

■ Culture : les stratégies de conquête de nouveaux publics

Allemagne, République tchèque, Hongrie

Par Laurent SORBIER

Conseiller à la Cour des comptes
Maître de conférences à l'IEP de Paris

■ Comment développer le public du spectacle vivant en France aujourd'hui ?

Par Ariane LÉVY

Déléguée de production
à la Cité de la musique

DOCUMENT DE TRAVAIL

SOMMAIRE

Culture : les stratégies de conquête de nouveaux publics ; Allemagne, République tchèque, Hongrie, par Laurent SORBIER

Introduction	6
I. « L'esprit des lieux », ou de l'importance des choix d'aménagement des lieux de culture pour conquérir de nouveaux publics.	10
1) Les SophienSaele et RadialSystem à Berlin	12
2) Arena à Berlin	13
3) Futura, centre culturel dédié à l'art contemporain à Prague	14
4) Le théâtre Ponec et le festival Tanec Praha à Prague	16
5) Le Palac Akropolis à Prague	17
6) Trafo à Budapest	17
II. Les outils de la conquête de nouveaux publics.....	19
1) Sortir la culture de ses lieux habituels, aller à la rencontre du public ailleurs que dans les lieux de culture	19
2) Aller à la conquête du jeune public, le former pour en faire le public de demain	19
3) Créer une pédagogie autour de l'offre de culture	21
4) Des stratégies de conquête des publics s'appuyant sur toute la palette des outils marketing.....	22
5) Développer une politique événementielle (concerts, lectures, animations, etc.) pour capter de nouveaux publics	24
6) Travail sur la programmation et le contenu :l' innovation en termes de « format » au service du développement des publics	25
Conclusion.....	26
Liste des personnalités rencontrées	27
Bibliographie	27
La politique culturelle en Allemagne	33
La politique culturelle en République tchèque.....	34
La politique culturelle en Hongrie	36

Comment développer le public du spectacle vivant en France aujourd'hui ? par Ariane LEVY

Introduction	p.40
I. Améliorer la connaissance du public	p.41
A) La connaissance des publics passe aujourd'hui par trois types d'outils principaux	p.41
B) Bien que perfectible, la connaissance du public met en évidence des catégories de public sous représentées que les théâtres pourraient conquérir	p.43

C) D'autre part, la connaissance du public permet de connaître et répondre à ses attentes et de mieux conquérir les cibles en question	p.44
II. Utiliser les actions de communication et de relations publiques	p.46
A) La communication est un levier important de développement du public	p.46
B) Les actions d'accompagnement du spectateur sont devenues nécessaires à la conquête de nouveau public	p.49
III. Proposer une offre adaptée aux attentes du spectateur	p.52
A) 3 tendances définissent le public d'aujourd'hui et indiquent des voies possibles pour le développement du public	p.52
B) De ce constat, plusieurs pistes sont à explorer pour conquérir un nouveau public	p.53
C) Des manifestations artistiques ont appliqué ces recettes avec succès et sont emblématiques de la conquête de nouveaux publics	p.55
Conclusion	p.57



Culture : les stratégies de conquête de nouveaux publics

Allemagne, République tchèque, Hongrie

DOCUMENT DE TRAVAIL

Laurent SORBIER

Conseiller à la Cour des comptes
Maître de conférences à l'IEP de Paris

Remerciements

Mes remerciements vont à tous ceux qui m'ont aidé à préparer ma mission à Berlin, Prague et Budapest et en particulier aux équipes de nos services culturels qui ont bien voulu organiser à mon intention les rencontres, toutes passionnantes et instructives, qui l'ont ponctuée.

Je tiens en particulier à remercier :

A Paris :

Olivier Le Guay et Roya Aghakhani (Fondapol) ;
Philippe Chantepie ; chef du Département des études, de la prospective et des statistiques au ministère de la Culture et de la Communication ;
Clara Wagner, responsable du pôle Europe centrale à la Délégation au développement et aux affaires internationales, Ministère de la Culture et de la Communication.

A Berlin :

Chantal Colleu-Dumond, Conseiller culturel ;
Laurent Brunner, Attaché culturel ;
Céline Roblot, responsable du théâtre et de la danse ;
Annabelle Turkis, Chargée de mission.

A Prague :

Jean-Luc Goester, Conseiller de coopération et d'action culturelle
Didier Montagné, directeur de l'Institut français de Prague ;
Philippe Boudoux, attaché audiovisuel ;
Sylvie Leray, chargée de la danse à l'Institut français de Prague ;
Anna Miteran, Chargée de mission à l'Institut français de Prague.
Barbora Bukovinska, assistante culturelle de l'Institut français de Prague

A Budapest :

Jean-Pierre Debaere, Conseiller culturel et Directeur de l'Institut français de Budapest
Alain Fourgeaux , Attaché culturel et Directeur adjoint de l'Institut français de Budapest
Yves-Claude Gouvier, responsable de la programmation culturelle
Borbala Balla, attachée de presse, assistante du Directeur adjoint

Introduction

Les intuitions de départ

*La réflexion sur les stratégies de développement des publics de la culture présentée dans ces pages a été nourrie par de nombreux entretiens avec des personnalités du monde de la culture¹, rencontrées à l'occasion d'une mission effectuée dans trois capitales d'Europe centrale et de l'Est – Berlin, Prague et Budapest – du 1^{er} au 12 mars 2006. Ce texte se veut le **compte rendu des expériences qui m'ont paru les plus pertinentes et les plus riches d'enseignements s'agissant de la conquête des publics**. Il vise aussi à constituer une **base de propositions concrètes pouvant inspirer des acteurs de la culture en France** et être relayées par des travaux ultérieurs de la Fondation pour l'Innovation Politique.*

L'idée d'effectuer une mission dans quelques capitales d'Europe centrale et de l'Est pour y étudier les stratégies de développement des publics de la culture mises en place par des institutions ou par les pouvoirs publics est née de plusieurs intuitions : dans ces villes riches d'un patrimoine culturel exceptionnel et où la culture occupe depuis toujours une place particulière, ne pourrait-on observer de manière éclairante le croisement ou le choc de deux approches de la culture traditionnellement antagonistes – l'une procédant d'une tradition centralisatrice et étatique, l'autre résultant d'un ancrage récent² dans l'économie de marché et l'idéologie libérale ? Au confluent de ces deux visions de la culture, pouvait-on espérer qu'une réflexion originale sur la question des publics de la culture soit née dans cette *Mittel Europa* qui a souvent, par le passé, fait souffler un vent nouveau sur la culture européenne ?

La réputation qu'ont acquise ces villes, au cours des dernières décennies, d'héberger de nombreux lieux de culture avant-gardistes et innovants permettait par ailleurs de nourrir un autre espoir : n'y trouverait-on pas de nombreuses exemples de pratiques nouvelles en matière de relation avec le public et de conquête de nouveaux publics ?

Comme on le verra dans les pages qui suivent, ce dernier espoir n'a pas été déçu. Il convient en revanche de noter que la question des publics de la culture, telle qu'elle est thématiquée en France depuis Malraux, est assez largement absente, en tant que telle, du débat sur la culture dans les trois pays que nous avons brièvement visités.

¹ Personnalités dont la liste est communiquée en annexe.

² Pas si récent que cela, naturellement, s'agissant de l'Allemagne de l'Ouest dans son ensemble et de Berlin Ouest en particulier, mais la vie culturelle de Berlin est incompréhensible sans prendre en compte ce choc de deux traditions au lendemain de la réunification.

Comment se pose la question des publics en Europe centrale et de l'Est ?

La question des publics s'y pose en effet en des termes très différents de ce que nous connaissons en France, pays où la politique culturelle reste profondément marquée par l'impératif malrussien d'une « démocratisation » de la culture et donc par une exigence « d'élargir les publics » par une action culturelle structurée.

En Allemagne, comme en République tchèque et en Hongrie, cette façon d'aborder la culture et ses publics renvoie à des pages noires de l'histoire et semble susciter une méfiance immédiate dans le milieu culturel et au-delà³.

L'instrumentalisation totale de la culture à des fins de propagande pendant la période nazie a légitimement rendu les Allemands très méfiants quant à toute forme d'intrusion centralisatrice et autoritaire de l'Etat dans la sphère de la culture. La période soviétique, qui a elle aussi été marquée par une mise sous tutelle de la création, n'a pas contribué à rendre les Allemands de l'Est, les Tchèques et les Hongrois plus perméables à l'idée que l'Etat devait nécessairement jouer un rôle dans le développement de la culture et de ses publics. Dans des pays où l'Etat a joui d'une mainmise quasi absolue sur l'expression de la culture et a engendré une « culture d'Etat », il est clair que peu d'esprits sont favorables à un « Etat culturel » fort – d'où une tendance commune à préférer une action culturelle largement décentralisée et libérée de toute forme d'idéologie.

La question des publics ne vient donc pas sur la table, dans les pays visités, par un biais idéologique (elle est en quelque sorte hors du champ idéologique dans lequel est pensé la politique culturelle), mais par un biais purement pragmatique.

C'est en effet la conjugaison de plusieurs facteurs matériels qui fait aujourd'hui émerger une volonté affichée de développer les publics des institutions culturelles : la rareté des moyens financiers et la paupérisation relative d'un certain nombre d'acteurs de la culture⁴, le recours croissant au mécénat pour y remédier et la pression qu'exercent parfois les mécènes s'agissant de la connaissance et du développement des publics, la nécessité de mieux justifier la dépense publique, alors qu'un fort tropisme libéral tend à mettre en question la légitimité d'un financement public et/ou étatique de la culture.

La contrainte financière est dès lors la principale cause d'émergence de la question des publics en tant qu'objet de débat, étant entendu qu'il va par ailleurs de soi pour la grande majorité des acteurs rencontrés qu'il leur appartient de se battre pour renouveler, élargir et rajeunir leur public.

³ Avec des degrés différents cependant : notons en effet que les acteurs Hongrois de la culture ont exprimé plus d'attentes à l'égard de l'Etat et de son rôle que leurs homologues allemands et tchèques.

⁴ Alberto di Stefano, patron du centre culturel privé Futura à Prague) résume ainsi la situation du financement de la culture en République tchèque : « Ici, aucun modèle ne fonctionne : le mécénat privé n'a pas décollé, et toutes les subventions publiques sont à la baisse ». De fait, on peut parfois avoir l'impression que ces pays n'ont pas encore fait de vrai choix entre deux modèles s'agissant de leurs politiques culturelles : le développement du mécénat privé ne jouit pas d'un régime fiscal très incitatif, tandis que l'Etat semble se désengager, tout en conservant un nombre important de prérogatives et d'institutions dans son giron. Bohumil ČERNÝ, conseiller municipal de la ville de Prague, chargé de la culture, nous signalait par exemple que la réparation du célèbre Pont Charles devait se faire sans crédits d'Etat !

L'absence apparente de questionnement d'ordre philosophique et politique sur la question des publics se traduit par un niveau de connaissance des publics assez faible : peu d'institutions disposent d'informations statistiques précises sur leurs publics et les ministères de la culture allemand, tchèque et hongrois ne disposent pas – à notre connaissance - d'outils comparables au Département des études, de la prospective et des statistiques du ministère de la Culture français. En règle générale, un haut degré de connaissance des publics n'est pas considéré comme une condition de définition d'une offre culturelle adaptée⁵, sans pour autant que ceci corresponde à un attachement idéologique viscéral à une logique d'offre. La connaissance empirique de la demande semble à la plupart des acteurs suffisante pour arrêter les choix de programmation – aucune différence majeure avec les pratiques françaises n'est donc repérable à cet égard.

Les inquiétudes relatives au vieillissement des publics des formes les plus exigeantes de culture (musique classique, notamment), à la nécessité de former les jeunes publics, etc. s'expriment d'ailleurs à peu près dans les mêmes termes qu'en France.

La question des publics émerge encore par un autre biais, plus politique cette fois. Jaromíra MIZEROVÁ, fonctionnaire au ministère de la culture⁶ résume ainsi la manière dont le problème se pose : « la question de la mondialisation est pour nous bien plus importante que la question des publics en soi ». L'enjeu, particulièrement pour des pays de taille réduite comme la République Tchèque et la Hongrie, est clairement de faire exister une « culture nationale » sur un marché de la culture où la concurrence des produits culturels étrangers est extraordinairement forte. Ce souci de la diversité culturelle semble particulièrement fort en République Tchèque. Comment faire en sorte que le public tchèque ait encore envie de voir des films tchèques, d'acheter des films tchèques ? Comment faire exister l'offre de culture nationale ? – autant de questions qui ont été fréquemment évoquées comme prioritaires par les acteurs publics de la culture⁷.

Ce contexte économique et intellectuel contribue donc à donner une nouvelle vigueur non pas au débat idéologique sur les publics mais à la mise en place de stratégies très concrètes de développement des publics.

A cet égard, il est difficile de dire si l'attitude des acteurs culturels à l'égard de l'utilisation des outils du marketing est moins frileuse dans ces pays qu'en France : les mêmes réserves paraissent être partagées par de nombreux responsables d'institutions, même si l'on trouvera

⁵ Mihaly NAGY, chef du département des affaires européennes au ministère de la culture hongrois, nous a ainsi affirmé qu' « il n'y a pas de débat sur la question des publics malgré la conscience que 10% des personnes bénéficient de 90% de l'offre culturelle ». Propos complétés par Peter IINKEI, directeur de Budapest Observatory, observatoire des pratiques culturelles en Europe de l'Est, qui a souligné que le ministère hongrois de la culture réalise tous les deux ans une étude sur les pratiques culturelles en Hongrie dont la principale conclusion est que le nombre de gens qui n'ont aucune activité culturelle est très élevé (avec notamment une chute des pratiques amateurs, qui n'est pas compensée par l'explosion de l'offre de théâtre, avec 40% de places en plus depuis 2002, ni par le dynamisme du cinéma hongrois, qui sort 25 films / an (40 en France).

⁶ Au département de l'Union Européenne et de l'Unesco.

⁷ Observons d'ailleurs que le lien entre la problématique de la diversité culturelle et celle du développement des publics pourrait utilement être renforcé, dans le débat public comme dans les réflexions institutionnelles, en France – où ce lien est loin d'avoir la portée qu'il a dans les trois pays cités en exemple.

dans les pages qui suivent de nombreux exemples d'une utilisation « décomplexée » de toute la palette des outils du marketing.

La tendance semble de fait être à une reconnaissance croissante de l'apport de ces outils. Ainsi, Volker HELLER, responsable de la culture au Sénat de Berlin, a-t-il pu nous affirmer que « les deux exigences du Sénat de Berlin à l'égard de l'offre de culture sont la qualité et la rentabilité », en précisant que « le développement de l'audience est un impératif » et que « ce qui est politiquement correct, c'est désormais de reconnaître le rôle nécessaire du marketing »⁸.

Si nombre de nos interlocuteurs ont reconnu cet apport du marketing, presque autant ont néanmoins fait le constat que beaucoup de structures y sont allergiques et que l'on compte encore trop peu de professionnels du marketing dans les institutions culturelles.

Enfin, si presque tous les responsables d'institutions insistent sur la pertinence d'objectifs quantitatifs autant que qualitatifs, s'agissant de leurs publics, tous nos interlocuteurs ont manifesté une ambiguïté certaine à propos des conséquences à tirer du non respect de ces objectifs. Le souhait de pouvoir travailler à la programmation sans être sous la contrainte absolue du développement des publics reste donc, dans ces pays, aussi largement partagé qu'en France.

Les points communs aux trois pays étudiés dans leur attitude à l'égard de la question des publics de la culture sont donc, en résumé :

- a) Une même méfiance à l'égard de l'interventionnisme de l'Etat dans le domaine culturel ;
- b) Une même contrainte de financement de la culture ;
- c) un rapport également ambivalent à la question du développement du public et à la mobilisation des outils marketing.

⁸ Volker HELLER nous a également précisé que la ville de Berlin s'était donné des « cible »s prioritaires pour son action marketing de développement des publics- les jeunes, les seniors, les immigrés, tout en signalant qu'il n'existe pas à cet égard de stratégie politique d'ensemble au niveau fédéral ou local, sauf à destination des enfants.

Les stratégies de conquête du public

I. « L'esprit des lieux », ou de l'importance des choix d'aménagement des lieux de culture pour conquérir de nouveaux publics.

Nous sommes revenus de cette mission avec la conviction renforcée qu'il existe un lien fondamental entre « l'esprit des lieux » et le développement des publics, entre l'architecture comme le mode de fonctionnement des lieux où l'on vient se « frotter » à la culture et la manière dont la relation entre le public et la culture s'établit.

Les trois villes visitées offrent de nombreux exemples de lieux créés assez ou très récemment, et innovants par leur programmation, leur aménagement, leur mode de fonctionnement, leur management – et au-delà par leur approche de ce qu'est la culture et la manière dont elle s'apprivoise et se transmet. Leur point commun est de viser à dédramatiser, « dé-ritualiser » la relation avec la culture, à lui donner une dimension plus conviviale, voire « festive »⁹.

Pourquoi les efforts de beaucoup d'institutions nouvelles convergent-elles vers cette même tentative de dédramatisation ?

Sans doute parce que plusieurs des personnalités éminentes que nous avons interrogées ont cité comme premier obstacle au développement et à la démocratisation des publics le fait que le monde de la culture, et tout spécialement de la haute culture, fait peur, qu'entrer dans un des lieux incarnant cette haute culture n'est pas un acte anodin. « Entrer dans un opéra où un théâtre pour la première fois est une expérience qui fait craindre de ne pas connaître les codes, les rites, d'être ridicule ou déplacé ». Roman BÉLOR, directeur du Festival international de musique « Printemps de Prague » a ainsi insisté sur la nécessité pour les acteurs de la culture de « démontrer qu'on n'insiste pas sur les rituels figés », que l'on a pas besoin de connaître tous les codes pour entrer dans un lieu de culture.

Les lieux traditionnellement voués à la « consommation » de culture, musées ou théâtres, sont ainsi souvent perçus comme trop fermés, au sens propre comme au sens figuré. Ce ne sont pas, dans la plupart des cas, des lieux de vie, où l'on peut passer du temps hors de l'acte de consommation de culture stricto sensu (visite ou spectacle). On y vient pour voir une exposition ou un spectacle, on y prend éventuellement un verre, et l'on s'en va – ce qui empêche qu'un public éventuel, curieux mais timide, puisse venir y prendre ses marques sans forcément « passer à l'acte » à chaque fois.

Cette difficulté ou cette incapacité à trouver ses repères dans les lieux de culture est naturellement très répandue parmi les publics les plus jeunes.

C'est notamment pour répondre à cette distance que les lieux « classiques » instaurent entre le public et la culture qu'une nouvelle génération de centres culturels est née dans les trois villes visitées. Il est à noter que de notre point de vue ces lieux présentent de forts points communs

⁹ Sur un mode assez différent, cependant, du culte du festif, si souvent critiqué, pratiqué pendant l'ère « langienne » en France.

d'un pays à l'autre (sans qu'ils résultent pour autant d'une politique commune) et constituent un ensemble assez homogène. Il nous paraît évident qu'il y a, pour nous Français, des leçons à tirer de ces expériences réussies – d'autant plus que la France fournit assez peu d'exemples de lieux de ce genre¹⁰.

Les principaux points communs des lieux qui sont présentés dans les pages qui suivent sont :

- une ouverture sur l'extérieur ou une transparence résultant de choix architecturaux ;
- l'existence d'espaces « sas » entre l'extérieur et l'intérieur, permettant aux visiteurs de circuler autour des salles de spectacles ;
- le caractère pluridisciplinaire (danse, théâtre, musique, multimédia, etc.) de leur offre culturelle ;
- l'ouverture aux répertoires contemporains les plus actuels ;
- la cohabitation d'activités culturelles et d'activités récréatives (piscine, attractions, etc.) ou festives (night club, soirées avec DJ, etc.) ;
- l'existence d'espaces dédiés à la restauration et d'espaces bars transformant ces lieux en lieux de vie, où il est possible d'enchaîner des activités très différentes dans la même soirée ;
- un ton de communication volontiers « jeune » et décalé, s'appuyant souvent massivement sur l'Internet.

¹⁰ Le Palais de Tokyo, avec son espace de vie « sas » entre le musée et la rue et sa politique d'animation, nous paraît être l'un des rares lieux proposant une « expérience de la culture » comparable à que l'on trouve dans les centres culturels décrits dans les pages qui suivent.

1) Les SophienSaele et RadialSystem à Berlin

Jochen SANDIG¹¹, co-directeur de Sasha Waltz and Guests, est à l'origine de plusieurs projets de lieux innovants à Berlin. Il est l'un de nos interlocuteurs qui a le plus insisté sur la nécessité de mettre en place dans les lieux de culture des espaces « sas » où l'on peut boire un café, discuter, « apprivoiser l'esprit des lieux »¹².

<http://www.sophiensaele.com/>



C'est dans cette optique d'« l'ouverture » des lieux de culture à de nouveaux répertoires et de nouveaux publics que les SophienSaele ont été créées en 1996 à l'initiative d'artistes célèbres, Dirk CIESLAK, Jo FABIAN, Sasha WALTZ, et destinées à la production de spectacles de danse et de théâtre. Elles sont actuellement un théâtre indépendant. Elles travaillent souvent en collaboration avec les Berliner Festspiele, une association qui organise différents festivals, entre autre les Rencontres Théâtrales de Berlin, avec le Tanzwerkstatt, atelier initiateur d'un festival international de danse intitulé Tanz im August, et avec d'autres institutions.

Les Sophiensæle sont aujourd'hui reconnues comme un réel succès, s'imposant comme le lieu de théâtre indépendant le plus célèbre de Berlin mais aussi comme un important partenaire de production pour des spectacles de théâtre et de danse nationaux et internationaux. Le théâtre présente les travaux de jeunes artistes qui veulent développer un langage théâtral indépendant de celui des théâtres nationaux. La programmation se concentre sur les mises en scène et les créations inédites de pièces de théâtres de danse et de musique à l'intersection des différents genres.

¹¹ Qui fait partie de cette génération de trentenaires qui fait « bouger » la culture. On pense notamment à l'expérience menée à la Schaubüne, dont la direction avait été confiée à deux trentenaires, un dramaturge, Thomas OSTERMEIER, et une chorégraphe, Sasha WALTZ. Le tandem a exploré un répertoire très expérimental, avant de revenir récemment à un répertoire plus classique.

¹² Wolfgang KUHNELT, directeur de l'antenne pédagogique / marketing des musées de Berlin, a indiqué qu'il s'agissait d'ailleurs d'une priorité des institutions culturelles berlinoises que d'ouvrir de tels espaces, l'exemple de lieux comme les SophienSäle étant probant.

La pluridisciplinarité, l'ouverture à un répertoire très actuel, une architecture axée sur la convivialité et un style de communication en rupture avec les codes des institutions classiques, une approche exigeante mais aussi « jeune » de la culture, sans être « jeuniste » : tel est le cocktail qui a permis à ce lieu de trouver sa place sur la scène culturelle d'une ville où l'offre culturelle est pourtant pléthorique¹³.

Fort de ce premier succès, Jochen SANDIG s'attelle aujourd'hui à un nouveau chantier passionnant : l'ouverture d'un centre culturel dans une friche industrielle au bord de la Spree, au cœur de Berlin, abrité par une ancienne usine connue sous le nom de "Radialsystem".

Ce centre culturel dédié à la danse et au théâtre est entièrement conçu pour attirer de nouveaux publics. Il comportera, sur plus de 2500 m², deux grandes salles de spectacles modulaires, quatre studios (destinés aux répétitions ou à des spectacles plus intimistes), un grand bar « lounge », un restaurant gastronomique (« abordable et créatif », dicit Jochen SANDIG) et sa terrasse, ainsi que des bureaux. Chose rare, en Allemagne comme en France, le projet est entièrement financé par un mécène privé (un industriel allemand, propriétaire des murs), pour un montant supérieur à 8 millions d'euros. Installé dans un quartier où MTV et Universal Music se sont récemment installés, le centre espère contribuer à la revitalisation culturelle de cette zone de Berlin, située à égale distance de Mitte, Kreuzberg et Friedrichshain.

Jochen SANDIG est particulièrement attentif à faire de ce lieu un futur lieu de vie, où l'on pourra simplement venir flâner, prendre un verre, déjeuner sur la superbe terrasse le long de la Spree. Mais il s'agit aussi de mettre en place une invitation à passer éventuellement du loisir à la culture, les espaces « sas » visant précisément à organiser une circulation fluide entre les deux univers. Un détail illustre bien cette volonté de Jochen SANDIG de dédramatiser l'accès au théâtre : des sortes de hublots donnant sur les salles de spectacles sont ouverts dans les murs des espaces de vie, permettant aux visiteurs de voir ce qui s'y passent, de s'habituer à l'ambiance de la salle, etc.

2) Arena à Berlin

<http://www.arena-berlin.de/home.aspx>

A quelques encablures du futur RadialSystem, un autre lieu, dont la popularité est croissante, conjugué avec bonheur offre culturelle de qualité et loisirs, d'une manière particulièrement originale (nous ne pensons pas qu'il existe un exact équivalent d'Arena en France).

Arena offre en effet en un seul lieu un théâtre (GlasHaus) à la programmation contemporaine pointue, des salles d'expositions dédiées à l'art contemporain, des salles de concert accueillant toutes les formes de musiques actuelles et de musiques du monde, un restaurant doté de superbes terrasses sur la Spree, une boîte de nuit et... une piscine en plein air chauffée très prisée des Berlinoises !

¹³ Notamment du fait des doublons Est / ouest en matière de grandes institutions, survivance historique d'une période où les deux Berlin se livraient une concurrence sans merci en matière de prestige culturel.



Arena participe ainsi d'un renouveau de la dynamique culturelle berlinoise qu'il est impossible de ne pas ressentir et dont l'existence de tels lieux est à la fois l'une des causes et l'une des plus belles illustrations. Ce lieu étonnant contribue en effet à un rapport dé-ritualisé et récréatif à la culture, qui est sans doute une condition pour que de nouveaux publics, plus jeunes et moins éduqués, fassent la démarche d'entrer dans des lieux de culture. Il est à noter que cette approche récréative ne s'accommode pas d'une baisse d'exigence en matière de programmation : une simple visite du site web d'Arena permettra de constater que ce lieu, tout comme les SophienSaele, accueille le meilleur de la création contemporaine.

3) Futura, centre culturel dédié à l'art contemporain à Prague

<http://www.futuraprojekt.com/en/index.htm>

Dans le domaine de l'art contemporain, l'expérience menée par la galerie Futura (galerie entièrement financée sur des fonds privés créée en 2003) mérite également d'être relatée.

Nous avons rencontré son principal animateur et fondateur, Alberto Di STEFANO¹⁴. L'idée de départ de ce dernier et des co-fondateurs de ce centre culturel privé, sans équivalent dans le paysage culturel tchèque, était de combler le fossé qui se creusait entre les petites galeries commerciales et les institutions plus importantes ayant une expérience de la scène artistique pragoise, ainsi que d'introduire une vision pluridisciplinaire¹⁵ des arts. L'idée était également d'articuler une logique événementielle avec une logique de monstration classique pour un tel lieu.

Quant au constat de départ motivant la création de cette galerie, il n'était guère optimiste : divorce entre art contemporain et public, public de l'art contemporain très limité, absence de

¹⁴ Associé avec Eugenio Percossi, Camille Hunt et Marisa Ravelli-Prihodova - respectivement deux italiens et deux américains.

¹⁵ Notons que l'inter ou la pluridisciplinarité, dont nous avons déjà précisé qu'elle était la marque de tous les lieux décrits dans ces pages, semble être une condition importante d'une rencontre entre l'offre de culture et le public

marché de l'art contemporain à Prague, existence d'une seule galerie de qualité... Situation peu reluisante résumée ainsi par Alberto Di STEFANO : « Pas d'acheteurs, pas de subventions : tous les artistes ont un autre métier... »

D'où la démarche qui est celle de Futura: "Notre objectif est de lier le grand public à l'art contemporain et de faciliter un dialogue plus fluide entre les différents domaines de l'art et de la culture ».

Le caractère « décalé »¹⁶ du lieu, la place faite à l'événementiel (concerts, défilés de mode, etc.) a permis d'y drainer un public nouveau dont l'âge moyen est, selon Alberto Di STEFANO, particulièrement bas : 25 ans en moyenne.



Depuis 2003, le fondateur de Futura, également propriétaire d'un château¹⁷, y accueille un programme de jeunes artistes en résidence, « 'The Castle Trebesice Artists-in-residence Programme ». A terme, l'ambition de ce programme est de contribuer à faire émerger une

¹⁶ Au regard de l'offre culturelle locale, car le lieu est proche de ce que l'on trouve à Londres, Paris ou New York.

¹⁷ datant de la Renaissance, entièrement rénové, se situant juste à la sortie d'une petite ville appelée Kutna Hora, à une heure de Prague

nouvelle génération d'artistes pragoïses, que Futura a naturellement vocation à accueillir dans ses murs.

Futura est donc l'intéressant exemple de la création ex nihilo d'un véritable écosystème culturel autour d'un lieu visant à faire simultanément émerger un public mieux éduqué et une offre artistique plus mature.

4) Le théâtre Ponec et le festival Tanec Praha à Prague

<http://www.divadloponec.cz/index.php?lang=en>

La création, à l'initiative d'Yvona KREUZMANNOVÁ, du théâtre « Ponec » (en 2000) et du festival « Tanec Praha » obéit à une logique du même ordre. Cette ancienne danseuse, constatant que la danse contemporaine ne disposait ni d'une visibilité suffisante ni d'une scène permanente en République Tchèque, s'est lancée en 2000 dans l'aventure d'acheter un bâtiment en ruine (un ancien cinéma, à proximité de la Gare routière de Prague) pour en faire le premier théâtre tchèque dédié à la danse contemporaine.



Comme dans le cas de Futura, l'enjeu était à la fois de « trouver une demande » et de formuler une offre, d'organiser la rencontre avec le public d'une nouvelle offre.

Outre le fait le théâtre Ponec se veut, malgré ses petites dimensions, un lieu accueillant, avec son bar et ses après-midi réservés aux enfants, une logique événementielle est venue renforcer l'offre permanente assurée par le théâtre. C'est ainsi qu'est né le Festival « Tanec Praha » (http://www.tanecpraha.cz/2006/en/agenda/about_us/) lancé en 89, et dont c'est la 18^{ème} édition cette année. Festival de danse moderne le plus important du pays, Tanec Praha (Danse Prague) a lieu chaque année au mois de juin et accueille des pointures internationales.

5) Le Palac Akropolis à Prague



<http://www.palacakropolis.cz/pakr/pub/home/Main/index.jet>

Le Palac Akropolis est un autre exemple particulièrement intéressant de centre culturel indépendant « lieu de vie », pluridisciplinaire (musique, théâtre, performances multimédia, projets expérimentaux, ateliers, etc.), conjuguant offre culturelle de qualité et univers récréatif.

Cette aventure a commencé en 1991 avec la reconstruction du théâtre d'avant-guerre, qui avait été déserté et fermé au public en 1948. La réouverture date de 1996.

Le lieu comporte une scène principale (400 places assises), une salle secondaire (150 places assises), une salle de concert, un cinéma et une salle d'exposition. En 10 ans d'existence, il est devenu une référence dans les domaines de la musique, du théâtre et du multimédia en République Tchèque.

Offrant, comme la quasi-totalité des lieux décrits ici, plusieurs bars et restaurants, le lieu est également un rendez-vous prisé par la jeunesse et l'intelligentsia pragoise. On y vient pour prendre un verre, retrouver ses amis, danser et faire la fête, autant que pour y entendre un concert ou y voir une exposition. Le lieu réussit ainsi cette synthèse entre le récréatif et le culturel, entre le lieu de vie et le lieu de culture, qui semble être la clef d'un rendez-vous réussi avec le jeune public.

Subventionné (par la ville de Prague et par l'arrondissement Prague 3) mais indépendant, lieu de l'avant-garde et de la rupture générationnelle, à la fois club et salle de concert réputés, il a ainsi réussi à conquérir un public très jeune (moins de 40 ans en moyenne) en offrant des rencontres musicales avec les meilleurs talents tchèques et étrangers.

6) Trafo à Budapest

<http://www.trafo.hu/art.php? a=miatrafo>

Le centre d'art contemporain Trafo, à Budapest, est très proche, dans son esprit et ses activités, d'Arena et du Palac Akropolis.

Le centre est installé là encore dans un ancien bâtiment industriel au cœur de la ville - un poste de transformation électrique construit en 1909 - qui était abandonné depuis une quarantaine d'années quand, au début des années 90, un groupe d'artistes français l'a squatté, avant d'y organiser un festival et des manifestations d'art contemporain.

La municipalité de Budapest s'est par la suite intéressée à ce lieu devenu incontournable et a acquis l'immeuble, qu'elle a entièrement rénové. *Trafó - Maison des Arts Contemporains* a été inaugurée en octobre 1998. Une salle de spectacle, un espace d'exposition et une salle de répétition accueillent les programmes les plus divers, dans une logique – là encore ! – interdisciplinaire et multimédia : théâtre, danse, concert, workshop, conférence et exposition.

Trafó Galéria - un espace d'exposition de 120 m² – accueille au sous-sol une dizaine d'expositions et à des événements plus courts : séries de projections, workshops et concerts. La galerie est ouverte tous les jours. Ses heures d'ouverture s'accordent aux autres programmes : il est possible de visiter l'exposition tard le soir, une heure avant et après les spectacles.

Il s'agit une fois de plus d'un « lieu de vie », d'un lieu de sortie très populaire chez les jeunes, qui viennent y enchaîner apéritif, spectacle puis dîner ou exposition, avant d'y finir parfois la soirée en boîte de nuit.

La place privilégiée qu'occupe ce lieu dans le paysage culturel de Budapest, comme ses homologues à Berlin et Prague, incite à s'interroger sur la possibilité de développer des lieux équivalents en France. A l'heure actuelle, seul le Palais de Tokyo nous paraît présenter des similitudes (espace « sas » entre l'intérieur et l'extérieur, amplitude des horaires d'ouverture, caractère interdisciplinaire de la programmation, etc.) avec ces lieux, sans être toutefois allé aussi loin dans le développement des aspects « lieux de vie » et dans la coexistence du récréatif et du culturel.

II. Les outils de la conquête de nouveaux publics

1) Sortir la culture de ses lieux habituels, aller à la rencontre du public ailleurs que dans les lieux de culture

Un grand nombre des personnalités rencontrées dans le cadre de cette étude ont fait de la présentation des oeuvres et des spectacles hors des cadres conventionnels des lieux de culture une voie prometteuse pour la conquête de nouveaux publics.

Nous nous bornerons ici à citer quelques unes des expériences réussies qui ont convaincu nos interlocuteurs de l'intérêt d'une telle stratégie.

Sir Simon Rattle, patron de la Philharmonie de Berlin et Roman BĚLOR, directeur du Festival international de musique « Printemps de Prague » ont tous deux choisi d'organiser régulièrement des concerts de musique classique dans des lieux totalement décalés : usines désaffectées, anciens entrepôts, etc. Dans tous ces cas, il a été constaté (de manière empirique) que des publics très différents assistaient aux concerts. « Ceux que les codes des théâtres et des opéras effraient un peu, ceux qui ont peur de franchir le seuil d'un lieu de culture classique », dixit Roman Belor.

Daniel DVOŘÁK, directeur général du Théâtre national de Prague, a également organisé des spectacles « hors les murs », débordant le cadre de la seule scène de son théâtre (dans les garages, les coulisses du théâtre, etc.) qui ont attiré un public plus jeune.

Le constat général que les lieux de culture traditionnels n'arrivent pas à capter une part importante du public doit conduire, selon beaucoup de personnes rencontrées, à imaginer de nouvelles stratégies pour aller à la rencontre du public ailleurs.

Pourquoi dépenser tant d'énergie et de fonds publics à faire venir des gens au musée, au théâtre, etc. et n'en dépenser aucune pour amener la culture là où se trouvent ses publics non atteints par l'offre traditionnelle ?

Il reste ainsi certainement beaucoup à imaginer, s'agissant des lieux publics qui accueillent un très grand nombre de visiteurs et qui pourraient accueillir concerts et représentations à titre ponctuel ou régulier : gares, aéroports, centres commerciaux, lieux de travail ou rue – autant d'espaces qu'il faut peut-être imaginer d'investir avec une offre culturelle adaptée.

2) Aller à la conquête du jeune public, le former pour en faire le public de demain

Un autre impératif partagé par toutes les personnalités rencontrées, face au vieillissement du public de certaines formes d'expressions culturelles et à la nécessité de préparer le public de demain, est celui de former les jeunes publics. Roman BĚLOR, directeur du Festival international de musique « Printemps de Prague » considère, par exemple, que « le premier problème est le jeune public. »

Les gros efforts engagés vers les jeunes dans le domaine de la culture par la municipalité berlinoise ont été motivés par les résultats d'une étude tendant à montrer qu'à partir d'un

certain âge, les pratiques culturelles sont figées et qu'il faut donc agir suffisamment tôt sur les publics jeunes.

A cet égard, l'action menée par la Philharmonie à Berlin, sous l'impulsion de Sir Simon Rattle, nous a paru particulièrement exemplaire.

Le programme jeune public des Berliner Philharmoniker

Ce programme est né d'une idée de Sir Simon Rattle, inspirée de ce que font déjà quelques grandes institutions culturelles britanniques (le London Symphony Orchestra, en particulier): son objectif est d'emmener l'orchestre à la rencontre de nouveaux publics, et notamment à la rencontre des enfants, dans leurs écoles.

La motivation de ce programme est toute simple pour Simon Rattle: "As an "orchestra of the future," the Berlin Philharmonic must be concerned today about the audience of tomorrow".

Ce programme jeunes publics de la Philharmonie mobilise des moyens importants : entièrement financé par la Deutsche Bank à hauteur 4 millions d'euros, il occupe en outre 2 personnes qui travaillent à plein temps sur le projet au sein de la Philharmonie.

Son objectif est de faire en sorte que des enfants pratiquent la musique, créent de la musique ou dansent – qu'ils deviennent des spectateurs éduqués et des « acteurs de leur propre culture ».

Au cours d'une première étape, les enfants viennent à la Philharmonie, découvrent les coulisses, les répétitions, ce que c'est qu'être musicien, la vie de l'orchestre. Chaque année, environ 70 enfants dans 4 écoles sont ainsi sélectionnés pour découvrir la musique de la Philharmonie de l'intérieur.

Un même effort est consenti dans le domaine de la danse : 200 enfants, souvent issus de milieux défavorisés, participent au programme ainsi que 150 choristes.

Un très beau témoignage du succès de ce programme est le documentaire « Rythm is It ». Sorti en 2004 et récemment diffusé par Arte, il a connu un beau succès en salle en Allemagne. On y voit 250 jeunes se préparer à danser le Sacre du Printemps de Stravinsky¹⁸.

Même si Catherine Milliken, responsable du projet au sein de la Philharmonie, indique qu'il s'agit d'une expérience très difficile à reproduire, on voit bien, à travers cette expérience, quelles voies pourraient être explorées par les grandes institutions pour aller à la rencontre des jeunes publics (l'Opéra National de Paris vient d'ailleurs de lancer une initiative comparable, le projet MP3, « Mozart porte 3 »).

¹⁸ Les réalisateurs ont accompagné pendant cinq mois l'Orchestre Philharmonique de Berlin et son nouveau chef, Sir Simon Rattle, tout au long de leur première saison ensemble. Au centre du film, il y a «Le Sacre du Printemps» d'Igor Stravinsky, « un spectacle de danse réunissant 250 enfants et adolescents berlinois, originaires de 25 pays différents et de milieux sociaux et culturels les plus divers, dont certains n'ont encore jamais eu de contact avec la musique classique et ne se connaissaient pas auparavant. Au cours des répétitions, les jeunes découvrent la création artistique et l'intégration sociale, à travers une expérience qui les marquera pour longtemps ».

La plupart des institutions dont nous avons rencontré des responsables ont d'ailleurs engagé des programmes moins ambitieux à destination du jeune public – à l'instar du théâtre « Ponec » qui organise un studio de danse pour les enfants, du Musée des Beaux Arts de Budapest qui mène une action importante vers les écoles en liaison avec 300 classes, en passant par le Palais des Arts de Budapest, vers lequel les professeurs et les classes peuvent voyager gratuitement de partout en Hongrie.

Le jeune public apparaît donc comme le seul public faisant l'objet d'une vigilance systématique de la part des institutions culturelles, la conscience de son importance étant partagée - sans pour autant que ces institutions se sentent responsables du fait que ce public existe, car, en amont, se pose la question, non traitée dans le cadre de cette étude, du rôle de l'école dans l'émergence d'un public « cultivé » et d'un désir de culture... Il s'agit d'une des pistes que les réflexions de la Fondation devront explorer.

3) Créer une pédagogie autour de l'offre de culture

La question de la pédagogie ne ressort pas naturellement pas uniquement de la sphère de l'école. Nombre des institutions avec lesquelles nous avons pu discuter de leur politique ont mis en avant leurs efforts pour créer autour de leur offre culturelle une pédagogie destinée au grand public. Cet effort de « médiation » est vécu comme un moyen d'engager le dialogue avec un public intéressé (il ne s'agit pas « d'aller le chercher » mais de répondre aux attentes d'un public qui manifeste son intérêt), mais en demande d'explications et souhaitant « être pris par la main ».

Outre le recours à la palette classique d'outils pédagogiques autour des spectacles et des expositions, notons que l'Allemagne se distingue par l'existence assez généralisée de réunions gratuites de présentation des œuvres jouées, juste avant les concerts. La tradition des concerts commentés à la radio de manière très accessible pour le grand public, qui s'est un peu perdue en France, est également très vivace sur les ondes allemandes, et pas seulement sur les chaînes publiques.

Globalement, tous les musées (Musée des arts décoratifs de Prague, musée des Beaux Arts de Budapest, etc.) dont nous avons rencontré les équipes ont également développé des politiques assez ambitieuses de conférences gratuites à destination du grand public.

Si certaines initiatives peuvent paraître anecdotiques, il apparaît évident qu'une action pédagogique structurée s'appuyant sur tous les nouveaux outils (multimédias en particulier) avant ou pendant la rencontre avec une œuvre constitue une voie très intéressante pour la conquête de nouveaux publics.

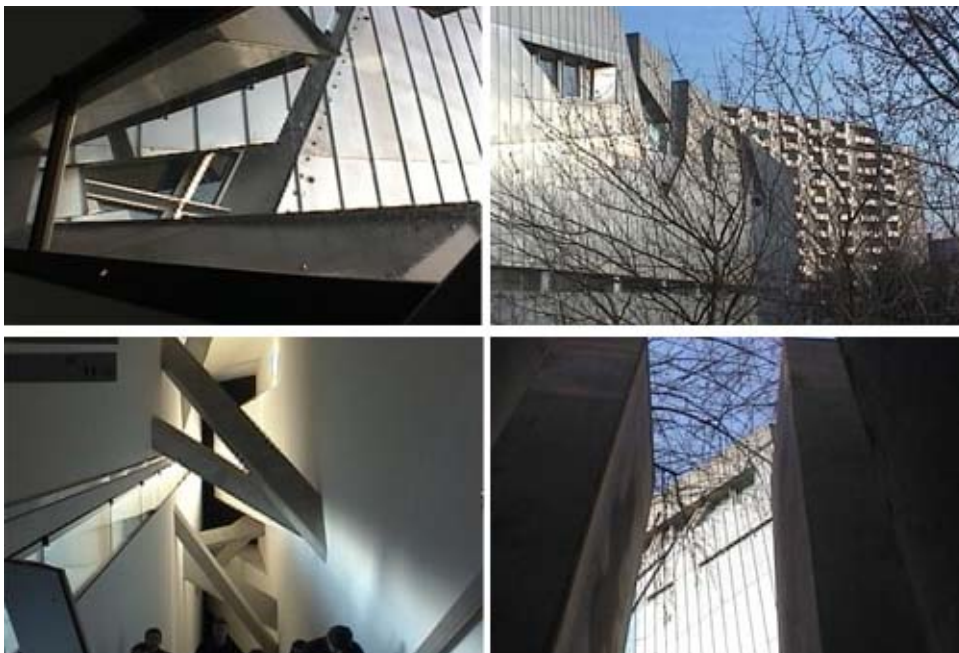
4) Des stratégies de conquête des publics s'appuyant sur toute la palette des outils marketing

L'exemple du Musée Juif de Berlin

<http://www.juedisches-museum-berlin.de/site/DE/homepage.php>

Peu nombreuses sont les institutions qui font, dans les pays que nous avons visités comme en France, un usage massif et décomplexé de toute la palette des outils marketing au service de la conquête de nouveaux publics. Le musée juif de Berlin, sous l'impulsion du Prof. Dr. Klaus Siebenhaar¹⁹, s'est résolument engagé dans cette voie et est un exemple passionnant d'une approche « marketing » de la question des publics.

Le positionnement de départ du Musée Juif dans l'offre culturelle berlinoise était en soi complexe car le « produit » n'était pas simple à résumer et pas forcément le plus facile à faire exister : « l'histoire de la culture juive allemande depuis 2000 ans ». Le Musée s'est d'emblée positionné comme « un centre vivant de l'histoire et de la culture germano-juives. Forum de recherche et de discussion, lieu d'échange, ce musée est ouvert à tous, que l'on soit jeune ou vieux, Allemand ou non, Juif ou non »²⁰.



¹⁹ Egalement directeur de l'Institut für Kultur und Medienmanagement à la Freie Universität

²⁰ En complément le musée se propose comme « un espace de plus de 3000 m², l'exposition permanente invitant à un voyage à travers deux mille ans d'histoire des Juifs en Allemagne. Treize tableaux historiographiques présentent une image vivante de la culture judéo-allemande, du Moyen Âge jusqu'à nos jours. Des objets d'art ou des objets de la vie quotidienne, des photos, des lettres, des éléments interactifs et des espaces multimédia témoignent de l'imbrication étroite de la vie juive dans l'histoire allemande. L'exposition permanente est complétée par un programme très varié d'expositions temporaires. Concerts, lectures, ateliers, films: le musée offre un grande choix de manifestations pour tout public. »

A son actif, le musée disposait d'une capacité d'attraction résultant du geste architectural particulièrement fort que constitue le musée et son mémorial à la Shoah, tous deux conçus par l'architecte américain Daniel Liebeskind.

La direction du musée a su habilement « capitaliser » sur ce premier facteur d'attraction d'un public national et international pour imposer rapidement, au-delà de la qualité architecturale du musée, la qualité de ses expositions permanentes et de ses événements ponctuels.

« Généralement, les institutions tendent à se poser la question de l'éducation, pas celle du marketing » : le Prof. Dr. Klaus Siebenhaar, directeur marketing du Musée Juif de Berlin, faisant ce constat, a décidé de renverser le problème en partant de la question du public, des attentes du visiteur et en construisant toute une stratégie centrée sur ses attentes.

Dans cette optique, la mise en place d'outils de connaissance du public a été jugée fondamentale : deux personnes sont dédiées à la constitution de statistiques exploitables sur le public du musée. Ces statistiques, très précises et recueillies soit de manière indirecte, soit via des questionnaires, font l'objet d'une exploitation très opérationnelle.

En outre, un soin particulier est porté à l'accueil du public : des médiateurs polyglottes sont présents partout dans le musée et formés à répondre aux questions du public, à l'orienter, à fournir des explications complémentaires. « L'attitude du personnel se résume, selon : le Prof. Dr. Klaus Siebenhaar à un seul mot d'ordre : « be friendly » ! »

Sur la base de l'observation des pratiques des visiteurs, il a par exemple été décidé que le musée serait ouvert 7j/7 de 10 à 20h (et fermé 4 jours par an seulement !), afin de s'adapter aux horaires de différents publics. L'aménagement du musée, faisant une large part à des systèmes d'interaction multimédias et très moderne dans son dispositif pédagogique, illustre par ailleurs parfaitement cette démarche centrée sur le visiteur.

La définition et la mise en oeuvre de cette stratégie marketing et CRM²¹ occupe au total 8 personnes au sein de la direction développement des publics et marketing du musée, plusieurs de ces personnes étant véritablement des experts du marketing venus d'autres métiers que ceux de la culture. L'équipe est organisée comme une véritable agence au sein du musée, travaillant sur tous les projets en liaison avec les conservateurs et la direction administrative.

Toute une logique de création de marque - le Prof. Dr. Klaus Siebenhaar n'hésite pas dire que « Building the brand » était une priorité - est à l'oeuvre dans cette équipe. Pour asseoir le prestige et la visibilité de la « marque » Musée Juif, toutes sortes de partenariats ont été conclus avec les médias (Die Zeit mais aussi des magazines féminins), dans le prolongement d'une stratégie de relations presse classique.

Chaque public « segmenté » fait l'objet d'actions spécifiques : il en va ainsi des scolaires, qui bénéficient d'un programme de partenariat avec les écoles.

Beaucoup d'événements à caractère ludique ont également été organisés (défilés de mode, match de foot, etc.) en cherchant à combiner une véritable démarche culturelle et une approche plus récréative et festive de la culture. Le plus gros succès événementiel à ce jour est la manifestation organisée autour du thème de Weinukkah (contraction de Weinacht et

²¹ Customer relationship management : gestion de la relation client

Hannukah, les « Noël » chrétien et juif), qui a attiré à Noël dernier pas moins de 25 000 visiteurs en 4 semaines.

Par ailleurs, un important travail a été réalisé pour séduire les prescripteurs de visites : des événements spéciaux destinés aux guides de la ville de Berlin et aux agences de tourisme ont par exemple été organisés et un accord a été passé avec les compagnies de « bateaux mouches » locales, l'équipe marketing du musée ayant constaté que de nombreux touristes arrivaient à proximité du musée par cette voie.

Enfin, les stratégies de fidélisation n'ont pas été oubliées : le musée a créé un « circle of friends » qui compte 2000 abonnés.

Les résultats de cette mobilisation de tous les outils marketing au service d'un projet culturel de très grande qualité sont éloquent²² : en à peine 5 ans (le musée a été inauguré en septembre 2001), le musée est passé de 0 à plus de 700 000 visiteurs - dont 75% viennent d'ailleurs que de Berlin - en 2005 et est ainsi entré dans le top 5 des musées allemands les plus visités²³ !

5) Développer une politique événementielle (concerts, lectures, animations, etc.) pour capter de nouveaux publics

Comme le démontrent l'exemple de tous les « lieux de culture » décrits plus hauts et le succès remarquable des grands festivals, la mise en place d'une politique événementielle constitue une opportunité majeure d'attirer de nouveaux publics.

Le succès de la Nuit des musées²⁴, de l'opération Weinukkah (organisée par le Musée Juif de Berlin, cf. supra), des concerts spéciaux hors les murs de la Philharmonie ou du festival de Prague sont autant d'invitations à méditer le rôle que peuvent avoir, pour des musées ou des salles de concerts, des événements ponctuels comme introduction à une offre permanente.

« Produit d'appel » par excellence, l'événement est en soi une attraction qui permet, s'il est bien conçu, de faire naître le désir d'aller plus loin chez le spectateur. Roman BÉLOR, directeur du Festival international de musique « Printemps de Prague », constate ainsi sans

²² Sans ignorer, naturellement, les dangers inhérents à une soumission de la programmation à un seul impératif quantitatif. On pourra en mesurer les effets en se reportant à l'exemple de l'Opéra d'Etat de Prague où 60 % des visiteurs sont des étrangers et où la programmation semble être une réponse à une attente « standard » des touristes (avec une absence totale de prise de risque dans la programmation : les trois prochains opéras montés sont La Traviata, La Flûte Enchantée et Nabucco).

²³ Seuls 15 musées allemands totalisent plus de 500 000 visiteurs.

²⁴ Lancée par Wolfgang Kühnelt, directeur de l'antenne pédagogique / marketing des musées de Berlin, déjà cité plus haut. Un forfait (« pass ») de 12 euros permet au public d'accéder à tous les musées participant à l'opération jusqu'à 2h du matin. L'opération a attiré cette année à Berlin 40 000 visiteurs, 60% des visiteurs étant des gens qui ne vont jamais au musée par ailleurs.

ambages que « l'avantage du festival²⁵, c'est d'être une attraction », et que, compte tenu de la forte concurrence que livrent les autres formes de culture (cinéma, etc.) à la « haute culture » cette dimension événementielle est un atout à cultiver.

Il est donc indispensable d'intégrer dans les travaux ultérieurs de la Fondation les stratégies événementielles en identifiant les mécanismes qui leur permettent d'être mises au service d'une fidélisation d'un public venu dans un lieu pour un (et un seul) événement spécifique.

6) Travail sur la programmation et le contenu : l'innovation en termes de « format » au service du développement des publics

Enfin, il est évident, au regard des expériences engagées par diverses institutions étudiées, qu'une réflexion reste à engager sur le rôle des « formats » (des œuvres, des concerts, etc.) dans le développement des publics.

Jochen Sandig, dont l'action très passionnante aux SophienSaele et au futur RadialSystem est évoquée par ailleurs, a ainsi beaucoup insisté sur la nécessité d'imaginer de nouveaux « formats » en danse et musique pour toucher de nouveaux publics, notamment en pratiquant le mélange des disciplines (qui plait beaucoup au jeune public).

Le succès rencontré par les concerts nocturnes (comme à Edimbourg) et « compacts »²⁶ de 55 minutes qu'organise Roman BĚLOR dans le cadre du Festival international de musique « Printemps de Prague » démontre également que quelques innovations mineures (durée, etc.) de format peuvent suffire à assurer la rencontre avec des publics nouveaux.

On pense aussi aux visites nocturnes organisées par le musée des Beaux Arts de Budapest qui attirent des visiteurs qui n'auraient, pour un certain nombre d'entre eux, jamais mis les pieds au musée de jour.

Cette réflexion sur les « formats », qui n'est qu'embryonnaire dans la majorité des institutions, mérite assurément, de notre point de vue, d'être développée dans les travaux ultérieurs de la fondation.

²⁵ Qui attire chaque année 20 à 30 000 personnes, dont 50 % de pragois et 10 à 15% d'étrangers, avec un public beaucoup plus diversifié, plus populaire que celui des grandes institutions.

²⁶ Concerts qui rencontrent un vif succès auprès d'un public plus populaire et plus diversifié que celui des concerts d'un format plus traditionnel.

Conclusion

On notera, en conclusion de cette évocation des « stratégies gagnantes » pour conquérir de nouveaux publics, que la variable prix n'a pratiquement jamais été citée par nos interlocuteurs comme pouvant jouer un rôle très significatif sans la démocratisation de l'accès à la culture.

Dans des pays (particulièrement République Tchèque et Hongrie) où la tradition de la gratuité était bien établie, sans doute a-t-on pu mesurer que l'accès à la culture repose avant tout sur l'existence d'un désir de culture, que le prix – élevé ou modique – ne parvient pas (toutes les études récentes le montrent) toujours à dissuader.

Que retenir par ailleurs de ces rencontres avec d'éminents acteurs de la scène culturelle européenne ? Que la politique culturelle s'y conçoit et s'y pense plus loin de l'Etat, de manière plus décentralisée, plus « libérale », au double sens du mot ? Que la question des publics s'y pose en des termes différents, moins idéologiques, plus pragmatiques, mais là-bas aussi avec une acuité croissante compte tenu de la pression financière ? Sans doute.

Mais c'est assurément l'existence de « lieux de culture » présentant des caractéristiques similaires dans les trois pays - capables de rassembler un public très jeune en moyenne autour d'une offre culturelle d'une grande exigence - qui nous paraît la spécificité la plus intéressante de cette Mittel Europa, creuset toujours actif du renouveau de la culture européenne. Sans véritable équivalent en France, ces lieux méritent d'être analysés pour livrer, peut-être, quelques clefs de réflexion sur ce que pourrait être une offre de culture en phase avec les attentes des jeunes publics européens.

Liste des personnalités rencontrées

Berlin

Volker HELLER, responsable de la culture au Sénat de Berlin



Wolfgang KUHNELT : Directeur de l'antenne pédagogique et marketing des musées de Berlin

Catherine MILLIKEN, Responsable du programme jeune public des Berliner Philharmoniker



Jochen SANDIG, co-directeur de Sasha Waltz and Guests, co-fondateur des Sofiensaele



Prof. Dr. Klaus SIEBENHAAR, Directeur du marketing du Musée juif de Berlin, Directeur de l'Institut für Kultur- und Medienmanagement der Freien Universität Berlin



kitschfoto

Prague

Roman BĚLOR, directeur du Festival international de musique « Printemps de Prague »



Bohumil ČERNÝ, conseiller municipal de la ville de Prague, chargé de la culture



Daniel DVOŘÁK, directeur général du Théâtre national de Prague



Helena KOENIGSMARKOVÁ, directrice du Musée des arts décoratifs, conseillère du maire de Prague



Yvona KREUZMANNOVÁ, directrice du festival « Tanec Praha », directrice du théâtre « Ponoc »



Ingeborg ŽÁDNÁ directrice du département de la musique à l'Opéra d'Etat de Prague



Jaroslav RAUSER, directeur administratif du Palac Akropolis



Budapest

Peter INKEI, Consultant, Directeur du Budapest Observatory

Agnes KIRCHKESZNER, Directrice des programmes culturels, Parc Millénaris

Maria MIHALY, Directrice adjointe du Musée des Beaux-Arts

Mihaly NAGY, Chef du département des affaires européennes, Ministère de la Culture



Gabor PALFI, Directeur des relations internationales, Palais des Arts

BIBLIOGRAPHIE

Sites Internet de référence :

Compendium cultural policies and trends in Europe
(comparatif des politiques culturelles européennes, réalisé par le Conseil de l'Europe)

<http://www.culturalpolicies.net/>

The Budapest Observatory, Regional Observatory on Financing Culture in East-Central Europe (observatoire regional du financement de la culture en Europe centrale et orientale)

<http://www.budobs.org/>

Ouvrages de référence :

Collectif, Cultures au faubourg, sous la direction de Brigitte Rémer, 2006, l'Harmattan édit.

Collectif, Marketing the arts, 1980, Praeger Publishers

COLBERT F., Le marketing des arts et de la culture, 2001, G. Morin édit.

DIGGLES, K., A guide to Arts marketing : the principles and practice of marketing as they apply to the arts, 1986, Rhinegold Publishing Limited

DURAND, J-P., Le marketing des activités et des entreprises culturelles, 1991, Juris Services

EVRARD, Y., Le management des entreprises artistiques et culturelles, 1993, Economica

JOHNSON-MCALLISTER, W. et F.K SMITH, Marketing cultural organisations : new strategies for attracting audiences to classical music, dance, museums, theatre and opera, 2000, Oak Tree Press

SHILS E., Mass society and its culture, Daedalus, vol.89, N°2, 1960

BENHAMOU F., L'économie de la culture, 2000, La Découverte édit.

DONNAT O., Pratiques culturelles des Français, 1998, Documentation française

DONNAT O., Les amateurs, enquête sur les activités artistiques des Français, 1996, Ministère de la Culture

MERMET G., Francoscopie, 2000, Larousse

POIRRIER, P., L'Etat et la culture au XX^e siècle, 2000, Livre de poche, coll. Références

ROCHEFORT R., Le consommateur entrepreneur, 1997, Odile Jacob

BLIN, L'Europe et la Culture, 2001, rapport d'information au Sénat (téléchargeable)

FARCHY J., La fin de l'exception culturelle ? , 1999 CNRS

WARNIER J.P., La mondialisation de la culture, 2000 Repères La Découverte

GUY, J-M., Les publics de la Comédie Française, 1997, Ministère de la Culture et de la Communication

LEROY D., Economie des arts du spectacle vivant, 1980, Economica

MIRONER L., Les publics du théâtre, Documentation Française (épuisé chez l'éditeur)

DAPPORTO, SAGOT-DAVOUROUX, Les arts de la rue, portrait d'une économie, 2000, La Documentation Française

D'ANGELO : Socio-économie de la musique – 1997, La Documentation Française

GAILLARD, Y., Le marché de l'art aux enchères, Economica 2000, auteur également d'un rapport au Sénat sur le thème du marché de l'art.

MICHAUD Y., L'art contemporain, 1998, La Documentation Française

MARSAN, M.-C., Les galeries d'art en France aujourd'hui, 1998, L'Harmattan

MOULIN, R., L'Artiste, l'Institution et le Marché, 1997, réédit. Champs Flammarion

MOULIN, R., Le Marché de l'art, 2000, Dominos, Flammarion

MOUREAU, N., Analyse économique de la valeur des biens d'art, la peinture contemporaine, 2000, Economica

CRETON L., Le Cinéma et l'argent, 2000, Nathan

CRETON L., Cinéma et marché, 1997 Armand Colin
Publics et musées N°11-12 : Marketing et musées, 1997, Presses Universitaires de Lyon
LEROY, D., Economie des arts du spectacle vivant, 1980, Economica
SELBACH G., Musées d'art américains, une industrie culturelle, 2000 L'Harmattan
COLLECTIF., Publics et projets culturels, un enjeu des musées en Europe 2000, L'Harmattan
SALLOIS J., Les musées et collections de France 1995, PUF
TEBOUL R. CHAMPARRAUD, L., Le public des musées, 1999, L'Harmattan

Notes de synthèse
Sur les politiques culturelles de l'Allemagne, de la
République Tchèque et de la Hongrie
(rédigées par les services culturels de nos ambassades)

La politique culturelle en Allemagne

Selon la Constitution, les tâches et compétences publiques en matière de politique culturelle reviennent aux Länder. La politique culturelle allemande est organisée suivant un modèle décentralisé. Outre le Bund et les Länder, les collectivités communales, les villes et les Landkreise (arrondissements) ont aussi reçu des attributions culturelles dans la structure globale des compétences publiques.

Compétences

□ **Au niveau du Bund** (Etat fédéral)

Le Ministère de la Culture soutient principalement les projets d'intérêt « national » (liste exhaustive sur www.kulturportal-deutschland.de):

- Kulturstiftung des Bundes - la Fondation Nationale pour la Culture - fait la promotion de l'art et de la culture aux niveau national et international. Le Bund soutient cette institution à hauteur de 38 millions d'euros par an.

□ **Au niveau des Länder** (Etats)

Compétence culturelle prioritaire (souveraineté culturelle) des Länder conformément à l'article 30 de la la loi fondamentale (Grundgesetz).

Il existe un Ministère de la Culture (Kultusministerium) et une fondation pour la culture dans chaque Land. Berlin est le Land qui investit le plus dans la culture.

□ **Au niveau des communes** (Gemeinden)

Aucune compétence législative, mais un droit fondamental garanti : « droit de régler, sous leur propre responsabilité, toutes les affaires de la communauté locale » (article 28, point 2 de la loi fondamentale), adoption de directives en matière d'aides, barèmes de taxation, conventions d'objectifs..., et planification du développement culturel. (www.ec.europa.eu)

□ **Le cas particulier de Berlin**

Le Land de Berlin a consacré 450 millions d'euros à la culture en 2003 (2,12% de son budget) www.cndp.fr/RevueTDC/861-66056.htm

Le spectacle vivant constitue le principal poste de dépenses au sein du budget (répartition des dépenses culturelles du Land de Berlin de 1997 à 2003 sur www.senat.fr/rap/r03-294/r03-2941.html)

Soutien du Bund aux : Hauptstadtkulturfonds (le Fond Culturel de Berlin ; instauré en 1999, il dispose d'un budget de 10, 2 millions d'euros) ; Kulturstiftung des Bundes ; Stiftung Preussischer Kulturbesitz : cette institution gère 17 musées, la bibliothèque nationale (Staatsbibliothek), les archives secrètes d'Etat (Geheimen Staatsarchiv), l'institut ibéro-américain, l'institut national de recherche musicale... ; Akademie der Künste (Académie des Arts) ; Berliner Festspiele...

Budget 2003 des Bund, Länder et communes consacré à la culture: 8,2 milliards d'euros

Bund = 1,04 milliard

Länder = 3,59 milliards

Communes = 3,72 milliards

source : statistisches Bundesamt (www.destatis.de)

La politique culturelle en République tchèque

La République tchèque reste en matière culturelle un Etat encore largement centralisé autour d'un ministère de la culture traitant de l'essentiel du fait culturel. Les ambitions de décentralisation existent, favorisées par l'adhésion à l'Union Européenne, mais sont contrebalancées par l'attachement de la République tchèque à une souveraineté nationale chèrement reconquise qui, voulant renouer avec les années de « l'âge d'or » du passage du siècle, continue de s'appuyer sur la notion de « création nationale ». L'importante subvention accordée au Théâtre National de Prague, creuset du répertoire tchèque, en est une illustration manifeste.

Les grandes orientations de la politique culturelles ont été tracées en avril 1999 et complétées en janvier 2001 dans un document programme qui précise les orientations stratégiques en matière culturelle jusqu'en 2005 : large accès aux biens culturels, politique de décentralisation, protection et promotion du patrimoine et de la création, réglementation de la commercialisation des biens culturels figurent parmi les priorités énoncées, en constante référence aux cadres européens.

Le gouvernement tchèque s'est en outre engagé à doter le secteur de financements accrus. Les 0,75 pour cent du budget national consacrés à la culture en 2002, devaient atteindre 1 pour cent au moment de l'adhésion. On est resté bien en deçà de ces objectifs. A l'heure actuelle, le budget du ministère de la culture plafonne à environ 5,7 milliards de couronnes (195 meuros) correspondant à une part de budget identique à 2002. Un décret de 1999, élaboré en concertation avec le ministère des finances, tente de faciliter la contribution d'institutions privées et d'acteurs culturels non gouvernementaux au financement de la culture, mais l'absence d'incitations fiscales en relativise les effets. Une politique de mise en valeur du patrimoine vise à créer des sources de financement supplémentaires.

Les réformes en matière de culture vont de pair avec la réorganisation territoriale en cours en République tchèque, dans une logique d'accroissement des compétences et des responsabilités locales et régionales. Toutefois les grandes institutions culturelles (théâtres, musées et bibliothèques nationaux, sites historiques) demeurent sous tutelle de l'Etat. Les autres, plus modestes, relèvent désormais de la compétence et des budgets régionaux. L'Etat conserve la haute main sur le patrimoine, les questions liées aux églises et aux sociétés religieuses, la presse, la réglementation radiophonique et audiovisuelle, la production et le commerce en matière de culture.

Etat de la création

La vie culturelle à Prague et en République tchèque est avant tout marquée par une aide publique essentiellement dirigée vers les grandes institutions culturelles : théâtre, opéra, ballet national, musées patrimoniaux. Le volume de ces aides ne permet pas ou peu à ces institutions d'être des foyers de création ni d'innover dans leur programmation car elles sont tenues à un équilibre financier qui interdit tout risque artistique et les voue à une surexploitation du répertoire. Ainsi le tourisme de masse, en croissance constante à Prague et dans le pays, constitue bien une ressource indispensable et accentue le recours à des programmations classiques convenues et peu ambitieuses. L'Opéra d'Etat est un exemple significatif de ces établissements patrimoniaux sous contrainte financière : 60 % de son

budget devant provenir des recettes de billetterie, ce sont essentiellement des œuvres du 19^{ème} siècle qui sont programmées.

Pour ces raisons, les partenariats extérieurs avec ces structures sont soumis à des conditions financières draconiennes, qui souvent approchent la prise en charge de la quasi-totalité des dépenses, dès lors qu'une programmation « à risque » est envisagée par le partenaire. C'est ce qui conduit à la rareté des spectacles étrangers, bien que le désir de coopération soit réel. Ces difficultés sont renforcées par la quasi-absence d'incitation fiscale au mécénat ou au sponsoring.

Face à ces établissements patrimoniaux, les formes artistiques contemporaines, négligées par les pouvoirs publics et livrées à elles-mêmes (danse, nouveau cirque, art plastique...) ont de leur côté beaucoup de mal à exister dans une économie culturelle véritablement « libérale » et privées de toute subventions. Les acteurs de ces scènes émergentes sont isolés et peu organisés. Leurs structures privées et indépendantes sont fragiles. Ils sollicitent les représentations culturelles étrangères installées dans le pays dont le soutien permet seul l'accès à des formes d'expression contemporaines.

La culture, secteur par secteur :

- les arts visuels se caractérisent par la présence d'institutions artistiques qui captent l'essentiel de l'aide publique mais sont très éloignées des acteurs de la création contemporaine. Une scène de la création contemporaine par conséquent très étroite, indépendante et à peine aidée par les pouvoirs publics pour qui les projets avec les représentations culturelles étrangères installées en République tchèque sont essentielles.
- en musique « classique », une offre pléthorique liée à une grande tradition musicale, l'existence de nombreux orchestres symphoniques, d'une large demande des publics, de lieux nombreux et prestigieux. Le répertoire joué est très conventionnel (classique, romantique et début du moderne), la musique ancienne et contemporaine ayant une portion plus que congrue. Deux grands festivals à Prague – dont l'illustre *Printemps de Prague* – émergent parmi de multiples manifestations de qualité inégale.
- en musiques actuelles, les scènes, toutes privées, sont très actives, nombreuses et ouvertes à la dimension internationale. Leur programmation est variée, témoignant aussi de la vitalité de la création locale dans ce domaine où les échanges avec l'étranger sont réels. La scène jazz est très dépendante de la demande touristique et donc très traditionnelle dans ses productions.
- en théâtre, il faut noter la prédominance du répertoire et de la dramaturgie anglo-saxonne. Le théâtre français de répertoire ou contemporain sur les scènes tchèques est encore très rare. Seuls deux grands festivals internationaux ont lieu en province et trois théâtres praguais accueillent des spectacles étrangers.
- La danse contemporaine, discipline relativement « nouvelle », disposant à Prague d'un seul théâtre qui lui est dédié, a encore besoin de se structurer : « écriture chorégraphique, professionnalisation des interprètes, accroissement de la formation, éducation d'un public jeune encore restreint.
- La présence du « nouveau cirque » est balbutiante, un festival étant quand même apparu en 2004, recueillant d'emblée un succès très important. Les besoins dans ce domaine, comme dans celui des arts de la rue encore inexistant, sont immenses.

La politique culturelle en Hongrie

La Hongrie a privilégié un système intermédiaire entre le modèle français, centralisé, et le modèle britannique ou nordique, dit « arm's length » (bras armé). En effet, la Hongrie dispose de deux institutions :

- le NKÖM (Nemzeti Kulturális Örökség Miniszteriuma), Ministère du Patrimoine Culturel National ;
- le NKA (Nemzeti Kulturális Alapprogram), Fonds National pour la Culture.

Le NKA est un organisme qui s'inspire du « Arts Council » britannique. C'est une association « d'état » à but non lucratif dont le but est de financer des initiatives culturelles en Hongrie. Si le NKA est censé être indépendant du pouvoir politique, le NKÖM, de part son pouvoir de nommer les membres de la commission supérieure et des autres commissions peut user de son influence. Selon les différents gouvernements, le ministère use plus ou moins de ce pouvoir pour influencer le fonctionnement du NKA.

Le NKÖM, quant à lui, reste très proche du modèle du Ministère de la Culture français.

Le Ministère du Patrimoine Culturel National : (Nemzeti Kulturális Örökség Ministerium) :

Le NKÖM existe depuis 1998. Auparavant, c'était le Ministère de l'Enseignement et de l'Enseignement Supérieur qui était chargé des affaires culturelles. Ce ministère s'est chargé également du financement des églises jusqu'en 2002. Le ministre en poste actuel est Andras Bozoki, du SZDSZ (parti libéral), faisant partie de la coalition avec les social-démocrates. La structure du ministère est telle que toutes les disciplines artistiques sont réunies au sein d'une même direction : la Direction des Arts.

Le budget total du Ministère, pour l'année 2003, est de 87,6 milliards HUF (350,4 millions €).

Le Ministère n'apporte qu'un soutien limité aux projets de spectacles vivants. Cependant, il est possible d'observer trois axes majeurs :

- le financement des institutions nationales ;
- Le financement de projets exceptionnels, tels que des tournées à l'étranger de compagnies hongroises ;
- La procédure « Szinhazi Normatív Tamogatás », littéralement soutien normatif aux théâtres qui consiste à doubler la subvention donnée par les collectivités locales à leurs théâtres.

D'autre part, concernant le soutien au spectacle vivant hors des frontières, un budget de 80 millions HUF a été débloqué, surtout à destination des pays voisins de la Hongrie, où de fortes minorités hongroises résident et sont concernés par des spectacles de langue hongroise. Parmi les projets, il y a, par exemple, l'invitation d'artistes hongrois dans ces pays.

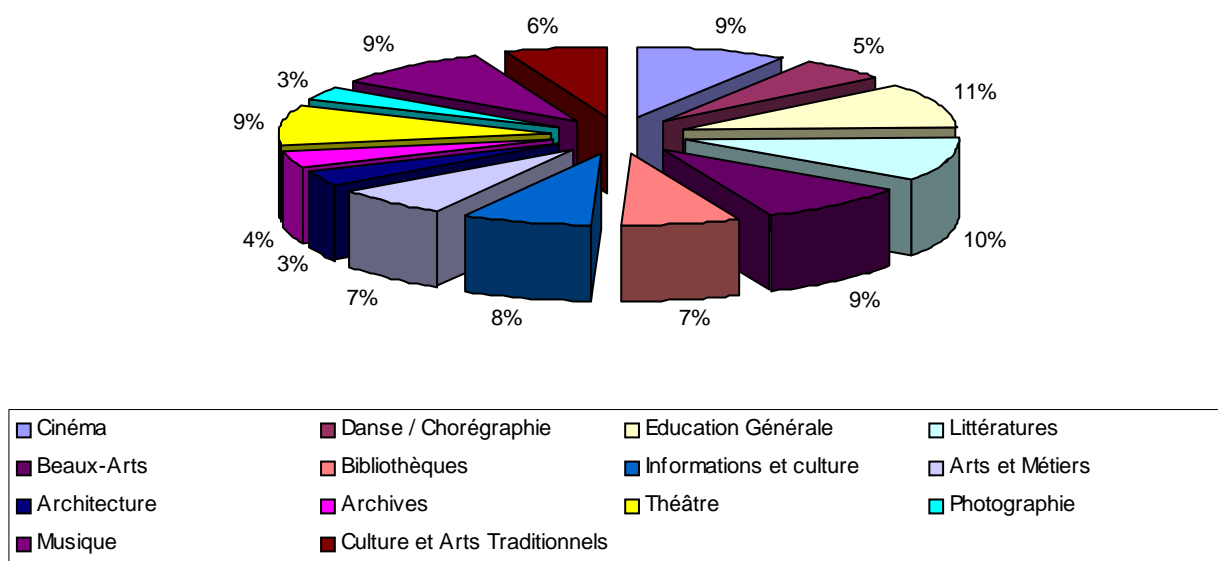
2. Le Fonds National pour la Culture (Nemzeti Kulturális Alapprogram) :

Le Parlement a mis en place le NKA dans le but de soutenir la création et la préservation des valeurs culturelles hongroises au niveau national et international. Il opère sous l'autorité du NKÖM et c'est le Ministre de la Culture qui en est le président.

Le Fonds distribue des subventions issues des revenus alloués par la loi XXIII de 1993 (sur le NKA) et correspondant à la « taxe culturelle ». Cette taxe est prélevée sur l'achat et/ou la vente de produits et services culturels ainsi que sur les biens associés à la consommation de biens culturels (postes de télévision à hauteur de 1%, photocopieuses, ordinateurs,

consommables -cassettes vidéos et cds vierges-), et de nombreux autres produits. La somme totale venant de cette taxe varie d'une année sur l'autre. En 2000, le NKA a reçu 3,9 milliards HUF (15,6 millions d'€), 4,7 milliards HUF en 2001 (18,8 millions d'€), 5,7 milliards HUF en 2002 (22,8 millions d'€) et pour l'année 2003, 6,1 milliards HUF (24,4 millions d'€). Ce crédits doit être dépensé pour répondre à des priorités comme le soutien à la création nationale, aux commémorations et aux festivals culturels organisés à l'intérieur et à l'extérieur du pays, la présence dans les expositions internationales et le soutien de nouvelles tendances artistiques.

Répartition du budget par commissions



3. La culture, secteur par secteur :

- les arts visuels se caractérisent par la présence d'institutions artistiques qui captent l'essentiel de l'aide publique mais sont très éloignées des acteurs de la création contemporaine. Une scène de la création contemporaine par conséquent très étroite, indépendante et à peine aidée par les pouvoirs publics pour qui les projets avec les représentations culturelles étrangères installées en Hongrie sont essentielle.
- en musique « classique », une offre pléthorique liée à une grande tradition musicale, l'existence de nombreux orchestres symphoniques, d'une large demande des publics, de lieux nombreux et prestigieux (Opéra, Académie de Musique, Palais des Arts). Le répertoire joué est très conventionnel (classique, romantique et début du moderne) mais depuis quelques années, nous assistons à un véritable engouement pour la musique ancienne, jouée sur instruments anciens.
- en musiques actuelles, les scènes, privées mais bénéficiant souvent de subventions, sont très actives et ouvertes à la dimension internationale. Pour ce qui est de la création, quelques groupes émergent ou ont émergés, tels que Anima Sound System ou Yonderboy et ont atteint une renommée internationale mais cela se produit rarement. La scène jazz est en revanche très dynamique grâce au travail de la maison de disque BMC. Chaque année, de nombreuses coproductions voient le jour avec des artistes étrangers, des musiciens tels que Gabor Gado ou Gabor Winand bénéficient

très souvent de critiques élogieuses dans la presse spécialisée et vendent, à titre d'exemple, plus de disques en France qu'en Hongrie. Il existe également une scène « musiques du monde » notable et reconnue à l'étranger, à travers des groupes tziganes comme Romano Drom, ou Besh-O-Drom.

- Le secteur théâtral est très dynamique et couvre tous les répertoires, classique ou moderne, hongrois ou étranger (notamment russe, français et anglais).
- La danse contemporaine dispose à Budapest de plusieurs lieux de diffusion dont le principal est le Trafo (Maison des Arts Contemporains), et dont la programmation tournée surtout vers l'étranger. La plupart des compagnies françaises s'y sont d'ailleurs produites (Gallotta, Martine Pisanni, Prejlocaj, Nadj...). A noter également la présence du théâtre Mu, moins doté financièrement et plus petit mais avec une programmation également largement tournée vers l'international (Xavier Leroy, Karine Ponties...). Côté création, c'est le chorégraphe Pal Frénak qui tient aujourd'hui d'éclaireur à tout ce secteur.
- La présence du « nouveau cirque » est aujourd'hui surtout le fait des compagnies étrangères se produisant au Trafo ou au festival Sziget. Il existe d'ailleurs une forte demande du public pour ce type de spectacle mais la création locale est encore quasi-inexistante.



Comment développer le public du spectacle vivant en France aujourd'hui ?

DOCUMENT DE TRAVAIL

Ariane LÉVY
Déléguée de production
à la Cité de la musique

Introduction

Des salles de spectacles qui oscillent entre trop-plein de spectateurs et un remplissage difficile, le vieillissement des spectateurs de certains spectacles, un manque de renouvellement des spectateurs en général : les propositions du spectacle vivant en France semblent aujourd'hui n'être adressées qu'à un public d'initiés.

Dans ce contexte, **la question de la conquête d'un nouveau public est posée. En particulier, doit-on mieux prendre en compte les attentes du public ?**

Nous avons tenté de répondre à ces questions en rencontrant des professionnels attachés à ces questions, dans des lieux du spectacle vivant qui réussissent particulièrement bien le cocktail d'une programmation de qualité et d'un public satisfait :

- Françoise Roussel, Directrice des relations avec le public et du marketing de l'Opéra de Paris, précurseur et emblématique s'il en est du spectacle vivant en France
- René Martin, directeur artistique et fondateur des Folles Journées de Nantes, premier festival de musique classique en France à la popularité et à l'exigence artistique exemplaires
- Anne Goalard, directrice de la communication et des relations avec le public au théâtre de la Colline, dont la programmation contemporaine engendre un travail constant de conquête du public.
- et enfin Stéphane Malfettes, secrétaire général l'Opéra de Lille qui a rouvert en 2004, avec un vaste cahier des charges : une programmation ambitieuse allant de l'opéra à la musique contemporaine pour le grand public, tout en laissant une grande place à la danse.

Nous verrons comment ils répondent chacun aux défis posés par la conquête de nouveaux publics dans le domaine du spectacle vivant en France.

Nous proposerons alors trois pistes pour la conquête du nouveau public : **mieux connaître son public et ses attentes, mener des actions de communication et de relations avec le public pour accompagner le spectateur** et enfin **proposer une offre adaptée aux attentes du spectateur.**

I. Améliorer la connaissance du public

Pour les institutions culturelles françaises, développer son public pose tout d'abord la question de sa connaissance. Connaître les catégories et les profils des spectateurs permet d'identifier les publics à conquérir car on remarque les pans de publics absents ou sous représentés parmi les spectateurs. Or, cette démarche de connaissance du public est loin d'être systématique, ou même courante en France. En effet, passant par trois outils principaux, elle nécessite des moyens techniques ou humains, que les lieux plus importants se procurent plus facilement que les petites salles. Dans ce domaine, nous avons rencontré des professionnels qui y accordent une priorité, notamment l'Opéra de Paris ou le Théâtre de la Colline.

A) La connaissance des publics passe aujourd'hui par trois types d'outils principaux

▪ la connaissance intuitive des publics

De manière générale, les théâtres connaissent leur public intuitivement grâce à l'expérience. L'exemple du Théâtre de la Colline est éclairant. Le service des relations avec le public attache un intérêt particulier à rencontrer son public après les spectacles ou lors d'activités autres que le spectacle en lui-même (débats, rencontres...).

D'autre part, il s'appuie sur son expérience pour connaître le type de spectateurs intéressés par tel type de spectacle, dans un lieu où l'offre proposée est pointue. Citons comme exemple, un spectacle de Claude Régy. Intuitivement, le théâtre de la Colline sait que les spectateurs intéressés seront principalement des amateurs de danse, des étudiants/ jeune public et le milieu des arts plastiques.

Pour ce qui est de la connaissance du public à l'Opéra de Lille, le service des relations avec le public a identifié 3 grandes tendances vis-à-vis des typologies de spectacles :

- pour les spectacles de danse : le public est plutôt jeune et mobile
- pour les concerts de musique du monde : le « grand public », pas particulièrement spécialiste est majoritairement représenté.
- pour les opéras: un public « classique » d'abonnés est majoritaire.

De même, les spectacles choisis dans les abonnements sont des indicateurs du profil des spectateurs. On sait qu'une personne nouvellement abonnée choisira des spectacles connus, classiques (*La Flûte Enchantée*, concert classique...), alors qu'une personne ayant l'habitude de voir des spectacles dans différents lieux ou étant depuis plus longtemps abonnée aura davantage « le goût du risque » et sera ainsi tentée par des spectacles plus pointus (type opéra baroque ou concert de musique contemporaine par exemple).

D'autre part, les spectacles programmés sont eux-mêmes des indicateurs du type de public présent. Cela est particulièrement vrai pour des « spectacles pointus » ou des lieux spécialisés. Dans les petites ou moyennes structures, cette connaissance du public qui passe par l'intuition est la plus **répandue** aujourd'hui car elle ne nécessite aucun moyen autre que la réflexion et l'expérience du théâtre. Utile, **elle manque de précisions** et peut difficilement constituer une base de réflexion pour identifier telle ou telle catégorie de spectateurs qui seraient à conquérir.

▪ Le logiciel de billetterie

L'outil le plus commun de connaissance du public dont disposent les lieux culturels est le logiciel de billetterie. Il permet d'avoir une vision globale de son public en répertoriant tous les acheteurs de billets selon un certain nombre de critères.

Ces critères recensent des informations relatives à la fréquentation de la salle de spectacle et des données socio démographiques. A l'Opéra de Lille, par exemple, quatre critères sont enregistrés :

- l'historique des achats de places : fréquence de la venue à l'Opéra, types de spectacles choisis, catégorie de places...
- l'origine géographique : Nord, Pas-de-Calais, étranger...
- l'âge : (catégorie non systématiquement renseignée)
- la catégorie socio-professionnelle : (catégorie non systématiquement renseignée)

Ces informations sont renseignées au moment de l'achat de places mais peuvent aussi être obtenues grâce à un flyer « coupon-réponse » que les spectateurs remplissent volontiers en vue de recevoir une brochure.

D'autre part, le logiciel permet de gérer les **quotas de spectateurs**. En effet, avant la vente aux individuels, les théâtres contingentent leur salle de façon à équilibrer les publics par rapport à des objectifs financiers (espérance des recettes) mais aussi à une volonté d'éducation d'un nouveau public. On peut ainsi contingenter plusieurs types de public en leur réservant des « quotas » de places, comme par exemple :

- les scolaires
- le public « social »
- les comités d'entreprise
- les abonnés
- les ventes individuelles

C'est donc le théâtre qui décide de la place qu'il souhaite accorder aux différentes catégories de public. On voit bien que le choix de la répartition des publics est un véritable enjeu de développement des publics. En effet, donner une suprématie aux ventes individuelles favorise les recettes, alors qu'accorder une grande place aux abonnements favorise la fidélité du public. A l'inverse, accorder un nombre important de places aux scolaires met l'accent sur une politique de renouveau des publics, etc...

Le logiciel de billetterie, très **fiable** concernant le spectateur acheteur ne recense aucune information sur les spectateurs qui l'accompagnent. Cette lacune d'information rend donc **partielle** la connaissance du public grâce à la billetterie.

D'autre part, s'il permet de connaître le profil du public, le logiciel de billetterie **ne permet pas de sonder ses attentes**.

▪ l'étude des publics

Le moyen le plus **efficace** pour connaître son public et **sonder ses attentes** est l'étude de public. Nécessitant un **investissement important en temps et argent** et difficile à réaliser en interne, l'étude de public est pratiquée dans les lieux aux budgets les plus importants. Elle est le plus souvent menée par l'intermédiaire d'un questionnaire à remplir ou d'entretien téléphonique. Elle vaut par sa précision, sa justesse et l'acuité de ses questions.

Une étude sérieuse de public contribue à la conquête de nouveau public dans la mesure où elle permet d'établir un diagnostic le plus juste possible des spectateurs fréquentant une salle de spectacles. A partir de ce diagnostic, on peut définir les axes de développement du public, connaître les attentes du public et tenter d'y répondre.

Si les études de public sont rares, celles qui sont effectuées ont souvent une visée spécifique et non un objectif général de connaissance des publics.

Ainsi, ponctuellement, l'Opéra de Paris organise des enquêtes sur ses publics avec un angle de vue spécifique : par exemple les publics de la danse, ou l'évaluation de la qualité du service de ventes. Il peut ainsi mieux répondre à des problématiques spécifiques ou améliorer certains pans de son activité. Le Théâtre de la Colline, quant à lui, réalise une étude annuelle des publics, faite en collaboration avec une agence de conseil, ce qui lui permet d'actualiser la connaissance de son public année après année (nous y reviendrons).

Le développement du public passe donc par la connaissance du public : elle permet d'identifier les pans de public absents ou sous représentés. En revanche, on note **que les outils de connaissance du public sont limités et perfectibles**. S'ils étaient améliorés et diversifiés, cela permettrait une meilleure connaissance du public, et donc un développement plus aisé.

B) Bien que perfectible, la connaissance du public met en évidence des catégories de public sous représentées que les théâtres pourraient conquérir

- la recherche du public jeune

Les études du public des théâtres soulignent le vieillissement du public et le manque de jeunes spectateurs. Or, il est important de mobiliser ces derniers pour renouveler le public du spectacle vivant. De nombreuses initiatives sont prises à cet égard :

L'Opéra de Paris, par exemple, recherche le jeune public (jusqu'à 28 ans) grâce à plusieurs moyens :

- une **politique tarifaire attractive** qui propose des formules adaptées « aux jeunes » (formule découverte alliant classiques et créations)
- un service culturel qui s'occupe des lycées et des universités d'une part et du jeune public d'autre part.

L'Opéra de Lille a mis en place un abonnement spécial moins de 26 ans : « pour 40 euros / 4 spectacles ». Cette formule a prouvé son efficacité et son succès (un quart des abonnés sont des moins de 26 ans). En outre, face au succès de cet abonnement, la fréquentation des jeunes à l'Opéra trouve une existence et une reconnaissance institutionnelles.

- les catégories socio-économiques favorisées

L'autre grande partie du public insuffisamment représenté sont les catégories socio-économiques favorisées. Cadres non mélomanes, la population de plus de 26 ans ayant les **moyens** de se rendre à l'Opéra, mais qui n'y va pas par **méconnaissance**, manque d'intérêt ou appréhension est plus que jamais une problématique d'actualité. A l'heure de la culture accessible à tous tout le temps, notamment grâce à l'ère du numérique (Internet, chaînes spécialisées, stars du Théâtre ou du Bel canto médiatisés...), acheter sa place au théâtre demeure un acte compliqué pour nombre de cadres aux revenus élevés mais non habitués à ce type de sorties culturelles.

Pour les toucher, l'Opéra de Paris choisit de s'adresser directement à cette population par l'intermédiaire de fichiers. Cependant, les échanges de fichiers avec d'autres structures culturelles comme les théâtres ne peuvent pas toujours être efficaces car il existe généralement une grosse différence de prix entre les autres théâtres et l'Opéra de Paris.

Un autre moyen utilisé pour attirer ces publics est la publicité et la communication « institutionnelle », comme par exemple l'intermédiaire de Radio classique, média très approprié pour cibler cette catégorie de public (hommes d'affaires).

- les collectivités

Groupes de personnes, ils comprennent par exemple les groupes de l'éducation nationale, les comités d'entreprise et des associations de différentes natures.

Ainsi, les comités d'entreprise représentent-ils une ressource très intéressante pour les lieux culturels puisque grâce à leur intermédiaire, on peut cibler les actifs que l'on souhaite toucher. Cependant, l'une des difficultés à laquelle se heurte le service des relations avec le public est que la culture mobilise difficilement les groupes. A l'heure actuelle, d'autres causes rassemblent davantage, comme l'humanitaire par exemple. « L'humanitaire est plus à la mode que la culture » d'après Françoise Roussel.

D'autre part, notons que les entreprises à cibler pour le mécénat et la sensibilisation de leurs employés ne sont plus les mêmes qu'hier. On recherche aujourd'hui des PME dans le secteur de l'informatique par exemple (parce qu'elles sont nombreuses) dont les employés, qui n'ont pas forcément de culture lyrique, ont des revenus suffisants. Françoise Roussel, de l'Opéra de Paris, pense que les Intranet sont de formidables viviers pour toucher ce type de public, le problème étant aujourd'hui **les relais d'informations**. Même si l'entreprise propose des tarifs intéressants à ses employés, il n'y a pas d'intermédiaires qui « vend » le produit, c'est-à-dire prépare les employés au spectacle ou éveille en eux le désir d'acheter un spectacle inconnu. Parmi les associations, nombreuses sont financées par les mairies et sont à caractère social. Cependant, elles sont attirées par les « tubes », et cette première sortie à l'Opéra connaît rarement de suite.

Françoise Roussel soulève la nécessité de **travailler sur un maillage plus fin** pour sensibiliser les personnes au plus près. Elle souhaiterait travailler sur des noyaux plus petits (groupe d'amis notamment). Son rêve secret serait même d'organiser des « réunions Tupperware » à l'Opéra de Paris !

C) D'autre part, la connaissance du public permet de connaître et répondre à ses attentes et de mieux conquérir les cibles en question

- Le public est à l'heure actuelle peu ou pas sondé sur son avis sur les spectacles

L'avis du public sur le contenu des spectacles n'intéresse pas ou peu les services des relations avec le public : « Ce n'est pas notre travail, ce n'est pas légitime », telle est la réponse de Françoise Roussel quand on lui demande son avis sur les retours que les spectateurs ont donnés sur les spectacles auxquels ils ont assisté. Le service des relations avec le public est très séparé de la programmation dans les lieux que nous avons visités, il n'y intervient pas et « cela est pour le mieux » selon Françoise Roussel car cela permet de garantir les choix des spectacles sur des critères artistiques et non pas « marketing ».

Les indicateurs d'appréciation du public les plus parlants sont donc à l'heure actuelle **les taux de remplissage et de fidélisation**.

Si l'avis du public est peu ou pas sondé concernant les spectacles, il commence à l'être concernant « **l'expérience spectateur** ». Cela comprend les services autour du spectacle et les modalités de la sortie : vente de billet, accueil, site Internet...

C'est sur ce point qu'on reconnaît la légitimité de l'avis et de l'exigence du public.

- Si peu de théâtres s'organisent avoir un retour de l'avis du public, on note une nouvelle tendance où l'on sonde les attentes des spectateurs.

Comprendre les attentes des spectateurs est le point de départ pour pouvoir y répondre et ainsi mieux satisfaire son public. C'est pourquoi des retours de l'avis du public devraient être mieux organisés, à l'image de ce que pratique le Théâtre de la Colline.

Tous les ans, en septembre, depuis 6 ans, environ 25 % des abonnés du Théâtre de la Colline sont interrogés par téléphone par le théâtre afin de connaître leur appréciation de la saison passée. Cela permet d'avoir un contact informel et personnel avec les spectateurs et de connaître leur avis sur la qualité et le type de spectacle présenté.

D'autre part, la Colline a des objectifs de remplissage adaptés à l'offre qu'elle propose. Par rapport à eux, elle note le remplissage réalisé et analyse les éléments quantitatifs quant à la réception de ces ouvrages. Quand ils ne sont pas remplis, le service des relations avec le public analyse les causes et cherche notamment dans ces échanges avec les publics.

On voit donc que le retour du public sert les théâtres à enrichir leur connaissance et leur relation avec leur public, mais n'a pas d'influence sur la programmation du lieu, car cela serait compromettre l'indépendance artistique selon les personnes interrogées.

Cependant, comme on l'a vu, ce retour est donc volontairement limité et difficile à utiliser pour améliorer la satisfaction du spectateur. Il semble intéressant et légitime de connaître les attentes du public sur les questions de modalités de sortie au spectacle ou de goût en général des spectateurs (plutôt musique, plutôt, danse...). Charge ensuite au programmateur de choisir les bons spectacles.

D'autre part, améliorer la connaissance de son public éclaire la conquête de nouveaux publics en identifiant les « cibles », c'est-à-dire les publics absents ou sous représentés. De cela découlent les moyens pour aller à leur rencontre. Parmi eux, les actions de communication et de relations avec le public sont devenues incontournables.

II. Utiliser les actions de communication et de relations publiques

A) La communication est un levier important de développement du public

- La communication permet d'attirer un public ciblé

La communication permet de cibler et d'attirer des **publics spécifiques**, comme le prouvent les actions du Théâtre de la Colline dans ce domaine.

Du fait de sa vocation à être un théâtre national voué à la création contemporaine, le Théâtre de la Colline est confronté à plusieurs enjeux de taille: satisfaire le plus grand nombre de spectateurs, conserver une qualité artistique exemplaire et assurer un remplissage de la salle. C'est pourquoi, on peut dire que la stratégie de développement des publics au Théâtre de la Colline s'articule sur « **une ligne de crête entre les relations avec le public et le marketing** » (Anne Goalard). Voici 2 exemples d'actions emblématiques du travail de relations publiques du théâtre de la Colline :

Exemple d'une action chère à la Colline : la recherche du public de proximité, dit de l'Est parisien

Le public de l'Est parisien est principalement touché par la campagne d'affichage du théâtre dans le XXème arrondissement, mais également, par l'action d'associations et du secteur social de l'Est parisien. On a donc à la fois une approche communication-marketing et une mission de service public liée à la sensibilisation et à l'éducation d'un public défavorisé.

En complément de ces grands principes, le théâtre de la Colline a mis en place une série d'actions dites « de proximité » pour le public du XXème. Parmi elles :

- achat de fichiers dans le XXème arrondissement pour envoi de documents de communications (informations sur le lancement des abonnements, brochures de saison, flyers pour des spectacles, débats...). Ces opérations faites en collaboration avec la Poste.
- Actions de sensibilisation dans les cafés dont l'activité est très liée à la vie quotidienne des habitants du quartier
- Ateliers théâtre en collaboration avec des associations du quartier
- Création de groupes de lecteurs dans le XXème arrondissement animé par des personnalités engagées dans la vie politique et sociale de l'arrondissement: un directeur de bibliothèque, un responsable d'action politique et 2 instituteurs. Ce comité connaît les textes choisis deux ans à l'avance et participe au travail de lecture et de réflexion préalable. Ces personnalités prescripteurs dans le quartier créent des réseaux de diffusion de l'information et éventuellement d'éducation par rapport à la programmation du théâtre de la Colline.
- Des invitations au théâtre planifiées à l'avance, non pas destinées à remplir la salle, mais à faire découvrir le meilleur de la saison à un public identifié par des associations.

Par cette série d'actions, Anne Goalard explique : « on se crée nos **relais**, nos réseaux », réseaux qui diffusent l'information dans le XXème arrondissement notamment, et ce avec succès. On a noté une progression importante du public de l'Est parisien, et notamment dans le XXème arrondissement depuis le début de ces actions.

Cibler un public intéressé par un spectacle : exemple de « Pour un Chant de David » de Claude Régy

Une problématique originale à laquelle est confrontée le théâtre de la Colline est de faire venir le **public approprié** pour chaque pièce. « Chaque spectacle appartient à un genre », dit Anne Goalard, on doit œuvrer de créativité pour aller chercher le public susceptible d'être intéressé. En effet, l'offre de la Colline est vaste, pointue et spécifique. Il convient donc d'accorder une importance particulière au type de public que l'on souhaite attirer pour voir tel spectacle.

Pour le spectacle de Claude Régy, comme évoqué plus haut, on cherchera donc à atteindre le public que la Colline a identifié comme susceptible d'être intéressé c'est-à-dire un public amateur de danse, d'arts plastiques et le jeune public. Pour toucher ces publics, le théâtre a utilisé les échanges de fichier avec le Centre National de la Danse et les écoles d'art.

Une autre piste pour rechercher un public susceptible d'être touché est l'auteur. Henri Meschonnic est un traducteur moderne de la Bible, le théâtre a donc travaillé en collaboration avec les « réseaux de culture religieuse », comme par exemple l'Institut du Monde arabe et a organisé des conférences au Musée d'Art et d'Histoire du Judaïsme, ainsi que des projections au cinéma MK2 sur ces questions.

Ces différentes actions ont eu un **impact** réel puisque la vente de places connut un succès très honorable et surtout les spectateurs étaient **satisfaits** du spectacle.

Ainsi, **les actions de communication, pallient le manque de notoriété** dont souffrent les écritures contemporaines. La Colline se situe donc dans un souci permanent de recherche de public intéressé à son offre de spectacle. Comme l'explique Anne Goalard, la stratégie de recherche du public à la Colline consiste en un soin et une étude particuliers apportés à chaque proposition : « **Aucun spectacle ne fait l'objet d'une stratégie de recherche de public : chaque spectacle a son propre projet.** »

A côté de ces projets propres aux spectacles, il existe une activité de prospective permanente de nouveaux publics. Elle consiste en :

- la recherche de fichiers
- la publicité adressée
- les partenariats avec la Comédie française (échanges d'abonnés),
- la construction d'événements (Magazine littéraire...)

Le Théâtre de la Colline joue la carte de **l'Axe culturel** pour développer son public, c'est-à-dire qu'elle s'appuie sur des structures culturelles déjà existantes pour créer des réseaux ou des événements/ partenariats afin d'échanger, de croiser et de faire croître les publics.

- D'autre part, la communication entretient l'image d'un lieu, et attire ainsi un nouveau public grâce à l'imaginaire

A l'opposé des écritures contemporaines du Théâtre de la Colline, l'une des particularités de l'Opéra de Paris, ou de l'Opéra en général, est qu'il exerce un pouvoir attractif dans l'imaginaire des gens. Selon l'identité des lieux, la communication est adaptée pour attirer un nouveau public.

Ainsi, une autre communication a pour visée de ne pas cibler un public en particulier, mais de faire vivre l'image d'un lieu, à travers une **communication** dite « **institutionnelle** ». Par exemple, la communication de l'Opéra de Paris consiste surtout à entretenir son image, un peu comme **l'image de marque** d'une entreprise : onirique, elle est destinée à marquer les esprits plus qu'à promouvoir un spectacle en particulier. De la même manière, le pouvoir

d'attraction des Folles Journées réside également beaucoup dans cette communication institutionnelle assimilable à une « image de marque ». Les Folles Journées, événement populaire s'il en est, et attendu par toute la population nantaise notamment, s'appuie sur une communication élégante et massive dans toutes sortes de relais (y compris chez les commerçants et artisans locaux), et dont l'image emblématique est une belle représentation du thème mis à l'honneur.

En complément des actions de communication ciblées que l'on a vu, le théâtre de la Colline adopte également une communication de type institutionnelle, c'est-à-dire qu'il communique sur le lieu même. Celle-ci est emblématique du projet artistique du théâtre : le texte est premier et il est l'élément mis en valeur. Pas de photos mais une charte graphique forte et identifiable l'accompagnent. On voit que les deux communications peuvent se compléter.

Le cas de l'Opéra de Lille est intéressant car il s'agit d'un lieu qui a rouvert en 2004, et dont le rayonnement et la programmation suscitaient beaucoup d'attentes. Dans la région du Nord-Pas-de-Calais, où l'offre musicale est importante mais où des lacunes demeuraient, l'Opéra a dû se faire sa place tant parmi le paysage artistique que parmi la population. C'est pourquoi, la communication de l'Opéra de Lille était et demeure toujours presque 3 ans après sa réouverture un enjeu de taille.

Il a d'emblée été décidé qu'elle s'appuierait sur une information claire et accessible à travers la ville. Un affichage est ainsi régulièrement effectué à travers la ville et la région, ainsi que des flyers diffusés dans des lieux culturels et de sociabilité.

Les messages de la communication de l'Opéra sont porteurs de messages d'élégance, de raffinement et d'originalité pour les saisons 04-05 et 05-06.

Les propositions de spectacle se font en général sans marketing direct, sauf dans des cas extrêmes où la billetterie est en grande difficulté car elle ne trouve pas d'acheteurs. Dans ces cas-ci, les personnes susceptibles d'être intéressées sont repérées par l'historique de leur achat de places, mais l'Opéra de Lille ne pratique pas l'échange de fichier avec d'autres structures ou magazines culturels par exemple.

Ainsi, **travailler sur l'image d'un lieu**, qu'elle soit onirique comme celle de l'Opéra de Paris ou populaire comme celle des Folles Journées, et l'entretenir, **contribue à attirer constamment un nouveau public**. En effet, en nourrissant l'image d'un lieu, la communication donne une existence au moins imaginaire du lieu dans l'esprit du public, et le rend ainsi familier.

Le problème engendré par ce type de communication est que les nouveaux spectateurs, qui se trouvent livrés à eux-mêmes dans le choix des spectacles, souhaitent commencer par voir un « classique », mais ne reviennent pas toujours. Malheureusement, ce premier pas débouche rarement sur une pratique régulière et l'expérience s'arrête souvent là.

- Internet constitue également un nouvel outil encore sous-exploité pour le développement du public.

La venue d'Internet a permis de donner une **visibilité à tous** les lieux culturels. Il s'agit donc de **se démarquer** par rapport à la multitude des autres sites existants, et ce d'autant plus que ce support de communication peut être **lié à un acte d'achat**.

Le site Internet du Théâtre de la Colline est exemplaire dans le paysage culturel français. Site institutionnel à la fois informatif, source bibliographique et dramaturgique, il est un véritable site de contenu interactif, doté de son et de vidéo multiples et pertinents.

En sus des contenus classiques informatifs et pratiques que l'on trouve désormais sur la plupart des sites des autres théâtres, il permet de mettre en ligne une revue élaborée par le Théâtre, résultat du travail éditorial autour du projet artistique dont l'outil principal est le lexique. Il n'en existe pas l'équivalent en France à notre connaissance.

Sa particularité réside, entre autres, dans le fait que sa publication soit uniquement électronique. Son projet est d'être « une revue accessible aux néophytes et un travail d'approfondissement ». Ainsi tous les publics peuvent y trouver satisfaction grâce aux différents niveaux de navigation (système de pops-up permettent d'approfondir la recherche). Grâce à Internet, le temps de la création est le temps de la mise en ligne, ce qui n'est pas permis pour la publication. Ainsi, le théâtre peut « parler du travail au plus proche » en permettant au spectateur de suivre **le temps de la création** quasiment jour après jour.

Interface primordiale avec le spectateur, le site connaît une fréquentation importante : de 700 à 1500 personnes par jour surfent sur le site.

L'animation, faite en HTML, permet aux ordinateurs les plus basiques de se connecter, permettant ainsi un accès ouvert à tous les publics.

Privilégiant le son et l'image, la réalisation technique de la revue n'est pas faite en interne, mais élaborée par des spécialistes de l'informatique.

Ce site offre un outil de plus mis au service du spectateur vers « un parcours culturel autour du XXème siècle », dont l'utilisation n'est d'ailleurs pas limitée à celle des spectateurs.

Ainsi, grâce à des actions de communication, un nouveau public peut être conquis. En outre, les actions de relations avec le public sont aujourd'hui une nécessité dans la conquête d'un nouveau public.

B) Les actions d'accompagnement du spectateur sont devenues nécessaires à la conquête de nouveau public

- Initier un nouveau public

Pratique très en vogue, les actions d'initiation du public ont un succès et des résultats avérés. Tantôt pédagogiques, tantôt liées à la prospection, tantôt chargées d'accompagner les spectateurs dans leur appréhension du spectacle, ces actions sont organisées selon les spectacles pour asseoir la notoriété d'un auteur, ou l'accompagner. Ces actions sont suivies par l'équipe des relations avec le public et si elles sont propres à chaque projet, elles ont une logique qui peut s'apparenter à une **stratégie** tout au long de l'année.

Le Théâtre de la Colline organise de nombreuses actions, en relation avec les spectacles qui connaissent un fort succès. En outre, elles contribuent à l'ambition du théâtre de proposer « un parcours dans l'Art du XXème siècle », dans le cadre de la mission d'« engagement auprès du public » qu'il s'assigne.

Les caractéristiques de ces actions sont adaptées selon le type de spectacle.

Parmi elles, citons :

- les « afters » du mardi soir : après les spectacles du mardi soir, un dialogue est organisé entre les artistes et les spectateurs autour du spectacle auquel ils viennent d'assister. Ce moment identifié, propice à la rencontre est désormais une petite institution qui connaît son public régulier.

- les actions pédagogiques : en relation avec des classes, un programme nommé « Ecritures en cours » est en charge de sensibiliser les élèves à la création contemporaine

- les projets pédagogique-social : il s'agit d'initier un public qui n'a pas accès au théâtre et à la culture en général par le biais des associations du secteur social avec lequel le théâtre réalise un travail en profondeur tout au long de l'année. Un attaché de relations avec le public est dédié à chacun de ces publics : publics sociaux, jeune public.

- organiser des événements dans des lieux extérieurs en relation avec la programmation (une visite au musée d'Orsay par exemple) pour créer des ponts entre les institutions culturelles.

Ces actions connaissent un succès important, qui se répercute à la billetterie. Une lecture accueille par exemple régulièrement 1000 spectateurs

L'Opéra de Lille construit ses actions sur les projets artistiques en mobilisant les artistes. Il organise chaque fois que cela est possible un parcours de sensibilisation pour que la rencontre du public avec une œuvre se fasse et soit satisfaisante.

L'équipe des relations avec le public mène plusieurs actions à plus ou moins grande échelle. Quelques exemples : une jeune artiste autour de la création de Georges Aperghis *Avis de Tempête* avec des jeunes d'un lycée « difficile » de Lille.

- pratique d'un atelier /rencontre avec danseur par exemple qui permet de situer le spectacle dans l'horizon d'attente des futurs spectateurs

- rencontre avec une équipe artistique pour le grand public

Parmi ses missions, donner une visibilité à la danse contemporaine (qui n'a pas nécessairement de représentation imaginaire pour les lycéens du Pas-de-Calais), sous représentée dans la région est une priorité pour l'Opéra de Lille. Or, la danse et la musique contemporaines dans la grande salle sont toujours un défi pour la billetterie. Pour que la rencontre se fasse, une sensibilisation préalable est nécessaire.

De la même manière, l'Opéra de Paris a mis une place toute une série d'actions, aux côtés des spectacles, en particulier depuis l'arrivée de Gérard Mortier à la tête de l'institution. Ces rendez-vous réguliers et gratuits se structurent notamment à travers les « Casse-croûte » : le jeudi à l'heure du déjeuner (de 13h à 14h), au Studio Bastille, pour un concert de musique de chambre par les musiciens de l'Orchestre de l'Opéra, ou pour une séance « *À la rencontre de...* » : conférence, projection d'un documentaire ou rencontre avec un artiste ou une personnalité. En alternance, les rencontres ont pour thème la danse, la musique de chambre et l'Opéra. Conférences généralistes, ces « casse-croûte » attirent un public curieux mais pas forcément acheteur des spectacles de l'Opéra.

Ainsi, comme on l'a vu de nombreuses conférences d'introduction aux œuvres ou de rencontres avec les artistes sont organisées à l'Opéra de Paris, et le public en est friand : « C'est une manière d'**amorcer la pompe**, explique Françoise Roussel, **qui donne envie** d'aller au spectacle ».

Françoise Roussel évoque également les **actions inter-établissements** qui sont également très efficaces car le public de l'Opéra aime aller à l'extérieur. Pour elle, il n'est pas question de concurrence entre les établissements culturels parisiens, l'Opéra de Paris est, toujours selon elle, beaucoup plus en concurrence avec la télévision qu'avec les autres lieux.

Cependant, le spectateur (souvent cadre) se heurte à des limites de temps qui le limite ou l'empêche de se rendre à ses manifestations annexes au spectacle.

- Répondre au désir d'aller plus loin

A côté de la nécessité d'initier un public novice, se développe un courant de spectateurs qui désirent approfondir leur connaissance vis-à-vis d'un spectacle. En outre, ils souhaitent que ce soit l'institution qui leur fournisse ce complément d'informations.

Le Théâtre de la Colline accorde un soin particulièrement important à accompagner ses spectateurs dans cette démarche: « Le plus du Théâtre de la Colline, **c'est le contenu qu'il met à disposition aux côtés des spectacles qu'il propose**. C'est offrir la possibilité d'aller plus loin si on veut, sur ce qu'on veut ».

Cela s'appuie sur 2 outils principaux : un livre édité chaque année avec l'ensemble des textes joués dans la saison et un site Internet de documentation très riche dont on a parlé plus haut.

Il s'agit donc d'approfondir, « mais pas seulement intellectuellement, aussi par le sensible » (Anne Goalard).

L'Opéra de Paris, quant à lui, organise des « Pleins Feux ». Pour une sélection de productions d'opéra présentés à l'Opéra de Paris, les « Pleins Feux » sur l'opéra présentent au public l'œuvre sous des éclairages divers: partition, livret, mise en scène, distribution... Plusieurs intervenants, membres de l'équipe de production, artistes de la distribution, spécialistes dans les domaines les plus divers sont susceptibles de participer à ces manifestations.

De même, les « Pleins Feux » sur la danse proposent pour une série de manifestations axée sur la création et la transmission, un chorégraphe, un maître de ballet ou une Étoile, selon les cas, qui travaille en public avec des danseurs de la Compagnie un aspect, un rôle ou une variation de l'œuvre programmée (le samedi de 15h à 16h, à l'Amphithéâtre Bastille).

En opposition avec les « Casse-croûte », les « Pleins Feux » sont destinés à un public qui souhaite préparer sa venue à l'Opéra ou aller plus loin dans la compréhension d'un spectacle. Là encore, le choix des spectacles est savamment fait en fonction des spectacles dits « grand public » et ceux réputés « difficiles ».

Ainsi, les actions de communication et de relations avec le public sont aujourd'hui une nécessité pour accompagner le spectateur potentiel.

III. Proposer une offre adaptée aux attentes du spectateur

A) 3 tendances définissent le public d'aujourd'hui et indiquent des voies possibles pour le développement du public

Il est difficile d'avoir une vision synthétique du public d'aujourd'hui et de demain. Selon les lieux, autant de publics qui diffèrent, et pourtant, on peut dégager des tendances qui se croisent.

- Un spectateur consommateur

De la société de consommation émanent « certains spectateurs excessifs qui consomment de la culture comme des yaourts ». C'est pourquoi Françoise Roussel est contre les évaluations des spectacles car la dérive attenante est celle du « **satisfait ou remboursé** ». Ainsi, elle reçut une lettre demandant à se faire rembourser un spectacle qui n'avait pas plu ! Précisément, le remboursement d'une place de spectacle ne peut avoir lieu car l'acte d'achat d'une place est lié d'une part à un acte artistique et d'autre part à l'appréciation de chaque spectateur. C'est de nouveau une raison pour laquelle Françoise Roussel est favorable à la séparation entre les services de programmation et de relations avec le public. Les spectateurs actuels n'ont plus le même lien avec le spectacle vivant que le public pouvait avoir il y a quelques années, c'est-à-dire empli de respect et d'admiration. Cette nouvelle exigence des spectateurs peut donner lieu à une **dérive consumériste** qu'il faut à tout prix éviter. Pourtant, il faut en tenir compte.

Enfin, notons « l'effort » comme un problème global. Souligné par Françoise Roussel, elle l'identifie comme un frein dans une société de la consommation à outrance. Faire un minimum d'efforts pour lire un programme par exemple optimise les chances d'apprécier le spectacle

- Un spectateur demandeur d'accompagnement

En parallèle d'un monde où l'on est de plus en plus consommateur et passif, on note que les spectateurs sont **demandeurs d'un accompagnement de l'institution culturelle**. En effet, à l'heure actuelle, le travail pédagogique de préparation au spectacle n'est pas toujours fait par l'école ou les médias.

Anne Goalard perçoit aujourd'hui une demande de la part du public à approfondir sa connaissance artistique, à se rendre au théâtre comme un spectateur qui se prépare au spectacle qu'il a choisi d'aller voir. De même, cette partie du public souhaite éventuellement des informations complémentaires après la représentation pour répondre à sa curiosité personnelle. Le spectateur est aujourd'hui exigeant (on rejoint ici la première tendance), il a des attentes perceptibles auxquelles le théâtre tente de répondre par tous les outils mis à sa disposition.

- Un public plus diversifié

Pour Françoise Roussel, le public d'aujourd'hui est plus divers, plus snob, a fait des études plus longues. Le socle de culture de base n'est pas le même qu'autrefois, mais il est suffisant pour aller à l'Opéra.

En effet, on peut constater que le **public actuel n'est plus cloisonné**, que **ses goûts sont mixtes et multiples** : il peut voir un film américain, un concert de jazz ou de musique classique ou électronique, qu'une exposition en tout genre, etc... La pratique d'un seul « art » en tant que spécialiste comme cela était le cas auparavant s'est raréfiée, laissant place à la **culture du mélange des genres** parmi les nouvelles générations.

C'est ainsi que l'idée d'un « passe global » d'offre culturelle lillois (musée d'art moderne, lieu de concert électronique, musée des beaux-arts, théâtre...) est née, se basant sur le mélange des genres et la découverte de l'offre culturelle lilloise dans son ensemble, profitant ainsi de « **synergies convergentes** ».

B) De ce constat, plusieurs pistes sont à explorer pour conquérir un nouveau public

- Oter les barrières entre le spectateur et le spectacle vivant

➤ Une politique tarifaire attractive

Etablir des tarifs de billetterie abordable favorise le développement du public, en enlevant la barrière prix. On remarque que les tarifs élevés de l'Opéra de Paris sont un frein indéniable au développement de son public. A l'opposé, la politique tarifaire plutôt basse de l'Opéra de Lille (de 5 à 60 euros) incite tous les publics à acheter leur place. On remarque notamment le succès des abonnements moins de 26 ans à l'Opéra de Lille « pour 40 euros / 4 spectacles ». Cette formule a prouvé son efficacité et son succès (un quart des abonnés sont des moins de 26 ans).

De même, les tarifs très bas des Folles Journées (de 2 à 30 euros) sont extrêmement incitatifs pour la conquête de nouveaux publics (il y a même quelques concerts gratuits !)

➤ Réduire la distance physique du lieu culturel au spectateur

Pour surmonter l'obstacle de la distance qui empêche les gens de se rendre à l'Opéra de Lille car ils habitent trop loin (notamment dans le Pas-de-Calais), l'Opéra organise des trajets en bus, les **bus-opéras** qui viennent chercher les personnes et les ramènent chez eux.

- « Organiser » une sortie, créer « un événement » en ôtant la gravité au premier abord du spectacle vivant

Le public est demandeur d'une certaine modalité de spectacle : il souhaite des **spectacles courts**. Ainsi, les Folles Journées proposent des concerts de 45 minutes, ce qui permet d'attirer un nouveau public. En effet, en proposant un concert court, on enlève une part d'appréhension liée à la peur de l'ennui pendant un spectacle.

En outre, il existe une demande d'un public en terme de « **Sortie** », c'est-à-dire en **terme d'horaire et de date** en particulier par exemple. A cet égard le concert du réveillon le 31 décembre et les concerts du mercredi à 18h sont des concerts spécifiques dans la mesure où leur moment est particulier et répond à la demande d'un certain public.

Une autre proposition de « sortie » est celle des opérations en collaboration avec des structures locales. Par exemple, un concert à l'Opéra donné par des élèves du Conservatoire attire un nouveau public, l'archétype étant des parents qui n'étaient jamais venus à l'Opéra.

- Présenter une **offre attractive** pour le public et la **structurer** de manière convaincante

Pour conquérir un nouveau public, il paraît évident que les théâtres doivent proposer des spectacles que le public a envie d'aller voir. Or, d'une part, le public est attiré de manière générale par ce qu'il connaît et d'autre part, le cahier des charges artistique des théâtres impose une programmation variée. Par exemple, l'Opéra de Lille fait une grande place à la danse et à la musique contemporaines, aux côtés des opéras et concerts « classiques ». De la même manière, l'Opéra de Paris doit présenter tous les opéras, des « tubes » aux créations actuelles ».

L'enjeu de la conquête du public se pose donc plus précisément pour des ouvrages réputés « compliqués » du spectacle vivant. Ainsi, l'Opéra de Paris n'a aucun mal à remplir l'Opéra Bastille avec *Rigoletto* alors que la question se pose âprement pour les créations contemporaines que l'Opéra de Paris se doit de programmer. Les problématiques de conquête du public oscillent entre trop-plein et trop-vide pour caricaturer et il est difficile de parvenir à un équilibre. Ainsi, pour un spectacle comme la *Traviata*, le travail de relations avec le public est inutile, en revanche, il y a évidemment un important travail à fournir pour les spectacles de type créations contemporaines. Ainsi, la problématique qui se pose aux lieux de programmation « mixte » est donc de parvenir à un remplissage équilibré pour tous ses spectacles.

Par ailleurs, si la clef pour la conquête du public semble résider dans une offre attractive, elle réside aussi dans sa **structuration**. L'agencement des spectacles, leur équilibre, et le rythme de la programmation permettent d'attirer un public, non pas seulement autour d'une œuvre en particulier, mais autour d'une série de rendez-vous. La « structuration de l'Offre » doit ainsi être considérée comme un des outils pédagogiques à disposition des théâtres.

Par exemple, depuis son ouverture, l'Opéra de Lille présente tous les ans l'œuvre d'un grand chorégraphe, ce qui permet au public d'être familiarisé avec la danse contemporaine. De même, deux ensembles musicaux sont en résidence à l'Opéra de Lille : l'un interprète de musique baroque, l'autre de musique contemporaine. Ils présentent chacun tous les ans une production d'opéra et plusieurs concerts, éduquant ainsi le public de l'Opéra qui les voit évoluer au cours des saisons. Enfin, à l'Opéra de Lille, le mois de novembre 2005 fut consacré à Monteverdi, avec son *Orfeo*, ses madrigaux et son *Combat de Tancredi*, tout cela en moins de 2 semaines ! Si a priori, ces spectacles ne sont pas les ceux qui trouvent le plus d'échos favorables dans le public, il était intéressant de les agencer de la sorte. En sus de son caractère artistique, cette programmation permet une découverte et une familiarisation du public avec une œuvre peut-être encore inconnue.

La structuration de la programmation passe certes par le choix des œuvres présentées, mais aussi par leur séquençage (notamment pour le lancement et la fin de saison), par la prise en compte de la salle où aura lieu la représentation et de la durée d'exploitation du spectacle. Ainsi, dans l'agencement des spectacles, on tente de préserver sa relation au spectateur.

C) Des manifestations artistiques ont appliqué ces recettes avec succès et sont emblématiques de la conquête de nouveaux publics

- le « spectacle-frontière » proposé par l'Opéra de Paris

Ces spectacles ne sont pas de l'opéra, mais utilisent des éléments de l'opéra, comme par exemple le *Wolf* de Platel, sur du Mozart remixé. Ils se situent à la moitié des autres en ce qui concerne la zone tarifaire. **Ils connaissent une croissance de 35 % de nouveau public.** Ce type de spectacle est une **bonne porte d'entrée à l'Opéra**, de par son **prix** et son **genre**. Utilisant les ressorts du classique au profit de créations modernes, il peut être l'une des clefs pour amener ensuite le public voir un autre spectacle, dont entre autres une création par exemple.

- les Happy Days de l'Opéra de Lille

L'idée du Happy Day est d'attirer le public par un événement fort partant d'un contenu artistique. Il existe une réelle demande du public à visiter l'Opéra (le prouvent les appels répétés à l'Office du Tourisme), et aucune forme de visite n'était vraiment satisfaisante. C'est, entre autres, en réfléchissant à la manière dont on pouvait répondre à cette demande tout en créant des liens supplémentaires que l'idée des Happy Days a fait son cours.

Il existe, notamment à Glasgow, les « Family Days », qui sont des parcours ciblés qui visent à découvrir les métiers de l'Opéra : ce fut source d'inspiration pour l'Opéra de Lille.

L'idée fut donc lancée **d'ouvrir en grand les portes de l'Opéra, de manière généreuse et gratuite, toute une journée, autour d'une programmation thématique et audacieuse.** La première saison (04-05), 3 Happy Days se sont déroulés :

- en octobre, la thématique « Georges Aperghis » a réuni plus de 15 000 personnes
- en janvier, le Happy Day Jeune public a réuni 12 000 personnes
- en mai, la thématique danse « Sasha Waltz » a réuni 7000 personnes

Au cours de la saison 05-06, 5 Happy Days sont planifiés :

- en octobre : Happy Day danse « Anne Teresa de Keersmaker »
- en novembre : « Un madrigal, des madrigaux »
- en janvier : le jeune public (comme l'année précédente)
- en mars « Peter Eotvos » et la musique de l'Est contemporaine
- en juin : « la voix dans tous ses états »

Alors que le public venait davantage aux Happy Days dans le but de découvrir l'Opéra la première année, **le lien avec la programmation a été renforcé** cette 2^{ème} saison, en plaçant les Happy Days les jours de spectacle ou dans le cadre d'une programmation thématique (novembre baroque avec *l'Orfeo*, *le Combat de Tancredi*...). Le succès des Happy Days se confirme, le public, nombreux, est au rendez-vous et les Happy Days **créent l'événement** à chaque édition, même si les thématiques sont parfois audacieuses d'un point de vue artistique. Ainsi, attirant un public qui n'était souvent jamais venu à l'Opéra, les Happy Days ont un effet positif sur la conquête de nouveaux publics qui se fait ressentir sur les autres spectacles, car « par contagion », les spectateurs qui viennent se perdre dans un Happy Day achètent le spectacle du soir, ou demandent des renseignements sur les autres spectacles de la saison...

- Le concept des Folles Journées de Nantes, Bilbao, Lisbonne, Tokyo

Inaugurées en 1995, les désormais célèbres « Folles Journées » sont consacrées festival musical le plus important de France. Concepteur et directeur artistique de cette formule à succès, René Martin a eu l'idée de « **casser le cadre traditionnel du concert** » en se rendant à un concert de U2 avec ses enfants : il s'est demandé pourquoi la musique classique n'attirait pas autant de monde, alors qu'elle a en avait tout à fait le potentiel ! Pari tenu, il lance le concept des Folles Journées à la Cité des Congrès de Nantes : un thème de l'histoire musical (Mozart, Beethoven, l'Europe baroque, la musique russe...) est le point commun des 250 concerts programmés dans un lieu unique aux salles multiples (une vingtaine de salles). Leur jauge comprend de 50 à 2000 places et les concerts les plus divers (de l'orchestre à la formation la plus minimaliste de musique de chambre) sont donnés par les plus grands artistes internationaux réunis pour l'occasion.

Pendant cet événement éminemment populaire, tout Nantes vit au rythme des Folles Journées : 112 000 billets vendus en 2006 ! Toujours en progression, les Folles Journées qui duraient un jour et demi en 1995 durent à présent une semaine à Nantes, 3 jours dans la région des Pays-de-la Loire, et s'est même exportée à Lisbonne, Bilbao et Tokyo ! Cette formule, qui doit son succès au savant mélange de **concerts courts** (45 mn), à des **tarifs attractifs** (de 2 à 30 euros) et une **qualité et une exigence artistique** du directeur artistique René Martin qui organise des concerts depuis 30 ans (Festival de la Roque d'Anthéron, la Grange de Meslay...). En outre, ce festival doit son succès à sa **popularité** : tous les commerçants affichent les couleurs de la Folle Journée : les restaurants choisissent des recettes en harmonie avec le thème par exemple. Une des clefs du succès de ce festival est précisément qu'il **crée l'événement** et qu'un engouement populaire s'en empare, sortant ainsi la musique classique de tous les préjugés qui l'entourent.

Exemple précurseur et exemplaire, les Folles Journées sont fréquentées par tous les publics : amateurs spécialistes tout comme des familles venant pour la première fois au concert s'y croisent. Les Folles Journées ont un fabuleux potentiel attractif et représentent une **initiation** remarquable aux concerts de par leur proximité avec le public. Ici, pas de smoking et de chichis, tout est fait pour qu'on se sente bien dans et entre les concerts: la formule des concerts courts aux tarifs attractifs a fait ses preuves.

René Martin a bel et bien réussi son pari et les amateurs de musique classique font la queue toute la nuit la veille de l'ouverture de la billetterie, tout comme avant un concert de U2 !

Conclusion

Il apparaît archaïque aujourd'hui de consommer le divorce entre les services des relations avec le public et celui de la programmation. Cette séparation, destinée à maintenir l'indépendance artistique d'un lieu culturel, peut porter préjudice au spectacle vivant, ou au moins à la conquête de nouveau public. Il est important de conserver une certaine indépendance artistique, mais le **dialogue entre programmeurs et relations avec le public pourrait être amélioré**. Si les programmeurs ne tiennent pas directement et immédiatement compte des désirs des spectateurs, ils pourraient s'en inspirer pour inventer des **passerelles** et les accompagner vers des territoires nouveaux. C'est pourquoi, **améliorer l'écoute de son public et sa connaissance permettrait tout d'abord de mieux répondre à ses attentes**.

En outre, chaque théâtre doit avoir le souci et travailler à garder une **image vivante**, à l'écoute de son public et en se démarquant des autres. Les théâtres doivent travailler sur leur identité et rester à l'écoute du public pour l'éduquer avec les moyens que donnent la société actuelle et les courants qui la traversent.

Ainsi, on note **deux grandes tensions** dans la conquête de public nouveau en France aujourd'hui :

D'une part, un mouvement consiste à imposer une programmation exigeante au public et à l'éduquer au préalable afin qu'il se rende au spectacle le mieux préparé possible (Théâtre de la Colline, Opéra de Lille sur certains spectacles...).

D'autre part, un autre mouvement consiste à écouter le public et lui offrir les spectacles qu'il souhaite (Folles Journées).

Aujourd'hui, en France, la prédominance va au premier mouvement, c'est-à-dire amener un public vers une programmation exigeante. Cette démarche est efficace à condition de mieux accompagner le spectateur. Pour conquérir un nouveau public, l'idée est de partir d'un désir endormi, parfois inconscient et informulé chez le public et d'y répondre par un **parcours initiatique** qui mènent les spectateurs à acheter leur place, se rendre au spectacle et sortir en ayant le sentiment d'avoir « rencontré » une oeuvre.

En outre, pour développer son public, la stratégie la plus efficace semble être de **créer une demande organisée et diversifiée** par l'institution culturelle, plus que de remplir une salle. Il apparaît possible de créer une demande, à la manière du théâtre de la Colline, qui a su activer les bons réseaux et leviers pour créer une demande concernant le répertoire du XXème siècle. Celle-ci n'existait pas nécessairement il y a une dizaine d'années. Elle fut créée par l'éducation.

En résumé, « on est encore dans l'Offre » : la conquête du public s'appuie avant tout sur le contenu proposé par le théâtre, par sa « capacité à produire du sens ». La politique des théâtres s'appuyant sur leur offre est encore valide, l'idéal serait néanmoins de trouver un **équilibre entre une offre bien accompagnée et une demande écoutée du public**.