



# Comment diffuseurs et institutions culturelles doivent-ils se réformer à l'ère du numérique ?

## SOMMAIRE

Edito	3
Préface	5
Instantanéité, hyper-choix, innovation : à l'ère du numérique, la culture se consomme autrement...	6
Le numérique, un levier au service du secteur culturel pour répondre aux attentes nouvelles	12
Des challenges organisationnels à relever pour favoriser le développement du numérique	22
Annexes	31

# Remerciements

Nous tenons à remercier les personnes suivantes qui ont accepté de répondre à nos questions :

- Manuel ALDUY, Directeur Canal OTT, Groupe CANAL+, France
- Roei AMIT, Directeur Digital et Multimedia, Réunion des Musées Nationaux, Grand Palais, France
- Sylvain AUDIGIER, Directeur de l'Innovation, Groupe TF1, France
- Benjamin BENITA, Coordinateur National de la MuseumWeek, chargé de la présence numérique du Palais de la découverte et de la Cité des sciences, France
- Virginie CIVRAIS, Directrice Générale, St'Art, Belgique
- Carine DECROI, Directrice de la Communication, Artcurial, France
- Robert DELAMERE, Fondateur et Directeur Général, Digital Theatre, Royaume-Uni
- Philippe DELOEUVRE, Senior VP Stratégie et Directeur du Marketing Stratégique, Groupe France Télévisions, France
- Nicolas DE LEUDEVILLE, Co-fondateur et Directeur Général, Exponaute, France
- Maÿlis FOLLEA, Chargée de mission, Ministère de la Culture et de la Communication, France
- Valéry GERFAUD, Directeur Général M6 Web, Groupe M6, France
- Pierre-Yves LOCHON, Directeur Général, Sinapses Conseil, Fondateur et Coordinateur, Club Innovation et Culture, France et Asie
- Manuel RABATE, Directeur Général, Agence France-Muséum, en charge du projet de musée universel du Louvre Abou-Dabi, France et Emirats Arabes Unis
- Paul RONDIN, Directeur Délégué, Festival d'Avignon, France
- Joël RONEZ, ancien Directeur de l'Innovation et du Développement Numérique, Groupe Radio France, France
- Hervé RONY, Directeur Général, Société Civile des Auteurs Multimédia, France
- Pierre ROULPH, Fondateur et Directeur Général, Leankr, France
- Sree SREENIVASAN, Chief Digital Officer, Metropolitan Museum of New York, Etats-Unis
- Catherine SUEUR, Directrice Générale Déléguée, Groupe Radio France, France
- Alain SUSSFELD, Directeur Général, UGC, France
- Christophe TARDIEU, Directeur Général Adjoint, Opéra National de Paris, France
- Sylviane TARSOT-GILLERY, Directrice Générale, Bibliothèque Nationale de France, France

Et les personnes suivantes qui ont œuvré à la réalisation de cette étude :

- Le Conseil d'Administration et le Conseil d'Orientation du Forum d'Avignon et, en particulier, Nicolas SEYDOUX, Président d'honneur du Forum d'Avignon et Hervé DIGNE, Président du Conseil d'Administration
- L'équipe du Forum d'Avignon : Laure KALTENBACH, Directrice Générale, Olivier LE GUAY, Responsable Editorial et Valérie ESCAUDEMAISON, Responsable Communication et Partenariats
- Les Partenaires du Forum d'Avignon
- Les Consultants de Kurt Salmon ayant participé aux recherches, au questionnaire, aux entretiens et à la rédaction de l'étude : Sarah PEREZ et Clément GALZY

## AVERTISSEMENT

Ce dossier réalisé par Kurt Salmon contient des renseignements généraux fournis « tels quels ».

Dans la présente étude, Kurt Salmon fournit des renseignements, informations diverses, données et autres ressources (le « contenu ») à des fins d'information générale. Kurt Salmon peut modifier ou mettre à jour l'information et la référence à sa source à n'importe quel moment et notamment s'engage à rectifier toute erreur ou omission qui pourrait être décelée (directement ou par l'action d'un tiers). Kurt Salmon a mis en œuvre tous les efforts possibles pour garantir que le contenu de cette étude et ses éventuelles révisions soient à jour et précis bien que fournis « tels quels ». Kurt Salmon ne garantit rien d'autre et décline toute responsabilité, en son nom, celui de ses agents, conseils, employés, préposés ou représentants :

- au sujet des sources d'information citées dans cette étude ;
- au sujet de son utilité ou de son à-propos à l'égard d'une fin ou d'une utilisation quelconque ;
- au sujet des résultats que l'utilisateur obtiendra en se servant du contenu.

Tout différend relatif à cette étude ou à son contenu sera régi par la loi française et compétence sera donnée aux Tribunaux de Nanterre

## LIENS AVEC LES MARQUES ET/OU SOCIÉTÉS CITÉES

La référence aux marques/sociétés citées a été réalisée pour faciliter la lecture de cette étude. Kurt Salmon ne cautionne ni les sociétés, ni les marques, ni les sites Internet de ces dernières ou les entités qui les exploitent. En outre, Kurt Salmon n'affirme rien et décline toute responsabilité afférente auxdits sites Internet :

- quant à leur contenu ;
- à toute action, erreur ou omission des personnes ou des entités les exploitant.

## DROIT D'AUTEUR

©2014, Kurt Salmon

Kurt Salmon est propriétaire du droit d'auteur visant le contenu, les documents et l'information trouvés dans la présente étude, sauf indications contraires précisées dans ladite étude. Kurt Salmon autorise toute personne utilisant la présente étude, sans payer de quelconque redevance ou demander une autre permission, de reproduire et distribuer l'information, les éléments du contenu et les documents se trouvant dans cette étude, seulement à des fins personnelles sans but lucratif et aux conditions suivantes :

- d'indiquer clairement que Kurt Salmon est la source de l'étude reproduite ;
- d'inclure dans toutes les reproductions et copies le présent préambule.

Toute reproduction, à quelque autre fin que ce soit et par quelque moyen et sous quelque forme que ce soit, est interdite sans avoir obtenu par écrit la permission formelle de Kurt Salmon. Kurt Salmon interdit de modifier l'information ou les documents reproduits ou copiés à partir de la présente étude.

## L'expérience culturelle au cœur d'un écosystème enrichi par le numérique

**Du consommateur au client.** Si au Forum d'Avignon nous n'aimons pas beaucoup accoler le mot culture à celui de consommateur, la nouvelle étude de Kurt Salmon qui nourrit un partenariat avec le Forum d'Avignon depuis sa création, souligne que les amateurs de culture souhaitent d'abord être traités en clients éclairés et actifs. « *Habitués aux pratiques du e-commerce, 83 % des individus interrogés rappelle Philippe Pestanes, associé de Kurt Salmon, s'attendent à disposer d'avantages pratiques (fidélisation, prix préférentiel, e-billets...) au moment de « consommer la culture ».*

**La relation économique conforte un besoin de considération** que les sociologues comme Jean Baudrillard, Jean-François Lyotard, Yves Michaud et Gilles Lipovetsky observent depuis des décennies. La façon de consommer la culture compte tout autant que l'achat. « *Elle rapproche jusqu'à les faire se confondre l'esthétique et l'esthésique, selon Yves Michaud\* ce qui est de l'ordre de l'art et ce qui est de l'ordre du sentir.* » Le consommateur aspire et se souvient d'expériences culturelles, de plus en plus enveloppantes ou « ambiantales » (Michaud) où tout l'écosystème participe ; depuis la facilité de réservation et de paiement, la gestion de l'affluence et des flux, l'efficacité des accès, la qualité de l'information et de la restauration... La dynamique du e-commerce – simplicité, comparabilité, interactivité – ne fait qu'en accentuer la perception. Et présente un puissant aiguillon pour les acteurs culturels.

**De l'attente à l'exigence.** Ce qui n'était qu'une demande pratique (les personnes interrogées par Kurt Salmon valident que l'affluence fait partie de l'expérience muséale par exemple) devient une exigence de considération dans un contexte concurrentiel exacerbé où loisirs – notamment gratuits – et démultiplication de centres d'intérêts individuels rivalisent d'ingéniosité. Cette *hyper offre* comme la décrit Kurt Salmon nourrit l'anxiété de plus en plus de « e-perdus ». Cet état constitue un défi que les acteurs du secteur culturel commencent à prendre à bras le corps. A ce titre, en interrogeant les consommateurs – non pas sur leur pratique culturelle mais sur les freins pour y accéder –, les résultats de l'enquête consommateurs (auprès de 4 000 personnes en France, Grande-Bretagne, États-Unis et Chine

urbaine) concentrent des ressentis individuels et collectifs éclairants sur l'importance d'une complémentarité entre expériences culturelles physiques et connectées.

**Rien ne remplace l'œuvre originale.** Le secteur culturel ne peut plus se retrancher derrière la faible « élasticité » de l'offre comme disent les économistes : le musée du Louvre ou le Mucem, l'exposition Hokusai au Grand Palais ou le dernier Stephen King restent en effet peu interchangeables. Mais les facilités et conditions d'accès, la qualité de l'expérience et les échanges avec les réseaux sociaux peuvent faire évoluer les désirs de culture, voire les anéantir comme on peut le constater sur certains films ou morceaux de musique dont la durée de vie peut alors se réduire à quelques jours. L'étude de Kurt Salmon apporte à ce défi permanent des réponses concrètes comme par exemple, sortir du modèle des « meilleures ventes », proposer des recommandations personnalisées, favoriser des formules d'abonnements « tout inclus » et « sans mauvaise surprise », et promouvoir le contenu augmenté « à la demande »...

**L'enjeu de l'adressage du public est immense :** celui de l'attractivité de l'écosystème culturel – avant et après l'expérience (les personnes interrogées « *refusent pour autant que l'on ressentent pour eux* ») qui n'impliquent pas seulement l'institution – muséale, festival, spectacle... – mais le contexte urbain, numérique, touristique et gastronomique... Beaucoup investissent, comme le soulignent les exemples choisis, pour interagir dans les phases de préparation et d'approfondissement, intra-muros mais aussi hors les murs avec le numérique comme relais. Contribuant à transformer en profondeur le rapport et l'accès du public à la culture, les nouvelles formes de communication des acteurs culturels favorisent naturellement une plus grande interactivité et, *in fine*, plus de partage et de plaisir

Ce qui reste – et c'est une raison d'espérer – la promesse fondamentale de la culture.

Laure Kaltenbach, Directeur général et  
Olivier Le Guay, Responsable éditorial,  
Forum d'Avignon

\* *Le nouveau luxe : expériences, arrogance, authenticité*, Stock, 2013

#### Note des rédacteurs

Nos recherches, ainsi que les entretiens que nous avons eu l'opportunité de conduire auprès des professionnels du secteur, nous ont offert l'occasion de formaliser des études de cas détaillées sur les acteurs suivants : **Digital Theatre, Dallas Museum of Art, Metropolitan Museum of Art, Leankr, BitLit**. Le présent document ne reprend que certains éléments clés de ces études de cas. Toutefois, la consultation de leurs versions détaillées est possible sur le site web de Kurt Salmon, accessible directement au moyen des QR Codes que vous trouverez au fil de votre lecture.

## De l'intérêt de s'interroger sur les nouveaux usages culturels

**Se délecter d'un livre ou d'une musique** grâce à une recommandation en ligne, s'émouvoir d'une **exposition** après avoir réservé son horaire et s'être préparé grâce à des informations complémentaires, vibrer sur ses **musiques** préférées accessibles et partagées sur tous ses écrans, ou suggérées par les réseaux sociaux,... le numérique a d'ores et déjà fait évoluer bon nombre de nos expériences culturelles et nous ne sommes probablement qu'au début de ces évolutions. **A maints égards, le monde de la culture a été à l'avant-garde de ce que l'on nomme aujourd'hui la « transformation numérique ».**

De nombreuses institutions culturelles se sont penchées sur la question numérique, y ont alloué des ressources et ont tenté de s'adapter aux technologies émergentes pour répondre aux attentes de leurs publics et séduire annonceurs et mécènes... Mais en faisant le bilan des initiatives imaginées par ces acteurs, des questions interpellent : à quoi servent 100 000 followers sur Twitter ? Qui télécharge une application chaque fois qu'il va voir un nouveau spectacle, une nouvelle expo ou un nouveau film ? A-t-on besoin, a-t-on envie d'un second écran quand on regarde un programme de télévision ? Pourquoi perdre le plaisir de la lecture classique d'un livre au profit d'un écran ? Proposer un contenu sur un autre support, est-ce vraiment enrichir ?

A travers cette étude et l'enquête internationale exclusive que nous avons menée pour lancer nos travaux, nous avons souhaité nous interroger sur l'évolution des attentes, des freins et des usages du public en matière culturelle : **instantanéité, hyper-choix, innovation... notre étude montre que le numérique a fait de nous des êtres plus exigeants, souvent façonnés par des usages venus de la grande consommation et du e-commerce.**

**Si la culture n'est pas un « produit » comme les autres**, nos pratiques, nos attentes, montrent pour autant que les industries culturelles et créatives doivent répondre à certaines exigences nouvelles : davantage de service, d'accompagnement, de réassurance dans un monde fait d'abondance et de multiplicité (de contenus, de supports, de formats, de diffuseurs, d'acteurs...).

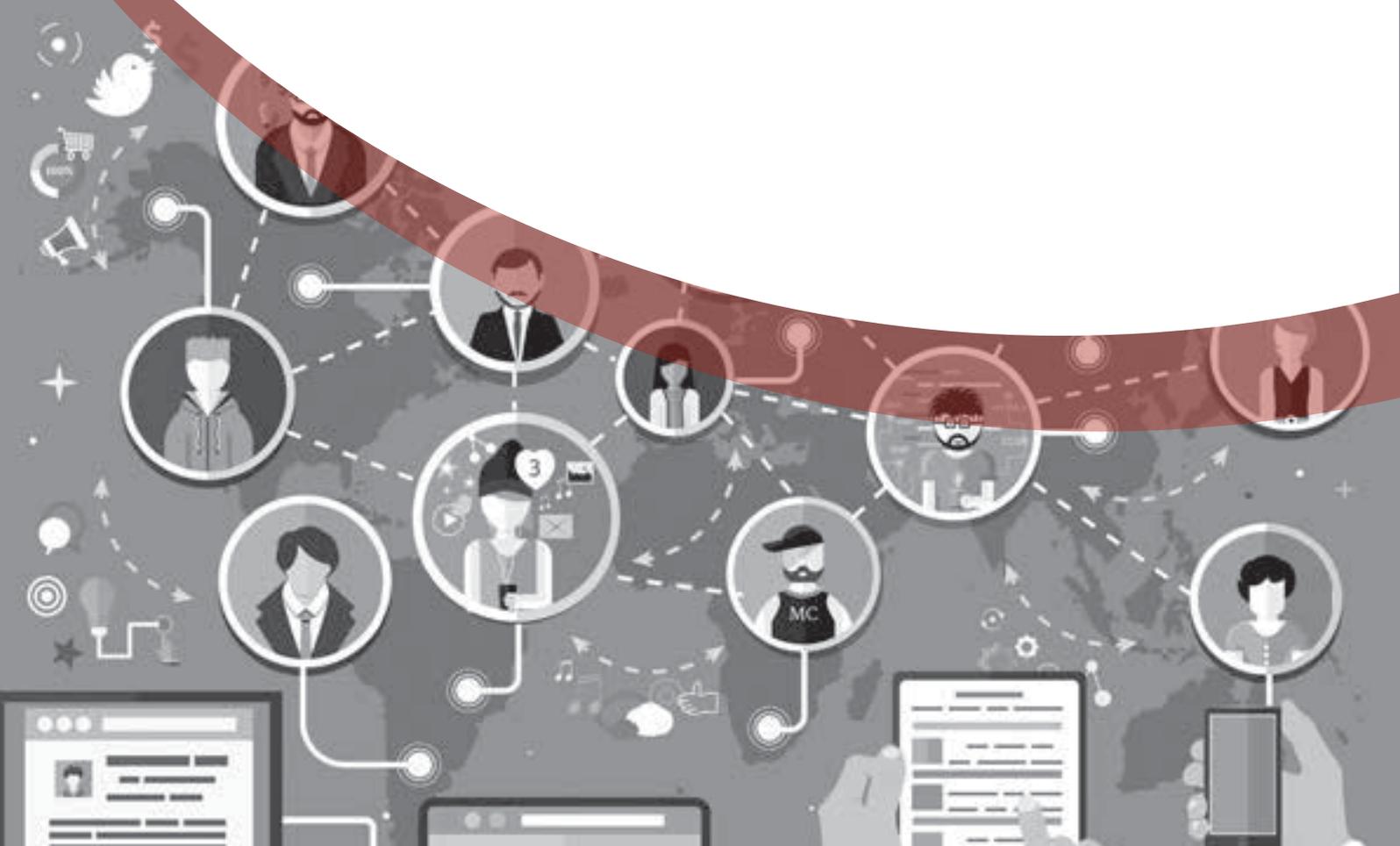
Comprendre ces tendances est, pour les acteurs du secteur, le fondement nécessaire au développement d'une stratégie pour les adresser : renouveler les audiences, diversifier les revenus, imaginer de nouvelles offres et utiliser les réseaux sociaux efficacement. Pour les institutions culturelles, de nouveaux modèles économiques sont à inventer, basés sur le multi-support, la monétisation des données et les nouveaux terrains à conquérir.

**Une réforme - principalement menée de l'intérieur - est incontournable à la fois sur la façon d'aborder le public et de servir ses besoins, sur le rôle et les outils du marketing au sein des institutions culturelles, mais aussi dans l'organisation à mettre au service de ces nouvelles ambitions** : faire une place au numérique, repenser l'allocation des ressources et les cycles de travail, et faire de l'innovation et du droit à l'échec un engagement porté par le management.

# Instantanéité, hyper-choix, innovation : à l'ère du numérique, la culture se consomme autrement...

Quand il a 17 ans, un Français :

- écoute principalement sa musique en streaming ou sur des supports digitaux ;
- va au cinéma toutes les trois semaines, mais pirate trois films par mois ;
- regarde deux heures trente de télévision par jour ;
- lit au moins un livre tous les deux mois ;
- déclare assister à autant de concerts qu'il visite de musées.



Il y a dix ans à peine, ces habitudes et usages étaient naturellement bien différents : le piratage de films était réservé aux initiés, le streaming n'existait quasiment pas et la presse en ligne n'en était qu'à ses balbutiements : l'évolution des pratiques culturelles issues du numérique est « ultra-rapide ». **Désormais habitués aux services offerts par le numérique, les « consommateurs-citoyens » aspirent à un enrichissement et des prestations comparables de leurs expériences culturelles...**

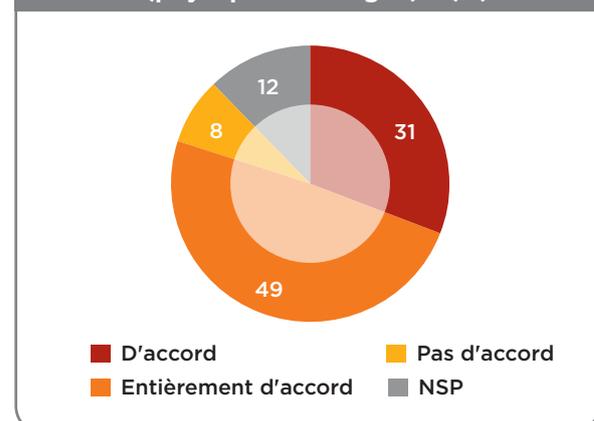
Afin d'approfondir ces conclusions, nous avons conduit une enquête sur une population de 4 000 personnes âgées de plus de 15 ans et réparties comme suit : 1 000 personnes en Chine urbaine, 1 000 personnes aux Etats-Unis, 1 000 personnes en France et 1 000 personnes au Royaume-Uni. Nous les avons interrogées sur leurs usages, attentes et freins en termes de « consommation » culturelle, qu'il s'agisse du livre, des musées, du cinéma et arts de la scène ou de l'audiovisuel.

## ● Face à l'hyper-choix offert par le numérique, le consommateur se trouve « e-perdu »

A l'ère du numérique, la multitude des distributeurs, prescripteurs et autres curateurs permet d'offrir aux audiences une largeur d'offre sans précédent en termes de biens et services culturels. Paradoxalement, 80 %<sup>2</sup> du public sondé voit dans cet « hyper-choix » un frein à son accès à la culture : c'est le concept du consommateur « e-perdu ».

Par ailleurs, que ce soit dans les enseignes de distribution culturelle ou sur les plateformes d'achat en ligne, près de 40 % des personnes interrogées dans le cadre de notre enquête considèrent manquer d'informations sur les biens culturels, ou déclarent avoir du mal à identifier les œuvres susceptibles de leur plaire.

Considérez-vous que votre consommation d'œuvres culturelles soit freinée par les trop nombreuses possibilités proposées en point de vente (physique ou en ligne) ? (%)



1- Source : Enquête Kurt Salmon menée en juin 2014 sur un échantillon représentatif de 1 000 Français de 15 à 25 ans interrogés sur leurs usages culturels.

2- Source : Enquête Kurt Salmon menée en avril 2014 sur un échantillon représentatif de 4 000 personnes

en France, au Royaume-Uni, aux Etats-unis et en Chine urbaine interrogées sur leurs usages, attentes et freins en terme de « consommation » culturelle sur le livre, les musées, le cinéma et les arts de la scène et l'audiovisuel - voir annexe 2 pour plus de détails sur la méthodologie employée.

● **Standard hérité du e-commerce et de la grande consommation, le service est une attente forte... mais les expériences culturelles restent faites d'émotions que l'on souhaite préserver**

La culture est-elle devenue un « produit » comme les autres ? Oui, serait-on tenté de répondre en constatant que **83 % des personnes interrogées s'attendent à disposer d'avantages pratiques ou promotionnels dans leur consommation culturelle comme ailleurs** : avantages récompensant leur fidélité, prix préférentiels, dématérialisation et achats à distance...

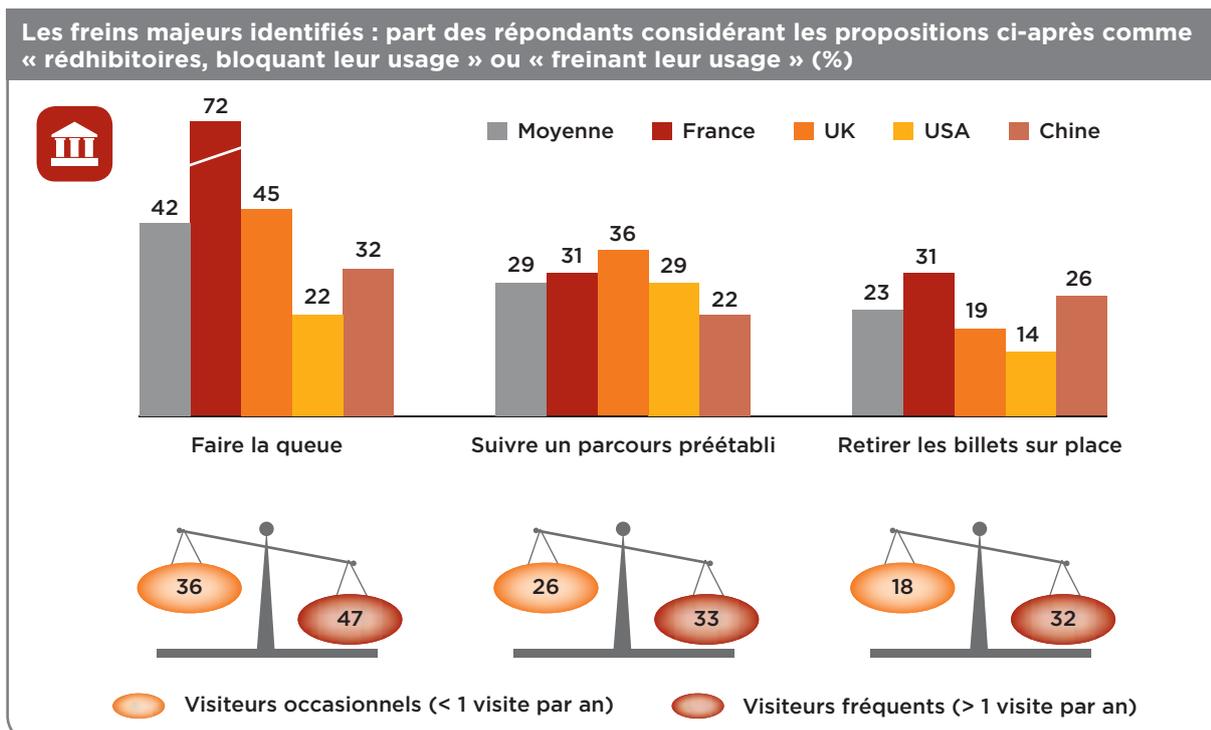
Mais de façon plus surprenante, le public exprime également **une volonté nette de vivre**

**une expérience culturelle déconnectée, refusant que l'on « ressent » pour lui** : 55 % des sondés déclarent ainsi que partager leur expérience avec leur réseau au moment-même où ils la vivent serait une dégradation de celle-ci. De même, 48 % des individus ne souhaiteraient pas se voir prêter de terminal connecté (tablette ou smartphone) pour assister leur visite d'un musée : **la multiplication des supports censés enrichir les expériences culturelles est globalement rejetée par le public.**

● **Musées, Livres, Spectacles vivants, Cinéma : les freins majeurs sont d'ordre pratique... mais c'est bien le numérique qui définit le nouveau référentiel des attentes**

C'est particulièrement vrai dans les musées : sans surprise, les principaux freins relevés par notre enquête concernent **les files**

**d'attente, mentionnées par 72 % des Français** (contre, par exemple, le contenu des expositions, qui ne représente un frein



que pour 12 % des sondés) le manque de liberté dans le choix du parcours (31 %), ou encore l'obligation de retirer ses billets sur place (31 %). C'est d'ailleurs d'autant plus vrai que les visiteurs sont assidus : les problématiques liées à l'affluence, aux horaires ou aux parcours de visite sont des freins pour 27 % des visiteurs occasionnels (allant au musée moins d'une fois par an), contre 37 % des visiteurs assidus (visitant un musée plus d'1 fois par mois).

En ce qui concerne l'univers de la lecture, c'est le prix qui arrive en tête, relevé par 60 % des lecteurs lisant plus d'1 livre par mois comme le frein principal à leur pratique.

Enfin, pour les œuvres présentées en salles, qu'il s'agisse des spectacles vivants ou des films, prix élevé (encore), affluence

excessive et accès difficile (éloignement des salles...) sont mentionnés par 45 % des sondés comme les principaux freins à la fréquentation.

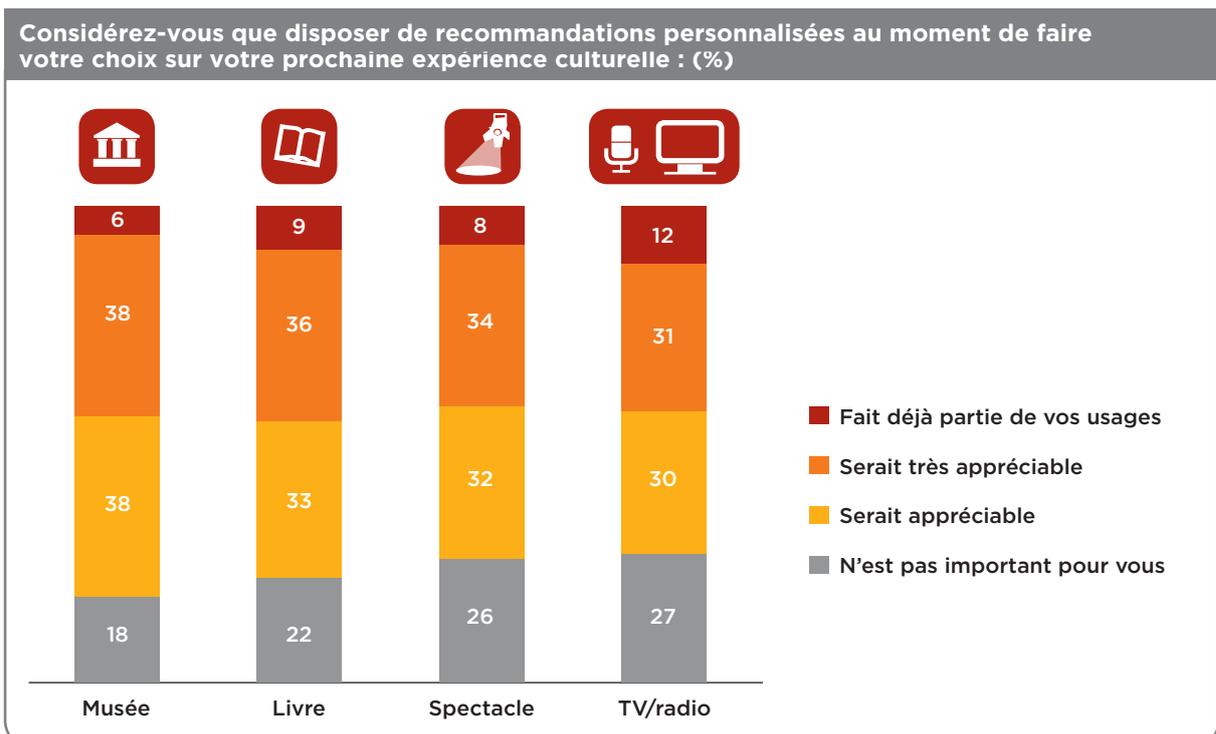
Pour l'ensemble de ces expériences, **ces freins d'ordre pratique ou logistique ne sont pas nouveaux** : les visiteurs d'exposition ont toujours fait la queue et les salles de spectacles ont toujours été concentrées dans les grandes agglomérations. Mais l'influence du numérique se dessine ailleurs : les contraintes pratiques d'hier sont aujourd'hui devenues des freins à l'usage pour une partie du public toujours plus exigeante. C'est bien **l'habitude d'une consommation numérisée de plus en plus étendue qui se reflète sur les attentes des publics, en termes d'instantanéité, de choix, d'accompagnement et d'innovation.**

## ● Le public exprime son besoin de services et de maîtrise

### Un accompagnement et des recommandations personnalisées

Les attentes ainsi exprimées livrent des pistes pour répondre aux freins identifiés : pour faire son choix, **l'individu « e-perdu » attend de l'accompagnement, de la recommandation et une éditorialisation des contenus qui lui**

**sont proposés.** Toutes expériences culturelles confondues, ce sont **77 % des publics qui déclarent souhaiter accéder à des recommandations personnalisées** au moment de choisir leur prochaine expérience culturelle.

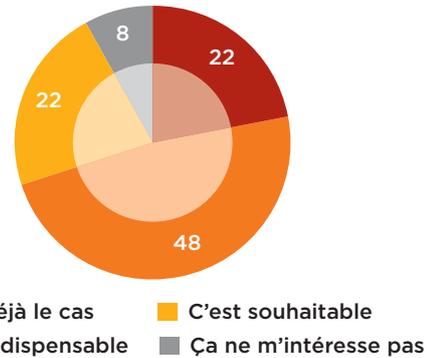


### Des modèles d'accès plus simples et sécurisants

Seconde tendance issue de notre enquête : l'attente d'une consommation plus simple, sécurisante et « *value for money* ». Plus de 70 % des individus interrogés se disent prêts à accepter de payer une formule d'abonnement pour accéder à des offres spéciales, telles qu'un accès illimité aux œuvres ou des promotions ciblées et personnalisées.

Au-delà de leur caractère rassurant pour les consommateurs, les modèles « all-inclusive » et la prime à la fidélité semblent devenus des incontournables pour les institutions culturelles et diffuseurs : si 22 % du public considère déjà en bénéficiaire, près de la moitié (48 %) considèrent qu'ils sont « indispensables ».

Quelle est votre opinion sur la possibilité de disposer d'avantages récompensant votre fidélité à une institution culturelle ? (%)



### Maîtriser son accès aux contenus digitaux complémentaires

Comme nous l'avons déjà évoqué, le public manifeste une crainte de voir son expérience culturelle dénaturée à l'ère du tout-numérique et redoute la multiplication des écrans, des supports et du « push » d'informations. Mais paradoxalement, notre enquête révèle que la plupart des individus font preuve

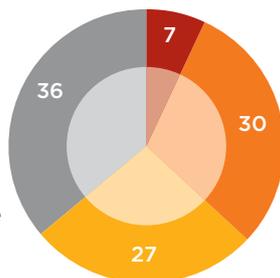
d'un intérêt évident pour les possibilités offertes par le numérique, et voient dans les enrichissements proposés des occasions de prolonger une expérience qu'ils apprécient, une réponse à leur envie de partager, découvrir ou faire découvrir leurs goûts et leurs trouvailles.

Parmi les propositions suivantes, lesquelles pourraient améliorer votre expérience ? (%)

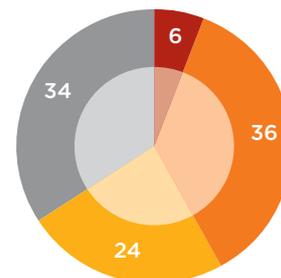
Principales attentes exprimées par type d'expériences culturelles



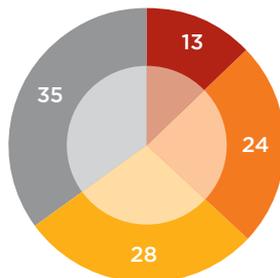
Disposer de contenus complémentaires en ligne, pour prolonger l'expérience de lecture



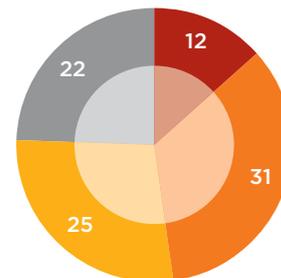
Disposer d'applications inédites pour enrichir une visite de musée



Consulter un programme et interagir en simultané avec mes proches



Partager mon expérience avec mon réseau via du contenu mis à disposition par l'institution



■ Fait déjà partie de mes usages   ■ Serait très appréciable   ■ Serait appréciable   ■ N'est pas important

- Pour 64 % des répondants, prolonger leur expérience de lecture via des contenus complémentaires en ligne est déjà un usage ou serait appréciable ;
- 66 % d'entre eux souhaitent disposer d'applications inédites pour enrichir leur visite de musée ;
- 65 % se disent prêts à interagir avec leurs proches pendant le visionnage ou l'écoute d'un programme ;

- Et même 78 % déclarent souhaiter utiliser du contenu capté ou mis à disposition par une institution pour partager avec leur réseau un spectacle auquel ils ont assisté.

**C'est là que réside tout le paradoxe de la relation au numérique : « en profiter, oui, mais sans qu'il soit intrusif, où et quand je le souhaite, sur l'écran qui me convient, pour un contenu que j'ai choisi... ainsi, je reste maître de mon expérience »<sup>3</sup>.**

### Interagir autour des œuvres et partager son expérience

Enfin, pour beaucoup d'individus, **la consommation de biens et services culturels n'a de sens que si elle est grégaire, l'expérience est d'autant plus forte qu'elle est partagée : c'est la « social culture » :**

- 81 % des jeunes européens donnent leur opinion en ligne après un spectacle ou souhaitent pouvoir le faire ;
- 86 % des jeunes Américains partagent ou souhaitent partager des contenus en



ligne et donner leur opinion sur les réseaux sociaux suite à une expérience culturelle.

### Conclusion

Diffuseurs, institutions culturelles et acteurs non-institutionnels ont mesuré depuis longtemps l'importance du numérique dans l'évolution des attentes du public et, par conséquent, de leur propre activité. Nombre d'entre eux ont pris des risques pour s'adapter à ces attentes, et n'ont pas hésité à innover pour y répondre : ce sont les *cultural digirati*, caractérisés par une habilité à anticiper les évolutions liées au numérique,

à répondre aux exigences des publics, et à **utiliser les outils numériques comme leviers de croissance pour satisfaire, élargir ou fidéliser leur public**. La suite de notre étude présente les leçons apprises de ces acteurs, mettant notamment l'emphase sur leur capacité à mettre le numérique au service du marketing (voir partie suivante) et sur les transformations de l'organisation qui en découlent nécessairement (voir dernière partie).

3- Verbatim tiré de l'enquête consommateur.

# Le numérique, un levier au service du secteur culturel pour répondre aux attentes nouvelles

Certes, le numérique impacte en profondeur les usages et attentes du public en matière culturelle. Mais il offre dans le même temps tous les leviers pour répondre à ces attentes nouvelles, et bien plus encore !

**Mis au service d'un marketing sans doute plus assumé au sein des institutions culturelles, il est un formidable moyen de développer des propositions de valeur innovantes, renouveler les audiences ou faire croître les revenus.**

*« Le marketing est la clé de la distribution à l'ère du numérique ; c'est une compétence incontournable »* Joël Ronez, Directeur de l'innovation et du développement numérique du groupe Radio France jusqu'en juillet 2014.

## ● Des propositions de valeur adaptées et innovantes, permises par le numérique, qui renforcent la satisfaction et la fidélité des publics

« Must have » : faire évoluer l'offre vers davantage de service, pour produire l'objet de la culture mais également l'usage qui en sera fait par le public

### Sortir du modèle « meilleures ventes » : à chacun son « top 10 » !

Le modèle éprouvé de la mise en avant des « best-sellers » ne répond plus aux attentes des publics, sûrs de leurs goûts, cherchant à minimiser leur « risque » et demandant des œuvres qui leur correspondent : ainsi, **78 % des européens souhaitent être orientés dans leur achats de livres vers leurs auteurs préférés**. Les institutions culturelles et diffuseurs doivent donc s'engager sur une analyse plus personnalisée de la consommation de leur public, et proposer des recommandations plus proches de leurs attentes.



### Les recommandations personnalisées de Netflix

- L'algorithme de Netflix analyse les usages des clients : terminal utilisé, plages horaires et hebdomadaires de consommation, programmes favoris...

- Ultra performant, il permet de stimuler l'usage et est une des principales raisons du succès de Netflix : 75 % des programmes visionnés provient du système de recommandations.



Capture d'écran issue du site Netflix

### Proposer des modèles d'accès plus simples et sécurisants

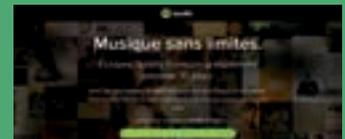
Le modèle du **zéro surprise** et « *good value for money* » est plébiscité par le public, qui se dit prêt à s'abonner, et attend de voir

sa fidélité récompensée. Les acteurs du monde de la culture doivent répondre à ces attentes, souvent héritées de la grande consommation, en proposant des systèmes d'avantages rassurants.



### Spotify et le succès des formules d'abonnement avec accès illimité

- Une offre d'abonnement payante multi-supports, pour des contenus musicaux accessibles en illimité et en bonne qualité, mais aussi des écoutes et des découvertes en exclusivité.



Capture d'écran issue du site Spotify

- 250 000 abonnés Premium en 2010, 4 millions en 2012 et plus de 10 millions en 2014 : la formule d'abonnement est un succès croissant.

### Donner à voir et à tester... en laissant toute latitude pour adopter

Partage, enrichissement, automatisation... sont autant d'attributs nouveaux permis par le numérique et bien accueillis par le public, mais uniquement à condition d'être amenés **dans un contexte d'usage choisi et maîtrisé**. 65 % des personnes interrogées lors de notre enquête souhaitent accéder à des contenus en ligne pour prolonger une expérience **lorsqu'ils le souhaitent** : des contenus proposés mais pas poussés. C'est la logique à retenir pour les institutions, et surtout l'équilibre délicat à trouver entre proposer sans être intrusif, mettre en avant sans imposer.

### Faciliter et offrir de façon systématique la possibilité de partager son expérience

Porté par les jeunes, le public exprime son besoin de partage autour de contenus. Au-delà des simples notifications et avis marquant le « j'y étais » ou « c'était génial », les spectateurs, visiteurs et autres lecteurs veulent partager des moments : une vidéo, une photo, un son... Il appartient aux diffuseurs de mettre ce type de contenus à disposition de leur public.



#### Evergig, une plateforme générant des concerts en ligne à partager

- Une solution pour faire écho au concept de « *social culture* » : réunir et monter ensemble les vidéos amateurs tournées par les spectateurs lors des concerts et y ajouter la bande-son du concert officiellement fournie par les artistes et leurs labels.
- Proposer une vidéo de concert filmée au cœur du public, relatant parfaitement l'ambiance et avec une bande-son de qualité : une proposition facilitant le partage de l'expérience en l'enrichissant avec un contenu nouveau, riche et de qualité.



Captures d'écran issues du site Evergig

### Rassembler l'offre numérique autour de concepts innovants

En réponse aux consommateurs e-perdus, et au-delà d'un accompagnement personnalisé, les acteurs du monde de la culture doivent inventer de nouveaux modes d'usage et d'accès aux œuvres qu'ils mettent à disposition en trouvant les « *killer apps* », ces applications qui aussitôt inventées deviennent indispensable et peuvent influencer la décision d'achat du système sur lequel elles fonctionnent. L'exemple fourni par l'iPhone est emblématique de ces « *killer apps* », tant il a permis l'adoption massive de la data mobile qui peinait à s'imposer auparavant. C'est aussi l'exemple-type de ce que n'a pas encore réussi à faire le système d'offre VOD, dont les systèmes sont encore trop fragmentés, et au cœur desquels les spectateurs sont plus e-perdus que jamais.

### Repenser « l'avant » et « l'après »

Un travail est également à conduire pour proposer une expérience complète, au sein d'un parcours pensé pour la satisfaction du public et la cohérence de l'apport des outils numériques.

Cette réflexion est à mener sur les trois étapes clés du parcours du visiteur/spectateur, pour assurer une transition fluide et cohérente entre « l'avant » et « l'après » :

- en amont de l'expérience, pour faciliter l'accès sur le plan pratique et préparer le public aux œuvres et contenus (informations sur l'actualité du musée, les spectacles annoncés, le contexte des expositions...)
- pendant l'expérience, pour l'enrichir, la rendre intelligible, agréable et engageante : commentaires, musiques, réalité augmentée... ;
- après l'expérience, pour la prolonger via des contenus complémentaires à consulter et partager.



#### Le parcours numérique de l'exposition sur l'Empereur Auguste au Grand Palais et au Louvre

- Une très forte présence numérique en amont de l'exposition :
  - Sur les réseaux sociaux : un compte Twitter au nom de l'empereur, racontant son histoire, alliant faits historiques et humour 2.0 ; ainsi qu'une page Facebook
  - Via des vidéos créées pour l'occasion et à vocation virale : une bande annonce, des reportages
  - Des articles dans le magazine en ligne de la RMN-GP
- Un dispositif numérique complet in situ :
  - Un audioguide téléchargeable sur smartphone avec une version enfants
  - Une application inédite, La fabrique romaine, donnant des informations et encourageant le partage en temps réel sur les réseaux sociaux (jeu concours, murs de tweets...)
- Des outils innovants et ludiques pour prolonger l'expérience :
  - Des jeux en lien avec l'exposition pour tester ses connaissances à l'aide de quizz
  - Un MOOC (*Massive Open Online Course*) offrant des cours en vidéo et des forums d'échanges sur le sujet



Captures d'écran du site du Grand Palais Evergig

## ● Cultiver l'engagement : une relation de proximité avec son audience... plus une dose de surprise et d'enchantement

L'abondance des contenus culturels disponibles, l'appétit des publics en matière culturelle et la volatilité qui en découle obligent à travailler sur l'engagement des audiences. La plupart des institutions culturelles et diffuseurs cultivent déjà l'engagement de leurs publics, en utilisant des outils créatifs pour produire de l'intimité et de la viralité :

- **La création de contenus exclusifs** : interviews d'artistes, de conservateurs, d'experts, accès aux « coulisses », critiques, avis, commentaires...



### Contenus exclusifs et succès viral au Met de New York

La série *82nd & Fifth* proposée par le Metropolitan Museum of New York sur son site web : une centaine de formats courts sur des œuvres d'art présentées par un conservateur.



En savoir plus



Capture d'écran issue du site du Met

- **L'interactivité sur les médias sociaux** : celle-ci se doit d'être éditorialisée et non-intrusive. L'engagement créé est d'autant plus fort qu'il s'agit d'une relation de proximité entre l'institution et son public, avec ce media permettant de communiquer non pas à tous, mais à chacun.



### Community management avisé au musée du Louvre

- Les posts sur les réseaux sociaux sont rares mais toujours de qualité, proposant des contenus ou des commentaires enrichissants.
- Ces médias sont aussi utilisés pour inviter le public : faire gagner des billets, ou donner des rendez-vous...

Capture d'écran du compte Twitter du Louvre



- **Le « storytelling »** : l'abondance disponible et le besoin de « guides » exprimé par le public e-perdu appellent à toujours plus d'éditorialisation des contenus culturels. Ce qui compte, aujourd'hui encore plus qu'hier, c'est de cultiver l'identité des œuvres, « de raconter une histoire » autour des contenus afin de **recréer l'enchantement attendu par chacun de nous lorsqu'il s'agit d'art et de culture**, marché d'offre par excellence.



### Le Voyage à Nantes, une histoire transmedia à la découverte de la ville culturelle

- Un événement dédié à la promotion du dispositif culturel de la ville de Nantes via un parcours urbain centré sur des propositions d'œuvres d'art éphémères ou permanentes.
- Au fil des parcours proposés, une histoire est racontée par des vidéos, des poèmes, des photos et des œuvres révélant l'espace urbain et péri-urbain.

Captures d'écran issues du site Voyage à Nantes



A l'image de la radio, longtemps principal média de découverte musicale avant que d'autres acteurs ne s'installent dans ce rôle de référent (télévision, presse en ligne ou spécialistes de la musique en streaming), et qui doit aujourd'hui retrouver son rôle premier de prescripteur, les institutions culturelles doivent apprendre à (re)positionner leurs marques et affirmer leurs rôles de diffuseurs de culture... **sous peine de perdre définitivement la bataille du contenu face à une « dictature de la demande »**. La construction d'un écosystème complet autour de la marque et de l'expérience proposée est indispensable pour continuer à séduire publics et annonceurs.

## ● Le numérique : un formidable moyen d'élargir et rajeunir son audience

Les institutions culturelles sont aujourd'hui capables, notamment grâce aux outils numériques, de publier, diffuser et exposer des œuvres rapidement, à coût modéré et en

très haute qualité à travers une large gamme de canaux et de plateformes. Ces outils sont un levier précieux de diversification de leurs audiences et de renouvellement des publics.

### Rendre les œuvres accessibles à tous : une ambition d'autant plus atteignable grâce au numérique

Bien entendu, la technologie améliore l'accessibilité des œuvres et lève certains freins liés à la distance, au prix, à l'affluence ou encore au handicap.

Les œuvres sont ainsi diffusées sous divers formats, sur une multiplicité de canaux, vers des cibles nouvelles. C'est l'objectif des partenariats tissés depuis plusieurs années entre les exploitants de cinéma et les grands opéras autour de la retransmission de spectacles d'opéras dans les salles obscures.

L'Opéra de Paris a ainsi noué des accords avec plusieurs réseaux de salles pour que ses spectacles soient retransmis en direct : « *En tant qu'EPIC, nous faisons face à un double enjeu, confirme Christophe Tardieu, Directeur Général Adjoint de l'Opéra National de Paris, pour assurer à la fois la rentabilité économique de l'institution et notre mission de service public. Les nouveaux canaux de diffusion (le cinéma et la télévision) sont de formidables opportunités pour répondre à ce double enjeu et diversifier nos revenus tout en assurant la démocratisation culturelle* ».

### Rajeunir son public en utilisant les codes des 15-25 ans, les réseaux sociaux en premier lieu

Les institutions culturelles ont compris l'importance des médias sociaux pour rajeunir leur audience : la **#MuseumWeek**, organisée sur Twitter, a par exemple permis de rassembler une centaine de musées et institutions culturelles en France et en Europe.

Cette vaste opération de communication a eu des résultats positifs pour l'ensemble des musées participants :

- augmentation de l'audience des comptes des institutions culturelles sur les réseaux sociaux : plus de 4 000 followers supplémen-

taires en l'espace de 7 jours pour le Centre Georges Pompidou ; + 800 % par rapport à une semaine classique pour le Palais de la Découverte ;

- notoriété et image des musées, même si ces notions sont difficilement mesurables, à l'image de l'affluence supplémentaire engendrée par l'opération ;

- éducation des équipes des musées aux réseaux sociaux, aux codes et bonnes pratiques à l'heure où la distinction compte personnel/compte professionnel a tendance à s'estomper.



#### Digital Theatre : étendre la diffusion de représentations scéniques au plus grand nombre

- Digital Theatre étend la diffusion des œuvres culturelles scéniques (opéras, pièces de théâtre...) en dehors des canaux traditionnels : sur smartphone, sur tablette, ou via des applications smart TV.

- Les œuvres captées en partenariat avec les plus grandes salles et compagnies artistiques du Royaume-Uni sont proposées en haute définition à la location et en téléchargement.

- Un partenariat avec la British Library permet d'assurer l'archivage des productions audiovisuelles, et sa diffusion via des offres spéciales à destination des enseignants.



Captures d'écran issues du site de Digital Theatre



En savoir plus

Si l'expérience « originale » n'est évidemment pas la même, ce type d'initiatives améliore l'accessibilité et la visibilité des œuvres. Il permet aussi de montrer, « faire goûter » et donner envie afin de renouveler les publics.

Cet enjeu de renouvellement des publics jeunes via les réseaux sociaux est particulièrement fort pour la radio, dernier média

analogique, amené à repenser un modèle de distribution qui n'a pas évolué depuis 40 ans.



### Radio France : prescription et adaptation pour se rapprocher de son audience

- Le groupe Radio France mise, par exemple, sur la délinéarisation (l'édition de podcasts), l'ajout d'images (associées aux programmes) et le community management (interactions avec les auditeurs via les réseaux sociaux) pour redevenir une force de prescription éditoriale, produire une offre adaptée aux attentes des auditeurs et renforcer la relation de confiance avec le public.

- Au service de cette ambition, Joël Ronez, Directeur de l'innovation et du développement numérique du groupe jusqu'en juillet 2014, veut proposer des « flux indexables, sécables et partageables pour développer le singulier qui constitue le défi principal d'un groupe de radios face au numérique ».



Captures d'écran du site de Radio France



### Faire émerger de nouvelles formes culturelles pour séduire un nouveau public

Les outils digitaux, selon l'utilisation qui en est faite par les institutions, peuvent jouer un rôle à différents niveaux du processus créatif, depuis le planning jusqu'à la post-production des œuvres, des biens et des services culturels : ce sont des œuvres *digitally born*.

Selon le British Art Council, près d'une institution culturelle sur deux déclare avoir déjà produit une ou plusieurs œuvres par ce biais ; c'est plus que pour n'importe quelle autre activité numérique<sup>4</sup>.

Parmi ces créations numériques, on peut citer trois formes culturelles émergentes :

- **les œuvres numériques autonomes** : des œuvres à part entière qui n'existent qu'au format numérique. Proposée par la **Tate Gallery**, la « Gallery of Lost Art », est une exposition en ligne totalement immersive, narrant l'histoire des grandes œuvres d'art disparues ;



Capture d'écran de la Gallery of Lost Art sur le site de la Tate Gallery

- **les expériences numériques créées pour accompagner la découverte d'une œuvre** :

l'application « **Jumièges 3D** » offre par exemple la possibilité de découvrir sur le site la reconstitution de l'**Abbaye de Jumièges** avant sa destruction. Grâce aux techniques de réalité augmentée et substituée, il est ainsi possible de superposer des vues 3D en 360° à la vision des vestiges actuels ;



Exemple de réalité augmentée proposée par l'application « Jumièges 3D »

- **les œuvres numériques liées à des œuvres physiques, mais offrant une expérience distincte** : « La fabrique cubiste », application créée par la **RMN-Grand Palais** dans le cadre de l'exposition Braque, propose à l'utilisateur de « géométriser », « analyser » et « synthétiser » ses photographies pour les transformer en images cubistes (en référence aux trois principales formes du cubisme inventées par Georges Braque et Pablo Picasso au début du XX<sup>e</sup> siècle). Une façon ludique de comprendre le mouvement cubiste en appliquant ses principes.

4- Source : Digital Culture : *How arts and cultural organisations use technology.*

Ces nouveaux processus de création, s'ils permettent l'émergence de nouvelles formes culturelles, soulèvent néanmoins quelques questions : toute création numérique mérite-t-elle d'être nommée œuvre numérique ? Les codes et repères de l'art « traditionnel » évoluent aussi vite que les supports et technologies. A mesure que les œuvres numériques se répandent dans les musées et sur le net, un besoin de définition et de référence émerge pour définir ce qu'est une « œuvre » numérique. Comme

le résume Hervé Rony, directeur général de la SCAM (Société Civile des Auteurs Multimédia), « *aujourd'hui, les webdocs, les œuvres interactives réalisées par des amateurs, posent des nouvelles questions qui n'existaient pas dans le monde fermé du linéaire : à quel moment entre-t-on dans l'acte de création, et donc dans la culture ? Avec les questions qui en découlent : le financement de la création, les droits d'auteurs, le processus de professionnalisation des auteurs* ».

## ● Générer de nouveaux revenus : offres nouvelles ou rupture des modèles économiques classiques

Partout ailleurs, le numérique a fait naître de nouveaux modèles économiques, nés d'une meilleure écoute des attentes clients, mais également de l'innovation technologique et marketing. L'univers de la culture ne fait pas exception à cette tendance, où l'on voit

émerger **une diversification des sources de revenus mais également des modèles inédits**, propres à compenser (voire à excéder) la perte de certains revenus issus des activités historiques.

### Diversifier les offres pour exploiter les nouveaux territoires de diffusion

Les lieux et plateformes de diffusion de contenus se multiplient, le temps « de cerveau » disponible diminue, s'atomise - les offres et modèles traditionnels doivent suivre sous peine de voir les revenus s'éroder toujours plus, et d'autres acteurs en tirer profit.

Pour répondre à cette urgence de trouver de nouveaux relais de croissance, les diffuseurs doivent suivre leurs audiences et « déporter » leurs modèles. C'est la logique retenue par les chaînes de télévision, qui développent et proposent des applications **second écran**. Ces nouvelles offres captent une partie de l'attention des spectateurs, et donc une part qui se veut croissante du marché des annonceurs.

**Les passerelles entre les acteurs traditionnels, ayant besoin de trouver de nouveaux territoires de croissance, et les pure players web à la recherche de légitimité, sont une source de diffusion nouvelle** : dans le marché de l'art par exemple, **Sotheby's**, leader mondial de la vente aux enchères d'œuvres d'art, a annoncé en juillet 2014 la



#### Leankr : de la TV connectée à l'expérience télévisuelle connectée

- La start-up française Leankr propose une solution de télévision augmentée offrant des compléments d'information sur un second écran pendant le visionnage d'un programme en direct.

- Via un ingénieux système de « tags » générés à partir des sous-titres (obligatoires sur les programmes de la TNT), la plateforme Leankr trouve instantanément des contenus web pour enrichir le programme en interrogeant différentes bases de données : Wikipedia, Youtube, Amazon, Google Maps, sites de presse...



Capture d'écran issue du site Leankr



En savoir plus

- La plateforme Leankr offre enfin la possibilité aux chaînes de télévision, mais aussi aux opérateurs télécom et aux fabricants de smart TV d'effectuer des recherches sur l'ensemble des contenus des programmes diffusés.

mise en place d'un partenariat avec eBay pour développer ses ventes en ligne. Cette passerelle entre acteurs de deux mondes différents est une opération « win-win » : **Sotheby's** propose ses ventes et ses œuvres aux 145 millions d'utilisateurs d'eBay et

profite du savoir-faire du géant d'internet dans le paiement à distance, et ce dernier va pouvoir diversifier son offre sur un nouveau segment plus haut de gamme, en bénéficiant de l'expertise et de l'offre qualitative de Sotheby's.

### Offres groupées ou associations intelligentes

Des offres multi-supports vont progressivement voir le jour, offrant des combinaisons intelligentes entre biens et services culturels « traditionnels » et produits dérivés digitaux.



**BitLit : la sensation d'un livre, la commodité d'un eBook**

- Cette start-up canadienne propose une nouvelle façon d'acheter des livres, offrant la possibilité aux lecteurs de télécharger la version numérique d'un livre lorsqu'ils en possèdent déjà la version papier.
- Ce procédé donne accès aux lecteurs au « meilleur des deux mondes », et permet à la start-up, au-delà de la vente d'eBooks, de récolter des données sur les tendances de lecture, les habitudes des lecteurs, mais aussi sur les livres les plus lus sur les deux supports simultanément (livres pour lesquels ces offres groupées sont les plus pertinentes).



Captures d'écran issues du site BitLit



En savoir plus

à prix discount complétées de services commerciaux proposées dans plus de 11 villes nord-américaines)...

Une telle proposition de valeur est complétée par des recommandations éditorialisées, des informations pratiques, des conseils pratiques, le transport intra-muros... D'autres cibles peuvent bien entendu être envisagées : seniors, jeunes parents...

- **Findspire**, plateforme communautaire présentée au Midem en février 2014, propose également une offre « transversale » sur différents domaines culturels : musique, cinéma, photographie, mode, street art...



Véritable vitrine offerte aux jeunes artistes et lieu de découverte et de partage pour les audiences, Findspire permet ainsi à un utilisateur de naviguer au gré de ses envies et préférences.



Au-delà de ces offres combinées sur un même bien culturel, l'offre peut également être agrégée pour adresser les besoins et les préférences de segments ou audiences spécifiques, en répondant au besoin formulé par les publics de « modèles tout inclus ».

Quelques exemples :

- Une offre culturelle globale de plus en plus étoffée pour adresser les besoins et attentes spécifiques des touristes : découvrir le patrimoine culturel d'une ville à travers un « pass » complet couvrant les musées, les salles de spectacles ou de concert, les festivals (on peut citer l'exemple du **City Pass**, une offre intégrée des meilleures attractions d'une destination

Aujourd'hui bâti sur un modèle publicitaire, le concept pourrait être étendu à la vente de biens et services culturels (billets...), dont l'accès se ferait sur un modèle d'abonnement, en fonction du budget et des envies de l'utilisateur.

## Monétisation des données

Les outils digitaux sont utilisés de façon croissante pour acheter, réserver, enrichir ou partager ses expériences culturelles. Ces flux échangés sont une source d'information précieuse : à l'ère du Big Data, elles renseignent les institutions culturelles sur les usages et préférences des publics, leur permettant de mieux cibler et personnaliser les campagnes marketing.

Ces données représentent également une valeur intrinsèque, qui peut faire évoluer les institutions culturelles vers une rupture de leur modèle historique. Le **Dallas Museum of Art** collecte ces données (avec l'accord des individus) et les valorise auprès de tiers, lui permettant de rendre l'accès à ses collections totalement gratuit.



### Dallas Museum of Art : un nouveau modèle économique fondé sur la connaissance clients

- Entrée gratuite au musée pour tous les visiteurs.
- Nouveau modèle économique reposant sur la collecte et la valorisation de données via un ambitieux programme de fidélisation :
  - en échange de la gratuité, les visiteurs sont invités à devenir « amis » du musée
  - ils voient leur fidélité récompensée (réductions boutiques, invitations aux expositions temporaires...)



En savoir plus

- Pour le DMA, les données récoltées permettent :
  - d'optimiser la gestion des ressources
  - de cibler les campagnes marketing
  - de mieux construire les argumentaires pour les levées de fonds

Captures d'écran issues du site du Dallas Museum of Art

DMAfriends



## En donnant à voir pour intéresser le public

Les modèles *freemiums*, dont l'efficacité est déjà éprouvée dans le secteur de la musique en streaming par exemple, sont des pistes de modèles économiques à adapter pour les institutions culturelles : en proposant au public de profiter des œuvres gratuitement dans un premier temps, puis en l'invitant à s'abonner pour améliorer la qualité de son expérience. Ce modèle répond à un triple enjeu :

- attirer de nouvelles audiences via la gratuité proposée ;
- fidéliser son du public, grâce à un abonnement donnant accès à des avantages premium (meilleure qualité, absence de pubs, exclusivités) ;
- personnaliser la relation aux individus, via la création de comptes, la collecte d'informations, permettant une meilleure connaissance des publics et offrant la possibilité de valoriser ces données.



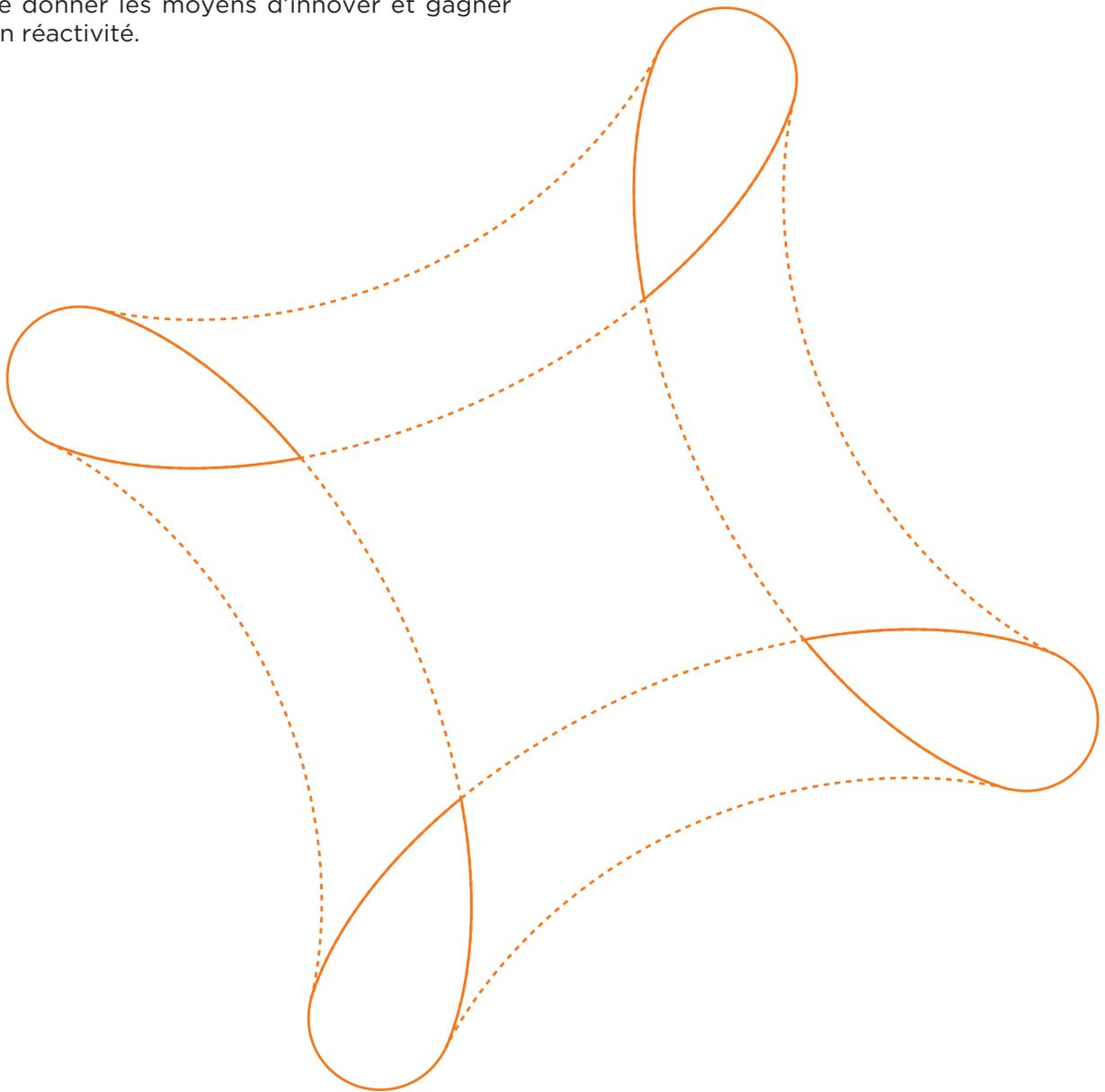
### Youbox : la lecture en streaming

- En 2012, la start-up française Youbox a lancé une plateforme eBooks sur le modèle freemium. Cette plateforme propose :
  - un accès gratuit à un catalogue restreint et conditionné par la présence de publicités
  - un accès payant (10 € par mois) avec un catalogue élargi sans pub et un accès aux œuvres hors connexion
- L'arrivée d'Amazon sur ce marché, avec un catalogue de plus de 600 000 titres pour un montant de 7 € par mois, témoigne de la pertinence de ces modèles, mais va nécessiter la définition d'un nouvel écosystème impliquant distributeurs et éditeurs.



Captures d'écran issues du site de Youbox

Pour encourager l'engagement de leurs publics et en conquérir de nouveaux, les établissements culturels ont besoin de voir évoluer leurs états d'esprit, leurs façons d'adresser les publics : **en résumé, ils doivent s'investir dans une démarche marketing plus assumée.** Pour mener à bien ces nouvelles approches, c'est toute l'organisation qui doit faire une place au numérique, se donner les moyens d'innover et gagner en réactivité.



## Des challenges organisationnels à relever pour favoriser le développement du numérique

Afin de répondre aux défis posés par le numérique, c'est toute l'organisation qui doit s'adapter aux changements à l'œuvre.

En premier lieu, et comme nous l'avons évoqué dans la partie précédente, un marketing plus assumé permettra de répondre aux attentes nouvelles : celui-ci doit se doter des compétences clés adaptées.

Puis, au-delà du marketing, c'est tout le reste de l'organisation qui doit faire une place au numérique : dans les organigrammes, mais également dans l'allocation des ressources, la culture d'entreprise...



## ● Des compétences marketing à renforcer au service d'une offre et d'une expérience repensées

Pour servir ces ambitions numériques, **il est devenu indispensable que les organisations se dotent ou se renforcent sur les compétences clés nécessaires à l'analyse des publics, à la compréhension des attentes et au développement d'offres innovantes pour les adresser.**

Se passer de telles compétences au moment de mettre en place un parcours client peut nuire à la notoriété et l'image d'une institution ou d'une innovation. En témoigne l'échec de certains concepts innovants, voire précurseurs mais mal mis en avant : à titre d'exemple, on peut citer les premiers eBooks, qui furent tous des échecs commerciaux à la fin des années 1990, avant que les experts marketing de Sony et Amazon s'en emparent et vendent les concepts du « livre pratique » et de la « bibliothèque transportable » pour rencontrer un immense succès, leur permettant de s'installer durablement dans le quotidien de nombreux lecteurs.

Ces compétences marketing, à intégrer dans les organisations culturelles, font écho aux attentes du public héritées du e-commerce, en matière de services et d'expériences globales. Elles concernent l'ensemble des champs d'interaction entre l'institution et son public :

- **la stratégie d'élargissement et de renouvellement des audiences** : rechercher les attentes des clients de demain, détecter, évaluer et anticiper leurs besoins ;
- **le marketing de l'offre**, centré sur les bénéfices apportés par une innovation pour un individu ;



- **la communication au public** : définir les messages clés afin de mettre en valeur une offre culturelle, identifier les canaux les plus pertinents ;
- **l'ergonomie des parcours et expériences clients**, dessinés par des professionnels dans une logique de parcours global ;
- **la gestion de la relation entre l'institution et son public**, autour des pratiques clés de fidélisation pour susciter l'engagement.

Potentiellement coûteuses, ces compétences n'en sont pas moins indispensables et ne doivent pas être négligées au profit des investissements dans les œuvres ou les compétences artistiques : la plus remarquable des collections d'œuvres ou le plus émouvant des spectacles n'ont de sens que s'ils trouvent un public...

Déjà présentes, pour partie, au sein des organisations culturelles, ces compétences doivent le plus souvent être renforcées par du recrutement externe, de la formation ou le recours à des prestataires externes.

## ● La place du numérique dans l'organisation, deux temps nécessaires

Le niveau de maturité des institutions culturelles sur le numérique est hétérogène. L'observation des organigrammes des différents établissements culturels reflète une variété de situations, en fonction de leur taille, de leurs moyens et de leur ambition numérique.

Cependant, un principe prévaut quelles que soient les organisations : « *ce que l'on fait à l'intérieur se voit à l'extérieur* » - en témoignent les structures où le numérique a su être appréhendé comme un levier de croissance et de renouvellement comme le **Metropolitan Museum** à New York, ou

la **Réunion des Musées Nationaux-Grand Palais** en France... Inutile, ainsi, d'être un « pure player » pour y parvenir.

Afin de permettre à la « dynamique numérique » d'émerger au sein d'une organisation, celle-ci doit tout d'abord être favorisée par la création d'une entité « numérique » en tant que telle : c'est le premier temps de la transformation. Une fois arrivée à maturité, portée par des projets et de premiers résultats, cette dynamique doit être diffusée plus largement, pour à son tour porter et enrichir l'ensemble des projets et fonctions de l'organisation.

### Temps 1 : « Préserver » le numérique afin de lui laisser un espace d'expérimentation et de développement

Qu'il s'agisse d'institutions culturelles ou d'entreprises, le constat est le même : la création de Directions Numériques, directement rattachées à la Direction Générale, est clé pour permettre le développement de projets numériques innovants. Rattaché à d'autres fonctions (les Systèmes d'Information, le Marketing, le Commercial...), le numérique reste en effet « inféodé », ne disposant pas de l'espace nécessaire à son développement.

Qu'il s'agisse, pour les petites structures, d'une seule personne, ou d'équipes complètes dans les organisations plus larges, réserver une place au numérique apparaît donc comme un prérequis.

La création en 2013, au **Metropolitan Museum**, d'une Direction du Numérique, sous la houlette de Sree Sreenivasan, *Chief Digital Officer*, ex-journaliste et spécialiste du numérique, illustre bien la nécessité de servir sa stratégie numérique via une organisation dédiée.

Dans d'autres organisations, la Direction du Numérique est de plus petite taille, incarnée par quelques ressources convaincues et passionnées, qui tirent l'organisation vers le haut au moyen de projets nouveaux.

L'initiative de la #MuseumWeek, déjà citée plus haut, incarne bien cette dynamique plus douce menée par Universcience,

rapprochement de la Cité des Sciences et de l'Industrie et du Palais de la Découverte, en partenariat avec de nombreux musées



#### Le Metropolitan Museum de New York : une organisation au service de la présence numérique

- Une stratégie numérique au sein d'un cercle vertueux visant à proposer aux visiteurs du site web une expérience culturelle complète avant (diffuser les œuvres et préparer les visiteurs), pendant (enrichir l'expérience des visiteurs) et après la visite (recueil et utilisation des données, prolongement de l'expérience).

- Une organisation et des moyens à la hauteur de l'ambition :

- une direction du numérique de 70 personnes a été créée, encadrée par un *chief digital officer* recruté spécialement
- un Media Lab de recherche et d'expérimentation a été mis en place
- un engagement managérial fort soutenant l'innovation, la créativité et initiateur d'une démarche *test & learn*



Captures d'écran du site du Metropolitan Museum



En savoir plus

nationaux : au-delà des retombées en termes d'image, de notoriété et d'affluence pour les musées participants à l'opération, Benjamin Benita, coordinateur national de l'opération, met en avant la prise de conscience, en interne, qui en a résulté :

Livret pédagogique sur la Museum Week à destination des équipes d'Universcience



« l'opération a permis d'initier un changement de perception de la force des réseaux sociaux pour l'institution. Du point de vue de la visibilité, on a constaté qu'un événement dématérialisé – en dehors de notre programmation in situ – pouvait faire beaucoup parler de nous. Et puis c'était intéressant de voir certains salariés participer à l'événement avec leurs comptes personnels sans que cela ne leur ait été demandé, j'ai décelé là une certaine fierté d'appartenance à l'institution ! ». Face au succès de l'opération, il est devenu bien plus facile de communiquer sur les bonnes pratiques numériques et sur l'ambition numérique du musée, et d'initier les collaborateurs aux bonnes pratiques sur les réseaux sociaux, par exemple, à l'aide de « guides digitaux » mis en place par Universcience.

## Temps 2 : diffuser l'expertise numérique sur l'ensemble de l'organisation

Une fois le numérique installé dans les murs, et doté d'un cadre propre à son développement, le second temps de l'appropriation passe par la diffusion de l'expertise numérique à l'ensemble de l'organisation, qui peut prendre diverses formes :

- **Acculturer l'ensemble de l'organisation aux nouveaux usages**, outils, innovations et tendances numériques. Le « *reverse mentoring* », mis en place de façon croissante dans les entreprises, permet aux jeunes générations de « *digital natives* », souvent encore au bas de la pyramide, de former leurs managers à l'usage des outils digitaux. Les bénéfices de telles initiatives sont multiples : rapprochement des générations, valorisation des plus jeunes positionnés en « experts », culture plus numérique... un renversement des codes propre à l'univers Internet.
- **Recruter les profils nouveaux** : la mutation des usages, la multiplication des outils... implique un renouvellement des compétences et des profils nécessaires. Bien souvent, ce renouvellement doit passer par l'intégration de nouvelles ressources, complétant ainsi les expertises historiques.
- **Mettre en place un management spécifique de la communication sur les réseaux sociaux** : véritable levier d'engagement des audiences mais également des ressources de l'organisation, la prise de parole sur les

plateformes sociales doit être encouragée mais aussi guidée et dans une certaine mesure, contrôlée. Cela implique la mise en place de formations (« ce qu'on peut ou ne peut pas dire, en tant qu'employé, sur un réseau social »), de tutorats et de certains processus nouveaux.

- **Intégrer le numérique comme un nouvel item dans la mesure des résultats** : audience, fréquentation, fidélisation... l'efficacité des projets digitaux doit être mesurée et communiquée :
  - d'abord dans une logique classique de retour sur investissement ;
  - mais aussi pour aider à évangéliser l'organisation et son management, et à crédibiliser davantage le numérique comme levier d'efficacité.
- **Enfin, réintégrer le numérique dans l'organisation, comme un outil et canal au service de tous** : quand le numérique atteint une taille critique en termes de ressources, quand l'institution acquiert un niveau de maturité suffisant, et que le numérique n'est plus une expérimentation mais devient un canal en soi, il doit être traité comme tel et rejoindre le reste de l'organisation. Guidé par les équipes numériques dédiées, chacun – communication, marketing, commercialisation, conservation, archivage – dans l'organisation doit s'emparer du numérique pour servir ses objectifs propres.

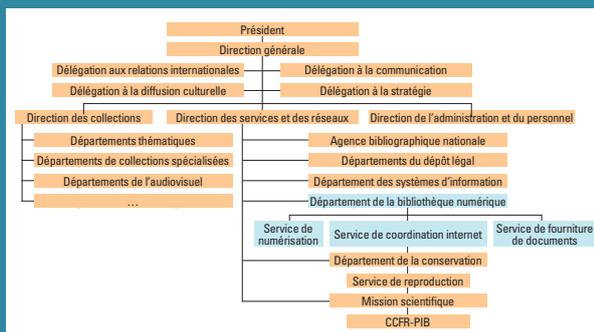


## La Bibliothèque Nationale de France : une construction en deux temps pour faire face aux enjeux du numérique

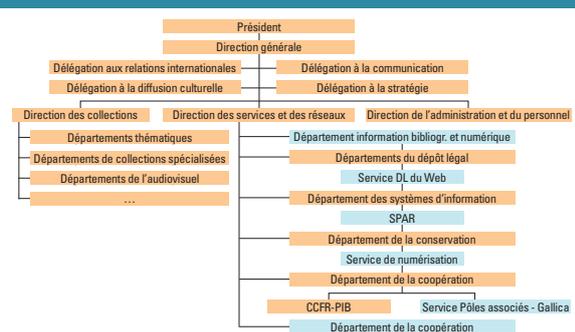
- Des enjeux forts et pressant de numérisation des œuvres pour faire face aux projets des géants américains des nouvelles technologies (Google Books, Microsoft...)
- Conception en 1998 d'un département de la bibliothèque numérique d'une quinzaine de

personnes – à vocation transitoire, en charge de la numérisation, de la fourniture de documents à distance et de la coordination internet

- En 2008, dissolution de ce département et redistribution des activités numériques entre les différents services



Organigramme BNF 1998



Organigramme BNF 2008

## ● Droit à l'échec, *test & learn*... le numérique fait bouger les lignes

Au-delà de l'organisation et des ressources, c'est aussi souvent une culture nouvelle qu'introduit et exige le numérique dans les modes de fonctionnement.

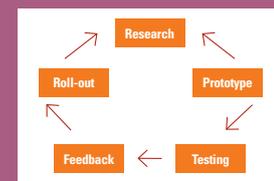
- **Façonné par une génération de start-ups innovantes et téméraires, le numérique se nourrit d'agilité et de prise de risque.** Celle-ci s'appuie souvent sur le test, les version bêta lancées et soumises au filtre du public rapidement, pour en obtenir les retours et ajuster en continu... le *test & learn*, depuis longtemps adopté en marketing, est aussi l'une des clés du développement du numérique.

- **En corollaire de ce premier point, le droit à l'échec est un principe clé :** obtenir l'approbation et la confiance du management, savoir que l'échec est permis débride la créativité et permet de mener à bien certains projets en toute liberté : « *Le droit à l'échec est une composante fondamentale de toute entreprise numérique : valoriser le risque est indispensable pour favoriser la créativité et l'innovation. Dans notre rôle d'investisseur, nous encourageons la prise de risque et ne stigmatisons pas l'échec, notre but étant de travailler avec des entrepreneurs innovants dans le secteur culturel* » explique Virginie



## R&D à la BBC : l'innovation par l'expérimentation

- Un laboratoire de recherche destiné à développer des technologies de pointe à destination de l'institution et plus généralement des diffuseurs et médias britanniques :



Process test & learn à la BBC

- ce service de près de 200 personnes travaille sur de nombreux projets innovants, tels que les écrans non conventionnels, la visualisation audio... ou des projets européens, à l'image de MediaSape, un projet de définition de standards dans les interfaces entre les appareils connectés pour faciliter le travail des développeurs



Capture d'écran du site de la BBC R&D

- ces projets n'aboutissent pas tous à un développement en série, mais le droit à l'échec, la politique de *test & learn* et la démarche d'expérimentations successives permettent de voir émerger des projets véritablement innovants

Civrais du fond d'investissement belge **St'Art**, spécialisé dans les entreprises culturelles.

- **Une veille continue sur l'évolution des usages, les initiatives concurrentes et plus largement, sur l'ensemble de l'écosystème numérique** est importante pour comprendre les tendances à l'œuvre et y répondre de façon réactive. Certains acteurs développent des relations de proximité avec les start-ups

de leur secteur. C'est ainsi le cas de **TF1**, qui, par le biais de sa Direction de l'Innovation et de son Lab, se tient proche des jeunes pousses innovantes du secteur audiovisuel.

- **Rester agnostiques aux technologies, aux supports, et souvent même aux plateformes, semble indispensable** afin de se maintenir prêt aux évolutions rapides des usages et des préférences du public.

## ● Le sujet crucial de l'allocation des ressources

**La transformation vers davantage de numérique nécessite des ressources, pour se doter des compétences et des outils nécessaires**, en particulier pendant la phase de « build » qui doit faire émerger la dynamique numérique.

Les solutions diffèrent bien entendu selon que l'on considère de grandes institutions aux moyens conséquents, comme le **Metropolitan Museum** de New York, ou des organisations plus modestes en moyens. **Pour autant, la question de l'allocation des ressources se pose souvent en des termes similaires, les entités numériques au sein de larges organisations disposant souvent de moyens sans commune mesure avec les enjeux considérés.**

Afin de sortir de l'ornière et du discours « handicapant » du manque de moyens, c'est sur les hommes et les femmes qu'il faut s'appuyer : en **identifiant notamment les « intra-preneurs »**, ces profils créatifs et entrepreneurs qui évoluent à l'intérieur

même d'une structure, concrétisant les projets nouveaux.

Pour cela, les organisations culturelles doivent gagner en souplesse et flexibilité, en particulier dans les modes de travail :

- profiter de la souplesse et du partage de compétences favorisés par une organisation matricielle ;
- mettre en place des cellules d'innovation opérationnelles, et en y allouant du temps - même à ressources constantes : favoriser la flexibilité dans les emplois du temps des équipes, et leur permettre de travailler sur des projets « digitaux » qui les intéressent, parfois éloignés de leur cœur de métier ;
- innover dans les logiques de fonctionnement interne, en introduisant un fonctionnement en mode projet ;
- valoriser les partenariats et la mutualisation de ressources avec des organisations similaires, en lançant des projets conjoints.

## ● L'amélioration de l'efficacité opérationnelle, un levier à actionner

Certes, les ressources ne sont pas toujours allouées à la hauteur des enjeux liés au numérique, et les plus petites organisations fonctionnant à budget contraint ont d'autant plus de difficultés à mobiliser les moyens nécessaires à leur développement.

63 % d'entre elles, pourtant, considèrent que les technologies numériques améliorent grandement leur qualité de travail et les rendent plus efficaces, selon l'enquête conduite par Pew Internet en 2012.

Ainsi, l'un des leviers pour mobiliser les ressources peut résider aujourd'hui dans l'amélioration de l'efficacité opérationnelle des organisations culturelles, et de l'économie de coûts et de temps qui en découlera. Nous identifions 5 axes majeurs sur lesquels faire levier :

- **automatiser les process** : l'automatisation progressive de certains process, comme par exemple la vente de billets en ligne, facilite, accélère et simplifie la circulation des

flux (d'information, financiers...) au sein des organisations ;

- **réduire les coûts opérationnels** : l'utilisation d'outils digitaux gratuits ou peu onéreux permet aux institutions culturelles de réduire leurs coûts de fonctionnement : on peut par exemple citer l'emailing, le recrutement en ligne... ;

- **optimiser les ressources** : près de 40 % des organisations<sup>5</sup> déclarent utiliser le cloud computing pour stocker des données ou faire fonctionner des logiciels. Dans la culture aussi, certaines institutions ont déjà réfléchi à des moyens d'optimiser leurs ressources. Au **Metropolitan Museum** de New York par exemple, la Direction Digitale a vocation à collaborer avec l'ensemble des autres départements du musée pour travailler sur les innovations numériques : créer des contenus avec les conservateurs, publier sur les réseaux sociaux avec la direction des publics, proposer un audioguide et des applications avec les équipes dédiées aux parcours des visiteurs... En résumé, utiliser les outils digitaux au plus près des besoins, en favorisant la collaboration entre les différentes entités, pour jouir du savoir des métiers associé à la connaissance des experts des usages digitaux ;

- **mettre en place des plateformes collaboratives** : la collaboration entre les individus est facilitée par les outils digitaux. La mise en place de plateformes collaboratives au sein des organisations (espaces de travail partagés, outils de collaboration à distance...) permet de faciliter et d'accélérer les processus d'innovation, la génération d'idées nouvelles et l'avancée des projets. En un mot, l'efficacité opérationnelle de l'institution. C'est d'autant plus vrai pour l'innovation numérique, pour laquelle les cycles sont courts et les besoins en expertise sont élevés ;

- **faciliter la préservation et l'archivage des œuvres** : avec des équipements moins coûteux et les coûts réduits du stockage en cloud, les



### Silicon Valois au Ministère de la Culture : co-working, synergies et créativité autour du numérique

- En mai 2014, l'initiative Silicon Valois lancée par le Ministère de la Culture, a permis de rassembler professionnels de la culture, du numérique, entrepreneurs, développeurs et étudiants au sein d'un espace de travail collaboratif, afin de favoriser le partage de compétences.



Capture d'écran du site du Ministère de la Culture

- Le « Hackathon » ainsi organisé a permis la création de prototypes d'applications, de produits ou services innovants autour des données culturelles : solutions pour visualiser les monuments historiques sur des cartes et enrichir les données, application pour partager ses impressions lors d'une visite dans un musée, appropriation et partage des données publiques, licences libres, métadonnées, Open data...

- Cette initiative collaborative a permis de mutualiser les compétences de nombreux acteurs pour anticiper les usages de demain et proposer une série de mesures reprises par le Ministère.

institutions culturelles peuvent désormais créer des enregistrements d'œuvres éphémères ou d'expositions temporaires plus rapidement et à moindre coût. Cependant, à l'image des projets Europeana et Gallica de numérisation des archives culturelles européennes et françaises menés par la **Bibliothèque Nationale de France**, la numérisation du patrimoine est un travail titanesque et la question de son financement est aujourd'hui posée, d'autant plus à l'heure où des acteurs privés avec une puissance financière sans comparaison se proposent de le faire gratuitement en échange de droits d'utilisation des données collectées... Quel modèle, quel équilibre trouver pour réaliser ce travail tout en s'assurant de la mission de service public qui consiste à mettre le patrimoine à disposition des citoyens ?

5- Source : Digital Culture : How arts and cultural organisations use technology

## ● Conclusion

Le numérique a définitivement fait évoluer la façon dont nous vivons l'expérience culturelle : plus accessible, plus abondante, disponible instantanément et devenue mobile, la culture se « consomme » autrement, et pour longtemps.

Parfois « e-perdus » dans l'hyperchoix qui s'offre à nous, le numérique nous a rendu cependant plus exigeants face à l'offre culturelle infiniment plus diversifiée. Sans craindre les paradoxes, nous attendons tout à la fois d'être guidés et libres de nos choix, personnellement reconnus et conseillés, récompensés pour notre fidélité, surpris et enchantés avec un respect accru de nos données personnelles et de notre vie privée... un vaste programme auquel les acteurs traditionnels du monde de la culture doivent répondre en connaissance de cause !

En plus des mutations profondes des attentes et usages de leurs audiences, c'est également à un contexte économique et concurrentiel en constante évolution que les grands diffuseurs et institutions culturelles doivent s'adapter, ce que nous avons déjà montré lors de notre étude 2013 *Créateurs, producteurs, distributeurs, consommateurs, pouvoirs publics... qui détient le pouvoir ?*

Afin de mener à bien leur évolution, nous sommes convaincus que la réforme de ces institutions doit s'appuyer sur deux axes majeurs :

- **Repenser l'offre et l'expérience proposée à travers un marketing plus assumé**

- **faire évoluer l'offre culturelle** pour proposer une expérience globale sur l'ensemble du parcours du public, offrant davantage de services et alignés sur les standards issus du e-commerce ;
- **personnaliser la relation avec le public** et dépasser les modèles classiques des best-sellers pour proposer des recommandations répondant aux besoins des consommateurs « e-perdus » face à l'hyperchoix ;
- **diversifier ses offres pour exploiter de nouveaux territoires de diffusion** : diffuser



via de nouveaux canaux, établir des passerelles entre acteurs traditionnels et *pure players*, construire des associations intelligentes entre pratiques culturelles traditionnelles et innovations numériques ;

- **apprendre à valoriser les données personnelles récoltées** pour diversifier les sources de revenus tout en développant des codes éthiques sur leur utilisation ;
- **retrouver un rôle crédible de prescripteur et de découvreur**, via l'éditorialisation des contenus et le *storytelling*, pour conserver sa légitimité face aux *pure players* et offrir au public l'enchantement qu'il recherche ;
- **repositionner les marques des institutions culturelles** et diffuseurs de façon cohérente autour de l'expérience culturelle proposée et ainsi continuer à séduire publics, annonceurs et mécènes.

Ce marketing culturel assumé et humanisé, devenu incontournable à l'ère du numérique, est la clé pour permettre de renouveler les audiences, les fidéliser et continuer à les surprendre... Cela implique la mise en place de démarches « marchandes » faites de service, de compréhension du « client », d'« expérience utilisateur », de « bundles »... un jargon (et des compétences associées) dont les institutions culturelles doivent se doter sans complexes pour répondre aux attentes des publics.

- **Intégrer le numérique dans l'organisation en adaptant les fonctionnements internes aux ambitions numériques**

- prendre le temps d'installer le numérique au sein de l'organisation en le faisant d'abord porter par des ressources clés compétentes et motivées, avant de diffuser l'expertise dans l'organisation ;

- allouer des ressources à la hauteur des ambitions numériques et organiser le travail en fonction des moyens disponibles : installer un fonctionnement en mode projet et instaurer de la souplesse en interne pour encourager le partage de compétences ;

- améliorer l'efficacité opérationnelle des organisations en optimisant les ressources et proposant des nouvelles façons de travailler plus collaboratives.

Cette réforme, déjà engagée par de nombreux acteurs, doit s'assortir de nouvelles valeurs et pratiques, inspirées de la culture internet, et permettant de compenser l'absence de ressources ad hoc : le droit à l'échec, l'innovation en cycles courts, le *test & learn*, la multiplication des échanges avec un écosystème de jeunes pousses innovantes et le respect de l'utilisation des données personnelles.

Bien entendu, un cadre réglementaire propice au développement de tous et favorisant la qualité et la diversité des contenus et expériences culturelles est indispensable pour impulser puis soutenir ces réformes et permettre aux institutions culturelles de rivaliser avec les *pure players* du web. Si nous avons déjà détaillé ces points au sein de notre étude 2013<sup>6</sup>, ils sont pour autant toujours d'actualité, les sujets évoqués n'ayant pas avancé au cours de l'année écoulée et restant fondamentaux :

- harmonisation des cadres fiscaux et réglementaires au niveau européen ;
- participation des acteurs du numérique au financement de la création ;
- revue des dispositifs de financement nationaux ;
- mise en place d'un dispositif européen de préfinancement conjugué à une politique de commercialisation ;
- mise en place d'outils financiers complémentaires (tels que des dispositifs d'épargne, un cadre réglementaire pour le crowdfunding ou des fonds d'investissement dédiés à la culture).

6- Etude Kurt Salmon pour le Forum d'Avignon 2013 *Qui a le pouvoir dans la chaîne de valeurs ?* Accessible sur le site KS et sur le site [forum-avignon.org](http://forum-avignon.org).



En savoir plus

# Annexes

---

## ● Bibliographie

---

### Articles

**Des organisations culturelles de plus en plus branchées** - Janvier 2013

<http://www.cefrio.qc.ca/veille-strategique/transformation-organisationnelle/des-organisations-culturelles-de-plus-en-plus-branchees/>

**Ouverture des données et des contenus culturels, le défi à venir des établissements culturels**

20 janvier 2014

<http://www.withoutmodel.com/camille-domange/ouverture-des-donnees-et-des-contenus-culturels-le-defi-a-venir-des-etablissements-culturels/>

**La réalité augmentée au musée, une médiation en expérimentation** - 5 novembre 2012

<http://observatoire-critique.hypotheses.org/1830>

**Super cars and avatars: Seoul's mind-blowing future technology museum** - 11 mai 2012

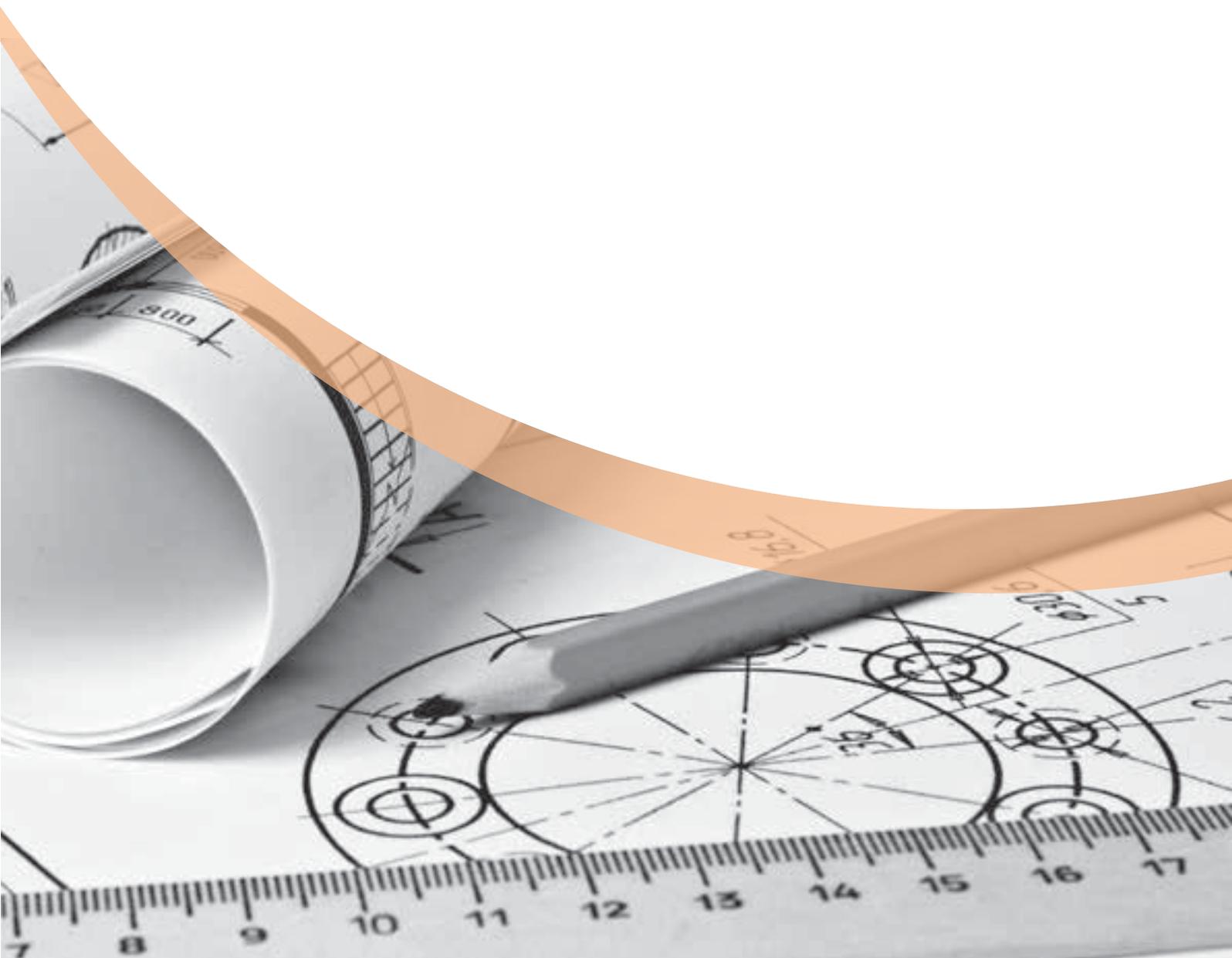
<http://travel.cnn.com/seoul/play/tum-809028>

**L'homme du numérique et des réseaux sociaux au « Met » de New York** - 29 mars 2014

<http://www.samsa.fr/2014/03/29/lhomme-du-numerique-et-des-reseaux-sociaux-au-met-de-new-york/#.U0ej8ph8fg9.twitter>

**La télévision de demain vue par TF1 : bienvenue aux Future TV Days** - 10 avril 2014

<http://www.lanetscouade.com/article/la-television-de-demain-vue-par-tf1-bienvenue-aux-future-tv-days>



**Google, Facebook, Amazon... Sur le Web, nos concurrents ne sont pas que les groupes TV** - 11 décembre 2013

<http://www.journaldunet.com/media/publishers/valery-gerfaud-valery-gerfaud-m6.shtml>

**Tour du monde numérique des musées et expositions**

<http://www.club-innovation-culture.fr/>

**#MuseumWeek: la culture célébrée à travers l'Europe** - 30 mars 2014

<https://blog.twitter.com/fr/2014/museumweek-la-culture-celebree-a-travers-leurope>

**Netflix et le culte du big data : la traque des habitudes du téléspectateur** - 21 mai 2014

<http://www.france24.com/fr/20140521-netflix-france-big-data-house-cards-television-algorithme-recommandation-internet-svod/>

**Les français de la TV connectée : Leankr**

24 février 2014

[http://www.oezratty.net/wordpress/2014/francais-tv-connectee-Leankr/?utm\\_source=rss&utm\\_medium=rss&utm\\_campaign=les-francais-de-la-tv-connectee-Leankr-olivier-ezratty](http://www.oezratty.net/wordpress/2014/francais-tv-connectee-Leankr/?utm_source=rss&utm_medium=rss&utm_campaign=les-francais-de-la-tv-connectee-Leankr-olivier-ezratty)

**L'offre couplée livre papier/numérique : une solution pour renforcer les ventes de livres papier ?** - 19 novembre 2013

<http://labodeedition.wordpress.com/2013/11/19/loffre-couplee-livre-papier-numerique-une-solution-pour-renforcer-les-ventes-de-livres-papier/>

**Le numérique au service de la valorisation d'une offre culturelle** - 20 février 2013 - Philippe Fabry

<http://www.etourisme.info/le-numerique-au-service-de-la-valorisation-dune-offre-culturelle/>

**Les perspectives du livre numérique en 2014**

Janvier 2014 - Hadrien Gardeur

<http://www.rslmag.fr/post/2014/01/10/Entretien-Les-perspectives-du-livre-numerique-en-2014-avec-Hadrien-Gardeur-co-fondateur-de-Feedbooks-.aspx>

**How beacon technology could change the way we shop** - 14 mars 2014 - Eliza Brooke

<http://fashionista.com/2014/03/how-beacon-technology-could-change-retail#awesm=-oGps3KsHqxYA5Y>

**Cinq start-up françaises pionnières sur le marché de l'art en ligne** - 7 avril 2014 - Aude Fredouelle

<http://www.journaldunet.com/web-tech/start-up/start-up-sur-le-marche-de-l-art/>

**Culture Time, le mécénat à la portée de tous**

30 mai 2014 - Claude Vincent

<http://www.lesechos.fr/enjeux/les-plus-denjeux/enjeux-et-je/0203453138051-culture-time-le->

<mecenat-a-la-portee-de-tous-669362.php>

**Donner un accès plus large à la culture de façon ludique grâce aux objets connectés (Google Glass, iBeacon, iWatch) et l'Open Data**

[http://www.youarhere.fr/culture-glass-ibeacon?utm\\_source=La+Lettre+de+Petit+Web&utm\\_campaign=b2c142081b-L126&utm\\_medium=email&utm\\_term=0\\_924f520221-b2c142081b-9629181](http://www.youarhere.fr/culture-glass-ibeacon?utm_source=La+Lettre+de+Petit+Web&utm_campaign=b2c142081b-L126&utm_medium=email&utm_term=0_924f520221-b2c142081b-9629181)

**Les médias traditionnels sauront-ils parler aux Digital Natives ?** - 26 février 2013 - Quiterie Péribère et Jean-Hugues Matichard

et Jean-Hugues Matichard

[http://www.paristechreview.com/2013/02/26/media-digital-natives/#.U4R\\_hskVris.email](http://www.paristechreview.com/2013/02/26/media-digital-natives/#.U4R_hskVris.email)

**Netflix, démolisseur de l'exception culturelle ?**

21 mai 2014 - Nathalie Sonnac

[http://www.lemonde.fr/idees/article/2014/05/21/netflix-demolisseur-de-l-exception-culturelle\\_4422720\\_3232.html](http://www.lemonde.fr/idees/article/2014/05/21/netflix-demolisseur-de-l-exception-culturelle_4422720_3232.html)

**The Ripple Effects of Disruptive Models** - 4 mai 2014

Frédéric Filloux

<http://www.mondaynote.com/2014/05/04/the-ripple-effects-of-disruptive-models/>

**Global TV : Les seniors adeptes du replay et du second écran** - 9 avril 2014 - Médiаметrie

<http://www.mediametrie.fr/television/communiques/global-tv-les-seniors-adeptes-du-replay-et-du-second-ecran.php?id=1045>

**La vie en ligne des jeunes Canadiens** - Avril 2014

Valérie Steeves

<http://eduscol.education.fr/numerique/actualites/veille-education-numerique/avril-2014/la-vie-en-ligne-des-jeunes-canadiens>

**Harris Interactive et l'EBG lancent l'Observatoire des Objets Connectés et dévoilent les résultats de la première vague** - 14 avril 2014

<http://www.harrisinteractive.fr/news/2014/14042014.asp>

**Jusqu'où ira la télévision interactive ?** - 10 juin 2014

Jacques Henno

[http://www.lesechos.fr/journal20140610/lec1\\_idees\\_et\\_debats/0203543233799-jusquou-ira-la-tellevision-interactive-1010939.php#xtor=CS1-26](http://www.lesechos.fr/journal20140610/lec1_idees_et_debats/0203543233799-jusquou-ira-la-tellevision-interactive-1010939.php#xtor=CS1-26)

**Comment la France veut contrer Netflix** - 6 juin 2014

Gregoire Poussielgue

<http://www.lesechos.fr/tech-medias/medias/0203551732973-comment-la-france-veut-contrer-netflix-1010858.php#xtor=CS1-26>

**BitLit : télécharger l'ebook si vous possédez le livre papier** - 24 mai 2014

<http://www.liseuses.net/BitLit-telecharger-debook-si-vous-possede-le-livre-papier/>

**Livres à volonté pour 7 euros par mois : la France peut-elle résister à Amazon ?** - 17 juillet 2014

Philippe Vion-Dury

<http://rue89.nouvelobs.com/rue89-culture/2014/07/17/livres-a-volonte-7-euros-mois-france-peut-resister-a-amazon-253773>

**Mooc, réseaux sociaux, applications mobiles, l'Empereur Auguste sur tous les fronts numériques**

27 avril 2014

<http://www.club-innovation-culture.fr/mooc-reseaux-sociaux-applications-mobiles-lempereur-auguste-sur-tous-les-fronts-numeriques/>

**L'organisation des bibliothèques nationales à l'épreuve du numérique** - Novembre 2013

Gaëlle Bequet

<http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2013-06-0012-002>

**The Met Plans To Become The Most Digitally Influential Museum In The World** - September 2014

Madeline Stone

<http://www.businessinsider.com.au/digital-strategy-at-the-met-2014-9>

**Museums See Different Virtues in Virtual Worlds**

August 2014 - Anand Giridharadas

[http://www.nytimes.com/2014/08/08/arts/design/museums-see-different-virtues-in-virtual-worlds.html?\\_r=1](http://www.nytimes.com/2014/08/08/arts/design/museums-see-different-virtues-in-virtual-worlds.html?_r=1)

**La radio 2.0 : ordinateur, smartphone, tablette, téléviseur... Les supports numériques gagnent du terrain dans l'écoute de la radio. Un nouvel écosystème dans lequel les grands réseaux se positionnent. Avec quelle stratégie et pour quels bénéfices ?** - Mars 2012 - Stratégies

<http://www.strategies.fr/etudes-tendances/dossiers/184838/dossier-radio-0.html>

## Etudes

**Ouverture et partage des données publiques culturelles - pour une (r)évolution numérique dans le secteur culturel** - Décembre 2013 - M. Camille Domange, Chef du département des programmes numériques au Ministère de la Culture et de la Communication

**La visite des musées, des expositions et des monuments** - Juin 2012 - CREDOC

**L'apport de la culture à l'économie en France**

Décembre 2013 - Inspection Générale des Finances - Inspection Générale des Affaires Culturelles

**Les jeunes d'aujourd'hui : quelle société pour demain ?** - Décembre 2012 - CREDOC

**Digital Culture: How arts and cultural organizations in England use technology** - Novembre 2013

Arts Council England

**The new Renaissance - Reflection group on bringing Europe's cultural heritage online** - Janvier 2011

Rapport du Comité des Sages

**Le financement de la production et de la distribution cinématographiques à l'heure du numérique**

Décembre 2013 - René Bonnell

**Contribution aux politiques culturelles à l'ère numérique** - Mai 2013 - Pierre Lescure

**Pratiques culturelles chez les jeunes et institutions de transmission : un choc de cultures ?** - 2009

Sylvie Octobre

**La protection des données personnelles dans l'open data : une exigence et une opportunité** - 16 avril 2014

Gaëtan Gorce et François Pillet

**Les perspectives du secteur audiovisuel à l'horizon 2015** - Avril 2011 - Dominique Richard

**Numérique et patrimoine : état des lieux** - Mars 2013

Agence Nationale de la Recherche

**Les internautes français et la confiance numérique** - 7 avril 2014 - Observatoire de la confiance

**Usage d'Internet à la fin de l'adolescence en 2011**

Avril 2014 - Olivier Le Nézet, Stanislas Spilka (OFDT)

**L'usage d'Internet par les sociétés en 2013: un recours minoritaire aux médias sociaux** - Avril 2014

Insee

**Arts Organizations and Digital Technologies**

Janvier 2013 - Pew Internet

<http://www.pewinternet.org/2013/01/04/arts-organizations-and-digital-technologies/>

**Les bibliothèques à l'heure du numérique**

Janvier 2011 - Centre Pompidou

## Livres

**Documenter les collections des musées : investigation, inventaire, numérisation et diffusion**

- 1<sup>er</sup> mai 2014 - Claire Merleau-Ponty

**La fin des musées ?** - 19 avril 2013 - Catherine Grenier

## ● Notes méthodologiques

Notre étude s'est construite autour d'une démarche de collecte d'information en deux temps :

- une approche quantitative, à travers une enquête consommateurs ;
- une approche qualitative, via des entretiens et des ateliers de réflexion avec le groupe de travail constitué avec les équipes du Forum d'Avignon.

### Enquête consommateurs Kurt Salmon 2014

Notre enquête a été menée en avril 2014 sur un échantillon représentatif - fondé sur des critères d'âge, de sexe, de zone géographique et de catégorie socio-professionnelle - de 4 000 personnes âgées de plus de 15 ans réparties comme suit : 1 000 personnes en Chine urbaine, 1 000 personnes aux Etats-Unis, 1 000 personnes en France et 1 000 personnes au Royaume-Uni. Les objectifs de cette enquête visaient à :

- comprendre les nouveaux usages du public liés au digital dans leurs pratiques culturelles ;
- évaluer les freins à la consommation ;
- percevoir les attentes du public sur le numérique et l'évolution de leurs expériences culturelles.

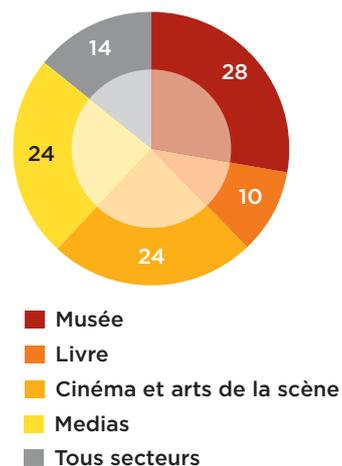
En complément de cette enquête, nous avons conduit en juin 2014 une enquête spécifique à la cible 15-25 ans, interrogeant 1 000 jeunes Français sur leurs usages culturels.

### Entretiens qualitatifs

En parallèle de l'enquête terrain, nous avons mené une vingtaine d'entretiens au niveau international auprès des dirigeants et décideurs de grandes institutions culturelles, de diffuseurs et de start-ups innovantes.

L'objectif de ces entretiens était d'alimenter notre réflexion et de comprendre comment chacun des diffuseurs et des institutions rencontrés s'adapte aux nouveaux usages du public et parvient à innover : son organisation, sa façon d'adresser le public, ses contraintes, ses opportunités...

Répartition des entretiens par type d'expérience culturelle



# A propos de...

## ● Forum d'Avignon

Depuis sa création en 2008 après la ratification de la Convention de l'UNESCO, le Forum d'Avignon s'est affirmé comme un laboratoire d'idées international et indépendant au service de la culture et des industries créatives et de leur dialogue avec le monde économique et numérique. S'appuyant sur un réseau mondial d'universitaires, de créateurs, d'entrepreneurs, d'experts, de cabinets de conseil internationaux et de plus de trente partenaires publics et privés, il élabore des études exclusives (plus de 30 études à ce jour) et des propositions concrètes dans trois domaines : les modèles économiques, le financement de la création, les industries culturelles et la technologie, enfin l'attractivité des territoires. Il organise chaque année des rencontres internationales. Ces travaux sont destinés à alimenter le débat public sur des sujets d'actualité ou des questions prospectives de société, relayées dans les instances nationales et internationales. Sa sphère d'influence internationale est principalement européenne.

En sept ans, l'idée initiale du Forum a fait son chemin : avec 6,8% du PIB et 14 millions d'emplois en Europe, la culture est désormais reconnue comme un secteur économique à part entière et comme un investissement productif avec des retombées économiques et sociales. Mais l'enjeu stratégique de la culture avec sa double nature artistique/social et économique doit être sans cesse renforcé. Le Forum d'Avignon engage tout au long de l'année une série de débats, de commissions de travail, d'études et de tribunes élaborées par le laboratoire d'idées et des cabinets de conseil internationaux, des Actes publiés aux éditions Gallimard et une mobilisation constante sur son site [www.forum-avignon.org](http://www.forum-avignon.org)

Dans le cadre des éditions 2013-2015, Le Forum d'Avignon s'investit pour contribuer à l'intégration de la culture au cœur du projet politique, en particulier européen. Avec des propositions fortes pour peser sur le débat public et la politique de la nouvelle Commission européenne et s'inscrire dans les agendas internationaux, afin que la culture soit placée au cœur des débats et des ambitions des citoyens.

[www.forum-avignon.org](http://www.forum-avignon.org)

### Contacts

Forum d'Avignon [www.forum-avignon.org](http://www.forum-avignon.org)

Grand Palais des Champs Elysées - Cours La Reine - Porte C - 75008 Paris - France

Laure Kaltenbach, directrice générale du Forum d'Avignon,

Olivier Le Guay, responsable éditorial

E-mail : [laure.kaltenbach@forum-avignon.org](mailto:laure.kaltenbach@forum-avignon.org) ; [forum-avignon@forum-avignon.org](mailto:forum-avignon@forum-avignon.org)

Tél. : + 33 (0) 1. 42.25.69.10



---

# Kurt Salmon

Success for what's next

Kurt Salmon est un cabinet de conseil en transformation des entreprises.

La vocation des 1 400 consultants de Kurt Salmon est d'apporter aux dirigeants des entreprises le conseil et les idées originales qui ont un impact direct et concret sur la réussite de leurs projets et, en particulier, sur leurs projets de transformation.

Kurt Salmon accompagne les dirigeants dans l'exploration de nouvelles voies pour les entreprises. Nos équipes de conseil interviennent à leurs côtés pour mieux comprendre les attentes du marché, pour les aider à discerner les facteurs d'évolution de leur secteur d'activité et à trouver la différenciation compétitive qui leur permettra d'exprimer leur leadership.

Philippe Pestanes - Associé  
philippe.pestanes@kurtsalmon.com

Gregory Hachin - Manager  
gregory.hachin@kurtsalmon.com

Kurt Salmon  
159 avenue Charles de Gaulle  
92521 Neuilly-sur-Seine cedex  
+33 1 55 24 30 00

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

Twitter : @KurtSalmonFR @KurtSalmon\_TME

---

Hong Kong · Shanghai · Tokyo

Brussels · Casablanca · Düsseldorf · Geneva · London

Luxembourg · Lyon · Manchester · Nantes · Paris

Atlanta · Minneapolis · New York · San Francisco