXES

**artishoc** : Quelle était la situation avant ton souhait de changer de billetterie ?

**Elisa Beardmore** : La situation était complexe. Nous avons déjà changé de billetterie pour un système en ligne. Mais ce système ne gérait pas communément mes bases. J'avais d'un côté une base intégrant les acheteurs de places et de l'autre un ancien fichier public que l'on avait pas pu intégrer dans la base. Donc tous nos travaux de recherche de publics devaient s'effectuer sur deux bases différentes ce qui, en termes de ressources humaines, était ingérable. L'opérateur avec lequel on travaillait était allemand et il n'y avait pas que le Rhin qui nous séparait en termes de pratiques. Cet acteur était le leader allemand de la vente de places en ligne mais la question de la relation aux publics n'entraînait pas dans son schéma de fonctionnement, seule la vente de billets l'intéressait. Il me fallait un outil de vente et de relations aux publics.

**artishoc** : Pourquoi un tel intérêt pour la question des relations aux publics ?

**Elisa Beardmore** : Il y a dix ans, nous n'avions pas de soucis de vente de place et cette question nous importait moins. On sortait la plaquette et la saison était remplie en trois semaines, simplement avec les abonnements. Mais l'offre culturelle étant de plus en plus importante, notre travail consistant à faire venir les publics était chaque année plus difficile. Sur ce point une étude vient de sortir concernant les publics alsaciens. Le constat est clair : ce n'est pas que les gens ne veulent plus sortir, ni n'en ont plus les moyens, c'est que l'offre est telle qu'ils ne savent pas où aller. Il nous fallait donc un outil qui permette un travail plus marchand, plus efficace, plus marketing.

**artishoc** : Comment as-tu fait le choix de la solution que tu utilises aujourd'hui ?

**Elisa Beardmore** : J'ai bien sûr comparé les différentes solutions sur le marché ainsi que le discours de ceux qui les portent. Ton discours m'a intéressée dans ta capacité à aborder des questions du type de celles du CRM tout en gardant un attachement aux problématiques de développement des publics. Cette dimension commerciale qui ne vend pas son âme au diable, me semble une piste à explorer sérieusement. L'avantage de cette solution a été que l'outil client était au centre du

processus de communication et de vente. La facilité de l'utilisation de l'outil, son possible partage entre tous les postes de la maison, m'a semblé être un plus. En effet, cela permettait à tout le monde de travailler une seule fois, sur le même outil.

**artishoc** : Comment les choses se passent avec ce choix d'équipement ?

**Elisa Beardmore** : Là, on plonge tête la première. En urgence, il nous fallait nettoyer et rationaliser le fichier. Mais le nettoyer ne veut rien dire si l'on ne travaille pas sur la structure de la base. Il fallait donc que l'on se demande simultanément comment nous allions l'alimenter et comment nous allions l'exploiter. Nous avons donc dû repenser la façon que nous avons de travailler et repartir de 0. Cette difficulté à changer de façon de fonctionner a généré pas mal d'erreurs. Ce travail préalable de réflexion sur la structure de la base est essentiel. Ensuite, nous avons dû changer de langue ou presque. En pensant le fichier contact avant la vente, cela a aussi modifié nos comportements et c'est peut-être ce qui a été le plus difficile.

**artishoc** : En quoi ton approche de l'indexation des contacts a évolué ?

**Elisa Beardmore** : Avant, on créait des listes d'indexations pour un oui ou pour un non. On appelait cela des listes artificielles et on intégrait les contacts dans ces listes. Aujourd'hui, nous faisons le contraire. L'enjeu premier est de capter et d'identifier des personnes. De plus, on a rationalisé et diminué les critères d'indexation, ce qui nous permet d'avoir des contacts mieux qualifiés que l'on traite mieux et plus souvent. C'est par le biais des personnes que nous avons conçu la base et non par celui de la programmation.

**artishoc** : Cette rationalisation des bases ne t'a t'elle pas fait perdre en qualité de renseignement ?

**Elisa Beardmore** : Non, parce que nous avons compris que c'est la propreté d'un contact qui vaut plus que tout ainsi que la structuration des canaux d'acquisition de l'information et de traitement des données. Une fois que tu maîtrises cela, c'est dans les requêtes que tu effectues sur différents niveaux de ta base que tu sors des fichiers intelligents et propres.

## ANNEXES

**artishoc** : Combien de temps cela vous a pris de considérer votre nouvelle base comme intègre et vous l'approprier ?

**Elisa Beardmore** : Six mois.

**artishoc** : Par quelles étapes es-tu passée pour l'appropriation de cet outil ?

**Elisa Beardmore** : C'est empirique. Tu as une base propre et, enfin, tu peux te concentrer sur des opérations de communication et de vente. Ce n'est que le début du travail. Ensuite, grâce aux statistiques sur chaque opération, tu fais avancer tes pratiques. On a appris à cibler nos opérations passant de taux d'ouverture de news de 9, 10% à 60% aujourd'hui pour les meilleures opérations. Chez nous, deux tiers des places se vendent deux semaines avant le spectacle et l'effet ne semble pas consécutif à des articles de presse. On est donc obligé d'être hyper ciblés dans l'envoi de nos mails et des informations qu'ils contiennent.

**artishoc** : Comment s'est organisée la prise en main de cet outil au sein de ton équipe ?

**Elisa Beardmore** : Ça, c'est un truc important. Du fait de la transversalité du système on s'est organisé en fonction de la compétence de chacune. Malika est plutôt bonne pour l'accueil des publics et l'entretien de la base, elle s'occupe plus de la base des publics. Marion est meilleure sur tout ce qui est segmentation et s'occupe plus de la base des relais. Quand à moi, j'essaie de coordonner cela et de structurer l'ensemble des outils de communication. Les choses se sont faites en fonction des appétences de chacun. Cet outil a totalement changé nos façons de faire. Par exemple, sur les relations presse, je ne travaille plus par communiqué de presse classique, j'utilise le générateur de newsletter intégré dans la solution qui me permet d'obtenir des statistiques précises, de savoir qui cela intéresse et de relancer les bonnes personnes. Je travaille plus vite, mieux et les résultats s'en font ressentir.

**artishoc** : Tu as aussi pris le temps de développer des opérations plus commerciales. Entre tes premières opérations et aujourd'hui, comment les choses ont évolué ?

**Elisa Beardmore** : C'est une bonne question. Au début, nous étions

toutes folles avec notre nouveau joujou et on créait des codes promo à qui mieux mieux, que l'on envoyait à droite et à gauche. Mais on s'est vite rendu compte qu'ils ne fallait pas abuser du système et que, cela aussi, il fallait le cibler, l'accompagner. Pour éviter un éventuel effet boomerang associé aux codes promos, on a intégré cela dans une véritable stratégie. Pour le moment, nous nous sommes concentrés sur des opérations avec nos partenaires et ce sont les opérations qui fonctionnent le mieux. Cela me permet aussi de proposer à nos relais des outils cohérents et de mesurer concrètement quelles prescriptions sont les plus efficaces.

**artishoc** : Comment avez-vous assumé que maintenant vous devez payer pour chaque ticket vendu ?

**Elisa Beardmore** : Nous intégrons cette question très simplement. Nous sommes passés de 10 à 30% de réservations en ligne en moins d'un an. J'estime que le temps gagné pour Malika notamment, et ce qu'elle peut faire maintenant autrement et mieux, a un coût que justifie pleinement cette taxe. Nous estimons avoir gagné ensemble 20% de temps de travail que l'on peut consacrer à d'autres tâches. Et puis, selon nos premières analyses qui méritent d'être affinées, nous estimons à plus de 300 nouveaux spectateurs acquis en une saison qui achètent plus de spectacles qu'avant. Ceci est dû au temps gagné et à la capacité donnée, du coup, de travailler mieux sur d'autres canaux, je pense notamment aux réseaux sociaux que nous investissons beaucoup mieux qu'avant. Donc, l'un dans l'autre, ce coût nous semble raisonnable.

**artishoc** : Premier bilan ?

**Elisa Beardmore** : Très positif. J'ai l'impression d'avoir changé de méthodes et d'être dans une stratégie numérique qui se construit de manière solide et après laquelle je ne cours plus. Ce que j'aimerais maintenant - et c'est ma prochaine étape - c'est avoir une approche qualitative et quantitative plus précise pour associer un coût et les recettes liées à chaque opération. Pour cela, il nous fallait des données propres et du recul. Cette année, la fréquentation a notablement augmenté, mais c'est toujours difficile de savoir à quoi cela est dû. Bien sûr, la programmation est une des raisons premières de cette croissance.

## ANNEXES

**artishoc** : On peut avoir le sentiment qu'il faut une équipe conséquente pour prendre en charge de tels outils ?

**Elisa Beardmore** : Non, car les équipes utilisent ces outils selon leurs besoins et, dans tous les cas, ces outils font gagner du temps. On en gagnera plus que l'on est dix plutôt que deux, c'est certain, mais on s'approprie ces stratégies à son rythme. D'autre part, c'est vrai que le service associé à cette solution nous permet de nous décharger de certaines tâches et d'avancer plus vite. J'ai un retour sur ce que je fait. Quand Fred ne cesse de nous demander pourquoi on fait telle ou telle chose, ça nous énerve, on a le sentiment qu'il nous freine mais, au final, on comprend qu'il nous impose de nous poser les bonnes questions et cela nous fait gagner beaucoup de temps et d'énergie. Il veut comprendre et cela nous aide à avancer mieux.

**artishoc** : Quels sont tes prochains objectifs, est-ce que tu arrives à construire ta stratégie dans le temps ?

**Elisa Beardmore** : Oui, un peu plus. J'anticipe mieux les événements complexes. Là je travaille un spectacle du mois de mars et je vais me concentrer sur des opérations associées aux nouveaux contacts. J'arrive enfin à structurer de vrais protocoles d'opérations que je ne conduis plus dans l'urgence.

**artishoc** : On voit pas mal de résistances associées à une approche plus commerciale du métier des institutions culturelles. Comment assumes-tu cela ?

**Elisa Beardmore** : Ce que je remarque, c'est que quand je travaille à cibler les publics, on a comme retour que les gens se sentent choyés. Ils ont le sentiment qu'on les connaît et que l'on se soucie des services associés à leur venue. Pour moi, si on utilise bien ces outils, ce sont des solutions de services aux spectateurs avant tout. Le temps que nous libérons dans notre travail avec ces outils, c'est du temps que l'on investit dans l'humain. Tout dépend de ce que tu as envie de faire avec ces outils.

**artishoc** : Quel est le sentiment des équipes autour de toi concernant les questions que l'on a abordé aujourd'hui ?

**Elisa Beardmore** : Une envie. Globalement, tout le monde galère. Après avec la pression, les restrictions budgétaires, tout le monde est

crispé et a peur du changement. La seule chose que je peux dire est que, une fois que tu as sorti la tête de l'eau, quel bonheur de travailler comme ça.

**artishoc** : La dimension coopérative et de partage associé à la solution que tu utilises, est-elle importante pour toi ?

**Elisa Beardmore** : Je pense qu'il n'y a que comme cela que l'on s'en sortira. On a tous des problématiques similaires. On a la tête dans le guidon. Pouvoir communiquer avec d'autres personnes qui partagent la même philosophie de travail, ça donne de l'air. En confrontant notre quotidien, on avance mieux et surtout on ne dit pas : ah si on pouvait !! Non, on fait ensemble.

**artishoc** : Quels sont les avantages et les inconvénients de la solution que tu as choisie ?

**Elisa Beardmore** : Le véritable avantage d'abord, c'est la qualification des publics, l'ensemble des outils de vente en ligne très efficaces et la qualité du service. Le gain de temps pour les équipes, c'est indéniable. Le frein, c'est que lorsque l'on demande une modification du système ça prend du temps ou ça n'est pas possible. Il faut que l'on apprenne que les solutions existent généralement et c'est à nous de nous adapter. Et puis, c'est vrai qu'avec le temps, quand on mesure toutes les fonctionnalités qui arrivent tous les semestres, on prend confiance dans la capacité de faire différemment.

**artishoc** : Si tu avais un conseil à donner aux équipes qui rentrent dans ce type de choix ou de changement, quels sont les facteurs clés de succès ?

**Elisa Beardmore** : Il faut anticiper ce changement pour que tout se passe de façon plus tranquille. Je crois que le vrai travail se passe en amont, sur la qualification du fichier. Pourquoi vas-tu faire quelles choses et comment ? Accepter aussi que cet outil est totalement différent de ce que l'on connaît et que si tu veux l'optimiser, il faut comprendre ce que veux dire mettre au centre les publics et réévaluer en fonction ce que l'on ne conçoit pas généralement, c'est-à-dire, la chaîne de services. Je crois aussi que l'accompagnement humain est essentiel et que le prestataire de billetterie ne se résume pas à un distributeur. L'humain en interne enfin est fondamental. Il est vrai

Elisa Beardmore. Directrice de la communication des Dominicains de Haute Alsace.

## **ANNEXES**

qu'avoir pu compter sur le directeur, l'administratrice et les équipes avec lesquelles je travaille est une véritable chance mais c'est aussi une condition de succès.

## ANNEXES

**Artishoc 360°** : Supersoniks est une société de développement informatique à l'origine ?

**Supersoniks** : Non, c'est une agence de communication plus exactement, c'est assez important de le noter, on a plus une approche de communicants à la base. Nous existons depuis 16 ans et nous sommes 9 salariés dont 3 développeurs, 1 directeur technique et 2 web Designers intégrateurs.

**Artishoc 360°** : Comment vous vient l'idée de développer une billetterie ?

**Supersoniks** : L'idée vient de l'association "Travaux publics" à Tours, fin 2010. Nous avons développé leur site Internet. Ils souhaitaient aussi développer un système de billetterie indépendant capable de gérer la billetterie au guichet et en ligne. Ils disposaient en interne d'un outil de gestion des contacts et des contrats. Le chantier nous semblait intéressant alors que nous n'étions pas au fait des pratiques de ce secteur. Le prototype tourne depuis 2011 mais la solution que l'on porte actuellement n'est pas cette solution. Cette nouvelle solution est le fruit de discussions que nous avons eu avec un certain nombre de salles qui s'intéressaient à cette initiative d'indépendance. Entre 2012 et 2013, nous avons tenté d'élaborer une solution commune entre ces acteurs. Cette approche collaborative n'a pas abouti car nous n'avons pas trouvé de forme structurelle commune, notamment à cause de la différence public / privé. Nous avons donc décidé de nous lancer seuls sur ces nouveaux projets de développement en 2014.

**Artishoc 360°** : A quelles fonctionnalités essentielles répond cette solution ?

**Supersoniks** : Elle permet la vente au guichet, en ligne, le contrôle des accès et la gestion des données publics avec les fonctionnalités nécessaires de bordereaux de recette, fiscaux... Nous avons développé un système qui n'est pas mutualisé. Les acteurs que l'on a rencontré ne le souhaitaient pas, ni ne souhaitaient d'obligation d'abonnement. On a un socle fonctionnel commun mais on travaille à modulariser la billetterie. Chaque solution est installée sur un cloud privé pour chacune des équipes. Nous avons élaboré un système de versionning qui nous permet de faire bénéficier les clients qui le souhaitent des nouveautés et des corrections ou de paramétrer différemment chaque salle. Après un engagement initial de 36 mois, quand on ne souhaite plus faire évo-

luer la solution, les salles ont la possibilité de se désolidariser de la solution.

**Artishoc 360°** : Cette dimension d'Open Source semble effectivement la dimension la plus distincte de votre solution. A quoi cela correspond précisément ?

**Supersoniks** : Non, on ne communique pas beaucoup sur cet aspect. On travaille sur Drupal, on ne parle donc pas d'un outil propriétaire. Néanmoins, il n'est pas encore question pour nous de déployer et d'ouvrir totalement la solution en réalisant les dépôts et la communication nécessaires à une approche Open Source au sens où vous l'entendez.

**Artishoc 360°** : Aucune équipe de développeurs, autre que votre société n'est donc impliquée sur ce développement ?

**Supersoniks** : Pour le moment, non.

**Artishoc 360°** : Comment s'organise la gouvernance entre les différents acteurs et vous ?

**Supersoniks** : Pour le moment, nous n'avons pas pu faire un projet réellement coopératif. Aujourd'hui, la gouvernance est de notre fait. Sur ce point, c'est la nature de notre relation aux clients qui fait la différence. On garde la maîtrise du roadmap de développement. Les nouvelles fonctionnalités sont partagées avec les clients pour avis. C'est dans le paramétrage que l'on va être dans un échange précis avec chacun. Cette gouvernance est à notre initiative. Il n'y a aucune garantie sur ce point là, autre que notre bonne volonté. L'appel à projet auquel nous avons répondu pour la Fedelima, le SMA et le Rif s'inscrit, lui, sur une base coopérative et, dans ce cadre, le code source est mutualisé pour ce groupement d'utilisateurs. Cette initiative a désormais un nom et une forme juridique (en cours de dépôt) : une coopérative du nom de SoCoop avec le projet billetterie SoTicket.

**Artishoc 360°** : L'investissement total de votre solution est évalué à combien ?

**Supersoniks** : Nous n'avons pas de chiffres précis sur ce point mais nous pouvons estimer les investissements de l'ordre de 100 000 euros.

## ANNEXES

**Artishoc 360°** : Quel coût d'investissement et de maintenance représente votre solution pour vos clients ?

**Supersoniks** : Pour rappel, notre solution ne comprend ni abonnement, ni paiement à l'acte. Le seul engagement est sur une période de 36 mois. Notre prestation comprend la solution technique mais, surtout, le service, qui est une dimension importante, souvent sous-estimée par nos clients. Ce travail sur la première année est de l'ordre de 4000 à 7000 euros et ensuite, selon les besoins, nous sommes sur des coûts annuels de l'ordre de 750 et 2000 euros, selon la taille de la salle.

**Artishoc 360°** : Qui sont aujourd'hui les clients de Supersoniks ?

**Supersoniks** : Le petit faucheur à Tours, l'Econova à Vannes, l'Antipode à Rennes, Les 4 écluses à Dunkerque, le Tetris au Havre, Béton production à Tours, le Stereolux à Nantes.

**Artishoc 360°** : Quels sont, selon-vous, les enjeux à venir de la billetterie et quelle carte avez-vous à jouer dans ce cadre ?

**Supersoniks** : Nous pensons que le sens de l'histoire s'inscrit dans la modularité des solutions et une intégration Full Web, dimension qui nous semble aujourd'hui déficiente, c'est la raison pour laquelle nous investissons sur les parties CMS et CRM aussi.

**Artishoc 360°** : Quand je vous entends, j'ai un sentiment contraire. Si, politiquement l'autonomie promise par votre solution fait sens, je doute que techniquement une équipe si faiblement dimensionnée opérant à des coûts si faibles puisse être réellement concurrente des grands opérateurs sur la place aujourd'hui, qui eux, ont investis plusieurs millions d'euros et disposent de dizaines de programmeurs pour maintenir leur technologie. Comment dépassez-vous une telle contradiction ?

**Supersoniks** : Cette question est un argument, mais nous pensons pouvoir faire avec des technologies plus légères dans un cadre de moindre investissement. Nous ne concurrencerons jamais les grands acteurs auxquels vous pensez. Notre solution n'est pas adaptée à toutes les typologies de salles. Nous jouons la carte de l'alternative et nous nous inscrivons dans un projet de rupture.

## ANNEXES

**artishoc** : Secutix se présente autrement que comme une billetterie, est-ce une coquetterie de votre part ?

**Christian Binelli** : Non. Secutix est une plate-forme de billetterie qui est là pour favoriser et développer l'engagement des publics. Chaque mot a son importance pour expliquer la différence de notre approche. C'est une plate-forme d'abord, cette solution est ouverte, elle est développée en mode Saas et elle est capable de communiquer et d'inter-opérer avec d'autres acteurs ou solutions. Cela rend cette solution particulièrement puissante. C'est une billetterie parce que nous intégrons tous les process qui permettent aux professionnels de la culture, du sport et du loisir d'opérer leur métier en termes de ventes. Et c'est un système d'engagement du public parce que dès le développement du système, nous avons intégré le client au centre de cette solution pour proposer les meilleures offres au meilleur moment, pour chaque spectateur. On ne travaille donc pas seulement à vendre des formules pour remplir des salles dans les meilleures conditions mais, à générer de l'attractivité et de l'accessibilité à des spectateurs que l'on travaille à fidéliser. Ce qui est différenciant dans notre approche c'est l'ouverture de la plate-forme. Nous pensons que notre solution n'a de sens que si elle est collaborative avec d'autres acteurs. Notre plate-forme est donc un agrégat de services qui semblent fluides et naturels au client. Sans mode cloud ou Saas on ne peut prétendre à une telle exigence. Secutix est une plate-forme ouverte et ce simple point garantit les évolutions à venir.

**artishoc** : Qu'est-ce que cela change d'avoir intégré le spectateur au centre du système dès le concept de la plate-forme ?

**Christian Binelli** : La majorité des billetteries a été conçue pour pouvoir modéliser des offres, permettre à des spectateurs d'accéder à des places fonction d'un prix, d'une catégorie. Cela n'est plus suffisant. Pour être efficace, il faut prendre le public en tant qu'individu et adapter son message, son offre fonction des caractéristiques de chacun. Cela nécessite donc un système informatique qui permet une inter-relation très forte entre les offres et les critères afin de caractériser finement chaque spectateur. Qu'on le veuille ou non, les spectateurs se comportent aussi - avant tout comme des clients - et s'inscrivent dans des parcours d'achat et de fidélisation de plus en plus complexes et exigeants. C'est à cela que nous répondons par nos études et par

nos développements. Les spectateurs, pour la plupart, ne souhaitent plus être traités de manière anonyme. Un spectateur fidèle, même si il n'est pas abonné ou adhérent apprécie une marque de reconnaissance dans la relation qu'il entretient avec chaque lieu. La personnalisation des offres et la souplesse du service sont entrées dans les moeurs aujourd'hui et pour fournir cette qualité de relation, il faut savoir précisément à qui et comment ils doivent s'adresser.

**artishoc** : Approche personnelle, mais analytique aussi de la relation aux publics ?

**Christian Binelli** : Grâce à la personnalisation des offres, on a un référentiel de données qui est immense et qui permet de comprendre précisément ce qui se passe dans les salles. Cette compréhension économique, temporelle mais aussi géographique permet de s'adapter toujours plus précisément aux publics.

**artishoc** : Votre solution fonctionne en mode Saas, comme un service dans le cloud, pourquoi ? Quels sont les risques ?

**Christian Binelli** : Sur les risques d'abord : aujourd'hui on a un taux d'équipement de portable de 110% en France. Tous les logiciels utilisés par ces outils sont en mode Saas et collectent des données. Ces données peuvent-être très utiles pour les opérateurs de service encore faut-il qu'elles soient collectées et traitées dans un cadre très rigoureux. Secutix ne revendique aucun usage de ces données et se contentent d'en protéger l'accès pour leurs propriétaires : les salles. Une des principales différences avec les solutions dites "sur site" c'est que, une solution Saas est nativement conçue sur les technologies internet et collecte sur des informations renseignées par les spectateurs. Une billetterie "sur site" ne le fait généralement pas, ou mal, car elle a été conçue pour fonctionner au « guichet » et être efficace en transactionnel sans plus... la relier à des services en ligne est au mieux compliqué... Alors certes, certaines billetteries "sur site" ont une extension web mais elles fonctionnent de façon désynchronisée. Cela multiplie les doublons, les erreurs, les manques de réaction et cela nuit au sentiment d'un service de qualité. Les mises à jour de ces solutions créent généralement une réelle pagaille dans les données entre systèmes non synchronisés. Seule une solution omni-canal permet un service continu.

## ANNEXES

**artishoc** : Quel est l'avenir de la billetterie selon vous ?

**Christian Binelli** : Si les pronostiques sont difficiles à opérer, il y a des tendances assez fortes. Le sens de l'histoire montre chez nos clients une inversion des ventes qui va sur Internet. Celles et ceux qui étaient à 10% de vente sur Internet, avant notre intervention, sont aujourd'hui largement au dessus de 50%. Les publics connectés ont une demande d'autonomie importante sur ces outils et qui ne cesse de s'accélérer, notamment à cause des smartphones. Les achats se font en amont avant d'arriver dans les salles ce qui veut dire que les salles, aujourd'hui, sont capables de faire de nouvelles propositions de service. Sur Internet on a la possibilité de faire des suggestions de services supplémentaires et cela tombe bien car nous constatons que les publics sont de plus en plus en demande de services. Cette demande impose de penser non plus en terme de billetterie seulement mais de marketing et pour répondre à cela il faut des solutions adaptées. Ce qui est intéressant derrière ce mot qui peut paraître choquant encore à certains, c'est que cela investit le personnel dans une logique de développement de l'établissement et les résultats s'en ressentent. Les personnels et les publics mesurent un progrès en terme de qualité de travail et d'accueil. Une autre tendance, c'est le phénomène « Uber » qui produit une relation directe entre un besoin et le producteur du service, cet accès direct se révèle aussi à l'endroit des lieux de spectacles. Désormais, on n'a plus besoin de services de distribution. Si cette autonomisation est positive dans un sens, on voit que, pour résister à ce phénomène, les distributeurs de billets sont aujourd'hui en train de fédérer des chaînes de production et de distribution à leur profit afin de conserver une activité rentable pour eux.

**artishoc** : Le problème des solutions en mode Saas reste la tarification au billet qui peut représenter des coûts importants pour les salles. Comment défendre cela ?

**Christian Binelli** : L'avantage du mode Saas - et de la tarification associée - est que l'on est transparent et lié à la valeur ajoutée de notre solution pour l'établissement. Cette valeur est directe et elle s'estime au nombre de billets vendus. On propose un service qui doit permettre de vendre des billets, d'augmenter l'audience, de vendre des services et c'est ici que l'on se rémunère parce que l'on a produit une valeur que l'on sait mesurer. Mais il y a aussi une valeur indirecte. Cette valeur

c'est la capacité à avoir plus d'énergie consacrée à une intelligence relationnelle car moins de personnel en billetterie du fait du transfert important en self service si il est de qualité. et. Cette compétence, en la libérant d'une simple tâche de distribution peut être utilisée plus efficacement pour un lieu. Cette valeur indirecte permet de développer plus de services, plus simples et une meilleure fidélisation sur le long terme entre un lieu et son public avec un petit moins d'attachement à la splendeur de. Les solutions Saas, à la différence des solutions sur site, proposent cette création de valeur continue et n'ont pas de coûts cachés. Ces coûts sont l'acquisition des matériels pour faire tourner ces solutions, leur paramétrage, leurs évolutions, leurs pannes, leur maintenance... Les solutions sur site, qui sont souvent « unique » pour chaque établissement sont quasi impossibles à faire évoluer à la différence d'une solution Saas qui elle, vit tout au long de l'année. Quand on regarde le coût caché de ces solutions alors je suis certain qu'une solution en mode Saas est plus compétitive. Les résultats prouvent même le contraire.

**artishoc** : Le mode Saas serait donc plus compétitif mais qu'en est il de ces solutions face aux plate-formes complètement Open Source qui arrivent aujourd'hui ?

**Christian Binelli** : Le débat Open Source est très intéressant. Si l'on prend la société Red Hat qui fournit la solution Linux on mesure bien que, qui dit « Open Source », ne veut pas dire pas gratuité. L'Open Source c'est généralement beaucoup de services et de supports associés réalisés par des experts. Par ailleurs, si l'on veut des logiciels capables d'accompagner le développement d'une entreprise, et ce, de la façon la plus agile et la plus sécurisée, cela nécessite beaucoup, beaucoup d'investissement R&D. Depuis 2006, plus de cent ingénieurs d'excellent niveau travaillent sur la solution Secutix.. Les solutions d'Open Source sont capables de concurrencer des solutions dites en self service, maintenant, si il s'agit d'aller beaucoup plus loin dans les process, de fournir des abonnements pour une saison, des abonnements qui soient disponibles au guichet, sur internet, sur le téléphone, si il s'agit de fournir des abonnements libres, cela va demander une technicité logicielle supplémentaire. Idem pour la gestion de cartes d'adhérents avec des réductions instantanément applicables sur tous les canaux de distribution. Tout cela est très consommateur en ingé-

## ANNEXES

nière logicielle et donc en investissement

**artishoc** : A regarder comment fonctionne des solutions comme les vôtres, on a le sentiment qu'elles sont réservées à des lieux importants et qu'un théâtre de taille plus réduite ne peut y accéder.

**Christian Binelli** : Si on sait faire le plus complexe, on s'est fait le moins complexe. Après il y a un point d'investissement humain. Cette dimension marketing que permet une solution comme la notre peut être importante si les lieux souhaitent s'engager dans cette voie. Des théâtres, peut-être plus investis sur ces questions, réussissent seuls à faire fonctionner un logiciel comme le nôtre. Si l'on prend l'exemple du théâtre Gallien à Bordeaux, il n'y a que deux personnes qui utilisent cette solution et elles s'en sortent très bien. Notre plus gros travail est d'être en phase avec l'organisation du client mais si des lieux pensent changer leur « caisse enregistreuse » par Secutix, ils se trompent ... en revanche si ils pensent avoir besoin de solutions qui vont leur permettre de personnaliser leur relation avec leurs spectateurs, d'inventer des services plus adaptés aux nouveaux usages, alors, dans tous les cas, nous aurons de choses à faire ensemble, quelle que soit la dimension de la salle.

## ANNEXES

### Economie et pratiques culturelles :

- Enquête réalisée auprès de 46 festivals de plus de 15 000 personnes pour le compte de telerama.fr.
- Chiffres clés 2013 statistiques de la culture, Ministère de la culture et de la communication DEPS 2014
- Statistiques de diffusion / [https://www.cnv.fr/sites/cnv.fr/files/documents/PDF/Ressource/stats\\_diffusion/ElementsStatiDifSpec2013.pdf](https://www.cnv.fr/sites/cnv.fr/files/documents/PDF/Ressource/stats_diffusion/ElementsStatiDifSpec2013.pdf)
- Etude sur les budgets / [https://www.cnv.fr/sites/cnv.fr/files/documents/PDF/Ressource/lettres\\_info/dossiers/indics\\_budgets\\_2012-2012.pdf](https://www.cnv.fr/sites/cnv.fr/files/documents/PDF/Ressource/lettres_info/dossiers/indics_budgets_2012-2012.pdf).
- La sortie au spectacle vivant, exploitation de la base d'enquête DEPS, les pratiques culturelles des français à l'ère du numérique / Année 2008. Laurent Babé
- [http://www.fevad.com/uploads/files/enjeux2014/Chiffres\\_Cles\\_2014.pdf](http://www.fevad.com/uploads/files/enjeux2014/Chiffres_Cles_2014.pdf)
- <http://www.culturecommunication.gouv.fr/Politiques-ministerielles/Etudes-et-statistiques/Publications/Collections-de-synthese/Culture-etudes-2007-2015/Les-inegalites-culturelles.-Qu-en-pensent-les-Français-CE-2015-4>
- [http://www.lexpress.fr/culture/scene/independance-salles-menacees-le-theatre-a-l-heure-de-tous-les-dangers\\_1652883.html](http://www.lexpress.fr/culture/scene/independance-salles-menacees-le-theatre-a-l-heure-de-tous-les-dangers_1652883.html)
- <http://www.culturecommunication.gouv.fr/Politiques-ministerielles/Etudes-et-statistiques/Publications/Collections-d-ouvrages/Chiffres-cles-statistiques-de-la-culture/Chiffres-cles-2014>

### Culture et numérique :

- [http://www.harisinteractive.fr/news/2014/Results\\_HIFR\\_Prodiss\\_18112014.pdf](http://www.harisinteractive.fr/news/2014/Results_HIFR_Prodiss_18112014.pdf)
- Médiamétrie, MillwardBrown et KPCB. 2014
- [http://next.liberation.fr/culture-next/2016/01/10/golden-globes-la-fin-de-la-tele-de-papa\\_1425421](http://next.liberation.fr/culture-next/2016/01/10/golden-globes-la-fin-de-la-tele-de-papa_1425421)
- [http://www.bva.fr/fr/sondages/barometre\\_de\\_l\\_innovation\\_-\\_janvier\\_2015.html](http://www.bva.fr/fr/sondages/barometre_de_l_innovation_-_janvier_2015.html)
- <http://www.harrisinteractive.fr/news/2014/21052014.asp>
- [http://www.proscenium.fr/thinktank/t%C3%A9l%C3%A9chargement/ETUDE\\_SPECTACLE\\_NUMERIQUE\\_IDATE.pdf](http://www.proscenium.fr/thinktank/t%C3%A9l%C3%A9chargement/ETUDE_SPECTACLE_NUMERIQUE_IDATE.pdf)
- <http://www.youscribe.com/catalogue/tous/actualite-et-debat-de-societe/medias/etude-bain-company-les-nouvelles-prescriptions-de-l-abon-dance-a-2337374>.
- [http://www.rideau-inc.qc.ca/documents/DOC\\_Spectacle-et-numerique.pdf](http://www.rideau-inc.qc.ca/documents/DOC_Spectacle-et-numerique.pdf)
- Society, décembre 2015, p 59
- Etude CSA Hadopi, février 2013
- <http://www.latribune.fr/technos-medias/comment-les-algorithmes-revolutionnent-l-industrie-culturelle-523168.html>
- [http://www.liberation.fr/debats/2015/12/13/vincent-carry-la-culture-peut-devenir-une-arme-de-reconstruction-massive\\_1420414](http://www.liberation.fr/debats/2015/12/13/vincent-carry-la-culture-peut-devenir-une-arme-de-reconstruction-massive_1420414)
- <http://artsdigitalrnd.org.uk/wp-content/uploads/2015/12/Digital-Culture-2015>
- <http://transportsdufutur.ademe.fr/2016/01/metanote-n23-lavenir-du-soutien-public-a-linnovation.html>
- <http://internetactu.blog.lemonde.fr/2016/01/01/plateformescooperatives/>
- Live Nation Entertainment Reports First Quarter 2014 Financial Results
- Google Data, Q1 – Q2 2012 and Q1 – Q2 2014.
- Broadway Season Statistics. 3 thea Broadway League, n.D. Web 7 juillet 2014.
- Google/Ipsos MediaCT, Ticketing Study, March 10-21,2014

**Billetterie**

- La billetterie du futur : un marché en croissance pour le spectacle. <http://irma.asso.fr/LA-BILLETTERIE-DU-FUTUR-Un-marche>
- Les Echos, 29/12/2014
- [http://www.digitick.net/wp-content/uploads/2014/12/Digitick\\_Les-Echos.fr-29122014.pdf](http://www.digitick.net/wp-content/uploads/2014/12/Digitick_Les-Echos.fr-29122014.pdf)
- <http://www.besoinded.com/telechargement/Evolution%20des%20march%C3%A9%20de%20la%20billetterie%20en%20France.pdf>
- Etude Xerfi, Marché billetterie, p 13.
- <http://www.clubic.com/internet/facebook/actualite-540776-facebook-vente-billets.html>
- [http://www.presse-citron.net/facebook-veut-vendre-des-billets-de-concert-sur-les-pages-devenements/Final.pdf?utm\\_content=buffer42b68&utm\\_medium=social&utm\\_source=twitter.com&utm\\_campaign=buffer](http://www.presse-citron.net/facebook-veut-vendre-des-billets-de-concert-sur-les-pages-devenements/Final.pdf?utm_content=buffer42b68&utm_medium=social&utm_source=twitter.com&utm_campaign=buffer)
- <http://www.merkapt.com/entrepreneuriat/strategie/dix-raisons-lesquelles-incubateur-interne-va-echouer-en-moins-ans-10456>

## CRÉDITS / REMERCIEMENTS

**Rédaction :** Bruno Caillet

**Documentation :** Mélanie Paris

**Secrétariat de rédaction :** Valia Breitembruch

**Illustrations :** Damien Behar

**Animation des ateliers :** Frédéric Viard / Victor Mazza

**Merci aux équipes qui ont conçu les conditions d'usage de la plateforme coopérative artishoc 360° :**

Le Parvis / Tarbes

Le Quai / Angers

La Ferme du Buisson / Noisiel

Les Dominicains de Haute Alsace / Guebwiller

**Merci aux équipes qui ont testé la solution :**

Les Dominicains de Haute Alsace / Guebwiller

La Maison de la culture du Japon / Paris

**Merci aux équipes qui ont accueilli le tour de France artishoc :**

L'Agence Culturelle d'Alsace

Le Théâtre Universitaire de Nantes

Le Centre Wallonie Bruxelles à Paris

L'Agence Culturelle Basse Normandie

L'Espace des Arts à Chalon sur Saône

**Merci au plus de 150 équipes qui ont participé à ces ateliers et répondu à notre sondage.**

**Merci aux membres de la coopérative artishoc.**

**contact :**

**bruno@artishoc.com**

## ET MAINTENANT...

Pour Madame X : « Je suis convaincue qu'il nous faut bouger mais rien ne pourra se faire tant que Thérèse ne sera pas partie à la retraite....»



Vous pouvez immédiatement investir différemment le travail de relation aux publics et tenter un travail coopératif (même avec Thérèse).

# #Emotion Public

artishoc

Un spectacle a changé votre vie ?

« Un choc esthétique sur SELF UNFINISHED de Xavier Leroy @TheVilleParis, jamais rien vu de pareil ! » @DamienBahar #EmotionPublic

« PUBLIC ENEMY de Paloma Nimes !!! JAMAIS VU UNE AMBANCE PAREILLE ! » @castahat #EmotionPublic

PIXEL de Mourad Merzouki au Théâtre de l'Archipel. C'est un truc art numérique et danse. Je n'avais jamais vu ça. C'était nouveau plein de poésie. C'était différent de ce que j'avais vu, de ce que j'avais déjà vu. Lyssanne / Perpignan

DANCE de Lucinda Childs, choc esthétique et émotionnel cumulés. Emotions puis sans, musique et mouvements gravés dans cerveau... J'y pense très souvent en fait. Quand je vois d'autres spectacles comme une réminiscence de plaisir et aussi parfois juste lorsque je suis bien. Rien qu'y penser me rend joyeuse. Karine Atencia / Paris

Un choc énorme. Je ne sais plus dire ni où, ni quand. On me dit : "Il faut voir Claude Régy" et je vais voir LA MORT DETINTAGLES et je tombe sur un truc chantant qui dure des heures où teoses gennnnhna passaaarent commmmmmme ceaaaaaaa. Je crois que je vais mourir d'ennui jusqu'au moment où tintagiles se révolte contre la mort et se met à "crier normalement" et là, sans crier gare je me suis mis à pleurer comme un animal.

« Il y en a plein mais si je dois en dire un c'est LA CHAMBRE D'ISABE de Jan Lauwers. C'était d'abord poésie de lecture au Théâtre de la Bastille et le voit ensuite, 5 ou 6 fois. Toujours la même émotion que je ne puis définir. C'est du à l'ambiance générale, Viviane De la chambre "song for" et cette chanson "song for" complètement entêtante et minutes à la fin qui partent et cotent une pêche formidable.

## ÉCOUTEZ VOS PUBLICS

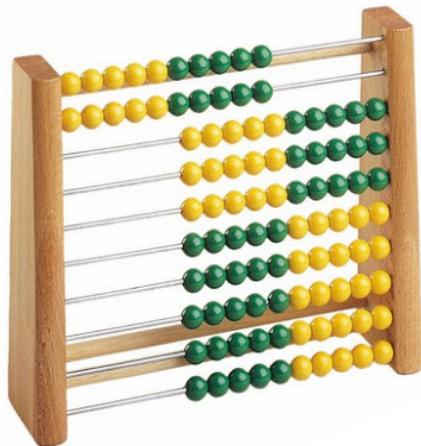
[www.emotionpublic.com](http://www.emotionpublic.com) . Travaillez à l'inventaire du sensible pour simplement dire à quoi sert une culture plurielle.



## ACTION GROUPEE.

Essayez de travailler mieux, pour moins cher, la relation aux publics sur les réseaux sociaux.

<http://achatgroupe.artishoc.fr/>



## BUSINESS IS BUSINESS

Testez la matrice artishoc 360° et mesurez concrètement comment vous pourriez faire différemment.



## LIKEZ NOTRE PAGE FACEBOOK .

Poursuivons le débat

<https://www.facebook.com/artishoccoop/>

**artishoc**

[www.artishoc.com](http://www.artishoc.com)

<https://www.facebook.com/artishoccoop/>

@artishoc

01 71 19 78 20

[bruno@artishoc.com](mailto:bruno@artishoc.com)

