



Impact du digital sur le public de théâtre

par Aude Chabrier

Aude Chabrier a achevé en 2018 une thèse professionnelle, dirigée par Elena Borin (Burgundy School of Business), sur le thème : « L'impact du digital sur le public de théâtre ». Elle a proposé une synthèse de ses recherches dans une série de sept articles publiés dans Profession Spectacle en septembre-octobre 2019. Ce document en est la reprise intégrale.

CHAPITRES

- I. Le profil type d'un spectateur de théâtre
- II. Pratique des spectateurs au théâtre : quelles sont les motivations du public ?
- III. Le théâtre, une manifestation essentiellement collective ?
- IV. Liberté de la création artistique et stratégies de marketing : conciliables ?
- V. État des lieux des stratégies digitales au théâtre
- VI. Comment le digital change les habitudes des spectateurs de théâtre...
- VII. Pistes et recommandations à l'attention des acteurs culturels

I. Le profil type d'un spectateur de théâtre

En France, selon Laurent Babbé, dans son étude *Les publics du théâtre*, environ 19 % de la population indique se rendre au théâtre une fois par an. Comment reconnaître ces visiteurs ? Dans un monde en perpétuel mouvement et nouvelles innovations, comment définir ces consommateurs ?

Un public à plusieurs vitesses ...

Aller au théâtre n'a pas la même symbolique dans l'imaginaire de chacun. Avant d'élaborer un profil de spectateur, il faut étudier leur fréquentation. Il est possible d'en distinguer trois types : le spectateur régulier, allant au théâtre plus de trois fois par an, le spectateur exceptionnel, s'y rendant entre une à deux fois par an, et enfin le non spectateur n'y allant pas du tout. Ces niveaux de fréquentation peuvent être directement liés à des facteurs communs, tels que l'âge, le genre ou encore le niveau de vie. Étudier ces différents facteurs peut permettre de déceler des profils types de spectateurs et ainsi comprendre les mécanismes de comportement de ces publics.

La typologie des spectateurs de théâtre n'a pas évolué depuis les vingt dernières années. De fait, nous avons le recul suffisant pour relever des critères communs entre spectateurs. Des études et statistiques du ministère de la Culture ont permis de mettre en évidence certains facteurs justifiant de la participation ou non à ces manifestations.

Le premier facteur sur lequel nous pouvons nous attarder est celui de l'âge du spectateur. Contrairement à l'imaginaire collectif, il n'existe pas d'« effet générationnel » sur la fréquentation des théâtres. Des personnes de tous âges assistent à des pièces et dans des proportions pas autant déséquilibrées que l'on pourrait le supposer. En effet, hormis un fort taux de visiteurs âgés de quinze à vingt ans, sans surprise gonflé par les sorties scolaires, les taux de fréquentation par tranches d'âges restent globalement stables dans le temps.

Ensuite, on pourrait s'attarder sur le genre. Toutefois, à l'instar de l'âge, celui-ci n'est pas réel et aucun schéma type ne peut être dégagé.

... avec un profil type ?

Si l'âge et le genre sont deux critères ne permettant pas de dresser une typologie spécifique du spectateur de théâtre, il en existe deux autres plus pertinents.

Le premier, loin d'être le plus résilient, est le secteur géographique, et plus précisément la taille de ce secteur. En effet, une corrélation entre lieu d'habitation et fréquentation des théâtres peut s'établir. Et sans surprise, l'homme citadin ira plus certainement dans les théâtres que l'homme rural. Plusieurs éléments expliquent sans doute cela, notamment une offre de spectacle plus faible ou plus ponctuelle.

Mais si la taille de l'agglomération d'habitation joue un rôle important, le facteur le plus résilient reste le niveau d'éducation et par extension le niveau de vie. Ce dernier influence directement sur les habitudes des spectateurs et non spectateurs. De nombreux articles penchent en ce sens, notamment celui de Wallon qui affirme que le théâtre ne peut « nier la persistance des facteurs discriminants dans l'accès aux salles, au premier rang desquels s'inscrit le niveau du diplôme ». Cette affirmation se retrouve également dans des études statistiques. Sur un échantillon de cent trente-deux personnes interrogées, seulement 27,3 % sont employés ou exercent une profession intermédiaire, les 72,7 % restants étant des étudiants, des managers, des ingénieurs ou des retraités.

L'imaginaire collectif du théâtre comme représentation de la « *culture cultivé* » – « *cultivé* » signifiant ici davantage un niveau de vie qu'une réelle culture et donc n'impliquant aucunement une hiérarchie des arts – reste donc bien vivace et pertinente aujourd'hui. De plus, si on remarque des variations du pourcentage de personnes « cultivées » dans l'assistance des théâtres, il n'est pas possible d'en déduire que cela est dû à une augmentation du nombre de spectateurs venant de zones plus populaires. En effet, l'explication de ce phénomène se trouve plutôt dans la multiplicité des offres culturelles à laquelle les personnes issues de couches plus élitistes sont confrontées : streaming, danse, cirque, musique... Le spectateur « cultivé » délaisse alors le théâtre au profit d'autres pratiques culturelles. Pari déçu pour ceux qui espéraient le développement d'un théâtre plus inclusif...

En conclusion, il est possible de dégager un profil type de spectateur : un homme ou une femme de n'importe quel âge, vivant principalement dans une agglomération de taille conséquente, diplômé et avec un niveau de vie confortable. Une autre question se pose toutefois, quelles sont les motivations de ce public pour se rendre au théâtre ?

II. Pratique des spectateurs au théâtre : quelles sont les motivations du public ?

Après s'être interrogé sur qui se rend au théâtre, la question légitime de se poser est : pourquoi ? Quels sont les mécanismes qui encouragent les spectateurs à aller dans les théâtres ? Par quoi sont-ils définis ?

Le théâtre, une manifestation culturelle aux attributs particuliers

Au fil de l'histoire, le théâtre s'est doté de spécificités propres le différenciant des autres produits et services culturels. Ces mêmes spécificités le rendent néanmoins difficile à mettre dans la case des produits ou des services, distinction chère à la sphère marketing et commerciale. Grâce à son important lien historique, le théâtre s'est aussi doté d'un rôle éducatif. Il peut être également considéré comme un moyen de favoriser les interactions sociales (voire un principe fondateur, selon la pensée politique des droits culturels) ou simplement comme un divertissement sympathique. Ces distinctions touchent directement l'identité du théâtre et sa vocation.

En plus de cela, deux spécificités propres à sa consommation sont à mettre en avant. En effet, aller au théâtre demande au consommateur/spectateur un investissement personnel : une grande consommation de temps – le temps de transport et le temps de la pièce – et de l'énergie mentale – rester attentif et à l'écoute. Sans cet investissement personnel, le spectateur ne pourra pas apprécier l'œuvre à sa juste valeur.

Lorsqu'un spectateur se rend à une pièce, il est par ailleurs confronté à la simultanéité des phases de production et de distribution. Ainsi la pièce est-elle produite au même instant où le spectateur la voit, et de fait au même instant où elle est distribuée. Cela met le spectateur face à une crainte : il n'a jamais la certitude que la pièce lui plaira ou sera produite sans accroc.

Des spectateurs aux motivations hétérogènes...

Ces particularités ainsi que le rôle social dont s'est doté l'industrie théâtrale démultiplient les motivations des spectateurs et impliquent directement leur sensibilité et leur subjectivité. L'étude *Quel marketing pour les activités artistiques : une analyse qualitative*

comparée des motivations des consommateurs et producteurs de théâtre de Michelle Bergadaà et Simon Nyeck met en évidence quatre grandes motivations des spectateurs :

- le divertissement,
- l'hédonisme social,
- l'enrichissement culturel,
- le moyen éducatif.

Il est aisé d'y voir un lien direct avec les attributs de l'industrie. Entre ces quatre motivations, la plus partagée demeure le divertissement. Historiquement, il convient de penser que le divertissement n'était pas aussi important et que l'hédonisme social lui a cédé sa place – notamment lorsqu'on pense aux spectacles sous la Renaissance et l'Empire qui étaient davantage des moments de représentation sociale que d'amusement. Aujourd'hui, pourtant, plus de la moitié des cent trente-deux personnes interrogées (62,7 %) indique aller au théâtre pour se divertir.

Ces différentes motivations sont-elles suffisantes pour comprendre les pratiques des spectateurs ? Non ! Non car une composante première est à prendre en compte et permet d'identifier certaines raisons expliquant le comportement des non spectateurs : l'accès à l'information. Cet accès constitue, outre les motivations que nous venons d'exposer, l'une des deux variables principales expliquant, voire déterminant le comportement consommateur.

... dépendantes du niveau d'information

Même en étant féru de théâtre, comment y aller sans être au courant des pièces à l'affiche ? Et surtout, comment savoir quelles représentations seraient susceptibles de correspondre à ses motivations intrinsèques ?

Le niveau d'information a donc son extrême importance. L'accessibilité de l'information est donc une question majeure, d'autant plus que la majorité des spectateurs vont au théâtre grâce à des recommandations et au bouche-à-oreille. Ce fait a été mis en lumière dès 1953 par Dallas W. Smythe, Parker B. Lusk and Charles A. Lewis, dans leur article "Portrait of an Art-Theater Audience". Cela est encore d'actualité aujourd'hui : en effet, sur les cent trente-deux personnes interrogées, plus de la moitié déclare aller au théâtre grâce aux recommandations de leur cercle primaire, soit leurs familles et leurs amis ; et plus de 80 % privilégieraient une pièce au lieu d'une autre sous les conseils d'un proche. Viennent ensuite le site internet du lieu théâtre, les critiques de pièces – qui peuvent aussi s'apparenter à des recommandations – et les sites spécialisés tels ceux de la Fnac et de BilletReduc.

Cette importance de l'accès à l'information peut également expliquer le comportement du non spectateur. En effet, n'ayant pas cette habitude de consommation, sans un accès facilité à ces informations, le non spectateur n'éprouvera pas le besoin, ni le désir d'aller au théâtre et préférera s'adonner à d'autres activités. Lors d'une étude conduite dans le cadre de mon mémoire, 13,6 % des non spectateurs déclarés indiquaient ne pas y aller par « *manque d'information* ». Par ailleurs, plus de 20 % considère le fait de ne pas trouver une pièce correspondant à leur souhait un point bloquant, qui pourrait les décourager à se rendre au théâtre.

En conclusion, le public de théâtre possède des motivations hétérogènes, individuelles et intrinsèques, qu'il est peu aisé d'anticiper et d'appréhender. L'accès à l'information est un élément déterminant influençant à la fois le spectateur et le non spectateur.

III. Le théâtre, une manifestation essentiellement collective ?

Le théâtre, une consommation partagée...

Historiquement, le théâtre a été toujours lié à la notion de collectivité et arborait un rôle de représentation sociale important. Au temps de la Renaissance, les nobles allaient au théâtre non pas pour voir une pièce, mais pour être vus. Il a souvent été dit que le spectacle n'était pas la pièce mais bien le défilé de personnalités et les discussions dans les loges – soit l'hédonisme social au lieu du divertissement. Voir une pièce pour se retrouver, se réunir, partager un moment de convivialité en famille ou entre amis sont d'autres façons de montrer que le théâtre est un lieu social et le reste encore de nos jours.

Aujourd'hui, si cet hédonisme n'est plus réellement une motivation à part entière, il reste néanmoins un fort critère de décision, au même titre que la localisation du théâtre et le synopsis de la pièce. Cela est visible à différents stades de consommation : au moment de réserver la pièce, durant la pièce et après. En effet, il a été vu que le spectateur a tendance à aller au théâtre majoritairement grâce au bouche-à-oreille et aux recommandations de son cercle primaire. Ce dernier désigne un groupe d'amis ou de membres d'une même famille. Souvent, un membre du groupe se place en « ambassadeur » et encourage le reste du groupe à participer à telle ou telle activité. On peut aussi parler de « groupe de relai ». Aussi, la fréquentation des théâtres est directement liée à la collectivité.

De plus, selon Dominique Pasquier, aller voir une pièce nécessite un important investissement personnel qu'il soit temporel – le temps de la pièce – ou mental – concentration et écoute. Cela accroît la peur du spectateur d'être déçu. Y aller à plusieurs réduit cette peur : même si la pièce ne plaît pas, l'individuel aura partagé un moment de convivialité. Aussi, il aura moins de réticence à réserver sa place, s'il y va accompagné. Stéphane Debenetti décrit ce phénomène comme étant une « *consommation partagée* » : un doux mélange entre motivations individuelles et expérience collective.

Cela a donc un direct impact sur la satisfaction des spectateurs. Le fait d'y aller en groupe peut augmenter la satisfaction de l'individu.

... exclusivement ?

Toutefois, quid du spectateur solitaire ? Bien que minoritaire – sur l'étude menée, uniquement 7,6 % des personnes disent aller au théâtre seul –, cette pratique dénote avec la pensée exposée ci-dessus. Le théâtre est-il toujours une pratique collective ? Quels sont les points de différence entre le spectateur y allant en groupe et celui y allant seul ? Ces différences dépendent-elles plus du profil du spectateur, de ses motivations intrinsèques ou d'éléments externes ?

Sans surprise, le spectateur solitaire sera généralement plus lié que les autres spectateurs à l'industrie théâtrale. De même, il ira fréquemment au théâtre (plus de deux fois par an) ou aura des habitudes de consommation définies comme un abonnement dans un théâtre bien précis par exemple. Son désir de voir une pièce sera directement lié à son lien personnel dans ce milieu. Aussi, pour réduire le critère de la collectivité dans la prise de décision d'un spectateur, il faut que celui-ci ait de forts intérêts personnels. Plus la personne est impliquée dans son achat, moins elle percevra les risques de déception que l'achat impliquent.

Une nouvelle fois, il n'est pas surprenant que les spectateurs solitaires soient souvent des professionnels du milieu ou gravitant autour de ce secteur. Cela explique de facto les liens étroits qu'ils cultivent avec l'industrie théâtrale et le fait que cela compense le besoin d'y aller lors d'une sortie collective. Pierre Bourdieu dressait un portrait similaire des visiteurs de musée : les amateurs préféreraient sortir en solitaire.

Comment inciter le spectateur à y aller seul ?

Lorsqu'un spectateur individuel ne possède pas d'intérêts assez forts pour y aller seul et que personne ne souhaite l'accompagner, comment l'encourager à assister tout de même à une pièce ?

Une piste envisagée est de créer des ambassadeurs virtuels. Ainsi, nous avons vu l'importance du bouche-à-oreilles dans la prise de décision du spectateur, et notamment des « *groupes de relai* ». Recréer ces « *groupes relais* » virtuellement pourrait faciliter la prise de décision du consommateur. En effet, lors de l'étude, nous avons demandé aux cent trente-deux personnes interrogées quel serait leur comportement si personne ne voulait les accompagner au théâtre : 45,5 % déclarent ne pas aller au théâtre malgré leur forte envie de voir la pièce. Nous avons alors exposé le scénario d'un groupe Facebook permettant de rassembler les personnes voulant voir une pièce mais n'étant pas accompagnées. Lors de ce scénario, plus que 37,9 % des personnes choisissent de ne pas aller voir la pièce. Aussi, 7,6 % des personnes ont changé d'avis. Le digital pourrait être un levier à mettre en place pour favoriser la fréquentation dans les théâtres.

En conclusion, le théâtre demeure aujourd'hui une pratique massivement collective et ce, malgré le profil atypique du spectateur solitaire.

IV. Liberté de création artistique et stratégies de marketing sont-elles conciliables ?

Entre liberté de la création artistique et stratégie marketing qui vise à adapter un produit en fonction des besoins et des envies analysées des spectateurs, comment peut se démarquer l'industrie théâtrale ? Quel est son positionnement actuel sur la question ?

Stratégie de marketing et industrie théâtrale : un défi par essence

Comme vu précédemment, le théâtre est un produit culturel avec ses spécificités propres et un rôle historique et social certain. La simultanéité des temps de production et de distribution d'une pièce demeure une de ces particularités. De plus, le théâtre se caractérise davantage comme une expérience que comme un service ou un bien utilitaire : en effet, le spectateur ne peut percevoir sa satisfaction qu'après une pièce. Cela arrive parfois même bien après lorsque, par exemple, un visionnage de film ou une lecture d'ouvrage résonne avec certains passages d'une pièce et vient, de ce fait, enrichir la satisfaction du spectateur. Au regard de toutes ces spécificités, établir une stratégie marketing pouvant répondre aux caractéristiques de l'industrie théâtrale, sans les modifier, représente un réel défi.

En effet, l'ADN d'une stratégie marketing repose sur la loi de l'offre et de la demande. Aussi les professionnels du marketing adaptent-ils leurs stratégies selon les besoins et/ou envies de leurs clients potentiels, qu'ils auront au préalable analysés. De la même façon, ils transforment les produits (leur prix, leur emballage, etc.) en fonction de ces analyses. Le client, qu'il soit potentiel ou non, est au cœur de la création même du produit.

Cela est d'autant plus difficile dans l'industrie théâtrale. En effet, nous l'avons écrit, les besoins et envies du spectateur sont très versatiles et reposent sur de nombreux éléments internes, comme la subjectivité ou la sensibilité, et externes, comme l'accès à l'information ou la collectivité. Mais il y a un obstacle plus grand encore : adopter cette vision dans l'industrie théâtrale se heurte directement à la liberté de la création artistique et remet en question l'essence même de cette activité. En effet, si les créations théâtrales reposent uniquement sur des analyses concrètes de spectateurs actuels ou en devenir, comment garantir une liberté de la création artistique ?

Adapter l'offre à la demande, ou freiner la création artistique

Adopter une position plus marketing que créative et artistique a toujours été un sujet de refus pour les professionnels de l'industrie. En effet, on peut considérer qu'étudier la demande et répondre à ses besoins en modifiant l'offre n'est pas nécessaire. Création culturelle et stratégie marketing ne font pas bon ménage, car les offres culturelles et artistiques, de par leur histoire, leur essence et leur rôle social, n'ont pas nécessairement à prendre en compte les besoins de leurs consommateurs potentiels. La création artistique doit rester libre pour préserver son processus. L'artiste ne doit pas se sentir influencé ou poussé dans une direction spécifique par une étude de marché. Cette position

met en avant un point important : si le spectateur a des besoins et envies versatiles, c'est aussi parce qu'en garantissant une liberté de la création artistique, l'industrie peut proposer une multitude d'œuvres diverses et originales où chacun pourra y trouver satisfaction.

Toutefois, le théâtre n'est pas une industrie que l'on pourrait qualifier de rigide ou d'imperméable aux changements de mode de consommation des populations. Le théâtre se diversifie, se transforme et se réinvente grâce à cette liberté de la création artistique. En effet, l'offre théâtrale évolue et sort des lieux que l'on pourrait qualifier de classiques ou institutionnels : festival, scène éphémère, tiers-lieux ou encore troupe de théâtre jouant « à domicile ».

Comment réussir à concilier liberté artistique et stratégie marketing ?

Tout d'abord, diversifier l'offre grâce à la liberté de création est un très bon remède et permet in fine de concilier les deux concepts, sans en dénaturer un. Le fait que l'offre théâtrale se diversifie et permette d'offrir aux spectateurs toujours plus d'originalité est évidemment une bonne chose, d'autant plus qu'elle touchera sans aucun doute la sensibilité de nouveaux spectateurs et répondra donc à leurs besoins. Il est alors tout à fait possible d'imaginer des stratégies marketing essentiellement fondées sur la communication : comment attirer le regard de nouveaux spectacles sur cette pièce qui vient d'être créée ? Le travail des professionnels de théâtre et leur créativité ne seraient pas freinés ; seule la stratégie marketing serait réévaluée suivant les besoins de l'industrie.

Autre point soulevé par Morris Holbrook et Elizabeth Hirschman : il est possible de trouver un processus de décision du consommateur spécifique au théâtre et par conséquent repenser l'approche marketing dans son intégralité. L'idée est de faire ressortir un modèle qui puisse s'adapter à l'industrie théâtrale. Ainsi, ils transforment le traditionnel processus de décision « cognition – affectif – attitude », commun pour la majorité des services et produits utilitaires, par « imaginaire – émotions – plaisir », afin de souligner les différents états psychologiques des spectateurs de théâtre. Une approche marketing serait possible mais ne devrait pas se fonder sur le schème transactionnel habituel. Il faudrait au contraire qu'elle réussisse à répondre à la sensibilité de chacun et à considérer le spectateur autrement que comme un client souhaitant répondre à un besoin utilitaire.

Concilier stratégie marketing et liberté artistique serait donc possible dans la mesure où l'approche marketing s'intègre pleinement à l'industrie et non pas comme l'unique réponse à une demande. Il faut également ne pas perdre de vue que le spectateur de théâtre est à la recherche d'une véritable expérience, qu'elle soit émotionnelle, divertissante ou intellectuelle.

V. État des lieux des stratégies digitales au théâtre

L'intérêt premier de cette étude est de déterminer si le digital peut avoir un impact sur la fréquentation dans les théâtres. Si oui, lequel ? Sous quelle forme et dans quelle mesure ? Aussi, adopter ce regard revient à s'interroger sur les outils digitaux aujourd'hui mis en place dans les théâtres, leurs stratégies d'utilisation et également leurs limites.

Des outils digitaux suffisants ?

L'industrie théâtrale a souvent eu la réputation d'être en retard sur le plan de l'utilisation du digital. Considérée parfois comme un art vieux, elle souffre de dissonances essentielles avec le numérique : place primordiale du corps contre utilisation du virtuel, rencontre éphémère contre sauvegarde de data sur serveurs... Toutefois, ces dissonances n'empêchent pas les théâtres d'user d'outils numériques et de stratégies digitales pour accompagner son spectateur en amont et en aval des représentations.

En novembre 2016, TMNLab, le laboratoire théâtre et médiations numériques, a publié [un état des lieux de l'usage des outils numériques dans les théâtres](#). Cette enquête a été réalisée avec la collaboration de 446 structures diverses et variées, du théâtre national à la scène conventionnée en passant par le théâtre privé. Cela permet d'avoir un aperçu complet de l'utilisation que font les théâtres du digital.

L'usage principal demeure l'aide à la diffusion d'information : actualités sur la structure, annonces sur la nouvelle saison, etc. Pour ce faire, l'outil majeur reste le web. Aussi 99 % des théâtres possèdent-ils un site internet, qu'ils alimentent principalement à chaque nouveauté. Seul un théâtre sur cent ne met son site à jour qu'une fois par an. De plus, alors que l'utilisation du web passe de plus en plus par le mobile au lieu de l'ordinateur, près de sept théâtres sur dix déclarent avoir une version mobile ou responsive de leur site web, montrant ainsi leur volonté d'avoir une couverture numérique importante et adaptée aux besoins actuels. Afin d'attirer l'attention de leurs clients, fidèles et prospects, 90 % des structures utilisent aussi l'envoi de newsletters, celui-ci étant même ciblé pour 87 % des cas. La présence des théâtres et autres structures sur les réseaux sociaux est elle aussi pertinente : 95 % ont un compte Facebook. Twitter et Instagram sont moins communs, avec respectivement 62 % et 20 %. Ces chiffres datant de 2016 se recourent avec les résultats de l'étude menée lors de mon mémoire en 2018.

Le second usage à considérer est l'aide à la vente des billets. En effet, 93 % des théâtres déclarent posséder un logiciel de billetterie en ligne, afin de permettre au plus grand nombre de réserver leurs places.

Ces chiffres soulignent que les outils digitaux mis en place sont encore à développer mais semblent cohérents et suffisants pour l'implantation d'une stratégie digitale complète et efficace. Le seul bémol demeurant : le nombre de sites web adaptés au téléphone pourrait être supérieur.

Une stratégie digitale au rendez-vous ?

La question d'une stratégie digitale repose sur plusieurs facteurs : la volonté des théâtres ainsi que les outils digitaux utilisés en interne.

Lors de mon mémoire, j'ai pu interroger des professionnels de théâtre. La majorité décrit cette stratégie de la même manière : un mélange entre l'usage des outils offline (posters, brochure papier, etc.) et online (site web, réseaux sociaux, newsletters, etc.), afin de garantir une communication complète et adressée à tous. Toutefois, l'étude effectuée par TMNLab met en exergue le manque de moyen digitaux des structures pour offrir une stratégie digitale viable sur le long terme. On pourrait prendre l'exemple de l'absence d'utilisation d'outils de gestion de la relation client, dits CRM : uniquement 28 % des structures en sont équipées. Ceux-ci sont des éléments primordiaux de la stratégie marketing digitale car ils permettent d'analyser le comportement des clients et prospects et de proposer des actions marketing ciblées. Il en est de même pour les logiciels de gestion de projet comme Trello ou Basecamp. De plus, la majorité des structures ne mettent pas en place de calendrier éditorial précis et adapté à leur cible, ni une stratégie de gestion et de création de contenu (texte, photo, charte graphique, etc.).

Il faut tout de même rappeler que l'idée de l'usage du digital divise les théâtres. Les résultats de TMNLab et celle de mon mémoire se recourent une nouvelle fois : certains professionnels de théâtres sont méfiants quant à l'usage d'outils digitaux. Aussi, pour la moitié d'entre eux, adopter une stratégie n'est pas une priorité.

Limites et méfiance

Utiliser des outils digitaux, oui, mais pour quels résultats ? La difficulté première aujourd'hui de l'implantation d'une stratégie digitale à long terme est l'interprétation des résultats. Plusieurs causes sont à mettre en avant : le délai nécessaire pour pouvoir mesurer les retombées de ces actions de communication sur le public, le manque de moyens de mesure ou encore la transformation des intérêts dits virtuels en intérêts réels.

L'impact des stratégies digitales est difficile à analyser. Entre délai trop court pour justifier une analyse ou tendance délicate à affirmer, cet impact est ardu à commenter. Cela se heurte une nouvelle fois sur l'absence de logiciels numériques comme les logiciels CRM ou de gestion de projets, qui pourraient apporter une réponse ou du moins permettre l'établissement de rapports précis.

La méfiance des théâtres sur ces stratégies digitales peut aussi se comprendre d'une autre façon. Une stratégie digitale permettrait d'augmenter la couverture en ligne et de toucher un plus grand spectre

de personnes. Toutefois, même si ces personnes témoignent de leurs intérêts en ligne et répondent favorablement à cette stratégie, comment garantir que ces intérêts ne resteront pas uniquement « virtuels » ? En effet, étant confrontés à de plus en plus de flux d'informations, les internautes ont de plus en plus d'intérêts virtuels qu'ils ne concrétisent pas dans la vie réelle. La crainte de certains professionnels est que le digital permette uniquement un meilleur accès à l'information, sans que cela n'impacte les motivations de chacun.

Il est ainsi possible d'avancer que l'industrie théâtrale a répondu de manière efficace à la révolution numérique, en se dotant d'outils nécessaires pour répondre aux besoins actuels. Toutefois, il demeure difficile de mesurer l'impact de la mise en place des stratégies digitales.

VI. Comment le digital change les habitudes des spectateurs de théâtre...

Déterminer si le digital peut être un levier pour affecter qualitativement et quantitativement la fréquentation des théâtres revient à analyser si celui-ci peut changer les pratiques des spectateurs et non spectateurs. Ainsi, nous avons vu précédemment qu'un individu fonde sa décision d'aller au théâtre selon des motivations propres et un niveau d'accès à l'information.

Favoriser l'accès à l'information par le digital

La fréquentation des théâtres est fortement dépendante du niveau d'information accessible par les populations. Du fait de la multiplicité des offres de pièces proposées aux spectateurs et des motivations intrinsèques de chacun, il peut être effectivement délicat pour un individu de trouver la pièce qui lui conviendrait le mieux – ce qui peut décourager les individus dans leur processus d'achat. Ainsi, en mettant en place des actions marketing digitales ciblées, comme l'envoi e-mailing ou la diffusion de messages sponsorisés sur les réseaux sociaux, les théâtres augmentent leurs chances de toucher un spectateur potentiel.

Cela est possible car le digital a profondément changé nos façons de consommer et permet une meilleure accessibilité et personnalisation de l'information. Il a notamment réduit plusieurs barrières auxquelles se heurtaient préalablement les flux d'informations : la distance et la durée de l'information, pour ne nommer que les principales. De plus, le digital encourage les formes de dialogue entre clients et professionnels. Par le biais d'actions ciblées, l'idée n'est plus juste de parler à ses consommateurs, mais bien de créer un dialogue.

Le digital et les campagnes marketing y étant associées peuvent avoir un réel impact sur l'accès à l'information des spectateurs et sur leur fréquentation dans les théâtres.

Le bouche-à-oreille devient digital

Ainsi que nous l'avons énoncé précédemment, le spectateur se réfère naturellement et quasi-automatiquement aux conseils et recommandations de son cercle primaire : amis, famille... Le bouche-à-oreille a donc une place primordiale dans la consommation des spectateurs de théâtres. Or, aujourd'hui, il peut aussi se décliner sur les supports digitaux.

Certes le digital permet d'établir un dialogue entre clients et professionnels, mais il incite aussi les clients à communiquer entre eux. Des communautés virtuelles se développent ainsi par le biais de canaux multiples : forum, réseaux sociaux ou blogosphère par exemple. L'industrie qui est la plus touchée par ce phénomène est celle du tourisme, avec la notoriété de plates-formes comme TripAdvisor. Dans ce contexte, ces communautés virtuelles peuvent s'apparenter aux groupes-relais étudiés précédemment ; chacun peut se retrouver « ambassadeur » d'un produit ou d'un service.

Grâce à ces communautés, spectateurs réguliers ou en devenir peuvent aisément trouver des témoignages avant l'acte d'achat. Cela les rassure car il y a très peu de chances pour que les auteurs de ces témoignages les persuadent d'effectuer tel ou tel achat : il s'agit plus de retours sur expérience et de recommandations. Cela réduit naturellement la peur d'achat du spectateur potentiel. Comme vu précédemment, cette peur de l'achat est une combinaison de différents facteurs : crainte de la

déception, impossibilité d'estimer sa satisfaction, investissement de temps non négligeable, etc. Le fait d'avoir des témoignages positifs, même de personnes hors de son cercle primaire, réduit la crainte de la déception et permet au spectateur potentiel d'avoir une estimation de sa possible satisfaction plus affinée. Tous ces éléments peuvent donc aider le processus de décision et favoriser les achats.

Un impact direct sur les pratiques des spectateurs

Le digital permet une simultanéité des actions marketing, menées par les professionnels des théâtres, et des témoignages d'autres spectateurs. Aussi les clients potentiels ont-ils l'opportunité de consulter leurs pairs à n'importe quel moment durant leur processus de décision. L'information est certes diffusée par les professionnels des théâtres, mais elle est contrôlée par ces pairs.

Ainsi, le digital influe à la fois sur les motivations des spectateurs potentiels par le développement d'un bouche-à-oreille digital, aussi identifié par Gillian Moran, Laurent Muellec et Eoghan Nolan comme le « *e-world of mouth* », mais aussi sur leur niveau d'information par une meilleure accessibilité et personnalisation de l'information. En influant sur les motivations des spectateurs et sur leur accès à l'information, le digital a un impact direct sur les pratiques des spectateurs et peut ainsi favoriser leur fréquentation dans les théâtres.

VII. Pistes et recommandations à l'attention des acteurs culturels

Comment les professionnels de théâtre peuvent-ils mettre à profit les outils digitaux pour optimiser la fréquentation de leurs lieux ?

Après analyse des comportements consommateurs et de l'impact que le digital peut avoir sur les spectateurs et non spectateurs, il serait judicieux d'utiliser le digital pour réduire deux craintes importantes du public au moment de l'achat : peur d'y aller seul et peur que la pièce ne convienne pas à ses attentes. Aussi, voici quelques leviers et outils qui pourraient être mis en place.

Digitaliser le caractère collectif du théâtre

Aller seul au théâtre peut être un frein pour bon nombre de personnes. Par exemple, sur 100 personnes vraiment intéressées par une pièce, seules 20 déclarent y aller, même non accompagnées, les 80 autres personnes n'y allant pas du tout. Le digital pourrait réussir à pallier ce phénomène par la création de groupes sur les réseaux, mettant en contact les potentiels spectateurs solitaires. Lors de l'étude que j'ai menée, un tel scénario permettait effectivement d'augmenter la fréquentation de 7,6%. Adopter cette stratégie ne permet pas de jouer directement sur les motivations des spectateurs, ces derniers recherchant toujours à aller au théâtre accompagnés et liant leur satisfaction au caractère collectif de l'expérience, mais recompose une collectivité par le regroupement de personnes solitaires.

Cette pratique est déjà utilisée dans d'autres industries. En effet, depuis quelques temps, de nombreux sites internet du secteur touristique, comme Intrepid Travel ou Copines de Voyage, offrent aux voyageurs solitaires de partir en groupe pour des destinations proches et lointaines. Cela incite le voyageur à réserver et le rassure sur plusieurs points : la peur d'être seul, la prise en charge de détails logistiques, etc.

En plus de proposer des discussions ou groupes sur les réseaux sociaux, dans lesquels les spectateurs potentiels ont l'opportunité d'échanger et de se retrouver, les théâtres peuvent également offrir des aides logistiques : mise en relation de personnes pour du co-voiturage, recommandation pour des restaurants à proximité etc. Ainsi les spectateurs solitaires seraient-ils deux fois rassurés. Cette pratique pourrait augmenter les fréquentations des théâtres et les faire gagner en notoriété, car elle offre au spectateur l'opportunité d'aller au théâtre accompagné et de voir sa satisfaction optimisée.

Rassurer le spectateur dans son choix de pièce

Aujourd'hui, avec le flux d'information, il est difficile pour chacun de trouver une pièce pouvant correspondre totalement à ses attentes. De plus, d'après l'analyse terrain menée lors de mon mémoire, la majorité des spectateurs ne sont pas spécialement fidèles à une troupe ou à un théâtre en particulier : ils sont au contraire animés par l'envie de changer de lieu et de style de pièces. Aussi, aujourd'hui, l'individu souhaitant aller au théâtre – sans avoir aucune pièce en tête ni lieu de prédilection – peut avoir des difficultés à trouver un spectacle correspondant à ses motivations. Des sites comme billetterie.com ou fnac.com recensent un nombre important de pièces et permet une réservation en ligne. Toutefois, étant données les motivations versatiles et intrinsèques qui justifient l'acte d'achat d'une pièce de théâtre, ces plateformes ne sont peut-être pas les plus à même à provoquer cet acte.

D'autres solutions peuvent donc être envisagées. Elles ne s'adressent pas particulièrement à des personnes travaillant à la promotion de pièces au sein des théâtres, mais plutôt à des personnes tierces de l'industrie. Ainsi, à mon sens, les plateformes de réservation ne doivent pas nécessairement reposer sur un système de tri aux critères stricts comme « comédie », « théâtre contemporain », etc. Au contraire, elles pourraient favoriser des critères plus subjectifs et proposer une sélection de pièces fondées sur des œuvres que l'internaute a lu ou vu. Par exemple, l'individu pourrait se connecter sur la plateforme, indiquer la dernière pièce qu'il a vue ou le dernier film qu'il est allé voir au cinéma, et se voir proposer une sélection de pièces en rapport avec ces œuvres. Une telle procédure rassurerait le spectateur dans son choix, d'autant plus s'il ne s'agit pas d'un spectateur récurrent.

Comme sur de nombreux sites de théâtres ou plateformes en ligne, il est important de mettre en avant les critiques des spectateurs et également de relayer les critiques faites par les médias.

Ces solutions permettraient aux professionnels de théâtre de mettre les outils digitaux au cœur du processus de décision du spectateur et de réduire deux barrières importantes qui peuvent empêcher l'acte d'achat. Elles s'adressent à l'ensemble des professionnels de l'industrie et ne sont évidemment pas exhaustives.

Découvrez toutes nos études menées en partenariat avec la BSB

www.profession-spectacle.com



DIJON - LYON - PARIS - BEAUNE