

Mémoire de recherche
Master 2

GOYER Soledad

Spectacle vivant et marketing

Sous la direction de M. Patrick Mpondo-Dicka

Mention Culture et communication

Parcours Communication audiovisuelle et médias

Année 2020-2021

Remerciements / Avant-propos

Je tiens à remercier mon enseignant encadrant, M. Patrick Mpondo Dicka, pour m'avoir aiguillée dans ce travail.

Je remercie également l'ensemble des enseignants et des intervenants professionnels, ainsi que mes camarades de CAM.

J'atteste ne pas avoir utilisé les phrases ou les travaux d'un autre en les laissant passer pour les miens et avoir cité l'ensemble de mes sources.

Le Havre, le 18/06/2021

Soledad GOYER

Sommaire

Première partie : l'émergence dans la recherche d'un marketing du spectacle	4
1. Le spectacle vivant, un produit comme les autres ?	4
1.1. Spécificités du produit culturel et du spectacle vivant	4
1.1.1. Caractéristiques du produit culturel.....	5
1.1.2. Le spectacle vivant, un « produit » particulier	10
1.2. Économie du spectacle vivant	15
1.2.1. La Loi de Baumol.....	15
1.2.2. Public ou privé : deux visions du spectacle vivant ?	18
1.2.3. L'entreprise de spectacle vivant : quels objectifs ?	20
2. Marketing et spectacle vivant	22
2.1. Culture et marketing : quelle compatibilité ?.....	22
2.1.1. Incompatibilité de principe.....	22
2.1.2. Intégration du marketing dans le secteur culturel	24
2.2. Marketing des arts et du spectacle vivant.....	29
2.2.1. La stratégie marketing « classique »	29
2.2.2. Un marketing différent selon les entreprises culturelles	30
2.3. La communication des arts et du spectacle vivant.....	38
2.3.1. Communication du spectacle vivant : les outils	38
2.3.2. Un mode de communication et un positionnement particuliers	39
2.3.3. Quels objectifs ?	41
Seconde partie : les acteurs du spectacle vivant, confrontés au marketing culturel	45
1. Programmation du spectacle vivant : quels objectifs ?	46
1.1. Quand la programmation peut-elle (ou doit-elle) prendre des risques ?	46
1.1.1. Une logique de l'offre ?	46
1.1.2. La capacité à prendre des risques en programmation	50
1.2. Objectifs sociaux, artistiques et économiques dans la balance	56
1.2.1. L'enjeu de la recherche de nouveaux publics	56
1.2.2. La question qui fâche : la rentabilité du spectacle vivant	59
2. Nature et objectifs de la communication du spectacle vivant	67
2.1. Caractérisation de la communication du spectacle vivant.....	67
2.1.1. La cible de la communication du spectacle vivant	67
2.1.2. Support de publicité et support de communication culturelle : quelles différences ?	71
2.2. La place du marketing dans la communication culturelle	79
2.2.1. Dans quelle mesure fait-on du marketing ?	79
2.2.2. Un « marketing du spectacle vivant » ?	84

Introduction

En 2014, Le Volcan, Scène Nationale du Havre, publie sur le réseau social Facebook « Le Volcan met en place ses ventes flash ! » Aujourd'hui encore, ces « ventes flash » figurent toujours bien sur le site internet de la Scène Nationale. Ce principe, consistant en une vente promotionnelle avec des conditions tarifaires limitées dans le temps, est directement emprunté aux stratégies marketing. À la base utilisée dans la grande distribution, cette technique visant à créer un sentiment d'urgence chez le consommateur et à favoriser le passage à l'acte d'achat s'est énormément développée avec le e-commerce. À l'heure où beaucoup dénoncent une « marchandisation » des arts, certaines structures culturelles s'approprient les outils du marketing pour mieux toucher leur public. La communication du spectacle vivant présente aujourd'hui un paradoxe : il semblerait d'un côté qu'il y ait une intégration du marketing plus ou moins consciente et assumée, et qu'il y ait dans le même temps un rejet et un « tabou » de la dimension commerciale. Même si un bien ou service culturel se vend, il ne nous viendrait pas à l'idée de le désigner comme un produit marchand.

En effet, on ne parle jamais de « publicité » pour qualifier la communication du spectacle vivant. Pourtant, le principe est le même : on promeut un service marchand auprès d'un public pour déclencher un acte de venue, d'achat. La création d'un bien culturel, surtout d'un spectacle nécessite des coûts humains et matériels élevés, qu'il est nécessaire d'amortir. On pourrait fantasmer un univers où la culture serait gratuite, cependant, dans la réalité des choses, et dans le cadre d'un système capitaliste, les organisations créatrices d'art vivant doivent vendre pour survivre. L'activité de spectacle vivant est désignée comme un « acte de commerce » dans l'article L. 110-1 du *Code du commerce*. Dans ce cas, qu'est-ce qui différencie l'acte de faire la promotion d'un spectacle, et l'acte de vendre n'importe quel produit industriel ? Cela nous amène à la problématique suivante :

En quoi la communication externe du spectacle vivant en France se distingue-t-elle de la publicité ?

Nous aborderons cette problématique sous l'angle du marketing, en étudiant la manière dont il se positionne par rapport à la culture, et en particulier aux arts de la scène.

La définition de ce qu'est un bien ou un service culturel est assez floue, et pourrait se limiter à « un objet véhiculant de la culture ». Elle est directement liée aux définitions des arts et de la culture, qui ont évolué au fil des époques et aujourd'hui ont des limites extrêmement floues. En effet, la mondialisation et l'émergence des nouvelles technologies de l'information et de la communication

ont favorisé un élargissement des activités du champ artistique. Dominique Bourgeon-Renault et Anne Gombault définissent le produit culturel comme « étant le résultat d'un mode d'expression issu de l'un des domaines du champ culturel (musique, lyrique et chorégraphique, art dramatique, arts plastiques, cinéma, audiovisuel, expression écrite ...), identifié par un cycle de production intégrant, plus ou moins, un travail artistique et par un processus de diffusion spécifique ¹» (Bourgeon-Renault et Gombault, 2014). Le bien ou service culturel est donc caractérisé par un certain processus de production impliquant nécessairement un travail artistique, selon une démarche de création, et non pas d'exécution. Isabelle Assassi propose quant à elle une définition « économique » de la culture, regroupant les « activités techniques et le plus souvent commerciales de présentation ou de représentation au public d'œuvres issues des différents modes d'expression artistiques les plus communément admis (peinture, musique, théâtre, etc) ²» (Assassi, 2003). Dans ce mémoire, nous nous intéresserons au domaine culturel dans sa globalité, mais en recentrant toujours sur le spectacle vivant.

Ce mémoire mobilisera principalement les notions de « marketing », de « communication » et de « publicité ». Ces trois notions sont souvent confondues d'après François Colbert, qui explique que d'un point de vue marketing, la publicité n'est qu'un des outils de la communication (ou promotion), qui elle-même est une des quatre variables de ce que l'on appelle le *marketing-mix* (ou composition commerciale), qui est un élément fondamental du marketing³ (Colbert, 1993). L'auteur définit de manière générale le marketing comme la discipline ayant pour but « l'optimisation de la relation d'échange entre l'entreprise et le client, et la maximisation de leur satisfaction mutuelle ». La communication est quant à elle « l'instrument qui véhicule officiellement l'image et le message de l'entreprise ». Bien que les autres variables de la composition commerciale véhiculent également une certaine image (par exemple des tarifs élevés vont donner une image prestigieuse), c'est la communication qui va influencer sur la perception que le public a de la structure. Enfin, la publicité désigne le plus souvent l'acte d'acheter de l'espace sur un média pour diffuser un message commercial.

Dans ce mémoire, il s'agira beaucoup d'adopter le point de vue du marketing, pour constater la manière dont il s'approprie l'objet culturel. Le terme « entreprise » sera donc parfois employé pour désigner une structure culturelle, le terme « produit » sera parfois utilisé pour désigner une œuvre, de manière volontaire. Plutôt que de partir du principe que publicité et communication culturelle

¹ BOURGEON-RENAULT Dominique, GOMBAULT Anne, « Chapitre 1. Secteur et produits culturels », dans *Marketing de l'Art et de la Culture*. Dunod, « Marketing sectoriel », 2014, p. 9 à 36

² ASSASSI Isabelle, « Spécificités du produit culturel, L'exemple du spectacle vivant », *Revue française de gestion*, n° 142, p. 129 à 146. [En ligne], 2003.

³ COLBERT François, *Le marketing des arts et de la culture*, avec la collaboration de Jacques Nantel et Suzanne Bilodeau, Boucherville (Québec) ; [Vélizy] : [Montréal] : G. Morin ; HEC 1993, 308 p.

n'ont absolument rien à voir, et être forcés de constater qu'il existe des points communs, nous allons (avec un peu de mauvaise foi) partir du principe que les deux sont la même chose, pour mieux pointer les nuances.

Nous consacrerons une première partie à un état de l'art sur cette question. Dans un premier temps, nous allons voir que le secteur culturel, en particulier celui du spectacle vivant est un domaine économique particulier, en raison de la nature même de l'œuvre d'art. Dans un second temps, nous verrons comment le marketing, malgré une apparente incompatibilité avec le monde de la culture, s'intègre petit à petit dans les entreprises d'arts vivants, et comment il s'adapte à ce secteur particulier.

La seconde partie de ce travail sera dédiée à une enquête de terrain : il s'agira de confronter nos hypothèses à la réalité vécue par les professionnels du spectacle vivant. Nous nous interrogerons en premier lieu sur les objectifs de l'activité de diffusion de spectacle vivant et la hiérarchisation de ces objectifs. Enfin, nous mettrons en évidence les caractéristiques de la communication du spectacle vivant, et nous questionnerons la place du marketing dans ce secteur.

Première partie : l'émergence dans la recherche d'un marketing du spectacle

1. Le spectacle vivant, un produit comme les autres ?

1.1. Spécificités du produit culturel et du spectacle vivant

Pour Assassi, la dimension économique de la culture ne doit pas faire l'objet d'un tabou, et il est approprié de parler de « produit culturel » à partir du moment où l'œuvre fait l'objet d'un échange marchand. Il existe un passage, de la phase de création et production (appartenant aux domaines artistiques et techniques) à la phase de diffusion (appartenant au domaine économique), qui fait passer le bien ou service culturel d'« œuvre d'art » à « produit culturel ». Ce bien ou service est toujours une œuvre, mais aussi un produit, et peut être désigné par les deux termes, le premier relevant de sa dimension artistique, le second de sa dimension économique. Une œuvre peut tout à fait ne jamais devenir un produit culturel, si elle n'est jamais diffusée ou vendue, si son créateur la garde pour lui-même (Assassi, 2003).

Nous allons à présent nous pencher sur les spécificités des produits culturels par rapport aux produits marchands, puis nous focaliser sur le cas du spectacle vivant. Quelle est la différence entre un bien marchand classique et un bien culturel ? En 2009, à l'occasion de la sortie de son livre *Ecrivains, savants et philosophes font le tour du monde* le philosophe Michel Serres, répondait aux questions des lecteurs du journal Libération. Il déclarait :

« La culture est devenue, assez récemment, une marchandise. Il est possible que la vraie culture, si elle existe, serait en dehors de l'échange marchand, et je peux le démontrer. Si vous avez du pain, et si moi j'ai un euro, si je vous achète le pain, j'aurai le pain et vous aurez l'euro et vous voyez dans cet échange un équilibre, c'est-à-dire : A a un euro, B a un pain. Et dans l'autre cas B a le pain et A a l'euro. Donc, c'est un équilibre parfait. Mais, si vous avez un sonnet de Verlaine, ou le théorème de Pythagore, et que moi je n'ai rien, et si vous me les enseignez, à la fin de cet échange-là, j'aurai le sonnet et le théorème, mais vous les aurez gardés. Dans le premier cas, il y a un équilibre, c'est la marchandise, dans le second il y a un accroissement, c'est la culture.¹ »

Si cette théorie relève de l'idéal de la culture gratuite dont nous parlions plus haut, elle met en évidence une différence structurelle entre marchandise et bien culturel. Alors qu'un bien marchand serait un objet passant d'une main à une autre, un bien culturel serait donc une chose qui se

¹ Auteur inconnu, « Michel Serres : La marchandise, c'est l'équilibre. La culture, c'est l'accroissement », Libération. [En ligne], 28/04/2009

transmet à autrui sans en déposséder son détenteur originel. Autrement dit, un bien marchand classique se donne, un bien culturel se partage.

1.1.1. Caractéristiques du produit culturel

Dans *L'économie des singularités* (2007), Lucien Karpik s'intéresse aux biens qui échappent à la théorie économique néo-classique, qu'il définit comme les « biens singuliers »¹. Ce qu'il définit comme les « singularités » sont ces biens et services « incommensurables et multidimensionnels », dont font partie, entre autres, les biens culturels. Ces biens se caractérisent par une certaine « incertitude sur la qualité », puisqu'ils échappent à toute évaluation, à tout classement objectif. Ce qui va permettre à un cinéphile de qualifier un film de « bon », ou à un amateur de peinture de parler d'un « beau » tableau relève d'une définition unique de la qualité de l'œuvre, selon des critères personnels. Cette subjectivité peut se dissiper dans le cas de personnes partageant le même point de vue, les mêmes goûts, mais il est impossible de définir une évaluation universelle objective de ces biens dont font partie les œuvres d'art. Sur le marché de ces biens singuliers, c'est la concurrence par la qualité qui prime sur la concurrence par les prix : généralement, on choisit d'acquérir tel livre ou d'aller voir tel spectacle pour les qualités que l'on lui attribue, pas pour son bas prix. Autrement dit, le choix entre différents produits est arbitré par la qualité (donc par une évaluation subjective) avant de l'être par le prix.

Sur ce marché, des dispositifs de jugements personnels et impersonnels permettent d'évaluer la qualité d'un bien et de réduire l'incertitude, dès lors que les consommateurs ont confiance en ces dispositifs. Les dispositifs de jugements personnels sont des réseaux de relations personnels fondés sur la confiance, où l'information circule par le bouche-à-oreille. Parmi les dispositifs de jugement impersonnels, on trouve les dispositifs commerciaux comme la communication, la publicité, et des dispositifs indépendants comme la critique (Karpik, 2007).

Richard Caves définit en 2000 les propriétés économiques des industries créatives, qui les différencient des autres industries ²:

- l'incertitude de la demande (« *nobody knows* ») : puisque tout part de la création que l'on propose à un public, on ne peut pas prévoir le succès que l'œuvre va rencontrer ou non. Il s'agit donc d'une industrie sur laquelle plane souvent une incertitude sur les revenus générés.

¹ KARPIK Lucien, *L'économie des singularités*, Gallimard, 2007, 373 p.

² CAVES Richard E., *Creative industries : contracts between art and commerce*, Cambridge, Massachusetts ; London : Harvard University Press, 2000, 454 p.

- l'art pour l'art (« *art for art's sake* ») : la création prime sur tout, y compris la préoccupation économique.
- l'équipe hétéroclite (« *motley crew* ») : la création artistique nécessite des compétences diverses et complémentaires.
- la diversité infinie (« *infinite variety* ») : les produits artistiques sont uniques, et sont donc peu comparables entre eux
- la non-substituabilité des créateurs (« *A list / B list* ») : une petite différence de talent ou de savoir-faire entre deux créateurs peut engendrer une grande différence de succès financier
- la contrainte temporelle (« *time flies* ») : l'importance du temps dans les projets culturels, notamment de l'adéquation des agendas (il est primordial que chaque compétence nécessaire puisse être exploitée au bon moment)
- la durabilité des biens créatifs (« *ars longa* ») : certains produits culturels sont créateurs de richesses pendant de nombreuses années après leur création, cela questionne donc la durée de la propriété intellectuelle permettant au créateur d'être rémunéré (Caves, 2000)

Nous allons tenter de dégager les principales caractéristiques des produits culturels.

1.1.1.1. Un produit complexe

Selon Dominique Bourgeon-Renault, Stéphane Debenedetti, Anne Gombault et Christine Petr, il s'agit d'un produit avec une faible fonctionnalité et un fort degré d'abstraction ; sa valeur est intrinsèque et symbolique, un même produit peut produire une infinité de sens différents selon le consommateur¹. Il répond à des besoins assez variés : il peut n'être consommé que pour le plaisir, ou bien pour sa valeur symbolique, ou de prestige, ou encore pour établir un lien social. La majorité des produits culturels peuvent être qualifiés de produits « complexes », car ils nécessitent souvent des prérequis, des codes culturels et une capacité du consommateur à appréhender des concepts abstraits. D'autre part, ils font intervenir la notion d'esthétique, qui est subjective et dépend de l'appréciation de chacun (Bourgeon-Renault, Debenedetti, Gombault et Petr, 2014).

¹¹ BOURGEON-RENAULT Dominique, DEBENEDETTI Stéphane, GOMBAULT Anne et PETR Christine, Marketing de l'Art et de la Culture, 2e édition, Dunod, 2014, 295 p.

Yves Evrard remarque qu'il existe un double système d'évaluation des biens culturels : par les professionnels (artistes, critiques...) et par le public, ce qui rejoint les dispositifs de jugement personnels et impersonnels évoqués par Karpik¹ (Evrard, 1999).

1.1.1.2. Un produit unique

La création artistique n'est pas une simple exécution mais un processus spontané ; le produit créé n'est donc pas reproductible à l'identique. L'œuvre originale reste unique même si sa diffusion emploie des techniques de reproduction industrielles. Cela est encore plus vrai pour le spectacle vivant, qui est un produit « volatil », qui peut être diversifié à l'infini. Par exemple, deux représentations d'un même spectacle peuvent être significativement différentes. Pour Yves Évrard, le caractère unique de l'œuvre d'art, en tant que produit de la création artistique, a plusieurs conséquences :

- le créateur est autonome : l'œuvre n'est pas créée selon les attentes du marché, et ne répond pas à un besoin préexistant. On ne fabrique pas un bien pour un marché, on recherche un public pour une œuvre (il s'agit d'un « marketing de l'offre »).
- chaque nouvelle œuvre est source de risque pour son producteur : son caractère unique fait que l'on ne peut prévoir son succès en fonction du succès des œuvres précédentes (Evrard, 1999)

1.1.1.3. Un produit symbolique

Un bien ou service culturel est forcément un savoir, une connaissance, sa valeur est donc immatérielle et spirituelle. Même lorsque certains contenus ont besoin d'être fixés sur un support pour être transmis (œuvres littéraires, musicales, cinématographiques...), ce n'est pas le support qui est réellement l'objet de la transaction, mais bien le contenu. En effet, lorsque l'on achète un CD, ce n'est pas pour l'objet matériel (qui a à priori peu d'utilité en lui-même) mais pour les données qu'il contient. Il ne suffit pas de le posséder, mais il faut l'écouter pour en acquérir la valeur culturelle. Enfin, si l'on perd le support (en l'occurrence le CD), nous possédons toujours la connaissance que nous avons acquise. Pour en revenir à notre citation de Michel Serres, le philosophe parle « d'accroissement » dans le cas de la transmission de la culture : il s'agit donc de quelque chose qui nous enrichit, non pas matériellement mais spirituellement. Lire un livre, écouter un morceau de musique ou assister à un spectacle de danse ne nous apporte rien de concret, mais nous apporte un

¹ EVRARD Yves, « Les spécificités des activités culturelles » dans L'art du marketing. Concepts et pratique du marketing par les plus grands spécialistes internationaux ; éd. originale publiée en Grande-Bretagne par Financial Times. - Trad. de Mastering marketing, Village mondial, Financial Times, 1999, p. 297 à 301.

savoir, nous procure une certaine satisfaction, enrichit notre connaissance du monde en nous apportant la vision d'autrui. La culture peut être une source de savoir, de plaisir, d'émerveillement, elle peut éveiller des émotions, ou nous faire réfléchir. Le produit culturel n'a donc pas de valeur « en soi », il n'est pas utilitaire ni fonctionnel, sa valeur est donc symbolique, et c'est un objet qui peut revêtir une fonction de construction de l'identité en société (par son caractère distinctif ou prestigieux). La consommation de la culture a des caractéristiques particulières car « il y a transfert de valeur symbolique et non pas destruction de valeur matérielle » (Evrard, 1999) : puisqu'il s'agit d'un bien immatériel dont la valeur est symbolique, l'œuvre n'est pas détruite lors de sa consommation (même si le support peut l'être).

1.1.1.4. Un produit hédonique et esthétique

Il s'agit donc d'un produit qui est à la base consommé non pas pour une fonction matérielle mais pour le plaisir qu'il procure à son consommateur, qui peut aller jusqu'à la transcendance. Sa valeur est également esthétique, et donc relève d'une appréciation subjective. La « consommation culturelle » n'est pas liée à la nécessité mais à l'hédonisme, le plaisir esthétique. L'œuvre est appréciée pour elle-même et non pas pour son utilité. Elle peut en revanche avoir une fonction sociale de prestige pour certains consommateurs qui vont par exemple acquérir un livre ou aller voir un film pour renvoyer une certaine image d'eux-mêmes.

Si la satisfaction d'un besoin physiologique entraîne la disparition de ce besoin (par « saturation »), il n'en est généralement pas de même pour un besoin hédoniste tel que le « besoin » de pratiques culturelles : généralement, plus l'on en consomme, plus l'on a envie de consommer, même s'il existe des exceptions. Pour la plupart des biens de consommation, la fidélisation des consommateurs peut se traduire par le rachat du produit, c'est moins souvent le cas pour la consommation culturelle. En revanche, la satisfaction des consommateurs a tout de même des conséquences positives : le consommateur peut parler de l'œuvre autour de lui, et revenir voir d'autres œuvres. Il peut y avoir une fidélisation à un artiste, mais aussi à la programmation d'une structure culturelle en particulier. (Evrard, 1999)

François Colbert propose une classification des produits en fonction de l'effort consenti par le consommateur :

- les produits d'achat courant, que le consommateur achète souvent, mais avec peu de fidélité : il n'hésitera pas à changer de marque, ou à trouver un substitut si cela est plus facile, il ne fera pas un effort important pour trouver le produit habituel (pain, pâtes, papier hygiénique...)

- les produits d'achat réfléchi, pour lesquels le consommateur va comparer différents produits substituables avant de choisir celui qui correspond le mieux à ses critères (vêtements...)
- les produits d'achat spécialisé : il s'agit du cas où le consommateur consent à un effort conséquent pour se procurer un produit, une marque, (se déplacer plus loin pour le trouver...) et ne le remplacera pas par un substitut.

Le plus souvent, les produits culturels font partie des achats spécialisés : un individu va vouloir voir tel spectacle, contempler tel tableau, se procurer la dernière œuvre de tel artiste. Il n'acceptera pas de compromis et sera prêt à faire un effort important, en termes de distance parcourue, de temps d'attente, de dépense financière... (Colbert, 1993)

1.1.1.5. Un produit avec une temporalité particulière

Un produit culturel est un produit chronophage, autant pour son créateur (souvent la création d'une œuvre est un processus assez long) que pour son consommateur, qui va mobiliser de son temps libre pour apprécier l'œuvre (prendre le temps de regarder un film, par exemple).

Un produit culturel peut être éphémère ou au contraire durable, voire intemporel (dès lors qu'il est exposé dans un musée par exemple), sa valeur peut évoluer au fil du temps, il peut être apprécié longtemps après sa création. Une œuvre artistique peut avoir plusieurs vies si elle est relancée, réactualisée, par exemple dans le cas d'une ancienne chanson reprise par un artiste contemporain. L'œuvre peut avoir une durée de vie très longue, sa diffusion peut être continue ou relancée périodiquement, elle s'inscrit dans un patrimoine. Yves Evrard souligne que, contrairement à un autre produit, un produit culturel ne peut pas être rendu obsolète et être remplacé par un produit plus récent plus performant. (Evrard, 1999)

Une des notions fondamentales du marketing, celle de « cycle de vie », s'applique donc difficilement aux produits culturels. La théorie veut que le produit passe par quatre phases, généralement représentées par une courbe de demande : introduction (le produit est introduit sur le marché, une demande naît), croissance (il connaît un certain succès, la demande augmente), maturité (la demande arrive à saturation et stagne), et déclin (la demande décline). Ce cycle de vie dure dans l'idéal le plus longtemps possible, chose que l'on ne peut déterminer à l'avance. Dans le cas d'un produit culturel, la durée de vie (ou du moins de diffusion) d'un produit est bien souvent définie à l'avance. En particulier dans le secteur des arts vivants, au moment du lancement, on sait déjà combien de temps un spectacle va être diffusé, combien de représentations vont avoir lieu, indépendamment du succès qu'il va rencontrer. Le spectacle sera généralement diffusé jusqu'au

bout même s'il ne rencontre pas le succès escompté, et au terme de la période de diffusion, même si celui-ci « marche » bien, le spectacle est retiré de l'affiche pour laisser la place à d'autres (même si parfois, dans le cas d'un succès important, des représentations supplémentaires ou une tournée peuvent être envisagées). Il en est de même pour les expositions, dont la durée est également définie à l'avance. Cela reflète bien la différence théorique entre la logique orientée vers la demande, où le produit est sur le marché « tant que le consommateur en veut », et la logique centrée sur l'offre, où celui-ci est sur le marché « tant que la structure veut le diffuser ». Il faut toutefois préciser que cette logique « idéale » attribuée au spectacle vivant ne peut pas toujours, dans la pratique, être appliquée.

1.1.2. Le spectacle vivant, un « produit » particulier

1.1.2.1. Qu'est-ce que le spectacle vivant ?

Il nous faut à présent distinguer le spectacle vivant des autres secteurs de la culture. On reconnaît généralement huit domaines du secteur culturel : patrimoine artistique et monumental, archives, bibliothèques, livre et presse, arts plastiques, architecture, arts du spectacle, audiovisuel / multimédia.

La typologie de Busson et Evrard sépare les activités culturelles en neuf types de produits culturels : les produits d'art plastique destinés à la vente, les musées et les expositions, le spectacle vivant, les livres, la musique enregistrée, le cinéma, les produits vidéo enregistrés, les émissions de radio, les émissions de télévision¹ (Busson et Evrard, 1987). Par comparaison, nous pouvons mettre en évidence les caractères distinctifs des arts vivants : un spectacle est immatériel (contrairement aux livres et aux œuvres d'art plastique), il est éphémère (contrairement aux œuvres musicales et cinématographiques enregistrées donc permanentes, mais aussi aux musées et œuvres plastiques), il n'est pas reproductible à l'identique (contrairement à la musique enregistrée et aux produits vidéo enregistrés) et sa diffusion est localisée, nécessite le déplacement du spectateur à un lieu géographique précis (contrairement aux émissions radio et télévisuelles). On peut aussi noter que, au même titre qu'un film au cinéma ou une exposition dans un musée, la diffusion d'un spectacle n'est pas individuelle mais collective, et revêt donc également un aspect social.

On définit généralement le spectacle vivant par la rencontre entre un ou plusieurs artistes sur scène avec un public. C'est par définition un art éphémère, du direct et du partage (Bourgeon-Renault, Debenedetti, Gombault et Petr, 2014). On distingue généralement au sein de ce secteur trois

¹ BUSSON Alain et ÉVRARD Yves, Portraits économiques de la culture, La documentation française, 1987, p. 7 à 9

activités principales : l'exploitation de lieux de spectacle, la production de spectacles et la diffusion de spectacles.

Le spectacle vivant est un domaine large, qui regroupe des disciplines variées, et donc des publics différents. Une structure de spectacle vivant pluridisciplinaire, qui propose par exemple du théâtre, de la danse, de la musique et du cirque, va s'adresser à un public pluriel. Nous allons donc rapidement nous intéresser aux principales disciplines qui composent le spectacle vivant.

Le théâtre lie les arts du langage aux arts du corps : c'est à la fois un texte et une représentation. Les cadres supérieurs et professions intellectuelles représentent plus d'un tiers du public amateur de théâtre. Au niveau des attentes du public, le théâtre peut revêtir à la fois une fonction pédagogique et une fonction de divertissement. En effet, on peut se rendre au théâtre dans un but éducatif, pour apprendre et réfléchir, mais aussi dans un but d'amusement, pour ressentir des émotions, rire, pleurer, s'évader... Le public contemporain du théâtre recherche de la nouveauté, de la diversité, de la surprise.

En ce qui concerne la musique, les publics sont encore une fois très diversifiés à l'intérieur de cette catégorie. Bernard Lahire propose une classification des genres musicaux en fonction de la notion de « légitimité », selon une enquête sociologique quantitative sur les pratiques culturelles¹. Cette sensation de légitimité ou non différencie les genres musicaux d'origine « savante » ou « populaire », les genres appartenant à une culture élitiste, ou de masse. L'auteur parle de « culture légitime dominante ». Selon cette classification de Lahire, on trouve dans les genres musicaux à faible légitimité culturelle la chanson, la variété, le rap, la techno, le hard rock ou le punk, tandis qu'on trouve dans les genres musicaux à forte légitimité culturelle la musique classique, l'opéra ou le jazz (Lahire, 2004). Le public de la musique est donc conditionné par un facteur social, un déterminisme des pratiques culturelles et musicales en fonction de l'origine sociale. On constate que, en plus du frein financier, il existe un frein psychologique, qui va par exemple empêcher un individu issu d'un milieu populaire d'aller voir un spectacle d'opéra car il ne se sent pas concerné. A l'inverse, ce même frein va empêcher un individu issu d'un milieu aisé de s'intéresser au rap ou au punk. En effet, la légitimité culturelle se construit en partie sur une dénégation de la culture dite « populaire ».

La danse est généralement définie comme l'acte de se mouvoir dans une suite de mouvements ordonnés, souvent au rythme d'une musique. La danse est un art particulier, parce qu'elle peut aussi être considérée comme un sport : on peut danser pour exprimer quelque chose, mais aussi

¹ LAHIRE Bernard, « Mesurer la légitimité culturelle » dans *La culture des individus. Dissonances culturelles et distinction de soi*, précédemment paru en 2004, chez le même éditeur, dans la collection "Textes à l'appui / Laboratoire des sciences sociales", La Découverte, 2006, p. 94 à 113

simplement dans un but de détente. Historiquement, la danse revêt également une fonction de socialisation, notamment avec la tradition des bals, mais aussi de nos jours avec les boîtes de nuit. La danse va généralement de pair avec la musique, et bénéficie de la même diversité de publics. La danse classique, généralement attribuée à la musique classique, est associée à une culture « élitiste », donc à forte légitimité culturelle. Un ballet sera généralement considéré comme aussi peu « accessible » qu'un opéra. A l'inverse, les danses urbaines, associées au mouvement hip-hop et à sa musique, ont une image très populaire et accessible, puisqu'elle vient de la rue et y est encore assez présente. Tout comme la musique donc, les publics de la danse sont assez déterminés socialement, en fonction de l'origine, populaire ou académique de la danse. En dehors des nombreux styles de danse institutionnalisés, représentés lors de spectacles et enseignés, il existe également énormément de danses d'origine populaire qui ne sont pas reconnues comme telles. Certaines peuvent être enseignées mais ne sont pas institutionnellement reconnues comme de l'art, par exemple le « twerk », en raison de son caractère provocant. D'autres styles de danse sont plutôt associés à des mouvements de foule (il est d'ailleurs parfois difficile de faire la distinction), parmi lesquels on pourrait citer le « pogo », associé aux concerts de punk-rock. On pourrait considérer que parmi les arts du spectacle vivant, la danse est le plus accessible, au sens où très peu d'entre nous pourraient affirmer n'avoir jamais dansé de leur vie.

Le cirque est également une discipline particulière, qui regroupe des formes artistiques très différentes. Traditionnellement, le cirque mettait en scène des êtres au physique et aux capacités exceptionnels, et revêtait une dimension de féerie, de merveilleux. Le public du cirque souhaitait être enchanté, impressionné. On distingue généralement le cirque « traditionnel » et le « nouveau cirque ». Le premier était basé sur la virtuosité, la performance : il s'agissait surtout d'une démonstration de facultés physiques ou d'un savoir-faire hors normes. Une nouvelle forme de cirque a ensuite émergé, avec une volonté de faire passer un message, ou de raconter une histoire. Le nouveau cirque n'a plus uniquement une fonction de démonstration, de divertissement et d'émerveillement, mais peut aussi faire réfléchir, déranger, choquer. Cela a entraîné un certain nombre de changements dans les spectacles de cirque : moins de performance pure, une baisse de l'utilisation d'animaux, un décloisonnement des rôles féminins et masculins (jusqu'à très stéréotypés). Le cirque nouveau peut intégrer le théâtre, la poésie... Le cirque a été institutionnalisé, et a petit à petit été considéré comme un art, et plus seulement comme un divertissement.

Enfin, nous allons nous intéresser au spectacle vivant hors les murs : les arts de la rue et les festivals. Les arts de la rue sont une forme particulière de spectacle vivant puisqu'elle s'émancipe des lieux institutionnels pour occuper l'espace public, par conséquent le public est difficile à définir. Les arts de la rue peuvent regrouper toutes disciplines artistiques, et ont la particularité d'être

accessibles à tous. Le spectateur peut être un individu qui a fait la démarche de venir voir le spectacle, ou bien un passant qui s'est arrêté pour en regarder quelques minutes. C'est donc un public très diversifié, sans restriction d'âge ou de catégorie socioprofessionnelle, mais caractérisé par une certaine curiosité et une certaine volatilité. Le spectateur recherche généralement de la surprise, du spectaculaire.

Les festivals sont une forme de représentation artistique en plein essor. Ils peuvent également concerner toute discipline artistique (musique, danse, humour, cinéma, audiovisuel...) mais la grande majorité des festivals en France sont dédiés aux musiques actuelles. Les festivals ont une fonction économique importante, et favorisent le tourisme local tout en créant des emplois. Ils attirent un public nombreux et hétérogène, car leur caractère « hors les murs » et parfois gratuit contribue à une forme de démocratisation de la culture. (Bourgeon-Renault, Debenedetti, Gombault et Petr, 2014)

1.1.2.2. Le secteur des arts vivants : risque et concurrence

Colbert explique que le spectacle vivant est un produit culturel qui est consommable sur le « temps libre », donc le temps qui n'est pas consacré aux besoins quotidiens ou au travail. Il est donc en concurrence non seulement avec les autres produits culturels du même genre (concurrence entre deux spectacles...), avec les produits culturels de genres différents (concurrence entre un spectacle et un concert), mais aussi avec toutes les activités de loisirs, comme par exemple le sport, les jeux... Le secteur des arts est ce que l'on appelle une « industrie fragmentée » : un secteur d'activité où il est facile d'entrer, où les entreprises sont nombreuses et de petite taille, où l'on trouve de nombreux produits substituables. En effet, par exemple monter un groupe de musique ou une compagnie de théâtre nécessite relativement peu d'investissements financiers, comparés à la création d'entreprise dans d'autres secteurs. Une entreprise se situant dans une industrie fragmentée doit se trouver un « avantage concurrentiel », un positionnement qui la distingue des autres. Les différentes formes d'art vivant peuvent avoir des positionnements très différents, mais nous y reviendrons. (Colbert, 1993)

De manière générale, le lancement d'un nouveau produit sur un marché entraîne toujours un risque. Pour les entreprises de spectacle vivant, ce risque est encore plus grand car chaque nouveau produit est un « prototype », que l'on ne peut pas « tester » à l'avance, et dont on doit d'emblée déterminer la durée de vie. On n'a une idée du succès que rencontre l'œuvre qu'une fois que tous les coûts de création, de production et de communication ont été assumés, et que la période de diffusion est déjà définie. L'achat d'un produit culturel représente également un risque pour le consommateur : ils ne font pas partie des produits que l'on peut voir, tester avant de l'acheter, le consommateur ne dispose

pour seule information que de ce qu'on lui dit de l'œuvre. Le risque peut être diminué par la fidélité à un lieu de diffusion, dont le consommateur apprécie généralement les propositions et dans lequel il place donc sa confiance. On pourrait ajouter que le degré de risque va de pair avec le degré de nouveauté du produit, donc sera plus élevé pour des formes artistiques émergentes, ou atypiques (art contemporain...). D'autre part, les œuvres de spectacle vivant constituent des produits qui ne peuvent pas être « stockés » : contrairement à un livre ou un film que l'on peut acheter pour les consommer plus tard, un spectacle est disponible pendant une courte période, cela nécessite donc que le consommateur potentiel ait suffisamment d'argent et de temps libre sur cette période. Le spectacle vivant, comme le cinéma ou les expositions, appartient à la catégorie des biens culturels de consommation collective, par opposition aux biens de consommation individuels comme le disque ou le livre. Les spectacles ne font donc pas partie des produits culturels dont le consommateur possède la dimension technique, et peut choisir le lieu et le moment de consommation. Cela implique que celui-ci doit parfois choisir entre deux spectacles joués en même temps à des endroits différents, ce qui donne lieu à une concurrence accrue.

Nous avons donc d'abord mis en évidence les caractéristiques du produit culturel : il s'agit d'un produit unique, répondant à des besoins variés, pouvant revêtir une valeur symbolique, hédonique ou esthétique. Sa valeur est donc subjective, évaluée par des dispositifs de jugement personnels et impersonnels. Pour les organisations culturelles, cela implique une incertitude sur la demande, une concurrence par la qualité plus que par les prix, une priorité (théorique) de l'artistique sur l'économique, et un cycle de vie particulier, allant de l'éphémère à l'intemporel.

Le terme de spectacle vivant recouvre énormément de disciplines, généralement regroupées dans les grandes catégories suivantes : théâtre, musique, danse, cirque, auxquelles s'ajoutent les arts de la rue. Puisque le spectacle vivant comporte beaucoup de disciplines différentes, il rassemble des publics très variés. Par rapport aux autres produits culturels, il s'agit d'un produit non-reproductible à l'identique, immatériel et éphémère, avec une diffusion localisée. À partir de ces caractéristiques, nous pouvons, afin d'y voir plus clair, établir une classification des structures de diffusion culturelle, que vous pouvez consulter en annexe 1.

Cela implique des contraintes particulières pour les entreprises des arts vivants : chaque spectacle étant un « prototype », il constitue toujours un risque, et la contrainte de temps et de lieu pour le spectateur implique une concurrence accrue par rapport aux autres domaines de la culture.

1.2. Économie du spectacle vivant

Pour Isabelle Barbéris et Martial Poirson, le spectacle vivant est un secteur de l'économie qui pose problème et qui présente de nombreuses particularités : ce secteur produit un service unique et éphémère, et qui implique que son producteur et son consommateur soient présents en même temps¹. Ce domaine se caractérise par une production hautement risquée au regard des coûts engagés, d'une forte élasticité de la demande par rapport au prix (une petite variation des prix entraîne une forte variation de la demande) dans un contexte où les produits doivent être de plus en plus diversifiés, avec une exigence de qualité assez forte (Barbéris et Poirson, 2013). Mais nous allons voir que ce secteur est également marqué par la difficulté à générer des bénéfices, en raison du faible impact du progrès technique sur sa productivité.

1.2.1. La Loi de Baumol

Les travaux de Baumol et Bowen démontrent une situation de « rendements décroissants » du secteur des arts d'interprétation². En 1965, la fondation Ford, confie une étude aux deux économistes afin de comprendre pourquoi les théâtres subventionnés requièrent une subvention toujours plus importante. C'est ce que l'on appelle la « Loi de Baumol », qui met en évidence les problèmes structurels que rencontrent nécessairement les entreprises d'arts de la scène concernant l'évolution de leurs coûts de production.

La plupart des entreprises commerciales sont susceptibles de voir leur productivité augmenter au cours de leur activité, grâce aux évolutions technologiques et donc à la réduction du temps de fabrication d'un produit. Ces gains de productivité engendrent une diminution des coûts de production, et permettent à l'entreprise de réaliser des économies d'échelle. Cela leur permet de baisser le prix de leurs produits, tout en augmentant les salaires de leurs employés : elles répartissent la diminution des coûts de production entre baisse des prix et hausse des salaires. Elles peuvent donc pratiquer des prix plus bas, tout en dégagant la même marge, puisque leurs coûts de production ont diminué.

Dans le cas d'une entreprise de spectacle vivant, les coûts de production ne peuvent pas être réduits, car le progrès technique n'a pas d'impact positif sur la productivité. Il s'agit en effet d'un secteur où la main d'œuvre est incompressible : lorsque l'on met en scène une pièce, ou que l'on fait jouer une

¹ BARBÉRIS Isabelle et POIRSON Martial, *Économie du spectacle vivant*, Presses Universitaires de France, « Que sais-je ? », 2013, 127 p.

² BAUMOL William et BOWEN William, *Performing Arts : The Economic Dilemma. A study of problems common to theater, opera, music and dance*, New York : Twentieth Century Fund, 1966, 582 p.

œuvre musicale, cela nécessite autant de comédiens ou de musiciens qu'il y a vingt ans. D'autre part, le travail incorporé en lui-même fait partie du produit en tant que performance. Le travail de l'artiste constitue le produit fini, ce pour quoi le public paie, ce n'est pas le moyen mais la fin en soi. « À la différence des travailleurs des industries, les artistes ne sont pas des intermédiaires entre les matières premières et le produit achevé. Leurs activités sont elles-mêmes le bien de celui qui consomme. » (Baumol et Bowen, 1966) On ne peut donc ni réduire le nombre d'employés en les remplaçant par des dispositifs techniques (par exemple remplacer un musicien par un enregistrement), ni diminuer le temps nécessaire de création sans dénaturer l'œuvre et nuire à sa qualité. Le seul moyen pour une entreprise d'arts de la scène d'augmenter les salaires est d'accroître ses propres revenus, soit en augmentant les prix de vente des spectacles, soit en obtenant plus de subventions publiques. Or, si le reste de l'économie augmente les salaires, les employés du spectacle vivant vont s'appauvrir : l'inflation fait que le coût de la vie augmente avec les salaires, mais leurs salaires à eux n'augmentent pas. Les entreprises culturelles doivent donc augmenter leurs salaires, et elles sont pour cela obligées d'augmenter le prix des billets, ou bien de demander plus de subventions. En conclusion, pour que les entreprises d'arts vivants puissent augmenter leurs salaires au même rythme que les autres secteurs, il faut que les prix des billets ou les subventions augmentent plus vite que la hausse globale des prix. A ce problème, la France a répondu par l'interventionnisme et la nationalisation d'une grande partie du secteur, en cohérence avec l'idéal de la culture comme service public (Baumol et Bowen, 1966).

Face à ce problème structurel, plusieurs stratégies s'offrent aux institutions culturelles selon Isabelle Barbéris et Martial Poirson. Elles peuvent d'une part miser sur la quantité en augmentant le nombre de représentations de chaque spectacle afin de réaliser des économies d'échelle. Elles peuvent d'autre part miser sur la qualité : en augmentant celle-ci, une augmentation des prix sera « acceptée » et aura moins d'impact sur la demande. Certaines structures adoptent une stratégie inverse et sacrifient la qualité pour diminuer les coûts de production : réduction du temps de répétition, choix de pièces à la distribution peu nombreuse, diminution des dépenses consacrées à la mise en scène et aux décors... Enfin, à l'heure des nouvelles technologies, les structures de spectacle vivant cherchent de plus en plus à pallier ces difficultés économiques structurelles en trouvant des nouvelles sources de revenus, grâce notamment aux produits dérivés. L'audiovisuel est un moyen de créer des produits annexes aux produits originaux, qui ne s'y substituent pas, mais s'y ajoutent (par exemple une captation d'un spectacle ou d'un concert ne remplace pas l'événement en lui-même). C'est à ce niveau-là que le progrès technique peut effectivement permettre au secteur du spectacle d'être plus « rentable », en générant de nouvelles sources de revenus sans trop augmenter les coûts. Ce système de produits dérivés peut être en revanche controversé car il s'agit d'un modèle

économique qui se rapproche de celui des industries culturelles et de la production de masse. (Barbéris et Poirson, 2013)

Le spectacle vivant est un secteur où la fixation du prix de vente est délicate car, comme nous l'avons dit plus haut, il s'agit d'un produit risqué, chaque œuvre étant un prototype dont on ne peut évaluer le succès à l'avance de manière fiable ; or, il faut déterminer le tarif avant la diffusion du spectacle. Selon Françoise Benhamou, la difficulté est de fixer un prix suffisamment élevé pour que les recettes des ventes couvrent les coûts, tout en restant suffisamment accessible pour ne pas décourager les spectateurs potentiels, car si la salle n'est pas assez remplie, les invendus représentent une perte¹. Dans ce cas, proposer les places restantes à prix réduit le jour de la représentation par exemple, est un moyen de limiter les pertes : on retrouve un système de marché où le prix s'ajuste selon la demande. Il s'agit encore une fois d'une stratégie marketing, qui est pratiqu e par de nombreuses entreprises culturelles. (Benhamou, 2017)

Les travaux de Baumol et Bowen ont donc démontré qu'il est globalement impossible dans le domaine du spectacle vivant de réaliser des gains de productivité sans que la qualité n'en souffre. Idéalement, une entreprise de spectacle vivant bénéficie de subventions suffisantes pour compenser ces coûts, autrement elle est obligée soit de pratiquer des tarifs élevés, soit de maîtriser les coûts au détriment de la qualité. Il faut tout de même noter, comme l'ont eux-mêmes reconnu les deux économistes, que ce modèle caractéristique du spectacle vivant peut s'appliquer également à d'autres secteurs de l'économie, tels que l'artisanat, le luxe, et une grande partie de l'économie de service, en particulier le secteur du *care* (Baumol et Bowen, 1966).

Selon les données de l'Insee, en 2010 les entreprises du spectacle vivant marchand (on définit ici comme marchandes les entreprises qui tirent la majorité de leurs ressources des recettes de ventes, et non pas par exemple de subventions ou de mécénat) dégageaient en moyenne un taux de marge de 16 %. Ce taux de marge est largement inférieur à celui de tout le secteur culturel marchand (29 %) et à celui de l'ensemble des secteurs marchands (27 %). Il y a toutefois des disparités à l'intérieur du secteur du spectacle vivant marchand entre les différentes activités : la marge dégagée par les activités de production de spectacle (25 %) est nettement supérieure à celle dégagée par l'activité de soutien au spectacle vivant (11 %) et par l'exploitation de lieux de diffusion (9 %)². (Deroin, 2013)

¹ BENHAMOU Françoise, « Le spectacle vivant », dans L' conomie de la culture, La Découverte, « Repères », 2017, p. 29   41.

² DEROIN Valérie, « Les activités marchandes de spectacle vivant en 2010. The market-oriented sectors of performing arts in 2010 », Culture chiffres, 2013/1 (n  1), p. 1-16. [En ligne], 2013.

Si la « loi de Baumol » peut être nuancée, il est indéniable que la tendance structurelle du spectacle vivant au déficit, ses conditions particulières de production et de diffusion, son régime professionnel et ses conditions de rémunération atypiques posent un problème économique. (Barbérís et Poirson, 2013)

1.2.2. Public ou privé : deux visions du spectacle vivant ?

Pour Yves Evrard, le domaine culturel est un secteur économique complexe. La diversité de statut des structures culturelles (services publics, entreprises publiques, entreprises privées) justifie une grande diversité des objectifs de ces structures, mais aussi de leurs sources de financement. Il en existe en effet une multiplicité, en amont (subventions, donations...) et en aval (recettes des ventes) (Evrard, 1999).

Depuis les origines du théâtre, se sont toujours confrontées deux conceptions de cet art : une vision mercantile s'inscrivant dans une logique de divertissement, destinée à des « clients », et une vision non-marchande relevant d'une valeur de prestige symbolique, destinée à des « usagers ». Ces deux visions distinctes impliquent deux logiques de prise en charge politique différentes, entre lesquelles on a pu constater une oscillation au fil des époques : une mise en concurrence libre sur un marché, ou un interventionnisme de l'Etat (subventions, soutien...) (Barbérís et Poirson, 2013).

Selon Bourgeon-Renault, Debenedetti, Gombault et Petr, la politique d'« exception culturelle » (expression popularisée par Jacques Lang, ministre de la culture dans les années 1980, reconnaissant un statut particulier des œuvres culturelles, qui ne peuvent être considérées comme des marchandises classiques, ni soumises comme telles aux lois du marché) qui caractérise la France justifie le fort recours aux subventions des structures culturelles, tandis qu'ailleurs, comme aux Etats-Unis, celles-ci se tournent plutôt vers les entreprises et les particuliers (mécénat, dons). Globalement, le secteur du spectacle vivant connaît des difficultés économiques, structurelles (comme nous l'avons vu précédemment avec la « loi de Baumol ») et conjoncturelles (liées à l'actualité économique qui implique des restrictions budgétaires). D'autres facteurs expliquent ces difficultés, notamment la concurrence d'autres formes artistiques et médiatiques, en particulier le cinéma et l'audiovisuel, qui sont souvent privilégiés au détriment du théâtre (Bourgeon-Renault, Debenedetti, Gombault et Petr, 2014).

Il y a donc à priori une distinction à opérer au sein du secteur du spectacle vivant, selon le statut juridique, public ou privé. Cette différence de statut impliquerait une différence de logique (plus ou moins marchande ou non-marchande), et d'objectifs. Il est à noter cependant que dans tous les pays du monde, les organisations culturelles sont majoritairement à but non lucratif.

À l'époque actuelle, le caractère marchand du spectacle vivant est incontestable. Pourtant, encore aujourd'hui, deux modèles de spectacle vivant coexistent : un théâtre public, considéré comme bien collectif et service public financé majoritairement par l'Etat, et un théâtre privé, à visée commerciale, dans une logique libérale d'entreprise théâtrale. Cette séparation est d'ailleurs une des spécificités du paysage culturel français, depuis le mouvement de décentralisation culturelle impulsé notamment par Jeanne Laurent sous la IV^e République. Le théâtre public a donc nécessairement une valeur de bien collectif, servant l'intérêt général (par opposition aux intérêts particuliers), accessible à tous de manière égale et inaliénable. La majorité du secteur est composée d'associations loi de 1901, celui-ci est donc censé être dominé par la préoccupation du capital symbolique plutôt qu'économique, et écarter les idées d'intéressement et de rentabilité. Le théâtre subventionné est partiellement déconnecté de la demande du public, tandis que le théâtre privé en est tributaire. Ce dernier est considéré comme un secteur rentable, malgré sa précarité et sa fragilité (Barbérís et Poirson, 2013). Le secteur est malgré tout soutenu financièrement par un fonds de soutien de l'Etat sous forme de subvention. La plupart des structures préfèrent la location à la création de spectacles, préférant écarter le risque financier, et pratiquent des prix sensiblement plus élevés que les théâtres subventionnés. Concernant les spectacles en eux-mêmes, les propositions sont assez différentes de celles que l'on peut trouver dans le théâtre public, misant sur des « valeurs sûres ». Avec un fort héritage du « théâtre de Boulevard » du XIX^e siècle, le théâtre privé privilégie généralement les petites formes (formats légers, avec une petite distribution), à caractère comique, aux décors peu onéreux et réutilisables (*one-man-shows...*). Cela leur permet de proposer des formes peu coûteuses, qui sont assurées de rencontrer un certain succès parce que « populaires » et « grand public ». Ainsi, contrairement aux spectacles du théâtre public qui ont une durée de vie relativement courte, ceux du théâtre privé, pouvant parfois être exploités plusieurs années, ont généralement un cycle de vie beaucoup plus long.

Malheureusement, selon Barbérís et Poirson, les publics du théâtre privé et du théâtre public sont réticents à se mélanger, ce qui est paradoxal, puisque les publics les plus modestes vont le plus souvent opter pour le théâtre privé, donc les spectacles les plus « grand public » mais qui sont aussi les plus chers, tandis que les plus aisés fréquentent les Scènes Nationales, les Centres Dramatiques ou Chorégraphiques Nationaux, et bénéficient donc de tarifs très accessibles. Dans le secteur des musiques actuelles, on constate également une séparation entre les productions publiques, et les productions du marché de l'événementiel (concerts de célébrités internationales).

Aujourd'hui, l'économie du spectacle vivant se cherche un nouveau modèle. Elle oscille entre une « stratégie poursuivie d'exception théâtrale, misant sur la surqualité, l'entretien artificiel de la rareté, le contingentement du nombre de spectacles produits à destination d'une audience

sciemment restreinte et relevant d'une économie des singularités » et une « stratégie de divertissement récréatif (*entertainment business*) ou à la limite, de loisir cultivé, misant sur la quantité et la diffusion de masse, proposant des cycles longs d'exploitation des créations [...] en maximisant les retombées de spectacles solidement appuyés sur une économie de *star-system* ou de vedettariat ». (Barbéris et Poirson, 2013)

1.2.3. L'entreprise de spectacle vivant : quels objectifs ?

Dans les organisations à but non lucratif qui constituent la majorité du secteur des arts vivants, les objectifs financiers sont secondaires, la priorité étant donnée aux missions artistiques et culturelles¹. (DiMaggio, 1987) Au sein de ces organisations à but non lucratif, les objectifs poursuivis sont généralement de trois registres : culturel, social et financier. Au niveau des objectifs de nature culturelle, les missions sont d'assurer la création et la bonne diffusion des œuvres, auxquelles s'ajoutent des objectifs de qualité, de notoriété et de bonne réputation. Les objectifs sociaux regroupent généralement deux missions : un objectif d'éducation (aspect pédagogique, d'apprentissage et de découverte des arts), et un objectif de démocratisation (rendre accessible les arts au plus grand nombre, matériellement et psychologiquement). Ce sont ces missions sociales qui sont revendiquées pour distinguer les entreprises culturelles des entreprises marchandes classiques. Au niveau des objectifs financiers, là où les grandes industries culturelles vont généralement chercher la rentabilité, donc à dégager un profit, les organisations à but non lucratif vont simplement chercher à assurer leur survie, donc à équilibrer les coûts et les recettes.

Généralement, il semblerait que l'objectif économique des structures culturelles ne soit pas de réaliser un profit, mais d'arriver à un équilibre de dépenses et des recettes. Il existe alors deux principales logiques :

- rechercher un équilibre global, par exemple sur une saison culturelle, des coûts et recettes de la structure : cela implique que les bénéfices réalisés sur un spectacle peuvent compenser les pertes d'un autre, on applique donc un prix unique, indépendamment de la notoriété des spectacles
- ou bien rechercher un équilibre des coûts et recettes sur chaque spectacle ou catégorie de spectacles, dans ce cas il y a donc différentes catégories de tarifs.

Les organisations semblent généralement privilégier l'équilibre annuel. Au regard de ces contraintes budgétaires, les structures de spectacle vivant cherchent souvent à augmenter le taux de remplissage

¹ DIMAGGIO Paul, « Nonprofit organizations in the production and distribution of culture », dans POWELL Walter éd., *The nonprofit sector, a research handbook*, New Haven and London, Yale University Press, 1987, p. 195 à 220.

de la salle, si possible sans augmenter les tarifs. Une des solutions fréquemment appliquée va être de réduire le nombre de représentations. En effet, chaque représentation représente un coût, qui est amorti si la salle est pleine. Certaines structures choisissent, dans leur programmation, de privilégier des spectacles à forte notoriété, pour avoir la garantie d'un certain remplissage de la salle, donc avec un degré de risque de pertes peu élevé. (Bourgeon-Renault, Debenedetti, Gombault et Petr, 2014) La plupart des structures du secteur public vont avoir dans leur programmation d'un côté des spectacles renommés, consensuels, « tout public », et des spectacles plus risqués, atypiques, polémiques... Les lieux de diffusion, ayant une idée des spectacles qui vont « marcher » ou non, peuvent adopter des stratégies (notamment au niveau de la communication) pour s'assurer de compenser les déficits des uns par les bénéfices des autres.

D'un point de vue économique, la production de spectacle vivant est une production risquée au regard des coûts engagés, souvent importants, et soumise à une exigence de qualité assez forte. Nous avons vu grâce à la « Loi de Baumol » que contrairement à la plupart des entreprises, celles du spectacle vivant ne peuvent réduire ni le temps nécessaire à la création d'une pièce ni la main d'œuvre (sinon au détriment de la qualité), elles ne peuvent donc pas réaliser de gains de productivité. Le faible impact du progrès technique sur la productivité fait que l'on observe globalement une difficulté à générer des bénéfices. Pour augmenter leurs salaires au même rythme que le reste du marché, ces entreprises doivent soit augmenter leurs tarifs, soit recevoir plus de subventions. Les structures qui ne reçoivent pas suffisamment de subventions doivent trouver une autre stratégie. Certaines choisissent de sacrifier la qualité pour diminuer les coûts, d'autres au contraire misent sur la surqualité pour justifier une hausse des tarifs, d'autres enfin dégagent des revenus annexes grâce à des produits dérivés.

Le statut public ou privé implique deux logiques différentes : le public est tributaire des subventions de l'Etat, le privé est tributaire de la demande du public. On constate souvent que les théâtres privés présentent des pièces moins risquées, plus « grand public », des petites formes au coût plus faible, et proposent des tarifs plus élevés.

Le secteur des arts vivants est constitué en majorité d'organisations à but non lucratif, ce qui implique que l'objectif dans ce secteur n'est généralement pas de dégager du profit. Les entreprises du secteur des arts vivants ont trois types d'objectifs : culturel, social et financier, avec une priorité (théorique) de l'artistique sur le financier. Cet objectif économique sera donc le plus souvent simplement d'atteindre l'équilibre entre coûts et dépenses, dans la mesure du possible.

2. Marketing et spectacle vivant

2.1. Culture et marketing : quelle compatibilité ?

2.1.1. Incompatibilité de principe

Il semble y avoir une incompatibilité convenue entre le secteur du spectacle vivant (et de la culture en général) et la logique commerciale, marketing. En effet, dans ce secteur, il est mal vu de parler de faire du marketing ou de la publicité pour attirer plus de public. Cette incompatibilité semble particulièrement établie en France, pays à l'origine de l'exception culturelle. En effet, la France accorde une place spéciale à la culture, et en a une vision bien particulière, basée sur des mythes et des valeurs précises, presque sacralisée. Il existe une forme de convention déontologique où la transmission de la culture, du savoir, des connaissances est vue comme un acte moral, sacré et gratuit. Le marketing, associé à l'économie et à l'aspect marchand semble avoir des valeurs éloignées, voire opposées. Il s'agit d'une vision de la culture idéalisée, une vision où la transmission culturelle se ferait de manière libre et gratuite, serait en quelque sorte un service public accessible à tous.

Le modèle théorique des « économies de la grandeur » élaboré par Luc Boltanski et Laurent Thévenot en 1991 peut démontrer l'apparente incompatibilité entre culture et marketing¹. Les deux sociologues ont tenté d'expliquer comment des conflits peuvent apparaître au sein d'une organisation, alors que chacune des parties est capable de justifier ses actes, en exposant des arguments pertinents, et en revanche ne comprend pas les arguments opposés. Dans leur modèle, Boltanski et Thévenot proposent de distinguer différents « mondes », basés sur des systèmes de valeurs différents pour expliquer l'apparition de conflits. Dans chaque monde, certains êtres sont définis comme « grands » ou « petits » selon les valeurs de ce monde. Un conflit apparaît lorsque les échelles de grandeur de deux mondes s'opposent, entrent en contradiction. Ils dénombrent six « mondes » : le monde de l'inspiration, le monde domestique, le monde de l'opinion, le monde civique, le monde marchand, le monde industriel. Le domaine de l'économie se rapporte au monde marchand, et le domaine des arts appartient au monde de l'inspiration. Dans le monde marchand, les relations sont basées sur la vente et l'achat, et la valeur prédominante est la richesse, la possession de biens matériels. Tout a un coût, une valeur marchande, le « grand » est riche, le « petit » est pauvre, toutes les actions sont mues par le désir de possession de biens précieux. L'objectif ultime

¹ BOLTANSKI Luc et THÉVENOT Laurent, De la justification. Les économies de la grandeur, Gallimard, 1991, 483 p.

est la grande richesse, permettant de « posséder ce que les autres désirent », dans un esprit de compétition. Dans le monde inspiré (celui des arts), c'est la création qui fait sens, les valeurs sont l'imagination, la découverte. La grandeur spirituelle est privilégiée par rapport aux possessions matérielles et à la gloire, le bonheur et la perfection sont atteints grâce à l'inspiration, qui intervient comme un « jaillissement », une illumination. Le créateur, l'inventeur est « grand », et le pragmatique, le terre-à-terre est « petit ». On constate bien une opposition des valeurs entre les deux mondes, matérielles pour le premier, spirituelles dans le second. L'ouvrage détaille ensuite les critiques émises par chaque monde envers les autres. Ce que reproche le monde de l'inspiration au monde marchand, c'est la servitude de l'argent, l'intéressement. Les inspirés affirment que la créativité ne peut pas être un produit commercial et dénoncent les « marchands de créativité ». Le monde marchand, quant à lui, reproche au monde de l'inspiration le manque de distance émotionnelle et de contrôle des émotions qui sont nécessaires pour « saisir les opportunités et faire des affaires » (Boltanski et Thévenot, 1991). Ce modèle met en évidence un conflit entre art et économie, et explique pourquoi, à priori, le marketing et la culture (du moins leurs idéaux respectifs) sont incompatibles.

Laurence Engel, dans son essai *Que peut la culture ?* (2017), évoque la vision lyrique, spirituelle, généralement associée aux arts, par opposition à la rationalité, au matérialisme¹. Le domaine des arts est souvent présenté comme « déconnecté de la réalité ». On peut lire : « Le secteur culturel serait celui de l'élan lyrique, du rêve à l'état pur, du fantasme ». Cela rejoint le stéréotype du personnage de l'artiste lunaire, peu préoccupé par les réalités matérielles du quotidien. L'auteure exprime dans cet essai l'idée que le secteur des arts est de plus en plus souvent confronté à une question : à quoi sert la culture ? Jugé inconsistante, non-rentable, elle doit de plus en plus prouver son utilité en terme d'économie pour assurer sa survie (Engel, 2017).

La période actuelle est caractérisée par une certaine pression budgétaire, qui se traduit par une restriction des moyens, en particulier pour le secteur culturel. Cela amène donc les acteurs du spectacle vivant à surveiller davantage leurs dépenses, à vouloir remplir suffisamment les salles pour couvrir leurs coûts, et à chercher de nouvelles sources de financement. Les lieux de diffusion doivent nécessairement être rentables, ou du moins se maintenir, pour continuer d'exister. Cela pose une question de plus en plus importante : doit-on (ou peut-on) intégrer les techniques marketing dans le secteur culturel, en particulier celui des arts vivants ?

¹ ENGEL Laurence, *Que peut la culture ?*, Bartillat, 2017, 224 p.

2.1.2. Intégration du marketing dans le secteur culturel

A l'époque actuelle, deux camps semblent entrer en opposition : ceux qui considèrent que l'on peut intégrer une logique marketing dans le domaine artistique, et ceux qui dénoncent une « marchandisation de la culture ».

2.1.2.1. La culture doit-elle être rentable ?

Dans son essai *L'urgence culturelle* (2016) Jérôme Clément dénonce la valorisation économique de la culture et la réduction de ses activités à de simples actions de vente et d'achat dont il faut justifier l'utilité au niveau économique¹. L'auteur nous raconte notamment un instant de sa vie où il lisait un rapport sur l'apport de la culture à l'économie en France, et nous fait part de ses réflexions. On peut lire : « À quoi cela rime-t-il de quantifier ce qui, justement, est fait pour ne pas l'être ? Le plaisir de la beauté a-t-il un prix ? L'émotion culturelle est-elle mesurable dans les rapports officiels ? ». Par là, l'auteur exprime l'idée que les arts et la culture ont une valeur qui échappe aux chiffres. Les émotions, l'enrichissement personnel, en bref, ce que nous apportent les arts est incommensurable, et ne peut être quantifié, traduit en valeur économique. Cela rejoint la vision répandue de la culture « sacrée », au-dessus de toute chose, ayant une valeur spirituelle qui ne peut être réduite à une valeur économique (Clément, 2016)

Plus loin, on peut lire :

« Un collectif de personnalités culturelles avait signé un article, en janvier 2014, intitulé “ Non à la culture du chiffre ” : “Il y a une accélération de la soumission dévorante à l'argent. Elle chiffre obsessionnellement, compte autoritairement, alors qu'artistes et écrivains déchiffrent et content. Ne tolérons plus que l'esprit des affaires l'emporte sur les affaires de l'esprit. Nous avons besoin d'une nouvelle conscience alors que croît la tentation de réduire la culture à un échange : j'ai produit, tu achètes. La culture se décline au contraire sur le mode : nous nous rencontrons, nous échangeons autour de la création, nous mettons en mouvement nos sensibilités, nos imaginations, nos intelligences, nos disponibilités. ” ». (Clément, 2016)

Selon l'auteur, une œuvre d'art ne peut pas être réduite à un produit de consommation, car le mode d'échange n'est pas le même que dans le commerce : il ne s'agit pas d'un achat, mais d'un partage. On ne peut pas assimiler la diffusion d'une œuvre d'art à la vente d'un bien marchand contre rémunération. L'auteur évoque la dimension sociale qui existe dans la transmission de la culture, et qui n'est pas présente dans le cadre d'un échange marchand. Présenter la culture comme un secteur d'activité économique comme les autres est donc impensable. Cela pose une question importante : la culture doit-elle être rentable ? Il existe une idéologie répandue que les arts et la culture sont

¹ CLÉMENT Jérôme, *L'urgence culturelle*, B. Grasset, 2016, 248 p.

justement faits pour échapper à la sphère marchande, et que l'échange monétaire autour d'œuvres d'art dénature la culture.

Selon Jean-Marc Leveratto, la qualité d'une œuvre d'art est bien souvent évaluée au regard de son prix sur le marché, ce prix attestant que l'œuvre est réellement « désirable »¹. Dans l'idée de la monnaie comme convertisseur universel, le prix donne également un point de comparaison avec d'autres œuvres équivalentes, pour évaluer sa valeur. C'est la raison pour laquelle, selon l'auteur, le principe de la culture gratuite pour démocratiser l'accès aux arts ne peut pas fonctionner (Leveratto, 2000).

« La gratuité d'une chose ne constitue une incitation que pour ceux qui en connaissent le prix, et qui savent du même coup apprécier l'économie qu'ils réalisent. » (Leveratto, 2000) On comprend que si l'on propose un objet d'une certaine valeur à un prix nul, seules les personnes qui sont déjà intéressées par cet objet (qui constituent probablement un public « habitué ») et en connaissent la valeur réelle sauront à quel point l'offre est intéressante. Un individu qui, à la base, n'est pas particulièrement intéressé par ce type de produit, ne va pas être tenté par l'offre, peu importe sa gratuité, car il n'est pas sensible à la valeur attribuée à l'objet par le marché. L'auteur prend pour exemple la Comédie Française qui, à la fin du XIXe siècle, a tenté de proposer des spectacles gratuits, espérant toucher un public plus populaire. Cela a été un échec, puisque ce sont les « habitués » qui se sont précipités en premier pour en bénéficier, conscient de l'économie qu'ils réalisaient.

Rafael De Garay propose une définition alternative de la gratuité des arts, indépendamment de sa dimension économique². « L'art est gratuit en ce sens qu'il est libre, non qu'il est abandonné sans contrepartie financière ou autre. Il est un don, une offre pure. Dans un sens supérieur, il peut être produit et reçu comme une grâce. Cela ne signifie nullement son absence de prix ou de valeur. » Ici, l'auteur assimile la gratuité à la liberté, ce qui n'est pas incohérent quand on sait que le mot anglais *free* peut signifier à la fois « libre » et « gratuit ». Il fait référence ici à la valeur spirituelle de l'œuvre d'art. Celle-ci est un don d'une valeur qui va au-delà du matériel et du monétaire. Pour autant, l'œuvre engendre des coûts qu'il faut bien amortir pour que l'artiste puisse en vivre et continuer à créer, ce qui justifie donc que celui-ci reçoive une contrepartie financière. Dans cette logique, l'utilisateur ne paie pas pour l'œuvre, mais paie pour aider l'artiste à vivre et à créer (De Garay, 2019).

¹ LEVERATTO Jean-Marc, La mesure de l'art. Sociologie de la qualité artistique, La Dispute, 2000, 413 p.

² DE GARAY Rafael, Art et Marketing. Stratégies de médiation, promotion et vente de l'art, 3e édition, Ars Vivens, 2019, 407 p.

Leveratto nous explique que du point de vue de l'Histoire des Arts, l'artiste a souvent été un artisan au service d'un commanditaire (comme par exemple les peintres, à l'origine). Il s'agissait alors d'une logique de la demande, puisqu'il s'agissait d'une commande, d'un souhait spécifique du commanditaire que l'artiste devait satisfaire. L'émergence d'un marché des arts a permis à l'artiste de retrouver une certaine liberté, en créant non pas pour une personne, mais pour le plus grand nombre. Celui-ci ne travaille plus pour satisfaire un désir individuel, mais profite d'une certaine demande collective, pour acquérir son indépendance économique. La contrepartie est que l'artiste doit trouver par lui-même les moyens de financer la création de son œuvre, à moins de faire partie d'un secteur public subventionné. Il faut également souligner que la liberté de l'artiste sur le marché à ses limites, car ce dernier est toujours obligé de satisfaire le désir d'une clientèle. Sa capacité à s'intégrer dans le circuit de l'échange économique dépend de la « désirabilité » de son œuvre (Leveratto, 2000).

2.1.2.2. L'arrivée discrète du marketing dans le secteur culturel

On constate que le marketing a été petit à petit intégré au fonctionnement des institutions culturelles, dans une optique de démocratisation culturelle, mais aussi pour répondre à un besoin croissant de financements, une restriction des moyens, un développement de la concurrence (au sein de l'industrie de la culture, mais aussi au sein de l'industrie des loisirs), et donc un besoin de mieux connaître ses publics pour mieux les toucher. Cependant, le marketing sera rarement intégré de manière revendiquée en tant que service de la structure, mais utilisé pièces par pièces de manière plus ou moins consciente. Sans forcément l'assumer, on constate donc que certaines structures de spectacle vivant vont recourir à l'usage d'outils appartenant à la théorie marketing. On voit par exemple des théâtres réaliser des études de publics afin de mieux connaître le profil de leurs usagers, leurs envies et leurs attentes, démarche qui est totalement empruntée à la logique marketing, qui a pour point de départ la connaissance des consommateurs. Si cette démarche de connaissance des publics n'a généralement pas pour but d'adapter l'offre en fonction de la demande générale (ce qui serait contraire aux principes déontologiques de la culture), elle peut permettre en revanche de produire une communication plus adaptée à ce public, ou bien de servir des objectifs de démocratisation de la culture, en évaluant la diversité de ses publics. On voit également chez certains lieux de diffusion culturelle l'apparition de produits dérivés, ainsi que des stratégies d'incitation à l'achat, avec par exemple la mise en place de ventes *flash*. Les structures ne vont donc généralement pas appliquer une stratégie marketing dans sa globalité, mais emprunter des outils afin de mieux cibler leur public ou de générer d'autres sources de revenus. Il semblerait donc, qu'on le

veille ou non, qu'une certaine forme de marketing soit déjà présente dans le secteur du spectacle vivant, de manière plus ou moins assumée.

Depuis les années 1980, de nombreux auteurs se sont intéressés à l'intégration du marketing dans le secteur culturel, et ont tenté de démontrer l'utilité de ces méthodes appliquées aux arts. C'est ainsi qu'est apparue la notion de « marketing culturel », qui en elle-même peut faire débat, et qui a été à plusieurs reprises conceptualisée et théorisée. Si le terme de marketing peut faire peur, les auteurs semblent s'accorder sur le fait que le marketing à utiliser dans le secteur culturel n'est pas celui que l'on applique dans les entreprises commerciales, mais un marketing particulier. Selon ces auteurs, contrairement aux idées reçues, le marketing ne sert pas toujours et obligatoirement une logique ultralibérale de production en fonction d'un marché, guidée par l'unique recherche du profit.

Pour Serge Chaumier et François Mairesse, le marketing, en tant qu'activité ayant pour but de créer la rencontre entre l'offre et la demande, peut en fait être assimilé à ce que l'on préfère appeler la « médiation », dont le rôle est de permettre la rencontre entre une œuvre et un public¹. On peut considérer que marketing et médiation culturelle sont comparables dans le sens où ils visent tous les deux à créer la rencontre entre une offre et une demande. Cependant, il existerait une différence de taille : le marketing voit les individus comme des consommateurs ; par conséquent, un individu qui a un trop faible pouvoir d'achat est mis en dehors de la cible visée. Il ne peut pas consommer, il est donc écarté de la logique marketing, il n'existe pas. La médiation intègre justement une logique de démocratisation de la culture, qui implique de permettre l'accès à la culture aux publics « empêchés », pour des raisons financières ou autres. Il existe indéniablement des actions en faveur de ces publics (interventions dans des prisons, des hôpitaux, auprès de sans-abris...), alors que l'on sait que ce ne sont pas ces personnes qui permettront de rentabiliser une œuvre d'art. La médiation culturelle ne sert donc pas toujours des objectifs financiers, elle a également une visée d'inclusion sociale. Alors que le marketing va chercher à viser indépendamment et spécifiquement différents groupes de personnes (selon des critères de sexe, de génération, de revenus, de classes sociales...), la médiation culturelle peut avoir pour but de relier différents groupes ensemble, et de relier les groupes marginalisés au reste de la société. Le marketing s'adresse à un marché (logique financière qui n'inclut que les individus en capacité de consommer et écarte donc les individus sans pouvoir d'achat), tandis que la médiation s'adresse à une société (logique sociale qui, idéalement, inclut tous les publics). L'échange marchand est nécessairement présent dans cette logique, mais il n'en est ni l'origine, ni la finalité (Chaumier et Mairesse, 2017).

¹ CHAUMIER Serge et MAIRESSE François, La médiation culturelle, 2e édition, Malakoff, Armand Colin, 2017, 301 p.

Selon De Garay, le marketing est nécessaire aux arts : son rôle est de permettre l'aboutissement de la création artistique, à savoir la reconnaissance. Il récompense le travail de l'artiste et lui permet de vivre de son art, et il est important que cet art soit reconnu, pour couvrir les besoins de sa création et garantir sa liberté. Il existe une idée reçue dans le domaine des arts, que la seule grande qualité de l'art garantit le succès de l'artiste. Il est vu comme indigne de faire de la « publicité » pour ses œuvres, de chercher à gagner sa vie grâce à elles. Cependant la reconnaissance des arts a très peu de chances d'arriver sans communication. Le succès d'un artiste dépend à la fois de la « qualité » de son travail, et de la médiation qu'il mettra en place autour, médiation sans laquelle l'œuvre restera inconnue ou incomprise. Un artiste qui sait promouvoir, défendre ses œuvres, acquérir des soutiens, sera plus libre dans sa création artistique (De Garay, 2019).

Les artistes étant à leur compte, on peut considérer la création artistique comme une activité entrepreneuriale, et donc adopter à son encontre une logique d'entreprise. Cependant le mot « marketing » fait peur car il possède une forte connotation commerciale. Il existe, à juste titre, une défiance contre certaines techniques marketing qui sont inadaptées au marché des arts. Il s'agit cependant d'un marketing très particulier, basé sur l'exception et non sur la répétition.

Selon Isabelle Barbéris et Martial Poirson, les artistes et les structures de spectacle vivant ont un rapport de plus en plus décomplexé au marketing, l'intégrant de plus en plus dans leur logique, faisant émerger une figure d'« artiste-entrepreneur ». Le secteur du spectacle oscille donc entre tabou de la dimension économique au nom du caractère « sacré » des arts, et intégration d'une certaine forme de marketing, différent toutefois du marketing des entreprises commerciales et industrielles (Barbéris et Poirson, 2013). Nous allons à présent tenter d'expliquer pourquoi le marketing traditionnel utilisé dans les entreprises commerciales et industrielles ne peut pas être appliqué tel quel à un bien ou service culturel, et définir le marketing des arts et du spectacle vivant.

Il y a une incompatibilité de principe entre le monde marchand et le monde artistique, en raison de valeurs opposées, d'idéaux non compatibles. Certains auteurs (Clément, Engel...) dénoncent la marchandisation de la culture, et déplorent qu'en période de pression budgétaire, celle-ci doive de plus en plus justifier de son utilité économique. Ils défendent l'idéal de la culture gratuite car l'art échappe aux valeurs monétaires. D'autres, comme Leveratto, objectent que le prix d'une œuvre est un moyen d'évaluer sa valeur et de la comparer aux autres. Si le prix est gage de qualité, alors la gratuité de la culture ne peut pas fonctionner. Le marché serait en fait la libération de l'artiste, car il est indépendant et non plus au service d'un commanditaire. Enfin, certains artistes comme De Garay pensent que le marketing est nécessaire à l'art, car il permet l'aboutissement de la création : que l'œuvre rencontre son public. Quoi que l'on en pense, on observe que déjà, certains outils du marketing sont de plus en plus empruntés par les structures culturelles. Chaumier et Mairesse donnent une autre vision des choses : ce que l'on appelle la médiation serait en fait du marketing...

2.2. Marketing des arts et du spectacle vivant

2.2.1. La stratégie marketing « classique »

Nous allons à présent nous intéresser aux usages quant à l'élaboration d'une stratégie de communication traditionnelle. Celle-ci part généralement d'un diagnostic de l'entreprise et de son offre, pour lequel on va déterminer ses points forts et points faibles internes, propres à la structure (forces et faiblesses) et externes, liés à l'environnement (opportunités et menaces). C'est ce que l'on appelle, en termes marketing, le SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*). Le diagnostic passe également par une étude de l'environnement concurrentiel.

La connaissance des publics est la base de la stratégie de communication. Les résultats des études de publics seront déterminants pour tout le reste de la démarche. Les choix stratégiques (médiatiques, graphiques, argumentaires...) dépendent directement du public auquel on s'adresse. À partir de la connaissance des usagers, on va en premier lieu opérer une segmentation de ces publics, un découpage en groupes homogènes en fonction de différents critères (socio-démographiques, géographiques...), qui devront chacun être abordés avec un langage adapté. Un ciblage va ensuite être défini, c'est-à-dire que l'on va définir éventuellement les segments auxquels on veut s'adresser en priorité. L'entreprise détermine ensuite son positionnement, à savoir l'image qu'elle veut renvoyer à son public (notamment au niveau des valeurs qu'elle véhicule). Dans l'idéal, il s'agit d'un positionnement original, qui distingue la structure de ses concurrents. Enfin, la dernière étape est de définir des objectifs (de fréquentation, de réputation, de ventes...) qualitatifs et quantitatifs.

La phase d'action consiste en la définition de ce que l'on appelle le *mix marketing*. Celui-ci est composé de quatre paramètres : le produit, le prix, la distribution, et la communication (en anglais, les « 4P » : *product, price, place, promotion*). Chacun de ses paramètres est défini en fonction du public et des objectifs prédéterminés.

La dernière étape consistera à contrôler, à savoir mesurer les effets de la stratégie mise en place, et éventuellement de l'ajuster, d'y apporter des corrections. L'idée est d'évaluer l'impact affectif, cognitif et comportemental des outils de communication mis en place, pour voir si ceux-ci ont bien eu l'effet escompté sur le public (gain de notoriété, meilleure image de la structure, plus d'actes d'achat...).

Selon Jean-Samuel Beuscart et Kevin Mellet, dans le domaine de la culture, les règles ordinaires du marketing ne peuvent s'appliquer, étant donné l'incertitude liée à la demande¹. La publicité et le marketing des arts ne paraissent donc à priori ni légitimes, ni efficaces. Il semblerait que la publicité ait moins d'impact dans la culture que dans les autres domaines, et qu'elle ne suffise pas à réduire l'incertitude de la demande. En effet, un bien culturel est un « bien d'expérience » : il faut le consommer pour en connaître la valeur. Le consommateur de biens culturels a donc une manière particulière de s'orienter dans ses choix : il va beaucoup se fier au bouche-à-oreille, aux prescriptions des leaders d'opinion et de ses pairs, et moins à la publicité. C'est pourquoi la critique a une grande importance dans le domaine culturel, par exemple dans le cinéma. Elle a surtout un impact sur le succès des produits à petit budget, en leur donnant de la visibilité, peu importe l'évaluation (Beuscart et Mellet, 2012).

Le marketing ne peut donc à priori pas être appliqué tel quel, c'est pourquoi plusieurs auteurs ont cherché à conceptualiser et définir un « marketing des arts ».

2.2.2. Un marketing différent selon les entreprises culturelles

Selon Pierre Bourdieu dans *Les règles de l'art* (1998), on trouve dans le domaine de la culture deux logiques de production antagonistes : d'une part une logique « anti-économique » rendant les exigences artistiques prioritaires (« l'art pour l'art »), axée sur des valeurs de désintéressement et de dénégligence du commercial et du profit à court terme, et d'autre part une logique « marchande », conférant la priorité à la diffusion de l'œuvre et à son succès immédiat, préconisant donc de s'adapter à la demande². Les entreprises obéissant à la logique « anti-marchande » sont des entreprises « à cycle de production long », la priorité est accordée à la création, qui ne tient pas compte de la demande. Il s'agit d'une logique de l'offre, fondée sur l'acceptation de l'incertitude du succès des œuvres. L'objectif est l'accumulation de capital symbolique, pouvant assurer à long terme des bénéfices économiques. Les entreprises répondant à la logique marchande sont des entreprises « à cycle de production court », dont le but est de minimiser l'incertitude du succès, en s'ajustant de manière anticipée à la demande, de façon à générer à court terme des profits immédiats (Bourdieu, 1998).

Les entreprises culturelles doivent nécessairement trouver un compromis entre ces deux logiques opposées. Celles qui se situent plutôt du côté « commercial » vont avoir recours à une stratégie de

¹ BEUSCART Jean-Samuel et MELLET Kevin, Promouvoir les œuvres culturelles. Usages et efficacité de la publicité dans les filières culturelles, Ministère de la culture et de la communication, Département des études, de la prospective et des statistiques, 2012, 277 p.

² BOURDIEU Pierre, « Le marché des biens symboliques » dans *Les règles de l'art*. Genèse et structure du champ littéraire, nouvelle édition revue et corrigée, Éditions du Seuil, 1998, p. 234 à 288

communication similaire à celle des entreprises industrielles, tandis que celles qui se situent plutôt du côté « artistique » vont compter sur les critiques et le bouche-à-oreille. (Beuscart et Mellet, 2012)

Colbert propose de faire une distinction parmi les entreprises culturelles, qui peuvent être très différentes selon la taille, le statut, les disciplines et les fonctions exercées. Le premier critère de distinction est l'orientation vers le produit ou vers le marché. Le deuxième est le type de produit : unique (spectacle, tableau, sculpture...) ou reproductible en série (film, disque, livre...). Ces deux critères permettent à l'auteur de distinguer deux types d'entreprises culturelles :

- les « industries culturelles », entreprises tournées vers le marché, généralement à but lucratif, de taille relativement grande (pouvant aller jusqu'à la firme multinationale) commercialisant des produits reproduits en série
- les « entreprises du secteur des arts », centrées sur le produit, généralement à but non lucratif et de taille relativement petite (avec toutefois des variations importantes) et concevant des produits uniques (prototypes)

Ces deux catégories ne sont pas fermées, puisque certaines entreprises culturelles se trouvent entre les deux : on pourrait citer les grosses productions de comédies musicales, qui proposent donc un produit unique, mais qui sont tournées vers le marché (Colbert, 1993).

Pour les industries culturelles, la logique du marketing traditionnel est tout à fait adaptée, puisqu'elles sont orientées vers le marché et visent la réalisation de profits. En ce qui concerne les entreprises du secteur des arts, leur réalité est différente de celle des entreprises commerciales et industrielles, le modèle marketing ne peut donc pas être le même. C'est donc cette catégorie qui va nous intéresser.

2.2.2.1. Le marketing du secteur des arts

Selon De Garay, « le marketing de l'art peut s'analyser comme l'ensemble des concepts, outils et méthodes utilisés dans le monde de l'art pour présenter, défendre, médiatiser et vendre des créations artistiques. Il implique de comprendre les processus de création et de diffusion de la valeur artistique. Celle-ci est potentielle dans toute œuvre. Il faut donc l'identifier pour l'actualiser, la rendre apparente et la diffuser. » (De Garay, 2019). Le marketing des arts a donc pour but de déterminer ce qui fait la valeur d'une œuvre d'art (qui est donc subjective) pour la mettre en avant.

Selon Evrard, l'objectif du marketing des arts est de « chercher un public pour une œuvre, et non fabriquer un produit pour un marché ». Souvent, dans la pratique, les artistes et les organisations

culturelles font un compromis entre « intégrité » et viabilité économique de l'entreprise, en proposant des œuvres susceptibles de plaire au grand public et donc d'assurer une certaine rentabilité, et des œuvres plus atypiques, plus « risquées » (Evrard, 1999).

Le marketing des activités culturelles présente des caractéristiques spécifiques. Les pratiques culturelles interviennent sur le temps consacré par les individus aux loisirs, qui est partagés entre loisirs culturels, loisirs non culturels tels que le sport, les activités semi-utilitaires (jardinage...) ainsi que les activités de sociabilité. L'individu répartit son temps entre ces activités selon un arbitrage personnel, tenant compte du temps et de l'argent nécessaire pour chaque activité. Les pratiques culturelles peuvent être considérées comme des activités de divertissement, mais aussi comme des activités éducatives, ce qui justifie les politiques publiques de démocratisation des arts. Ces deux perspectives (la culture en tant que loisir comme les autres, ou la culture en tant qu'élément constitutif de l'identité d'une société) s'affrontent notamment sur la question de l'« exception culturelle » française : les règles du commerce international doivent-elles s'appliquer à la culture comme aux autres secteurs économiques ? Cette opposition est également à l'origine du rejet du marketing dans certaines structures culturelles, cette discipline étant (à tort selon l'auteur) associée au divertissement. (Evrard, 1999)

Colbert désigne le marketing des entreprises d'art comme « L'art d'atteindre les segments de marché susceptibles de s'intéresser au produit, en ajustant à celui-ci les variables de la composition commerciale – le prix, la distribution et la promotion – afin de mettre le produit en contact avec un nombre suffisant de consommateurs et d'atteindre ainsi les objectifs conséquents à la mission de l'entreprise. » (Colbert, 1993)

Cette définition diffère de la définition habituelle du marketing dans la mesure où le marketing traditionnel ajuste les quatre paramètres en fonction du marché : le produit, le prix, la distribution et la promotion. Ici, donc dans le cas d'une entreprise d'art, le produit n'est pas une variable que l'on adapte au marché, c'est une constante, un point de départ. On va ajuster les trois autres variables pour faire en sorte que le produit trouve son public.

La définition de Diggles apporte des éléments de réponse sur les objectifs servis par le marketing des arts et de la culture : « Le but premier du marketing est d'amener un nombre approprié de gens à établir une forme de contact adéquate avec l'artiste tout en générant le meilleur résultat financier compatible avec la réalisation de cet objectif. ¹» (Diggles, 1986). On chercherait donc en priorité à amener un public à découvrir une œuvre, donc à répondre à un objectif de diffusion des arts, qui

¹ DIGGLES Keith, Guide to Arts Marketing : The principles and practice of marketing as they apply to the arts, London, Rhinegold Publishing Limited, 1986, 243 p.

prime sur l'objectif financier. On a donc en premier lieu un objectif artistique qui doit être absolument atteint, puis dans un second temps un objectif financier qui doit être atteint « autant que possible ». Il n'est donc pas question de réaliser un profit, mais du moins de ne pas réaliser de pertes.

Selon Bourgeon-Renault, Filser et Pulh, la formulation de la stratégie de marketing pour le spectacle vivant est particulièrement influencée par trois caractéristiques de ce secteur : l'importance de la création artistique, qui exclut d'office l'application du marketing comme simple réponse à un besoin, la demande complexe, car à celle du public s'ajoute celle de multiples acteurs, en particuliers les financeurs, et enfin l'importante évolution de l'offre du spectacle vivant, largement enrichie et diversifiée notamment par le développement des festivals¹ (Bourgeon-Renault, Filser et Pulh, 2003).

2.2.2.2. Une logique de l'offre

Le marketing des arts est soumis à une contrainte importante, celle de l'incertitude. « Incertitude sur la valeur des œuvres, incertitude sur la capacité de création à long terme, incertitude sur l'existence même du marché pour l'artiste. » (De Garay, 2019). Le marketing est associé à une logique basée sur la demande, qui consiste à identifier les besoins du consommateur afin de les satisfaire. Cependant, il existe une logique opposée, basée sur l'offre : on prend pour base, en l'occurrence, la création artistique, et l'on cherche à faire naître une demande, à faire que l'œuvre rencontre un public. Le marché des arts est un marché de l'offre, dont la créativité est le moteur. Son but n'est pas de répondre à un besoin, on a donc une incertitude sur la demande. Le marketing des arts ne peut donc pas recourir aux outils classiques utilisés dans le cadre d'un marché de la demande. Contrairement au marché de la voiture, ou du smartphone où le consommateur a une demande bien précise, sur le marché des arts, il n'y a pas de demande spécifique de telle ou telle forme artistique, seulement une attente de création. L'artiste propose une œuvre, qu'il va soumettre au public, qui va être séduit ou non par l'œuvre, qui va décider ou non de l'acheter. Le créateur d'art ne tient pas compte dans son processus de création de ce que le grand public peut attendre de lui. La différence entre les arts et le divertissement se ferait d'ailleurs sur cette démarche. « Un écrivain ou un musicien ne répondent pas à une demande. Ou s'ils le font, ils ne produisent plus de l'art, mais du divertissement ou de la décoration, qui sont tout aussi honorables. » (De Garay, 2019). Si cette dichotomie propose une délimitation idéale entre art et divertissement, on peut toutefois se

¹ BOURGEON-RENAULT Dominique, FILSER Marc et PULH Mathilde, « Le marketing du spectacle vivant », *Revue française de gestion*, n° 142, p. 113-127. [En ligne], 2003.

demander ce qu'il en est lorsqu'un artiste rencontre le succès, cela veut-il dire qu'il fait du divertissement ?

Partant du principe que l'artiste suit une logique de l'offre, les techniques marketing basées sur la demande sont donc inadaptées au marché des arts. Adopter une logique de la demande, en s'appuyant sur ce qui a déjà été fait ou ce qui plaît au public, débouche sur ce que l'on appelle péjorativement de l'art « commercial », sans grande valeur. Même dans le cadre d'une commande, au niveau juridique, l'artiste doit conserver sa liberté d'inspiration et de création, la commande ne peut porter que sur des caractéristiques matérielles.

Cette logique de l'offre implique une nécessité pour l'artiste de s'affirmer et de communiquer sur son travail : en effet, puisqu'il n'y a pas de demande spontanée, si l'on ne communique pas sur un spectacle, une peinture, un album, personne ne viendra le chercher. Il n'existe pas de demande si l'on ne montre pas qu'il y a une offre. Il s'agit donc d'un marché où la notoriété de l'artiste est primordiale. De Garay introduit le concept de « désirabilité », qui désigne le fait qu'un artiste atteigne un seuil de notoriété assez important pour que la logique s'inverse et qu'il existe une demande (que l'on va constater par exemple au nombre de commandes ou de préventes d'œuvres de l'artiste) (De Garay, 2019).

Chaumier et Mairesse remarquent que, puisque la médiation culturelle répond à une logique de l'offre, elle vise à proposer aux spectateurs un produit dont ils n'ont pas formulé la demande, dont ils n'ont pas besoin. Par conséquent, on peut dire que la communication culturelle « crée un besoin », méthode que l'on reproche parfois au marketing. On pourrait cependant objecter qu'un individu a besoin de contenu culturel de manière générale, mais qu'il ne peut pas avoir une demande précise, car la création artistique vient de l'artiste, pas du consommateur. Il est donc différent de « créer un besoin » sur un marché de l'offre et sur un marché de la demande (Chaumier et Mairesse, 2017).

Selon Colbert, la théorie générale veut que le point de départ du processus soit le marché : l'entreprise va chercher à identifier un besoin pré-existant grâce à son système d'information, évaluer sa capacité à y répondre, puis définir les quatre variables (produit, prix, distribution, promotion) pour atteindre l'objectif escompté. On a donc une séquence « marché – système d'information – entreprise – composition commerciale – marché », où le marché est l'origine et la finalité. Dans le cas d'une entreprise du secteur des arts, le point de départ est le produit, et vient donc de l'entreprise elle-même. Celle-ci va donc identifier la partie du marché susceptible de s'intéresser à son produit, puis ajuster les trois autres variables pour parvenir à atteindre les clients potentiels. La séquence est donc la suivante : « entreprise – système d'information – marché –

système d'information – entreprise – composition commerciale – marché ». Cette approche prenant pour point de départ le produit est une caractéristique importante des entreprises du secteur des arts, mais peut également s'appliquer à d'autres secteurs, comme celui de l'innovation, où l'on doit aussi bien chercher un marché pour introduire un nouveau produit. Cependant, la différence réside dans le fait qu'une entreprise commerciale peut tout à fait abandonner son produit si elle ne parvient pas à en tirer un profit, car l'objectif premier est financier (Colbert, 1993).

2.2.2.3. Une logique de valeurs et d'identité

Le marketing des arts est un marketing de l'engagement : il repose sur une adhésion du public, liée à une dimension symbolique importante. Les arts, et donc l'artiste, sont associés à des valeurs, que le public va s'attendre à retrouver dans ses œuvres. D'abord une valeur d'authenticité, qui va avec la logique de proposer une offre, sans tenir compte de la demande. Autrement dit, créer en fonction de ce que l'on a envie d'exprimer, pas en fonction de ce qui plait, de ce qui « marche ». Il s'agit, dans la perception générale par le public, d'un gage de sincérité, d'intégrité. Puis une autre valeur mise en avant, liée à celle de l'authenticité, qui est le désintéressement. Il est culturellement ancré dans les esprits que l'artiste doit créer pour l'amour de l'art, et non pour en tirer un bénéfice, c'est pourquoi la dimension économique constitue un tabou dans le milieu artistique.

Le marketing des arts repose sur une logique de structuration de l'identité. La personnalité de l'artiste est un paramètre important dans les échanges, plus que sur d'autres marchés. Même si le marketing de marque (communication non sur un produit mais sur l'image de marque) est de plus en plus développé, nous faisons généralement peu de rapprochements entre le produit que nous achetons en grande surface et l'entreprise qui l'a produit, en revanche il n'en n'est pas de même pour le domaine des arts. Des débats récents, parmi lesquels on pourrait citer « l'affaire Polanski », montrent qu'il n'est pas toujours évident de dissocier l'œuvre de l'artiste. En effet, l'œuvre est profondément liée à l'artiste, elle est le produit de quelque chose de personnel que celui-ci veut exprimer. C'est pourquoi le fait d'apprécier l'œuvre d'un artiste dont la personnalité de nous ne plaît pas, dont les valeurs sont éloignées des nôtres, voire qui a été reconnu comme un criminel, est dérangeante pour la plupart des gens (De Garay, 2019).

2.2.2.4. *Les stratégies du marketing des arts*

Pulh, Bourgeon-Renault et Bouchet¹, s'inspirant de Cova et Cova², proposent quatre différentes stratégies marketing de spectacle vivant, liées à différentes logiques de consommation de spectacle par le public :

- stratégie d'« esthétisation », destinée aux spectateurs montrant une consommation « contemplative » : on met en avant la beauté, la prouesse technique, la qualité du spectacle
- stratégie de « divertissement », destinée aux spectateurs à la recherche de consommation « ludique » : on met en avant l'aspect récréatif, festif, on met l'accent sur les émotions créées
- stratégie de « soutien », pour les spectateurs ayant une consommation « partisane » : on engage ces consommateurs à soutenir l'événement
- stratégie de « notoriété », pour les spectateurs adeptes d'une consommation « pragmatique » : on s'appuie sur la réputation du spectacle, du lieu, afin de proposer un événement renommé (cette stratégie peut s'appliquer notamment aux financeurs)

Les acteurs du spectacle vivant doivent donc, en fonction du public ciblé et de sa logique de consommation, appliquer une ou plusieurs de ces stratégies marketing (Pulh, Bourgeon-Renault et Bouchet, 2005).

Un principe souvent appliqué dans le marketing du spectacle est la construction de l'expérience vécue par le spectateur. Cela va passer par la mise en scène de l'espace, la création d'une certaine ambiance, la théâtralisation du lieu, la sensation de festivité... On encourage le public à faire appel à tous ses sens. Toujours dans cette logique de marketing expérientiel, il est également possible de faire participer le public à la représentation du spectacle, d'interagir avec lui, l'élevant au rang de co-créateur. Cela permet au spectateur de s'approprier le spectacle et lui offre une plus grande immersion dans cette expérience.

D'autres dispositifs sont mis en place pour renforcer cette expérience, par exemple des « bords de scène », des rencontres avec les acteurs, les metteurs en scène, ou encore la mise en place d'ateliers autour du spectacle (on peut remarquer que ces dispositifs marketing sont également des dispositifs

¹ PULH Mathilde, BOURGEON-RENAULT Dominique et BOUCHET Patrick, « Spectacles vivants, logiques de consommation et construction d'expériences : le paradoxe d'une offre à la fois unique et plurielle » Revue Décisions marketing, n°37, 2005, p. 57 à 66.

² COVA Bernard et COVA Véronique, « L'hyperconsommateur, entre immersion et sécession » dans AUBERT Nicole éd., *L'individu hypermoderne*. ERES, p. 199 à 213. [En ligne], 2006.

de médiation, ce qui rejoint l'idée que les deux domaines se confondent...). Enfin, on voit un certain nombre de lieux culturels proposer d'autres services pour prolonger l'expérience du spectateur comme un bar, ou un restaurant, de manière à renforcer l'aspect convivial et festif.

Pour conclure sur l'application du marketing au spectacle vivant, Bourgeon-Renault, Filser et Pulh affirment que le marketing des arts de la scène peut être élaboré selon les mêmes « construits théoriques » que le marketing des biens et services de grande consommation, mais que ce secteur présente des particularités qui créent des contraintes, nécessitant un enrichissement de ces construits. Ils concluent en déclarant que, s'il présente des particularités, « le marketing du spectacle vivant n'est pas plus spécifique que n'importe quelle application du marketing aux produits ou services ». Il s'agirait donc d'un marketing particulier, mais pas plus spécifique que celui d'autres secteurs, et pas non plus unique. Il nécessite certes une adaptation des outils du marketing, mais pas forcément de manière plus importante qu'un autre secteur spécifique de l'économie (Bourgeon-Renault, Filser et Pulh, 2003). Cette vision donne à réfléchir, et pose problème car on pourrait considérer qu'elle va à l'encontre du postulat de « l'exception culturelle », dans la mesure où elle ramène la culture à un domaine comme un autre de l'économie.

Une stratégie de communication classique s'appuie sur une étude des publics, donc sur une bonne connaissance de la cible et de ses besoins. On établit d'abord un diagnostic interne et externe de l'entreprise, incluant une étude de la concurrence, avant de définir un ciblage, un positionnement, et des objectifs chiffrés. A partir de là on établit le *marketing-mix* en ajustant les quatre variables : le produit, le prix, la distribution, et la communication. Ce marketing classique peut s'appliquer tel quel aux « industries culturelles », telles que les définit Colbert, en opposition aux « entreprises du secteur des arts ». Pour ces dernières, un marketing particulier est appliqué. Il s'agit d'un marketing de l'offre : le produit n'est pas une variable que l'on ajuste à la demande, il est le point de départ. Il y a pour ces entreprises, une primauté de l'objectif artistique par rapport à l'objectif économique. On constate également que ce marketing des arts s'appuie souvent sur une logique de l'identité : on met autant en avant l'œuvre que la personnalité de son créateur. Il s'agit donc d'un marketing particulier, mais qui n'est cependant pas unique, et qui ne serait pas plus spécifique qu'une autre application du marketing à un secteur particulier.

2.3. La communication des arts et du spectacle vivant

2.3.1. Communication du spectacle vivant : les outils

Pour promouvoir leur programmation, les structures culturelles utilisent en majorité les médias suivants : *mailing* (envoi postal de brochures...) et *emailing* ciblé (*newsletters*...), affichage public, audiovisuel (radio, télévision), presse et internet (réseaux sociaux, site internet propre ou celui de la ville). Les médias nationaux (radio, télévision, affichage) sont surtout utilisés par les festivals.

Selon Colbert, la communication des structures de spectacle vivant comprend trois outils principaux :

- la publicité, qui peut être définie comme « l'ensemble des moyens non personnalisés pour lesquels une entreprise doit payer en vue de communiquer avec son marché cible ». Cette définition fait émerger deux idées : d'une part la communication émise est générale, s'adresse à un groupe et n'est pas adaptée à chaque individu, d'autre part la diffusion de ce message est payante, puisqu'elle consiste à acheter de l'espace sur un des grands médias (affichage public, télévision, radio, presse, cinéma). Cependant cette définition n'est plus tout à fait d'actualité car depuis, s'est rajouté un nouveau grand média : Internet. S'il est effectivement une pratique courante d'acheter de l'espace publicitaire sur Internet (ce que l'on appelle « *paid media* », la médiatisation payée), la structure peut aussi faire sa promotion de manière gratuite, grâce à son site internet et ses réseaux sociaux (« *owned media* », la médiatisation possédée) et bénéficier d'une exposition qu'elle ne contrôle pas, par exemple être mentionnée sur les réseaux sociaux et les espaces de commentaires (« *earned media* », la médiatisation gagnée).
- les relations publiques : elles permettent, sans émettre soi-même un message et donc acheter de l'espace médiatique, d'obtenir une visibilité sur un média. Ce sera par exemple l'envoi d'un communiqué de presse, ou l'organisation d'une conférence de presse sur un événement, visant à obtenir un ou plusieurs articles sur cet événement. Les relations publiques ont pour avantage d'être peu coûteuses, en revanche il n'y a pas de garantie de résultats (les médias ne vont pas forcément choisir de diffuser l'information).
- la promotion des ventes, qui regroupe plusieurs outils : la production d'objets promotionnels (badges, crayons...) sur lesquels va figurer par exemple le logo de la structure, qui sont généralement distribués gratuitement et qui ont pour effet d'augmenter sa visibilité, la proposition d'offres spéciales, de jeux concours ou autres cadeaux liés aux

abonnements, et enfin la production d'objets dérivés (disques, affiches, t-shirts...) qui génèrent des revenus propres (Colbert, 1993).

Selon les données du Ministère de la Culture, en 2009 les investissements publicitaires du spectacle vivant s'élevaient à 118 millions d'euros nets, un peu plus de la moitié de ces dépenses étant consacrée aux concerts. Ils se répartissaient de la manière suivante : 44% de presse, 35% d'affichage, 3% de télévision, 1% d'Internet, 17% de radio. Les médias privilégiés sont donc la presse écrite et l'affichage public (la part d'investissement consacrée à Internet est très faible mais cela ne veut pas dire que ce média n'est pas ou peu utilisé, mais qu'il est relativement peu coûteux par rapport aux autres). Il faut noter toutefois que, ces chiffres datant de 2009, la part de la communication dédiée à Internet est bien inférieure à aujourd'hui, en effet, encore peu de structures culturelles utilisaient les sites internet et les réseaux socionumériques. Selon les chiffres de la Sacem en 2009, les tournées ont une grande importance dans le secteur : elles génèrent entre un tiers et presque 40% de ses revenus. Généralement, l'achat d'espace publicitaire étant coûteux, il n'est réservé qu'à quelques spectacles sur une année. On remarque une émergence dans les structures du spectacle vivant des outils marketing classiques, tels que l'achat de fichiers clients (pour le *mailing*) entre structures, l'achat d'espace publicitaire... Cela répond à un objectif de diversification des publics, mais c'est aussi rendu nécessaire par un changement des habitudes des spectateurs, moins prévisibles qu'ils ont pu l'être (achètent leurs billets plus tard, prennent moins facilement un abonnement...) (Beuscart et Mellet, 2012).

Pour Isabelle Barbéris et Martial Poirson, à l'époque actuelle, l'idée répandue que le spectacle vivant se trouve en dehors de la société des médias, dans un idéal de rejet de la société de consommation, est très discutable. En effet, la plupart des structures d'arts de la scène intègrent dans leur communication de nouveaux moyens pour conquérir les publics, utilisant souvent les nouvelles technologies (sites internet, réseaux sociaux, newsletters, presse dédiée en ligne...). Certains objets communicationnels peuvent parfois transformer la nature même de l'œuvre, par exemple des *teasers* vidéo ou des retransmissions numériques de spectacles, qui, lorsqu'ils intègrent un travail de montage, post-production, deviennent des œuvres à part entière (Barbéris et Poirson, 2013).

2.3.2. Un mode de communication et un positionnement particuliers

Pour De Garay, la communication dans le milieu des arts adopte souvent un positionnement de « défiance envers le marché » : on revendique une certaine ouverture d'esprit, on se détache de ce qui plaît au « grand public » pour accepter des œuvres plus subversives. La communication va se baser sur les caractéristiques du produit, ce qui le rend unique, mais aussi sur la mise en avant des

valeurs de l'artiste. Un certain nombre de communications commerciales s'appuient sur des logiques d'identification, d'imitation ; en ce qui concerne les arts, la logique est opposée, puisque ce que l'on met en avant est justement la particularité, la singularité. D'autre part, l'appréciation ou non de l'art est une affaire de goût, la communication ne va donc pas se baser sur des critères objectifs. L'artiste adopte plutôt une logique de séduction, il va chercher la connivence, à faire adhérer l'amateur d'arts à sa démarche, à ses valeurs. La sincérité et l'authenticité sont donc primordiales pour construire une relation de confiance. Le produit n'est pas conçu pour suivre les goûts et besoins du public, c'est au contraire le consommateur d'art qui suit le produit, qui le reçoit comme il est (De Garay, 2019).

« Nous sommes dans une logique de communication coopérative capable d'ouvrir et de nourrir le dialogue. C'est-à-dire que l'artiste et son amateur bâtissent ensemble un sens autour de l'œuvre de l'artiste. Cela nous situe très loin des campagnes publicitaires d'information qui vantent un produit pour le rendre désirable. » (De Garay, 2019)

Selon cette citation, la différence entre une campagne publicitaire classique et une campagne de communication culturelle réside dans la démarche du communicant : la première relève de l' « information », donc un flux unilatéral avec pour but de séduire le consommateur, tandis que la seconde relève de la « communication » et consiste en un dialogue entre les deux parties, où le récepteur contribue à donner un sens à l'œuvre qui lui est présentée. Dans le second cas, il existe un climat d'entendement mutuel et d'adhésion. Le consommateur n'est pas considéré comme un simple acheteur mais comme un partenaire, dans un projet commun.

La communication culturelle est quasiment toujours événementielle, c'est-à-dire toujours en lien avec un événement (exposition, vernissage, atelier, parution d'un livre, avant-première d'un film, représentation d'un spectacle, concert...). La communication d'image ou de notoriété sans lien avec un projet est généralement peu efficace, voire mal perçue dans le milieu des arts. (De Garay, 2019)

Autre caractéristique : puisqu'elle est conçue sur une logique d'adhésion, de fidélisation et d'engagement, la communication artistique est conçue comme une séquence, une succession de messages cohérents (De Garay, 2019). Cette fidélisation est encore plus marquée dans le cas des festivals, où il existe réellement une communauté, un esprit « tribal », qui génère un attachement des spectateurs, créant une réelle relation de confiance, parfois aveugle (Bourgeon-Renault, Filser et Pulh, 2003). On pourrait prendre pour exemple les fidèles du Hellfest (plus gros festival français de musiques « extrêmes »), qui achètent leurs billets avant même de connaître les artistes à l'affiche, témoignant d'une grande fidélité et d'une confiance absolue en la programmation du festival.

Evrard observe que l'élaboration du contenu de la communication culturelle est complexe : il est compliqué de présenter autre chose qu'un échantillon de l'œuvre. La difficulté se situe également au niveau de la cible : faut-il s'adresser à un large public, ou à un public d'initiés sachant que le niveau d'information ne sera pas le même (Evrard, 1999) ?

Le positionnement à adopter pour une stratégie de communication dans le domaine culturel est délicat, car il doit trouver le bon équilibre entre « élitiste » et « populaire ». Pour caricaturer cela, une communication trop élitiste donne une image peu accessible qui va décourager un certain public, tandis qu'une communication trop « populaire » va questionner un certain public sur la « qualité » du spectacle. Etant donné l'opposition assez répandue entre la culture savante, intellectuelle et la culture populaire, dite « de masse », il est particulièrement difficile dans ce domaine de s'adresser à tous les publics. (Bourgeon-Renault, Debenedetti, Gombault et Petr, 2014)

Selon une étude parmi les habitants de Montréal en 1992, Nantel et Colbert proposent une « carte conceptuelle » des bénéfices recherchés par les amateurs d'arts vivants selon deux axes : un axe horizontal opposant « divertissant » à « enrichissant, prestigieux » et un axe vertical opposant « reposant » à « excitant »¹. Cette carte fait donc émerger quatre cases (voir en annexe 2). Dans la case « reposant et divertissant » on trouve par exemple les spectacles de comiques, les comédies musicales, la variété, dans la case « reposant et enrichissant, prestigieux » on trouve le théâtre classique et la musique classique, dans la case « excitant et enrichissant, prestigieux » on trouve l'opéra et la danse classique, dans la case « excitant et divertissant » on trouve entre autres le « théâtre d'été » et les concerts de rock. Ce seront donc généralement les positionnements véhiculés par les supports de communication de ces différentes formes artistiques, qui se traduisent par des choix médiatiques, esthétiques, graphiques... (Nantel et Colbert, 1992)

2.3.3. Quels objectifs ?

Selon Bourgeon-Renault, Debenedetti, Gombault et Petr, la communication des institutions dédiées au spectacle vivant vise à la fois à établir et conserver une identité cohérente, fidéliser son public, et tenter d'en conquérir d'autres. Comme pour toute stratégie de communication, une stratégie dans le milieu de la culture doit répondre à des objectifs et être émise vers un public défini. De nombreuses structures culturelles ont aujourd'hui recours à des études de publics : cela leur permet de définir un profil type de leurs spectateurs, mais aussi de connaître leurs motivations et freins (Bourgeon-Renault, Debenedetti, Gombault et Petr, 2014).

¹ NANTEL Jacques et COLBERT François, « Positioning Cultural Arts Products in the Market », *Journal of Cultural Economics*, vol. 16, n°2, 1992, p. 63 à 71

Selon Colbert, un support de communication d'une entreprise d'arts de la scène sert généralement trois objectifs :

- objectif d'information : informer le public de l'existence du spectacle, et donner toutes les indications pratiques nécessaires (qui, quoi, où, quand, comment)
- objectif de persuasion : il s'agit de donner envie au consommateur de venir voir le spectacle, en lui en présentant les atouts (identifier ce qui fait l'intérêt du spectacle, sa qualité, son originalité, et le mettre en avant)
- objectif d'éducation : fournir aux spectateurs les codes et les prérequis nécessaires à la compréhension et à l'appréciation du spectacle

Le processus pour amener un public potentiel partant de zéro, c'est-à-dire n'ayant aucune connaissance du produit (en l'occurrence d'un spectacle) à venir y assister passe par six étapes : ignorance – connaissance – compréhension – conviction – décision – action. Mais si l'on cible un public d'habitues, d'amateurs, celui-ci peut déjà se situer à l'étape de conviction, il a donc déjà les codes nécessaires et nécessite seulement un argument motivant. Plus le public cible se trouve près de l'étape d'action, plus la tâche de la communication est simple. À l'inverse, plus le public cible se trouve près de l'étape de l'ignorance (donc soit n'ayant aucune connaissance sur ce type d'œuvre, soit ayant même des préjugés défavorables), plus le message communicationnel devra être complexe. (Colbert, 1993)

Selon Colbert, les structures de spectacle vivant disposent pour leur communication de trois outils principaux : la publicité, les relations presse et la promotion des ventes (produits dérivés, etc). Les supports à leur disposition sont l'emailing, le mailing, l'affichage public, la radio, la télévision, la presse, et Internet. Le plus gros des investissements en communication est généralement consacré à la presse écrite et à l'affichage public. On remarque une émergence des nouvelles technologies, avec une utilisation croissante des sites internet et des réseaux sociaux.

Au niveau du contenu, le support répond à trois objectifs : informer (informations pratiques), persuader (atouts de l'œuvre) et éduquer (clés de compréhension). Généralement, le positionnement adopté met en avant la singularité de l'œuvre, son caractère unique, et véhicule des valeurs de sincérité et d'authenticité, on recherche la connivence du spectateur. Une communication cohérente peut générer une relation de long terme avec le public, on peut même voir une communauté se former, ce que l'on observe par exemple pour certains festivals. La difficulté réside dans le ton employé, car il faut trouver un bon équilibre entre « élitiste » et « populaire », ou bien adopter délibérément un des deux selon sa cible, sachant que, étant donnée la diversité des publics de la culture, il est difficile de séduire tout le monde.

Synthèse de la première partie

Nous avons pu constater que l'intégration du marketing dans les filières culturelles, et en particulier celle du spectacle vivant, est une réalité qui pose problème. Deux camps s'opposent sur ce sujet : d'un côté les défenseurs d'un idéal de la culture pour qui la dimension mercantile viendrait dénaturer les arts, de l'autre les partisans d'une intégration d'une certaine forme de marketing dans la culture. Pour les premiers, adopter un point de vue marketing est problématique car il s'agit d'une « marchandisation » de la culture, une valorisation économique de quelque chose qui doit normalement échapper aux réalités mercantiles. Des auteurs comme Clément et Engel dénoncent le fait que la culture doive de plus en plus justifier de son utilité en termes économiques pour survivre.

Pour les seconds, intégrer des stratégies marketing dans les structures culturelles est une bonne chose, voire une nécessité : cela n'impacte pas la démarche artistique, mais donne de meilleurs outils pour que l'œuvre rencontre son public. Des auteurs, comme par exemple Assassi, peuvent employer le terme de « produit » pour désigner une œuvre, considérant que ce n'est pas dénaturer l'œuvre, mais aborder sans tabou sa dimension économique. De nombreux auteurs tels que Bourgeon-Renault, Debenedetti, Gombault, Petr, De Garay ou Evrard cherchent à définir un « marketing des arts et de la culture », parmi lesquels certains, comme Colbert, n'hésitent pas à employer le terme de publicité, comme un simple outil parmi d'autres de la communication culturelle. Ces auteurs s'accordent globalement sur l'idée que le marketing traditionnel ne peut s'appliquer tel quel à la culture, et qu'il s'agit donc d'un marketing bien particulier, fondé notamment sur une logique de l'offre. Le point de départ est l'œuvre, pas le marché : on ne crée pas un produit en réponse à une demande, on crée une œuvre, puis on cherche à lui trouver un public. Nous avons vu, entre autres avec Karpik et Caves, qu'un produit culturel est un produit bien spécifique, et que le domaine du spectacle vivant a une économie particulière, grâce notamment à Barbéris et Poirson, et à travers les théories de Baumol et Bowen. Toutefois, des auteurs comme Bourgeon-Renault, Filser et Pulh précisent que si le marketing du spectacle vivant est spécifique, il ne l'est pas forcément plus que pour d'autres domaines de l'économie. Il s'agirait selon eux d'un marketing particulier, mais pas plus spécifique que celui d'autres secteurs, et pas non plus d'un marketing unique, puisque sa logique de l'offre peut aussi bien s'appliquer à d'autres secteurs, comme par exemple celui de l'innovation technologique.

Pour en revenir à notre point de départ, il semblerait que, volontairement ou non, consciemment ou non, et heureusement ou non, les structures de spectacle vivant intègrent déjà plus ou moins des outils et des stratégies marketing, qui leur permettent de mieux toucher leur cible. Il existe une autre

piste, évoquée par Chaumier et Mairesse, selon laquelle le marketing serait déjà intégré à la culture sous un autre nom : la médiation. Nous avons effectivement observé des similitudes entre les deux démarches, toutes deux visant à provoquer la rencontre entre l'offre et la demande, et certains outils de médiation peuvent clairement être assimilés à des stratégies marketing.

Pour en revenir à notre problématique, il est possible que nous devions la remettre en cause : la communication culturelle pourrait être une forme de publicité, mais pas au sens où l'on l'entend traditionnellement. En considérant la publicité comme simplement un outil de communication consistant à faire la promotion d'un produit sur un média, on pourrait affirmer que la communication du spectacle vivant n'est qu'une utilisation spécifique de cet outil. D'un côté, nous pouvons affirmer que la promotion d'un spectacle est une démarche totalement différente de la publicité commerciale classique, car les spécificités de l'œuvre d'art en tant que produit font que la logique est totalement différente : ce qui compte en priorité c'est la rencontre, le partage, avant le profit économique. D'un autre côté, si la médiation est en fait assimilable au marketing, pourquoi la communication culturelle ne serait-elle pas assimilable à de la publicité ? Si les démarches sont similaires, le problème se situe alors au niveau des termes, qui ont une trop forte connotation commerciale.

Voici donc la conclusion qui semble se profiler à ce stade de la réflexion : la médiation culturelle pourrait être une forme de marketing, mais un marketing spécifique, et la communication des arts pourrait être une forme de publicité, mais pas celle que l'on conçoit traditionnellement. Dans la réalité de notre époque, il est nécessaire d'aborder la dimension économique de la culture (que ce soit une bonne chose ou non, là n'est finalement pas la question ici). Dans ce cadre, il peut sembler pertinent d'utiliser des outils, des stratégies pour faire en sorte qu'une œuvre rencontre son public, tant que ces outils sont exploités de manière appropriée, sans perdre de vue la nature et la démarche des arts. Idéalement, la dimension économique nécessaire n'enlève rien à la « pureté » des arts, ni à la liberté de l'élan créatif de l'artiste, ni à l'enrichissement, ni aux émotions qu'elle suscitera auprès de son public.

Cet état de l'art fait émerger de nouvelles hypothèses, qu'il va nous falloir mettre à l'épreuve. Nous avons beaucoup parlé de principes, de concepts et d'idéaux, donc de théorie. Pour observer ce qu'il en est de la pratique, de la réalité de la profession, nous allons réaliser une série d'entretiens de terrain auprès de personnes travaillant dans la production ou la communication du spectacle vivant. Cela nous permettra de confronter les théories avancées par les chercheurs au quotidien des professionnels. Nous pourrions ainsi questionner les enjeux de la communication du spectacle vivant, l'existence d'un tabou de la question économique et faire émerger ou non une différence de processus et de motivations entre la communication du spectacle vivant et la publicité.

Seconde partie : les acteurs du spectacle vivant, confrontés au marketing culturel

Afin de confronter nos théories à la réalité, nous avons donc mis en place des entretiens avec des professionnels du domaine. Il s'agit d'entretiens semi-directifs menés auprès de personnes travaillant ou ayant travaillé dans la communication, dans la programmation, ou dans la production de spectacle vivant. Le but étant de recueillir des données qualitatives, le choix a été fait de réaliser un nombre restreint d'entretiens, mais des entretiens poussés, en profondeur. L'échange se divise en deux parties : une première axée sur la programmation du spectacle vivant et l'équilibre des objectifs artistique et économique, et une seconde sur la communication du spectacle vivant, amenant une comparaison à la démarche du marketing. La grille d'entretien (voir en annexe 3) comporte huit questions ouvertes et assez larges, avec la possibilité de poser des questions additionnelles pour creuser ou rebondir sur des propos du sujet interrogé. Nous avons donc un échantillon de six personnes, avec un équilibre au niveau des domaines d'expertise (communication, programmation/production). L'échantillon ne se veut donc pas « représentatif », mais vise à diversifier les points de vue, différents types de structures ont donc été sondés : le Théâtre Garonne à Toulouse (théâtre public associatif, subventionné mais sans cahier des charges), le Centre Dramatique National de Normandie-Rouen, la Halle de la machine à Toulouse (structure de droit privé mais bénéficiant d'une Délégation de service public), et le Théâtre du Grand rond à Toulouse (SCIC donc théâtre privé, bénéficiant de subventions mais majoritairement autofinancé). Pour chacun des deux premiers lieux, nous avons deux interrogés, travaillant dans des services différents : ce « binôme » permet éventuellement de constater certaines divergences de points de vue, au sein de la même structure. Les personnes qui composent notre échantillon sont donc :

Mme B, chargée de communication au Théâtre Garonne, Toulouse

M. B, directeur de la programmation artistique au Théâtre Garonne, Toulouse

Mme M, chargée de production au CDN de Normandie-Rouen

Mme F, secrétaire générale au CDN de Normandie-Rouen

Mme F.C., ex-chargée de communication à la Halle de la Machine, Toulouse

Mme Me, coordinatrice de la programmation au Théâtre du Grand rond, Toulouse

Nous allons donc comparer les réponses de ces six professionnels aux différentes questions lors de ces entretiens, dont vous pouvez retrouver la retranscription intégrale en annexes 4 à 9.

1. Programmation du spectacle vivant : quels objectifs ?

1.1. Quand la programmation peut-elle (ou doit-elle) prendre des risques ?

Lors de nos recherches, nous avons observé qu'un certain nombre d'auteurs ont tenté de définir un « marketing des arts », plus précisément un « marketing du spectacle vivant ». La principale caractéristique de ce type de marketing semble être la logique de l'offre : on ne programme pas en fonction d'une demande du public, on part de l'offre, donc de l'œuvre, pour lui chercher un public. Nous pouvons à présent nous demander si cela correspond à la réalité des lieux de diffusion de spectacle vivant. Si l'on n'est pas dans une logique de la demande et que l'on ne programme pas que des propositions « grand public », des artistes reconnus, des valeurs sûres, alors on prend un risque. Nous allons tenter de découvrir dans quelle mesure les structures tiennent compte des attentes de leurs publics, et dans quelle mesure elles peuvent et veulent prendre des risques.

1.1.1. Une logique de l'offre ?

La première question posée lors de nos entretiens était la suivante : faut-il proposer au public des formes « grand public », ou faut-il tenter de lui faire découvrir des formes plus atypiques (autrement dit, faut-il adapter l'offre à la demande, ou bien produire une offre et lui trouver une demande) ? La deuxième partie de la question, entre parenthèses, n'est formulée que si la personne demande un éclaircissement, une précision. À cette première interrogation, cinq sur six des interrogés répondent qu'il faut absolument « les deux ». Autrement dit, un équilibre entre programmer ce que le public a envie de voir, et ce que l'on veut leur montrer. Pour Mme B, chargée de communication au Théâtre Garonne, le plus important est le soutien aux artistes :

« Nous, on est en tout cas dans une optique évidemment pas « grand public », parce qu'on a toujours été pour défendre la création artistique, ce qui se fait aujourd'hui, et ce qui se fait aujourd'hui est, de fait, moins référencé, moins connu. On n'est pas forcément dans les têtes d'affiche, dans les pièces de répertoire – on peut avoir des pièces de répertoire et des têtes d'affiches, mais c'est pas ça qu'on va privilégier. On va privilégier vraiment le soutien aux artistes et la création avant tout. » Mme B.

La priorité serait donc accordée avant tout à la création, et le théâtre aurait, en l'occurrence, un devoir de soutien envers cette création, qui n'est pas forcément reconnue. Ici, notre interlocutrice avance un point très important : selon elle, le lieu culturel est avant tout au service des artistes. On

est donc plutôt face à un plaidoyer pour la logique de l'offre. Cependant, Mme B nuance son propos :

« Maintenant, effectivement quand on fait une programmation, on est obligés de proposer une programmation qui puisse quand même être accessible, et donc il va toujours y avoir des spectacles un peu plus moteurs que d'autres, donc on va faire particulièrement attention au spectacle d'ouverture de la saison, on va faire attention à pouvoir programmer des spectacles qui sont justement des pièces de répertoire avec un auteur à la clé, par exemple une pièce de Molière ou Shakespeare, à des périodes de l'année où les scolaires vont être disponibles, où les universités vont être ouvertes... Donc il y a évidemment une part d'agencement, en fonction des attentes du public. » Mme B

Il y aurait donc, tout de même, une certaine préoccupation des attentes du public, et un besoin de « compenser » des propositions atypiques et peu reconnues par des spectacles « moteurs », reconnus et plus consensuels. On peut remarquer que Mme B évoque la question de « l'accessibilité » de la programmation : une programmation uniquement centrée sur des propositions atypiques serait donc trop peu accessible en termes de contenu, et nécessite d'être contrebalancée par des spectacles plus « grand public », plus rassurants pour le public. Il y a donc la nécessité de proposer tout de même des valeurs sûres, afin de conforter les spectateurs potentiels. Par ailleurs, on peut penser que le théâtre public, malgré son indépendance apparente de la demande du grand public, a tout de même un certain public à satisfaire, en particulier le public scolaire, les enseignants, pour qui il est important de proposer des pièces de répertoire. Notre interlocutrice conclut : « C'est un peu un mélange entre « à qui on s'adresse » et en même temps « ce qu'on veut défendre ».

Son collègue, M. B, directeur de la programmation au Théâtre Garonne, pense également qu'il faut un équilibre entre les deux logiques.

« Peut-être qu'il faut de plus en plus les deux, parce qu'il y a deux tendances lourdes qui se détachent : une tendance d'un public qui a besoin de retrouver des habitudes, des gens qu'il connaît, des univers qu'il aime bien, tout ça, donc il faut effectivement lui fournir ça, et l'autre tendance c'est des gens qui sont plutôt du côté de la découverte, à se dire « Ah ceux-là on les connaît déjà, on aimerait avoir des nouveaux », plutôt du côté du renouvellement de l'offre, et ici voilà on est un peu à mi-chemin, non pas à mi-chemin, mais d'un côté et de l'autre. » M. B

On se place donc ici plutôt du côté du public, pour dire qu'il faudrait, pour satisfaire tout le monde, proposer à la fois des spectacles « grand-public » pour rassurer les spectateurs les moins aventureux, et de nouvelles formes artistiques pour les plus curieux, avides de découvertes. On pourrait observer que la formulation utilisée par notre interlocuteur fait penser que finalement, dans les deux cas on obéit à une logique de la demande : ce n'est pas proposer des formes inédites à un public qui ne veut que des « valeurs sûres » pour défendre la création artistique, mais proposer des formes inédites parce qu'une partie du public en est demandeuse, démarche qui n'a absolument rien à voir. Nous sommes alors face à une question plutôt d'ordre philosophique qu'économique : peut-

on parler de logique de l'offre, si c'est le public qui est demandeur de quelque chose qu'il n'attend pas ? La priorité à la création artistique, aux nouvelles formes et aux nouveaux artistes qui est plébiscitée dans le secteur des arts et du spectacle vivant peut donc répondre à deux objectifs opposés : une logique de l'offre, et d'une certaine manière, une logique de demande.

Pour Mme F, secrétaire générale au CDN de Normandie-Rouen, il s'agit également de trouver un équilibre entre les deux démarches. Selon elle, on ne peut pas proposer au public que des formes attendues, car « si tu lui donnes que les choses qu'il a envie de voir, tu fais jamais rien évoluer en fait ! » (Mme F). Autrement dit, pour faire évoluer les normes du spectacle vivant et faire réellement découvrir de nouvelles formes au public, il faut nécessairement le sortir de sa zone de confort. Elle poursuit :

« Parce que si tu poses la question à qui que ce soit, la réponse ce sera toujours « Oh, mais moi j'aimerais bien voir ça ! », on le voit bien nous avec les profs, ils aiment bien revoir des choses du répertoire, qu'ils connaissent bien, dès qu'on propose des spectacles qui sont un peu ailleurs, y a des réfractaires, des « Moi j'ose pas » ou « J'ose pas emmener mon public », donc une programmation, elle se pense un peu avec les deux en fait ! » Mme F

Contrairement à M. B, Mme F ne semble pas penser qu'une partie du public soit « aventureuse » et avide de découvertes, mais que tous ont une zone de confort dont il est difficile de les faire sortir. Il faut donc faire un compromis, satisfaire leurs attentes avec des valeurs sûres, mais aussi miser sur leur fidélité pour essayer de les amener vers des propositions plus inattendues.

« Nous au CDN on oscille entre les deux, du répertoire parce que ça nous semble important, mais on essaye que ce répertoire il soit un peu dépoussiéré, qu'il soit au goût du jour, dans la forme, qu'il y ait une réécriture, et à côté de ça on cherche à tout prix à mettre des nouvelles formes, à habituer le public à ce que ce soit pas cantonné à « théâtre, musique ou danse » mais que ce soit parfois mélangé, pour éviter aussi de cloisonner les publics. » Mme F

Des compromis peuvent aussi se faire au sein même d'un spectacle : proposer un texte de répertoire, mais réécrit dans une forme atypique et originale est à mi-chemin entre la logique de l'offre et la logique de demande. Notre interlocutrice évoque ensuite la nécessité de croiser les disciplines artistiques, au sein d'une programmation mais aussi au sein-même de spectacles, afin que les publics se décroissent. Par exemple, par un spectacle hybride entre danse et théâtre, amener le public de la danse vers le théâtre, et inversement. Il semble donc y avoir, dans la logique de Mme F, un devoir d'amener le public vers des formes artistiques envers lesquelles il a une réticence.

Mme M, qui travaille également au CDN de Normandie-Rouen du côté de la production, semble penser qu'il faut proposer de nouvelles esthétiques, mais qu'il est aussi important de laisser de la place à des formes et des artistes reconnus :

« Nous comme on est un Centre Dramatique, on a vraiment une mission de création, donc ils [la direction, NDLR] trouvent que c'est vraiment important de faire découvrir des esthétiques... Moi je pense qu'un CDN c'est aussi un lieu où on doit pouvoir voir des grands noms, ce qu'on peut appeler des locomotives, il s'agit aussi d'avoir la même offre culturelle que dans des grandes villes. » Mme M

Il y aurait en quelque sorte un « droit » du public à se voir proposer des valeurs sûres et des artistes de renommée, peu importe son éloignement de la capitale ou des grandes villes. Un théâtre aurait donc, d'une part, un devoir de faire découvrir de nouvelles esthétiques, de sortir le public de sa zone de confort, et d'autre part un devoir de garantir une certaine offre culturelle.

« C'est des thématiques aussi, il y a des théâtres qui vont défendre des projets particuliers, nous en ce moment on est beaucoup sur les questions du genre, du racisme, du féminisme, des combats très politiques ! Et ça, soit tu trouves ton public soit tu le trouves pas, mais là-dessus on fait pas trop de concessions on va dire. » Mme M

Nous abordons ici le thème du militantisme et de l'engagement politique dans une programmation : plus l'on s'éloigne des propositions consensuelles et familiales pour aller vers des sujets polémiques et clivants, plus l'on restreint la part du public qui va se sentir concernée par le sujet. Mme M semble affirmer qu'en l'occurrence, il s'agit de messages que l'on veut faire passer, que le public réponde présent ou non. Ici, c'est la logique de l'offre qui l'emporte : le message politique compte plus que les attentes du public.

Mme F.C., ex-chargée de communication à la Halle de la Machine à Toulouse, apporte une vision quelque peu différente :

« Effectivement c'est pas une réponse à une demande uniquement, mais c'est pas uniquement non plus – comment dire ? – une programmation imposée au public sous prétexte qu'on a l'autorité artistique, sous prétexte de savoir de ce que le public devrait voir, entendre, écouter... Selon moi c'est un juste équilibre entre les deux, c'est aussi connaître notre public, savoir ce qu'il recherche, ce qu'il pense, ce qu'il peut nous apporter aussi. Idéalement ce serait aussi de pouvoir l'écouter, savoir ce qu'il a à nous dire, savoir comment lui il verrait les choses, faire avec lui en fait, idéalement ! » Mme F.C.

Notre interlocutrice plébiscite également un équilibre entre logique de l'offre et logique de la demande, avec toutefois une préoccupation plus importante de la demande du public. Selon elle, il ne faudrait pas répondre uniquement aux attentes des spectateurs, mais pas non plus lui « imposer » une programmation considérée comme légitime par une « autorité artistique ». Ici, Mme F.C. s'oppose en quelque sorte à Mme M, pour qui il fallait sortir le public de sa zone de confort : ce ne

serait pas uniquement au lieu de décider de ce que le public doit voir. Il y a ici l'idée que le public doit être écouté, que dans une certaine mesure, il faut tenir compte de ce qu'il recherche.

« Donc pour moi c'est ni l'un ni l'autre en fait, c'est un juste équilibre entre les deux : on doit effectivement redonner à l'artiste la place de « chercheur », et donner au public la place de participant, parce qu'il est pas là juste pour voir, pour en prendre plein la vue, mais aussi pour réagir, que ce soit par la tristesse, par la joie, par la colère, peu importe l'émotion... » Mme F.C.

L'artiste doit donc créer, expérimenter mais le programmeur doit aussi faire en fonction des attentes et de la réception du public. Mme F.C. défend une vision où le public n'est pas uniquement passif : par sa réception des œuvres, il participe à la création artistique. Le spectateur, par ses attentes, entrerait dans le processus de programmation, voire de création. Le lieu de diffusion doit donc être un arbitre juste, entre l'artiste et sa liberté de créer, et le public et sa liberté de voir ses attentes satisfaites.

Notre dernière interlocutrice, Mme Me, coordinatrice de la programmation au Théâtre du Grand rond à Toulouse, ne se prononce pas explicitement en termes d'offre et de demande :

« Enfin je pense pas qu'on se pose la question dans ce sens-là, c'est plutôt que si une forme nous touche on va essayer de la défendre et de la proposer à un public. Comme nous on est déjà un peu anciens, on a un public plutôt fidèle, donc on a quand même une marge de manœuvre plus souple que d'autres endroits, donc c'est possible pour nous de proposer des choses un peu plus atypiques, en effet, qu'ailleurs. » Mme Me

Sans trop se prononcer dans un antagonisme entre répondre à des attentes et défendre une offre, Mme Me semble affirmer que lorsque le théâtre tient à programmer une certaine proposition qui lui tient à cœur, il le fait sans trop s'inquiéter de la réception. La programmation ne serait donc pas réfléchie en termes d'équilibre, et de « quotas » de spectacles grand public ou de spectacles atypiques, mais fonctionnerait plutôt au « coup de cœur ». On ne se place cette fois ni du côté de l'artiste, ni du côté du public, mais du côté du lieu de diffusion, qui va proposer ce qu'il tient à proposer. Notre interlocutrice introduit un nouvel élément : la fidélité du public, qui selon elle permet d'amener plus facilement ce dernier vers des formes originales, autrement dit de prendre un risque. Cela nous amène donc à notre prochaine question.

1.1.2. La capacité à prendre des risques en programmation

Nous avons observé un peu plus haut que tous les lieux de diffusion n'avaient à priori pas tous la même capacité à prendre des risques dans leur programmation. Par « prendre des risques », nous entendons programmer des propositions atypiques, des artistes peu reconnus, des formes ou esthétiques nouvelles, sur des sujets polémiques, clivants, dérangeants, bref, des propositions qui risquent de ne pas plaire à tous, donc de moins remplir la salle. Nous avons vu que le statut public

ou privé implique à priori une différence d'objectifs économiques : en effet, les subventions dont bénéficient les théâtres publics leur épargne quelque peu la préoccupation de rentabilité. Puisqu'ils ont la sécurité des subventions, ils peuvent se permettre de parfois moins bien remplir la salle. En revanche, les théâtres privés ont une obligation d'être rentable, ou du moins d'amortir les coûts, et face à des coûts assez importants, ils doivent en théorie s'assurer de remplir la salle à coup sûr, en misant donc sur des propositions « grand public ». Nous allons donc à présent confronter cette hypothèse à la réalité du terrain. La question posée était la suivante : dans quelle mesure un théâtre peut-il se permettre de proposer des spectacles risqués, susceptibles de ne pas plaire au plus grand nombre ? (cela dépend-il du statut public ou privé de la structure ?)

Les quatre individus interrogés issus du secteur public sont tous d'accord sur un point : le théâtre public serait nettement plus libre de sa programmation. Pour Mme M, du CDN de Normandie-Rouen, les subventions permettent largement cette prise de risque :

« Oui, il faut des rentrées de billetteries, mais on a quand même des subventions qui sont faites pour équilibrer la billetterie, évidemment le siège serait beaucoup plus cher si on n'avait pas de subventions, mais c'est aussi ça qui nous permet de prendre des risques ! S'il y a une mauvaise fréquentation sur un ou deux spectacles, voilà, on a des subventions publiques pour fonctionner. Après il faut qu'en fin d'année on ait assez de recettes, en programmation et en production, pour équilibrer le budget. Je crois qu'on atteint les 30% de recettes propres. Un théâtre privé, il est absolument pas soutenu à 70% ! Donc il est obligé de faire de la billetterie. » Mme M

C'est également l'avis de sa collègue, Mme F :

« Ah bah évidemment, déjà entre privé et public, ça n'a rien à voir, c'est pas du tout la même façon de travailler ! [...] Par contre même dans le secteur public y a des différences, entre les théâtres municipaux, les scènes conventionnées, et les labels comme nous, les CDN. Nous c'est dans nos missions d'accompagner les projets, donc de pas faire que des gens connus, de lancer des émergents, c'est dans notre cahier des charges, accompagner des jeunes compagnies dans des projets transdisciplinaires, et donc cette prise de risque on doit la prendre ! » Mme F

Notre interlocutrice confirme l'idée que la logique de programmation n'est à priori pas la même dans le public que dans le privé. Elle introduit l'idée qu'un théâtre public a non seulement la capacité de prendre des risques, mais en a aussi le devoir, étant donné leur mission d'accompagner des artistes émergents. Mme F affirme par ailleurs qu'il y aurait des différences même au sein du secteur public. C'est aussi l'avis de nos interlocuteurs du Théâtre Garonne à Toulouse, M. B et Mme B. En effet, le Théâtre Garonne est un cas particulier, comme nous l'explique M. B :

« C'est un cas très rare en fait, on est une dizaine de théâtres en France à ne pas avoir de label, ce qui veut dire qu'on n'a pas de cahier des charges associé, ce qui veut dire qu'on fait ce qu'on veut ! Enfin ce qu'on veut, non, on fait pas n'importe quoi non plus, mais par exemple on n'a pas de fléchages financiers sur tel ou tel type de choses. [...] Il y a une convention, un contrat d'objectifs pluriannuel qui est signé avec les tutelles où on décrit pour les quatre ans à venir les axes de développement artistiques qu'on compte mettre en place,

mais à part si on dévie énormément... en fait on fait un peu ce qu'on veut. Il y a un cap qui est fixé, mais le cap est suffisamment large pour qu'on puisse naviguer un peu comme on l'entend. » M. B

Le Théâtre Garonne est donc un théâtre associatif, sans label ni cahier des charges : ce statut un peu particulier et rare serait, au sein du secteur public, le statut qui confère la plus grande liberté de programmation. Mme F.C., quant à elle, est en accord avec l'idée que le statut public confère à priori une plus grande liberté de programmation, mais nous explique que certaines structures privées ont tout autant la capacité de prendre des risques. Elle prend l'exemple de la Halle de la Machine à Toulouse, qui est une structure de droit privé mais bénéficiant d'une Délégation de service public : contrairement à une structure publique, elle s'autofinance en majorité, mais reçoit tout de même une compensation financière lui permettant de fonctionner comme un service public.

« Alors elle peut prendre des risques, parce qu'elle a pas juste un enjeu de programmation, la Halle de la Machine, elle a un enjeu culturel, touristique aussi, un enjeu de rayonnement important pour Toulouse Métropole, un enjeu d'attractivité énorme pour le territoire... Donc elle prend des risques par exemple en ouvrant des jours où il y a personne ! À partir de ce moment-là, elle peut prendre ce risque-là parce que c'est dans son contrat avec Toulouse Métropole, avec la ville, et elle a cette compensation financière qui permet, effectivement, d'être ouverte tous les jours, enfin six jours sur sept. » Mme F.C.

On peut donc dire que le statut de la Halle de la Machine lui permet de fonctionner comme une entreprise privée, mais avec la sécurité, et la marge de risque d'un service public. Et on retrouve également l'idée que cette notion de service public est associée au « devoir » de prendre des risques :

« Personnellement je pense qu'il faut toujours en prendre (du risque, NDLR), c'est pour ça qu'on fait de la culture, on n'est pas là pour cocher toutes les cases et s'assurer qu'à la fin on fasse du chiffre, on n'est pas là pour ça, à mon sens. » Mme F.C.

Mme Me, qui elle travaille au Théâtre du Grand rond à Toulouse, apporte une vision un peu différente. Le Théâtre du Grand rond est une SCIC, et a donc un statut privé, il reçoit tout de même des subventions des collectivités, mais la majorité de ses ressources propres provient de ses recettes de billetterie. Pour Mme Me, la capacité à prendre des risques ne dépend pas forcément du statut :

« Tout dépend, même pour les lieux comme des scènes nationales, des centres dramatiques, des choses comme ça, ils doivent répondre à un cahier des charges, donc je sais pas vraiment quelle est leur marge de manœuvre, peut-être que finalement c'est pas lié ! Un lieu plus petit peut peut-être se permettre de défendre une programmation plus éclectique et variée, parce que finalement, il a des comptes à rendre à moins de monde ! Donc ouais, je pense que c'est pas forcément évident que parce qu'on a plus de sous ou qu'on est plus gros, on puisse plus facilement avoir une programmation diversifiée et éclectique. » Mme Me

On a donc ici un tout nouveau point de vue selon lequel le théâtre public n'est pas forcément plus libre de sa programmation que le privé, mais que cela dépend des lieux. En effet, la plupart des structures du théâtre public doivent répondre à un cahier des charges, qui impose des choix de

programmation. On pourrait affirmer que, si le théâtre privé est tributaire de la demande des spectateurs, le théâtre public est généralement tributaire des attentes des pouvoirs publics. Il semblerait que le cahier des charges de certaines structures impose des « valeurs sûres » d'un autre style, correspondant à un certain public, ce qui laisse donc un peu moins de place pour les propositions moins classiques.

« Effectivement, ils (les programmeurs, NDLR) répondent peut-être à une demande, mine de rien ils sont obligés de mettre un peu de répertoire, du Marivaux, des choses comme ça, un peu de textes de répertoire notamment pour que les classes viennent, mais après ils essaient de faire aussi des choses où ils se font un peu plaisir – même si on peut se faire plaisir avec du Marivaux – des choses un peu différentes. » Mme M

Ici, Mme M, du CDN de Normandie-Rouen, affirme que si les programmeurs peuvent parfois « se faire plaisir », ils ont tout de même l'obligation de proposer des pièces de répertoire pour satisfaire les attentes d'un certain public, notamment le public scolaire. Il semblerait que, si le théâtre privé a un public dont il doit satisfaire les attentes avec des valeurs sûres associées (comédies, spectacles familiaux, one-man-shows...), le théâtre public ait la même problématique avec son propre public, correspondant à d'autres « valeurs sûres ». Cela ne remet pas en cause la capacité du théâtre public à programmer des propositions risquées, mais tempère quelque peu l'idée selon laquelle le théâtre public est forcément libre de sa programmation. Il semblerait donc que le statut ne soit pas le seul critère déterminant, mais que la taille soit aussi importante, ce que nous explique Mme B :

« On a de toute façon une salle qui a une jauge de 255 places, donc autant te dire que les recettes billetteries elles sont très faibles, par rapport à une salle comme Odysseus (centre culturel de la ville de Blagnac, NDLR) ou le TNT (Théâtre de la Cité – CDN de Toulouse Occitanie, anciennement Théâtre National de Toulouse Midi-Pyrénées, NDLR) qui ont près de 1000 places, on n'est pas dans cette logique de faire du remplissage. » Mme B, Théâtre Garonne

En effet, avec une salle de petite capacité, l'impact de la billetterie sur l'économie générale du lieu est moindre. M. B nous explique, en outre, que le fait d'avoir une petite jauge permet de faire plusieurs représentations d'un même spectacle, permettant de faire marcher le bouche-à-oreille, donc de limiter le risque :

« Avec une petite jauge on peut faire plusieurs représentations d'un truc risqué, donc laisser marcher le spectacle par le bouche-à-oreille et se constituer un public, versus une très grande salle, où on peut pas faire beaucoup de représentations sur un truc risqué, donc c'est un peu un « one shot », soit ça marche, soit ça marche pas quoi. Ça veut dire que prendre un risque sur une très grande salle qui doit être pleine en une seule fois, c'est un travail de communication, quel que soit le spectacle risqué, alors qu'une salle de plus petite capacité où on peut faire plusieurs représentations, bah le risque, si tout va bien, il est un peu compensé par l'œuvre elle-même, par le bouche-à-oreille, et par la série qu'on fait quoi. » M. B, Théâtre Garonne

Pour Mme F, du CDN de Normandie-Rouen, cette capacité de faire des séries, donc de faire fonctionner le bouche-à-oreille, confère aux théâtres labellisés une certaine marge de risque, par rapport aux régies, comme les théâtres municipaux :

« Dans des théâtres municipaux ils ont pas ce volet d'accompagnement aussi important avec des jeunes compagnies. C'est plutôt de la diffusion, ils ont vu les spectacles, et ils ont envie qu'il y ait du monde, quoi ! Ils ont qu'une date des fois, alors que nous on a des séries, et on sait que les séries ça permet le bouche-à-oreilles, et c'est le bouche-à-oreille qui permet aussi de trouver de nouveaux publics ! » Mme F

En dehors du statut juridique, le mode de financement, la taille de la structure et le mode de diffusion sont donc autant de critères déterminants dans la capacité à prendre des risques en programmation. Plusieurs de nos interlocuteurs, notamment Mme B, affirment également que la communication permet grandement de limiter le risque lié à une proposition hors des normes :

« Tout est aussi dans la manière dont on présente les choses, je pense que ça compte beaucoup, la manière dont on communique sur les spectacles, raconter comment les rencontres se sont faites avec les artistes, raconter un petit peu d'où ils viennent quoi. Ça permet de créer une certaine familiarité, et nous au théâtre Garonne on a beaucoup dans notre ADN ce compagnonnage avec les artistes qu'on retrouve de saison en saison. » Mme B, Théâtre Garonne

Mme F pense, quant à elle, que n'importe quel spectacle peut « marcher » avec un bon travail de communication, basé sur l'identité de l'artiste :

« Ces spectacles-là, ils pourraient plaire au plus grand nombre, c'est qu'en fait le public ne vient pas parce qu'il ne connaît pas ! Des fois c'est un nom inconnu donc on pense que ça va être élitiste, ou que ça va être compliqué, mais pas forcément ! C'est juste que cet artiste n'a pas bénéficié de beaucoup de médiation, de médiatisation, de com... [...] C'est la connaissance de ces artistes qui fait venir du monde, ça ou la thématique ! Et on se rend bien compte nous, un artiste inconnu, par exemple Lorraine de Sagazan [...], inconnue au bataillon, à Rouen ! Mais elle est venue faire un spectacle qui a beaucoup plu, on a fait une série de cinq dates, on n'était pas forcément pleins au début mais on l'était à la fin, et quand on l'a fait revenir avec un autre spectacle, bah les gens s'en sont rappelés donc ils sont revenus et ils en ont parlé à d'autres ! » Mme F, CDN de Normandie-Rouen

Sa collègue, Mme M, est également de cet avis :

« À la communication, aux relations publiques, ils voient beaucoup les spectacles qui sont programmés, donc ils sont capables d'en parler, de dire s'ils ont apprécié ou pas, et d'essayer de convaincre les gens de venir, les groupes, les enseignants... [...] Par exemple le public ne connaît pas Johanny Bert, mais ils vont tellement bien en parler, ils vont tellement mettre les outils qu'il faut en place parce qu'ils ont aimé le spectacle, que ça va convaincre. » Mme M

La communication est donc à priori importante et peut considérablement diminuer le risque lié à une proposition atypique, mais cela dépend aussi de la fidélité du public, et de la confiance qu'il accorde au lieu. Dans la partie précédente, Mme Me expliquait que selon elle le Théâtre du Grand rond avait assez peu à s'inquiéter de la réception du public, affirmant que, celui-ci étant assez fidèle

et confiant, il était possible de l'amener vers des propositions atypiques. On peut donc conclure sur cette question en disant que, même si cinq sur six de nos interrogés sont convaincus que le théâtre public peut prendre plus de risques que le privé, ce serait un écueil de faire de cette hypothèse une règle générale. Très peu de structures sont totalement libres de leur programmation, le théâtre public comme le privé devant finalement satisfaire les attentes d'un certain public. Il est certain que les subventions dont bénéficie principalement le secteur public limite énormément le risque au niveau financier, mais d'autres critères entrent en compte : le label, la jauge de la salle, le mode de diffusion (séries ou représentations uniques), le travail de communication, la fidélité du public... Par ailleurs, les catégories « public » et « privé » regroupent une telle multiplicité de statuts et de structures que l'on peut difficilement résumer tout cela par une simple opposition. La frontière est d'ailleurs floue, puisque l'on retrouve des statuts hybrides, tels que la Délégation de service public pour une structure privée. Les théâtres publics peuvent donc généralement prendre plus de risques qu'un théâtre privé, mais il peut y avoir des exceptions : un théâtre privé bénéficiant de subventions, ou ayant recours au mécénat, ou toute autre source alternative de revenus peut également parvenir à une certaine sécurité financière, pour peu qu'il puisse compter sur la fidélité de son public.

Nous avons donc pu constater que la majorité de nos interlocuteurs plébiscitent un équilibre entre des formes « grand public » et des formes plus atypiques. D'un côté, on constate la nécessité de proposer des spectacles « moteurs », accessibles et plus rassurants pour le public, afin de l'amener ensuite vers des propositions plus atypiques. Un théâtre public, notamment labellisé, a à priori le devoir de proposer des œuvres renommées, peu importe son éloignement de la capitale (Mme M), mais aussi de répondre aux attentes du public scolaire avec des pièces de répertoire. Mme F.C. évoque la possibilité de prendre en compte les attentes du public afin de l'impliquer dans le processus de création. D'un autre côté, le théâtre, notamment public, a la mission de défendre la création et donc de proposer des œuvres moins reconnues (Mme B), de valoriser et de faire découvrir de nouvelles esthétiques. Cela répond également, selon M. B, aux attentes d'une partie du public qui serait à la recherche de découverte. Nous sommes donc bien dans une logique de l'offre, cependant on constate que le théâtre peut (et doit, dans une certaine mesure) tenir compte des attentes du public.

La capacité d'une structure de diffusion à prendre des risques en programmation dépend de plusieurs critères. Le statut public confère à priori un avantage indéniable car les subventions soulagent le théâtre de la pression économique. Cependant, la majorité des structures publiques sont soumises à des cahiers des charges, on peut donc considérer que le public a plus de « comptes à rendre » que le privé (Mme Me). Certaines structures privées bénéficient par ailleurs d'un statut particulier ou de subventions, leur conférant un certain confort économique, ce qui brouille quelque peu la frontière. D'autres facteurs favorisent la prise de risque en programmation : la petite taille de la salle, la possibilité de faire des séries de représentations, donc de faire fonctionner le bouche-à-oreille (Mme F), et la fidélité du public.

1.2. Objectifs sociaux, artistiques et économiques dans la balance

Nous avons abordé plus haut l'importance de connaître les objectifs que sert la communication, et nous avons mis en évidence les trois types d'objectifs des structures de spectacle vivant : sociaux et sociétaux, artistiques, et financiers. En théorie, l'artistique prime sur le financier (DiMaggio, 1987). Nous allons donc aborder ces trois types d'objectifs : ouvrir l'accès aux arts au plus grand nombre, défendre et diffuser les créations des artistes et obtenir un résultat financier satisfaisant. L'idée est donc de définir l'importance de ces objectifs et de voir comment ils s'équilibrent.

1.2.1. L'enjeu de la recherche de nouveaux publics

Nous pouvons nous poser la question des objectifs sociétaux des arts de la scène : les structures de spectacle vivant se contentent-elles de leur public « habitué » ou cherchent-elles à amener à elles les publics éloignés de la culture institutionnelle ? Cette question est importante car, dans une logique marketing classique, on viserait principalement le public cible, à savoir les personnes ayant les caractéristiques socio-démographiques, les revenus et les centres d'intérêt les prédisposant le mieux à répondre présent. S'il s'avère que les structures de spectacle vivant font de cette recherche de nouveaux publics un enjeu important, cela marquerait une différence capitale avec la logique marketing classique. En effet, la démarche d'aller chercher les publics « empêchés », éloignés de la culture des institutions, s'éloigne totalement de la logique de rentabilité : d'une part, on consacre du temps et de l'argent à des actions de médiation ou de communication qui n'auront peut-être que de faibles résultats, et d'autre part, une certaine partie des publics « empêchés » l'est pour des raisons économiques, ce n'est donc à priori pas le public qui générerait le plus de recettes, car il bénéficierait principalement de tarifs réduits. La question posée à nos interlocuteurs était donc : selon vous l'objectif de « remplissage » de la salle est-il uniquement quantitatif ou également qualitatif ? (y a-t-il au sein des structures culturelles une préoccupation de toucher des publics « empêchés », d'amener de nouveaux publics ? Ou ont-elles plutôt tendance à se contenter d'un public « habitué » fidèle ?)

À l'unanimité, nos six interlocuteurs, indépendamment du statut de la structure dans laquelle ils travaillent ou ont travaillé, affirment que cette préoccupation d'amener de nouveaux publics au spectacle vivant est importante. Ils affirment également tous que, dans leur structure, des actions de communication ou de médiation sont mises en place spécialement dans ce but précis, et s'accordent également sur le fait qu'il s'agit d'un travail difficile et de long terme. Plusieurs d'entre eux, comme

Mme Me du Théâtre du Grand rond, concèdent que le public qui pousse effectivement les portes du théâtre est peu diversifié :

« On se rend compte qu'on a un public... qui est fidèle certes, mais... qui est plutôt classes moyennes, peut-être supérieures, des blancs principalement, d'environ cinquante ans... [rires] Enfin sans avoir fait une étude sociologique, mais voilà, c'est malgré tout compliqué de changer ça, c'est quelque chose qui nous tient à cœur mais on est quand même contraints, je sais même pas par quoi en fait. Il y a quelque chose qui fait que... – on aimerait bien faire du qualitatif, et on le fait, mais voilà – à la fin, les personnes qui passent les portes du théâtre se ressemblent beaucoup en majorité. » Mme Me

Il y aurait donc un certain public-type du spectacle vivant, associé à des caractéristiques d'âge, de classes socio-économiques, voire même de couleur de peau ! Face à ce constat, les structures manifestent à priori une réelle volonté d'élargir leur public, comme l'affirme Mme F, du CDN de Normandie-Rouen :

« Alors, ici au CDN on se préoccupe de cette qualité-là, mais c'est pas forcément ce qui est demandé au niveau du ministère, nous ça nous importe, tu connais notre politique ! Quand on fait une politique 1€ solidarité (tarif à 1€ proposé aux bénéficiaires des minimas sociaux, NDLR), c'est se dire qu'il y a pas que les gens qui ont de l'argent qui doivent venir au théâtre, c'est pas que ce public-là qui nous intéresse ! Le public des « 1€ » c'est des gens qui touchent les minimas sociaux, ça veut pas dire qu'ils vont les toucher toute leur vie, le jour où ils les toucheront plus, bah ils seront peut-être contents de revenir au théâtre en payant un tarif plein, ou un demi-tarif. Il faut pas que le moyen financier soit une barrière pour la plupart des gens ! » Mme F

Dans ce que nous dit notre interlocutrice, nous pouvons noter deux choses : la recherche de nouveaux publics ne fait pas partie du cahier des charges, il s'agit bien d'une volonté de la structure. Par ailleurs, l'exemple du tarif à 1€ montre bien que, comme le dit Mme F, le théâtre ne s'intéresse pas qu'aux individus « qui ont de l'argent ». Il s'agit d'une idée importante puisque le marketing traditionnel va privilégier une communication qui s'adresse en priorité aux personnes en capacité d'acquérir le bien ou le service vendu au prix fixé. Ici, on s'adresse délibérément à un public qui va générer peu de recettes. Au niveau des mesures mises en place par les structures pour amener de nouveaux publics, nos six interlocuteurs affirment que cela passe par les relations publiques et la médiation, mais cela peut aussi se jouer sur la programmation elle-même :

« Par exemple au Théâtre des Deux rives il y avait un public d'habitues, plutôt âgé, et il (David Bobée, directeur du CDN de Normandie-Rouen au moment de l'entretien, NDLR) a beaucoup bousculé les habitudes, déjà il a souhaité qu'il n'y ait plus d'abonnements pour que les gens viennent un peu comme au cinéma. Donc là c'est que du guichet libre, il fait une programmation qui est plutôt tournée vers la jeunesse, il travaille beaucoup sur la représentativité des femmes, des hommes, et des populations invisibilisées ou racisées... Il veut que dans la salle il y ait des gens qui se reconnaissent dans la programmation, et donc par exemple il dit souvent qu'il aimerait que le public soit moins « blanc » ! » Mme M

On retrouve dans les propos de Mme M la représentation du public habitué majoritairement âgé et « blanc ». On a donc ici l'idée que, pour attirer des publics qui sortent de la norme du public

habitué, il faudrait que ceux-ci se sentent représentés, se reconnaissent dans la programmation. On peut se demander s'il est utile de réaliser tout un travail de médiation envers des publics empêchés si la programmation ne les représente pas, si elle n'aborde jamais de thèmes qui les concernent. Mme B et M. B, du Théâtre Garonne, pensent également que l'on peut amener de nouveaux publics au spectacle vivant, par des spectacles abordant des thèmes qui peuvent les intéresser :

« Sur des propositions plus risquées, [...] qualitativement, c'est aussi un des intérêts de faire cette programmation, on se dit que ça va capter l'attention de gens qui sont pas forcément les mêmes que sur Tg Stan (compagnie régulièrement programmée au Théâtre Garonne, rencontrant à chaque fois un grand succès, NDLR), ou sur des grosses locomotives, donc ça permet en fait de choper des gens un peu différents, et de faire un mix comme ça d'un spectacle à l'autre, un mix des publics qui ne se fait pas à l'intérieur du même spectacle mais sur l'intégralité de la programmation. » M. B

« C'est difficile mais on va toujours chercher le renouvellement et l'élargissement des publics ! Ça c'est vraiment le travail des relations publiques, qui cherchent à aller au-devant des publics, souvent par les thèmes que les spectacles abordent, donc on se dit qu'avec tel sujet abordé par tel spectacle, ça pourrait toucher particulièrement tel type de public et donc voilà, ça c'est vraiment un travail qui est mené au long cours, mais c'est pas facile. » Mme B

Autrement dit, pour toucher un public plus jeune, moins aisé, plus diversifié au niveau des minorités ethno-raciales, l'enjeu serait de s'approcher du quotidien, de la réalité de ce public, d'aborder des sujets qui le concernent. Il s'agit donc de réserver une place dans la programmation de la structure pour des spectacles visant à s'adresser aux publics empêchés. Nous sommes alors face à une démarche qui bouleverse quelque peu les notions de logiques d'offre et de demande. En effet, on est presque dans une logique de la demande, puisque l'on propose des choses pensées spécifiquement pour attirer un certain public, à la nuance près que cette demande n'est pas formulée, puisque ces publics que l'on vise manifestent a priori peu d'intérêt pour ce type d'offre culturelle. Autrement dit, il ne s'agit pas de proposer une offre indépendamment du public qu'elle peut attirer, il ne s'agit pas non plus de répondre à une demande existante, qui garantit un certain succès : ici, on répond à une demande qui n'existe pas. Voilà qui nous rappelle la complexité de la question sur laquelle nous nous sommes engagés.

Enfin, Mme F.C., qui elle est familière du milieu des arts de la rue, nous apporte une vision quelque peu différente :

« Oui bien sûr, moi avec ma casquette de communicante, évidemment que je me soucie de qui rentre dans la salle, c'est sûr qu'on est toujours heureux de voir une salle remplie. Après moi je peux parler de l'art de la rue, parce qu'on a travaillé, avec la Machine, sur un spectacle qui a ramené quasiment un million de personnes dans les rues de Toulouse, et là on savait pas qui était dans les rues, on connaissait pas le profil de ces personnes-là mais on sait ce qu'on a réussi, c'est-à-dire qu'il y avait la quantité, il y avait du monde, mais on a aussi vu qu'il y avait des familles, des tranches d'âge très diverses, on s'est rendu compte qu'on s'adressait à tous. » Mme F.C.

On voit donc, à travers l'exemple des arts de la rue, qu'il peut être plus simple, au lieu de chercher à amener certains publics au spectacle, d'amener le spectacle à ces publics. Faire du hors-les-murs, sortir des lieux institutionnels engendrant par eux-mêmes certains freins psychologiques, peut en effet être une solution pour qu'un public plus large ait accès aux spectacles. Encore faut-il peut-être sortir des centres-villes et des quartiers aisés pour venir réellement à la rencontre de certaines populations dans leurs propres quartiers. Mme F, du CDN de Normandie-Rouen, nous démontre qu'un théâtre peut trouver des solutions pour amener le spectacle au plus près des individus :

« Il faut se dire que le théâtre doit être ouvert à tout le monde, que ce soit les gens qui ont pas les moyens, ceux qui habitent loin... Ceux qui habitent loin, on essaie de voir comment on peut proposer des spectacles au plus près de chez eux, c'est-à-dire en allant chez eux, donc des petites formes qu'on peut jouer en appartement, proposer aussi des spectacles dans des lieux éloignés de la culture comme les EHPAD, les établissements médicaux, les prisons... Ils n'ont pas à être exclus, ils sont déjà un peu exclus de la société, il faut pas qu'ils soient aussi exclus de la culture, donc c'est à nous de l'apporter ! » Mme F

Nous avons donc vu, en résumé, qu'un certain nombre de structures, publiques ou privées, ont la réelle préoccupation de savoir qui passe les portes de leurs salles. L'objectif de remplissage de la salle est donc nécessairement quantitatif, mais aussi qualitatif : les structures veulent savoir qui est leur public, et ont à cœur de le diversifier. Pour cela, elles sont prêtes à mener diverses actions de médiation, à sortir les spectacles des lieux institutionnels pour les amener vers différents publics, voire à consacrer une partie de leur programmation à des œuvres s'adressant spécialement aux publics « empêchés ». Quels que soient leurs modes d'action, ces structures sortent de la logique du marketing classique où l'on vise le public que l'on sait pouvoir conquérir. Cela est particulièrement intéressant dans le cas où l'on essaie d'amener à la culture institutionnelle des publics empêchés financièrement. En effet, si l'on essaie de s'adresser à des individus qui n'ont pas les moyens de payer le produit à son juste prix, le prix fixé par le « marché », cela veut dire que les objectifs sociétaux priment sur les objectifs économiques.

1.2.2. La question qui fâche : la rentabilité du spectacle vivant

Nous arrivons à une question-clé : la question de la dimension purement économique du spectacle vivant. Ce point va nous permettre de revenir sur l'économie du spectacle vivant, mais aussi de définir quels sont les objectifs économiques des structures. La question posée à nos interlocuteurs était la suivante : un spectacle doit-il être rentable (est-ce qu'un lieu de diffusion attend une certaine rentabilité de chaque spectacle qu'il propose, ou espère-t-on juste amortir globalement les coûts de création) ? La question a pour but d'interroger le professionnel sur les objectifs économiques que poursuit sa structure : espère-t-on dégager une marge sur les spectacles ou simplement amortir les coûts, espère-t-on amortir ou rentabiliser chaque spectacle programmé, ou n'espère-t-on rien du

tout ? L'idée est de déterminer l'importance de l'objectif économique par rapport à l'objectif artistique. Cela nous permettra également de comparer les objectifs économiques des structures publiques et privées, sachant que globalement, le secteur public n'a à priori pas cette préoccupation de rentabilité. Mais la formulation de la question, volontairement large, permet aussi de constater ou non une réaction immédiate par rapport à la notion de rentabilité. En effet, derrière la question d'ordre pragmatique des objectifs économiques de la structure, se cache une question plus profonde : dans l'absolu, est-ce dénaturer une œuvre que de se préoccuper des recettes qu'elle va générer ou non ? Deux de nos interlocuteurs sur six ont une réaction immédiate : le spectacle vivant, dans l'absolu, ne doit pas être rentable.

« Moi spontanément je te dirais que non, par rapport à ce que je t'ai dit auparavant, je dirais même que c'est antithétique quoi ! Maintenant, nous on n'est pas dans cette logique-là, un théâtre privé te répondrait différemment, nous on est vraiment au service des artistes hein... Typiquement, là on est sur des jauges extrêmement réduites du fait du Covid-19, bah on se pose pas la question d'annuler le spectacle ! C'est pas parce qu'on est à 60% de la jauge qu'on va annuler, non, on joue parce que les artistes ont besoin de jouer ! De fait, si le spectacle comme l'art en général devient une activité rentable, là c'est plus de l'art quoi, ça veut dire qu'on répond à des commandes, à des attentes qui sont des attentes politiques, des attentes marchandes, on s'éloigne complètement du champ artistique quoi. La liberté, de fait, est entravée, la liberté artistique ne peut être que entravée s'il y a une valeur marchande quoi. Pour moi, répondre à une attente économique, c'est pas compatible. » Mme B, Théâtre Garonne

Ici, notre interlocutrice affirme que les objectifs économiques nuisent à la liberté artistique. Le spectacle vivant est dénaturé s'il répond à des attentes économiques. Le contexte particulier de l'épidémie de Covid-19 au moment de la réalisation de ces entretiens rend cette question de rentabilité encore plus importante. En effet, au moment de cette enquête de terrain, à savoir à l'automne 2020, les lieux culturels sont ouverts mais avec un protocole sanitaire strict, donc des jauges réduites. Si la salle ne peut être remplie, le spectacle ne peut à priori pas être rentabilisé, ni même amorti, la question est donc : joue-t-on quand même ? Pour Mme B, la réponse est oui, car la structure se doit de répondre au besoin des artistes de diffuser leurs spectacles. Notre interlocutrice admet ensuite qu'il y a évidemment tout de même des objectifs économiques :

« Ah bah oui bien sûr (qu'il y a des objectifs économiques, NDLR), mais on trouve des solutions autres, qui peuvent être des accompagnements en production, nous c'est essentiellement des accompagnements en production qui nous permettent un peu d'amortir les frais, après on fait beaucoup de durées relativement longues... Après moi je suis pas trop dans cette partie-là, mais c'est vrai que plus il y a de représentations plus tu peux négocier le coût de la cession, mais ça c'est pas le plus important. Après il y a toute une partie de mécénat privé qui peut entrer en jeu aussi, nous on n'est pas très forts là-dedans, mais il y a des lieux pour lesquels ça fonctionne bien ! » Mme B

Pour Mme B, les objectifs économiques ont également leur importance, mais ils ne doivent pas prendre le pas sur les objectifs artistiques : si les spectacles ne génèrent pas assez de recettes, il ne faut pas essayer d'en obtenir plus, mais de trouver d'autres sources de recettes. Que ce soient des

accompagnements en production ou du mécénat, des solutions alternatives doivent être trouvées, mais la poursuite de ces objectifs économiques doit se faire sans entraver la liberté artistique. C'est également l'avis de Mme F, du CDN de Normandie-Rouen :

« Non ! Non, il l'est pas (rentable, NDLR), c'est comme l'éducation nationale, le spectacle vivant n'est pas rentable ! On a les impôts pour ça, pour payer les artistes et ce qui va avec pour que le spectacle soit vu, c'est quelque chose de vital pour nous. Comme l'éducation, comme les soins, ça n'a pas à être rentable. Parce qu'on est dans le public aussi, après de manière générale ça vient chambouler beaucoup de choses, parce qu'on n'est pas contre le théâtre privé, mais c'est autre chose. Moi j'ai décidé de travailler dans un théâtre public, pas un théâtre privé. » Mme F

On retrouve là l'opposition entre théâtre public et théâtre privé, avec l'idée que le théâtre public n'a pas à se préoccuper de la rentabilité. Mais Mme F va encore plus loin en affirmant que selon elle, le spectacle vivant ne devrait jamais être rentable, donc devrait toujours être un service public. Si l'idée semble séduisante, on pourrait toutefois se demander quels seraient les risques de dérives du contrôle de l'Etat sur les arts. Lorsqu'on demande à Mme F si selon elle, dans un monde parfait, la culture serait entièrement publique et gratuite, et le théâtre privé n'existerait donc pas, notre interlocutrice nous donne la réponse suivante :

« Oui. Ça permettrait de faire en sorte qu'il y ait pas de différence entre les gens qui ont de l'argent et ceux qui en ont pas. Alors en général quand on met ça sur la table, on nous dit « Ah oui mais les gens auraient plus de notion de ce que ça représente, un artiste ! », bah je suis pas sûre, c'est des mentalités qui doivent changer, y a une vraie nécessité de rassembler, de questionner, y a plein de pouvoirs autour de ça, donc c'est des logiques à inverser quoi. Et pas ramener tout forcément à l'argent. » Mme F

Notre interlocutrice remet donc en cause l'idée selon laquelle le prix serait un indicateur nécessaire de la qualité de l'œuvre. Nous avons abordé cette idée avec Jean-Marc Leveratto, qui expliquait que le prix d'une œuvre était le seul moyen d'évaluer sa valeur, en comparaison avec les autres sur le marché. Selon l'auteur, rendre la culture gratuite pour la démocratiser ne fonctionnerait pas, car seuls les individus qui en connaissent déjà la valeur se rendent compte de l'économie qu'ils réalisent (Leveratto, 2000). Ici, Mme F remet en doute cette thèse : selon elle, si cela ne marche pas immédiatement, cela peut marcher à long terme, en faisant évoluer les mentalités. Il faudrait donc selon elle, dissocier la valeur d'une œuvre de sa valeur économique. Sur cette question de rentabilité du spectacle vivant, sa collègue, Mme M, nous donne une réponse plus terre-à-terre :

« Bah là je sais pas si on peut dire « doit » ou « peut », ça dépend de quel point de vue tu te places, si tu as la possibilité de ne pas l'être c'est plutôt une chance. Nous on a la possibilité de ne pas l'être, et encore, moi je suis au service production, on peut pas être rentables mais on cherche quand même à faire des recettes, on est très actifs sur la vente des tournées des spectacles et tout ça, parce qu'après ça nous permet de financer d'autres projets. Après on sait qu'on est pas rentables quand même. » Mme M, CDN de Normandie-Rouen

Là encore, revient la question de la différence d'objectifs économiques entre théâtre public et privé : le théâtre public n'a pas besoin de se préoccuper de rentabilité. Cependant, si le théâtre peut ne pas être rentable, des recettes doivent quand même être réalisées : il y a donc tout de même une attente économique minimale pour chaque spectacle. Mais le constat de Mme M est que de toute manière, le spectacle vivant n'est pas rentable. Cela nous ramène à la fameuse Loi de Baumol, qui nous avait appris que le domaine des arts du spectacle avait des difficultés structurelles à réaliser des gains de productivité, ce qui en faisait un secteur à priori difficilement rentable (Baumol et Bowen, 1966). Mme M explique ensuite que le plus important n'est pas la recette dégagée, mais la bonne diffusion du spectacle :

« Bah en termes de création, on espère surtout que les spectacles auront une vie, c'est-à-dire que créer un spectacle pour qu'il joue trois fois c'est vraiment pas notre objectif, nous ce qu'on veut c'est que le spectacle puisse vivre, pour que la compagnie ou le metteur en scène ait une visibilité, peut-être qu'il ait la chance d'être vu au niveau national... voilà. Nous on est assez attentifs au fait de créer de l'emploi, c'est important que la création soit source de diffusion derrière, et qu'il y ait des salaires pour les artistes, les techniciens... »
Mme M

Notre interlocutrice rejoint donc Mme B du Théâtre Garonne sur l'idée que le plus important est d'être au service des artistes, et de répondre à leurs besoins. Cela soulève une idée importante : si une structure veut que le spectacle marche, que la salle soit remplie, ce n'est pas forcément pour le rentabiliser mais aussi pour assurer une bonne visibilité à la compagnie. La préoccupation de « remplir la salle » n'est donc pas forcément à rattacher à une logique de rentabilité. Mme M admet tout de même que même dans le secteur public, il y a une certaine obligation de réaliser des recettes :

« Effectivement il y a des spectacles qui marchent et d'autres qui marchent moins bien, si ça s'équilibre à la fin de l'année, tant mieux ! Si on arrive à la fin de l'année avec des taux de fréquentation trop bas, on va se faire taper sur les doigts par les tutelles, parce qu'on va pas remplir nos objectifs, notre cahier des charges c'est quand même d'avoir le plus de recettes propres possibles. » Mme M

Dans le cas d'un CDN, largement soutenu par les subventions des tutelles, il n'y a pas d'exigence de rentabilité, mais tout de même un certain niveau de recettes à atteindre, pour conserver une certaine proportion de recettes propres. L'idée est donc d'arriver à un équilibre sur l'année ou sur la saison, entre des spectacles qui fonctionneront bien, et d'autres moins. La structure se laisse donc la possibilité d'attendre moins de recettes de certains spectacles de sa programmation. M. B, du Théâtre Garonne, évoque également l'obligation de maintenir un certain niveau de recettes propres :

« On sait que les recettes billetterie, pour simplifier c'est 15% (des recettes totales, NDLR), donc on peut se dire « Bah on s'en fout si c'est pas rentable, de base on est en déficit permanent ». C'est vrai, sauf que les 15% c'est quand même à deux ou trois points près, surtout si c'est des points en moins, en fait c'est une marge cruciale pour faire tourner le théâtre, si on a pas ces 15% , donc de ce point de vue-là, si ce n'est pas

assez « rentable », à la fin il nous manque quelques dizaines de milliers d'euros, et comme c'est une économie super serrée, ces dizaines de milliers d'euros, si on les a plus, on est un peu dans la merde, quoi ! Donc on a quand même besoin d'être très attentifs à ce que, même si ça n'est que 15% – à supposer que ce soit 15% – bah que ça soit vraiment 15% en fait. » M. B

Si la structure n'a pas la préoccupation de rentabilité, elle doit donc tout de même atteindre un certain niveau de recettes billetterie pour garantir un bon fonctionnement. M. B affirme que cette très large proportion de subventions dans les théâtres publics par rapport aux recettes de billetterie fait toute la différence :

« Si j'ai des aides d'état, ou disons des collectivités, les aides sont là précisément pour que j'aie pas à me poser ce genre de question en fait. On se les pose quand même en réalité, mais pas en termes de rentabilité de ce point de vue-là en fait. Puisque moi – je parle du Garonne mais c'est vrai pour l'ensemble du circuit public – si je regarde la part des recettes billetterie dans la totalité des recettes, c'est de l'ordre de 15%. En étant pleins tout le temps, toute l'année. Donc les 85% qui restent, qui manquent en fait, pour que ce soit rentable, c'est les subventions, en grande majorité, et c'est toutes les recettes annexes, ça va de l'exploitation de production, quand on produit, qu'on vend et qu'on marche, à, pour d'autres lieux, l'exploitation d'un restaurant dans le théâtre, qui fait du chiffre et qui est bénéficiaire, et là pour le coup c'est reversé au théâtre, ça peut être du merchandising, bon ça on fait pas non plus mais ça pourrait par exemple. » M. B

Ainsi, moins les recettes propres du lieu sont importantes proportionnellement aux recettes totales, moins la préoccupation de « rentabilité » est significative. Pour un lieu où la part de recettes propres avoisine les 15%, cette préoccupation est effectivement moindre. M. B, à l'instar de sa collègue Mme B, évoque l'importance des recettes annexes permettant de compenser des recettes insuffisantes : l'exploitation de production, l'exploitation d'un bar ou d'un restaurant, les produits dérivés... Autant de sources de recettes possibles, qui permettent de soulager la programmation artistique de la pression économique. En effet, plus une structure multiplie les sources de recettes annexes, moins elle devra compter sur la billetterie pour remplir ses objectifs économiques. Enfin, notre interlocuteur évoque l'idée que les subventions permettent au théâtre public de ne pas se plier aux logiques de l'offre et de la demande, donc d'échapper aux lois du marché :

« En fait les subventions elles servent à réguler le prix du billet, c'est-à-dire que là si on devait passer en modèle économique privé, ça passerait le prix moyen du billet, qui est par exemple ici de 11 ou 12 balles, si on compte l'écart entre les prix les plus bas et les prix les plus hauts, à quelque chose comme 200 ou 250€, le billet ! Et oui. Donc les subventions elles servent à ne pas faire payer aux gens 250 € la place pour une soirée, ce qui ne marcherait évidemment pas, de toute façon. » M. B

Autrement dit, les subventions permettent à la structure de fonctionner dans un système de marché, en « faussant » la variable du prix, qui est censée être le point d'équilibre entre l'offre et la demande. Le théâtre doit donc réaliser un certain niveau de recettes dans ce système de marché, tout en pratiquant des prix abordables, en cohérence avec sa mission de service public.

Nous avons vu que les quatre personnes travaillant au sein du secteur public, Mme F, Mme M, Mme B et M. B, ont formulé une différence nette entre public et privé. En effet, à priori, le secteur privé ne bénéficiant pas de subventions, il doit s'autofinancer, donc dégager une marge sur les spectacles ou au moins amortir les coûts. Cependant le secteur privé regroupe un certain nombre de statuts différents, par conséquent on peut difficilement généraliser cette logique. Nous allons voir à présent les réponses des deux personnes travaillant ou ayant travaillé au sein d'une structure privée.

« Alors déjà amortir des coûts de création c'est bien ! Si on prend l'exemple d'un ballet ou d'un opéra, même si on remplit la salle avec des places à cent euros, on n'amortit pas les coûts ! Donc ça dépend ce qu'on veut, est-ce qu'on veut continuer à faire des opéras, avec des créations de décors, de costumes, avec des nouveaux chanteurs, avec des musiciens plein la fosse, avec ce spectacle qui vous... qui vous emmène en fait, parce que c'est plus qu'une expérience visuelle, c'est vos cinq sens qui sont en ébullition pendant trois heures, donc est-ce qu'on a envie de continuer à faire ça, ou est-ce qu'on a envie de le rendre rentable, donc de ne plus créer de décors, de costumes, tout est en fonction de ce qu'on souhaite ! Mais amortir les coûts pour chaque création, ce serait idéal. Je parle d'opéra mais quand on regarde le spectacle de rue, par exemple le Minotaure dans les rues de Toulouse, pour le public c'était gratuit. Si chaque spectateur avait payé cinq euros ça aurait été amorti ! Mais ce n'est pas le but, le but c'était de rendre cet art gratuit, qu'il soit gratuit et pour tous. »
Mme F.C.

Mme F.C. a travaillé au sein de la Halle de la Machine à Toulouse, qui est une structure privée, mais bénéficiant d'une Délégation de service public. La structure reçoit donc une compensation financière, mais reste en majorité financée par ses ressources propres, contrairement aux structures publiques dont nous avons parlé précédemment. Ainsi, pour notre interlocutrice, on ne parle même pas de rentabiliser les spectacles, puisque le fait de simplement amortir les coûts est déjà un idéal difficile à atteindre. Dans ces propos, l'objectif artistique semble être plus important que l'objectif financier. Nous revenons toujours à cette question : si ce n'est pas rentable, est-ce que l'on joue quand même ? Pour Mme F.C., la réponse est oui. Cette question est encore plus importante dans le cas des arts de la rue, puisque les recettes sont faibles, voire inexistantes. Mais la Halle de la Machine a tout de même fait déambuler son Minotaure dans les rues de Toulouse, sachant que cela ne générerait pas de recettes. Cet exemple nous montre donc qu'une structure privée peut également faire passer l'objectif artistique avant l'objectif financier. Il convient tout de même de rappeler que dans ce cas précis, il s'agit d'une structure avec un statut particulier, qui comprend une notion de service public, cet exemple n'a donc pas vocation à être une règle, mais plutôt une exception à la règle selon laquelle le théâtre privé serait nécessairement voué à la rentabilité. Mais on peut donc se demander comment une structure majoritairement autofinancée arrive à se maintenir à flot en travaillant parfois à perte. Lorsque l'on demande à Mme F.C. si selon elle l'objectif artistique passe avant le financier, elle répond par l'affirmative, mais nuance son propos :

« Mais l'un ne va pas sans l'autre, parce que sans finances, il y a pas d'artistes ! C'est toujours le nerf de la guerre, il faut que l'argent rentre d'une manière ou d'une autre. Après on peut trouver des compensations, le mécénat par exemple, des entreprises qui vous aident à financer une création artistique, pour certaines

créations, souvent dans le patrimoine on voit pas mal de *crowdfunding*, du financement participatif, voilà il y a d'autres formes de financement, c'est des financements alternatifs, mais c'est indispensable pour que l'œuvre ne soit pas trop chère pour le public, et que l'œuvre existe ! » Mme F.C.

Nous revenons aux fameuses sources de recettes annexes permettant d'amortir les coûts sans faire peser une pression de rentabilité sur les spectacles. Dans ce cas précis, la démarche est la même que pour nos exemples de structures publiques : les spectacles sont joués, que leurs coûts soient amortis ou non, et s'ils ne le sont pas, d'autres sources de financements seront trouvées pour maintenir l'équilibre. Mme Me, qui travaille au Théâtre du Grand rond, donne une réponse assez similaire :

« Oui, je pense que c'est plutôt ça, amortir les coûts, on est dans une économie très particulière dans ce secteur-là, en tout cas je vous parle à l'échelle où moi je travaille. Pour les compagnies, être rentable... Déjà ce sont des mots qui sont très difficilement entendables par des artistes [rires], dans le milieu c'est des mots qu'on n'aime pas employer, parce qu'ils sont trop associés à l'économie, à quelque chose de capitalisant, l'idée qu'on investit de l'argent quelque part... Du coup c'est un peu compliqué pour nous de fonctionner comme ça, mais quand une compagnie arrive à couvrir ses coûts de création c'est déjà énorme, et quand elle arrive à faire tourner son spectacle, c'est déjà pas mal ! » Mme Me

Rappelons que le Théâtre du Grand rond est un théâtre privé, bénéficiant certes de subventions des collectivités, mais se finançant tout de même en majorité par ses recettes propres. Ici, encore une fois, la rentabilité n'est pas l'objectif visé : amortir les coûts est déjà un objectif difficile à atteindre. On remarque également que Mme Me parle d'un tabou de la dimension économique et du mot « rentable », qui a une connotation trop « commerciale ». Cette vision selon laquelle les arts doivent échapper à la dimension économique n'est donc pas propre au théâtre de service public. Cela nous permet donc d'écarter l'idée caricaturale selon laquelle une œuvre serait, dans le secteur privé, toujours traitée comme un produit commercial lambda destiné à réaliser des profits. Mme Me compare ensuite les enjeux financiers des lieux de programmation et des compagnies :

« Du point de vue du lieu [...] on n'est pas vraiment rattachés à la rentabilité d'un spectacle, dans le sens où nous on l'accueille juste pour un temps donné, par exemple de cinq jours, on n'est pas sur la vie entière du spectacle, vous voyez ce que je veux dire ? Donc nous c'est moins grave, si un spectacle marche moins sur une semaine c'est pas grave, il y en a d'autres qui rattraperont le coup plus tard ! C'est pas du tout le même enjeu. Nous c'est moins quelque chose qui va nous impacter, on va en tenir compte dans la constitution du calendrier de la saison, mais si ça marche un peu moins sur un spectacle, c'est moins compliqué pour nous que pour une compagnie. » Mme Me

Le lieu de diffusion, même si son statut est privé, a l'avantage de pouvoir compenser un spectacle qui générerait peu de recettes par un autre qui en générerait davantage. Nous constatons donc que dans un théâtre privé, il est à priori également possible de prendre un risque et de réaliser moins de recettes sur certaines représentations. Cela montre que l'idée selon laquelle un théâtre privé ne doit miser que sur des valeurs sûres pour avoir la certitude de remplir la salle à chaque fois – ce qui reste vrai pour une certaine partie du secteur – n'est pas forcément à généraliser.

Nous constatons donc que, de manière générale, le spectacle vivant est assez peu rentable : structurellement il ne l'est pas (la Loi de Baumol semble en effet correspondre à une réalité constatée par nos interlocuteurs), et de toute manière, on ne veut pas qu'il le soit. Dans les quatre exemples de lieux de diffusion que nous avons étudiés, l'objectif artistique prime à priori sur l'objectif économique : on ne vise pas le profit, on n'espère parfois même pas amortir les coûts de création. Que ce soit dans les structures publiques ou privées dont nous avons parlé, la programmation ne semble pas se faire en fonction des objectifs financiers. C'est avant tout le projet artistique qui guide la programmation, et si les spectacles ne génèrent pas suffisamment de recettes, on préfère trouver des sources annexes de financement, plutôt que de tenter de réaliser plus de recettes sur les spectacles. Cette démarche semble être commune aux quatre structures que nous avons prises pour exemples, qui ont pourtant des statuts et des degrés d'autofinancement très différents. Bien entendu, ce tout petit échantillon n'est pas destiné à être représentatif, mais plutôt à nuancer les généralités théoriques que nous avons énoncées plus haut par des contre-exemples. En l'occurrence, cela nous permet de constater que privé ne rime pas toujours avec rentabilité.

Nous avons tout d'abord constaté l'importance de l'objectif social et sociétal au sein des structures de spectacles vivants : il y a bien une préoccupation unanime (du moins au sein de notre échantillon) d'amener les publics empêchés au spectacle vivant. Le constat général est qu'il existe un public-type du spectacle vivant, c'est pourquoi les lieux de diffusion ont à cœur de tenter de diversifier ce public et mettent en place des actions concrètes dans ce sens. Cela peut passer par la communication, par les actions de médiation, voire par la programmation elle-même, en veillant notamment à la représentation des minorités. Autre possibilité : amener le spectacle au plus près des publics empêchés, en « hors-les-murs » (Mme F.C.).

Au sujet de la rentabilité des arts de la scène, le constat est également unanime : on ne cherche pas à rendre le spectacle vivant rentable, et de toute manière il ne l'est pas. Pour nos professionnels, la priorité reste de répondre aux besoins des artistes. Il y a bien évidemment des objectifs financiers, mais ils ne sont pas de l'ordre de la rentabilité : on cherche plutôt à amortir au maximum les coûts de création, ou simplement à maintenir un certain niveau de recettes propres. La programmation n'a pas à être influencée par cette pression économique : un spectacle peut être compensé par un autre, et si les spectacles ne réalisent pas assez de recettes, les structures auront recours à des sources de revenus annexes.

Nous constatons donc que, dans la réalité du travail de nos interlocuteurs, les objectifs artistiques semblent bel et bien être prioritaires sur les objectifs économiques. L'objectif sociétal vient s'intercaler entre les deux : ce n'est pas la mission première des structures, mais c'est un enjeu d'une importance capitale pour les équipes de ces lieux. Cet objectif semble également passer avant l'objectif financier, puisque l'on ne s'intéresse pas « qu'au public qui a de l'argent » (Mme F).

2. Nature et objectifs de la communication du spectacle vivant

2.1. Caractérisation de la communication du spectacle vivant

Nous nous attaquons à présent à la partie dédiée spécifiquement à la communication du spectacle vivant en elle-même. Maintenant que nous avons apporté des éléments de réponse sur le fonctionnement, la démarche et les objectifs des structures de diffusion de spectacle vivant, nous allons voir comment cela se traduit dans la communication.

2.1.1. La cible de la communication du spectacle vivant

La première question revient sur la problématique des publics : nous avons vu que, à priori, les structures ont généralement la préoccupation d'amener de nouveaux publics, notamment ceux dits « éloignés » de la culture institutionnelle. Nous allons donc voir si cette démarche entre en compte dans la communication, ou si elle passe par d'autres moyens. Autrement dit, cela nous permettra de déterminer si la communication est élaborée selon cette volonté d'ouverture des publics, ou non. La question posée à nos interlocuteurs était : quelle est la cible de la communication du spectacle vivant et comment cela se traduit-il sur les supports ? (vise-t-on généralement un public habitué afin d'avoir la garantie de remplir la salle, ou cherche-t-on à viser un public éloigné du spectacle vivant ? Comment cela se traduit-il au niveau des supports utilisés, du ton employé, des actions de médiation menées... ?).

M. B, du Théâtre Garonne, affirme que chaque support est censé s'adresser à une cible spécifique :

« Ben alors ça dépend des supports ! Si on parle des affiches, si on parle du site, si on parle du programme de saison... Si on parle des médias sociaux, si les choses sont à peu près bien faites – à priori la cible change selon le support – on est déjà sur une cible un peu spécifique, des gens qui vont se taper des textes, qui ont déjà manifesté un intérêt, donc on essaie plus de choper le regard, susciter l'intérêt pour amener vers le reste, la plaquette de saison... Les médias sociaux ont un peu ce rôle-là, de creuser un intérêt déjà éveillé ou éveiller l'intérêt de manière générale [...] » M. B

La communication n'a donc à priori pas une cible unique, mais plusieurs publics cibles, qui se voient attribuer des supports adaptés. C'est également l'avis de Mme F, du CDN de Normandie-Rouen :

« Et après dans le tout public, on essaie de faire en sorte de trouver des outils différents en fonction des spectacles, et des cibles qu'on peut toucher. Donc il y a des gens qui sortent beaucoup, là on se dit qu'on peut mettre des cartes postales, des flyers dans certains endroits pour qu'ils puissent les prendre – bon, pas en ce moment mais c'est encore autre chose – il y a des gens qui ne sortent pas, donc si on a leur adresse on peut leur envoyer, après il y en a, notamment les jeunes, qui ne sont plus du tout sur du papier mais que sur le numérique, donc on fait circuler par les réseaux sociaux, par les mails, par un site vivant... Et puis t'as d'autres endroits où il y a des affichettes, pour les gens qui se baladent, dans certains magasins, dans certains quartiers... » Mme F

Chaque support est donc réfléchi pour s'adresser à une cible différente, en fonction de l'âge, des modes de vie, des habitudes... Pour Mme B du Théâtre Garonne, la communication a pour but de s'adresser à la fois au public habitué et à des publics éloignés :

« Nous notre cible, ben c'est un public qui est intéressé par l'art évidemment, ou qui peut être intéressé par l'art, mais qui ne le sait pas ! [...] Donc nous on va chercher à aller beaucoup vers un public jeune, un public un peu artiste, on a aussi un public de profs, mais ça c'est comme dans tous les théâtres, c'est assez important. Donc voilà, un public « cultivé », qui a fait des études etc... Et puis il y a tous les autres avec qui on fait le pari que ça peut fonctionner, parce que justement, par rapport à un théâtre qui mise tout sur le répertoire, nous on a des spectacles qui peuvent toucher n'importe qui, parce qu'il y a pas forcément besoin d'avoir de connaissances, le principe de reconnaissance d'une pièce de Molière ou de Shakespeare... » Mme B

L'idée qui émerge ici, est que la communication est en cohérence avec la programmation : celle-ci est pensée pour proposer à la fois du répertoire, et des pièces plus « accessibles », ne nécessitant pas de prérequis. Logiquement donc, la communication va s'adresser à la fois à la communauté déjà présente, déjà sensible au spectacle vivant, mais aussi au public qui peut être intéressé, mais « qui ne le sait pas ». Tout comme la programmation est conçue pour pouvoir satisfaire ces différents publics, la communication est a priori également pensée pour s'adresser à tous ces différents publics à la fois, objectif qui ne semble pas aisé.

« Alors ça, ouais, c'est une vraie question. Ça va être beaucoup dans la rédaction des textes, qu'est-ce qu'on dit pour pas s'adresser uniquement à l'élite qui sait déjà de quoi on parle – je dis « l'élite », mais j'ai horreur de ce mot, hein – je veux dire les habitués, les connaisseurs... Donc, essayer de faire attention à la manière dont on rédige les textes de spectacles, et puis moi je mise beaucoup sur l'aspect visuel quand même, donner envie par des images qui sont assez intrigantes, colorées, rigolotes éventuellement. » Mme B

L'idée est donc que, tout comme la programmation, la communication soit « accessible ». Il s'agit à priori de ne pas s'appuyer sur les prérequis possédés par le public habitué, mais de fournir tous les codes nécessaires afin de s'adresser à tous. Ainsi, on peut obtenir un support de communication qui va séduire, pas uniquement grâce à un nom, une référence reconnue, mais aussi grâce à un visuel attisant la curiosité et à un texte éveillant l'intérêt. On recherche donc moins la connivence avec le public habitué que l'ouverture à tous les autres publics. Cependant, selon Mme B, pour attirer de nouveaux publics, la communication ne suffit pas :

« [...] Après on est assez limités, à travers la com, on peut pas aller toucher vraiment des publics spécifiques c'est vraiment un travail de relations publiques qui va permettre de travailler à l'élargissement des publics. Même sur nos réseaux sociaux ça reste un public « d'amis », ça reste un public de gens déjà captifs, déjà intéressés. Voilà, donc ça c'est une vraie question ! Parce que c'est une limite assez importante de la com, là-dessus la com ne suffit pas. » Mme B

Une bonne communication a donc toujours des limites, et doit à priori être complétée par un travail de relations publiques. C'est aussi l'avis de Mme F et Mme M, du CDN de Normandie-Rouen :

« Et puis la meilleure communication, elle est autour des relations publiques, c'est du vivant, des rencontres. Donc on essaie toujours de viser d'autres publics que les habitués, et c'est toujours le casse-tête, c'est difficile. Des fois on se rend compte que c'est le fait d'avoir eu un intermédiaire [...] qui va nous faire gagner un temps fou ! » Mme F

« La grande mission des scènes publiques c'est de diversifier le public, c'est toujours dans le cahier des charges. Renouveler les publics, faire en sorte que quelqu'un qui a jamais passé la porte d'un théâtre la passe, et garder quand même les habitués, parce qu'il faut pas les mettre dehors ! [...] Je pense que c'est pas que les supports, les lieux subventionnés comme nous misent beaucoup sur les relations publiques pour ce travail de diversification des publics, parce que c'est pas avec des affiches qu'on va y arriver quoi. Enfin je suppose, je fais pas de com, mais je pense qu'il suffit pas de poser une affiche, mais qu'il faut aller voir les gens, faire de l'action culturelle... C'est eux [les chargés de relations publiques, NDLR] qui remplissent les salles, clairement. À part un spectacle avec une « star », un metteur en scène, un acteur ou une actrice connus, où là ça va se remplir tout seul, pour tous les autres spectacles quasiment, c'est les relations publiques qui font la fréquentation. Enfin là je parle de chez nous hein ! » Mme M

On retrouve donc ici la volonté omniprésente d'élargir les publics, mais aussi l'idée que la communication seule ne suffit pas. Les supports doivent avoir pour but d'inclure les publics éloignés, mais cette démarche a ses limites et doit donc être appuyée par le travail de relations publiques. Nos deux interlocutrices affirment même que les relations publiques sont « la meilleure communication » et que ce sont elles qui « remplissent les salles ».

Mme Me, du Théâtre du Grand rond, pense que la communication a plutôt vocation à s'adresser au public habitué uniquement.

« Plutôt celui (le public, NDLR) qui connaît déjà le lieu, je dirais, et après c'est par les actions qu'on mène, comme je vous le disais, avec des publics un peu spécifiques, donc là y a une part de communication qui est mise en place mais c'est pas vraiment de la communication, y aura pas un flyer qui va annoncer qu'on va faire telle ou telle action, c'est plutôt du réseau interne au secteur, quoi. » Mme Me

Lorsqu'on lui demande si la communication doit plutôt s'adresser au public habitué, et donc si la mission d'élargir les publics incombe plutôt aux relations publiques, notre interlocutrice répond par l'affirmative. Selon cette logique, la communication serait inefficace, ou non appropriée pour viser les publics éloignés ; cette démarche serait donc totalement confiée aux relations publiques.

Enfin, Mme F.C., qui a travaillé au sein de la Halle de la Machine, et qui est donc plutôt familière des arts de la rue, nous apporte une vision encore différente :

« L'art de la rue c'est souvent gratuit, donc on va s'adresser effectivement au plus grand nombre, on va essayer de connaître le public qui vient voir des arts de la rue, et on va déjà essayer de s'adresser à ceux-là ! Parce que le cœur de notre public, celui dont on sait que dès qu'il va avoir l'info il va prendre son billet, on sait aussi qu'il va ensuite participer à une deuxième communication, celle du bouche-à-oreille. Donc c'est lui qui va devenir prescripteur, qui va en parler à son entourage, entourage qui a peut-être connaissance d'événements, de festivals, de spectacles, mais qui n'est pas toujours à l'affût de ce qui se passe, mais cette personne-ci, une fois qu'elle est touchée, va peut-être aller d'elle-même en parler à d'autres personnes etc, c'est un cercle de plus en plus large ! Donc on va essayer, en tant que structure, d'abord de s'adresser à son public cible, afin de s'assurer que ceux-là aient l'information. L'information elle est passée, le public cible va devenir prescripteur, il va parler autour de lui, et ça va faire tache d'huile. Mais après tout programmeur va vous dire, « on veut toucher tout le monde » ! [rires] Tout le monde veut toucher tout le monde, évidemment ! Mais il faut pas se leurrer, on va viser d'abord ceux qui prennent leurs billets, qui vont venir. » Mme F.C.

Cette réponse fait émerger une nouvelle hypothèse, selon laquelle, en s'adressant en priorité à son public habitué, on peut en réalité toucher un public beaucoup plus large, en misant sur une deuxième forme de communication, le « bouche-à-oreille ». Le but est que le public ciblé, celui qui est déjà familier des arts de la scène, devienne à son tour prescripteur et amène un public moins « initié ». Il est effectivement possible qu'une information émanant d'un proche soit plus efficace pour sensibiliser un individu « éloigné » de l'offre culturelle qu'un support de communication émanant d'une institution, même si ce dernier se veut accessible. Cependant, on peut penser que le bouche-à-oreille a également ses limites, puisque le public cible devenant prescripteur va essentiellement diffuser l'information au sein de ses cercles privés. Or, il est probable que les cercles privés d'un individu soient en majorité composés de personnes partageant les mêmes centres d'intérêt, donc possiblement déjà sensibilisés. Cette hypothèse de l'efficacité d'une deuxième communication reste très intéressante : les supports qui émanent de l'institution semblent parfois inadaptés ou inefficaces pour toucher de nouveaux publics, alors dans ce cas il est peut-être préférable de mieux se focaliser sur le public habitué, en partant du principe que celui-ci sera un relai pour toucher une cible plus difficile à atteindre. Mais la spécificité des arts de la rue est aussi que l'on peut choisir son public cible selon une zone géographique, en misant sur la proximité :

« Pour la Halle de la Machine, qui est entre l'art de la rue et une structure pérenne, il a été indispensable de travailler avec la proximité, avec les gens du quartier, avec les gens qui sont sur place, et qui vont être ensuite ambassadeurs du projet ! [...] Et après c'est la dramaturgie, toute l'histoire qu'il y a derrière, c'est une histoire qu'on raconte ! Une machine qui déambule dans la rue, c'est pas juste une machine de 14 mètres de haut en bois qui déambule dans la rue, c'est un minotaure, qui est sorti des entrailles de la terre pour marcher dans Toulouse et aller à la rencontre des Toulousains ! C'est toute cette histoire dont on va se nourrir, et c'est cette histoire dont les Toulousains seront fiers ! » Mme F.C.

Dans le cas des arts de la rue, il est possible de communiquer en misant non pas sur le contenu culturel en lui-même, mais sur la proximité. Ainsi, des individus « éloignés » du spectacle vivant peuvent se sentir concernés par la manifestation, indépendamment de leurs pratiques culturelles, tout simplement parce que celle-ci a lieu dans leur quartier. Par ailleurs, dans le cas d'un événement « hors-les-murs », le public n'a pas besoin de se rendre dans un lieu institutionnel, chose qui peut

être source d'un blocage psychologique pour une partie de la population ; c'est le spectacle qui vient au peuple. La tâche de la communication est donc plus simple : elle n'a pas à persuader un individu de pousser la porte d'un théâtre, mais simplement à l'inviter à sortir voir ce qui se passe dans les rues de sa ville. Cette communication axée sur la proximité s'applique évidemment très bien aux arts de la rue, mais il semble possible de l'appliquer également à une structure physique : un petit théâtre de quartier peut, en allant à la rencontre des habitants des alentours, fédérer les habitants du quartier autour de ce lieu de socialisation. Dans ce cas, l'argument employé par la communication n'est pas uniquement culturel, mais aussi social.

Nous avons donc constaté à travers ces témoignages que, si à priori les structures ont toutes la volonté d'élargir leur public, il est compliqué de mettre cela en pratique dans la communication. Nos interlocuteurs semblent tous affirmer que, même si la communication se veut accessible à tous, elle reste parfois inadaptée, inefficace, et dans ce cas elle doit être complétée par un travail de relations publiques. Deux de nos interlocuteurs, Mme Me et Mme F.C. considèrent même que le rôle de la communication est plutôt de s'adresser au public qui se sent déjà concerné, et que la mission de s'adresser aux publics éloignés doit plutôt passer soit par les relations publiques, soit par le bouche-à-oreille.

2.1.2. Support de publicité et support de communication culturelle : quelles différences ?

Nous entrons cette fois-ci dans le vif du sujet. Après avoir posé le contexte, en nous interrogeant sur les objectifs économiques et artistiques d'une structure de diffusion de spectacle vivant, il est temps d'en revenir au cœur de notre problématique. Nous nous sommes initialement demandé quelles étaient les éventuelles différences et distinctions entre publicité et communication des arts du spectacle. La première étape est donc de savoir s'il existe des différences visibles simplement en comparant les supports, donc les produits finis de la communication, sans pour l'instant réfléchir à la démarche qu'il y a derrière. Nous avons donc posé à nos interlocuteurs la question suivante : qu'est-ce qui distingue selon vous un support de communication faisant la promotion d'un spectacle, concert ou festival, et un support de communication publicitaire (quels sont les arguments, les freins et les motivations utilisés) ? Le premier réflexe de Mme M est de dire qu'il y a à priori peu de distinctions à faire :

« Ah bah je suis pas sûre qu'il y ait beaucoup de différence... Je ne sais pas trop analyser un support publicitaire, mais je pense que ce qui fonctionne dans la recette d'un support publicitaire c'est aussi plus ou moins ce qui fonctionne pour faire venir des gens à un spectacle. » Mme M, CDN de Normandie-Rouen

Notre interlocutrice voit donc plus facilement une similitude dans la « recette » des deux types de supports. Mais lorsque l'on lui demande si les arguments utilisés sont donc les mêmes, elle énonce une première différence :

« Bah peut-être pas non plus, parce que la publicité c'est beaucoup sur l'aspect financier, les prix bas... Après ça dépend, parce que quand on fait une publicité pour un produit de luxe ça va être axé sur la grande qualité, la rareté... Des choses plus classiques, par exemple Leclerc, l'argument ça va être que c'est moins cher qu'ailleurs. Alors que dans le spectacle on va être plutôt sur le qualitatif, la rareté, le fait de vivre une expérience, l'inédit... » Mme M

Pour Mme M, la distinction la plus évidente est l'absence d'argument financier dans les supports culturels : on ne communique pas sur le prix du billet, on ne va pas mettre en avant un spectacle parce qu'il est moins cher qu'un autre. Cela peut s'expliquer par le fait que la culture soit un secteur où l'on met à priori plutôt en avant la qualité que la quantité : on va plutôt communiquer sur la qualité artistique que sur un prix très accessible. Si dans la grande distribution et bien d'autres secteurs, il est envisageable d'acheter un produit peu cher, en sachant que la qualité est faible, cette démarche paraît incompatible avec le monde culturel. Cela nous ramène à notre classification des produits en fonction de l'effort consenti par le consommateur, de François Colbert (voir page 8). Un bien culturel, en l'occurrence un spectacle, est généralement un produit d'achat spécialisé : pour se procurer ce produit, le consommateur consent à un effort conséquent, en termes d'attente, de distance parcourue, et de dépense financière, il désire spécifiquement ce produit et n'acceptera donc pas de substitut (Colbert, 1993). Nous avons donc à priori identifié une spécificité forte des supports de communication par rapport à la publicité : on ne mise pas sur l'argument financier. Toutefois, comme le dit Mme M, cela est à nuancer car cette caractéristique peut également s'appliquer à d'autres secteurs spécifiques, comme celui du luxe, où la qualité et le prestige sont les seuls arguments : on ne communiquera pas sur le prix du produit, sinon dans une logique inversée (un prix élevé renforçant l'impression de qualité et de prestige dans l'imaginaire collectif). Par ailleurs, Mme M ajoute que, si à priori l'argument d'un prix bas n'est jamais utilisé, il existe parfois un recours à des méthodes semblables à des promotions, et autres techniques d'incitation à l'achat :

« Après parfois pour faire venir les gens, on offre des places, on fait des jeux, des cadeaux... « Si vous avez aimé ce spectacle, revenez avec un ami, votre place sera gratuite », on fait des choses comme ça, c'est une forme de publicité hein. » Mme M

M. B, du Théâtre Garonne, nous parle également de ce type de méthodes :

« Alors, sur l'argumentaire, si on parle d'un argumentaire du style « c'est pas cher » ou « une place achetée, une place offerte », on voit bien que ça marche très peu en fait. Ça marche mieux pour un aspirateur, dans les deux cas : pas cher, et en plus deux pour le prix d'un, c'est la ruée sur les aspirateurs ! Nous ça nous arrive de le faire, par mimétisme par rapport aux méthodes marketing, aux méthodes de vente, donc oui ça marche

mais c'est pas non plus... Ça marche un peu, et ça peut faire la différence, mais moins que pour un aspirateur quoi ! Donc cet argumentaire-là, qui ne serait que financier par exemple, ça marche pas bien, en tout cas c'est pas transposable. » M. B

Notre interlocuteur confirme qu'il existe parfois un recours à des méthodes marketing. Toutefois, d'après M.B, ces méthodes ont une efficacité limitée, elles ont à priori moins de succès que dans d'autres secteurs car la démarche est difficilement transposable. Sa collègue, Mme B partage également ce point de vue de l'argument économique :

« Alors, bah je dirais la dimension économique, tu vois c'est rare qu'on mentionne un prix sur un support de com, on va pas mettre « promo ». Donc l'aspect économique, et après moi je peux difficilement te parler de la pub, mais ce qui va nous importer sur une affiche de spectacle c'est de donner des informations qui fassent écho, des informations d'ordre pratique, des dates... C'est une question difficile. Mais disons qu'on va communiquer sur des spectacles, donc sur des événements en particulier, et contrairement à une pub, on va mettre en évidence l'aspect artistique, et pas l'aspect économique, et pas l'aspect « besoin ». » Mme B, Théâtre Garonne

Notre interlocutrice aborde également une nouvelle différence, au niveau des contenus des deux types de support. À priori, un support de communication de spectacle vivant aurait plutôt une visée informationnelle : il s'agit simplement de fournir au potentiel spectateur toutes les informations pratiques nécessaires pour venir assister à une représentation. Là où la publicité peut parfois adopter une démarche de persuasion, la communication culturelle serait plutôt dans une démarche d'information. Cela nous ramène encore une fois à la notion du spectacle comme « produit d'achat spécialisé » (Colbert, 1993). En effet, nous ne sommes pas dans un secteur où les produits sont facilement substituables entre eux, et où il s'agit donc de persuader le consommateur de privilégier un produit par rapport aux autres : il s'agit d'un produit qu'un certain type de public va déjà désirer (par exemple voir le dernier spectacle de tel metteur en scène...), il n'y a donc pas besoin de le persuader, simplement de lui donner les informations dont il a besoin. Concrètement, si nous sommes face à un fanatique du groupe Rammstein, cet individu va désirer ardemment un produit (parfois avant même que ce produit existe) : un concert de ce groupe. Il sera prêt à faire un effort financier ou de déplacement important, et n'acceptera pas de substitut (n'allez surtout pas lui dire que n'importe quel autre groupe de métal fera l'affaire). Il n'y a donc aucun besoin d'émettre des arguments de persuasion, seulement de fournir les informations nécessaires à cette personne pour voir ses idoles en concert. Toutefois, lorsque le produit que l'on promet n'est pas un concert de Rammstein mais le premier spectacle d'un jeune metteur en scène inconnu du public, la tâche est plus ardue car il faudra, en plus des informations pratiques, donner des codes de compréhension au spectateur, afin de lui faire connaître l'identité et le projet artistique de l'artiste. Il s'agit là encore plus de pédagogie et d'information que de persuasion. Mais encore une fois, il nous faut nuancer notre propos car la publicité peut aussi très bien être uniquement informationnelle, si le produit est

reconnu, très recherché ou difficilement remplaçable. Mme Me, du Théâtre du Grand rond, pense également que généralement, la communication du spectacle vivant est plutôt informative :

« Bah les deux servent quand même à communiquer sur quelque chose ! Donc après... C'est un peu la question de si la culture est un objet commercial comme les autres [rires] ! Après je pense que le visuel sur une affiche de spectacle ou de concert est très important pour que, juste à partir de cette image-là, la personne puisse se faire une idée de ce qu'elle va voir, je pense que souvent y a moins de texte que sur une publicité classique, j'ai l'impression. [...] En fait j'ai l'impression qu'une affiche de spectacle a pas beaucoup d'infos dessus à part la date, le lieu, la compagnie, et puis après, je sais pas, un site internet sur lequel la personne peut aller se renseigner. » Mme Me

Notre interlocutrice partage donc l'idée de Mme B, selon laquelle une affiche de spectacle s'en tiendrait généralement aux informations pratiques. Selon Mme Me, le visuel est très important dans le cadre de la communication culturelle car il participe également à donner une idée au spectateur de ce qu'il va voir. Dans la publicité, le visuel ne correspond pas toujours au produit : il peut s'agir par exemple d'une mise en scène jouant sur l'image que l'individu peut se donner en faisant l'acquisition du produit. Dans la communication du spectacle vivant, le visuel est quasiment toujours une image issue du spectacle en question, il est également informatif, puisqu'il permet au spectateur de se faire une idée plus précise de ce qu'il va voir.

Mme F, du CDN de Normandie-Rouen nous donne encore un autre point de vue sur les possibles différences entre publicité et communication des arts de la scène :

« Alors ça peut très bien se retrouver de temps en temps ! Mais nous on est plutôt sur la fidélité, on met notre logo, on indique la saison, c'est pas que pour un coup. La publicité ça va être la sortie de tel truc, il faut absolument en être ! Nous c'est sur une continuité, on cherche à avoir des gens qui vont venir une fois et qui vont avoir envie de revenir, avec d'autres, même si une personne qui vient une fois est déjà quelque chose de gagné et c'est une spectatrice ou un spectateur important, hein. » Mme F

On a ici l'idée que la communication du spectacle vivant ne se ferait pas au coup par coup, mais dans la continuité, dans une logique de fidélité. Contrairement à certaines grandes marques, on ne va pas tout miser sur un événement unique tel que la sortie d'un nouveau produit, mais on va plutôt communiquer sur l'ensemble de la saison, donc de manière égale sur toute l'année, même s'il peut y avoir des temps forts. Il semblerait qu'effectivement, la communication des structures de spectacle vivant ait pour objectif d'établir une relation sur la durée, cependant un certain nombre d'entreprises commerciales adoptent également une logique de fidélisation. Pour Mme F, la différence se situe surtout dans la démarche qu'il y a derrière la communication :

« Bah l'argent il vient pas dans mes poches en fait ! Tu vois c'est pas l'idée de gagner de l'argent, c'est l'idée de faire en sorte qu'ils viennent partager quelque chose et qu'ils en sortent grandis ! J'ai l'impression que je leur donne un bonus, j'ai pas l'impression que... que je vais les avoir quoi ! En plus on a des tarifs tellement peu élevés que c'est vraiment « Allez venez, prenez ce risque ! », alors que d'acheter un aspirateur c'est pas « Prenez ce risque » c'est « Vous en avez besoin », ça me semble vraiment différent. » Mme F

Pour notre interlocutrice, le message de ces deux types de support n'est pas le même, en raison de deux démarches différentes. Contrairement à une entreprise dont l'objectif est de réaliser du profit, un théâtre public a pour but premier la diffusion de l'œuvre (nous en revenons à la priorité de l'objectif artistique sur l'objectif économique). Cette démarche non-lucrative et non-mercantile confère au théâtre une sorte de « garantie de sincérité » : le but premier n'est pas de gagner de l'argent « sur le dos » du public, mais de lui proposer une œuvre qui va lui apporter quelque chose. Cet argument est donc propre à toute organisation non-lucrative : si l'organisation ne réalise pas de profit, les consommateurs ont alors la certitude que celle-ci ne va pas chercher à « les avoir » (notons tout de même que si certaines entreprises ont pour seul objectif la recherche du profit, d'autres ont réellement la volonté d'apporter quelque chose à leurs consommateurs, tout en dégagant juste assez de profit pour que l'activité soit pérenne).

Mme F.C., qui a travaillé au sein de la Halle de la Machine, rejoint Mme F sur l'idée d'une communication plus « continue » :

« La publicité j'imagine ça vraiment comme un truc « one-shot », mais des fois ça l'est, des fois ça ne l'est pas... En fait, c'est une question de relation, par exemple un spectacle vivant, si je reprends la Halle de la Machine, c'est effectivement un « one-shot » pour le spectacle, en apparence, mais en fait c'est tout un travail sur la durée, c'est-à-dire Astérix c'est le minotaure, mais c'est aussi la Halle de la Machine, c'est un lieu. C'est un lieu pérenne, et c'est un lieu avant tout ! C'est-à-dire que dans le spectacle vivant aujourd'hui, on vend le spectacle, mais on vend aussi la convivialité, on vend un lieu, on vend des échanges parmi le public, c'est pas un produit ! On propose un lieu, de la convivialité, de la chaleur ! En ce moment on le voit bien, on a envie de salles de spectacle, c'est pas uniquement pour aller voir un spectacle ou un concert d'un artiste qu'on adore, mais c'est aussi pour aller boire une bière avec ses potes, dans une salle où on est tous collés, où on a chaud, on sort fumer une clope, on rigole, on parle fort, et puis on garde des bons souvenirs de la soirée, parce qu'il y avait de la bonne musique, parce qu'on a dansé... [...] Donc la communication du spectacle vivant c'est aussi une communication du lieu et de ce qu'il représente, c'est une relation de longue durée. On n'est pas sur un produit « marketé », « one-shot », ou alors si, les gros blockbusters que vous avez au cinéma. C'est pas la même relation qu'on crée avec le public. » Mme F.C.

Ce qui fait réellement la différence selon Mme F.C., est que l'on ne vend pas uniquement le produit, en l'occurrence l'œuvre, mais toute l'expérience qui l'entoure. Lorsque l'on achète un billet pour assister à un spectacle ou un concert, on ne bénéficie pas seulement de la diffusion de l'œuvre, mais aussi d'une dimension sociale très importante : la convivialité du lieu, l'atmosphère générale, la possibilité de contact social avec d'autres individus, le sentiment d'appartenance à une communauté... Tout ce qui fait, en somme, que le visionnage d'une captation ne peut remplacer la présence physique à une représentation. On pourrait objecter que de plus en plus d'entreprises se soucient de « l'expérience client », souhaitent que le contexte de l'acte d'achat soit le plus agréable possible. Cependant, le spectacle vivant est effectivement un domaine où la fidélité, non pas au produit mais au lieu de diffusion, peut être très forte. Une structure peut en effet établir une telle relation avec son public, au point où celui-ci aura en elle une confiance aveugle (nous pouvons citer à nouveau l'exemple du Hellfest, pour lequel les habitués prennent leurs billets avant même de

connaître la programmation, mais un tel phénomène peut aussi exister à plus petite échelle). Mme F.C. poursuit :

« C'est une question de réponse à un besoin, dans le spectacle vivant on est plus sur une relation, je pense. Entre une esthétique et un public, entre un lieu et un public, c'est cette relation qu'on va mettre en avant dans les supports de communication, plutôt qu'un besoin d'un produit. Ça se voit dans le vocabulaire utilisé, dans le spectacle vivant on va parler de relationnel, d'un moment convivial, chaleureux, où vous allez penser, vous allez réfléchir, vous allez rire, vous allez pleurer, vous allez danser... On touche à l'émotion, on touche au vivant, en fait. Un produit, on va toucher au matériel, ça va pas être un grand moment d'émotion quand on se parfume le matin, bon, ils peuvent tenter ça, mais l'argument ça va plutôt être la valorisation d'avoir le dernier Chanel, ça reste un produit, pas une relation directe. » Mme F.C.

On retrouve ici exactement l'idée énoncée par Mme F : la différence de message entre « Prenez ce risque » et « Vous en avez besoin ». La notion de relation est très importante : ici ce n'est pas un commerçant, un vendeur, qui tente de vous faire penser que vous avez besoin d'un produit afin de faire réaliser du profit à son entreprise, mais une équipe en laquelle vous avez confiance, qui vous conseille une œuvre et qui vous invite à prendre un risque, car elle pense que cela va vous apporter quelque chose. Cela reste bien entendu du domaine de l'imaginaire, mais l'idée globale est à la fois que l'on touche à du sensible et pas du matériel, mais aussi qu'il y a une vraie relation basée sur la confiance.

M. B nous apporte quant à lui une vision encore différente. Lorsqu'on lui demande quelle sont les différences entre les deux types de supports, il nous donne une réponse surprenante :

« Je dirais à priori, rien ! Parce que je vois pas sur quels critères – si on parle vraiment que de communication – la visibilité assurée par une affiche de spectacle devrait être distincte de celle assurée par une pub pour une bagnole ou n'importe quoi. Si ce n'est que non, ça ne marche pas ce que je dis, parce que dans les faits, ça ne marche pas, comparer des affiches de théâtre à des affiches pour des bagnoles. Mais ça je pense qu'en fait c'est culturel, c'est culturel à deux endroits, en interne dans le petit monde de la culture, qui essaye de se distinguer du monde marchand, tout ça, il s'agit de montrer un peu que c'est pas les mêmes codes, on fait pas pareil. [...] Et aussi du côté du public, il y a un système de reconnaissance qui passe par les codes visuels, qui fait que si les codes utilisés par un théâtre ressemblent trop à ceux utilisés par le Lidl ou l'Intermarché juste à côté de chez eux, bah ils vont pas retrouver les valeurs que eux-mêmes mettent dans le fait de fréquenter un théâtre... ça marche aussi pour le cinéma d'ailleurs. Du coup, les différences pour moi, elles sont là, c'est plus une question de valeurs, comment on affiche ce qu'on vend plus qu'autre chose. » M.B

Selon notre interlocuteur, dans la démarche, rien ne distinguerait un support publicitaire d'un support culturel, si ce n'est une volonté, pour les structures culturelles, de justement se démarquer des supports marketing. Ainsi, les codes employés par la communication du spectacle vivant seraient différents de ceux de la publicité, justement dans le but de se démarquer de ses derniers. Les codes doivent être différents, pour que la communication ne soit pas cataloguée comme « commerciale ». Les structures de spectacles vivants élaboreraient donc inconsciemment leurs codes visuels en opposition à ceux de la grande consommation, pour afficher certaines valeurs. Mais au niveau de l'argumentaire, M. B évoque une différence de taille :

« L'argumentaire de la satisfaction ne marche pas non plus ! Parce que l'aspirateur, bien sûr, est garanti ; nous ce qu'on vend c'est de la détente, du plaisir, du bonheur d'être ensemble, enfin tout ce qu'on va retrouver à longueur de programme dans les théâtres, mais quand même ce qu'on vend aussi, c'est du risque ! [...] Je parle pas forcément de spectacles risqués, mais le risque qui est vendu c'est que le théâtre, ça peut être particulièrement chiant, quand même ! On en a tous vécu l'expérience ! Donc le « satisfait ou remboursé », ça marche pas. Donc c'est pas ça qu'ils viennent chercher les gens, en tout cas pas chez nous. Donc l'argumentaire, à cet endroit-là, il est assez radicalement différent. Dans un cas, ce qu'on vend quand on vend un aspirateur, c'est de la certitude, surtout ne pas angoisser les gens, nous ce qu'on vend, c'est l'incertitude de peut-être se faire chier pendant trois heures. [rires] J'exagère un peu, mais quand même, y a de ça ! Voilà donc les grandes lignes de l'argumentaire c'est pas du tout transposable. On imagine mal une pub de voiture montrant le risque de se casser la gueule en bagnole par exemple. Bah nous c'est ce qu'on fait ! » M. B

Et nous mettons alors le doigt sur un aspect de la communication du spectacle vivant que nous n'avons jamais évoqué jusqu'ici : il n'y a pas, et il ne peut pas y avoir de garantie de satisfaction. Comme nous l'avons vu précédemment, un spectacle est un produit qui représente un risque, autant pour son producteur que pour son public, puisque chaque spectacle est un prototype (Evrard, 1999). Contrairement à une communication de grande distribution, la communication du spectacle vivant ne garantit pas la satisfaction à tout prix, mais invite à prendre un risque. L'argumentaire « satisfait ou remboursé » n'a dans ce cadre aucun sens, puisque la satisfaction n'est pas toujours le but recherché : le public ne se rend pas forcément au théâtre pour être « satisfait », mais aussi parfois pour réfléchir, pour être bousculé, choqué, dérangé, ou tout simplement pour enrichir sa culture personnelle (cela fonctionne également pour le cinéma). Dans le cas d'un bien de grande consommation, le consommateur sait exactement quelle fonction ce bien va remplir, et s'il ne les remplit pas, il sera considéré comme inutile. Dans le cas d'un spectacle, il est bien sûr possible d'avoir des attentes, mais le spectateur est conscient du risque d'être déçu, et il l'accepte comme faisant partie du « jeu ». Nous touchons là à priori quelque chose d'assez spécifique au monde de la culture, et particulièrement aux domaines du spectacle vivant et du cinéma. Ce risque d'être déçu est accepté dans très peu d'autres domaines : s'il est accepté dans le domaine de la culture, c'est probablement parce que l'on considère que même une œuvre décevante nous apporte toujours quelque chose, nous enrichit toujours. Cela nous ramène au message que véhicule la communication du spectacle vivant selon Mme F : « Prenez ce risque ».

La réponse à notre question est donc assez complexe. Il semble intéressant de noter que lorsque l'on demande à nos interlocuteurs ce qui différencie selon eux un support de publicité et un support de communication du spectacle vivant, quatre sur six ont pour premier réflexe de répondre qu'il y a peu de différences, ou de mettre plutôt en avant la similitude entre les deux démarches. Cependant, tous nos interrogés avancent tout de même des éléments permettant de distinguer ces deux pratiques. Nous avons plusieurs idées de caractéristiques particulières de la communication du spectacle vivant : l'absence de l'argument financier (évoquée par quatre de nos interlocuteurs), l'absence de l'idée de « besoin » (évoquée par trois personnes), une communication plus

« continue » et moins « one-shot » (évoquée par deux personnes), un caractère informatif et non persuasif (évoquée par deux personnes), une communication rattachée à un lieu, donc plus axée sur le relationnel (évoquée par deux personnes), et enfin l'absence de garantie de satisfaction (évoquée par une personne). Nous faisons donc émerger les spécificités de la communication du spectacle vivant : une communication de long terme basée sur une relation de confiance (légitimée par le caractère non-lucratif de l'activité, donc un certain désintéressement), axée plutôt sur la qualité que sur le prix, qui ne vise pas à créer un besoin mais à informer sur le produit, et qui ne promet pas de satisfaction, mais invite à prendre un risque. Si ces caractéristiques permettent de distinguer la communication des arts du spectacle de la majorité des supports publicitaires, on peut cependant remarquer que peu de ces spécificités s'appliquent exclusivement à ce secteur. En effet, une communication émanant d'une entreprise commerciale peut également avoir pour but d'établir une relation de fidélité, être plus axée sur la qualité que sur le prix (dans le cas de produits de luxe), être strictement informative (dans le cas d'un produit bénéficiant déjà d'une très forte notoriété)... Seule l'absence de promesse de satisfaction semble être une spécificité exclusive de la culture : il s'agit peut-être du seul domaine où l'on peut accepter d'être déçu sans se sentir lésé, car même une œuvre « décevante » est considérée comme un enrichissement personnel. Ce risque à prendre est encore plus important dans les secteurs du cinéma et du spectacle vivant (bien que le cinéma réduise ce risque par l'existence systématique de bandes-annonces parfois très révélatrices). Nous venons donc peut-être de mettre le doigt sur un élément important : la communication du spectacle vivant ne promet rien, si ce n'est l'authenticité de la démarche artistique.

Nous avons donc fait émerger plusieurs pistes sur la cible et les caractéristiques du spectacle vivant. En ce qui concerne le public ciblé, quatre sur six de nos interrogés pensent que l'on peut s'adresser à la fois au public habitué et aux publics « empêchés » (chaque support étant conçu pour une cible spécifique) : cela implique d'élaborer des supports suffisamment accessibles, ne nécessitant pas de prérequis, utilisant le ton adapté. Pour les deux autres interrogés, il est préférable de se concentrer sur le public déjà sensibilisé, et d'aller vers les publics empêchés par d'autres moyens : relations publiques, bouche-à-oreille... Il semble y avoir consensus sur le fait que la communication peut tenter de s'adresser à ces publics éloignés de la culture institutionnelle, mais que cette tâche incombe plutôt aux relations publiques.

Nous avons mis en avant, dans les grandes lignes, les caractéristiques particulières (mais encore une fois pas exclusives) de la communication du spectacle vivant :

- Arguments qualitatifs plutôt que financiers
- Visée informative plutôt que persuasive
- Caractère continu et non pas au coup par coup
- Communication de proximité, rattachée à un lieu, à une équipe
- Pas de promesse de satisfaction, mais une invitation à prendre un risque

2.2. La place du marketing dans la communication culturelle

Nous arrivons au cœur de notre sujet : nous avons parlé d'argent, nous avons parlé de publicité, mais le moment est venu d'aborder frontalement la notion qui fâche, et de prononcer le mot « marketing ».

2.2.1. Dans quelle mesure fait-on du marketing ?

La question posée était : « Peut-on comparer la logique de promotion d'un spectacle avec une logique marketing classique (autrement dit, promeut-on un spectacle de la même manière qu'un bien ou service de grande consommation) ? ». L'idée est de voir si les professionnels du spectacle vivant que nous interrogeons considèrent que leur démarche de communication peut s'apparenter à une stratégie marketing. Mme F, du CDN de Normandie-Rouen, admet qu'il y a des similitudes :

« C'en est un petit peu (du marketing, NDLR) quelque part, là où on se retrouve, que ce soit vendre un aspirateur, ou pour nous, faire la promotion de toute une saison culturelle, c'est qu'il y a une stratégie de communication, après chacun la sienne ! À partir de quand on commence à parler de ce spectacle-là, jusqu'à quand, qu'est-ce qu'on met le plus en avant... On a tous une stratégie de communication. Alors après elle va différer, d'abord en fonction de ce qu'on « vend », mais aussi en fonction de chaque lieu. Et même dans le public on a des différences par rapport à ça. » Mme F

Selon notre interlocutrice, dans les deux cas on parle bien d'une stratégie, qui a pour base les mêmes fondements, les mêmes questionnements : qu'est-ce que l'on dit, à qui, où, quand, comment, et dans quel but ? Cependant, cette stratégie diffère selon le produit que l'on propose, mais aussi selon la structure : la stratégie de communication d'un spectacle a les mêmes fondements que la stratégie de promotion d'un bien de grande consommation, mais pour autant elle ne sera pas la même. Et cette stratégie peut encore différer selon la nature de la structure qui vend ce spectacle : scène labellisée, théâtre privé, régie... C'est également l'avis de Mme F.C., qui a travaillé à la Halle de la Machine :

« Il y a certainement des similitudes, parce qu'on va parler de cible, on va parler de support, on va travailler sur les mêmes espaces, mais pas forcément à la même échelle, parce qu'on n'a pas les mêmes finances... Mais la stratégie c'est se demander à qui on parle, de quoi ils ont besoin, où aller les chercher, quel est le territoire, comment, quand ? [...] On va parler de positionnement, de cible, d'objectifs, de supports, c'est souvent aussi ce qui agace les directeurs artistiques, et ça se comprend, parce qu'on a pas envie de faire de la publicité, on va pas matraquer sur tous les supports, sur les périph' en « 4 par 3 »... Bon en même temps on n'a pas les moyens dans la culture, surtout dans le spectacle vivant, acheter ces « 4 par 3 » sur le périph' ça coûte une fortune ! On va parler des mêmes choses, on va parler d'objectifs, de positionnements, mais comme on n'a pas les mêmes objectifs, les mêmes positionnements, on va vite dévier sur des stratégies différentes. [...] À partir du moment où nous on veut transmettre du sensible et du vivant, évidemment la

stratégie de communication va être différente d'une communication marketing, où vous allez être dans du « produit », avec des budgets qui ne sont pas du tout les mêmes quoi. » Mme F.C.

Mme F.C. confirme que la stratégie émane dans les deux cas des mêmes questionnements, et se définit avec des termes spécifiques tels que « positionnement », « ciblage », ou « objectifs ». Et le fait que ces termes rattachés au marketing puissent être appliqués au milieu du spectacle est, selon elle, dérangeant dans ce milieu, car ils ont évidemment une connotation « commerciale », et renvoient, dans l'imaginaire collectif, à la publicité. Cependant, selon notre interlocutrice, deux paramètres distinguent une stratégie marketing lambda d'une stratégie de communication culturelle. Le premier est tout simplement le paramètre économique, puisque les lieux de spectacle vivant ont généralement des moyens beaucoup plus limités que les grosses entreprises commerciales, les supports utilisés ne seront donc pas parmi les plus coûteux qui existent. Le second paramètre est – nous rejoignons ici le propos de Mme F – l'objet de la communication qui, puisqu'il touche au sensible, au vivant, aura nécessairement une communication différente d'un produit de grande consommation. Pour résumer, la promotion d'un spectacle s'appuie sur les mêmes méthodes que la publicité, mais la stratégie qui en découle est nécessairement différente du fait du caractère particulier du produit culturel, et a généralement un budget beaucoup plus restreint. Mme M, du CDN de Normandie-Rouen, et Mme Me, du Théâtre du Grand rond, ont pour premier réflexe de répondre plutôt par la négative à notre question, puis admettent qu'il existe des similitudes :

« Alors je pense qu'on peut pas traiter le produit spectacle comme un produit de grande distribution quoi. On parle pas de voitures quoi, c'est autre chose. Mais ça veut pas dire que les outils sont différents, à mon avis c'est un peu hypocrite de dire ça, après je sais pas. Après je suppose que quand on fait de la communication, une affiche, un teaser, on essaie de montrer des choses pour donner envie de venir aux gens, donc forcément on manipule d'une manière ou d'une autre leurs désirs ! Donc si c'est ça faire du marketing, bah oui on en fait. » Mme M

« Je pense pas... Même si je pense qu'il y a des similitudes, on n'a pas réinventé la poudre... Mais je pense que c'est une question de vocabulaire, dans le milieu culturel on n'aime pas ça, on n'aime pas dire « marketing », on n'aime pas dire « rentabilité », même si le principe peut être le même... Après je pense qu'il y a peut-être un côté « humain » qui va être mis en avant, par un visuel plus chaleureux, des valeurs qui sont peut-être retransmises par une compagnie, donc ça va être moins brut que du marketing pur et dur, où on va cibler un public, etc. Je pense que les outils peuvent être à peu près similaires, mais que la démarche peut être différente. » Mme Me

Nos deux interlocutrices concèdent que les outils utilisés pour établir la stratégie vont à priori être similaires. Mme M va même plus loin en affirmant que toute communication pourrait être assimilée à du marketing, à partir du moment où l'on essaie de « donner envie », où le message est orienté, où l'on « manipule leurs désirs ». Cependant, selon elle, on ne peut tout de même pas traiter, et vendre un spectacle comme n'importe quel autre produit. Pour Mme Me, si les outils sont similaires, la démarche est différente pour des questions de valeurs affichées, et d'un aspect « humain », qui différencie ce type de stratégie du marketing « pur et dur ». Mais notre interlocutrice semble nous

dire qu'il s'agit avant tout d'une question de vocabulaire, et que c'est bien le terme « marketing » qui pose problème. Mme M semble également mettre en avant une différence « par principe » : même si les stratégies sont similaires, on ne peut pas les comparer. Elle va même jusqu'à parler d'« hypocrisie » : selon elle, affirmer que les outils employés sont absolument différents est de l'ordre de la mauvaise foi. Il y aurait donc, dans le milieu du spectacle vivant, une différence au niveau des stratégies adoptées, mais aussi une différence « par principe » : certains termes y sont difficilement audibles. Ce rejet des termes associés au marketing est évidemment compréhensible et logique, puisqu'ils sont associés à des valeurs marchandes, et comme nous l'avons vu avec le modèle théorique des « économies de la grandeur » de Boltanski et Thévenot, les « mondes » de l'art et du commerce ont des valeurs opposées, à priori incompatibles (Boltanski et Thévenot, 1991).

Ainsi, si les deux types de stratégies ont la même base, ils n'aboutissent pas à la même démarche, aux mêmes outils déployés. Par exemple, on retrouvera dans le spectacle vivant beaucoup moins de dispositifs d'incitation à l'achat, telles que les ventes flash et autres promotions. Cependant, nous remarquons plus tôt que ces outils, qui sont à priori propres à la communication des industries, de la grande distribution, sont de plus en plus utilisés dans le secteur culturel. On retrouve par exemple des dispositifs du type « une place achetée, une place offerte », directement inspirés des techniques de vente des entreprises commerciales. Donc, si la stratégie de communication du spectacle vivant aboutit à une campagne de communication différente de celle des industries, elle peut toutefois « emprunter » des outils à cette dernière, il existerait donc une certaine perméabilité entre ces stratégies à la base différentes. Mme M s'exprimait, à la question précédente, sur la possibilité d'utiliser ces outils étiquetés « marketing » :

« Bah ouais, pourquoi pas ? Après, est-ce que le marketing c'est tabou, ou interdit dans un lieu culturel, je sais pas. Il y a des gens qui disent que le marketing c'est de la manipulation, mais à partir de là, si tu veux pas manipuler les gens, tu fais plus de communication ! Mais si tu estimes que c'est juste des outils pour donner envie aux gens de venir... Après dans la culture ce qu'on propose, je sais pas, c'est pas une perte de temps pour les gens, c'est pas de la consommation matérialiste, ce qu'on propose c'est de l'échange, du divertissement... La qualité du moment qu'un spectateur vient de passer, c'est autre chose que de vendre n'importe quoi... Tout dépend du produit ! (rires) Est-ce que du coup il y a un rejet du marketing dans la culture, bah oui, à partir du moment où ça nous rapproche trop d'un produit commercial classique ! » Mme M

Notre interlocutrice semble nous dire que ce que l'on reproche au marketing, cette idée de « manipulation », peut s'appliquer à la communication de manière générale. Selon elle, cela rend justifiable l'utilisation d'outils propres au marketing traditionnel, si l'on considère qu'ils aident à accomplir l'objectif de diffusion du spectacle visé. La fin justifie les moyens : si ces outils peuvent permettre d'amener davantage de personnes au théâtre, pourquoi s'en passer ? Pour Mme M, ce qui

rend l'utilisation de ces outils « légitime », c'est la nature du produit proposé : il s'agit d'un apport, un enrichissement pour le spectateur, et non pas une dépense purement matérialiste. On retrouve une idée que sa collègue, Mme F, exprimait dans la partie précédente : on n'essaie pas de duper les gens, de les « avoir » en leur faisant acheter un produit dont ils n'ont pas forcément besoin, mais on leur propose un moment précieux, qui leur apportera forcément quelque chose. Ainsi, si cela permet de faire profiter plus de personnes de cet enrichissement, il paraît légitime d'utiliser des outils issus du marketing. Lorsque l'on demande à Mme B, du Théâtre Garonne, si l'on peut comparer les stratégies de communication des industries commerciales et du spectacle vivant, sa réponse va également dans ce sens :

« Bah là aussi j'ai envie de te dire que traditionnellement ça fonctionne pas comme ça, mais je pense que ça peut être intéressant de s'approprier des logiques marketing, et que ça devrait être fait plus souvent. Tout en gardant vraiment du sens ! Vraiment dans la com de spectacle ce qui est important c'est de donner du sens à ce qu'on fait. Voilà, quand on fait une programmation de spectacles, on y met du sens, donc il faut qu'on fasse une communication à l'image de ce qu'on a construit dans la programmation. C'est avant tout être en adéquation avec l'état d'esprit du lieu, je pense que la question du sens est primordiale. Tout comme je te disais, dans l'écriture des textes, toujours donner du sens, exprimer pourquoi on accueille telle compagnie, essayer de retransmettre un peu la logique qui a été celle des programmeurs. [...] Donc voilà, par rapport aux logiques marketing, oui on peut en prendre de la graine, mais il faut toujours se poser la question du sens, qu'on perde pas de vue cette question-là. Je pense que ça peut être intéressant de s'ouvrir à ce qui est fait par les autres... Parce que les grands publicitaires c'est des créateurs aussi ! » Mme B

Ainsi, selon Mme B, il peut être intéressant de s'inspirer de la logique marketing dans le domaine du spectacle vivant. Il ne s'agit pas d'appliquer la même stratégie, mais de s'approprier certains outils, tant que cela a « du sens ». Il faut donc tout de même que ces emprunts à la logique marketing soient mesurés, justifiés, et aillent dans le sens des objectifs artistiques de la structure. Mme B déclarait même à la question précédente :

« Mais après tu vois je pense qu'il faudrait qu'on « prenne de la graine » un peu de la démarche publicitaire. Je sais pas, je pense aux pubs de Benetton ou quoi, le côté « choc » et intrigant, qui donne envie d'en savoir plus, ça c'est quelque chose qu'on pourrait avoir en commun, attiser la curiosité quoi ! » Mme B

Non seulement la communication du spectacle vivant pourrait s'inspirer de celle des grandes industries, mais elle le devrait parfois. Notre interlocutrice lève ici un tabou en affirmant que certaines méthodes propres au marketing traditionnel pourraient réellement apporter quelque chose au spectacle vivant. Cela rejoint la pensée de Mme M : si l'on considère le service que l'on propose comme légitime, réellement utile à la société et à chaque individu, pourquoi se passer d'outils qui en permettraient une meilleure diffusion ? Dans l'exemple qu'elle donne, Mme B suggère que la communication du spectacle vivant pourrait parfois sortir de son registre purement informationnel pour s'essayer au *storytelling*, au « provoquant » ou au « choquant ». Lorsqu'elle nous explique que les grands publicitaires sont également des créateurs, donc des artistes, notre interlocutrice sous-

entend que le support de communication en lui-même, au lieu de s'effacer au profit de l'œuvre qu'il promeut, pourrait être pensé lui-même comme une œuvre d'art. Ainsi, pour Mme B, la stratégie de communication du spectacle vivant est naturellement différente de celle des industries, mais peut toutefois s'en inspirer sans se dénaturer.

Son collègue M.B, lui, répond que non, on ne peut pas comparer ces deux types de stratégies :

« Bah, un peu pour les mêmes raisons, non, pour le fond. Pour les moyens qu'on utilise non plus, pour des raisons très concrètes, c'est qu'on n'est pas du tout sur les mêmes échelles budgétaires. Là pour le coup, c'est vraiment clair du côté du théâtre parmi d'autres secteurs culturels, c'est vraiment propre au théâtre, c'est que c'est pas une industrie, donc on peut pas tabler sur des grandes échelles de communication parce qu'en fait, on ne vend jamais, quels que soient les moyens qu'on y met, que pour – si on parle d'une grande salle – maximum trois soirées à 1000 places, ça fait jamais que 3000 personnes. Nous on a une salle de 250 places, on va faire 10 soirées, bon bah ça fait 2500 personnes, à tout casser. Pas question de mettre des mille et des cents dans du marketing pour juste ce nombre-là de personnes, après si on réfléchit sur toute la saison, nous on doit faire quelque chose comme 30 000 ou 40 000 personnes sur la saison, certains font 100 000, mais même ! On n'est pas en train de parler de quelque chose qui se vend par centaines de millions de pièces, où derrière il y a un marché, l'économie est soutenue par un marché, donc les moyens marketing qu'on utilise pour vendre le truc ils sont à cette échelle-là, c'est une grande échelle en fait. [...] Donc ouais pour le marketing, on est loin de ce qu'on entend par marketing dans la plupart des autres domaines. Y a peut-être un problème d'esprit aussi, mais y a surtout un problème de moyens, d'abord, je pense. » M. B

Ici, notre interlocuteur revient sur l'argument de l'absence de garantie de satisfaction qu'il évoquait à la question précédente, mais surtout l'argument économique évoqué brièvement par Mme F.C. Il nous explique que le spectacle vivant, en particulier le théâtre, n'est pas une industrie, les chiffres (budgets, coûts, recettes) ne sont donc absolument pas à la même échelle que pour des biens produits massivement en série. Les sommes en jeu ne sont pas assez importantes pour que des outils marketing tels que ceux déployés pour les industries commerciales soient mis en œuvre. L'économie du secteur est une économie particulière, qui ne correspond pas à l'économie des industries, qui elle, est soutenue par un marché important. Pour M.B, l'« esprit » n'est pas le même, mais c'est surtout pour des raisons d'échelle économique que l'on ne peut pas comparer les stratégies de communication des industries et du spectacle vivant.

Nous constatons donc que, selon la majorité de nos interlocuteurs, les deux types de stratégies sont fondés sur les mêmes bases, les mêmes questionnements. Cependant, du fait de la nature du produit que l'on promeut, en l'occurrence un spectacle, la stratégie adoptée ne sera nécessairement pas la même. Nos interlocuteurs évoquent des différences d'outils utilisés, de valeurs véhiculées, de vocabulaire employé, et surtout d'échelle économique. Pour une des personnes interrogées, les démarches ne sont pas comparables pour cette dernière raison. Pour les cinq autres, il y a des similitudes mais il existe nécessairement une différence dans la démarche. Deux personnes sur six abordent spontanément le sujet de l'emprunt d'outils marketing dans le spectacle vivant, et se prononcent en faveur de ces pratiques. Nous constatons à travers nos différents témoignages que le

secteur du spectacle vivant semble, à l'époque actuelle, tiraillé entre un rejet du marketing en raison de valeurs opposées, et une volonté de s'approprier certains outils pour rendre la communication plus efficace.

2.2.2. Un « marketing du spectacle vivant » ?

Nous arrivons enfin à la dernière question, qui va nous permettre d'apporter des réponses à une interrogation cruciale : peut-on parler de « marketing du spectacle vivant » ? L'enjeu est de voir si, selon nos interlocuteurs, le terme en lui-même est approprié, et si l'on peut assimiler la démarche de communication du spectacle vivant à du marketing. La question posée était la suivante : est-il approprié, selon vous, de parler de « marketing du spectacle vivant » pour désigner la stratégie de communication permettant de trouver un public pour une œuvre (qu'est-ce que cela implique) ? À cette question nous obtenons trois types de réponses : une réponse de type « plutôt oui », quatre réponses « plutôt non », et une réponse « cela dépend des structures ». La majorité se prononce donc a priori contre l'utilisation du terme « marketing » dans le domaine du spectacle vivant. Nous allons à présent détailler les arguments avancés. Pour Mme B du Théâtre Garonne, l'adoption de ce mot ne pose a priori pas de problème, sous certaines conditions :

« Pourquoi pas ? Oui, pourquoi pas. Ça rejoint ce qu'on disait tout à l'heure, tout dépend du sens qu'on y met, si c'est se faire rencontrer une œuvre et un public, moi je dis oui ! Les outils qu'on utilise, si la finalité est celle-ci, de faire se rencontrer une œuvre et son public, peu importe les outils ! Voilà. » Mme B

L'utilisation de ce terme est donc adaptée si l'on prend le sens le plus large du terme marketing, à savoir la simple démarche de mise en relation entre une offre et une demande. L'adoption de ce terme est conditionnelle, il faut redéfinir le marketing pour qu'il puisse s'adapter au secteur des arts de la scène. C'est d'ailleurs ce qu'ont voulu faire plusieurs auteurs, que nous avons abordés précédemment, en proposant de définir un marketing qui a pour objectif de « chercher un public pour une œuvre, et non fabriquer un produit pour un marché » (Evrard, 1999). Colbert proposait de définir ce marketing particulier comme « l'art d'atteindre les segments de marché susceptibles de s'intéresser au produit, en ajustant à celui-ci les variables de la composition commerciale – le prix, la distribution et la promotion – afin de mettre le produit en contact avec un nombre suffisant de consommateurs et d'atteindre ainsi les objectifs conséquents à la mission de l'entreprise » (Colbert, 1993). C'est en effet une définition du marketing modifiée pour correspondre aux enjeux du spectacle vivant : comme nous l'avons vu, la principale différence est que le produit, donc l'œuvre, n'est pas une variable, mais la constante, le point de départ. Nous n'avons dans cette définition aucune notion d'objectifs économiques ou de rentabilité, l'objectif est de « mettre le produit en contact » avec son public, donc de lui assurer une bonne diffusion. Cette vision du marketing peut

donc correspondre à la vision de Mme B, qui est ouverte à l'utilisation d'outils marketing et à l'adoption de ce terme, tant que l'on garde à l'esprit que la finalité n'est rien d'autre que la bonne diffusion de l'œuvre que l'on souhaite faire connaître au public. Pour Mme F.C., qui a travaillé à la Halle de la Machine, l'utilisation du terme « marketing » est adapté ou non selon la structure :

« Ça dépend tellement des structures, des compagnies, oui il y en a qui usent du marketing, des promotions, y en a qui sont à l'affût pour remplir leur salle jusqu'au dernier siège, mais euh... ça dépend des structures, et ça dépend des objectifs encore une fois ! » Mme F.C.

On pourrait donc parler de marketing ou non selon les techniques employées dans le cadre de la promotion des spectacles. Notre interlocutrice poursuit :

« Il faut pas se leurrer, le mot « marketing » peut être appliqué à la culture. À partir du moment où vous avez des abonnements, des grilles tarifaires, c'est du marketing, on essaye de s'adapter un maximum pour amener le plus grand nombre, faire le plus de ventes possibles... Si on se pose la question des abonnements, est-ce que c'est pas déjà du marketing ? Après ça dépend comment ils sont traités, y a des salles qui font des abonnements, et heureusement parce qu'elles en vivent. Et d'autres structures essaient de s'en sortir, de ces abonnements, parce que ça permet pas un renouvellement des publics, c'est pas forcément ce qu'on cherche aujourd'hui. Parce qu'on s'adresse à tous, encore une fois ! Moi je pense que la culture, c'est comme l'éducation, c'est pas un produit, c'est une valeur, qu'on a la chance d'avoir en France, avec une multitude de propositions, de structures... C'est comme si vous me demandiez si dans l'éducation, y avait un certain marketing ! Alors oui, il y en a, pour les grandes universités, les grandes écoles de commerce payantes, où on voit des grandes pubs dans le métro, c'est écoles à 15 000€ l'année, donc oui y a du marketing, parce que qu'ils ont besoin de cette manne financière, parce que c'est un business. Mais l'éducation c'est pas du business, c'est du service public, c'est un bien commun ! Et la culture c'est pareil, c'est un bien commun, et en même temps il y a des structures qui font du marketing, parce qu'on a besoin de remplir, on a besoin de ressources financières... Oui le marketing peut être utilisé dans la culture, c'est le cas dans certains théâtres, dans certaines compagnies... Après c'est tellement large, y a tellement de structures différentes ! » Mme F.C.

Cette réponse très dense nous donne plusieurs éléments intéressants : on ne peut pas systématiquement assimiler la communication du spectacle vivant à du marketing, mais certaines entreprises du spectacle vivant y ont recours. Ici, notre interlocutrice nous donne deux arguments à priori contradictoires : d'un côté, à partir du moment où l'on met en place une communication et une politique tarifaire adaptée pour amener le plus de monde possible, on est déjà dans une démarche qui est de l'ordre du marketing. D'un autre côté, on peut difficilement parler de marketing dans le secteur culturel puisqu'il s'agit d'un service public, d'un bien commun, au même titre que l'éducation. Notre interlocutrice semble faire une différence selon la taille des structures : on trouve en effet des organisations avec des tailles et des objectifs économiques très différents, dans l'éducation comme dans la culture. On pourrait d'ailleurs faire un parallèle entre l'opposition « éducation nationale / grandes écoles privées » de Mme F.C. et l'opposition « entreprises du secteur des arts / industries culturelles » (Colbert, 1993). Ces deux secteurs appartiennent au domaine du bien collectif, pourtant ils comprennent tous deux des entreprises recherchant la rentabilité, qui ont donc recours au marketing, selon Mme F.C. Mais alors, fait-on du marketing dès

l'instant où l'on cherche à adapter sa communication et ses tarifs dans le but de remplir la salle, ou bien fait-on du marketing seulement si l'on recherche la rentabilité ? Cette confusion montre bien qu'il y a un problème de définition du marketing. Mme F.C. semble dire que le recours au marketing n'est pas naturel dans le secteur du spectacle vivant, mais qu'il est parfois nécessaire pour des raisons de survie économique : ce n'est pas dans la nature des entreprises culturelles d'y avoir recours, mais elles y sont parfois contraintes, afin de garantir un minimum de ressources financières. Pour Mme F du CDN de Normandie-Rouen, il y a des similitudes entre la communication des arts du spectacle et une stratégie marketing lambda, mais pas au point de pouvoir utiliser ce terme :

« Ça peut pas aller jusque-là, mais c'est une stratégie, et comme peut-être des promos qu'il pourrait y avoir dans le privé du genre « Vous en achetez un, on vous offre le deuxième », on le voit dans la culture ! « Venez avec une personne nouvelle, on vous offre votre place », enfin on n'est pas très loin ! Mais y a pas la même envie à la fin de faire de l'argent, c'est plutôt l'idée de « Quel dommage si la salle est vide ! ». Donc il vaut mieux qu'il y ait la moitié de gens invités, et l'autre qui paye, plutôt qu'une salle à moitié vide avec que des gens qui ont payé. C'est une façon aussi d'ouvrir à de nouveaux publics, c'est pas forcément un cadeau pour le public qui vient déjà, c'est plutôt qu'on s'ouvre à un public qui ne viendrait pas si on lui proposait pas ça. Ça peut être aussi l'unique moyen de travailler avec une école avec laquelle on bosse pas, qui a pas les moyens, ou pour plein d'autres raisons, là on essaie d'ouvrir. Et on perd pas vraiment de l'argent en faisant ça. » Mme F

Mme F semble nous dire que l'on ne peut pas parler de marketing à partir du moment où l'objectif principal n'est pas économique, où l'on ne cherche pas à « faire de l'argent ». Notre interlocutrice souligne que des emprunts aux stratégies marketing existent, mais cela ne suffit pas à qualifier toute la démarche de stratégie marketing, car l'objectif servi est de diffuser l'œuvre au plus grand nombre. Elle affirme également que ces outils sont parfois le meilleur moyen pour amener de nouveaux publics au théâtre puisque, rappelons-le, l'objectif de « remplissage de la salle » n'est pas uniquement quantitatif mais aussi qualitatif. Mme F semble donc considérer la recherche de profit comme un paramètre indispensable du marketing, ce qui implique que celui-ci ne s'appliquerait pas lorsque l'objectif premier est artistique, et l'aspect financier secondaire. Si notre interlocutrice semble opposée à l'utilisation du terme « marketing », elle nuance toutefois son propos :

« C'est un mot qu'on met un peu de côté, mais après ça me choque pas non plus hein. Ça me choque pas, je pense que c'est la manière dont on le fait qui est importante, les mots c'est pas gravissime, ce qui compte c'est aussi, une fois que les gens viennent, comment on sait les accueillir. [...] Evidemment notre intérêt c'est qu'ils reviennent et qu'ils achètent les places de spectacle, ou au moins qu'ils en parlent autour d'eux, c'est en ça qu'on se rapproche du privé. Mais notre intérêt à nous, l'équipe du théâtre plus les artistes, c'est la raison d'être des artistes, ils peuvent pas créer tous seuls, ils crèveraient au bout d'un moment ! Le but c'est de partager quelque chose, ce qu'ils ont envie de nous raconter, la façon dont ils voient le monde, il faut qu'il y ait des gens pour le recevoir, ça. Donc puisque c'est la raison d'être des artistes, d'être vus, on se doit nous, en tant qu'intermédiaires, de faire en sorte qu'il y ait du public. » Mme F

Mme F pourrait donc être ouverte à une redéfinition du mot « marketing » : le terme en lui-même n'est pas un problème, c'est la démarche que l'on met derrière qui importe, et la relation entretenue avec le public. Mme F explique par ailleurs que l'objectif défendu par le lieu de diffusion est de répondre aux besoins des artistes : besoin de pouvoir créer, d'être diffusé, et d'avoir une visibilité et des ressources suffisantes pour continuer à créer. C'est donc une modification importante à apporter à la définition du marketing. En effet, le principe de base de la vente est de répondre à un besoin financier : on crée un produit dans le but de l'échanger contre de l'argent, donc de réaliser un bénéfice. Dans la stratégie marketing de base, le produit n'est d'ailleurs qu'une des variables, que l'on crée en fonction d'un besoin, pour s'assurer de réaliser des ventes. Autrement dit, le bénéfice économique est la fin, la vente du produit est le moyen. Dans le cas du spectacle vivant non-lucratif, c'est l'inverse : la diffusion du produit est une fin en soi, les recettes dégagées ne sont que le moyen de continuer à créer. Diggles donnait une définition du marketing allant dans ce sens : « le but premier du marketing est d'amener un nombre approprié de gens à établir une forme de contact adéquate avec l'artiste tout en générant le meilleur résultat financier compatible avec la réalisation de cet objectif. » (Diggles, 1986). Cette définition du marketing semble plus proche de la réalité des lieux de diffusion de spectacle vivant à but non-lucratif : l'objectif financier est présent, par nécessité, mais secondaire par rapport à l'objectif de diffusion. Mme F évoque également l'objectif social, et la nécessité d'amener de nouveaux publics à la culture, aspect qui ne semble pas faire partie de la démarche marketing traditionnelle. Nous avons vu que, pour Chaumier et Mairesse, le « marketing du spectacle vivant » pouvait être comparé à ce que l'on appelle la « médiation ». Cependant, la différence selon eux se situait dans le fait que le marketing s'adresse à un marché, tandis que la médiation s'adresse à une société : le marketing ne verrait les individus que comme des consommateurs, donc ne s'intéresserait qu'à ceux disposant d'un pouvoir d'achat suffisant, tandis que la médiation inclurait l'ensemble de la société, y compris ceux dont les revenus sont insuffisants pour payer le produit à son prix fort (Chaumier et Mairesse, 2017). Cependant, cet intérêt pour les individus en fonction de leur pouvoir d'achat n'est pas nécessairement une caractéristique du marketing, mais est plutôt une conséquence de la logique de rentabilité qui prévaut généralement dans le marketing traditionnel. La nuance est subtile, mais si l'on peut accepter de définir un marketing dont l'objectif premier n'est pas financier, mais artistique et social, alors ce marketing ne voit logiquement pas les individus que comme des consommateurs. Le marketing du spectacle vivant, ou « médiation », serait un marketing particulier faisant prévaloir le social sur l'économique, et s'adressant donc non pas à un marché, mais à une société.

Mme M, du CDN de Normandie-Rouen, rejoint sa collègue Mme F sur l'idée que la démarche n'est pas la même à partir du moment où l'on ne cherche pas à « gagner de l'argent » :

« Si on dit que le marketing c'est pour des produits commerciaux, ou si c'est juste faire se rencontrer l'offre et la demande, c'est différent... Nous on essaie de créer du désir chez les gens qui savent pas forcément qu'ils ont envie de voir ce spectacle... Mais là où on est différents du commerce, c'est qu'on fait pas ça pour l'argent. OK la fréquentation, la billetterie ça équilibre notre budget, mais nous on fait pas ça pour l'argent. David, qui dirige un théâtre, il fait pas ça pour l'argent ! Donc je pense que c'est la motivation qui fait qu'on peut pas se comparer à des systèmes commerciaux. Les objectifs qu'il y a derrière sont différents, donc ça change tout à la démarche ! Parce que les « produits » sont des œuvres de l'esprit, on travaille avec l'humain, et puis l'argent qui rentre dans les caisses, c'est non-lucratif quoi ! On a pas d'actionnaires donc l'argent est remis dans la production ou dans l'achat de spectacles, pour le bon plaisir des gens. » Mme M

Notre interlocutrice commence par mettre en évidence le fait que, comme nous l'avons dit précédemment, tout dépend de la définition du marketing que l'on adopte. Ensuite, elle souligne que ce que l'on reproche à la publicité, le spectacle vivant le fait également : créer un besoin. Tout cela est résumé dans la phrase « on essaie de créer du désir chez des gens qui savent pas forcément qu'ils ont envie de voir ce spectacle » : autrement dit, la structure connaît son public et sait que telle pièce est susceptible de lui plaire, seulement ce dernier ne le sait pas, car il n'a pas connaissance de cette œuvre, il faut donc lui fournir l'information, et lui montrer ce qui peut lui plaire dans ce spectacle. C'est donc un procédé qui est souvent plébiscité dans la publicité : on crée un besoin chez le consommateur, ou plutôt on réveille un besoin dont lui-même ignore l'existence. Cependant, la différence se situe, selon Mme M, dans l'aspect non-lucratif de l'offre : « on fait pas ça pour l'argent », la structure ne réalise pas de profit, tous les bénéfices sont réinvestis dans la création. En effet, le fait que la structure ne fasse pas de profit en réalisant une vente peut être considéré comme une preuve de la sincérité de la démarche. Autrement dit, si l'on n'essaie pas de vendre un produit pour réaliser un profit, c'est que l'on essaie de le vendre dans l'intérêt du public. Si l'on n'a rien à y gagner financièrement, c'est que l'on est sincère dans la démarche de proposer au public un produit qui va réellement lui apporter quelque chose. La culture faisant partie du domaine du bien collectif, on peut le considérer comme un bien nécessaire, quelque chose dont chaque individu a besoin : donc en proposant un spectacle on ne crée pas un besoin, on apporte une réponse à un besoin existant mais non-exprimé (le public ne peut pas « commander » un spectacle sur mesure). C'est ce qui, selon nos interlocutrices, justifie l'utilisation d'outils marketing dans le spectacle vivant : si le produit que l'on promeut est considéré comme utile voire nécessaire, alors il est légitime d'employer tous les moyens possibles pour le diffuser un maximum. Toutefois, selon Mme F et Mme M, on peut difficilement appliquer le mot « marketing » à l'ensemble de la communication, justement parce que l'objectif premier n'est pas de nature financière. Mme Me, du Théâtre du Grand rond, semble également penser que ce terme n'est pas adapté :

« Je pense pas, je sais pas comment on pourrait appeler ça... C'est vrai qu'en plus du travail artistique, y a aussi un travail de ciblage, à qui on veut s'adresser, pourquoi on fait un spectacle, et du coup je pense que la question de pourquoi on fait un spectacle rejoint celle de à qui on s'adresse... Je pense que de là découle une stratégie de communication qui va être efficace pour toucher tel ou tel public, ou tel ou tel lieu en tant que

compagnie. Après nous en tant que lieu, on fonctionne pas avec ces idées-là... Pour moi, le marketing culturel, je pense pas qu'on fasse ça. » Mme Me

Selon Mme Me, il existe une forme de marketing culturel utilisé dans certaines structures ayant pour base les mêmes questionnements que dans le marketing classique, cependant elle considère, dans le cadre du Théâtre du Grand rond, ne pas fonctionner selon cette idée de « stratégie ». Lorsque l'on lui demande si c'est le mot « marketing » en lui-même qui est problématique, elle nous donne la réponse suivante :

« Oui, je pense. Après c'est aussi au niveau des moyens qu'on peut déployer, on n'a pas les mêmes moyens que n'importe quelle entreprise commerciale qui peut foutre des pubs sur internet. On n'a pas les moyens, et même si on les avait je sais pas si on le ferait ! Enfin voilà, la visibilité est différente. » Mme Me

Donc, d'une part le terme « marketing » semble inadapté, d'autre part l'échelle économique n'est pas la même. Les organisations du secteur des arts vivants n'ont en effet généralement pas du tout les mêmes moyens ni la même visibilité que les grandes entreprises commerciales. Mme Me soulève un point important : elle pense que, même si les théâtres avaient les moyens de s'offrir les mêmes médias que les grandes entreprises, ils ne le feraient pas forcément, peut-être par principe, pour ne pas trop se rapprocher de la publicité. L'idée selon laquelle la légitimité de l'offre culturelle justifierait l'utilisation des outils marketing a donc peut-être une limite. En effet, si les ventes flash sont globalement acceptées, il serait peut-être mal perçu par le public que les théâtres affichent leur dernier spectacle « en 4 par 3 » sur les périphériques des grandes villes. M. B, du Théâtre Garonne, partage également l'idée selon laquelle les moyens du spectacle vivant sont trop restreints pour parler de marketing :

« Ça ne vaut que si on adjoint à ça la politique tarifaire, au moins la politique tarifaire, sinon ça a pas trop de sens à notre échelle. Une campagne de communication, à l'échelle d'un théâtre, en fait c'est une toute petite voilure, même à l'échelle des métropoles [...] on est sur une toute petite échelle. Alors après c'est peut-être ma conception du marketing qui est ce qu'elle est, mais je vois pas comment on développe vraiment une méthode marketing à travers la communication sur une si petite échelle. [...] Si on prend le marché du spectacle vivant, et qu'on se cantonne à la partie théâtre public, on est sur un tout petit segment du secteur culturel. Une stratégie marketing appliquée à ça... Et puis derrière c'est morcelé, parce que les arts vivants c'est pour un public local, quoi qu'il arrive, plus ou moins mais très majoritairement local donc c'est en plus morcelé géographiquement sur des zones pas très grandes. C'est ça qui me fait penser que la communication dans ces micro-échelles-là, ça aura toujours du mal à ressembler à du marketing. En termes de méthode, de méthodologie, on en est un peu loin quand même, je crois. » M. B

Notre interlocuteur insiste sur l'idée que, d'une part les moyens économiques ne sont pas les mêmes que dans les industries, et que d'autre part, la communication du spectacle vivant s'adresse forcément à un public plus ou moins local, et est donc limitée à une zone géographique assez restreinte. Il est donc selon lui difficile d'appliquer une vraie stratégie marketing avec des moyens si faibles, sur un si petit segment de marché, et sur de si petites zones géographiques. Lorsque l'on

demande à M. B si, en dehors de cette question d'échelle, le terme paraît approprié ou non, il nous répond ceci :

« Bah je pense qu'il l'est pas, pour les raisons que je disais avant, c'est-à-dire que la méthodologie utilisée pour développer des outils marketing dans d'autres secteurs, elle est un peu antithétique avec l'idée même que se fait ce milieu des valeurs qu'il doit porter, de ce qu'il doit revendiquer quand il communique... Donc je pense qu'il y a une sorte d'incompatibilité, qui fait que quelqu'un qui arrive, qui sort de son école avec des super trucs qui peuvent marcher, y a à peu près 80% de chances pour qu'il se fasse virer tout de suite, parce que ça colle pas quoi, même si d'un point de vue technique il a raison. Ça peut marcher techniquement, mais en plus quand on est dans un milieu où la définition de la rentabilité – là, c'est retour au tout début – ne colle en fait en rien avec ce qu'ailleurs on entend par rentabilité, bah les outils qu'on peut mettre en place pour assurer cette rentabilité, ils sont un peu à côté quoi. » M. B

Nous revenons encore une fois à cette idée de valeurs opposées : selon notre interlocuteur, la communication du spectacle vivant doit justement véhiculer des valeurs contraires à celles de la publicité et du marketing, pour s'en distinguer. M. B rejoint Mme Me sur l'idée que, même si le théâtre pouvait se permettre d'investir dans les mêmes moyens de communication que les grandes entreprises, il ne le ferait pas forcément. Notre interlocuteur considère que même si certains outils marketing seraient très utiles pour assurer à l'offre une meilleure visibilité, si ceux-ci ne « collent » pas avec les valeurs que la culture est censée véhiculer, ils seront rejetés. On a donc une partie du monde du spectacle qui pense que, puisque le produit vendu est un bien nécessaire, l'utilisation d'outils marketing est légitime, et une autre partie qui considère que ces outils ne sont pas adaptés, car ils ne véhiculent pas les bonnes valeurs. Il faut en effet également tenir compte du public, qui ne retrouverait pas forcément les valeurs qu'il recherche dans ces dispositifs marketing. Il faudrait donc que ces outils soient acceptés, du côté de la diffusion comme de la réception : les acteurs du spectacle vivant ne sont pas forcément prêts à normaliser l'utilisation d'outils qui se rapprochent de la publicité, et le public ne va pas forcément accepter ces dispositifs qui ne correspondent pas aux valeurs que la culture doit véhiculer selon lui. Cependant, on peut penser que les mentalités ont évolué et que ces outils sont de plus en plus acceptés, étant donné qu'aujourd'hui un certain nombre de lieux de diffusion ont recours à divers dispositifs de promotions ou d'incitation à l'action, et n'ont à priori pas perdu leur public. C'est peut-être ici qu'entre en jeu la fameuse « relation de confiance » entre le lieu et son public qu'évoquait Mme F : le public sera prêt à accepter ces dispositifs s'il sait que la structure n'a pas perdu de vue le « sens » de ce qu'elle fait, l'objectif qu'elle défend, dont parlait Mme B. Au vu de la situation économique actuelle qui tend malheureusement vers une réduction des moyens alloués à la culture, on pourrait présager que de plus en plus de structures, en difficulté financière, ne soient obligées de se tourner vers des outils marketing pour s'assurer du bon remplissage de leurs salles. Toujours est-il que, que ce soit dû à une évolution des mentalités ou à des contraintes économiques, on semble assister à l'émergence timide d'un marketing du spectacle vivant.

Nous nous sommes donc demandés si la stratégie de communication du spectacle vivant pouvait être assimilée à du marketing, et nous obtenons des réponses assez mitigées. Plusieurs de nos interlocuteurs pensent que ces deux types de stratégies peuvent s'appuyer sur les mêmes fondements, les mêmes notions et les mêmes questionnements, mais aboutissent nécessairement à des stratégies différentes. Cela serait dû à des différences au niveau de la nature du produit (sensible et non matériel), aux objectifs poursuivis (qui ne sont pas de nature économique), de moyens consacrés à la communication (relativement faibles), et d'échelles économiques et géographiques.

On constate cependant, chez une partie des professionnels du spectacle, une ouverture aux techniques marketing, voire une volonté d'intégrer ces outils dans la communication culturelle. Ces pratiques sont rendues légitimes par l'aspect « nécessaire » de la culture, et la mission de service public qui incombe aux structures culturelles : si le produit que l'on propose est de l'ordre du bien commun essentiel, alors il est pertinent d'utiliser tous les outils possibles pour permettre sa diffusion. Cependant, pour nos professionnels, l'utilisation ponctuelle de ces outils ne permet pas pour autant d'appliquer le marketing au spectacle vivant : ce n'est donc à priori pas la démarche qui pose problème, mais le terme en lui-même. Le mot « marketing » a énormément de définitions, et il semble effectivement difficile de l'appliquer au secteur du spectacle vivant, en raison des nombreuses différences avec le marketing traditionnel que nous avons mises en avant. Cependant, cela est possible si l'on revient à une définition très large du marketing, que l'on peut considérer comme la simple démarche de mettre en relation une offre et une demande. Il est certain que l'application de ce terme au secteur du spectacle vivant en nécessite une redéfinition importante.

Conclusion

Il est temps d'en revenir à notre problématique : en quoi la communication du spectacle vivant se distingue-t-elle de la publicité ? Dans notre première partie nous avons constaté la conceptualisation relativement récente d'un marketing des arts du spectacle vivant. Si certains auteurs regrettent une marchandisation de la culture, beaucoup pensent que l'on peut tout à fait assimiler la communication du spectacle vivant à une certaine forme de marketing. Il y a cependant consensus sur le fait qu'un produit culturel, à plus forte raison un spectacle, est un produit avec des caractéristiques et une économie spécifiques. Le produit culturel est un produit aux caractéristiques non pas uniques mais particulières, par conséquent si l'on peut y appliquer une certaine forme de marketing, il s'agira d'un marketing, non pas unique, mais particulier également. Si le marketing classique, le plus couramment utilisé dans les grandes entreprises, peut à priori être appliqué aux « industries culturelles » (grands distributeurs de produits reproduits en masse), il ne peut pas s'appliquer tel quel au domaine du spectacle vivant : c'est un point sur lequel tous les auteurs s'accordent. Assimiler la communication des arts de la scène à du marketing implique donc de redéfinir le marketing, ou du moins de revenir à une définition fondamentale, dénuée de toute notion de rentabilité.

Cependant, si beaucoup de chercheurs semblent tout à fait disposés à effectuer cette redéfinition afin de pouvoir considérer la communication culturelle comme s'inscrivant dans une démarche marketing, cela ne semble pas être le cas des professionnels du secteur. Nous avons en effet constaté, dans notre seconde partie, que si nos interlocuteurs semblaient assez ouverts à l'emprunt sélectif et raisonnable d'outils et de techniques au marketing, il ne leur semblait globalement pas pertinent d'appliquer ce terme au spectacle vivant. Autrement dit, la démarche en elle-même ne pose pas de problème si elle est appliquée en cohérence avec la nature du spectacle vivant et sans perdre de vue les objectifs de la structure. En revanche, la majorité de nos professionnels considèrent que le terme « marketing » n'est pas pertinent, car les pratiques qu'ils appliquent diffèrent en de nombreux points du marketing classique : l'échelle économique et géographique, qui implique une différence de moyens médiatiques mais aussi une relation de proximité bien plus importante entre l'émetteur et le récepteur du message, l'absence d'arguments financiers, l'aspect social, l'absence de garantie de satisfaction. Nos interlocuteurs considèrent la culture, le spectacle vivant comme un bien commun, nécessaire, « essentiel », auquel tout le monde a droit au même titre que l'éducation : par conséquent, lorsque l'on promeut un spectacle auprès d'un public, on ne « crée » pas un besoin, mais l'on répond à un besoin existant. La logique, selon eux, n'est pas de

manipuler le public en lui faisant penser qu'il a besoin d'un produit pour ensuite réaliser un profit grâce à lui, mais de lui rendre un service, et la preuve de la sincérité de cette démarche est l'objectif non-lucratif des structures, l'absence de rentabilité, autrement dit le désintéressement économique. Il peut donc être considéré comme légitime d'utiliser tous les moyens possibles pour promouvoir les spectacles, y compris des outils issus du marketing. Pour autant, il paraît inapproprié d'employer ce terme dans ce secteur, justement en raison du caractère de « service public » de la culture, de la même manière qu'il peut paraître inapproprié de parler de « marketing de l'éducation ».

Nous avons vu que, pour pouvoir appliquer le marketing au secteur du spectacle vivant, il faudrait le redéfinir et dénuer sa définition de toute notion de profit. Nous avons également constaté que, si la démarche du marketing est de plus en plus acceptée et intégrée dans la communication des structures de spectacle vivant, le terme en lui-même pose problème. En effet, le terme « marketing » renvoie à la notion de marché, qui possède une forte connotation commerciale, donc financière, bien qu'à la base le terme ne soit généralement défini que comme un lieu physique ou virtuel de rencontre entre une offre et une demande. Encore une fois, le secteur du spectacle vivant ressemble difficilement à l'idée que l'on se fait de ce qu'est un marché, cependant si l'on s'en tient à cette définition très large, le secteur des arts de la scène peut tout à fait être considéré comme un marché, à sa petite échelle. Le terme de marketing ne serait donc pas inapproprié en théorie, mais il semble l'être en pratique. Nous assistons indéniablement à une intégration progressive des techniques du marketing dans le monde du spectacle, mais puisque le terme pose problème, celle-ci semble se faire de manière non assumée, peut-être sous d'autres noms, tels que celui de « médiation », hypothèse que nous évoquions plus haut (Chaumier et Mairesse, 2017). Ce terme plus spécifique, moins connoté et plus en accord avec les valeurs de la culture, pourrait être assimilé à ce marketing particulier que nous évoquions : un marketing de proximité, à petite échelle, incluant un objectif sociétal prioritaire par rapport à l'objectif économique, et où le produit est le point de départ et non une variable.

Ainsi, nous sommes face à une réponse complexe à notre problématique. En effet, si l'on s'intéresse au marketing des grandes industries, et donc à la publicité de masse, dans ce cas la communication du spectacle en est très différente, en de nombreux points : les objectifs à l'origine de la démarche, les arguments utilisés, les moyens économiques, l'échelle de diffusion, la relation de proximité entre l'émetteur et le public visé... En revanche, si l'on ne considère la publicité que comme l'un des outils d'un marketing bien particulier, un marketing de l'offre, à petite échelle, servant des objectifs non pas économiques mais artistiques et sociaux, alors la communication du spectacle vivant peut tout à fait y être assimilée. Cette idée que l'on puisse parler de publicité dans le monde du spectacle vivant semble dérangement, mais après tout le raisonnement que nous avons conduit,

elle ne devrait plus l'être. Si le marketing est conçu pour s'appliquer à n'importe quel marché, n'importe quelle rencontre entre une offre et une demande, alors il est normal qu'aucun domaine de l'économie ne lui échappe, même les domaines qui relèvent du service public, y compris lorsque l'on parle d'un service gratuit, car comme nous l'avons constaté, les objectifs poursuivis ne sont pas forcément économiques. Nous avons vu plus haut que le marketing du spectacle vivant serait un marketing spécifique, mais pas plus spécifique que le marketing que l'on appliquerait à un autre secteur particulier, ainsi le marketing du spectacle vivant ne serait qu'une des applications possibles du marketing (Bourgeon-Renault, Filser et Pulh, 2003). Cependant, le fait que le marketing puisse s'appliquer au secteur du spectacle vivant ne veut pas dire que le spectacle vivant est un produit marchand comme un autre, mais tout simplement que le marketing peut s'appliquer à tous les secteurs marchands, sans qu'il y ait forcément une notion de rentabilité. Par ailleurs, nous pouvons tout à fait, comme l'expliquait Assassi, dissocier la nature de l'œuvre de son caractère marchand, donc dissocier sa dimension artistique renvoyant au terme d'« œuvre » et sa dimension économique renvoyant au terme de « produit » : une œuvre est également un produit à partir du moment où elle fait l'objet d'un échange marchand, mais n'en reste pas moins une œuvre (Assassi, 2003). Le fait que l'on puisse promouvoir et vendre une œuvre par les mêmes méthodes et les mêmes médias qu'un autre bien ou service ne signifie donc pas que ce produit culturel est comparable à n'importe quel produit de grande consommation, et n'implique pas une dénaturation de l'œuvre.

Pour conclure sur notre problématique, la communication du spectacle vivant se différencie en de nombreux points de la publicité « commerciale », celle des grandes industries, celle que l'on se représente généralement : au niveau des objectifs auxquels elle répond, au niveau de l'échelle économique et géographique, au niveau de la relation entre la structure et son public, au niveau des arguments utilisés et de la promesse. En revanche, si l'on considère que le spectacle vivant a son propre marketing, peu importe le nom qu'on lui donne, alors il a aussi sa propre publicité, bien spécifique. Si le marketing du spectacle vivant n'est qu'une des applications possibles du marketing, il aboutit cependant à une publicité bien particulière. Non pas une publicité qui dit « Vous avez besoin de ce produit, et il vous donnera entière satisfaction », mais une publicité qui ne promet rien, qui dit simplement « Prenez ce risque ».

Bibliographie

Ouvrages

BARBÉRIS Isabelle et POIRSON Martial, *Économie du spectacle vivant*, Presses Universitaires de France, « Que sais-je ? », 2013, 127 p.

BAUMOL William et BOWEN William, *Performing Arts : The Economic Dilemma. A study of problems common to theater, opera, music and dance*, New York : Twentieth Century Fund, 1966, 582 p.

BENHAMOU Françoise, « Le spectacle vivant », dans *L'économie de la culture*, La Découverte, « Repères », 2017, p. 29 à 41.

BEUSCART Jean-Samuel et MELLET Kevin, *Promouvoir les œuvres culturelles. Usages et efficacité de la publicité dans les filières culturelles*, Ministère de la culture et de la communication, Département des études, de la prospective et des statistiques, 2012, 277 p.

BOLTANSKI Luc et THÉVENOT Laurent, *De la justification. Les économies de la grandeur*, Gallimard, 1991, 483 p.

BOURDIEU Pierre, « Le marché des biens symboliques » dans *Les règles de l'art. Genèse et structure du champ littéraire*, nouvelle édition revue et corrigée, Éditions du Seuil, 1998, p. 234 à 288

BOURGEON-RENAULT Dominique, DEBENEDETTI Stéphane, GOMBAULT Anne et PETR Christine, *Marketing de l'Art et de la Culture*, 2^e édition, Dunod, 2014, 295 p.

BUSSON Alain et ÉVRARD Yves, *Portraits économiques de la culture*, La documentation française, 1987, p. 7 à 9

CAVES Richard E., *Creative industries : contracts between art and commerce*, Cambridge, Massachusetts ; London : Harvard University Press, 2000, 454 p.

CHAUMIER Serge et MAIRESSE François, *La médiation culturelle*, 2^e édition, Malakoff, Armand Colin, 2017, 301 p.

CLÉMENT Jérôme, *L'urgence culturelle*, B. Grasset, 2016, 248 p.

COLBERT François, *Le marketing des arts et de la culture*, avec la collaboration de Jacques Nantel et Suzanne Bilodeau, Boucherville (Québec) ; [Vélizy] : [Montréal] : G. Morin ; HEC 1993, 308 p.

DE GARAY Rafael, *Art et Marketing. Stratégies de médiation, promotion et vente de l'art*, 3^e édition, Ars Vivens, 2019, 407 p.

DIGGLES Keith, *Guide to Arts Marketing : The principles and practice of marketing as they apply to the arts*, London, Rhinegold Publishing Limited, 1986, 243 p.

DIMAGGIO Paul, « Nonprofit organizations in the production and distribution of culture », dans POWELL Walter éd., *The nonprofit sector, a research handbook*, New Haven and London, Yale University Press, 1987, p. 195 à 220.

ENGEL Laurence, *Que peut la culture ?*, Bartillat, 2017, 224 p.

EVARD Yves, « Les spécificités des activités culturelles » dans *L'art du marketing. Concepts et pratique du marketing par les plus grands spécialistes internationaux* ; éd. originale publiée en Grande-Bretagne par Financial Times. - Trad. de *Mastering marketing*, Village mondial, Financial Times, 1999, p. 297 à 301.

KARPIK Lucien, *L'économie des singularités*, Gallimard, 2007, 373 p.

LAHIRE Bernard, « Mesurer la légitimité culturelle » dans *La culture des individus. Dissonances culturelles et distinction de soi*, précédemment paru en 2004, chez le même éditeur, dans la collection "Textes à l'appui / Laboratoire des sciences sociales", La Découverte, 2006, p. 94 à 113

LEVERATTO Jean-Marc, *La mesure de l'art. Sociologie de la qualité artistique*, La Dispute, 2000, 413 p.

Articles scientifiques

ASSASSI Isabelle, « Spécificités du produit culturel, L'exemple du spectacle vivant », *Revue française de gestion*, n° 142, p. 129 à 146. [En ligne], 2003. URL : <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2003-1-page-129.htm#>, consulté le 10/12/2019

BOURGEON-RENAULT Dominique, FILSER Marc et PULH Mathilde, « Le marketing du spectacle vivant », *Revue française de gestion*, n° 142, p. 113-127. [En ligne], 2003. URL : <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2003-1-page-113.htm>, consulté le 24/01/2020

COVA Bernard et COVA Véronique, « L'hyperconsommateur, entre immersion et sécession » dans AUBERT Nicole éd., *L'individu hypermoderne*. ERES, p. 199 à 213. [En ligne], 2006. URL : <https://www.cairn.info/l-individu-hypermoderne--9782749203126-page-199.htm>, consulté le 27/03/2020

DEROIN Valérie, « Les activités marchandes de spectacle vivant en 2010. The market-oriented sectors of performing arts in 2010 », *Culture chiffres*, 2013/1 (n° 1), p. 1-16. [En ligne], 2013. URL : <https://www.cairn.info/revue-culture-chiffres-2013-1-page-1.htm>, consulté le 05/05/2020

NANTEL Jacques et COLBERT François, « Positioning Cultural Arts Products in the Market », *Journal of Cultural Economics*, vol. 16, n°2, 1992, p. 63 à 71

PULH Mathilde, BOURGEON-RENAULT Dominique et BOUCHET Patrick, « Spectacles vivants, logiques de consommation et construction d'expériences : le paradoxe d'une offre à la fois unique et plurielle », *Revue Décisions marketing*, n°37, 2005, p. 57 à 66.

Article journalistique

Auteur inconnu, « Michel Serres : La marchandise, c'est l'équilibre. La culture, c'est l'accroissement », *Libération*. [En ligne], 28/04/2009, URL : https://next.liberation.fr/livres/2009/04/28/michel-serres-la-marchandise-c-est-l-equilibre-la-culture-c-est-l-accroissement_653194, consulté le 14/11/2019

Thèse

CHABROUX Elodie, *La fonction de marketing au sein des organisations artistiques et culturelles : nature et degré de son intégration effective*, Gestion et management, Université de Bordeaux, sous la direction de M. Jean-François Trinquécoste [En ligne], 2018, URL : <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-01943920/document>, consulté le 04/11/2019

Table des annexes

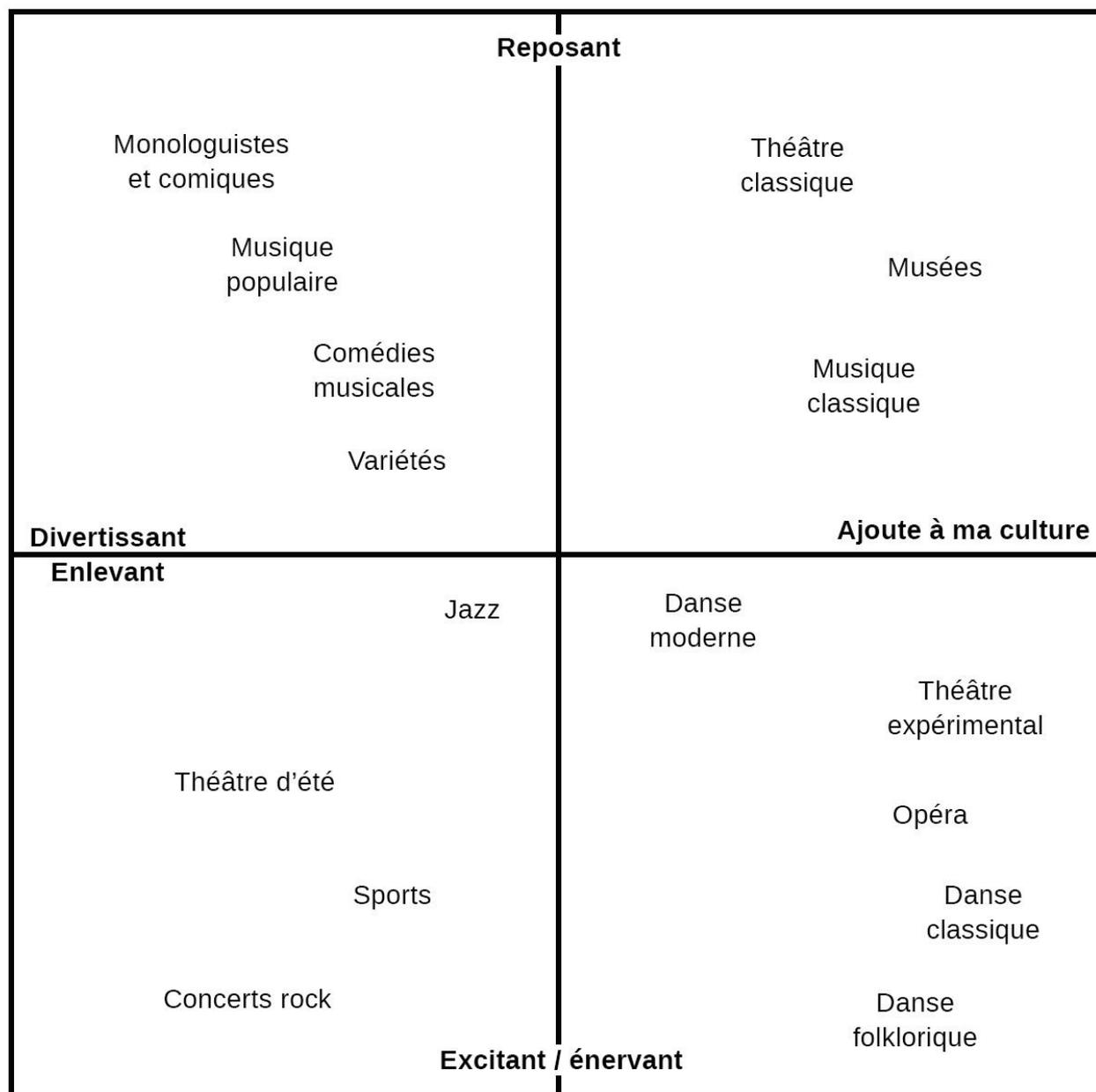
Annexe 1 : classification des structures de diffusion culturelle	99
Annexe 2 : carte conceptuelle des bénéfices des arts vivants	100
Annexe 3 : grille d'entretiens de terrain	101
Annexe 4 : entretien de Mme B, chargée de communication au Théâtre Garonne, Toulouse	103
Annexe 5 : entretien de Mme F.C., ex-chargée de communication à la Halle de la Machine, Toulouse.....	110
Annexe 6 : entretien de Mme F, secrétaire générale au CDN de Normandie-Rouen	120
Annexe 7 : entretien de Mme M, chargée de production au CDN de Normandie-Rouen.....	128
Annexe 8 : entretien de Mme Me, coordinatrice de la programmation au Théâtre du Grand rond, Toulouse	135
Annexe 9 : entretien de Monsieur B, directeur de la programmation artistique au Théâtre Garonne, Toulouse	142

Annexe 1 : classification des structures de diffusion culturelle

Structures de diffusion culturelle (exclut les acteurs ou structures ayant uniquement une activité de création artistique ou de soutien à la culture et au spectacle vivant)										
DISTRIBUTEUR Vente ou prêt d'œuvres reproduites en série sur un support physique individuel	NON-LOCALISÉ Diffusion culturelle individuelle, sans déplacement nécessaire	EXPOSITION Conservation et exposition d'une œuvre en continu	PROJECTION Diffusion d'une œuvre enregistrée	REPRÉSENTATION Diffusion ponctuelle d'une œuvre, nécessitant un déplacement à un moment précis						LOCALISÉ Diffusion culturelle localisée et collective, nécessitant un déplacement dans un lieu dédié
				SECTEUR PRIVÉ Entreprises ou associations indépendantes des pouvoirs publics		SECTEUR PUBLIC Structures dépendantes des pouvoirs publics, bénéficiant de subventions				
Distributeurs de CD, DVD, librairies, bibliothèques, médiathèques...	Chaînes de TV, radios...	Musées, galeries d'art...	Cinémas, festivals de cinéma...	Théâtres / salles de spectacles / festivals non subventionnés ...	Régies (centres culturels municipaux ...)	Théâtres nationaux	Scènes conventionnées	Scènes labellisées (CDN, CCN, SMAC, SN...)	Autres : théâtres publics associatifs ...	

Annexe 2 : carte conceptuelle des bénéfices des arts vivants

Voici ci-dessous une reconstitution de la « carte conceptuelle » des bénéfices recherchés par les amateurs d'arts vivants proposée par Nantel et Colbert selon une étude parmi les habitants de Montréal en 1992¹.



¹ NANTEL Jacques et COLBERT François, « Positioning Cultural Arts Products in the Market », *Journal of Cultural Economics*, vol. 16, n°2, 1992, p. 63 à 71

Annexe 3 : grille d'entretiens de terrain

En quoi la communication externe du spectacle vivant se distingue-t-elle de la « publicité » ?

Entretiens

Mode d'entretien : individuel, semi-directif

Sujets : chargés de communication ou de production au sein d'un lieu de diffusion de spectacle vivant (au moins 6 personnes)

Objectifs :

- identifier les motivations, les objectifs que sert la communication culturelle selon des professionnels du spectacle vivant
- constater ou non la présence d'un tabou de la question économique dans le milieu du spectacle
- faire émerger ou non une différence de processus et de motivations entre la communication du spectacle vivant et la publicité

Questions :

Partie 1, programmation du spectacle vivant et besoin de rentabilité

- **Faut-il proposer au public des formes « grand public », ou faut-il tenter de lui faire découvrir des formes plus atypiques ?** (autrement dit, faut-il adapter l'offre à la demande, ou bien produire une offre et lui trouver une demande ?)
- **Dans quelle mesure un théâtre peut-il se permettre de proposer des spectacles risqués, susceptibles de ne pas plaire au plus grand nombre ?** (cela dépend-il du statut public ou privé de la structure ?)
- **Selon vous l'objectif de « remplissage » de la salle est-il uniquement quantitatif ou également qualitatif ?** (y a-t-il au sein des structures culturelles une préoccupation de toucher des publics « empêchés », d'amener de nouveaux publics à la culture ? Ou ont-elles plutôt tendance à se contenter d'un public « habitué » fidèle ?)
- **Un spectacle doit-il être rentable ?** (est-ce qu'un lieu de diffusion attend une certaine rentabilité de chaque spectacle qu'il propose, ou espère-t-on juste amortir globalement les coûts de création ?)

Partie 2, la communication du spectacle vivant

- **Quelle est la cible de la communication du spectacle vivant et comment cela se traduit-il sur les supports ?** (vise-t-on généralement un public habitué afin d'avoir la garantie de remplir la salle, ou cherche-t-on à viser un public éloigné de la culture ? Comment cela se traduit-il au niveau des supports utilisés, du ton employé, des actions de médiation menées... ?)
- **Qu'est-ce qui distingue selon vous un support de communication faisant la promotion d'un spectacle / concert / festival, et un support de communication publicitaire ?** (quels sont les arguments, les freins et les motivations utilisés ?)
- **Peut-on comparer la logique de promotion d'un spectacle avec une logique marketing classique ?** (autrement dit promeut-on un spectacle de la même manière qu'un bien ou service de grande consommation ?)
- **Est-il approprié, selon vous, de parler de « marketing du spectacle vivant » pour désigner la stratégie de communication permettant de trouver un public pour une œuvre ?** (qu'est-ce que cela implique ?)

Annexe 4 : entretien de Mme B, chargée de communication au Théâtre Garonne, Toulouse

Faut-il proposer au public des formes « grand public », ou faut-il tenter de lui faire découvrir des formes plus atypiques ?

Mme B : ... Alors, à cette question, je répondrais « les deux » ! Nous, on est en tout cas dans une optique évidemment pas « grand public », parce qu'on a toujours été pour défendre la création artistique, ce qui se fait aujourd'hui, et ce qui se fait aujourd'hui est, de fait, moins référencé, moins connu. On n'est pas forcément dans les têtes d'affiche, dans les pièces de répertoire – on peut avoir des pièces de répertoire et des têtes d'affiches, mais c'est pas ça qu'on va privilégier. On va privilégier vraiment le soutien aux artistes et la création avant tout. Maintenant, effectivement quand on fait une programmation, on est obligés de proposer une programmation qui puisse quand même être accessible, et donc il va toujours y avoir des spectacles un peu plus moteurs que d'autres, donc on va faire particulièrement attention au spectacle d'ouverture de la saison, on va faire attention à pouvoir programmer des spectacles qui sont justement des pièces de répertoire avec un auteur à la clé, par exemple une pièce de Molière ou Shakespeare, à des périodes de l'année où les scolaires vont être disponibles, où les universités vont être ouvertes... Donc il y a évidemment une part d'agencement, en fonction des attentes du public. Mais voilà, c'est un peu un mélange entre « à qui on s'adresse » et en même temps « ce qu'on veut défendre ».

Alors donc, dans quelle mesure un théâtre peut-il se permettre de proposer des spectacles risqués, susceptibles de ne pas plaire au plus grand nombre ?

Alors nous – je vais parler du Théâtre Garonne – on a un festival qui s'appelle In Extremis, qui se passe au printemps, et c'est un festival dans lequel on va présenter des formats atypiques, ça peut être des pièces plus courtes, d'une durée de trente minutes, ça peut être des disciplines, des spectacles un peu plus « OVNI », qui ne correspondent pas à ce qu'on peut attendre d'une pièce de théâtre, d'une pièce de danse ou d'un concert de musique... Voilà c'est un festival qui va chercher à attiser la curiosité, et qui va aller vers un renouvellement des formes. Alors pour répondre à la question, le fait d'envelopper ça dans un festival, déjà ça nous permet tout de suite de nous adresser à une certaine cible, c'est-à-dire que les gens savent qu'en allant voir des spectacles au festival In Extremis, ce sera un certain type de spectacles. Donc, on incite à la découverte, mais en même temps on prévient ! Voilà c'est une manière d'intégrer dans une programmation un volet un peu à part, ça ne répond pas à la question mais c'est pour expliquer ce que c'est que le festival In

Extremis. Il porte ce nom là parce que c'est pour nous le moyen de programmer des choses un peu à la dernière minute, c'est-à-dire que souvent les compagnies qui sont en train de créer un spectacle et qui ont besoin de présenter une étape de travail ou qui ont besoin de montrer leurs créations à des programmeurs, bah selon la période à laquelle ils créent, ça peut être trop tard... Une programmation dans la plupart des lieux, elle se boucle au printemps, en avril c'est quasiment clôturé. Donc, une compagnie qui va vouloir être programmée l'année suivante, et qui finit à peine de créer son spectacle au printemps, c'est pas génial comme période. Donc un festival comme In Extremis qui est vraiment sur la découverte des nouvelles formes, et sur le suivi de spectacles en cours de création, ça donne l'opportunité à des compagnies de pouvoir tout de suite montrer leur travail au public. Tout ça va dans le même sens, pour être un peu plus simple, c'est vraiment être au plus près de la nécessité des compagnies artistiques et de la réalité du travail des artistes. Voilà. Donc, dans quelle mesure on peut se permettre de montrer des spectacles risqués, qui correspondent pas aux attentes du public, je pourrais te dire aussi qu'un théâtre qui défend la création artistique et la création contemporaine a aussi pour vocation de transmettre, de faire un travail de passeur, c'est-à-dire ne pas considérer que le spectateur ne veut voir que ce qu'il connaît. Le spectateur, il peut aussi prendre du plaisir à prendre des risques, à aller découvrir ce qu'il ne connaît pas. Mais c'est vrai que, par habitude, par confort, on va avoir tendance à aller voir des pièces qui sont des valeurs sûres. C'est vrai qu'il y a une sorte d'habitude de se réfugier dans ce qu'on connaît déjà. Donc voilà, c'est au théâtre de faire ce travail d'accompagnement, et c'est pour ça que, pour des spectacles un peu plus difficiles d'accès, on va mobiliser les artistes pour faire des rencontres, pour expliquer leur démarche artistique, etc, ça peut aider. Ça ne repose pas là-dessus, évidemment, ça repose avant tout sur le travail artistique et sur ce que chacun va percevoir de ce travail, mais parfois, bah des rencontres avec les artistes peuvent aider. Et puis tout est aussi dans la manière dont on présente les choses, je pense que ça compte beaucoup, la manière dont on communique sur les spectacles, raconter comment les rencontres se sont faites avec les artistes, raconter un petit peu d'où ils viennent quoi. Ça permet de créer une certaine familiarité, et nous au théâtre Garonne on a beaucoup dans notre ADN ce compagnonnage avec les artistes qu'on retrouve de saison en saison : ce suivi du travail des artistes, ou bien ce compagnonnage au sens « cooptation », j'aime pas trop ce mot, mais bon. Par exemple, on accueille le travail d'un metteur en scène qui fait une pièce avec des comédiens, et il s'avère qu'un des comédiens a un projet de spectacle, et à l'occasion de sa venue au théâtre il va rencontrer les programmeurs, parler de son projet, puis peut-être qu'il va venir en résidence une semaine au théâtre Garonne, pour présenter un peu son travail, pour travailler et pour nouer des liens avec le théâtre, et peut-être que deux ans plus tard ce comédien-là, qui sera venu une première fois via un metteur en scène, il va venir présenter un peu son travail, tu vois, c'est un peu comme ça que ça se passe.

D'accord. Et est-ce que du coup, cette capacité de s'adapter plutôt aux besoins des artistes qu'à la demande du public, elle peut dépendre du statut de la structure, par exemple est-ce qu'il y a une différence entre public et privé ?

Ah bah ça c'est sûr, parce que nous on n'a pas d'objectifs de rentabilité ! C'est évident qu'un théâtre privé peut beaucoup moins se permettre de le faire, nous on est un théâtre public, mais aussi un théâtre associatif, avec un statut ni de Centre Dramatique National, ni de Scène Nationale, on est une association loi 1901. Donc si tu veux, on n'a pas de cahier des charges de la part de l'Etat, on nous demande pas de faire tant de pièces de répertoire etc, donc on est très libres dans notre programmation.

En plus de ça, on a de toute façon une salle qui a une jauge de 255 places, donc autant te dire que les recettes billetteries elles sont très faibles, par rapport à une salle comme Odysud (centre culturel de la ville de Blagnac, NDLR) ou le TNT (Théâtre de la Cité – CDN de Toulouse Occitanie, anciennement Théâtre National de Toulouse Midi-Pyrénées, NDLR) qui ont près de 1000 places, on n'est pas dans cette logique de faire du remplissage. Même si évidemment c'est un paramètre important, mais c'est loin d'être le paramètre principal. Donc voilà, nous on a une liberté de programmation, parce qu'on est une petite salle et parce qu'on a un statut associatif, même si on a des financements importants des tutelles.

Selon vous l'objectif de « remplissage » de la salle est-il uniquement quantitatif ou également qualitatif ? Est-ce qu'il y a une préoccupation d'amener de nouveaux publics à la culture ou est-ce qu'on a plutôt tendance à se contenter d'un public habitué ?

Ah non, c'est difficile mais on va toujours chercher le renouvellement et l'élargissement des publics ! Ça c'est vraiment le travail des relations publiques, qui cherchent à aller au-devant des publics, souvent par les thèmes que les spectacles abordent, donc on se dit qu'avec tel sujet abordé par tel spectacle, ça pourrait toucher particulièrement tel type de public et donc voilà, ça c'est vraiment un travail qui est mené au long cours, mais c'est pas facile. C'est pas facile parce que faire venir des publics, que ce soient des publics empêchés, des publics en grande difficulté sociale, ou simplement des nouveaux publics, qui sont parfois très à l'aise financièrement mais qui ont plutôt tendance à aller voir des spectacles qui les sécurisent, de type Odysud ou quoi, tout ça c'est un travail de fidélisation, même avant la fidélisation, c'est créer la confiance en fait. Donner envie, et puis attirer une première fois, parier sur le fait que ça accroche, et ensuite tenter de faire revenir, si ça mord à l'hameçon ! [rires]

Un spectacle doit-il être rentable ?

... Euh ben, moi spontanément je te dirais que non, par rapport à ce que je t'ai dit auparavant, je dirais même que c'est antithétique quoi ! Maintenant, nous on n'est pas dans cette logique-là, un théâtre privé te répondrait différemment, nous on est vraiment au service des artistes hein... Typiquement, là on est sur des jauges extrêmement réduites du fait du Covid-19, bah on se pose pas la question d'annuler le spectacle ! C'est pas parce qu'on est à 60% de la jauge qu'on va annuler, non, on joue parce que les artistes ont besoin de jouer ! De fait, si le spectacle comme l'art en général devient une activité rentable, là c'est plus de l'art quoi, ça veut dire qu'on répond à des commandes, à des attentes qui sont des attentes politiques, des attentes marchandes, on s'éloigne complètement du champ artistique quoi. La liberté, de fait, est entravée, la liberté artistique ne peut être que entravée s'il y a une valeur marchande quoi. Pour moi, répondre à une attente économique, c'est pas compatible.

Donc en fait on essaie juste d'amortir globalement les coûts de création ? Enfin j'imagine qu'il y a quand même des objectifs économiques ?

Ah bah oui bien sûr, mais on trouve des solutions autres, qui peuvent être des accompagnements en production, nous c'est essentiellement des accompagnements en production qui nous permettent un peu d'amortir les frais, après on fait beaucoup de durées relativement longues... Après moi je suis pas trop dans cette partie-là, mais c'est vrai que plus il y a de représentations plus tu peux négocier le coût de la cession, mais ça c'est pas le plus important. Après il y a toute une partie de mécénat privé qui peut entrer en jeu aussi, nous on n'est pas très forts là-dedans, mais il y a des lieux pour lesquels ça fonctionne bien ! Essentiellement des festivals, pour la musique ça fonctionne énormément, voilà. Mais c'est vrai qu'on a un travail de convaincre les tutelles, qui est aussi très important, parce qu'on fonctionne avec de l'argent public hein.

Alors pour la partie communication : quelle est la cible de la communication du spectacle vivant et comment cela se traduit-il sur les supports ?

... Alors, la cible de la communication du spectacle vivant... C'est-à-dire que le spectacle vivant c'est très, très large ! Nous notre cible, ben c'est un public qui est intéressé par l'art évidemment, ou qui peut être intéressé par l'art, mais qui ne le sait pas ! [rires] Et c'est vrai qu'on va chercher quand même beaucoup à séduire un public jeune, parce que étant donné notre programmation on peut avoir un public jeune, mais de fait on a un public vieillissant, parce qu'on est un lieu qui a une marque de fabrique, une identité très forte ! C'est un théâtre qui existe depuis 1988 et qui a la même programmation, même si elle a évolué, mais bon, il y a la même direction artistique qui est là depuis 1988, donc on a un public qui est extrêmement fidèle et donc de plus en plus vieillissant. Donc nous on va chercher à aller beaucoup vers un public jeune, un public un peu artiste, on a aussi un public

de profs, mais ça c'est comme dans tous les théâtres, c'est assez important. Donc voilà, un public « cultivé », qui a fait des études etc... Et puis il y a tous les autres avec qui on fait le pari que ça peut fonctionner, parce que justement, par rapport à un théâtre qui mise tout sur le répertoire, nous on a des spectacles qui peuvent toucher n'importe qui, parce qu'il y a pas forcément besoin d'avoir de connaissances, le principe de reconnaissance d'une pièce de Molière ou de Shakespeare... Même si on a des pièces de répertoire, mais c'est pas mis au premier niveau ! Le texte est mis au même niveau que le corps sur le plateau, le travail de l'espace, l'aspect visuel, la musique etc. Donc, de fait, on fait toujours le pari que le théâtre peut s'adresser à tous. Mais de fait, on a majoritairement un public assez cultivé, globalement.

Et du coup, concrètement, au niveau de la communication, comment on fait pour aller toucher justement ces publics qui ne sont pas « habitués » ?

Alors ça, ouais, c'est une vraie question. Ça va être beaucoup dans la rédaction des textes, qu'est-ce qu'on dit pour pas s'adresser uniquement à l'élite qui sait déjà de quoi on parle – je dis « l'élite », mais j'ai horreur de ce mot, hein – je veux dire les habitués, les connaisseurs... Donc, essayer de faire attention à la manière dont on rédige les textes de spectacles, et puis moi je mise beaucoup sur l'aspect visuel quand même, donner envie par des images qui sont assez intrigantes, colorées, rigolotes éventuellement. Par exemple là notre affiche de saison, bon bah l'image qu'on a utilisée ça nous a paru coller avec l'actualité, la période qu'on vit actuellement où on est tous un peu paumés, déstabilisés, et en même temps y a quelque chose d'extrêmement vital, de l'ordre de l'envie de vivre, qui est là aussi. Et donc, cette affiche de saison – c'est un visuel de spectacle hein, on utilise que des images de spectacles – c'était le premier spectacle de la saison, qui s'appelait *Jacqueline*, ([zaklin] *Jacqueline* de Olivier Martin-Salvan, NDLR) donc voilà, il nous a paru assez évocateur. Bon ça c'est pour te donner un exemple, mais voilà, après on est assez limités, à travers la com, on peut pas aller toucher vraiment des publics spécifiques, c'est vraiment un travail de relations publiques qui va permettre de travailler à l'élargissement des publics. Mais ça fait partie du même service, nous au théâtre Garonne on est regroupés en un service « relations publiques, communication, presse et billetterie », on travaille tous à des niveaux différents, mais tous en direction du public, chacun avec nos outils. En com, bah on a le print, le numérique et puis avec les réseaux sociaux, on peut un peu plus... Mais bon, même sur nos réseaux sociaux ça reste un public « d'amis », ça reste un public de gens déjà captifs, déjà intéressés. Voilà, donc ça c'est une vraie question ! Parce que c'est une limite assez importante de la com, là-dessus la com ne suffit pas.

Qu'est-ce qui distingue selon vous un support de communication faisant la promotion d'un spectacle / concert / festival, et un support de communication publicitaire classique ?

Alors, bah je dirais la dimension économique, tu vois c'est rare qu'on mentionne un prix sur un support de com, on va pas mettre « promo ». Donc l'aspect économique, et après moi je peux difficilement te parler de la pub, mais ce qui va nous importer sur une affiche de spectacle c'est de donner des informations qui fassent écho, des informations d'ordre pratique, des dates... C'est une question difficile. Mais disons qu'on va communiquer sur des spectacles, donc sur des événements en particulier, et contrairement à une pub, on va mettre en évidence l'aspect artistique, et pas l'aspect économique, et pas l'aspect « besoin ». Je pense que la pub elle est là pour créer un besoin... Qu'est-ce que tu dirais toi ? Je te retourne la question !

Euh bah oui, je pense que je dirais pareil sur l'argument financier, c'est vrai qu'on ne va pas choisir un spectacle parce qu'il est moins cher par rapport à un autre. Peut-être qu'on met plutôt en avant la qualité, quand on promeut un spectacle...

Oui ! Mais après tu vois je pense qu'il faudrait qu'on « prenne de la graine » un peu de la démarche publicitaire. Je sais pas, je pense aux pubs de Benetton ou quoi, le côté « choc » et intrigant, qui donne envie d'en savoir plus, ça c'est quelque chose qu'on pourrait avoir en commun, attiser la curiosité quoi ! Voilà.

Donc ça pourrait être intéressant pour la communication du spectacle d'emprunter des outils de la publicité ?

Oui je pense, oui ! Les bons publicitaires évidemment ! [rires]

Est-ce que l'on peut comparer la logique de promotion d'un spectacle avec une logique marketing classique ?

Euh... Bah là aussi j'ai envie de te dire que traditionnellement ça fonctionne pas comme ça, mais je pense que ça peut être intéressant de s'approprier des logiques marketing, et que ça devrait être fait plus souvent. Tout en gardant vraiment du sens ! Vraiment dans la com de spectacle ce qui est important c'est de donner du sens à ce qu'on fait. Voilà, quand on fait une programmation de spectacles, on y met du sens, donc il faut qu'on fasse une communication à l'image de ce qu'on a construit dans la programmation. C'est avant tout être en adéquation avec l'état d'esprit du lieu, je pense que la question du sens est primordiale. Tout comme je te disais, dans l'écriture des textes, toujours donner du sens, exprimer pourquoi on accueille telle compagnie, essayer de retransmettre un peu la logique qui a été celle des programmeurs. Quand on est un lieu comme ça avec une identité artistique forte, il faut qu'on puisse transmettre ça au public, donc ça passe notamment par l'écriture, mais il faut aussi que ce soit relayé par le visuel. Donc voilà, par rapport aux logiques marketing, oui on peut en prendre de la graine, mais il faut toujours se poser la question du sens,

qu'on perde pas de vue cette question-là. Je pense que ça peut être intéressant de s'ouvrir à ce qui est fait par les autres... Parce que les grands publicitaires c'est des créateurs aussi !

Et dernière question, est-il approprié, selon vous, de parler de « marketing du spectacle vivant » pour désigner la stratégie de communication permettant de trouver un public pour une œuvre ?

Euh... Pourquoi pas ? Oui, pourquoi pas. Ça rejoint ce qu'on disait tout à l'heure, tout dépend du sens qu'on y met, si c'est se faire rencontrer une œuvre et un public, moi je dis oui ! Les outils qu'on utilise, si la finalité est celle-ci, de faire se rencontrer une œuvre et son public, peu importe les outils ! Voilà.



Affiche de saison 2020-2021 du Théâtre Garonne, évoquée par Mme B lors de cet entretien

Annexe 5 : entretien de Mme F.C., ex-chargée de communication à la Halle de la Machine, Toulouse

Faut-il proposer au public des formes « grand public », ou faut-il tenter de lui faire découvrir des formes plus atypiques ?

Mme F.C. : Euh... Selon moi, c'est pas noir ou blanc, en fait. Effectivement c'est pas une réponse à une demande uniquement, mais c'est pas uniquement non plus – comment dire ? – une programmation imposée au public sous prétexte qu'on a l'autorité artistique, sous prétexte de savoir de ce que le public devrait voir, entendre, écouter... Selon moi c'est un juste équilibre entre les deux, c'est aussi connaître notre public, savoir ce qu'il recherche, ce qu'il pense, ce qu'il peut nous apporter aussi. Idéalement ce serait aussi de pouvoir l'écouter, savoir ce qu'il a à nous dire, savoir comment lui il verrait les choses, faire avec lui en fait, idéalement ! Mais effectivement on a la chance d'avoir beaucoup d'artistes qui travaillent à des formes artistiques tout au long de l'année, qui expérimentent, qui ont des résidences, qui parfois arrivent dans des impasses, donc ils sortent pas forcément de spectacles, donc ils retravaillent... Et en fait c'est ce temps, ce travail, qui légitime ces artistes dans la proposition de nouvelles formes, et à travers leur travail et leurs recherches ils auront pris en considération à la fois les enjeux de la société, les débats actuels dans lesquels nous sommes, et aussi la place du public, la manière dont le public se situe... Voilà. Donc pour moi c'est ni l'un ni l'autre en fait, c'est un juste équilibre entre les deux : on doit effectivement redonner à l'artiste la place de « chercheur », et donner au public la place de participant, parce qu'il est pas là juste pour voir, pour en prendre plein la vue, mais aussi pour réagir, que ce soit par la tristesse, par la joie, par la colère, peu importe l'émotion... La réception quoi, mais même une non-réception, c'est une réception quand même.

Donc c'est à moitié proposer au public des choses qu'ils n'ont pas forcément l'habitude de voir, et à moitié tenir compte de leurs attentes ?

Bien sûr, bien sûr. La surprise d'une nouvelle forme, c'est aussi ce que peut attendre le spectateur, mais encore faut-il connaître le spectateur, et ne pas s'adresser toujours aux mêmes, aussi.

Selon vous, dans quelle mesure un théâtre peut-il se permettre de proposer des spectacles risqués, susceptibles de ne pas plaire au plus grand nombre ?

Alors là je suis peut-être pas la mieux placée pour en parler, parce que je suis pas directrice artistique ni administratrice, parce que j'imagine qu'il y a effectivement un enjeu financier là-

dedans... La question du risque en fait elle est à mesurer, d'abord financièrement, effectivement, savoir quel type de structures peut se permettre de prendre des risques... Une structure qui va, dans sa programmation avoir la certitude de remplir très bien, avec des spectacles qui correspondent au plus grand nombre, où ils savent en les programmant que ça va être rempli, qu'ils vont assurer une certaine part de recettes, ça va leur permettre, de l'autre côté de la balance, de proposer une forme inédite, inattendue, et qui va être plus surprenante, qui sera un peu plus l'objet d'un risque. Donc ça c'est l'équilibre d'une programmation, mais c'est le programmeur qui le définit ce risque-là. Il y a un risque financier effectivement à prendre en compte, selon l'état financier de la structure, dans quel état elle est cette année, si elle peut se permettre de prendre des risques ou pas... Est-ce que aussi dans sa ligne de conduite, dans son projet artistique elle se doit de prendre des risques, c'est-à-dire que la structure se doit dans son projet, de proposer des projets qui sont plus vers l'esthétique contemporaine, d'autres vers des textes classiques, d'autres vers de la recherche... Donc ça dépend des projets artistiques, ça dépend des structures, et c'est pour ça qu'on a sur notre territoire une multitude de structures, qui nous permet à la fois d'avoir des établissements qui prennent peu de risques mais qui vont avoir un résultat financier hors pair, et d'autres structures qui prennent davantage de risques, mais qui sont aussi financées par des sources extérieures, avec du mécénat, les services publics, donc qui n'ont pas besoin que la billetterie fasse 100% ou quoi... Donc la question du risque, dans quelle mesure on peut prendre un risque... Personnellement je pense qu'il faut toujours en prendre, c'est pour ça qu'on fait de la culture, on n'est pas là pour cocher toutes les cases et s'assurer qu'à la fin on fasse du chiffre, on n'est pas là pour ça, à mon sens. Ça c'est vraiment propre à la direction de chaque établissement.

Et du coup dans quelle mesure cette capacité de prendre un risque elle peut dépendre du statut public ou privé de la structure ? Par exemple la Halle de la Machine, qui a un statut particulier (statut privé mais avec une Délégation de Service Public, NDLR), comment vous la situez par rapport à un statut public ou un statut privé ?

Euh... Alors elle peut prendre des risques, parce qu'elle a pas juste un enjeu de programmation, la Halle de la Machine, elle a un enjeu culturel, touristique aussi, un enjeu de rayonnement important pour Toulouse Métropole, un enjeu d'attractivité énorme pour le territoire... Donc elle prend des risques par exemple en ouvrant des jours où il y a personne ! À partir de ce moment-là, elle peut prendre ce risque-là parce que c'est dans son contrat avec Toulouse Métropole, avec la ville, et elle a cette compensation financière qui permet, effectivement, d'être ouverte tous les jours, enfin six jours sur sept. Donc elle peut se le permettre parce qu'elle a une délégation de service public, mais c'est l'enjeu du service public, c'est d'être ouvert des jours où c'est plus risqué que d'autres, ce que ne va pas faire un petit théâtre, qui a un statut privé, qui a peut-être moins de moyens, qui n'a pas de

fonds publics, ils ne vont pas faire une représentation le jeudi à 16 heures, s'ils savent que le samedi à 18 heures ils auront plus de monde ! Donc le risque n'est évidemment pas le même en fonction du statut.

Donc si on voulait résumer, on pourrait dire que le statut de la Halle de la Machine permet de fonctionner comme une entreprise privée puisqu'elle s'autofinance en majorité, mais avec la sécurité, la capacité de prendre des risques d'un service public ?

... Oui, oui on peut dire ça ! Parce qu'un service public peut être rentable, il y a des services publics qui sont rentables, mais il y a une question d'éthique dedans, la question c'est aussi ce qu'on veut pour le service public, c'est un intérêt collectif, donc oui on prend des risques dans la mesure où on ne répond pas forcément qu'à un enjeu financier. Là où certaines entreprises ne répondent qu'à un enjeu financier. Donc oui, c'est un statut plus confortable !

Selon vous l'objectif de « remplissage » de la salle est-il uniquement quantitatif ou également qualitatif ? Est-ce qu'il y a une préoccupation de qui on amène ?

Oui bien sûr, moi avec ma casquette de communicante, évidemment que je me soucie de qui rentre dans la salle, c'est sûr qu'on est toujours heureux de voir une salle remplie. Après moi je peux parler de l'art de la rue, parce qu'on a travaillé, avec la Machine, sur un spectacle qui a ramené quasiment un million de personnes dans les rues de Toulouse, et là on savait pas qui était dans les rues, on connaissait pas le profil de ces personnes-là mais on sait ce qu'on a réussi, c'est-à-dire qu'il y avait la quantité, il y avait du monde, mais on a aussi vu qu'il y avait des familles, des tranches d'âge très diverses, on s'est rendu compte qu'on s'adressait à tous. Donc évidemment qu'on est soucieux de ça. Et chaque structure, j'imagine, est soucieuse des personnes qu'elle a dans la salle, ne serait-ce que pour le renouvellement du public, moi je peux prendre l'exemple de l'opéra et de l'orchestre, les salles sont remplies, les œuvres sont jouées, il y a une qualité qui est toujours mise à l'honneur, le point essentiel c'est vraiment la qualité de l'œuvre, des musiciens, c'est pas une question de performance, mais d'expertise. Donc on est soucieux de cette qualité artistique, et on est soucieux aussi de qui vient l'écouter ! Après voilà, on est sur une certaine tranche d'âge, et on a aussi le souci du renouvellement du public, donc évidemment qu'on se soucie de renouveler ce public-là. Donc on cherche, par des actions transverses, à aller les chercher ! On va faire des actions culturelles, de la médiation, des ateliers scolaires, pour aller renouveler ce public-là, et rendre accessible l'offre. Donc oui, la qualité – la « qualité » du public, c'est moche de dire ça – à qui on s'adresse c'est normal de s'en soucier, sinon on ferait de l'entre-soi. On fait d'abord de l'art pour le public. Je sais pas si je réponds correctement ! [rires] Pour moi ça embrasse tellement de

problématiques et tellement de sujets que je pourrais partir dans tous les sens, donc dites-moi si je pars trop loin !

Non non c'est parfait, c'est très intéressant ce que vous dites ! Donc pour la prochaine question : un spectacle doit-il être rentable ? C'est-à-dire est-ce qu'on attend une certaine rentabilité de chaque spectacle, ou est-ce qu'on espère juste amortir globalement les coûts ?

Alors déjà amortir des coûts de création c'est bien ! Si on prend l'exemple d'un ballet ou d'un opéra, même si on remplit la salle avec des places à cent euros, on n'amortit pas les coûts ! Donc ça dépend ce qu'on veut, est-ce qu'on veut continuer à faire des opéras, avec des créations de décors, de costumes, avec des nouveaux chanteurs, avec des musiciens plein la fosse, avec ce spectacle qui vous... qui vous emmène en fait, parce que c'est plus qu'une expérience visuelle, c'est vos cinq sens qui sont en ébullition pendant trois heures, donc est-ce qu'on a envie de continuer à faire ça, ou est-ce qu'on a envie de le rendre rentable, donc de ne plus créer de décors, de costumes, tout est en fonction de ce qu'on souhaite ! Mais amortir les coûts pour chaque création, ce serait idéal. Je parle d'opéra mais quand on regarde le spectacle de rue, par exemple le Minotaure dans les rues de Toulouse, pour le public c'était gratuit. Si chaque spectateur avait payé cinq euros ça aurait été amorti ! Mais ce n'est pas le but, le but c'était de rendre cet art gratuit, qu'il soit gratuit et pour tous.

Donc l'objectif artistique prime sur l'objectif financier ?

Ouais je pense. Mais l'un ne va pas sans l'autre, parce que sans finances, il y a pas d'artistes ! C'est toujours le nerf de la guerre, il faut que l'argent rentre d'une manière ou d'une autre. Après on peut trouver des compensations, le mécénat par exemple, des entreprises qui vous aident à financer une création artistique, pour certaines créations, souvent dans le patrimoine on voit pas mal de *crowdfunding*, du financement participatif, voilà il y a d'autres formes de financement, c'est des financements alternatifs, mais c'est indispensable pour que l'œuvre ne soit pas trop chère pour le public, et que l'œuvre existe !

Donc pour une structure comme la Machine qui doit quand même s'autofinancer en grande partie, l'idée ce n'est pas d'essayer de rentabiliser les spectacles, mais de trouver des sources de revenus alternatifs ?

Oui, c'est ça. Après je vous parle de la Machine à Toulouse, mais ce n'est pas La Machine, la compagnie ! C'est une autre forme juridique, avec d'autres formes de financements, c'est encore différent. Parce que – petit aparté – il ne faut pas confondre La Halle de la Machine, la compagnie La Machine, et les Machines de l'Ile à Nantes, c'est trois structures juridiques différentes, qui ont juste le même directeur artistique.

Alors pour la partie communication : quelle est la cible de la communication du spectacle vivant et comment cela se traduit-il sur les supports ?

Le spectacle vivant euh... c'est compliqué parce qu'un concert au Bikini c'est du spectacle vivant, les arts de la rue c'est du spectacle vivant, un ballet au Capitole c'est du spectacle vivant, et sur ces trois exemples-là vous avez des publics très différents ! Mais pour parler de l'art de la rue, l'art de la rue c'est souvent gratuit, donc on va s'adresser effectivement au plus grand nombre, on va essayer de connaître le public qui vient voir des arts de la rue, et on va déjà essayer de s'adresser à ceux-là ! Parce que le cœur de notre public, celui dont on sait que dès qu'il va avoir l'info il va prendre son billet, on sait aussi qu'il va ensuite participer à une deuxième communication, celle du bouche-à-oreille. Donc c'est lui qui va devenir prescripteur, qui va en parler à son entourage, entourage qui a peut-être connaissance d'évènements, de festivals, de spectacles, mais qui n'est pas toujours à l'affût de ce qui se passe, mais cette personne-ci, une fois qu'elle est touchée, va peut-être aller d'elle-même en parler à d'autres personnes etc, c'est un cercle de plus en plus large ! Donc on va essayer, en tant que structure, d'abord de s'adresser à son public cible, afin de s'assurer que ceux-là aient l'information. L'information elle est passée, le public cible va devenir prescripteur, il va parler autour de lui, et ça va faire tache d'huile. Mais après tout programmateur va vous dire, « on veut toucher tout le monde » ! [rires] Tout le monde veut toucher tout le monde, évidemment ! Mais il faut pas se leurrer, on va viser d'abord ceux qui prennent leurs billets, qui vont venir. Pour les arts de la rue on va s'adresser à un public familial, et à la population locale, parce que les gens sont fiers de ce qui se passe dans leurs rues, dans leur ville, dans leur village, ça fait vivre la rue, la ville, donc c'est aussi une question de localité. Pour la Halle de la Machine, qui est entre l'art de la rue et une structure pérenne, il a été indispensable de travailler avec la proximité, avec les gens du quartier, avec les gens qui sont sur place, et qui vont être ensuite ambassadeurs du projet ! Alors j'ai répondu qu'à une partie de la question, la deuxième c'était « comment ça se traduit sur les supports » c'est ça ? Alors, ça dépend, pour l'art de la rue par exemple ça va être très visuel, pour la Halle de la Machine, on va miser sur les visuels. On va faire peu de supports, mais on va faire des grands supports. On va travailler avec un illustrateur, et pas avec une agence de communication qui va avoir plusieurs graphistes, on va travailler avec un illustrateur qui connaît le projet artistique, qui le porte depuis des années, qui connaît cette sensibilité-là, et qui va savoir, par son trait, par son expression artistique à lui, le dessin, signifier le propos. Donc on va vraiment miser sur le graphisme, sur le dessin, l'illustration. On va faire peu, on va parler peu, et ensuite on va miser sur des gros formats. Et après c'est la dramaturgie, toute l'histoire qu'il y a derrière, c'est une histoire qu'on raconte ! Une machine qui déambule dans la rue, c'est pas juste une machine de 14 mètres de haut en bois qui déambule dans la rue, c'est un minotaure, qui est sorti des entrailles

de la terre pour marcher dans Toulouse et aller à la rencontre des Toulousains ! C'est toute cette histoire dont on va se nourrir, et c'est cette histoire dont les Toulousains seront fiers ! Aujourd'hui ce minotaure il s'appelle Astérion, les enfants qui viennent à la Machine ils viennent voir Astérion, parce qu'il a une image, une identité, parce que c'est quelqu'un. Il devenu quelqu'un ! Donc on va vraiment travailler sur le sens, l'ancrage de l'histoire, et ça va se traduire par une illustration et des textes, qui vont raconter cette histoire.

Du coup l'idée c'est plutôt de développer dans la continuité et d'entretenir la relation qu'on a avec le public habitué, et éventuellement miser sur le fait qu'il va en parler autour de lui pour élargir les publics ?

Oui, après ça dépend, ça dépend du spectacle, de la ville où vous êtes... Un spectacle de la compagnie La Machine, à Nantes, où les Nantais connaissent la compagnie depuis vingt ans, n'aura pas la même communication que la Machine à Toulouse en 2018, où peu de Toulousains avaient vaguement ça en tête, est-ce que c'était la Machine, le Royal de Luxe, on sait pas trop... Les enjeux de communication ne sont pas du tout les mêmes en fonction des territoires ! Donc ça dépend. Il faut vraiment prendre en considération ce qu'on dit, comment on le dit, à qui on le dit, où on le dit, sur quelle période, et qui va être là. À Nantes, on sait qu'avec le peu de communication qu'on va faire, le public cible il sera touché, donc ils vont peut-être prendre plus de risques, viser plus large ! À Toulouse, on avait ce public cible à créer !

Qu'est-ce qui distingue selon vous un support de communication faisant la promotion d'un spectacle / concert / festival, et un support de communication publicitaire classique ?

Euh... Là aussi ça peut partir dans tous les sens, je vais essayer de me contenir ! [rires] Le discours sera certainement pas le même, après ça dépend, mais la publicité j'imagine ça vraiment comme un truc « one-shot », mais des fois ça l'est, des fois ça ne l'est pas... En fait, c'est une question de relation, par exemple un spectacle vivant, si je reprends la Halle de la Machine, c'est effectivement un « one-shot » pour le spectacle, en apparence, mais en fait c'est tout un travail sur la durée, c'est-à-dire Astérion c'est le minotaure, mais c'est aussi la Halle de la Machine, c'est un lieu. C'est un lieu pérenne, et c'est un lieu avant tout ! C'est-à-dire que dans le spectacle vivant aujourd'hui, on vend le spectacle, mais on vend aussi la convivialité, on vend un lieu, on vend des échanges parmi le public, c'est pas un produit ! On propose un lieu, de la convivialité, de la chaleur ! En ce moment on le voit bien, on a envie de salles de spectacle, c'est pas uniquement pour aller voir un spectacle ou un concert d'un artiste qu'on adore, mais c'est aussi pour aller boire une bière avec ses potes, dans une salle où on est tous collés, où on a chaud, on sort fumer une clope, on rigole, on parle fort, et puis on garde des bons souvenirs de la soirée, parce qu'il y avait de la bonne musique, parce

qu'on a dansé... La Machine c'est pareil, c'est un lieu où on vient, même si on rentre pas, on est dehors, on voit le minotaure passer, on y va avec ses amis, ses enfants, c'est un lieu convivial, et c'est un moment de convivialité qu'on crée. Donc la communication du spectacle vivant c'est aussi une communication du lieu et de ce qu'il représente, c'est une relation de longue durée. On n'est pas sur un produit « marketé », « one-shot », ou alors si, les gros blockbusters que vous avez au cinéma. C'est pas la même relation qu'on crée avec le public.

Donc on ne vend pas que l'œuvre, le produit, mais aussi tout ce qu'il y a autour ? Et au niveau des arguments utilisés, est-ce qu'on va utiliser les mêmes pour persuader d'aller voir un spectacle ou pour persuader d'acheter un parfum par exemple ?

Oui c'est ça. Alors pour les arguments euh... la différence c'est que... pour moi ça n'a vraiment rien à voir mais... C'est la question du besoin en fait, c'est-à-dire qu'une nouvelle voiture, un nouveau parfum, il y a toujours un enjeu, y a aussi des nouveaux besoins qui sont créés. Il faut faire agir, tout de suite, c'est « il vous faut ce parfum », y a vite la question du prix qui est mise en avant. Et encore ça dépend des gammes, chaque gamme de parfum a sa stratégie, je pense que Chanel n'a plus besoin de parler des prix, dès qu'ils sortent un nouveau parfum ils ont une tripotée de personnes qui viennent acheter le dernier Chanel. C'est une question de réponse à un besoin, dans le spectacle vivant on est plus sur une relation, je pense. Entre une esthétique et un public, entre un lieu et un public, c'est cette relation qu'on va mettre en avant dans les supports de communication, plutôt qu'un besoin d'un produit. Ça se voit dans le vocabulaire utilisé, dans le spectacle vivant on va parler de relationnel, d'un moment convivial, chaleureux, où vous allez penser, vous allez réfléchir, vous allez rire, vous allez pleurer, vous allez danser... On touche à l'émotion, on touche au vivant, en fait. Un produit, on va toucher au matériel, ça va pas être un grand moment d'émotion quand on se parfume le matin, bon, ils peuvent tenter ça, mais l'argument ça va plutôt être la valorisation d'avoir le dernier Chanel, ça reste un produit, pas une relation directe. Un spectacle c'est de l'émotion, vous allez au théâtre, voir une pièce qui va vous surprendre, vous étonner, vous interroger, vous allez en parler avec vos amis, créer de la discussion, des échanges, ça va vous faire réfléchir. Voilà, on est dans du sensible. Un parfum, on n'est pas dans du sensible, une voiture, on n'est pas dans du sensible, peu importe les arguments qui pourront être sortis.

Est-ce que l'on peut comparer la logique de promotion d'un spectacle avec une logique marketing classique ?

Euh... Il y a certainement des similitudes, parce qu'on va parler de cible, on va parler de support, on va travailler sur les mêmes espaces, mais pas forcément à la même échelle, parce qu'on n'a pas les mêmes finances... Mais la stratégie c'est se demander à qui on parle, de quoi ils ont besoin, où

aller les chercher, quel est le territoire, comment, quand ? Dans les grandes lignes, dans la stratégie – enfin c'est pas une question de « stratégie » mais... – dans la pratique, il va y avoir des similitudes, mais dès qu'on va avoir des objectifs différents, on va avoir des techniques différentes. Mais on va parler de positionnement, de cible, d'objectifs, de supports, c'est souvent aussi ce qui agace les directeurs artistiques, et ça se comprend, parce qu'on a pas envie de faire de la publicité, on va pas matraquer sur tous les supports, sur les périph' en « 4 par 3 »... Bon en même temps on n'a pas les moyens dans la culture, surtout dans le spectacle vivant, acheter ces « 4 par 3 » sur le périph' ça coûte une fortune ! On va parler des mêmes choses, on va parler d'objectifs, de positionnements, mais comme on n'a pas les mêmes objectifs, les mêmes positionnements, on va vite dévier sur des stratégies différentes. Après c'est la transmission d'information à une autre personne, c'est comme quand vous essayez de convaincre quelqu'un en face de vous, hein. C'est essayer de comprendre la personne en face de vous, essayer de comprendre ses leviers de motivation, ses freins, comment vous allez arriver à la convaincre... Vous allez à la fois prendre en compte la manière dont vous lui transmettez le message, la manière dont elle va le réceptionner, l'interpréter... C'est une question de transmission d'information, donc à ce moment-là, toutes les stratégies commerciales, de publicité, de communication, vont partir de là, c'est « à qui on s'adresse, comment on s'adresse ? ». À partir du moment où nous on veut transmettre du sensible et du vivant, évidemment la stratégie de communication va être différente d'une communication marketing, où vous allez être dans du « produit », avec des budgets qui ne sont pas du tout les mêmes quoi.

Et dernière question, est-il approprié, selon vous, de parler de « marketing du spectacle vivant » pour désigner la stratégie de communication permettant de trouver un public pour une œuvre ?

Ça dépend des structures, c'est tellement large ! Oui par exemple pour le Cirque du Soleil... Non pas forcément le Cirque du Soleil. Ça dépend tellement des structures, des compagnies, oui il y en a qui usent du marketing, des promotions, y en a qui sont à l'affut pour remplir leur salle jusqu'au dernier siège, mais euh... ça dépend des structures, et ça dépend des objectifs encore une fois !

Donc ça dépend selon vous des techniques employées dans la promotion du spectacle ?

Oui, plus ou moins... Mais qu'est-ce que vous entendez par « est-ce qu'on peut parler de marketing » ?

Alors... Est-ce que la démarche de communication que l'on utilise dans le spectacle vivant pourrait être assimilée à une certaine forme de marketing, ou est-ce que ce mot ne peut juste pas être appliqué à la culture ?

Ah si si, il faut pas se leurrer, le mot « marketing » peut être appliqué à la culture. À partir du moment où vous avez des abonnements, des grilles tarifaires, c'est du marketing, on essaye de s'adapter un maximum pour amener le plus grand nombre, faire le plus de ventes possibles... Si on se pose la question des abonnements, est-ce que c'est pas déjà du marketing ? Après ça dépend comment ils sont traités, y a des salles qui font des abonnements, et heureusement parce qu'elles en vivent. Et d'autres structures essaient de s'en sortir, de ces abonnements, parce que ça permet pas un renouvellement des publics, c'est pas forcément ce qu'on cherche aujourd'hui. Parce qu'on s'adresse à tous, encore une fois ! Moi je pense que la culture, c'est comme l'éducation, c'est pas un produit, c'est une valeur, qu'on a la chance d'avoir en France, avec une multitude de propositions, de structures... C'est comme si vous me demandiez si dans l'éducation, y avait un certain marketing ! Alors oui, il y en a, pour les grandes universités, les grandes écoles de commerce payantes, où on voit des grandes pubs dans le métro, c'est écoles à 15 000€ l'année, donc oui y a du marketing, parce que qu'ils ont besoin de cette manne financière, parce que c'est un business. Mais l'éducation c'est pas du business, c'est du service public, c'est un bien commun ! Et la culture c'est pareil, c'est un bien commun, et en même temps il y a des structures qui font du marketing, parce qu'on a besoin de remplir, on a besoin de ressources financières... Oui le marketing peut être utilisé dans la culture, c'est le cas dans certains théâtres, dans certaines compagnies... Après c'est tellement large, y a tellement de structures différentes !

Et donc vous pensez que ça peut être une bonne chose ou pas, l'utilisation de certains outils marketing dans le spectacle vivant, par exemple les ventes flash, les jeux concours, etc ?

Je sais pas, pour moi l'enjeu n'est pas là, on peut le faire, ça fait un peu de visibilité, mais c'est pas ça qui va remplir tant que ça, c'est pas ça l'enjeu, c'est pas parce qu'on va faire des jeux concours qu'on va remplir la salle... On peut le faire, mais c'est pas là que ça se situe. C'est de la relation, de la sensibilité, de la convivialité, de l'immatériel, donc on peut évidemment faire des ventes flash, mais ça marche pas tant que ça... Et puis c'est pas là le propos quoi. C'est pas là où on doit travailler, c'est plutôt un propos de fond, un travail de médiation, d'accueil du public, c'est là où on va créer de la relation ! Donc non, je pense pas que ça soit très utile. Mais ça c'est mon point de vue !

D'accord. C'est bon pour moi, sauf si vous avez quelque chose à ajouter ?

Alors oui, c'est très très large comme sujet, on peut aller dans tous les sens avec cette thématique, donc n'hésitez pas si vous avez besoin de précisions, c'est très intéressant mais ça embrasse tellement de sujets, tellement d'enjeux, donc il y a beaucoup de choses à creuser. Voilà.

Annexe 6 : entretien de Mme F, secrétaire générale au CDN de Normandie-Rouen

Faut-il proposer au public des formes « grand public », ou faut-il tenter de lui faire découvrir des formes plus atypiques ?

Mme F : Bah à mon avis ta réponse, tu l'as déjà ! Parce que si tu lui donnes que les choses qu'il a envie de voir, tu fais jamais rien évoluer en fait ! Parce que si tu poses la question à qui que ce soit, la réponse ce sera toujours « Oh, mais moi j'aimerais bien voir ça ! », on le voit bien nous avec les profs, ils aiment bien revoir des choses du répertoire, qu'ils connaissent bien, dès qu'on propose des spectacles qui sont un peu ailleurs, y a des réfractaires, des « Moi j'ose pas » ou « J'ose pas emmener mon public », donc une programmation, elle se pense un peu avec les deux en fait ! Elle se pense avec des choses qui peuvent marcher plus pour un grand public, parce que ça fait moins peur, parce que c'est connu, parce que c'est dans le répertoire... Un Shakespeare ça va moins impressionner qu'un jeune auteur contemporain qui sort son premier bouquin ! Nous au CDN on oscille entre les deux, du répertoire parce que ça nous semble important, mais on essaye que ce répertoire il soit un peu dépolvé, qu'il soit au goût du jour, dans la forme, qu'il y ait une réécriture, et à côté de ça on cherche à tout prix à mettre des nouvelles formes, à habituer le public à ce que ce soit pas cantonné à « théâtre, musique ou danse » mais que ce soit parfois mélangé, pour éviter aussi de cloisonner les publics. Parce qu'on a vu régulièrement que le public de la danse va voir que de la danse, il va jamais voir du théâtre, mais peut-être que c'est dommage parce qu'il connaît pas le théâtre ! Donc, mettre de la danse dans un spectacle de théâtre fait que les disciplines se croisent, et les publics se croisent. Je parle pour moi, par exemple, il y a des années quand j'ai commencé à m'intéresser au spectacle, je voyais que de la danse, je faisais de la danse, je voyais que des spectacles de danse, je connaissais pas le théâtre, j'avais l'impression que ça allait pas m'intéresser. Jusqu'au jour où dans un spectacle de danse, un spectacle belge, ça a été les premiers à le faire, il y avait du théâtre, et là je me suis dit « Mais c'est génial en fait, le texte ! ». Et puis au fur et à mesure je me suis intéressée au théâtre. Et puis maintenant ça me fait un peu l'effet inverse, quand je vois que du théâtre je me dis « Ah ça manque un peu de danse, de mouvement, de présence des corps... » et quand je vois que de la danse « Ah le texte manque un peu quand même ! ». [rires] Donc c'est un peu ça qu'on veut avec le public, c'est le pousser à aller voir des choses qu'il connaît pas, où il irait pas facilement, le pousser à cette prise de risque ! Nous on le prend ce risque, avec des fois des compagnies qu'on connaît peu, ou un spectacle qu'on n'a pas vu, mais une envie d'aimer un projet de de l'accompagner, et le résultat bah on le connaît pas toujours, et on demande

au public de prendre ce risque là aussi ! Donc des fois on fait des heureux, et des fois on fait des déçus peut-être, mais au fur et à mesure on se rend compte que le public suit hein ! Donc pour moi c'est les deux, vraiment les deux.

Alors donc, dans quelle mesure un théâtre peut-il se permettre de proposer des spectacles risqués, susceptibles de ne pas plaire au plus grand nombre ?

Bah ces spectacles-là, ils pourraient plaire au plus grand nombre, c'est qu'en fait le public ne vient pas parce qu'il ne connaît pas ! Des fois c'est un nom inconnu donc on pense que ça va être élitiste, ou que ça va être compliqué, mais pas forcément ! C'est juste que cet artiste n'a pas bénéficié de beaucoup de médiation, de médiatisation, de com... Moi je suis effarée à chaque fois à la télé, quand je vois que par rapport au cinéma ou au théâtre, on va te parler que des gens hyper connus ! Comme s'ils en avaient besoin ! Le énième spectacle avec Torreton ou avec Romane Bohringer quoi ! Alors les gens ça les rassure, ils se disent « Oh, si eux ils jouent dedans, ça va être bien ! », donc le public va se ruer dessus, mais est-ce que ce que ça va raconter va pas être plus compliqué, qu'une jeune compagnie – qu'on connaît pas, donc les gens vont pas se ruer dessus – où peut-être que la thématique, ou la façon dont ils traitent la thématique va être hyper accessible ! C'est des préjugés qu'on a là-dessus, sur certains noms... Notre prise de risque elle est là, c'est-à-dire qu'on lance des jeunes compagnies qui bénéficient pas de moyens de communication énormes, alors ça peut venir de nous, le théâtre, mais ça suffit pas, on sait que le public il vient parce qu'il y aura eu différents médias, la radio, la télé, ça dépend aussi des chaînes... Si tu as TF1 et France 2, c'est gagné d'avance, parce que ça va être vu par le plus grand nombre, et c'est ce public-là qui va essayer de venir. Ça a été flagrant pour nous avec *Elephant man* (adaptation de la pièce de Bernard Pomerance par David Bobée, metteur en scène et directeur du CDN de Normandie-Rouen au moment de l'entretien, NDLR), tu vois, y avait Joey Starr et Béatrice Dalle, donc tout le monde déboule ! Je parle pas que du public, les médias aussi se ruent dessus, et comme il y a tous les médias, on en a parlé partout, donc le public est là « Ah bah oui, ça j'en ai entendu parler ! », et plus on entend parler de quelque chose, plus on pense que c'est bien, dans l'imaginaire ! [rires] Quelque chose qui est plus inconnu ça va être « Non, ça, ça va pas s'adresser à moi. ».

Donc vous pensez que n'importe quel spectacle peut « marcher », avec un bon travail de communication et de médiation ?

Oui ! Oui, j'en suis sûre ! C'est du temps, c'est faire connaître ces artistes là au public, donc ça demande du temps et de l'argent, c'est convoquer ces artistes pour aller rencontrer des groupes, aller dans des classes, dans des assos, essayer de trouver des interviews à la télé – mais la télé si c'est pas connu ça les intéresse pas... C'est la connaissance de ces artistes qui fait venir du monde,

ça ou la thématique ! Et on se rend bien compte nous, un artiste inconnu, par exemple Lorraine de Sagazan – c'est l'année où tu étais chez nous je crois (j'ai été stagiaire en communication au CDN de Normandie-Rouen en 2018, NDLR) – inconnue au bataillon, à Rouen ! Mais elle est venue faire un spectacle qui a beaucoup plu, on a fait une série de cinq dates, on n'était pas forcément pleins au début mais on l'était à la fin, et quand on l'a fait revenir avec un autre spectacle, bah les gens s'en sont rappelés donc ils sont revenus et ils en ont parlé à d'autres ! Comme quoi quelqu'un qui n'est pas connu, qui au début marche tout doucement, et bah au fur et à mesure, ça grossit, ça grossit !

Et donc la capacité des théâtres à prendre ce risque, elle dépend de quoi ? Est-ce que le statut a une réelle incidence là-dessus ?

Ah bah évidemment, déjà entre privé et public, ça n'a rien à voir, c'est pas du tout la même façon de travailler, d'ailleurs je te conseille vraiment d'aller les questionner ! Par contre même dans le secteur public y a des différences, entre les théâtres municipaux, les scènes conventionnées, et les labels comme nous, les CDN. Nous c'est dans nos missions d'accompagner les projets, donc de pas faire que des gens connus, de lancer des émergents, c'est dans notre cahier des charges, accompagner des jeunes compagnies dans des projets transdisciplinaires, et donc cette prise de risque on doit la prendre ! Et si on ne remplit pas à 80% sur ces spectacles-là, c'est pas gravissime ! C'est un risque, la première année, mais si cette compagnie revient, on sait que ça marchera après ! On le vérifie à chaque fois : Lorraine de Sagazan, Marc Lainé... Voilà. Par contre dans des théâtres municipaux ils ont pas ce volet d'accompagnement aussi important avec des jeunes compagnies. C'est plutôt de la diffusion, ils ont vu les spectacles, et ils ont envie qu'il y ait du monde, quoi ! Ils ont qu'une date des fois, alors que nous on a des séries, et on sait que les séries ça permet le bouche-à-oreille, et c'est le bouche-à-oreille qui permet aussi de trouver de nouveaux publics ! Mais prendre que des séries ça coûte cher aussi, et puis ça met le paquet sur une compagnie, mais ça empêche peut-être d'en voir deux autres. Ça c'est aussi des dynamiques en fonction des lieux, de ce qu'on a envie de faire. Et de toute façon plus ça va plus le ministère nous demande de faire des séries, pour que les compagnies une fois qu'elles ont créé leur spectacle, elles soient un maximum vues quoi. Qu'on leur demande pas tous les six mois de recréer un spectacle, parce que ça coûte cher de créer un spectacle, vaut mieux en avoir un qui tourne bien, ça fait bosser les comédiens, en termes de rentabilité y a rien de mieux.

Selon vous l'objectif de « remplissage » de la salle est-il uniquement quantitatif ou également qualitatif ? Est-ce qu'il y a une préoccupation d'amener de nouveaux publics à la culture ou est-ce qu'on a plutôt tendance à se contenter d'un public habitué ?

Alors, ici au CDN on se préoccupe de cette qualité-là, mais c'est pas forcément ce qui est demandé au niveau du ministère, nous ça nous importe, tu connais notre politique ! Quand on fait une politique 1€ solidarité (tarif à 1€ proposé aux bénéficiaires des minimas sociaux, NDLR), c'est se dire qu'il y a pas que les gens qui ont de l'argent qui doivent venir au théâtre, c'est pas que ce public-là qui nous intéresse ! Le public des « 1€ » c'est des gens qui touchent les minimas sociaux, ça veut pas dire qu'ils vont les toucher toute leur vie, le jour où ils les toucheront plus, bah ils seront peut-être contents de revenir au théâtre en payant un tarif plein, ou un demi-tarif. Il faut pas que le moyen financier soit une barrière pour la plupart des gens ! Il faut se dire que le théâtre doit être ouvert à tout le monde, que ce soit les gens qui ont pas les moyens, ceux qui habitent loin, ceux qui habitent loin on essaie de voir comment on peut proposer des spectacles au plus près de chez eux, c'est-à-dire en allant chez eux, donc des petites formes qu'on peut jouer en appartement, proposer aussi des spectacles dans des lieux éloignés de la culture comme les EHPAD, les établissements médicaux, les prisons... Ils n'ont pas à être exclus, ils sont déjà un peu exclus de la société, il faut pas qu'ils soient aussi exclus de la culture, donc c'est à nous de l'apporter ! On se doit d'irriguer un peu tout le territoire – enfin, dans notre secteur géographique, on va pas aller à l'autre bout de la France – parce que la diffusion de spectacle, il nous semble important que ce soit ouvert à un maximum de gens.

Un spectacle doit-il être rentable ?

... Non ! Non, il l'est pas, c'est comme l'éducation nationale, le spectacle vivant n'est pas rentable ! On a les impôts pour ça, pour payer les artistes et ce qui va avec pour que le spectacle soit vu, c'est quelque chose de vital pour nous. Comme l'éducation, comme les soins, ça n'a pas à être rentable. Parce qu'on est dans le public aussi, après de manière générale ça vient chambouler beaucoup de choses, parce qu'on n'est pas contre le théâtre privé, mais c'est autre chose. Moi j'ai décidé de travailler dans un théâtre public, pas un théâtre privé.

Donc dans un monde idéal la culture serait entièrement publique et gratuite, et il n'y aurait pas de théâtre privé ?

Oui. Ça permettrait de faire en sorte qu'il y ait pas de différence entre les gens qui ont de l'argent et ceux qui en ont pas. Alors en général quand on met ça sur la table, on nous dit « Ah oui mais les gens auraient plus de notion de ce que ça représente, un artiste ! », bah je suis pas sûre, c'est des mentalités qui doivent changer, y a une vraie nécessité de rassembler, de questionner, y a plein de pouvoirs autour de ça, donc c'est des logiques à inverser quoi. Et pas ramener tout forcément à l'argent.

En ce qui concerne la communication : quelle est la cible de la communication du spectacle vivant et comment cela se traduit-il sur les supports ?

Alors, c'est le public, mais nous comme on est un centre de production, notre cible de communication c'est aussi les professionnels, pour qu'ils viennent voir les spectacles, et les acheter, faire connaître les compagnies, pour qu'après le spectacle puisse tourner. Donc c'est un certain type de communication, qui revient au service production, et après on a une autre communication pour le tout public. Et après dans le tout public, on essaie de faire en sorte de trouver des outils différents en fonction des spectacles, et des cibles qu'on peut toucher. Donc il y a des gens qui sortent beaucoup, là on se dit qu'on peut mettre des cartes postales, des flyers dans certains endroits pour qu'ils puissent les prendre – bon, pas en ce moment mais c'est encore autre chose – il y a des gens qui ne sortent pas, donc si on a leur adresse on peut leur envoyer, après il y en a, notamment les jeunes, qui ne sont plus du tout sur du papier mais que sur le numérique, donc on fait circuler par les réseaux sociaux, par les mails, par un site vivant... Et puis t'as d'autres endroits où il y a des affichettes, pour les gens qui se baladent, dans certains magasins, dans certains quartiers... Et puis la meilleure communication, elle est autour des relations publiques, c'est du vivant, des rencontres. Donc on essaie toujours de viser d'autres publics que les habitués, et c'est toujours le casse-tête, c'est difficile. Des fois on se rend compte que c'est le fait d'avoir eu un intermédiaire, une personne qui connaît une asso, par exemple on a essayé dix fois de passer par l'asso et on a des retours négatifs ou pas de retours, et là on connaît une personne qui connaît le président ou la secrétaire – j'aime pas quand je dis « le » président et « la » secrétaire, c'est horrible ! – et qui va nous faire gagner un temps fou ! Il va dire « Oh, je veux absolument faire rentrer les gens du théâtre, ils vont venir nous parler du spectacle », et il arrive à convoquer cinq ou six personnes d'un coup, alors que nous on n'y arrive pas !

Qu'est-ce qui distingue selon vous un support de communication faisant la promotion d'un spectacle / concert / festival, et un support de communication publicitaire classique ?

Alors ça peut très bien se retrouver de temps en temps ! Mais nous on est plutôt sur la fidélité, on met notre logo, on indique la saison, c'est pas que pour un coup. La publicité ça va être la sortie de tel truc, il faut absolument en être ! Nous c'est sur une continuité, on cherche à avoir des gens qui vont venir une fois et qui vont avoir envie de revenir, avec d'autres, même si une personne qui vient une fois est déjà quelque chose de gagné et c'est une spectatrice ou un spectateur important, hein. Et en même temps, quand on a fait *Elephant man*, on a misé sur le choc du spectacle, c'était un événement en lui-même ! Mais on le savait, en travaillant sur ce thème déjà connu, en plus avec des stars dedans, ça a été un grand coup médiatique.

Et au niveau des arguments qu'on utilise pour persuader la personne de venir voir le spectacle, en quoi ils sont différents de ceux qu'on utilise pour le pousser à acheter un aspirateur par exemple ?

Euh... Bah l'argent il vient pas dans mes poches en fait ! Tu vois c'est pas l'idée de gagner de l'argent, c'est l'idée de faire en sorte qu'ils viennent partager quelque chose et qu'ils en sortent grandis ! J'ai l'impression que je leur donne un bonus, j'ai pas l'impression que... que je vais les avoir quoi ! En plus on a des tarifs tellement peu élevés que c'est vraiment « Allez venez, prenez ce risque ! », alors que d'acheter un aspirateur c'est pas « Prenez ce risque » c'est « Vous en avez besoin », ça me semble vraiment différent.

Donc ce qui fait la différence c'est la démarche qu'il y a derrière ?

Oui, cette démarche mercantile ! Nous on est pas là-dedans, l'argent va pas vraiment au théâtre, c'est des subventions, on se doit de faire ça en fait ! C'est notre mission, alors que vendre un aspirateur on se doit pas de le faire.

Est-ce que l'on peut comparer la logique de promotion d'un spectacle avec une logique marketing classique ?

... Euh... C'en est un petit peu quelque part, là où on se retrouve, que ce soit vendre un aspirateur, ou pour nous, faire la promotion de toute une saison culturelle, c'est qu'il y a une stratégie de communication, après chacun la sienne ! À partir de quand on commence à parler de ce spectacle-là, jusqu'à quand, qu'est-ce qu'on met le plus en avant... On a tous une stratégie de communication. Alors après elle va différer, d'abord en fonction de ce qu'on « vend », mais aussi en fonction de chaque lieu. Et même dans le public on a des différences par rapport à ça.

Et dernière question, est-il approprié, selon vous, de parler de « marketing du spectacle vivant » pour désigner la stratégie de communication permettant de trouver un public pour une œuvre ?

Ça peut pas aller jusque-là, mais c'est une stratégie, et comme peut-être des promos qu'il pourrait y avoir dans le privé du genre « Vous en achetez un, on vous offre le deuxième », on le voit dans la culture ! « Venez avec une personne nouvelle, on vous offre votre place », enfin on n'est pas très loin ! Mais y a pas la même envie à la fin de faire de l'argent, c'est plutôt l'idée de « Quel dommage si la salle est vide ! ». Donc il vaut mieux qu'il y ait la moitié de gens invités, et l'autre qui paye, plutôt qu'une salle à moitié vide avec que des gens qui ont payé. C'est une façon aussi d'ouvrir à de nouveaux publics, c'est pas forcément un cadeau pour le public qui vient déjà, c'est

plutôt qu'on s'ouvre à un public qui ne viendrait pas si on lui proposait pas ça. Ça peut être aussi l'unique moyen de travailler avec une école avec laquelle on bosse pas, qui a pas les moyens, ou pour plein d'autres raisons, là on essaie d'ouvrir. Et on perd pas vraiment de l'argent en faisant ça.

Donc il y a des emprunts au marketing, mais on ne peut pas non plus dire que c'en est ?

C'est ça. Mais en même temps, tu vois chez nous, on pense à des codes promos, des choses comme ça, on s'en rapproche ! Parce que la culture elle a besoin de vivre avec son temps, et donc il faut réfléchir à comment toucher un maximum de personnes, et s'il faut passer par des codes du marketing, bah pourquoi pas ! En se faisant pas non plus trop piéger avec ça, mais pourquoi pas ! On a fait des codes promos à la rentrée, on a fait « une place achetée, une place offerte », on a fait « si vous réservez pendant ce week-end on vous fait un tarif, mais plus après », pour que les gens se dépêchent un peu, que ça booste ! Donc il y a des recettes du marketing à prendre, parce que le privé connaît des choses tu vois.

Et donc ce serait juste le mot « marketing » qui ne serait pas approprié pour le spectacle vivant ?

Bah c'est un mot qu'on met un peu de côté, mais après ça me choque pas non plus hein. Ça me choque pas, je pense que c'est la manière dont on le fait qui est importante, les mots c'est pas gravissime, ce qui compte c'est aussi, une fois que les gens viennent, comment on sait les accueillir. Parce qu'on travaille sur les mêmes systèmes, une fois qu'on a les coordonnées des gens, libre à nous de leur envoyer des newsletters pour continuer à être en lien avec eux, et c'est le genre de choses qu'on reçoit aussi dans le privé, quand on est catalogués quelque part, bah la promo de l'aspirateur on va l'avoir ! Nous on se doit de pas faire ça. Mais j'ai déjà vu des choses, par exemple ton aspirateur arrive à expiration au bout de deux ans et comme par hasard tu reçois une pub pour un truc similaire ! Dans le spectacle on va pas faire la même chose. Nous on essaie de garder un lien moins... plus de confiance. Evidemment notre intérêt c'est qu'ils reviennent et qu'ils achètent les places de spectacle, ou au moins qu'ils en parlent autour d'eux, c'est en ça qu'on se rapproche du privé. Mais notre intérêt à nous, l'équipe du théâtre plus les artistes, c'est la raison d'être des artistes, ils peuvent pas créer tous seuls, ils crèveraient au bout d'un moment ! Le but c'est de partager quelque chose, ce qu'ils ont envie de nous raconter, la façon dont ils voient le monde, il faut qu'il y ait des gens pour le recevoir, ça. Donc puisque c'est la raison d'être des artistes, d'être vus, on se doit nous, en tant qu'intermédiaires, de faire en sorte qu'il y ait du public. Je pense beaucoup au théâtre privé, il faut vraiment que tu ailles les questionner, mais c'est encore plus intéressant de comparer avec les aspirateurs tu vois ! Cette

logique de vente de quelque chose de matériel, nous c'est pas matériel ce qu'on a à vendre. Tu repars chez toi avec des idées plein la tête, tu ressorts pas avec un aspirateur ! Pour nous c'est autre chose, c'est quelque chose qui... qui enrichit la personne! Et même si la personne a pas aimé le spectacle, elle est critique pour savoir pourquoi elle a pas aimé, « Qu'est-ce que j'ai pas aimé dedans, qu'est-ce qui a pas marché chez moi, pourquoi, où est-ce qu'il y a un trouble ? », voilà, on a envie que les gens se posent des questions ! Alors que quand tu repars avec ton aspirateur, voilà, t'es content, t'aspirez chez toi... Même si c'est très important d'avoir un aspirateur qui marche ! [rires] C'est pas le même intérêt, quoi. Voilà.

Annexe 7 : entretien de Mme M, chargée de production au CDN de Normandie-Rouen

Faut-il proposer au public des formes « grand public », ou faut-il tenter de lui faire découvrir des formes plus atypiques ?

Mme M : Alors... Nous comme on est un Centre Dramatique, on a vraiment une mission de création, donc ils (la direction, NDLR) trouvent que c'est vraiment important de faire découvrir des esthétiques... Moi je pense qu'un CDN c'est aussi un lieu où on doit pouvoir voir des grands noms, ce qu'on peut appeler des locomotives, il s'agit aussi d'avoir la même offre culturelle que dans des grandes villes. Et après, il faut aussi que le public il puisse découvrir des propositions plus confidentielles ou nouvelles, ceci étant, normalement un CDN n'est pas tellement axé sur l'émergence, en tout cas je sais qu'à Rouen c'est plutôt des lieux comme l'Étincelle (Théâtre de la ville de Rouen, NDLR) qui sont sur l'émergence, les jeunes compagnies et tout ça, mais avec la nouvelle direction, je trouve qu'ils aident pas mal les jeunes compagnies. Philippe, qui s'occupe des productions au CDN, il découvre des compagnies pendant la Journée Maquettes (appel à projets à destination de compagnies émergentes de théâtre, danse, cirque ou arts de la rue, NDLR) et parfois il fait des productions déléguées avec eux. Donc là en tant que producteur il prend des risques assez importants, voilà, on fait pas que des choses sans prises de risques. Je pense que c'est vrai, qu'il faut quand même attirer les gens avec des choses qu'ils connaissent déjà, puis une fois qu'ils sont « captifs », que c'est un public qui a pris ses habitudes, forcément ils viendront voir des propositions un peu différentes, des noms de metteurs en scène qu'ils ne connaissent pas...

Donc c'est un petit peu des deux en fait, un peu des deux logiques ?

Oui, je pense qu'il y a un équilibre à trouver, en termes de billetterie il faut rassurer un peu les administrateurs et administratrices, en faisant des spectacles pour lesquels ils savent que ça va remplir, et ensuite des choses où on est pas sûr que ça va remplir. Après ça marche pas toujours, parfois on se dit que ça va marcher, je me souviens quand ils avaient programmé Milo Rau, c'est quand même quelqu'un d'assez connu, c'est des propositions super intéressantes, et on n'a pas rempli ! Alors qu'on peut programmer des propositions plus régionales, où là pour le coup le public a plus l'habitude, il y a les partenaires qui viennent, parfois ça remplit plus. Et puis les « séries » ça marche bien aussi au CDN, il y a les premières et deuxième représentations qui sont pas très remplies et après avec le bouche à oreilles ça finit par se remplir. Moi je trouve que c'est pas facile

quand tu programmes de savoir ce qui va marcher ou pas. Il y a des metteurs en scène qui sont déjà bien connus et les gens viennent voir quoi, ils sont curieux.

Et donc ce serait un équilibre entre adapter l'offre à la demande, et produire une offre et lui trouver une demande ?

Oui, je pense que c'est les deux, c'est là où ils trouvent un équilibre dans leur programmation. Effectivement, ils répondent peut-être à une demande, mine de rien ils sont obligés de mettre un peu de répertoire, du Marivaux, des choses comme ça, un peu de textes de répertoire notamment pour que les classes viennent, mais après ils essaient de faire aussi des choses où ils se font un peu plaisir – même si on peut se faire plaisir avec du Marivaux – des choses un peu différentes. Dans la saison qui va venir il y a Jeanne Lazar qui est pas très connue... C'est des thématiques aussi, il y a des théâtres qui vont défendre des projets particuliers, nous en ce moment on est beaucoup sur les questions du genre, du racisme, du féminisme, des combats très politiques ! Et ça, soit tu trouves ton public soit tu le trouves pas, mais là-dessus on fait pas trop de concessions on va dire. Mais effectivement dans leurs discussions de programmation ils discutent de ça, de comment on rentre dans notre cahier des charges, comment on donne ce qu'il faut aux chargés de relations publiques pour vendre aux classes, pour faire venir les enseignants, les groupes, et comment en même temps on fait aussi ce pourquoi on a envie de faire du théâtre, donc montrer des choses qui nous tiennent à cœur, qui vont pas forcément répondre à une demande du public.

Alors pour la deuxième question, vous avez plus ou moins commencé à en parler : dans quelle mesure un théâtre peut-il se permettre de proposer des spectacles risqués, susceptibles de ne pas plaire au plus grand nombre ?

Oui bah c'est ça, encore une fois tout est une question d'équilibre. Nous quand on programme on essaie de jouer avec plusieurs paramètres, il faut du jeune public, il faut un peu de têtes d'affiches et il faut des spectacles sur les trois villes (le CDN de Normandie-Rouen regroupe trois théâtres, à Rouen, Petit-Quevilly et Mont-Saint-Aignan, NDLR), donc il faut un peu de tout dans chaque théâtre. Ensuite oui, il y a un risque budgétaire, après il y a tout un travail de communication et de relations publiques sur le terrain pour convaincre les gens de venir. À la communication, aux relations publiques, ils voient beaucoup les spectacles qui sont programmés, donc ils sont capables d'en parler, de dire s'ils ont apprécié ou pas, et d'essayer de convaincre les gens de venir, les groupes, les enseignants... Les filles à la billetterie par contre non, elles voient pas trop les spectacles. Mais les chargés de relations publiques ils voient quasiment toute la saison ! Ils vont à Avignon, à Paris, ils se déplacent beaucoup, donc ça c'est une force pour la communication pour convaincre les gens de venir. Par exemple le public ne connaît pas Johanny Bert, mais ils vont

tellement bien en parler, ils vont tellement mettre les outils qu'il faut en place parce qu'ils ont aimé le spectacle, que ça va convaincre.

Et est-ce que cette capacité à prendre des risques elle peut dépendre du statut de la structure, par exemple est-ce qu'il y a une différence entre public et privé ?

Ah bah oui, clairement ! Parce que nous, on a un équilibre budgétaire à avoir en fin d'année, Blandine, l'administratrice, elle dirait que oui, il faut des rentrées de billetteries, mais on a quand même des subventions qui sont faites pour équilibrer la billetterie, évidemment le siège serait beaucoup plus cher si on avait pas de subventions, mais c'est aussi ça qui nous permet de prendre des risques ! S'il y a une mauvaise fréquentation sur un ou deux spectacles, voilà, on a des subventions publiques pour fonctionner. Après il faut qu'en fin d'année on ait assez de recettes, en programmation et en production, pour équilibrer le budget. Je crois qu'on atteint les 30% de recettes propres. Un théâtre privé, il est absolument pas soutenu à 70% ! Donc il est obligé de faire de la billetterie. Après, la billetterie, dans les théâtres privés elle se fait grâce à leur programmation, mais aussi parce qu'ils mettent énormément d'argent dans la communication. Ça c'est un énorme budget je pense, pour un théâtre privé, parce qu'il faut qu'ils fassent parler de ce qu'ils font ! Nous on a des petites jauges, 400 places au Théâtre de la Foudre, 400 à Mont-Saint-Aignan, on fait des séries de trois à cinq représentations. Les théâtres privés, ils font des séries de trois semaines, ils ont des salles de 1 000 places, je parle notamment de Paris, il faut absolument qu'ils mettent 50 000 € de communication par spectacle ! Alors que nous ça reste de la communication institutionnelle, de l'affiche, on fait pas un battage incroyable non plus. On fait de l'affichage et des tracts, mais souvent c'est justement pour les spectacles où on n'arrive pas trop à remplir... Et puis il y a juste la brochure de présentation de saison.

Selon vous l'objectif de « remplissage » de la salle est-il uniquement quantitatif ou également qualitatif ? Est-ce qu'il y a une préoccupation d'amener de nouveaux publics à la culture ou est-ce qu'on a plutôt tendance à se contenter d'un public habitué ?

Je pense que ça dépend des directions, mais nous je pense que la direction et David (David Bobée, directeur du CDN au moment de l'entretien, NDLR) sont très regardants, ils souhaitent que le public soit très diversifié, David il a beaucoup parlé de le rajeunir. Par exemple au Théâtre des Deux rives il y avait un public d'habitues, plutôt âgé, et il a beaucoup bousculé les habitudes, déjà il a souhaité qu'il n'y ait plus d'abonnements pour que les gens viennent un peu comme au cinéma. Donc là c'est que du guichet libre, il fait une programmation qui est plutôt tournée vers la jeunesse, il travaille beaucoup sur la représentativité des femmes, des hommes, et des populations invisibilisées ou racisées... Il veut que dans la salle il y ait des gens qui se reconnaissent dans la

programmation, et donc par exemple il dit souvent qu'il aimerait que le public soit moins « blanc » ! Ça par exemple c'est un objectif, donc il est hyper attentif aux salles. Mais encore une fois, cette préoccupation c'est quelque chose qui dépend des structures.

Un spectacle doit-il être rentable ?

Ah ! Bah là je sais pas si on peut dire « doit » ou « peut », ça dépend de quel point de vue tu te places, si tu as la possibilité de ne pas l'être c'est plutôt une chance. Nous on a la possibilité de ne pas l'être, et encore, moi je suis au service production, on peut pas être rentables mais on cherche quand même à faire des recettes, on est très actifs sur la vente des tournées des spectacles et tout ça, parce qu'après ça nous permet de financer d'autres projets. Après on sait qu'on n'est pas rentables quand même.

Et du coup est-ce qu'on attend une certaine rentabilité de chaque spectacle proposé, ou est-ce qu'on espère juste amortir globalement les coûts de création ?

Bah en termes de création, on espère surtout que les spectacles auront une vie, c'est-à-dire que créer un spectacle pour qu'il joue trois fois c'est vraiment pas notre objectif, nous ce qu'on veut c'est que le spectacle puisse vivre, pour que la compagnie ou le metteur en scène ait une visibilité, peut-être qu'il ait la chance d'être vu au niveau national... voilà. Nous on est assez attentifs au fait de créer de l'emploi, c'est important que la création soit source de diffusion derrière, et qu'il y ait des salaires pour les artistes, les techniciens... Donc nous en production on essaie de faire le maximum pour tous les spectacles, après par contre en termes de public, de fréquentation, effectivement il y a des spectacles qui marchent et d'autres qui marchent moins bien, si ça s'équilibre à la fin de l'année, tant mieux ! Si on arrive à la fin de l'année avec des taux de fréquentation trop bas, on va se faire taper sur les doigts par les tutelles, parce qu'on va pas remplir nos objectifs, notre cahier des charges c'est quand même d'avoir le plus de recettes propres possibles. Mais par contre s'il y a un spectacle qui « fait un four » comme on dit, bah voilà ça arrive. Il y a plein de paramètres possibles, soit le spectacle est mauvais, soit il a pas rencontré son public, des fois on comprend pas, on voit un super spectacle et on se dit « Comment c'est possible que les gens ne viennent pas voir ? ». Donc ça peut être qu'on a raté quelque chose au niveau de la communication, ça peut être un problème de calendrier... Il y a plein de raisons qui peuvent faire qu'un spectacle ne trouve pas son public. Mais justement je pense que dans un théâtre public, la fréquentation peut être très différente d'un spectacle à un autre.

Alors la prochaine question vous l'avez déjà un peu abordé : quelle est la cible de la communication du spectacle vivant et comment cela se traduit-il sur les supports ? Plutôt un public habitué ou éloigné de la culture ?

Bah... la grande mission des scènes publiques c'est de diversifier le public, c'est toujours dans le cahier des charges. Renouveler les publics, faire en sorte que quelqu'un qui a jamais passé la porte d'un théâtre la passe, et garder quand même les habitués, parce qu'il faut pas les mettre dehors ! C'est comme quand on dit qu'il faut rajeunir, on veut quand même garder le public qu'on avait avant. Mais c'est clair que le spectacle vivant subventionné il a cette mission-là, de faire venir de nouveaux publics. Après comment ça se traduit dans les supports, c'est plus la partie de la communication et des relations publiques. Je pense que c'est pas que les supports, les lieux subventionnés comme nous misent beaucoup sur les relations publiques pour ce travail de diversification des publics, parce que c'est pas avec des affiches qu'on va y arriver quoi. Enfin je suppose, je fais pas de com, mais je pense qu'il suffit pas de poser une affiche, mais qu'il faut aller voir les gens, faire de l'action culturelle... C'est eux (les chargés de relations publiques, NDLR) qui remplissent les salles, clairement. À part un spectacle avec une « star », un metteur en scène, un acteur ou une actrice connus, où là ça va se remplir tout seul, pour tous les autres spectacles quasiment, c'est les relations publiques qui font la fréquentation. Enfin là je parle de chez nous hein ! Après comme outils de com... Ah on n'a pas parlé des réseaux ! On travaille beaucoup sur les réseaux sociaux, Facebook, Instagram, tous les outils qu'on trouve sur le web... Et puis les médias, donc les radios, la presse aussi. Moi je pense que les gens regardent pas mal ce qu'il y a dans la presse, pour venir voir un spectacle. Par exemple pour Avignon, on se rend compte quand on fait le « off » que si on travaille pas sur la presse, on a personne. Ça c'est super important, il faut être présents dans la presse régionale, pour donner envie aux gens de venir. Même si les gens sont tout le temps sur Facebook, ils lisent encore le journal, et ils regardent encore la télé.

Qu'est-ce qui distingue selon vous un support de communication faisant la promotion d'un spectacle / concert / festival, et un support de communication publicitaire classique ?

Ah bah je suis pas sûre qu'il y ait beaucoup de différences... Je ne sais pas trop analyser un support publicitaire, mais je pense que ce qui fonctionne dans la recette d'un support publicitaire c'est aussi plus ou moins ce qui fonctionne pour faire venir des gens à un spectacle.

Donc ce serait plus ou moins les mêmes arguments utilisés ?

Bah peut-être pas non plus, parce que la publicité c'est beaucoup sur l'aspect financier, les prix bas... Après ça dépend, parce que quand on fait une publicité pour un produit de luxe ça va être axé

sur la grande qualité, la rareté... Des choses plus classiques, par exemple Leclerc, l'argument ça va être que c'est moins cher qu'ailleurs. Alors que dans le spectacle on va être plutôt sur le qualitatif, la rareté, le fait de vivre une expérience, l'inédit...

Donc il y aurait plutôt cet argument de la qualité, et pas trop celui du prix ?

Non, bah non, c'est sûr que c'est rarement un argument ça. Après parfois pour faire venir les gens, on offre des places, on fait des jeux, des cadeaux... « Si vous avez aimé ce spectacle, revenez avec un ami, votre place sera gratuite », on fait des choses comme ça, c'est une forme de publicité hein.

Donc là il s'agirait d'outils de marketing qui sont utilisés finalement ?

Bah ouais, pourquoi pas ? Après, est-ce que le marketing c'est tabou, ou interdit dans un lieu culturel, je sais pas. Il y a des gens qui disent que le marketing c'est de la manipulation, mais à partir de là, si tu veux pas manipuler les gens, tu fais plus de communication ! Mais si tu estimes que c'est juste des outils pour donner envie aux gens de venir... Après dans la culture ce qu'on propose, je sais pas, c'est pas une perte de temps pour les gens, c'est pas de la consommation matérialiste, ce qu'on propose c'est de l'échange, du divertissement... La qualité du moment qu'un spectateur vient de passer c'est autre chose que de vendre n'importe quoi... Tout dépend du produit ! [rires] Est-ce que du coup il y a un rejet du marketing dans la culture, bah oui, à partir du moment où ça nous rapproche trop d'un produit commercial classique !

Est-ce que l'on peut comparer la logique de promotion d'un spectacle avec une logique marketing classique ?

Alors je pense qu'on peut pas traiter le produit spectacle comme un produit de grande distribution quoi. On parle pas de voitures quoi, c'est autre chose. Mais ça veut pas dire que les outils sont différents, à mon avis c'est un peu hypocrite de dire ça, après je sais pas. Après je suppose que quand on fait de la communication, une affiche, un teaser, on essaie de montrer des choses pour donner envie de venir aux gens, donc forcément on manipule d'une manière ou d'une autre leurs désirs ! Donc si c'est ça faire du marketing, bah oui on en fait.

Et dernière question, est-il approprié, selon vous, de parler de « marketing du spectacle vivant » pour désigner la stratégie de communication permettant de trouver un public pour une œuvre ?

Euh... Je sais pas. Si on dit que le marketing c'est pour des produits commerciaux, ou si c'est juste faire se rencontrer l'offre et la demande, c'est différent... Nous on essaie de créer du désir chez les gens qui savent pas forcément qu'ils ont envie de voir ce spectacle... Mais là où on est différents du

commerce, c'est qu'on fait pas ça pour l'argent. OK la fréquentation, la billetterie ça équilibre notre budget, mais nous on fait pas ça pour l'argent. David, qui dirige un théâtre, il fait pas ça pour l'argent ! Donc je pense que c'est la motivation qui fait qu'on peut pas se comparer à des systèmes commerciaux. Les objectifs qu'il y a derrière sont différents, donc ça change tout à la démarche ! Parce que les « produits » sont des œuvres de l'esprit, on travaille avec l'humain, et puis l'argent qui rentre dans les caisses, c'est non-lucratif quoi ! On n'a pas d'actionnaires donc l'argent est remis dans la production ou dans l'achat de spectacles, pour le bon plaisir des gens. Voilà.

Annexe 8 : entretien de Mme Me, coordinatrice de la programmation au Théâtre du Grand rond, Toulouse

Faut-il proposer au public des formes « grand public », ou faut-il tenter de lui faire découvrir des formes plus atypiques ?

Mme Me : Euh... Alors... Ben disons que nous on produit pas vraiment des choses, on vient proposer ce que des compagnies nous proposent, donc on est déjà un intermédiaire par rapport au public, et après c'est spécifique aux salles, chacune a sa vision. Nous ici on est plutôt touchés par des formes... Enfin je pense pas qu'on se pose la question dans ce sens-là, c'est plutôt que si une forme nous touche on va essayer de la défendre et de la proposer à un public. Comme nous on est déjà un peu anciens, on a un public plutôt fidèle, donc on a quand même une marge de manœuvre plus souple que d'autres endroits, donc c'est possible pour nous de proposer des choses un peu plus atypiques, en effet, qu'ailleurs.

Donc la fidélité de votre public vous permet de penser que vous pouvez proposer des choses un peu originales, et qu'ils vont faire confiance ?

Oui, oui c'est ça, tout à fait.

Alors du coup, justement, dans quelle mesure un théâtre peut-il se permettre de proposer des spectacles risqués, susceptibles de ne pas plaire au plus grand nombre ? Vous avez évoqué la fidélité du public, mais quoi d'autre ?

Dans quelle mesure... Bah déjà tout dépend de pourquoi on fait ça en fait, ça revêt tellement d'esthétiques différentes, c'est pas si simple d'avoir un avis... Pour moi le théâtre c'est quelque chose de politique, donc déjà en soi ça dit forcément quelque chose, c'est pas là pour plaire à tout le monde, on n'est pas sur une offre *mainstream*, enfin pas forcément, il y a des lieux qui le font. Tout dépend de ce qu'on veut défendre en fait, donc la mesure elle peut être super large, mais tout dépend de l'identité du lieu et de ce qu'on a envie de proposer, quoi. J'espère que je réponds bien à vos questions, c'est un peu vague ! [rires] Tout dépend du lieu, du point de vue qu'on a et de ce qu'on a envie de défendre surtout, après je pense que les marges de manœuvre elles existent pas.

Est-ce que vous pensez que le statut public ou privé a une influence sur cette capacité à prendre des risques ?

Alors... Oui certainement, après tout dépend, même pour les lieux comme des scènes nationales, des centres dramatiques, des choses comme ça, ils doivent répondre à un cahier des charges, donc je sais pas vraiment quelle est leur marge de manœuvre, peut-être que finalement c'est pas lié ! Un lieu plus petit peut peut-être se permettre de défendre une programmation plus éclectique et variée, parce que finalement, il a des comptes à rendre à moins de monde ! Donc ouais, je pense que c'est pas forcément évident que parce qu'on a plus de sous ou qu'on est plus gros, on puisse plus facilement avoir une programmation diversifiée et éclectique.

Donc vous pensez que le fait de ne pas avoir de cahier des charges, pour les théâtres privés, fait que d'une certaine manière ils sont plus libres de leur programmation ?

D'une certaine manière, oui je pense ! Oui.

D'accord ! Mais par contre il y a peut-être moins de marge de manœuvre au niveau financier ?

Alors ça oui, forcément, c'est quelque chose qu'il faut prendre en compte, nous ici on s'intéresse plutôt à la création régionale donc on est sur des choses plutôt locales, mais ça nous empêche pas de trouver des super propositions ! Nous ici au Grand rond, notre cahier des charges c'est de défendre cette création-là donc il y a des choses très importantes qui s'en dégagent, et c'est aussi un choix et une possibilité peut-être pour des compagnies qui auraient moins accès à des choses nationalement de pouvoir se montrer tout de même dans des réseaux locaux et régionaux, quoi. Voilà.

Selon vous l'objectif de « remplissage » de la salle est-il uniquement quantitatif ou également qualitatif ? Est-ce qu'il y a une préoccupation d'amener de nouveaux publics à la culture ou est-ce qu'on a plutôt tendance à se contenter d'un public habitué ?

Ça c'est une super grande question ! J'imagine que dans vos recherches vous avez dû tomber sur la question de la démocratisation culturelle, toutes ces notions-là, qui placent la culture comme quelque chose que l'on veut accessible à tous, pour des publics variés, etc, mais on se rend bien compte que c'est compliqué, et ça c'est un vrai travail, chez nous on a quelqu'un qui s'occupe de ça, des relations publiques, et c'est quelque chose qui nous tient beaucoup à cœur ici. Mais c'est pas évident d'amener ces gens, en dehors de projets spécifiques qui les concernent, c'est difficile d'amener des publics très variés... Nous on se rend compte qu'on a un public... qui est fidèle certes, mais... qui est plutôt classes moyennes, peut-être supérieures, des blancs principalement, d'environ cinquante ans... [rires] Enfin sans avoir fait une étude sociologique mais voilà, c'est malgré tout compliqué de changer ça, c'est quelque chose qui nous tient à cœur mais on est quand même contraints, je sais même pas par quoi en fait. Il y a quelque chose qui fait que... – on

aimerait bien faire du qualitatif, et on le fait, mais voilà – à la fin les personnes qui passent les portes du théâtre se ressemblent beaucoup en majorité. L'objectif quantitatif il est quand même important parce que c'est un pilier de notre modèle économique, et qu'il faut qu'on ait des sous qui rentrent, mais... On est sur 120 places donc c'est pas non plus une jauge énorme, et elle est souvent remplie donc ça c'est plutôt chouette ! Donc voilà, le qualitatif nous tient vraiment à cœur, et c'est vraiment un objectif qu'on a, mais ça prend du temps, c'est surtout ça. Ça prend du temps d'habituer une population qui a pas forcément l'habitude de venir au théâtre, c'est un lieu qui est quand même connoté comme appartenant à une certaine élite, où on peut trouver des choses qu'on comprend pas forcément, c'est ça qui est compliqué. Donc ça prend du temps à mettre en place. Ça se fait surtout par des projets spécifiques, des actions culturelles, soit avec les compagnies, soit avec d'autres lieux, par exemple des projets avec des associations de quartier qui nous permettent d'avoir accès à un certain public. Et donc sur un temps donné on va faire des ateliers de théâtre ou de médiation, comme intermédiaire entre une compagnie et une autre structure. Voilà.

Est-ce qu'un spectacle doit être rentable ? Est-ce qu'on attend une certaine rentabilité de chaque spectacle, ou est-ce qu'on espère juste amortir globalement les coûts de création ?

Oui, je pense que c'est plutôt ça, amortir les coûts, on est dans une économie très particulière dans ce secteur-là, en tout cas je vous parle à l'échelle où moi je travaille. Pour les compagnies, être rentable... Déjà ce sont des mots qui sont très difficilement entendables par des artistes [rires], dans le milieu c'est des mots qu'on n'aime pas employer, parce qu'ils sont trop associés à l'économie, à quelque chose de capitalisant, l'idée qu'on investit de l'argent quelque part... Du coup c'est un peu compliqué pour nous de fonctionner comme ça, mais quand une compagnie arrive à couvrir ses coûts de création c'est déjà énorme, et quand elle arrive à faire tourner son spectacle, c'est déjà pas mal ! [rires] Après sur la rentabilité, c'est quelque chose qui se fait sur le long terme, quand on est une compagnie, moi j'ai fait un peu de diffusion, donc j'ai participé à « vendre » des spectacles, et je pense que le calcul c'est d'avoir un prix qui permette de faire une toute petite marge, qui permette de créer un autre spectacle derrière. Donc la « rentabilité » elle se fait plutôt comme ça, plutôt que faire des marges on va essayer d'avoir une petite cagnotte qu'on peut constituer au fur et à mesure des dates qu'on signe pour pouvoir injecter des sous dans une autre création.

Donc juste assez de marge pour entretenir la création ?

C'est ça, et pour amortir les coûts, si jamais on a dit à quelqu'un qu'on le payerait un peu plus tard, du coup à chaque date on approvisionne un peu pour pouvoir rembourser cette personne.

Et est-ce que l'idée c'est d'essayer de dégager un peu de marge sur chaque spectacle, ou est-ce que certains spectacles, où on sait délibérément qu'on ne va pas faire de marge, peuvent être compensés par d'autres ?

Alors je pense que ça dépend pas tellement des spectacles mais plus des lieux qui vont programmer. Il y a des lieux qui ont des possibilités financières « classiques », on va dire, donc on peut proposer un prix normal, et d'autres où ça va être plus compliqué. Donc ça dépend de l'effort qu'on veut ou qu'on peut faire vis-à-vis de ces lieux qui ont moins de possibilités financières, et après effectivement c'est un équilibre sur la saison. Par exemple si j'ai fait que des dates super mal payées, j'ai rien pour financer ma prochaine création. Donc il faut équilibrer entre des dates normalement payées, et des dates qui peuvent l'être moins si le projet ou le lieu nous tient à cœur et qu'on a envie d'y aller. Mais là je vous parle vraiment du point de vue des compagnies ! Du point de vue du lieu, la question est plus délicate parce qu'on n'est pas vraiment rattachés à la rentabilité d'un spectacle, dans le sens où nous on l'accueille juste pour un temps donné, par exemple de cinq jours, on n'est pas sur la vie entière du spectacle, vous voyez ce que je veux dire ? Donc nous c'est moins grave, si un spectacle marche moins sur une semaine c'est pas grave, il y en a d'autres qui rattraperont le coup plus tard ! C'est pas du tout le même enjeu. Nous c'est moins quelque chose qui va nous impacter, on va en tenir compte dans la constitution du calendrier de la saison, mais si ça marche un peu moins sur un spectacle, c'est moins compliqué pour nous que pour une compagnie.

D'accord. Et donc pour le Théâtre du Grand rond précisément, c'est une SCIC, donc qui a statut privé, c'est bien ça ? Du coup dans quelles proportions est-ce que le lieu doit s'autofinancer ?

Oui c'est bien ça. Il y a quand même des subventions des collectivités : ville, département, région, la DRAC aussi nous aide... Mais la plus grosse partie des ressources propres vient de la billetterie en effet. Je ne saurais pas vous dire combien représente la part des subventions, mais c'est pas la majorité.

D'accord, très bien. Du coup pour la partie communication : quelle est la cible de la communication du spectacle vivant et comment cela se traduit-il sur les supports ?

Euh... À qui on s'adresse ? Euh... Là je regarde ma collègue de la communication [rires] ! Ça dépend si on parle de la saison en général ou pas, parce que nous on a des spectacles pour adultes, des spectacles pour enfants, on a de tout donc... Du coup c'est difficile de vous dire qui est vraiment la cible, on a aussi des programmes pour les étudiants, on a aussi des partenariats avec des festivals donc tout ça c'est un peu entremêlé, c'est assez vaste en fait.

Et est-ce que vous avez l'impression qu'on vise plutôt le public qu'on sait déjà acquis, ou est-ce qu'on essaie plutôt de viser un public non habitué ?

Plutôt celui qui connaît déjà le lieu, je dirais, et après c'est par les actions qu'on mène, comme je vous le disais, avec des publics un peu spécifiques, donc là y a une part de communication qui est mise en place mais c'est pas vraiment de la communication, y aura pas un flyer qui va annoncer qu'on va faire telle ou telle action, c'est plutôt du réseau interne au secteur, quoi.

Donc la communication sert à s'adresser au public habitué, et pour s'adresser aux publics éloignés ce sera plutôt par les actions culturelles ?

Oui, tout à fait, c'est ça.

D'accord. Alors ensuite : qu'est-ce qui distingue selon vous un support de communication faisant la promotion d'un spectacle / concert / festival, et un support de communication publicitaire classique ?

Bah les deux servent quand même à communiquer sur quelque chose ! Donc après... C'est un peu la question de si la culture est un objet commercial comme les autres [rires] ! Après je pense que le visuel sur une affiche de spectacle ou de concert est très important pour que, juste à partir de cette image-là, la personne puisse se faire une idée de ce qu'elle va voir, je pense que souvent y a moins de texte que sur une publicité classique, j'ai l'impression. Sinon, je sais pas trop développer sur ça... [rires]

Par exemple, si on prend une affiche de spectacle et une publicité pour un parfum, quels arguments on va utiliser selon vous pour convaincre le public cible ?

Bah en fait j'ai l'impression qu'une affiche de spectacle a pas beaucoup d'infos dessus à part la date, le lieu, la compagnie, et puis après, je sais pas, un site internet sur lequel la personne peut aller se renseigner. Après je sais pas, c'est pas un truc que je fais, et sinon dans la vie je fais pas trop gaffe donc... En tant que consommatrice, la pub, je sais pas, je fais pas gaffe...

Aucun souci. Donc selon vous, une affiche de spectacle est peut-être plutôt strictement informative, alors qu'une publicité peut être plus complexe ?

Oui, je me rends pas trop compte à quel point ça peut être différent, mais oui, je pense qu'il y a de ça, en effet. C'est peut-être plus facile de vendre un parfum qu'un spectacle, en effet.

Est-ce que l'on peut comparer la logique de promotion d'un spectacle avec une logique marketing classique ?

Je pense pas... Même si je pense qu'il y a des similitudes, on n'a pas réinventé la poudre... Mais je pense que c'est une question de vocabulaire, dans le milieu culturel on n'aime pas ça, on n'aime pas dire « marketing », on n'aime pas dire « rentabilité », même si le principe peut être le même... Après je pense qu'il y a peut-être un côté « humain » qui va être mis en avant, par un visuel plus chaleureux, des valeurs qui sont peut-être retransmises par une compagnie, donc ça va être moins brut que du marketing pur et dur, où on va cibler un public, etc. Je pense que les outils peuvent être à peu près similaires, mais que la démarche peut être différente.

Donc la démarche est différente mais on peut à priori utiliser les mêmes stratégies, les mêmes outils ? Je pense par exemple aux ventes flash, aux jeux concours, les choses comme ça...

Oui je pense, après je connais pas du tout le marketing donc je connais pas exactement les outils qu'ils utilisent, mais je pense que ça pourrait être ça. Je pense que les gens peuvent faire les choses différemment, c'est-à-dire qu'au-delà des ventes flash, y a des systèmes d'abonnements qui peuvent exister et du coup ça revient à peu près au même, il y a des tarifs préférentiels... Nous aussi on a des tarifs réduits pour certains publics, et pour autant on n'en fait pas... on les met pas en avant... c'est tout le temps quoi. La logique du calendrier est pas la même, on n'est pas en train de faire des opérations de com, pour Noël, pour la Saint-Valentin, pour Pâques ou quoi. Mais voilà, c'est des choses qui se font dans la durée, sur toute l'année, je dirais ça.

Et dernière question, est-il approprié, selon vous, de parler de « marketing du spectacle vivant » pour désigner la stratégie de communication permettant de trouver un public pour une œuvre ?

Je pense pas, je sais pas comment on pourrait appeler ça... C'est vrai qu'en plus du travail artistique, y a aussi un travail de ciblage, à qui on veut s'adresser, pourquoi on fait un spectacle, et du coup je pense que la question de pourquoi on fait un spectacle rejoint celle de à qui on s'adresse... Je pense que de là découle une stratégie de communication qui va être efficace pour toucher tel ou tel public, ou tel ou tel lieu en tant que compagnie. Après nous en tant que lieu, on fonctionne pas avec ces idées-là... Pour moi, le marketing culturel, je pense pas qu'on fasse ça.

Donc est-ce que c'est simplement le mot « marketing » qui n'est pas adapté pour le spectacle vivant ?

Oui, je pense. Après c'est aussi au niveau des moyens qu'on peut déployer, on n'a pas les mêmes moyens que n'importe quelle entreprise commerciale qui peut foutre des pubs sur internet. On n'a pas les moyens, et même si on les avait je sais pas si on le ferait ! Enfin voilà, la visibilité est différente.

Donc c'est à la fois pour une question de valeurs, et pour une question de dimensions économiques ?

Oui, oui voilà, c'est ça, tout à fait.

Annexe 9 : entretien de Monsieur B, directeur de la programmation artistique au Théâtre Garonne, Toulouse

Faut-il proposer au public des formes « grand public », ou faut-il tenter de lui faire découvrir des formes plus atypiques ?

M. B : Bah disons que c'est toujours un subtil mix des deux, mais ça dépend beaucoup du lieu, du théâtre dans lequel on travaille, si je reste à ma place qui est celle, ici au Garonne, je vais dire qu'il faut vraiment strictement les deux. Peut-être qu'il faut de plus en plus les deux, parce qu'il y a deux tendances lourdes qui se détachent : une tendance d'un public qui a besoin de retrouver des habitudes, des gens qu'il connaît, des univers qu'il aime bien, tout ça, donc il faut effectivement lui fournir ça, et l'autre tendance c'est des gens qui sont plutôt du côté de la découverte, à se dire « Ah ceux-là on les connaît déjà, on aimerait avoir des nouveaux », plutôt du côté du renouvellement de l'offre, et ici voilà on est un peu à mi-chemin, non, pas à mi-chemin, mais d'un côté et de l'autre. Et ici c'est important parce qu'on travaille avec des formes de compagnonnage, de fidélité à des compagnies au fil des ans, donc on peut se servir de l'un pour aller vers l'autre, c'est-à-dire qu'on peut se servir des fidélités entretenues entre les compagnies et leur public, pour amener ce public vers des formes un peu nouvelles. C'est ça qui peut marcher dans la durée pour que ces deux tendances ne restent pas isolées l'une de l'autre, parce qu'elles peuvent se croiser par moments.

Alors du coup dans quelle mesure un théâtre peut-il se permettre de proposer des spectacles risqués, susceptibles de ne pas plaire au plus grand nombre ?

Alors... selon l'économie générale, si on parle de théâtre public ou privé c'est pas la même chose, si on parle d'une salle de 900 places ou de 250 c'est pas la même chose, sachant que c'est plus facile pour un théâtre public subventionné, très largement, comme le Garonne, en plus avec des salles de petite capacité, parce que ça veut dire que l'impact billetterie est faible sur l'économie générale, bah du coup c'est d'autant plus simple de prendre des risques. Et c'est d'autant plus possible qu'avec une petite jauge on peut faire plusieurs représentations d'un truc risqué, donc laisser marcher le spectacle par le bouche-à-oreille et se constituer un public, versus une très grande salle, où on peut pas faire beaucoup de représentations sur un truc risqué, donc c'est un peu un « one shot », soit ça marche, soit ça marche pas quoi. Ça veut dire que prendre un risque sur une très grande salle qui doit être pleine en une seule fois, c'est un travail de communication, quel que soit le spectacle risqué, alors qu'une salle de plus petite capacité où on peut faire plusieurs

représentations, bah le risque, si tout va bien, il est un peu compensé par l'œuvre elle-même, par le bouche-à-oreille, et par la série qu'on fait quoi. Ça répond à la question ?

Oui, oui, tout à fait. Donc il y a une différence entre privé et public, mais il y a aussi des différences au sein du secteur public, par rapport aux différentes conventions, aux différents labels etc ?

Oui, alors c'est lié effectivement aux différents labels, il y a des cahiers des charges différents pour chaque label, mais en plus de ça les cahiers des charges sont un peu aussi adaptés au lieu, au contexte territorial, à l'histoire ou aux projets envisagés, donc ça fait déjà beaucoup de variations sur des cahiers des charges qui sont censés pas trop bouger, sachant qu'évidemment dans le cahier des charges y a toujours une place accordée au risque, mais que en vrai ça dépend complètement de tout ce que je viens de dire, c'est-à-dire l'histoire qui précède, la direction actuelle, le contexte local, l'économie du lieu, parce que même si l'économie dans son infrastructure est à peu près équivalente entre un lieu public et un autre lieu public, en vrai l'échelle est pas forcément, même parfois pas du tout les mêmes : si on parle d'un grand CDN implanté dans une grande ville, ou d'un petit CDN implanté dans un milieu un peu plus rural, voilà, ça se ressemble pas du tout, et donc les risques qu'on peut prendre sont pas du tout les mêmes. En ce qui concerne le Garonne c'est encore un cas à part, puisqu'on n'a pas de label ! C'est un cas très rare en fait, on est une dizaine de théâtres en France à ne pas avoir de label, ce qui veut dire qu'on n'a pas de cahier des charges associé, ce qui veut dire qu'on fait ce qu'on veut ! Enfin ce qu'on veut, non, on fait pas n'importe quoi non plus, mais par exemple on n'a pas de fléchages financiers sur tel ou tel type de choses, donc on peut engager le risque un peu comme on l'entend, selon ce qu'on voit comme spectacles, les équipes avec qui on est en relation, et puis aussi les publics tels qu'on les connaît ou qu'on veut les développer, à cet endroit-là on a une marge totale en fait, de liberté.

Donc le théâtre Garonne fait partie d'une tout petite catégorie du secteur public où il y a des subventions mais pas de cahier des charges, c'est bien ça ?

C'est ça. Il y a une convention, un contrat d'objectifs pluriannuel qui est signé avec les tutelles où on décrit pour les quatre ans à venir les axes de développement artistiques qu'on compte mettre en place, mais à part si on dévie énormément... en fait on fait un peu ce qu'on veut. Il y a un cap qui est fixé, mais le cap est suffisamment large pour qu'on puisse naviguer un peu comme on l'entend.

Et donc dans le secteur du spectacle c'est ce type de structure-là qui a le plus de liberté dans sa programmation ?

Oui, clairement oui.

Selon vous l'objectif de « remplissage » de la salle est-il uniquement quantitatif ou également qualitatif ? Est-ce qu'il y a une préoccupation d'amener de nouveaux publics à la culture ou est-ce qu'on a plutôt tendance à se contenter d'un public habitué ?

Bah déjà les objectifs diffèrent... en fait c'est lié à la précédente question. Concrètement, une compagnie belge avec laquelle on travaille beaucoup ici qui s'appelle Tg Stan, ça fait 20 ans que à peu près chaque saison ils viennent, ils ont vraiment un public constitué, on les attend chaque année, si on les fait pas il y a une révolution... Là pour le coup, l'objectif de remplissage il est à peu près à 100%, on s'attend à ce que toutes les représentations soient pleines sur une série de cette compagnie. Qualitativement, vu que ça se remplit tout seul, on sait que ça va être un public déjà fidélisé, qui les connaît, qui veut les retrouver, où les amis de ce public-là, qui sont amenés à être conquis, à revenir sur des propositions du même ordre, voilà. Après, sur des propositions plus risquées, quand je dis risqué ça va être des gens qu'on connaît pas et/ou qui font un travail qui, pour diverses raisons, paraît plus difficile d'accès, alors là l'objectif de remplissage il baisse quantitativement, c'est-à-dire que quand on fait nos projections budgétaires on vise pas les 100%, on est en-dessous, et qualitativement, c'est aussi un des intérêts de faire cette programmation, on se dit que ça va capter l'attention de gens qui sont pas forcément les mêmes que sur Tg Stan, ou sur des grosses locomotives, donc ça permet en fait de choper des gens un peu différents, et de faire un mix comme ça d'un spectacle à l'autre, un mix des publics qui ne se fait pas à l'intérieur du même spectacle mais sur l'intégralité de la programmation. La programmation c'est un peu un puzzle de gens, soit des gens qu'on attend parce qu'on les connaît déjà, on sait qu'ils vont venir – enfin on l'espère, mais généralement oui – soit d'autres, on sait pas trop qui c'est, mais justement c'est ça l'intérêt, d'attirer ces gens, si nous on sait pas trop qui c'est, eux ils savent pas trop qui on est non plus, donc c'est tout l'intérêt, pour renouveler le public et pas se retrouver avec un « cheptel » qui se renouvelle jamais. [rires]

Donc il y a une réelle préoccupation d'amener des nouveaux publics et de ne pas se contenter du public habitué ?

Oui, parce que c'est une préoccupation qui rejoint celle qu'on a sur le plateau, de travailler avec des nouvelles compagnies en permanence, c'est-à-dire d'entretenir des liens dans la durée avec toutes les compagnies avec lesquelles on travaille, ça oui, c'est vrai avec celles avec qui on travaille depuis vingt ans, mais c'est vrai aussi quand on engage une relation avec une nouvelle équipe. L'idée c'est de se projeter sur plusieurs années, et de se dire qu'on fait pas un « one shot » avec le spectacle de cette compagnie parce qu'il nous plaît, mais parce que le travail de la compagnie mérite d'être suivi. La seule façon de la suivre c'est de programmer la compagnie sur la durée avec plusieurs spectacles

et de constituer un public. Encore une fois, que ce soit pas juste un travail de com sur la proposition, sur l'offre, mais que ce soit l'offre qui travaille la demande, réellement, et que le public trouve son chemin à travers ce qu'on propose sur le plateau et pas uniquement sur la foi de ce qu'on raconte dans la plaquette, ou sur une jolie affiche... Mais ça, ça prend des années ! C'est sur des séries longues, enfin pas juste une soirée sur la saison, et c'est sur plusieurs saisons. Donc c'est un travail long.

Un spectacle doit-il être rentable ?

Euh... C'est-à-dire ?

Alors... Est-ce qu'on attend une certaine rentabilité de chaque spectacle qu'on programme, ou on essaie juste globalement d'amortir les coûts ?

Alors il faut définir la rentabilité. Parce la rentabilité, si je travaille dans un théâtre privé, donc j'ai pas d'aides d'état, bah c'est la différence entre le prix de revient et le prix de vente, voilà. Donc pour être rentable, j'espère que mon prix de vente va couvrir le prix de revient et plus. Mais encore une fois j'ai pas de subventions de l'état. Donc je base toute ma politique, y compris la politique tarifaire, mais aussi la communication, le marketing sur cette nécessité-là. Donc dans ce cas il faut que ce soit rentable, je le fais que pour ça. Si j'ai des aides d'état, ou disons des collectivités, les aides sont là précisément pour que j'aie pas à me poser ce genre de question en fait. On se les pose quand même en réalité, mais pas en termes de rentabilité de ce point de vue-là en fait. Puisque moi – je parle du Garonne mais c'est vrai pour l'ensemble du circuit public – si je regarde la part des recettes billetterie dans la totalité des recettes, c'est de l'ordre de 15%. En étant pleins tout le temps, toute l'année. Donc les 85% qui restent, qui manquent en fait, pour que ce soit rentable, c'est les subventions, en grande majorité, et c'est toutes les recettes annexes, ça va de l'exploitation de production, quand on produit, qu'on vend et qu'on marche, à, pour d'autres lieux, l'exploitation d'un restaurant dans le théâtre, qui fait du chiffre et qui est bénéficiaire, et là pour le coup c'est reversé au théâtre, ça peut être du merchandising, bon ça on fait pas non plus mais ça pourrait par exemple. La rentabilité elle s'estime de façon totalement différente si on parle du public ou du privé. Dans les deux cas on ne parle pas de la même chose, du tout. C'est pour ça que les subventions sont là.

Donc dans le public il n'y a aucune préoccupation de rentabilité ?

Alors si, il y en a quand même une, mais là aussi elle est pas au même endroit. On sait que les recettes billetterie, pour simplifier c'est 15%, donc on peut se dire « Bah on s'en fout si c'est pas rentable, de base on est en déficit permanent ». C'est vrai, sauf que les 15% c'est quand même à

deux ou trois points près, surtout si c'est des points en moins, en fait c'est une marge cruciale pour faire tourner le théâtre, si on a pas ces 15% , donc de ce point de vue-là, si ce n'est pas assez « rentable », à la fin il nous manque quelques dizaines de milliers d'euros, et comme c'est une économie super serrée, ces dizaines de milliers d'euros, si on les a plus, on est un peu dans la merde, quoi ! Donc on a quand même besoin d'être très attentifs à ce que même si ça n'est que 15% – à supposer que ce soit 15% – bah que ça soit vraiment 15% en fait. Avec la double contrainte qu'on a dans le théâtre public, c'est que comme on a des subventions, en fait les subventions elles servent à réguler le prix du billet, c'est-à-dire que là si on devait passer en modèle économique privé, ça passerait le prix moyen du billet, qui est par exemple ici de 11 ou 12 balles, si on compte l'écart entre les prix les plus bas et les prix les plus hauts, à quelque chose comme 200 ou 250€, le billet ! Et oui. Donc les subventions elles servent à ne pas faire payer aux gens 250€ la place pour une soirée, ce qui ne marcherait évidemment pas, de toute façon. Donc en fait, tout ce système de subventions, il est là, donc ça veut dire que si on touche des subventions pour permettre aux gens de pas payer trop cher, la politique tarifaire elle est sous une double contrainte, la première c'est d'être dans cette mission de service public pour laquelle on touche de l'argent public, donc de rendre le truc attractif en termes de prix pour des populations qui n'ont pas les moyens, ou qui ont les moyens mais qui ne viendraient pas au théâtre sinon, et l'autre contrainte c'est qu'on est quand même dans un système d'offre et de demande – en général, hors théâtre je veux dire – qui ne ressemble pas du tout à ça, qui est effectivement basé sur un système de rentabilité, où le modèle il est du côté du privé. Donc on marche en fait sur deux chemins parallèles, pour ce qui regarde strictement la vente je veux dire, il faut à la fois établir une politique tarifaire de service public, et coller à un modèle qui correspond pas du tout à ça, qui est celui de n'importe quelle structure de vente privée, que ce soit un théâtre privé, une compagnie d'aviation... D'où l'idée d'avoir des cartes d'adhésion, des choses qui sont plus de l'ordre du marketing que de ce qu'on a à faire normalement, donc on fait les deux quoi.

Quelle est la cible de la communication du spectacle vivant et comment cela se traduit-il sur les supports ?

Ben alors ça dépend des supports ! Si on parle des affiches, si on parle du site, si on parle du programme de saison... Si on parle des médias sociaux, si les choses sont à peu près bien faites – à priori la cible change selon le support – on est déjà sur une cible un peu spécifique, des gens qui vont se taper des textes, qui ont déjà manifesté un intérêt, donc on essaie plus de choper le regard, susciter l'intérêt pour amener vers le reste, la plaquette de saison... Les médias sociaux ont un peu ce rôle-là, de creuser un intérêt déjà éveillé ou éveiller l'intérêt de manière générale, et tout ça a aussi une autre fonction de communication, au-delà de la notoriété générale, ça a aussi un sens

politique, dans le sens où on revendique auprès des financeurs, qui nous distribuent de l'argent public, que leur argent est utilisé, qu'il est visiblement utilisé, c'est aussi un retour d'image sur cette partie-là un peu spécifique de ce que c'est qu'un service public quoi.

Qu'est-ce qui distingue selon vous un support de communication faisant la promotion d'un spectacle / concert / festival, et un support de communication publicitaire classique ?

Euh... Je dirais à priori, rien ! Parce que je vois pas sur quels critères – si on parle vraiment que de communication – la visibilité assurée par une affiche de spectacle devrait être distincte de celle assurée par une pub pour une bagnole ou n'importe quoi. Si ce n'est que non, ça ne marche pas ce que je dis, parce que dans les faits, ça ne marche pas, comparer des affiches de théâtre à des affiches pour des bagnoles. Mais ça je pense qu'en fait c'est culturel, c'est culturel à deux endroits, en interne dans le petit monde de la culture, qui essaye de se distinguer du monde marchand, tout ça, il s'agit de montrer un peu que c'est pas les mêmes codes, on fait pas pareil, on vend pas de la soupe – ce qui est une façon de communiquer hein, je critique pas, je compare juste ! Et aussi du côté du public, il y a un système de reconnaissance qui passe par les codes visuels, qui fait que si les codes utilisés par un théâtre ressemblent trop à ceux utilisés par le Lidl ou l'Intermarché juste à côté de chez eux, bah ils vont pas retrouver les valeurs que eux-mêmes mettent dans le fait de fréquenter un théâtre... ça marche aussi pour le cinéma d'ailleurs. Du coup, les différences pour moi, elles sont là, c'est plus une question de valeurs, comment on affiche ce qu'on vend plus qu'autre chose. Donc c'est des critères objectifs et en même temps très subjectifs, et propres. J'ai pas fait d'études comparatives dans d'autres secteurs, mais je pense que c'est propre à ce secteur-là, encore plus pour ce qui concerne le théâtre public parce que c'est l'argent public et tout ça, de se distinguer pour ces raisons-là, il me semble.

Mais du coup selon vous, est-ce que ça va être le même type d'arguments utilisés pour persuader quelqu'un d'aller voir un spectacle que pour le persuader d'acheter une voiture ?

Alors, sur l'argumentaire, si on parle d'un argumentaire du style « c'est pas cher » ou « une place achetée, une place offerte », on voit bien que ça marche très peu en fait. Ça marche mieux pour un aspirateur, dans les deux cas : pas cher, et en plus deux pour le prix d'un, c'est la ruée sur les aspirateurs ! Nous ça nous arrive de le faire, par mimétisme par rapport aux méthodes marketing, aux méthodes de vente, donc oui ça marche mais c'est pas non plus... Ça marche un peu, et ça peut faire la différence, mais moins que pour un aspirateur quoi ! Donc cet argumentaire-là, qui ne serait que financier par exemple, ça marche pas bien, en tout cas c'est pas transposable. L'argumentaire de la satisfaction ne marche pas non plus ! Parce que l'aspirateur, bien sûr, est garanti ; nous ce qu'on vend c'est de la détente, du plaisir, du bonheur d'être ensemble, enfin tout ce qu'on va

retrouver à longueur de programme dans les théâtres, mais quand même ce qu'on vend aussi, c'est du risque ! D'ailleurs c'est d'autant plus vrai en ce moment, dans la période actuelle (durant l'épidémie de Covid-19, NDLR), le plaisir de se retrouver et le risque de se croiser de trop près. Je parle pas forcément de spectacles risqués, mais le risque qui est vendu c'est que le théâtre, ça peut être particulièrement chiant, quand même ! On en a tous vécu l'expérience ! Donc le « satisfait ou remboursé », ça marche pas. Donc c'est pas ça qu'ils viennent chercher les gens, en tout cas pas chez nous. Donc l'argumentaire, à cet endroit-là, il est assez radicalement différent. Dans un cas, ce qu'on vend quand on vend un aspirateur, c'est de la certitude, surtout ne pas angoisser les gens, nous ce qu'on vend, c'est l'incertitude de peut-être se faire chier pendant trois heures. [rires] J'exagère un peu, mais quand même, y a de ça ! Voilà donc les grandes lignes de l'argumentaire c'est pas du tout transposable. On imagine mal une pub de voiture montrant le risque de se casser la gueule en bagnole par exemple. Bah nous c'est ce qu'on fait !

Est-ce que l'on peut comparer la logique de promotion d'un spectacle avec une logique marketing classique ?

Bah, un peu pour les mêmes raisons, non, pour le fond. Pour les moyens qu'on utilise non plus, pour des raisons très concrètes, c'est qu'on n'est pas du tout sur les mêmes échelles budgétaires. Là pour le coup, c'est vraiment clair du côté du théâtre parmi d'autres secteurs culturels, c'est vraiment propre au théâtre, c'est que c'est pas une industrie, donc on peut pas tableur sur des grandes échelles de communication parce qu'en fait, on ne vend jamais, quels que soient les moyens qu'on y met, que pour – si on parle d'une grande salle – maximum trois soirées à 1000 places, ça fait jamais que 3000 personnes. Nous on a une salle de 250 places, on va faire 10 soirées, bon bah ça fait 2500 personnes, à tout casser. Pas question de mettre des mille et des cents dans du marketing pour juste ce nombre-là de personnes, après si on réfléchit sur toute la saison, nous on doit faire quelque chose comme 30 000 ou 40 000 personnes sur la saison, certains font 100 000, mais même ! On n'est pas en train de parler de quelque chose qui se vend par centaines de millions de pièces, où derrière il y a un marché, l'économie est soutenue par un marché, donc les moyens marketing qu'on utilise pour vendre le truc ils sont à cette échelle-là, c'est une grande échelle en fait. Donc on peut pas trop... on peut essayer d'adapter, c'est ce qu'on fait, plus ou moins, à nos niveaux, mais ça veut pas dire grand-chose quoi. Par exemple, y a pas de pub générique pour le théâtre, alors qu'il y a ça dans pas mal d'autres branches, mais la pub générique pour le théâtre, ça intéresse personne de la financer en fait. Donc ouais pour le marketing, on est loin de ce qu'on entend par marketing dans la plupart des autres domaines. Y a peut-être un problème d'esprit aussi, mais y a surtout un problème de moyens, d'abord, je pense.

Et dernière question, est-il approprié, selon vous, de parler de « marketing du spectacle vivant » pour désigner la stratégie de communication permettant de trouver un public pour une œuvre ?

Euh... Bah du coup ça fait un peu la synthèse des trois dernières questions, ça ne vaut que si on adjoint à ça la politique tarifaire, au moins la politique tarifaire, sinon ça a pas trop de sens à notre échelle. Une campagne de communication, à l'échelle d'un théâtre, en fait c'est une toute petite voilure, même à l'échelle des métropoles, et un peu plus parce qu'il y a les pubs dans la presse nationale, enfin j'en sais rien, mais quand même de manière générale, on est sur une toute petite échelle. Alors après c'est peut-être ma conception du marketing qui est ce qu'elle est, mais je vois pas comment on développe vraiment une méthode marketing à travers la communication sur une si petite échelle.

Donc c'est vraiment l'échelle économique qui fait qu'on ne peut pas trop utiliser ce terme-là ?

Oui, je pense ça parce que c'est un milieu qui est vraiment... Si on prend le marché du spectacle vivant, et qu'on se cantonne à la partie théâtre public, on est sur un tout petit segment du secteur culturel. Une stratégie marketing appliquée à ça... Et puis derrière c'est morcelé, parce que les arts vivants c'est pour un public local, quoi qu'il arrive, plus ou moins mais très majoritairement local donc c'est en plus morcelé géographiquement sur des zones pas très grandes. C'est ça qui me fait penser que la communication dans ces micro-échelles-là, ça aura toujours du mal à ressembler à du marketing. En termes de méthode, de méthodologie, on en est un peu loin quand même, je crois.

Et si ça n'était pas une question d'échelle économique, le terme ne serait quand même pas approprié à la communication du spectacle vivant donc ?

Bah je pense qu'il l'est pas, pour les raisons que je disais avant, c'est-à-dire que la méthodologie utilisée pour développer des outils marketing dans d'autres secteurs, elle est un peu antithétique avec l'idée même que se fait ce milieu des valeurs qu'il doit porter, de ce qu'il doit revendiquer quand il communique... Donc je pense qu'il y a une sorte d'incompatibilité, qui fait que quelqu'un qui arrive, qui sort de son école avec des super trucs qui peuvent marcher, y a à peu près 80% de chances pour qu'il se fasse virer tout de suite, parce que ça colle pas quoi, même si d'un point de vue technique il a raison. Ça peut marcher techniquement, mais en plus quand on est dans un milieu où la définition de la rentabilité – là, c'est retour au tout début – ne colle en fait en rien avec ce qu'ailleurs on entend par rentabilité, bah les outils qu'on peut mettre en place pour assurer cette rentabilité, ils sont un peu à côté quoi.

D'accord. C'est bon pour moi, sauf si vous avez quelque chose à rajouter...

Euh oui, je vais rajouter un truc, ça revient un peu au début. Je pense souvent – enfin pas tous les jours non plus, faut pas déconner, je suis pas fou avec ça – à une citation que j’aime bien, enfin c’est pas une citation, c’est quelque chose qu’on m’a rapporté. C’est un critique américain qui discutait avec un directeur de théâtre américain, c’est le pays de la rentabilité, où la vraie rentabilité est beaucoup plus importante parce qu’il y a pas tout le système d’aides, donc c’est une discussion sur comment vendre du théâtre, et le directeur disait « Nous ce qu’on a, c’est juste un problème d’image. », pour dire que le théâtre ça a parfois une image un peu vieillotte. Ce à quoi le critique répond « C’est vrai, vous avez juste un problème d’image. Un peu comme le Titanic a juste eu un problème de glaçon. ». Voilà. Je pense que c’est important aussi dans l’équation, quand on parle de tout ce dont on vient de parler, on est un peu à cet endroit-là, on a ce problème d’image, en plus de tout le reste. Voilà.

Table des matières

Remerciements / Avant-propos	2
Sommaire	3
Introduction.....	1
Première partie : l'émergence dans la recherche d'un marketing du spectacle	4
1. Le spectacle vivant, un produit comme les autres ?	4
1.1. Spécificités du produit culturel et du spectacle vivant	4
1.1.1. Caractéristiques du produit culturel.....	5
1.1.1.1. Un produit complexe	6
1.1.1.2. Un produit unique	7
1.1.1.3. Un produit symbolique	7
1.1.1.4. Un produit hédonique et esthétique.....	8
1.1.1.5. Un produit avec une temporalité particulière.....	9
1.1.2. Le spectacle vivant, un « produit » particulier	10
1.1.2.1. Qu'est-ce que le spectacle vivant ?	10
1.1.2.2. Le secteur des arts vivants : risque et concurrence	13
1.2. Économie du spectacle vivant	15
1.2.1. La Loi de Baumol.....	15
1.2.2. Public ou privé : deux visions du spectacle vivant ?	18
1.2.3. L'entreprise de spectacle vivant : quels objectifs ?	20
2. Marketing et spectacle vivant	22
2.1. Culture et marketing : quelle compatibilité ?.....	22
2.1.1. Incompatibilité de principe.....	22
2.1.2. Intégration du marketing dans le secteur culturel	24
2.1.2.1. La culture doit-elle être rentable ?.....	24
2.1.2.2. L'arrivée discrète du marketing dans le secteur culturel	26
2.2. Marketing des arts et du spectacle vivant.....	29
2.2.1. La stratégie marketing « classique »	29
2.2.2. Un marketing différent selon les entreprises culturelles	30
2.2.2.1. Le marketing du secteur des arts	31
2.2.2.2. Une logique de l'offre	33
2.2.2.3. Une logique de valeurs et d'identité	35
2.2.2.4. Les stratégies du marketing des arts	36

2.3.	La communication des arts et du spectacle vivant.....	38
2.3.1.	Communication du spectacle vivant : les outils	38
2.3.2.	Un mode de communication et un positionnement particuliers	39
2.3.3.	Quels objectifs ?	41
	Synthèse de la première partie	43
	Seconde partie : les acteurs du spectacle vivant, confrontés au marketing culturel.....	45
1.	Programmation du spectacle vivant : quels objectifs ?.....	46
1.1.	Quand la programmation peut-elle (ou doit-elle) prendre des risques ?	46
1.1.1.	Une logique de l'offre ?	46
1.1.2.	La capacité à prendre des risques en programmation	50
1.2.	Objectifs sociaux, artistiques et économiques dans la balance	56
1.2.1.	L'enjeu de la recherche de nouveaux publics	56
1.2.2.	La question qui fâche : la rentabilité du spectacle vivant	59
2.	Nature et objectifs de la communication du spectacle vivant	67
2.1.	Caractérisation de la communication du spectacle vivant.....	67
2.1.1.	La cible de la communication du spectacle vivant	67
2.1.2.	Support de publicité et support de communication culturelle : quelles différences ?.....	71
2.2.	La place du marketing dans la communication culturelle.....	79
2.2.1.	Dans quelle mesure fait-on du marketing ?	79
2.2.2.	Un « marketing du spectacle vivant » ?	84
	Conclusion	92
	Bibliographie.....	95
	Table des annexes	98
	Table des matières	151