



LE NUMÉRIQUE DANS LES THÉÂTRES EN FRANCE ÉTAT DES LIEUX 2016

Réalisé avec le soutien du
ministère de la Culture et de la Communication,
Direction générale de la création artistique

COMMANDITAIRE ET PILOTAGE

TMNlab - Laboratoire Théâtres et Médiations Numériques
sous la direction de Anne Le Gall et Séverine Bouisset

DIRECTION SCIENTIFIQUE

Marion Denizot - Université de Rennes 2
Christine Petr - Université de Bretagne-Sud

INVENTER LE THÉÂTRE ET LE MONDE DE DEMAIN

Édito de Régine Hatchondo,
Directrice de la création artistique,
ministère de la Culture et de la Communication / DGCA

Grâce à l'étude "*Le numérique dans les Théâtres en France - État des lieux 2016*", nous disposons pour la première fois d'une image précise de l'impact de la révolution numérique sur les théâtres en France, dans toutes les catégories d'établissements et sur l'ensemble du territoire.

Sur la base des résultats de cette étude conduite par le TMNlab avec le soutien du ministère de la Culture et de la Communication / Direction générale de la création artistique, il faut saluer la qualité des actions engagées dans tous ces lieux, depuis les plus grands établissements, auxquels il appartient de jouer un rôle pilote en s'ouvrant aux pratiques culturelles contemporaines, jusqu'aux salles disposant de ressources plus modestes, où de nombreuses initiatives attestent de l'engagement des professionnels du spectacle vivant en matière de numérique.

Dans ce domaine, il n'y aurait pas de sens à fixer des normes qui s'appliqueraient à tous. Au contraire, il faut accompagner les structures afin qu'elles mettent en œuvre une stratégie numérique et une organisation interne au service de leur ligne artistique et culturelle.

Là se situe l'un des grands enjeux de la mutation actuelle : il s'agit, pour chaque lieu de spectacle vivant, d'inventer sa manière propre de se saisir des médias numériques, en cohérence avec son positionnement artistique et éditorial, avec la relation qu'il cherche à mettre en place avec les spectateurs, avec ses moyens, avec sa stratégie.

DE LA NÉCESSITÉ D'UN ÉTAT DES LIEUX

Depuis sa création, les observations du TMNlab et ses nombreux échanges avec des professionnels officiant sur l'ensemble du territoire français ont fait émerger la nécessité d'établir un état zéro de la pénétration du numérique dans les théâtres pour ajuster au mieux ses actions et refléter au plus près les besoins du terrain.

Dans ce cadre, le TMNlab a missionné le laboratoire Théâtre de l'université de Rennes 2 (Équipe d'accueil Arts : pratiques et poétiques) pour établir un premier diagnostic concernant l'engagement du secteur dans le numérique et son appropriation dans les différents types d'institution. Cet état des lieux s'est intéressé aussi bien aux questions d'équipement, aux pratiques vis-à-vis des publics qu'aux usages d'un point de vue organisationnel.

L'enquête a été menée au cours de l'année 2016 par Marion Denizot, maître de conférences HDR en Études théâtrales à l'université de Rennes 2, et par Christine Petr, professeure agrégée des universités à la faculté de Droit, sciences d'économie et de gestion de l'université de Bretagne-Sud.

FAIRE ÉMERGER TOUTES LES PRATIQUES NUMÉRIQUES, PARTOUT

Afin de rendre compte de la situation du paysage théâtral au regard du numérique, il a été décidé de constituer un échantillon le plus représentatif possible de l'ensemble des institutions qui le compose, en considérant les théâtres privés, les théâtres subventionnés par le ministère de la Culture et de la Communication, les théâtres financés par les collectivités territoriales et ceux qui bénéficient de co-financements, soit : 51 théâtres privés, 6 Théâtres Nationaux, 38 Centres Dramatiques Nationaux dont 3 Centres Dramatiques Régionaux, 71 Scènes Nationales, 126 Scènes Conventionnées, 135 Scènes et Théâtres de ville, et 19 lieux non labellisés.

VERS UN OBSERVATOIRE DES PRATIQUES NUMÉRIQUES ?

Financé grâce à une subvention fléchée du ministère de la Culture et de la Communication, l'état des lieux a bénéficié de l'expertise de la Direction générale de la création artistique (sous-direction de la Diffusion artistique et des publics, bureau des Réseaux pluridisciplinaires, du multimédia et de la numérisation). Ainsi, la formalisation de ce travail repose sur un processus d'échanges, entre commanditaire, financeur et laboratoire de recherches, répondant à trois enjeux :

- donner des éléments factuels mais aussi qualitatifs, permettant aux professionnels du TMNlab d'identifier des expériences intéressantes et de poursuivre leurs échanges en adaptant les thématiques des rencontres aux enjeux cruciaux ;
- donner aux pouvoirs publics une meilleure lisibilité de l'appropriation du numérique par le secteur théâtral, pour le cas échéant, orienter les politiques publiques mises en œuvre ;
- construire les fondations d'un observatoire permettant d'avoir un suivi sur les évolutions de ces pratiques dans les années à venir.

TMNlab

UN RÉSEAU DE PROFESSIONNELS DE LA MÉDIATION NUMÉRIQUE

Le TMNlab a vocation à rassembler les professionnels de la médiation, de la communication et des relations avec les publics des théâtres (lieux de production et de diffusion du spectacle vivant).

Sous l'impulsion de Anne Le Gall, avec Julia Passot et Sébastien Daniel, est posée durant l'été 2013 la première pierre du projet collaboratif TMNlab / laboratoire Théâtres & Médiations numériques pour valoriser et dynamiser les pratiques professionnelles de la communication et de la médiation numérique dans les théâtres. Dès l'automne, ils forment un groupe de cofondateurs avec ceux qui deviendront les administrateurs de l'association quand elle est officiellement créée en décembre 2014. Dès lors, toute personne souhaitant activement contribuer au TMNlab peut devenir adhérente et avoir une voix dans le développement de l'association.

Objet de l'association :

- favoriser, interroger et développer l'utilisation des outils numériques, existants et à venir, en communication et médiation pour les théâtres et plus largement les lieux de spectacle vivant ;
- faciliter l'échange et la coopération entre professionnels en France et à l'étranger ;
- donner de la visibilité, promouvoir et faire reconnaître les pratiques professionnelles innovantes.

Pour cela, le TMNlab, dont l'équipe d'administration est aujourd'hui uniquement constituée de bénévoles, anime une plateforme-ressource en ligne tout en organisant et contribuant à des rencontres professionnelles.

L'État des lieux du numérique dans les théâtres en France a été piloté par :

Anne Le Gall, présidente du TMNlab
Directrice de la communication et du développement
l'Avant Seine / Théâtre de Colombes (92)
anne.legall@tmnlab.com

Séverine Bouisset
Secrétaire générale
Théâtre Jean Arp, scène conventionnée (Clamart, 92)
severine.bouisset@tmnlab.com

Les autres membres du conseil d'administration sont :

Sébastien Daniel
Responsable de la communication, Théâtre Jean Arp, scène conventionnée (Clamart, 92)

Chrystel Folcher Bouby
Chargée des relations avec les publics, Théâtre des Champs-Élysées (Paris)

Héloïse Lecomte
Chargée de communication, webmaster éditorial, Théâtre de la Croix-Rousse (Lyon)

Chislain Coumes
Chargé des relations publiques en charge du multimédia, Scène Nationale 61 (Alençon)

Léopoldine Leydier
Responsable de la communication, Théâtre des Bains douches (Le Havre)

Cécile Choblet
Responsable de la communication, Le Volcan, scène nationale (Le Havre)

TÉLÉCHARGEMENTS

Ce rapport complet du TMNlab est disponible en téléchargement sur www.tmnlab.com/etatdeslieux2016

Sont également disponibles en téléchargement :

- le rapport universitaire complet dont sont extraits les éléments du rapport final
- le questionnaire initial
- les données anonymes récoltées (publiées sur data.gouv.fr)
- l'infographie de l'enquête

REMERCIEMENTS

Cette enquête n'aurait pu voir le jour sans l'engagement indéfectible des autres membres du conseil d'administration du TMNlab : Chrystel Bouby, Cécile Choblet, Ghislain Coumes, Sébastien Daniel, Héloïse Lecomte et Léopoldine Leydier. Merci également à Eli Commins et Véronique Evanno pour leur expertise, à Fédelm Cheguillaume qui a collaboré à la passation de l'enquête, à Rossana Di Vincenzo et Christine Eouzan pour leur contribution à la rédaction finale du rapport, à Gwénola David et Dorothée Burillon du Centre national du Théâtre, Fabienne Loir de l'Association des Scènes Nationales, Michel Lefeuvre et Farid Bentaïeb du Syndicat national des Scènes Publiques (SNSP), Antoine Masure et Claire Monnier de l'Association de Soutien au Théâtre Privé (ASTP) pour leur aide dans la constitution d'un corpus de théâtres le plus représentatif possible, aux adhérents du TMNlab et aux différents professionnels sollicités pour leur regard bienveillant, ainsi qu'à tous les théâtres qui ont pris le temps de répondre à cette enquête.

9

DÉMARCHE SCIENTIFIQUE

10

I. CONTEXTES

10

1. Culture et numérique

10

2. Théâtre et numérique

12

II. MÉTHODOLOGIE

12

1. Cadre conceptuel

13

2. Questionnaire

13

3. Constitution de l'échantillon final

14

4. Temporalité et modalités d'administration du questionnaire

14

5. Échantillon final et taux de retour

15

PARTIE 1 – POIDS DU NUMÉRIQUE DANS L'ORGANISATION THÉÂTRALE

16

I. TRANSITION NUMÉRIQUE DES INSTITUTIONS (A)

16

1. Ancienneté de l'engagement numérique (B)

17

2. Perception générale de l'engagement numérique (A)

18

II. MOYENS TECHNIQUES MIS À DISPOSITION DES ÉQUIPES

18

1. Outils de travail collaboratifs

19

2. Équipement bureautique (ordinateurs, tablettes, smartphone)

20

3. Équipement créatif (matériel et logiciel) et ses utilisateurs

21

4. Logiciels de billetterie et leurs usages (data)

25

III. ÉVOLUTION DES RESSOURCES HUMAINES

25

1. Organigramme

27

2. Profils de compétences (A)

27

3. Plan de formation (A)

29

PARTIE 2 – SERVICES NUMÉRIQUES PROPOSÉS AUX PUBLICS

30

I. SITE INTERNET ET LETTRE D'INFORMATION

30

1. Animation du site Internet : mises à jour et contenus (B)

32

2. Archivages des données web (B)

33

3. Accessibilité en mobilité (A)

33

4. Newsletter (A)

II. SERVICES CULTURELS NUMÉRIQUES ET ACTIONS INNOVANTES

1. Aux abords des théâtres et in situ (B)
2. En ligne et en mobilité
3. Actions emblématiques (B)
4. Focus : appel à projet « services numériques culturels innovants » (B)
5. Focus : DICRéAM et autres soutien à la création artistique multimédia et numérique (B)

PARTIE 3 – THÉÂTRES ET RÉSEAUX SOCIAUX NUMÉRIQUES (RSN)

I. PRÉSENCE SUR LES RÉSEAUX

1. Les réseaux plébiscités (B)
2. L'évaluation du niveau d'activité (A)

II. MODALITÉS DE CONTRIBUTION

1. Nombre de contributeurs (B)
2. Services contributeurs (B)

PARTIE 4 – FORMALISATION ET ÉVALUATION

I. FORMALISATION DE LA COMMUNICATION NUMÉRIQUE (B)

1. Calendrier éditorial (B)
2. Processus de validation et de relecture (B)
3. Charte éditoriale pour les réseaux sociaux numériques (B)

II. ÉVALUATIONS : MOYENS ET OBSERVATIONS

1. Indicateurs statistiques fournis par les outils numériques (B)
2. Performance des actions numériques (A)
3. Évolutions observées depuis l'engagement dans le numérique (A)

CONCLUSION

INDEX DE LECTURE :

(A) :	Ces résultats valent pour l'ensemble des établissements du secteur théâtral. En effet, aucune variation statistiquement significative n'a été relevée. Les tests de dépendance statistique avec la variable « catégorie de théâtre » (statut de l'établissement) n'ont pas atteint les seuils de validité (au seuil de confiance de 90% ou au seuil de confiance de 95%).
(B) :	Pour plus de détails sur les différences par type de théâtre, c'est-à-dire en intégrant l'ensemble des catégories possibles et pas seulement les catégories dont la représentativité statistique dans l'échantillon est satisfaisante, se reporter au document d'annexe relatif aux résultats bruts (disponibles en téléchargement sur www.tmnlab.com/etatdeslieux2016).
(*) :	Représentativité statistique dans l'échantillon non satisfaisante. Cela signifie qu'il y a des limites à l'utilisation de statistiques pour les 3 catégories : Théâtres nationaux (5 cas), Théâtres privés (16 cas) et Autres lieux (15 cas) dans l'échantillon.

DÉMARCHE SCIENTIFIQUE

La démarche scientifique est une méthode rigoureuse pour découvrir et comprendre les lois de la nature.

Elle implique une observation soignée, une formulation d'hypothèses, une expérimentation contrôlée et une analyse critique des résultats.

Cette démarche est fondamentale pour le progrès de la connaissance scientifique et pour la résolution de problèmes complexes.

Elle est enseignée dans les écoles et les universités pour former des esprits critiques et curieux.

La démarche scientifique est un processus continu qui permet d'affiner nos théories et de découvrir de nouvelles vérités.

Elle est essentielle pour comprendre le monde qui nous entoure et pour améliorer notre qualité de vie.

La démarche scientifique est une aventure intellectuelle qui nous permet de repousser les limites de notre connaissance.

Elle est une méthode puissante pour résoudre les problèmes les plus difficiles de la science et de la technologie.

La démarche scientifique est une attitude d'esprit qui nous permet de faire face à l'incertitude et à l'ignorance.

Elle est une méthode rigoureuse pour découvrir et comprendre les lois de la nature.

Elle implique une observation soignée, une formulation d'hypothèses, une expérimentation contrôlée et une analyse critique des résultats.

Cette démarche est fondamentale pour le progrès de la connaissance scientifique et pour la résolution de problèmes complexes.

Elle est enseignée dans les écoles et les universités pour former des esprits critiques et curieux.

La démarche scientifique est un processus continu qui permet d'affiner nos théories et de découvrir de nouvelles vérités.

Elle est essentielle pour comprendre le monde qui nous entoure et pour améliorer notre qualité de vie.

La démarche scientifique est une aventure intellectuelle qui nous permet de repousser les limites de notre connaissance.

Elle est une méthode puissante pour résoudre les problèmes les plus difficiles de la science et de la technologie.

La démarche scientifique est une attitude d'esprit qui nous permet de faire face à l'incertitude et à l'ignorance.

I. CONTEXTES

Par Marion Denizot et Christine Petr

1. CULTURE ET NUMÉRIQUE

Comme tous les secteurs d'activité, la culture est confrontée à la révolution technique et anthropologique générée par le développement du numérique. Si celui-ci apporte des éléments qui fragilisent les dispositifs et les modèles traditionnels, il constitue également un facteur de dynamisme du développement et de l'appropriation de la culture.

En effet, les pratiques culturelles ont subi une profonde mutation depuis la généralisation au sein des foyers des outils numériques, qui s'accompagne d'une remise en cause des logiques horizontales et hiérarchisées de la légitimité culturelle. Face à la diversité des offres culturelles, face à leur caractère immédiat et facile d'accès, les pratiques culturelles dites attentionnelles, comme la lecture ou le spectacle vivant, sont mises à l'épreuve d'une rude concurrence – même si, comme le montre la dernière étude sur les pratiques culturelles des Français¹, le spectacle vivant ne connaît pas de baisse de fréquentation, alors que le taux de lecture de la presse papier et des livres imprimés continue de chuter. La multiplication des canaux d'accès aux biens culturels et les difficultés de traçabilité de leur consommation soulèvent des enjeux de nature économique liés à la rémunération des auteurs, mais aussi des enjeux éthiques concernant l'intégrité de l'œuvre et la reconnaissance des droits liés aux créateurs.

Mais le numérique enrichit désormais nombre de formes artistiques, jusqu'à constituer un genre à part entière (les arts numériques), favorisant l'interdisciplinarité et l'hybridation. Vecteur de nouveaux modes de création et de production, qui privilégient les processus collaboratifs et les dispositifs d'échanges, il favorise l'accessibilité à l'information et à la connaissance, mais aussi à des dispositifs innovants de médiation des œuvres d'art (visites virtuelles, numérisation d'objets et d'œuvres...). L'arrivée du Web 2.0 et la généralisation des Réseaux Sociaux Numériques (RSN) favorisent l'interactivité des publics, permettant une meilleure appropriation des expériences esthétiques, ainsi que leur partage. Enfin, la simplification des techniques et la baisse de leurs coûts a généré de nouvelles formes d'amateurisme, ouvrant de nouvelles opportunités de pratiques culturelles et répondant ainsi aux attentes de renouvellement de la place de la culture au sein de la société.

Si certains secteurs culturels ont très vite été impactés par la révolution numérique – c'est le cas des industries culturelles et notamment

de la musique, dont les modes de création, de production mais aussi de diffusion ont été radicalement changés² –, d'autres se sont saisis du numérique à partir des enjeux de médiation et de communication auprès des publics.

Ainsi, les musées ont été pionniers³ à mettre à disposition des visiteurs des outils numériques, en amont, pour préparer la visite (grâce au site Internet, par exemple), sur place, afin d'interagir avec les œuvres et de personnaliser la visite (réalité augmentée, visite virtuelle, exposition virtuelle, réseaux sociaux, applications mobiles...) et en aval, afin de compléter, affiner, revivre la visite ou partager ses impressions avec d'autres visiteurs. Le ministère de la Culture et de la Communication s'est saisi de cette problématique, en organisant depuis 2009 des « rencontres numériques »⁴ qui s'intéressent en particulier au croisement d'expériences autour de la médiation numérique et en lançant tous les deux ans depuis 2010 un appel à projet « services numériques culturels innovants »⁵. Les médiations numériques forment désormais un champ d'expérimentation extrêmement riche, sous-tendu par un imaginaire socio-technique qui voit dans les technologies numériques la promesse d'une démocratisation accélérée et à grande échelle de l'accès aux biens culturels, favorisant l'expression personnelle et remettant en cause les dispositifs légitimes de l'expertise.

2. THÉÂTRE ET NUMÉRIQUE

Parmi les secteurs culturels, le théâtre a régulièrement été décrit comme étant en retard en termes d'appropriation du numérique, en particulier en comparaison avec le secteur des musées ou avec celui des musiques actuelles. Il est vrai que le spectacle vivant a pu entretenir une méfiance ontologique envers le numérique, à partir de ces couples d'opposition : d'un côté, la présence des acteurs et le réel des actions versus le virtuel des images projetées et la disparition des corps humains, de l'autre, le caractère éphémère de l'expérience théâtrale versus la mémoire des données numériques qui nourrissent le *big data*. Cette méfiance qui repose sur l'essence même du théâtre s'accompagne d'un rejet historique du mercantilisme et consumérisme culturels, fondé au tournant des XIX^e et XX^e siècles à partir de la constitution du « Théâtre d'art » et de l'avènement de la mise en scène moderne, à l'origine des paradigmes esthétiques du secteur du théâtre

2 Voir le think tank *Proscenium* créé en 2004 par le syndicat PRODISS : <http://www.prodiiss.org/notre-think-tank-proscenium>

3 Voir la plateforme de ressources et d'expériences du réseau MuzeoNum : <http://www.muzeonum.org/wiki/doku.php>. Voir également site du Club Innovation et Culture : <http://www.club-innovation-culture.fr>

4 Voir <http://www.rencontres-numeriques.org/>

5 Voir <http://culturelabs.culture.gouv.fr/>

1 <http://www.pratiquesculturelles.culture.gouv.fr>

public en France⁶. Cette critique du théâtre commercial trouve un prolongement dans le rejet des industries culturelles, assimilées au loisir et au divertissement et dont le développement économique est désormais lié aux apports du numérique. Ainsi, le théâtre revendique une logique artiste, formée historiquement autour de l'autonomie de l'art⁷ – sur laquelle se fondent les politiques publiques de soutien au spectacle vivant – et rejette fortement toute logique marchande associée au risque de perte de la singularité et de la liberté artistiques⁸. Les idéaux d'émancipation politique liée à la pratique spectatorielle, héritée des modèles antiques et révolutionnaires, demeurent encore largement partagés au sein de la communauté professionnelle du théâtre ; ils ont pu paraître incompatibles avec les logiques commerciales et marketing développées par les industries culturelles de l'entertainment.

Pourtant, malgré ces réticences et ces méfiances, le théâtre s'est saisi depuis quelques années des apports des outils numériques, tant du côté artistique que du côté managérial et organisationnel. Si les expériences de « théâtre numérique »⁹ sont encore rares, de nombreux spectacles ménagent une large place aux techniques numériques et/ou virtuelles, ce qui ouvre de nouvelles pistes de réflexion sur les enjeux de la théâtralité¹⁰. Comme pour les musées, au-delà de la mise à disposition d'outils numériques désormais habituels comme un site Internet ou une billetterie en ligne, les théâtres se sont saisis des opportunités numériques pour enrichir l'expérience des spectateurs. Certains dispositifs sont désormais répandus : teasers de spectacles, usage de Facebook ou de Twitter, permettant aux théâtres de communiquer et aux spectateurs de réagir, archives numérisées des programmations passées, installation de boucles magnétiques pour les spectateurs mal-entendants, surtitrages... D'autres, en revanche, relèvent encore de l'expérimentation : visites virtuelles de théâtre, dispositifs de réalité augmentée, survol

par des drones des spectacles en plein air¹¹... Si les artistes et les spectateurs semblent désormais attentifs aux développements de ces outils, il apparaît en revanche que la limite acceptable à ces expérimentations soit de conserver « intact » le temps de la représentation : l'initiative de quelques théâtres américains d'installer des « tweet seats », permettant à des spectateurs de twitter au cours de la représentation sans déranger l'ensemble du public, est encore fortement rejetée par le milieu culturel français.

Ainsi, au regard de ces éléments contextuels, il apparaît important d'interroger la réalité de cette fracture numérique sectorielle supposée.

Ne constatons-nous pas plutôt une appropriation de la révolution numérique, du moins quand il s'agit de la relation aux publics ?

L'état des lieux a pour ambition de répondre objectivement à cette problématique, à la fois vis-à-vis des publics du théâtre mais au sein des institutions, sur un échantillon représentatif des différents types d'établissement de spectacle vivant en France.

6 Voir Bénédicte BOISSON, Alice FOLCO, Ariane MARTINEZ, *La Mise en scène théâtrale de 1800 à nos jours* [2010], PUF, coll. « Quadrige », 2015.

7 Voir Pierre BOURDIEU, *Les Règles de l'art. Genèse et structure du champ littéraire*, Éditions du Seuil, coll. « Libre Examen », 1992.

8 Voir Ève CHIAPELLO, *Artistes versus managers, Le management culturel face à la critique artiste*, Métailié, 1998.

9 Voir les expériences menées à la Gaité Lyrique, « lieu des cultures numériques » : <http://rslmag.fr/cite/du-theatre-avec-171-un-pied-dans-le-reel-lautre-dans-le-virtuel-187/>

10 Voir Didier PLASSARD, « *Ce qui tarde à émerger : le théâtre au risque du virtuel* », *Prospero European Review*, Édition 1-2010, <http://www.t-n-b.fr/en/prospero/european-review/fiche.php?id=13&lang=1&edition=8>

11 Voir, par exemple, les expériences menées dans le cadre de la French Tech Culture, en lien notamment avec le festival d'Avignon (<http://www.industries-culturelles-patrimoines.fr/se-promouvoir/french-tech-culture-provence/>). Voir également les expériences menées par l'Opéra de Rennes autour de la diffusion tous les deux ans d'un opéra sur grand écran accompagnée de la mise en place d'outils innovants de médiation (<http://www.opera-rennes.com>).

II. MÉTHODOLOGIE

1. CADRE CONCEPTUEL

Le cadre conceptuel de cet état des lieux préliminaire sur l'appropriation du numérique par les établissements de spectacle vivant en France, aborde les thématiques suivantes :

1) La relation au public ;

Ce volet vise à évaluer les points suivants : le type et le ciblage de communication numérique entre site Internet, newsletters globale et informations ciblées, la proposition de solution de médiation culturelle utilisant des approches technologiques avancées et basées sur les NTIC.

2) La relation au personnel ;

Ce volet vise à évaluer les points suivants : l'évolution dans les fiches de postes, des types de compétences recherchées, présence de pratiques professionnelles internes basée sur des outils collaboratifs vis-à-vis des employés permanents et des intermittents, numérisation des informations mises à disposition de la sphère des publics professionnels (agents tourneurs, journalistes et grands médias, régisseurs de spectacles, etc.).

3) La relation à l'artistique ;

Cette question vise à faire le point sur un présupposé de corrélation entre le choix du numérique dans les propositions artistiques programmées et/ou soutenues, et l'engagement dans le numérique en tant que stratégie globale de l'établissement.

4) L'engagement dans le numérique comme axe stratégique ;

Il s'agit là de repérer en quoi l'appropriation du numérique répond à une logique soutenue par le collectif ou si elle est le résultat d'une somme de souhaits, d'attraits et d'implications dans le numérique qui sont le fait de l'individu. L'appropriation institutionnelle dans le numérique, plus ou moins forte, observable entre autres par la quantité et la diversité des outils utilisés, par les collaborateurs en interne et vis-à-vis des publics en externe, est-il modéré par un engagement porté par l'individuel ou par le collectif ? Et si c'est par l'individuel, on peut déjà s'interroger sur l'importance de la position dans l'échelon hiérarchique et de la structure organisationnelle pour comprendre ce possible effet catalyseur premier.

5) Les effets induits par l'appropriation du numérique.

Ces derniers points visent à relever les effets que les professionnels du spectacle vivant notent aujourd'hui en France en tant qu'effets de leur engagement dans le numérique. Il est question à la fois des effets organisationnels à travers les pratiques professionnelles, que des effets en lien avec leur mission de diffusion de la culture, à travers des évolutions dans la composition et des évolutions quantitative de leurs publics.

QUESTIONNAIRE : APERÇU DES THÈMES ET SOUS-THÈMES	
Thèmes	Sous-thèmes
Votre organisation et le numérique	Logiciels mis à disposition des équipes Le matériel mis à disposition des équipes La formation et les compétences en numérique
Les services numériques proposés dans votre établissement	Le site Internet et la newsletter Les études de public Les services numériques à destination du public Les RSN Formalisation et évaluation de la communication numérique
L'évaluation et impact de la transition numérique	Le numérique dans la structure Les effets du numérique sur la structure
Le numérique et l'artistique dans votre structure	Dispositifs d'aide (DICRéAM ou autres)
Votre structure	Statut Nombre d'équivalents temps plein Contacts

2. QUESTIONNAIRE

À partir de ce cadre conceptuel, le questionnaire a été élaboré en concertation et avec de nombreuses itérations entre les chercheurs universitaires et les professionnels associés au projet au sein de l'association TMNlab. Le choix de privilégier un mode de passation en ligne (via la plateforme SurveyMonkey) répond à des soucis de simplicité, mais aussi à la thématique même de l'état des lieux.

Avant sa mise en ligne, le questionnaire a été testé auprès de 9 établissements qui répondaient à la diversité des structures organisationnelles. Il s'agissait de s'assurer de sa cohérence et des conditions de passation. Des améliorations dans la lisibilité des questions, et des ajouts sur des outils dans les réponses à certaines questions techniques sur les équipements, ont ainsi été effectuées de manière itérative.

La version finale du questionnaire a été validée par de nombreux allers et retours avant sa mise en ligne finale et sa mise à disposition publique.

Conçu comme base d'observation, avec des questions fermées et des questions ouvertes, le questionnaire est organisé selon cinq thématiques principales, déclinées selon des sous-thèmes, et présentées dans le tableau ci-contre.

3. CONSTITUTION DE L'ÉCHANTILLON FINAL

Afin de rendre compte de la situation du paysage théâtral au regard du numérique, il a été décidé de constituer un échantillon le plus représentatif possible de l'ensemble des institutions qui le compose, en considérant les théâtres privés, les théâtres subventionnés par le ministère de la Culture et de la Communication, les théâtres financés par les collectivités territoriales et ceux qui bénéficient de co-financements.

L'établissement de l'échantillon s'est fait en collaboration avec les instances du ministère de la Culture et de la Communication, ainsi que du Centre national du Théâtre (ARTCENA), de l'Association pour le Soutien aux Théâtres Privés (ASTP) et du Syndicat National des Scènes Publiques (SNSP), qui ont bien voulu nous fournir des listes d'établissements, qu'il a fallu ensuite retraiter, et, pour certaines, mettre à jour.

Afin de répondre à notre souci d'exhaustivité des différents établissements en France, nous avons donc choisi de prendre contact avec tous les Théâtres nationaux (6), les Centres Dramatiques Nationaux (35), les Centres Dramatiques Régionaux (3), les Scènes Nationales (71) et les Scènes conventionnées (126). Le groupe des théâtres de ville est un des plus complexe à constituer car il y a plus de 700 établissements de ce type, qui développent des projets extrêmement hétérogènes, allant d'une formalisation extrêmement construite du projet artistique et culturel à la simple mise à disposition d'un ensemble d'espaces – ce qu'on nomme des « garages ». C'est pourquoi, seuls les établissements adhérents au SNSP ont été pris en compte (135). Ce principe d'une adhésion volontaire permet de considérer que ce qui caractérise les théâtres de ville qui vont répondre à l'état des lieux, est le fait d'être porteur d'un projet qui les contraint à une démarche stratégique active. Pour les mêmes raisons, seuls les théâtres privés adhérents à l'ASTP ont été intégrés à l'échantillon. Enfin, une dernière liste, intitulée « autres lieux » a été construite : elle regroupe des structures non répertoriées dans les autres listes dont les théâtres de la ville de Paris (19).

En bilan, l'échantillon des établissements comprend près de 450 établissements. La structure de cet échantillon est détaillée dans le tableau ci-dessous.

Type de théâtre	Nombre	Commentaires
Théâtre National	6	
Centre Dramatique	38	dont 3 centres dramatiques régionaux
Scène Nationale	71	
Scène conventionnée	126	
Scène & Théâtre de Ville	135	Choix de solliciter les établissements qui appartiennent au Syndicat National des Scènes publiques
Théâtre privé	51	Choix de solliciter les établissements qui appartiennent à l'Association pour le Soutien aux Théâtres privés
Autres lieux	19	
TOTAL	446	établissements

4. TEMPORALITÉ ET MODALITÉS D'ADMINISTRATION

L'étude a été présentée lors des Biennales Internationales du Spectacle Vivant à Nantes (21 janvier 2016, Nantes) à l'occasion d'une session-conférence organisée par le TMNlab. Début février 2016, le questionnaire de l'enquête a été transmis à l'ensemble de l'échantillon sélectionné, via l'application Mailchimp. Le message accompagnant le questionnaire téléchargeable expliquait la démarche et incitait les établissements à échanger en interne autour des problématiques de l'enquête, avant de pouvoir répondre à l'ensemble des questions, lors de l'envoi d'un lien permettant de remplir en ligne le questionnaire.

En parallèle, la diffusion de l'information relative à l'état des lieux s'est faite par l'intermédiaire de supports médiatiques professionnels, comme le magazine de référence *La Lettre du spectacle* (brève dans le numéro de mars 2016) et auprès de différents réseaux thématiques et professionnels (Association des Scènes nationales, Association nationale des Scènes conventionnées, Syndicat des entreprises artistiques et culturelles (SYNDEAC), ARTCENA, l'ASTP...).

Si le temps de passation initial devait se dérouler sur deux mois (25 février-10 mars), il a finalement été prolongé jusqu'au 4 mai, en raison de difficultés à obtenir des taux de retours des questionnaires suffisamment significatifs pour en tirer des analyses pertinentes. La première mesure prise face à cette difficulté fut d'élargir

les contacts au sein des structures, au-delà des seuls directeurs.trices, en incluant les contacts des secrétaires généraux ou des administrateurs. Des relances individualisées via Mailchimp, par courriel et par téléphone ont été menées par une stagiaire, Fédelm Cheguillaume, aux mois de mars et d'avril. Chaque relance ou chaque retour a donné lieu à une mise à jour de l'ensemble des listes. Courant avril, pour favoriser un taux de remontée plus important, des relances auprès des réseaux professionnels ont été entreprises.

Il est important de questionner les difficultés observées pour obtenir les retours de questionnaires : les échanges téléphoniques font remonter une constante surcharge des équipes qui peinent à mener à bien l'ensemble de leurs missions. Les évolutions des politiques publiques en termes de contrôle de la dépense publique génèrent un accroissement des charges administratives, qui se révèlent chronophages (bilans d'activités, bilans d'évaluation des actions financées...). Les structures culturelles, déjà fortement sollicitées par leur(s) administration(s) de tutelle, peuvent être alors réticentes à répondre à de nouvelles demandes de reporting.

5. ÉCHANTILLON FINAL ET TAUX DE RETOUR

Au final, 6 théâtres sur 10 ont répondu à l'étude diagnostic : le taux de retour sur l'ensemble de l'échantillon est de 64%, ce qui est permet d'établir un état des lieux statistiquement valide.

Échantillon final et taux de retour

	Structure de l'échantillon initial	% dans l'échantillon initial	Échantillon final	Taux de retour par catégorie	% dans l'échantillon qualifié	% dans l'échantillon final
Théâtre National	6	1%	5	83%	2%	2%
Centre Dramatique	38	9%	25	66%	10%	9%
Scène Nationale	71	16%	55	77%	22%	19%
Scène conventionnée	126	28%	75	60%	30%	26%
Scène & Théâtre de Ville	135	30%	61	45%	24%	21%
Théâtre privé	51	11%	16	31%	6%	6%
Autres lieux	19	4%	15	79%	6%	5%
Répondants non qualifiés *			32		Exclus de la comptabilisation	11%
TOTAL	446	100%	284	64%		100%

PARTIE 1

POIDS DU NUMÉRIQUE DANS L'ORGANISATION THÉÂTRALE

“

PAROLES DE PROFESSIONNELS

“ Il y a une véritable prise de conscience de la nécessité de suivre le virage numérique au sein de tous les services. La mobilisation de quelques personnes en interne a impulsé un réel besoin de changement. De profonds chantiers sont mis en place dans notre théâtre impactant très prochainement nos manières de travailler collectivement mais également avec nos collaborateurs extérieurs (artistes, partenaires). Le basculement vers un nouveau système de billetterie devrait également modifier nos rapports avec nos spectateurs. Nous prenons le train en marche en essayant de réinterroger nos méthodes de travail, d'en abandonner certaines et d'en intégrer de nouvelles. L'organisation générale de la structure en sera impactée, nous ne savons pas encore exactement comment. ”

– Juliette Kaplan, Directrice du Pôle Image et Communication du Grand T
(Nantes, 44)

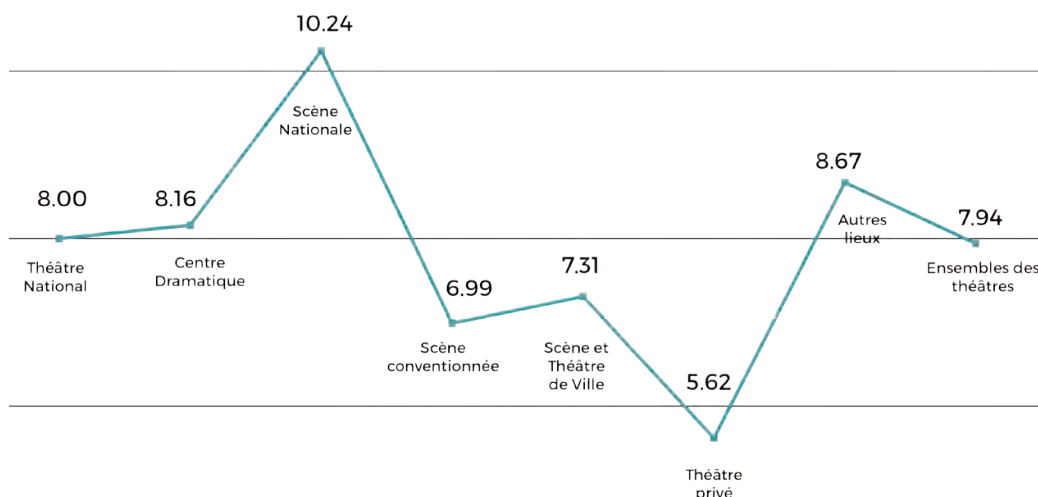
”

I. TRANSITION NUMÉRIQUE DES INSTITUTIONS ^(A)

1. ANCIENNETÉ DE L'ENGAGEMENT NUMÉRIQUE ^(B)

En moyenne et en considérant l'ensemble des établissements, les **théâtres déclarent s'être engagé dans le numérique depuis 8 ans** (Moy=7,94 ans).

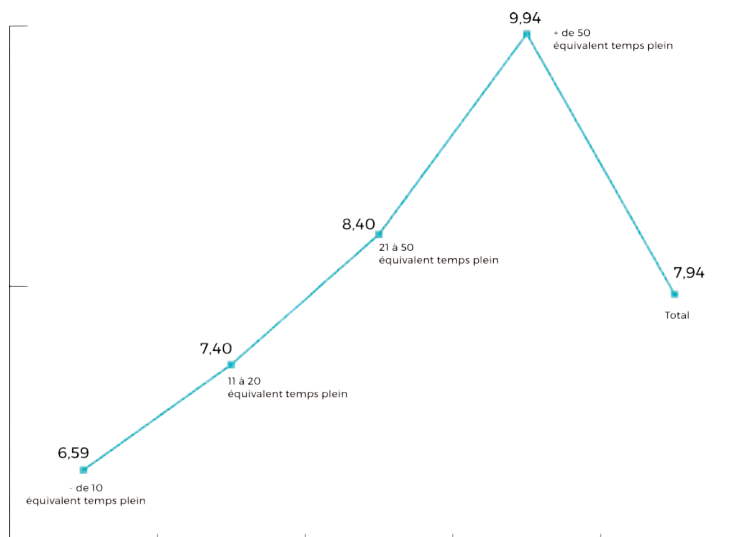
Cependant, **il y a un effet statistiquement significatif selon la catégorie de théâtre**. Ainsi, on relève des différences (voir le graphique ci-après) qui montrent, entre autres, l'engagement précurseur des scènes nationales : leur engagement dans le numérique date d'une dizaine d'années (10,24 ans).



Nous avons croisé plusieurs données pour tenter de faire émerger des tendances : les lieux programmant de l'art numérique (produisant ou accueillant des œuvres soutenues par le DICRÉAM ou autres fonds de soutien à l'art vivant numérique) ont-ils un engagement antérieur dans la transition numérique de leur organisation ? Y a-t-il des régions géographiques engagées plus tôt que d'autres ? La taille de la structure (équivalent temps plein) influe-t-elle sur l'ancienneté de l'engagement numérique ?

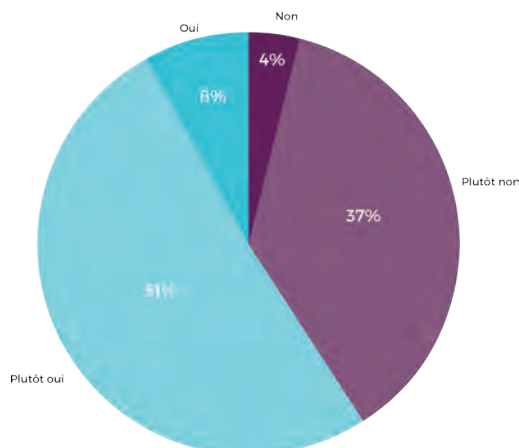
Selon les résultats de l'enquête, la réponse est non pour les deux premières questions, il n'y a pas de différences statistiquement significatives, notamment **pas de corrélation entre engagement numérique dans la programmation et engagement numérique dans l'organisation**.

En revanche, **il faut relever l'influence de la taille de l'établissement sur cet engagement dans la transition numérique**. Ainsi, plus l'établissement comprend d'équivalent temps plein, plus il y a de chance qu'il se soit engagé rapidement dans le numérique. Les résultats sont statistiquement significatifs au seuil de confiance de 99%. Les établissements les moins importants en termes d'effectifs ont une ancienneté moyenne dans l'engagement numérique de 6,39 ans quand ceux de plus de 50 équivalents temps plein s'y sont orientés il y a près de 10 ans.

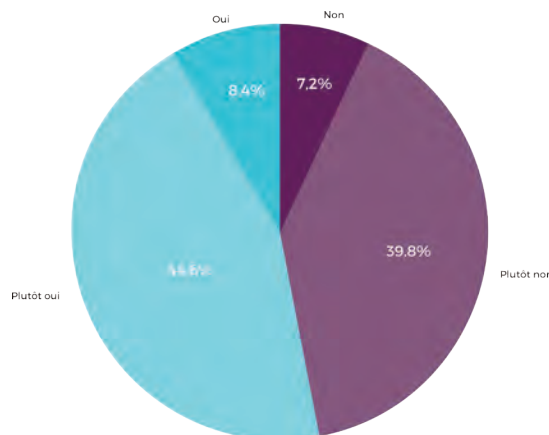


2. PERCEPTION GÉNÉRALE DE L'ENGAGEMENT NUMÉRIQUE^(A)

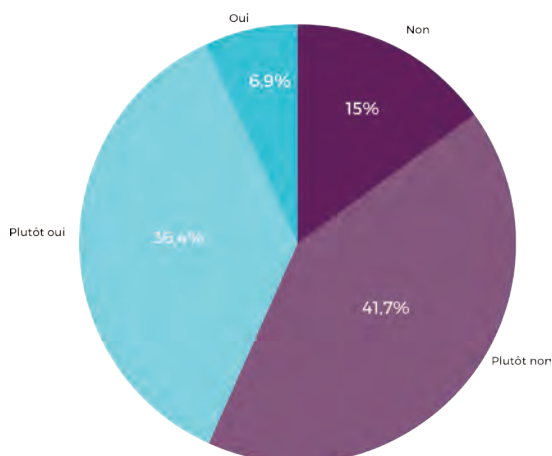
Presque 6 théâtres sur 10 considèrent que le numérique est très présent dans leurs structures (59,2%).



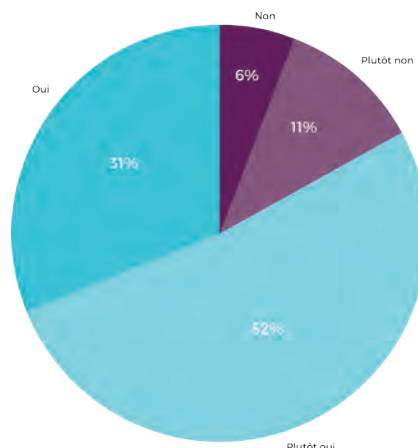
Les théâtres se répartissent équitablement entre ceux qui estiment que le numérique est un axe prioritaire pour la structure et ceux qui pensent le contraire (53% d'accord et 47% en désaccord).



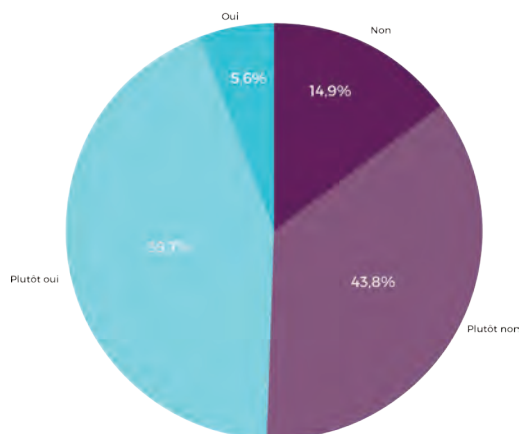
Les théâtres estiment plutôt que **leur établissement a peu formalisé son engagement dans le numérique** (56,7%).



8 théâtres sur 10 considèrent que l'engagement numérique de leur structure est une réponse aux évolutions de leurs publics. (52% plutôt d'accord et 31% d'accord).



Les théâtres estiment plutôt que **le numérique est une démarche partagée** (avec 43,8% de plutôt d'accord avec cette idée) **mais les positions sont peu tranchées** (seuls 5,6% des théâtres sont complètement d'accord avec cette idée). **Quand la position est tranchée, c'est plus pour exprimer leur désaccord avec cette idée** (14,9%).

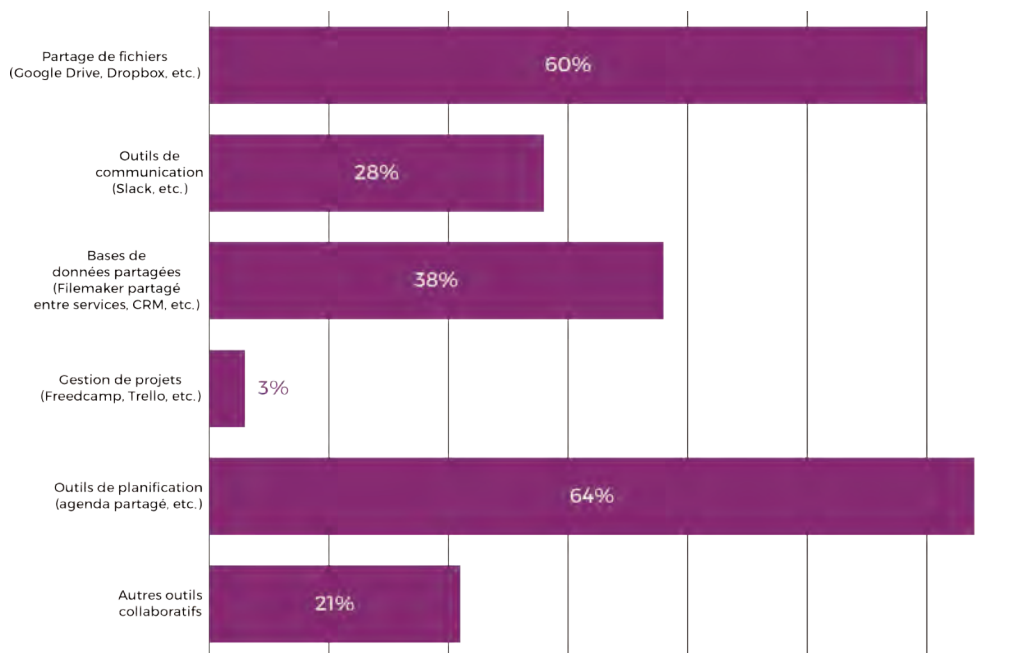


II. MOYENS TECHNIQUES MIS À DISPOSITION DES ÉQUIPES

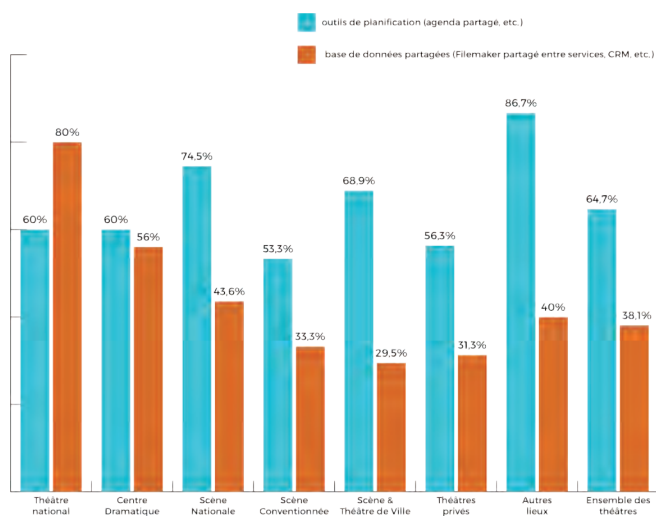
1. OUTILS DE TRAVAIL COLLABORATIFS

On relève une **utilisation déjà bien engagée des logiciels et outils collaboratifs**. Bien que ce soit actuellement avec **une priorité d'usage de type «grand public» plus que dans une logique d'optimisation du fonctionnement organisationnel**.

Ainsi, les scores dépassent les 60% de théâtres utilisateurs pour le partage de fichiers et pour les outils de planification (64%) tel que les agendas partagés ; à l'inverse, l'usage d'outils de gestion de projet (3%) ou plus simplement visant à l'optimisation des pratiques organisationnelles - outils de communication interne (8%), bases de données partagées (38%) - concernent nettement moins de théâtres.



Il y a peu de différences entre théâtres dans les scores d'utilisation des logiciels et outils collaboratifs. L'influence de la catégorie de théâtre sur l'usage des outils et logiciels collaboratifs n'est statistiquement significative que pour : les outils de planification (agenda partagé, etc.) et les bases de données partagées (Filemaker partagé entre services, CRM, etc.).

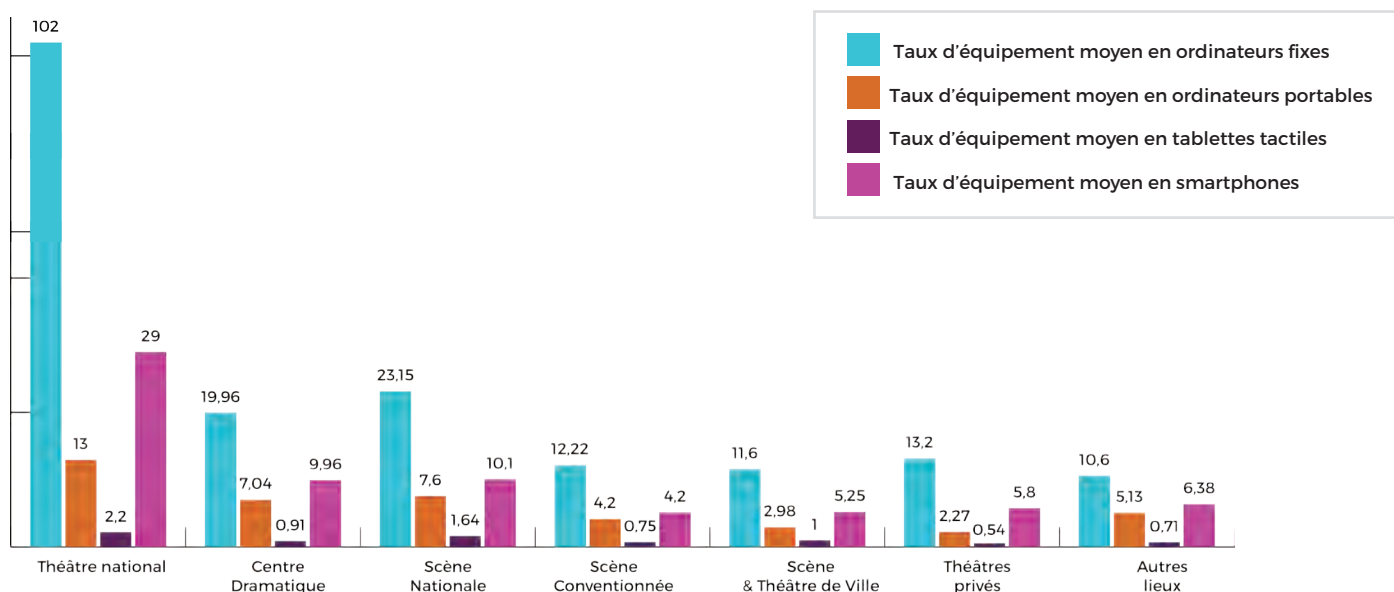


2. ÉQUIPEMENT BUREAUTIQUE (ORDINATEURS, TABLETTES, SMARTPHONE)

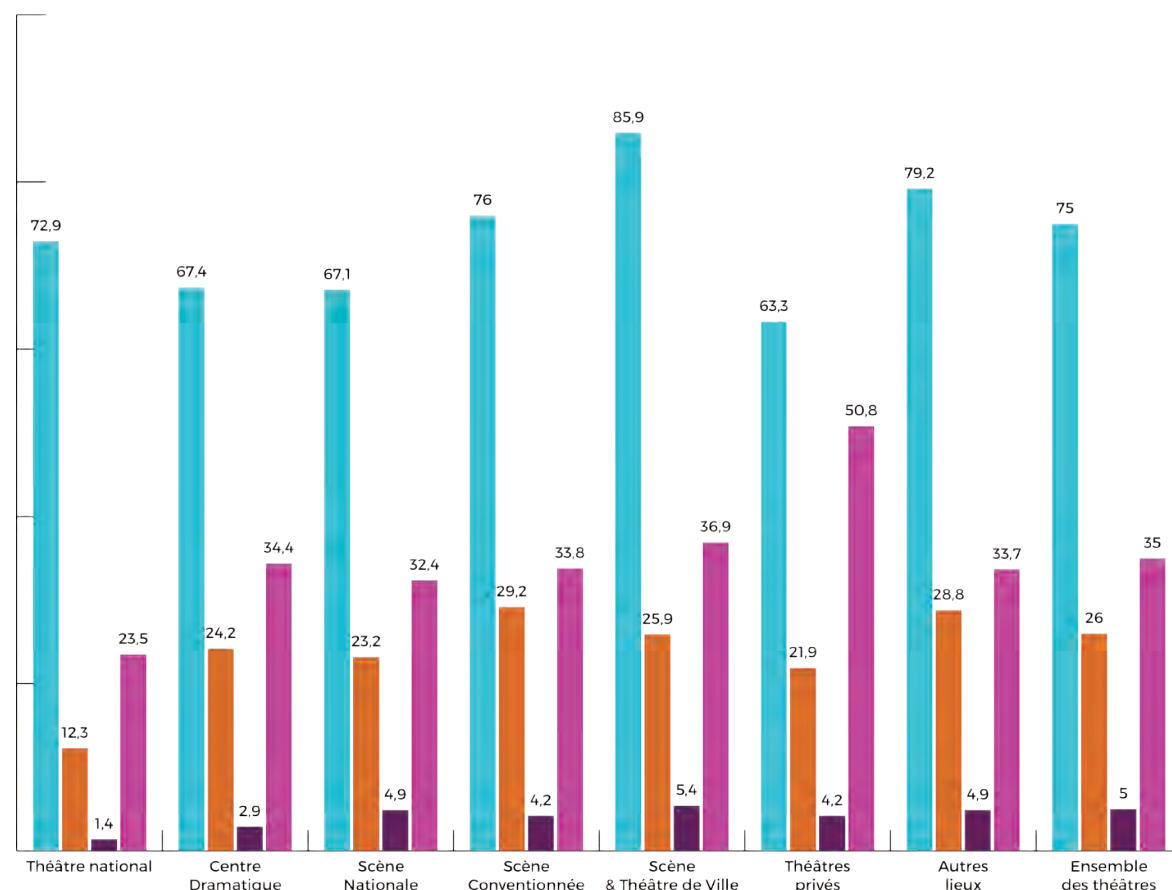
Le nombre d'équipements possédés (ordinateurs fixes et portables, tablettes, smartphone) varie selon le type de structure. Mais ramené à une valeur relative, à savoir un taux d'équipement calculé en considérant le nombre d'équivalents temps plein déclaré par les répondants, le statut du théâtre n'explique pas les variations dans les taux d'équipement.

Concernant les smartphones, il convient de noter que pour **33%** des théâtres, la majorité des smartphones utilisés dans un contexte professionnel appartiennent personnellement aux employés.

Équipements des théâtres (valeur absolue en nombre)



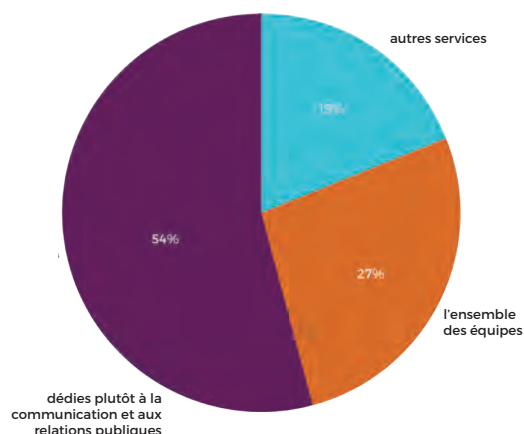
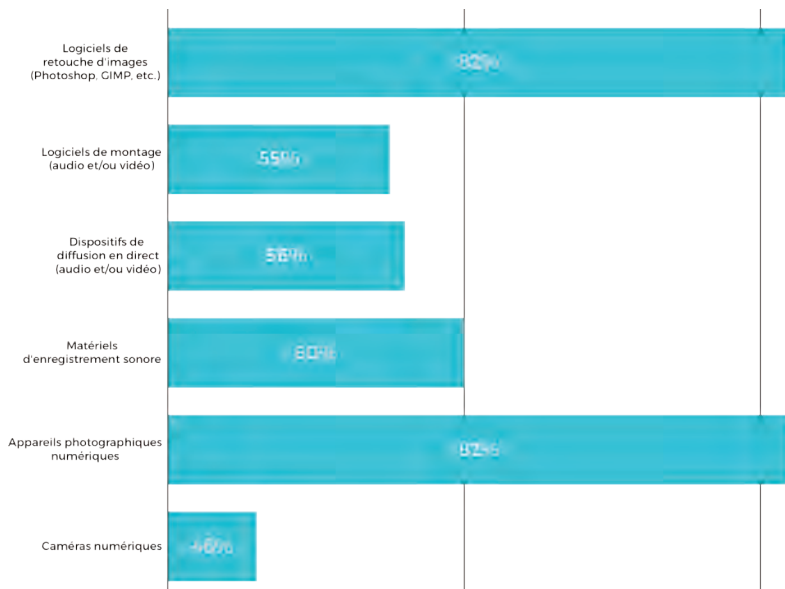
Équipements des théâtres (valeur relative en %) ^(A)



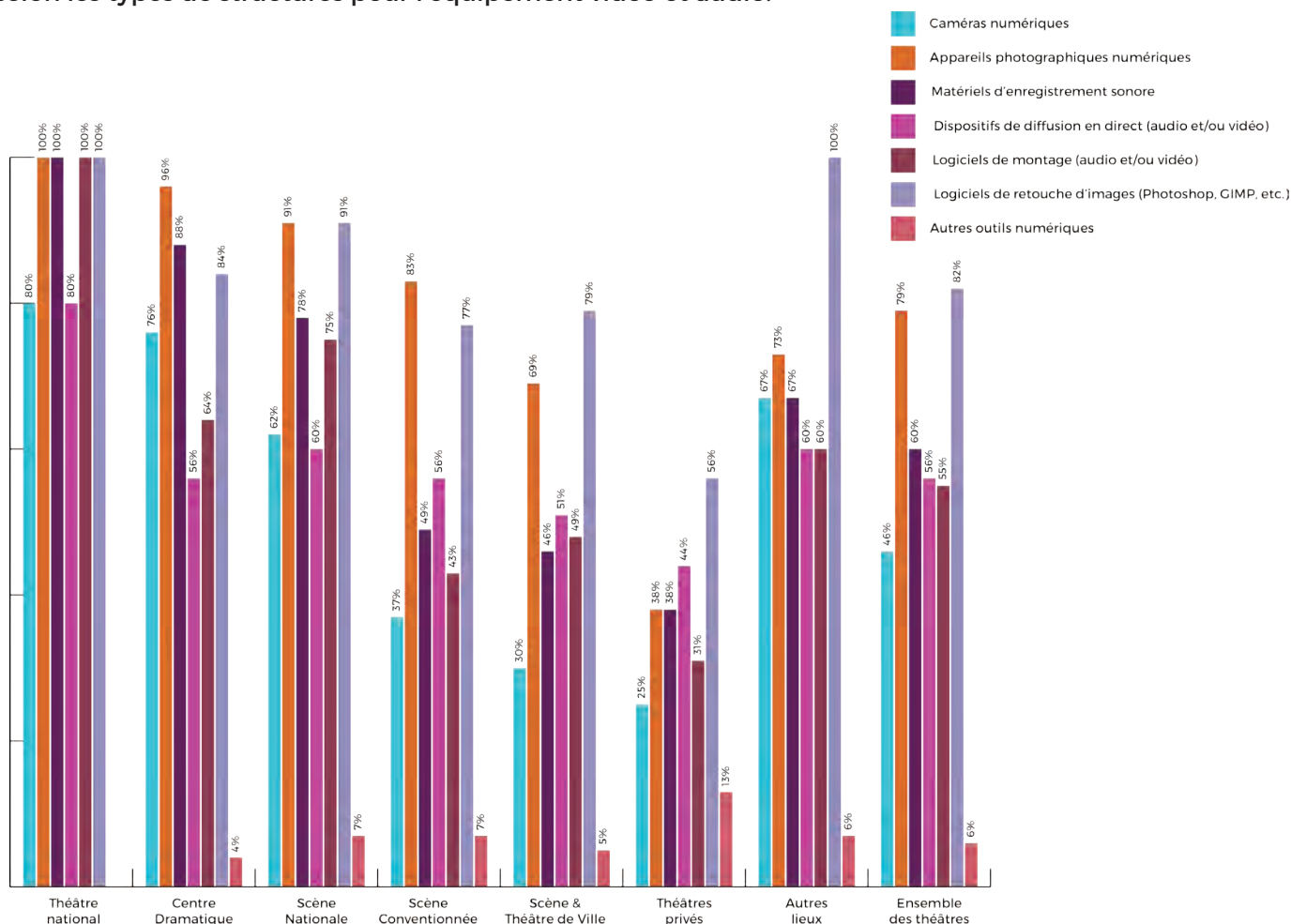
3. ÉQUIPEMENT CRÉATIF (MATÉRIEL ET LOGICIEL) ET SES UTILISATEURS

Les premiers équipements numériques créatifs sont en lien avec l'image fixe : les lieux sont équipés de logiciels de retouches d'image et d'appareils photos à plus de 80%. Viennent ensuite des dispositifs de capture sonore (60%). Les outils de création vidéo sont quant à eux présents dans près de la moitié des lieux (caméra 46%, logiciel de montage 56%).

Ces outils sont principalement utilisés par la communication et les relations avec les publics (54%). ^(A)



Il y a des différences statistiquement significatives selon les types de structures pour l'équipement vidéo et audio. ^(B)

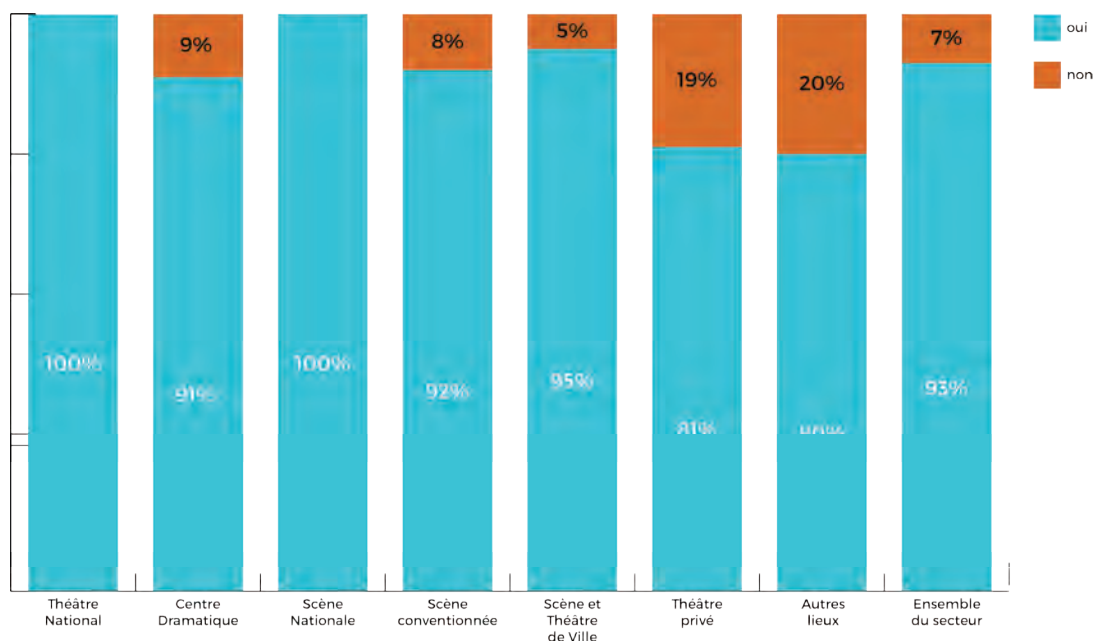


4. LOGICIELS DE BILLETTERIE ET LEURS USAGES (DATA)

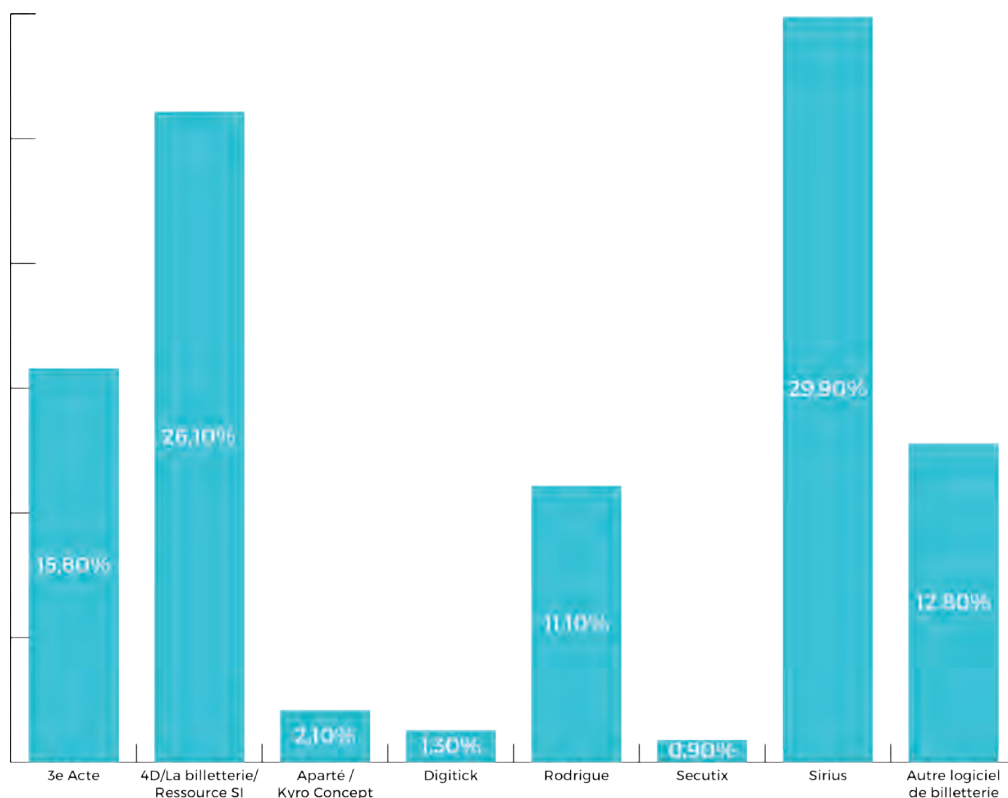
93% des établissements sont équipés d'un logiciel de billetterie.

77% d'entre eux déclarent également proposer une billetterie en ligne.

Il y a un impact légèrement significatif de la catégorie de théâtre sur le fait d'être équipé d'un logiciel de billetterie.



Les logiciels de billetterie utilisés :



Autres logiciels utilisés cités dans l'enquête : Tickboss (6), Inanna (5), Global soft (1), Legilog/Damoclès GIE (8), Simple CLIC (4), Dot Technologie (2), Weezevent (1), E-evenement logiciel libre (1)

Le fait d'utiliser le **logiciel de billetterie pour des requêtes** est une action plutôt bien intégrée avec un **rythme quasi quotidien** pour 30% des théâtres, et à un **rythme pluri mensuel à pluri annuel** pour 59,9% d'entre eux. À l'opposé, **près d'1 théâtre sur 10 n'exploite peu ou jamais cette possibilité**. (résultats bruts)

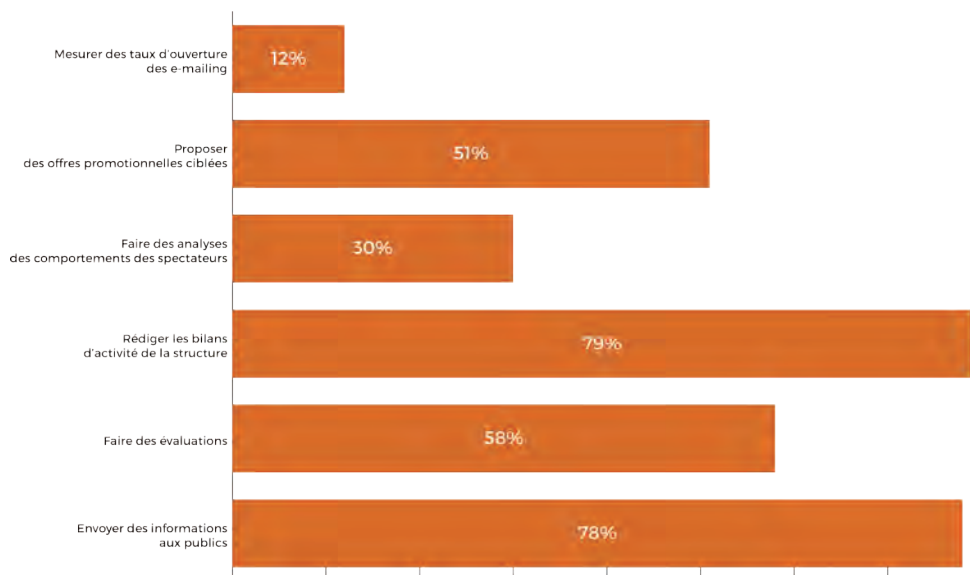


PAROLES DE PROFESSIONNELS

“Nous observons une nette augmentation, au fil des années, des réservations en ligne, avec une visibilité de l'impact sur la fréquentation, du taux de réponse et de rebond sur les différents supports de communication. De manière générale, et à l'échelle de nos investissements concernant le numérique (c'est-à-dire très faible), les résultats sont plutôt satisfaisants et surtout en constante augmentation.”

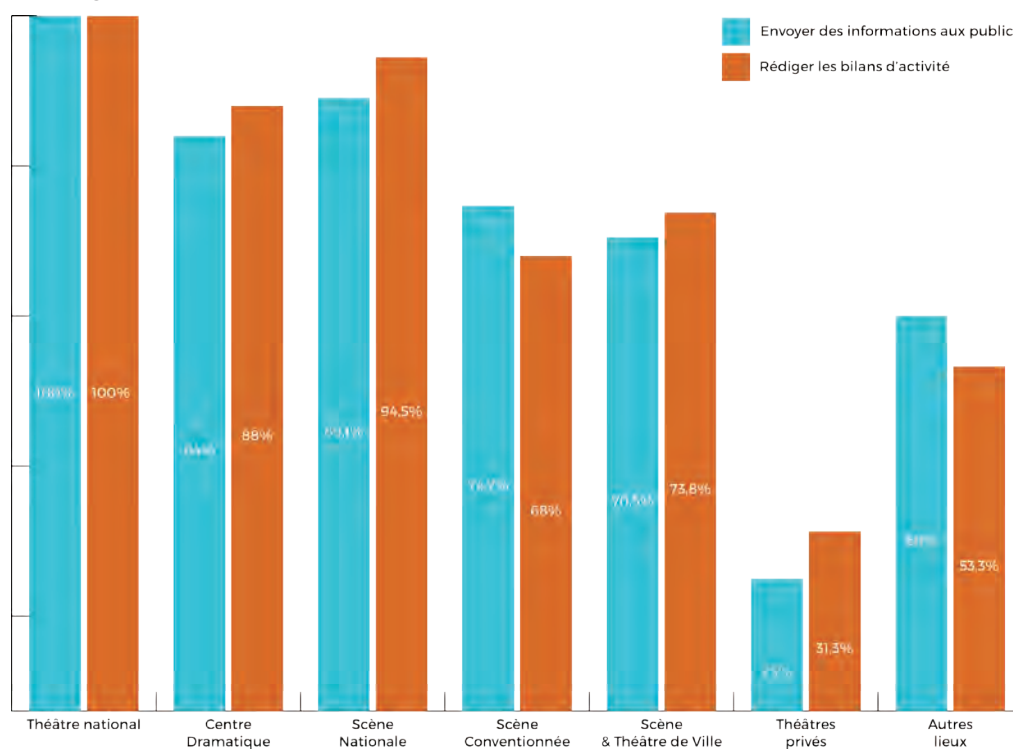
- Christophe Orillard, administrateur du Théâtre du Merlan (Marseille, 13)





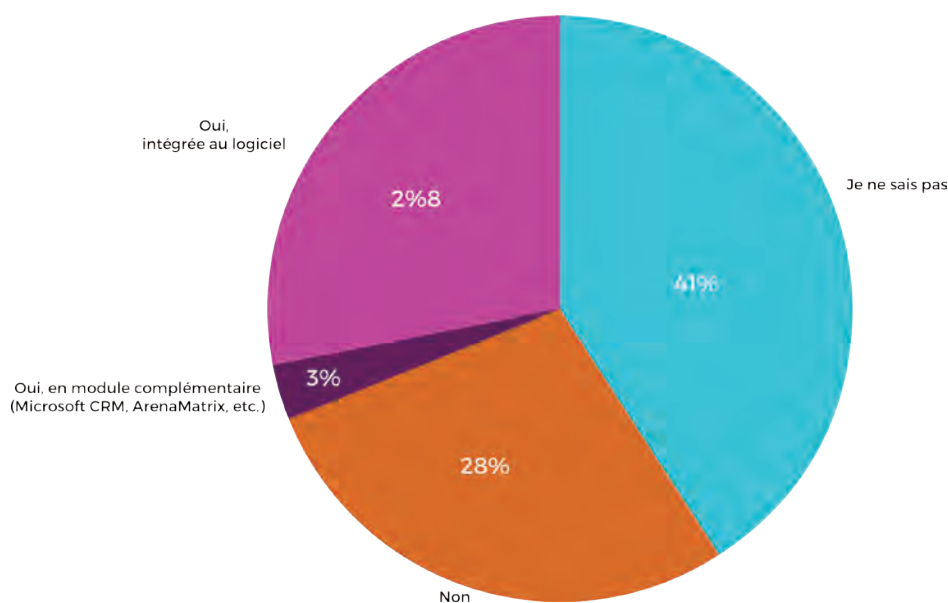
L'influence de la catégorie de théâtre sur le type de requête est statistiquement significative pour :

- 1) envoyer des informations aux publics,
- 2) rédiger des bilans d'activité.



La fonction GRC (Gestion de la Relation Client) ou CRM (Customer Relationship Management) est une **fonctionnalité que les théâtres utilisent encore peu**. Ainsi, 41% des répondants ne savent pas si leur logiciel de billetterie dispose de cette option. Seuls 28% déclarent que leur logiciel en est équipé. Près d'un tiers des théâtres connaissent cette fonctionnalité mais déclarent que leur logiciel ne le permet pas.

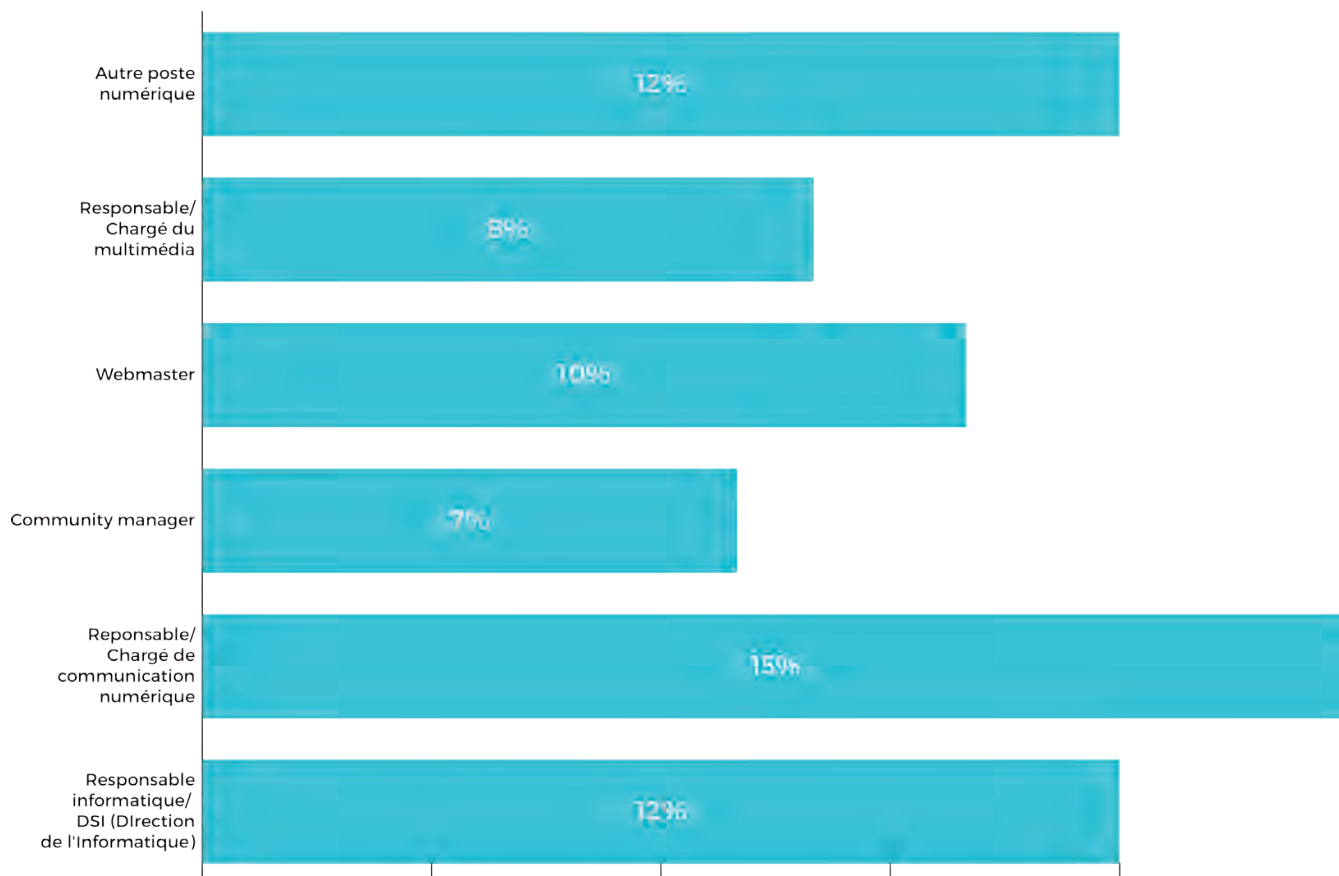
(A)



III. ÉVOLUTION DES RESSOURCES HUMAINES

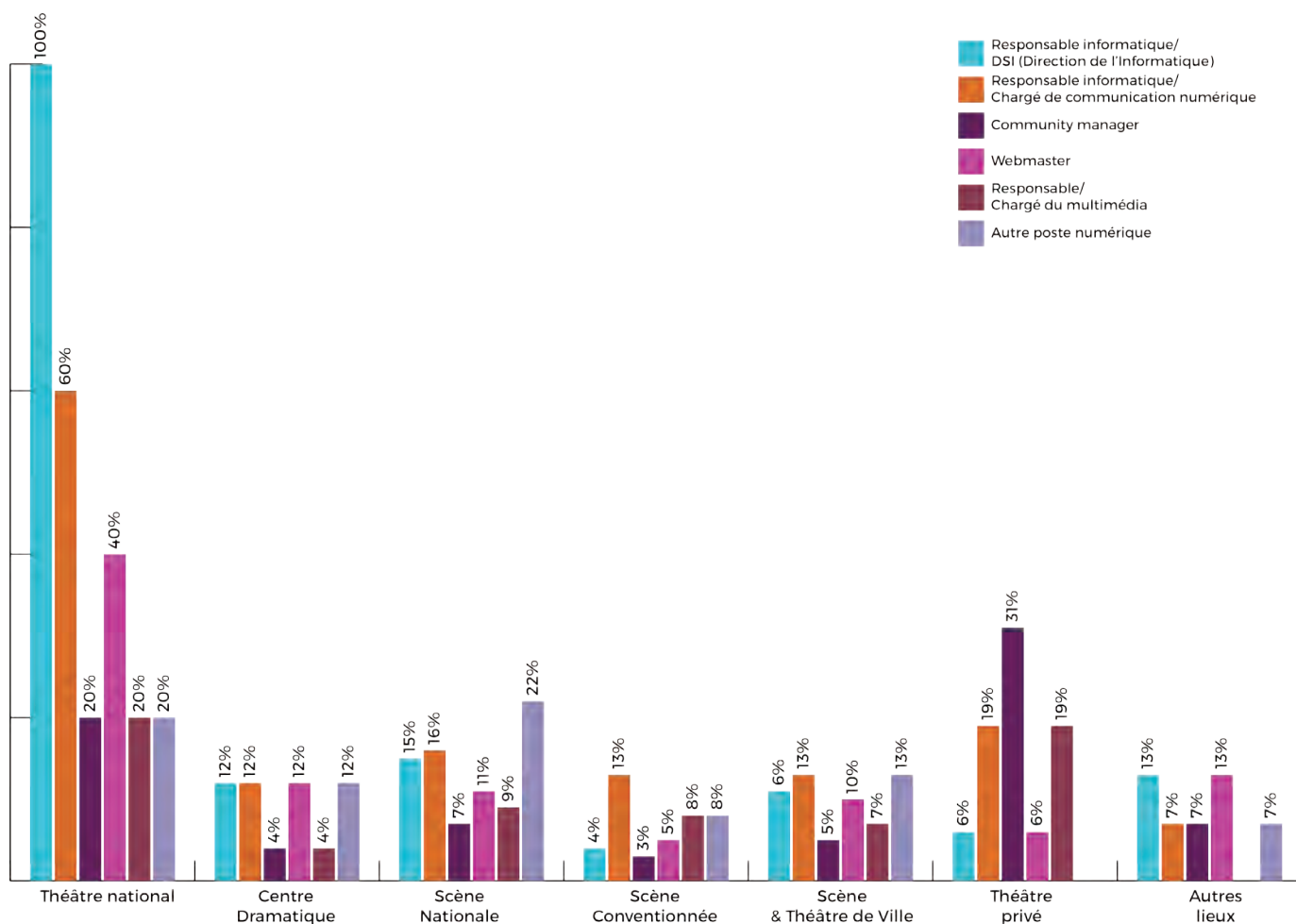
1. ORGANIGRAMME

De manière générale, les théâtres disposent rarement de postes spécifiquement liés au numérique. Si c'est le cas, le ratio est de l'ordre d'un théâtre sur dix. Les témoignages recueillis montrent que des lieux de tailles très diverses créent des postes numériques en 2016 ou à horizon 2017.



L'influence de la catégorie de théâtre sur la présence de postes en lien avec l'informatique et le numérique est statistiquement significative pour :

- 1) le responsable informatique (100% des Théâtres Nationaux, de 4 à 15% pour les autres lieux),
- 2) Le *community manager* (31% des Théâtres Privés, 20% des Théâtres Nationaux, - de 7% pour les autres)
- 3) Le responsable communication numérique (60% Théâtres Nationaux, 19% Théâtres Privés, de 12 à 16% pour les autres).



Quand il n'y a pas de postes liés au numérique formalisés dans l'organigramme, des fonctions « numériques » sont présentes dans la fiche de poste de certains membres du personnel (74%).



2. PROFILS DE COMPÉTENCES ^(A)

Seul **20 %** des personnes ayant en charge des questions liées au numérique ont un diplôme ou une formation lié à ces fonctions. **47 %** ont acquis leurs compétences en autodidacte. **33 %** sont en charge de ces questions grâce à leur appétence pour les sujets « numériques ».

3. PLAN DE FORMATION ^(A)

27% des théâtres font bénéficier à leur personnel de formations plus ou moins régulières (une fois par an pour 8% et tous les 2 ou 3 ans pour 19%).



PAROLES DE PROFESSIONNELS

“Au niveau de l'équipe, il y a une nette évolution de chacun dans la manipulation des outils numériques et dans les possibilités de développement apportés par ceux-ci. Il reste cependant encore beaucoup de travail dans ce domaine, même si l'acquisition des compétences numériques est l'une des priorités du plan de formation depuis 3/4 ans. Dans la manière de travailler avec les partenaires extérieurs, il y a des différences perceptibles en fonction des connaissances de chacun dans le domaine du numérique. Cependant la situation évolue chaque année positivement.”

Pierre-Louis Seguin, administrateur de Scènes Croisées de Lozère (Mende, 48)



PARTIE 2

SERVICES NUMÉRIQUES PROPOSÉS AUX PUBLICS



PAROLES DE PROFESSIONNELS

“Le public est plus attentif aux newsletter, les gens viennent acheter directement chez nous au lieu d’aller vers un revendeurs extérieurs car nous avons une politique tarifaire plus cohérente, et les évolutions numériques nous ont permis de le faire savoir. Suivant les spectacles, le public parle de plus en plus du lieu ou de la pièce sur les réseaux sociaux. Et les blogueurs ont changé la manière de percevoir la communication autour d’une pièce.”

– Adrien Castelnau, assistant de direction, Théâtre Saint-Georges, Paris (75)

“L’un des points positifs est le rapport au public : plus d’interaction, et le sentiment de d’avantage le connaître, d’avoir plus de connivence et de réactivité, plus de liberté dans le ton et dans l’adresse au public .”

Jean-Christophe Lucchesi, adjoint au secrétaire général au Théâtre du Rond-Point, Paris (75)



I. SITE INTERNET ET LETTRE D'INFORMATION

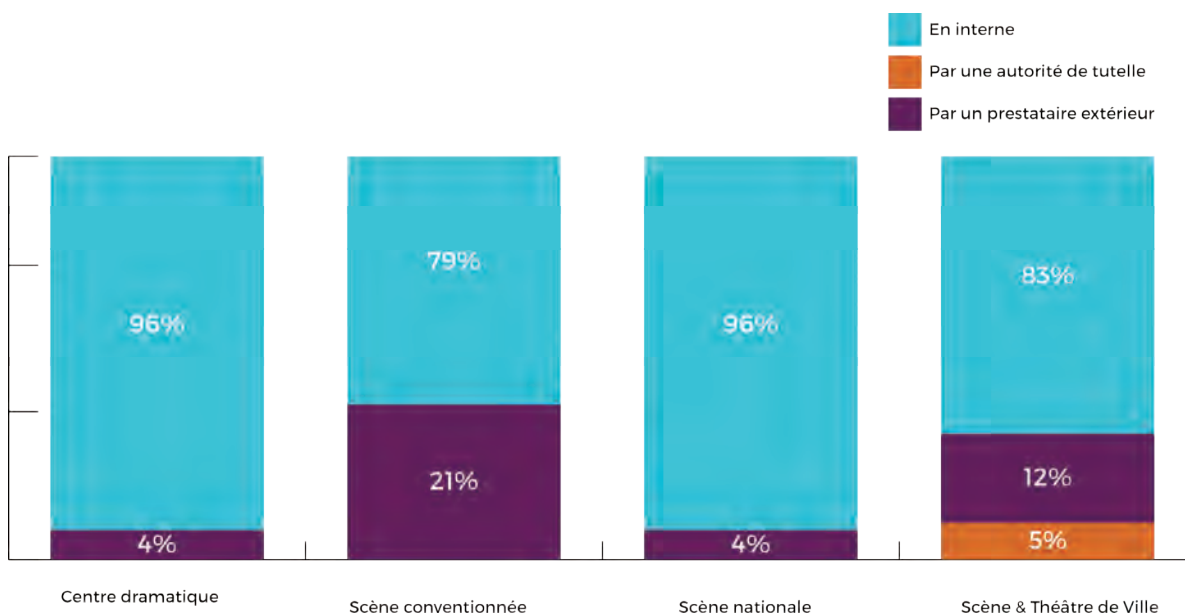
99% des théâtres possèdent un site Internet.^(A)

Lorsqu'il n'y a pas de site internet (3 cas liés à des scènes et théâtres de ville), les informations relatives à l'établissement sont intégrées dans la communication globale de la commune.

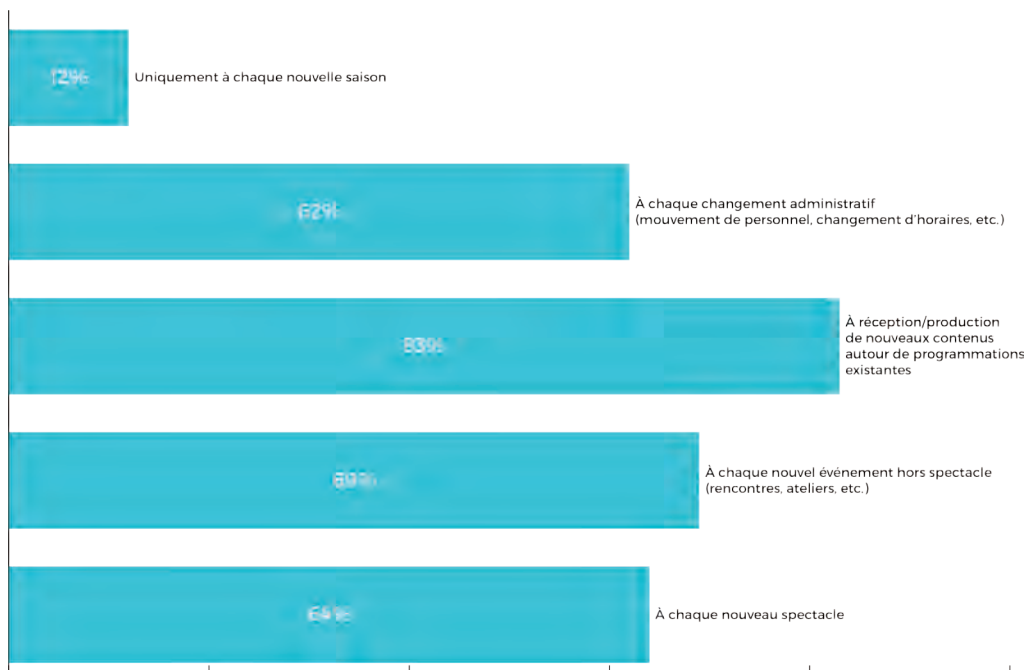
1. ANIMATION DU SITE INTERNET : MISES À JOUR ET CONTENUS^(B)

Pour près de 9 théâtres sur 10, la mise à jour du site Internet se fait en interne (86%).

Il y a un impact significatif (avec un risque d'erreur de 5%) de la catégorie de théâtre sur celui qui a la responsabilité de la mise à jour du site Internet.



Seul 1 théâtre sur 10 n'effectue une mise à jour qu'une fois par an dans le cadre de la nouvelle saison (12%). On constate ainsi que l'enrichissement régulier du site Internet (au-delà de la présence de la seule brochure de saison) témoigne de l'engagement et de l'appropriation des théâtres dans les usages des outils numériques.



Les informations sont prioritairement adressées au « grand public », en lien avec l'offre culturelle (programmation, actions culturelles, etc.) ou des aspects logistiques (tarifs, accès, horaires).

Quels sont les thèmes abordés dans votre site Internet ?	Ensemble des théâtres
Programmation	99%
Synopsis des spectacles	92%
Informations de contact	95%
Tarifs	97%
Accès	97%
Horaires	98%
Services Annexes ^(B)	60%
Historique du lieu ^(B)	75%
Présentation de l'équipe ^(B)	88%
Informations techniques & plateau	76%
Informations techniques sur les spectacles produits par le lieu ^(B)	28%
Documents pour les professionnels des médias ^(B)	57%
Documents pour les enseignants ^(B)	60%
Contenus exclusifs et ponctuels vers le tout public	66%
Présentation des actions culturelles du lieu	85%

Les **contenus intéressants d'autres publics (journalistes, production, équipes artistiques, etc.)** sont moins fréquemment présents. Ceci s'explique par des logiques sectorielles sur les modes d'établissement des relations de partenariat et de relations presse.

Par exemple :

100% des Théâtres Nationaux et 84% des Centres Dramatiques Nationaux mettent à disposition des documents à l'attention des journalistes, contre 31% des Théâtres de Ville.



PAROLES DE PROFESSIONNELS

Le nouveau site est en revanche conçu pour accéder avec simplicité aux archives de la programmation depuis la date de sa mise en ligne (septembre 2015) et ce avec un outils de recherche visuel simple et pertinent (une timeline à réglette) qui ne nécessite pas d'action particulière du webmaster pour créer l'archivage (et enlève aussi le risque de fausses manipulations)."

Nicolas Rosette, Directeur du développement et de la communication, Théâtre Nouvelle Génération - Centre dramatique national (Lyon, 69)



2. ARCHIVAGES DES DONNÉES WEB^(B)

L'accès aux programmations des années précédentes est proposé par 6 théâtres sur 10 (64%) avec une antériorité variable. Seuls 22% remontent soit à l'ouverture du lieu soit au moins à plusieurs directions successives.

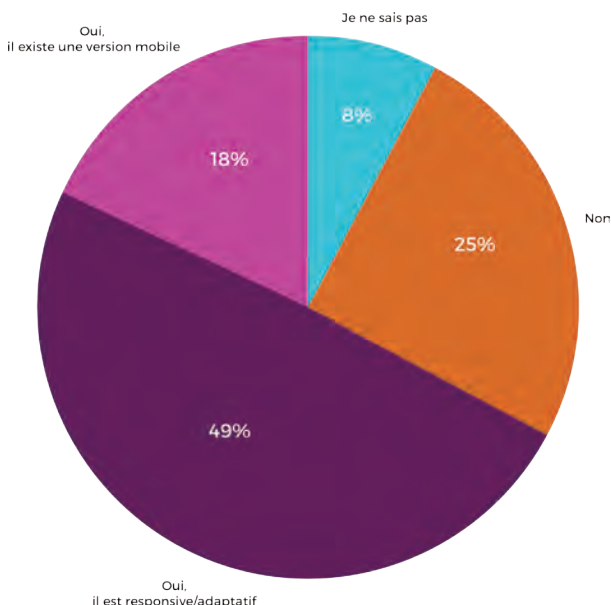


Il y a un impact significatif de la catégorie de théâtre sur le fait de mettre à disposition des archives de programmations passées.



3. ACCESSIBILITÉ EN MOBILITÉ ^(A)

Dans un contexte général où 56 % des connexions se font en mobilité (48 % via smartphone et 8 % via tablette, source Médiamétrie, décembre 2015), **la majorité des théâtres (presque 7 sur 10) ont adapté leur site Internet à la lecture sur l'Internet mobile.**



4. NEWSLETTER ^(A)

La newsletter est une pratique institutionnalisée (90%) avec des efforts de ciblage (87%) pour l'ensemble des théâtres.

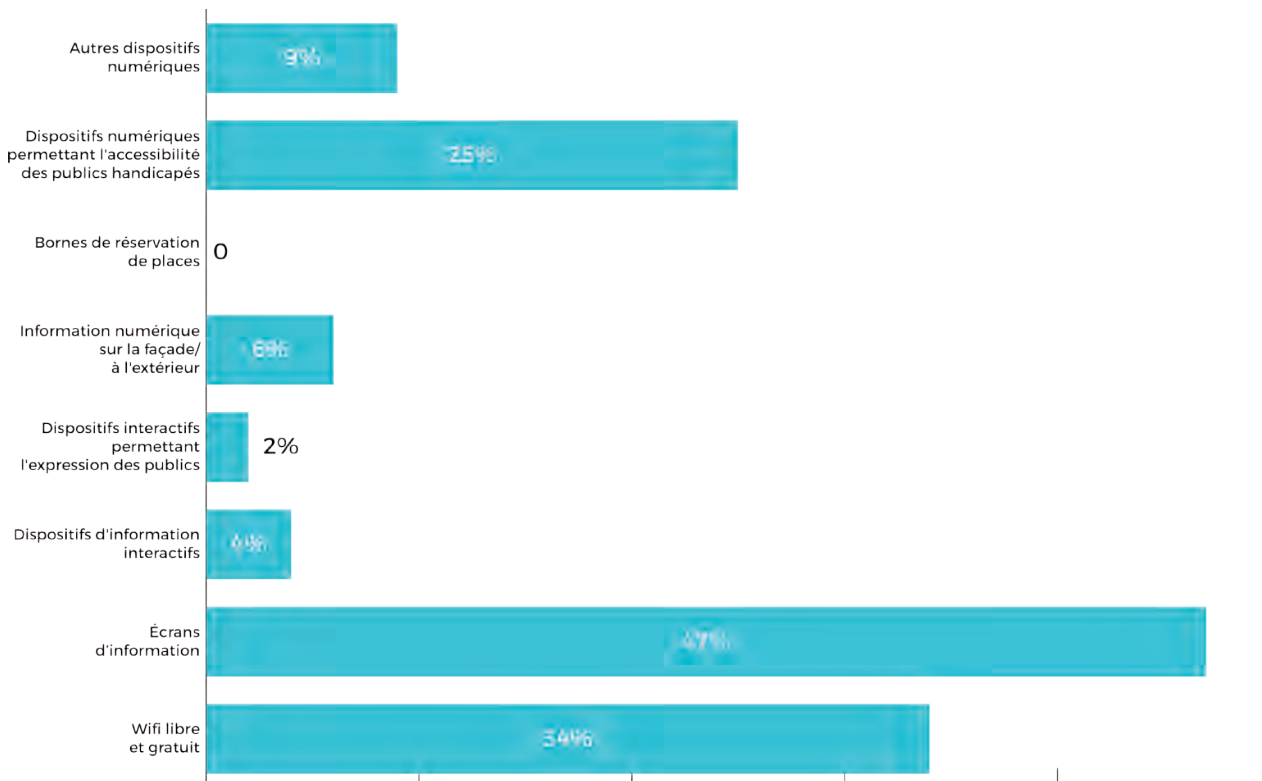
Toutefois, la professionnalisation de la pratique de son envoi a encore des marges de progression. Ainsi, dans 8% des cas, la newsletter est encore envoyée depuis une boîte email d'une personne de l'équipe. L'outillage professionnalisé est cependant bien présent.



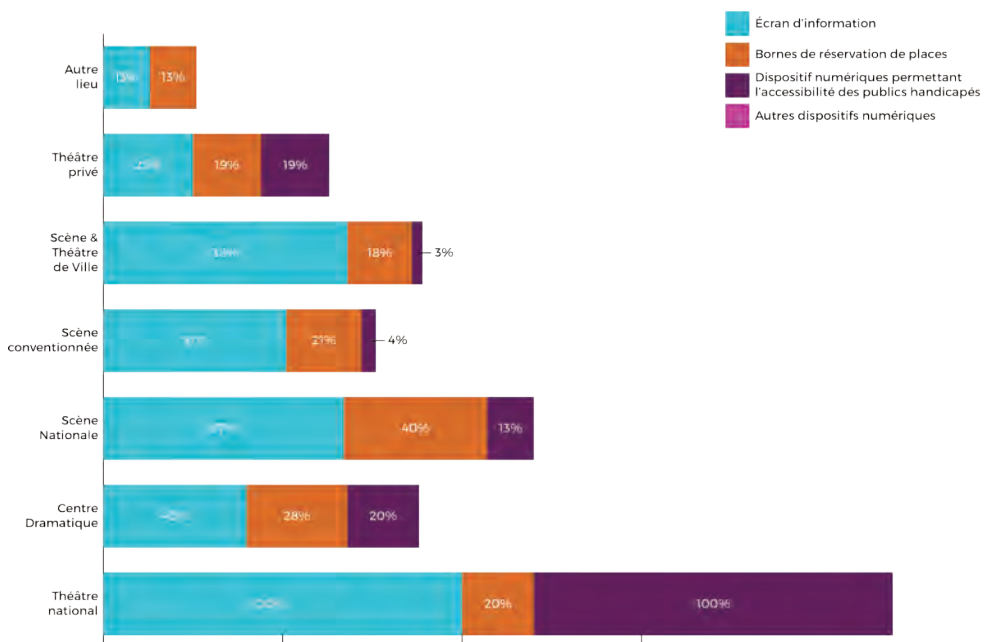
II. SERVICES CULTURELS NUMÉRIQUES ET ACTIONS INNOVANTES

1. AUX ABORDS DES THÉÂTRES ET *IN SITU*^(B)

Des dispositifs numériques variés sont proposés aux abords des théâtres et *in situ*. Mais ce sont plus des dispositifs numériques d'accès à l'information que des dispositifs favorables à l'interaction avec le public.

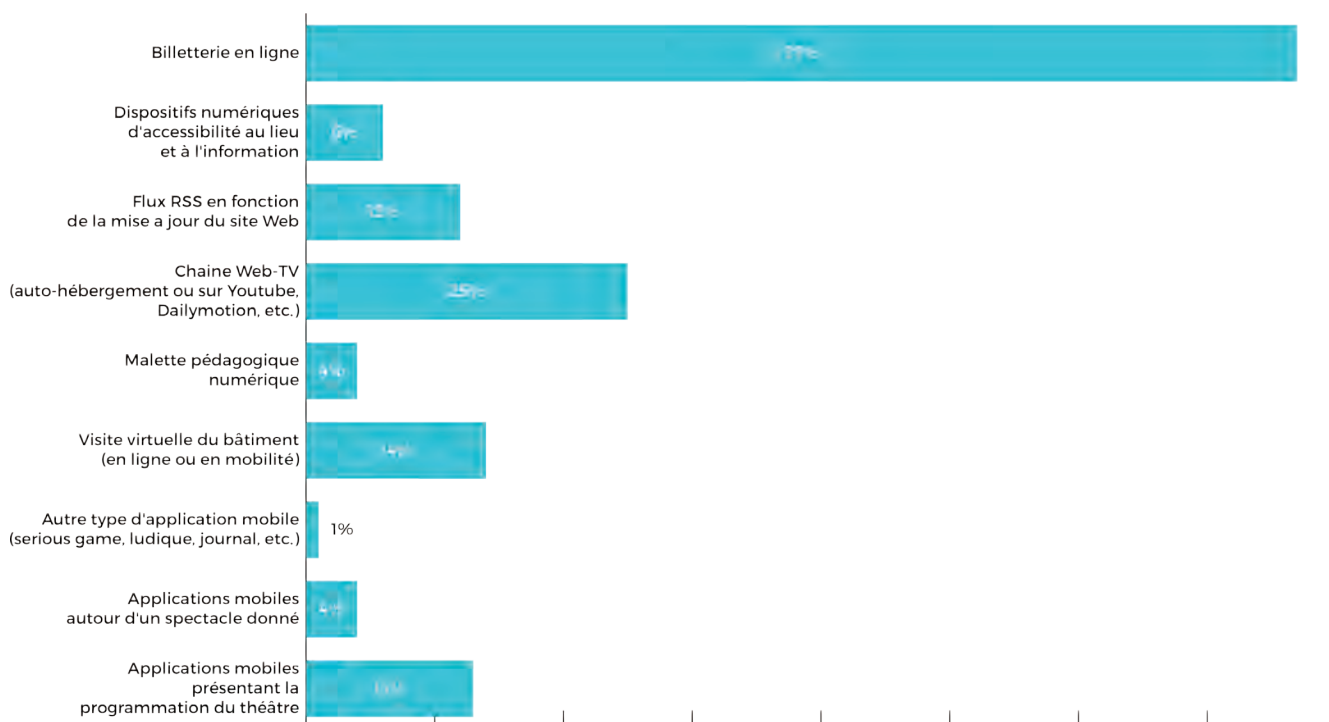


L'influence de la catégorie de théâtre est **statistiquement significative pour 4 types** de dispositifs aux abords et *in situ* qui sont : les écrans d'informations, la présence de borne de réservation de place, les offres d'accessibilité aux publics handicapés et le fait de proposer d'autres dispositifs numériques.



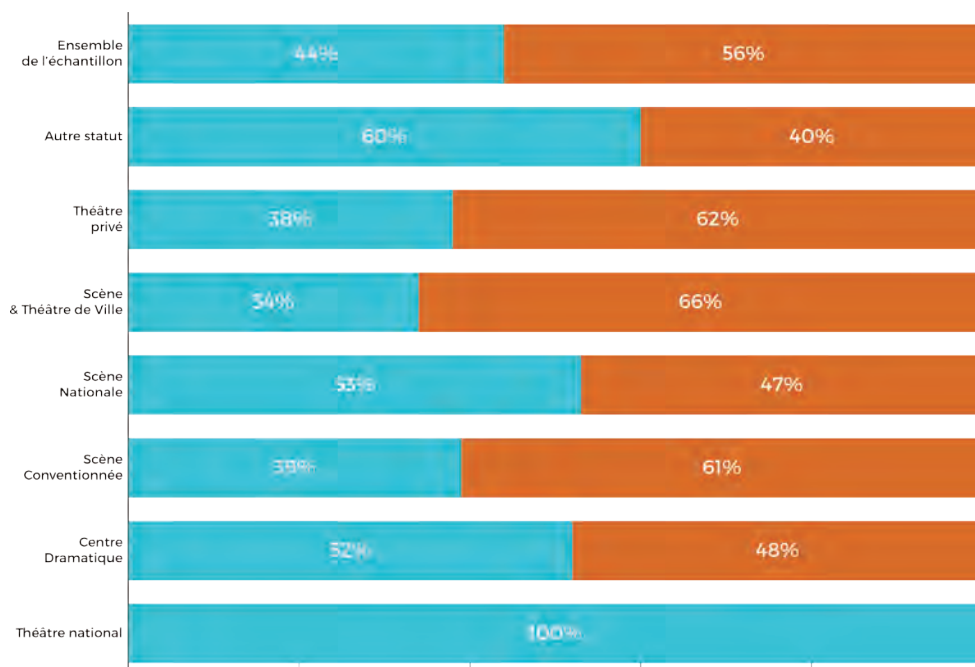
Retrouvez
les projets
repérés lors
de l'enquête
sur tmnlab.com

2. EN LIGNE ET EN MOBILITÉ



3. ACTIONS EMBLÉMATIQUES^(B)

Il y a moins de théâtres qui **peuvent citer une action numérique emblématique** (44%) **que de théâtres qui ne peuvent pas, à ce jour, en citer une** (56%). Les actions citées sont très disparates et montrent de grandes différences de perception de ce qui est innovant aujourd'hui. Il y a un effet statistiquement significatif selon la catégorie de théâtre.



Retrouvez
les projets
repérés lors
de l'enquête
sur tmnlab.com

4. FOCUS : APPEL À PROJET

« SERVICES NUMÉRIQUES CULTURELS INNOVANTS » ^(B)

Ce dispositif, mis en place par le Ministère de la Culture et de la Communication (2010, 2012, 2014, 2016), est **inconnu** de la plus de la moitié des établissements (51,8%).

Avec :

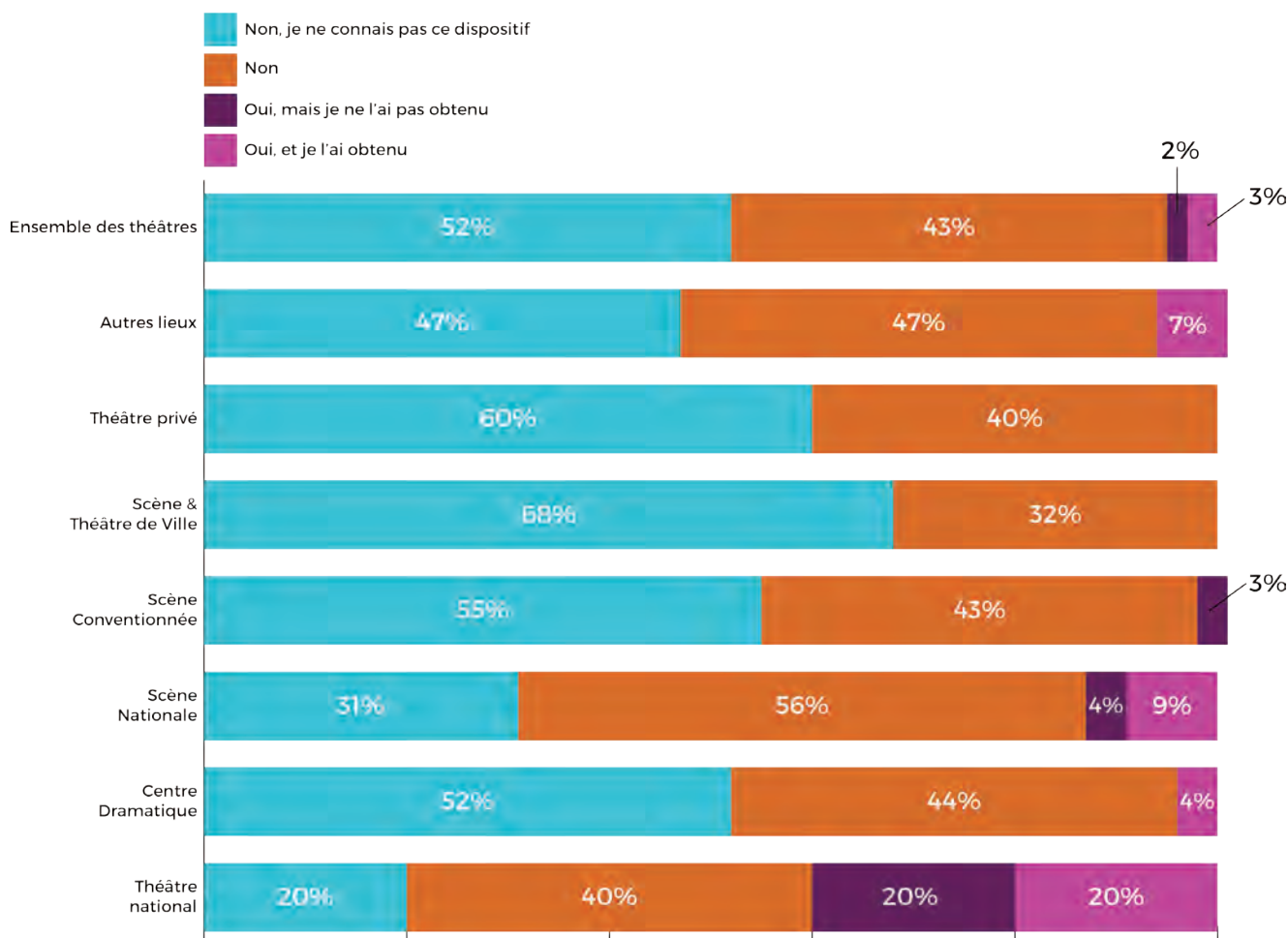
- Une tendance à l'**autocensure** : pas de dépôt de dossier alors que le dispositif est connu (43%).

Deux hypothèses peuvent émerger de cette forme d'autocensure : l'inadéquation des modalités et des délais de soumission du dossier par rapport à l'organisation interne des établissements ou la crainte de gaspiller du temps – alors que les tâches administratives sont de plus en plus lourdes – à monter un projet.

- Un **faible nombre** de porteurs de projets récompensés (seuls 5 théâtres sur 100 déposent un dossier et 3 sur 100 obtiennent une aide, avec un net avantage pour les théâtres nationaux).

Sachant que ce taux de participation est faible, il s'avérerait sans doute utile d'envisager des mesures d'accompagnement au montage de dossiers pour répondre à ces offres d'aide publique.

A noter, il y a une différence statistiquement significative selon le type de structure.



Retrouvez
les projets
repérés lors
de l'enquête
sur tmnlab.com

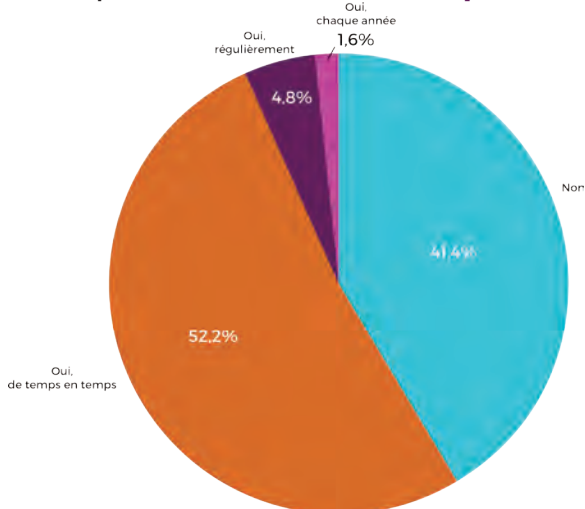
5. FOCUS : DICRÉAM ET AUTRES SOUTIEN

À LA CRÉATION ARTISTIQUE MULTIMÉDIA ET NUMÉRIQUE (B)

Face à la proposition du dispositif d'aide à la création artistique multimédia et numérique DICRÉAM : 5 théâtres sur 10 ne candidatent pas, 4 théâtres sur 10 candidatent de temps en temps. Enfin, seuls 7% des théâtres candidatent systématiquement : soit régulièrement (4,8%), soit chaque année (1,6%).

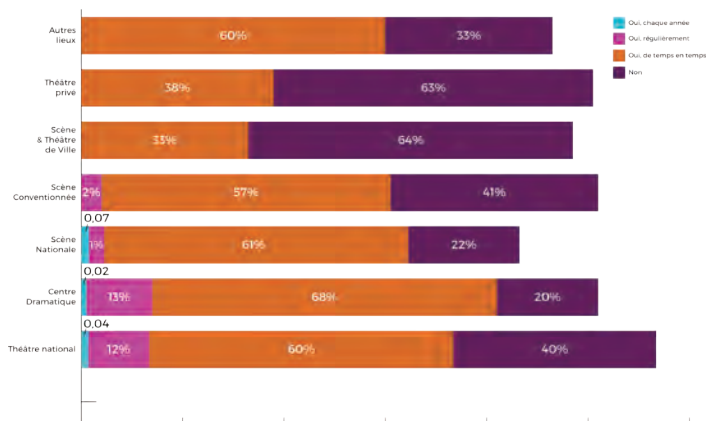
Il est à noter que ce n'est pas la structure mais l'artiste qui candidate, mais que cela peut se faire en collaboration et bénéficier à un dispositif de médiation numérique accompagnant l'oeuvre.

Est-ce par **méconnaissance du dispositif** (38,8% ne le connaissent pas) ?

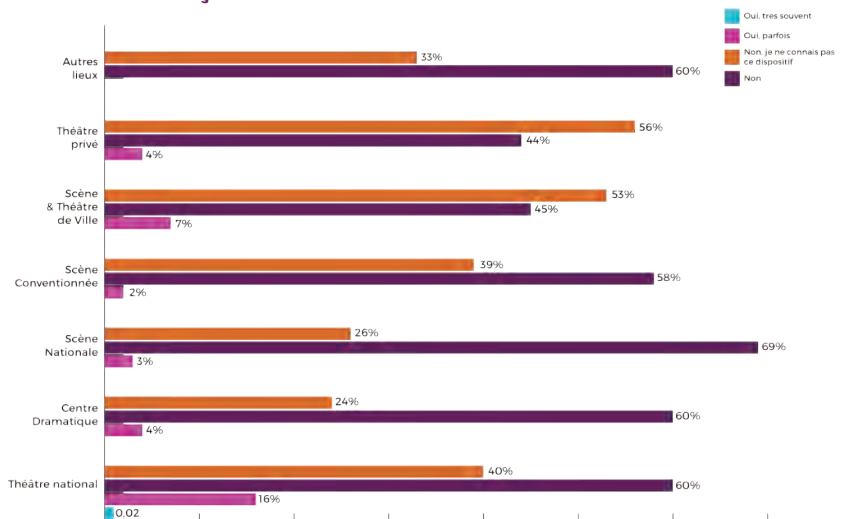


Il y a un effet statistiquement significatif selon la catégorie de théâtre pour le fait de candidater mais aussi de l'obtenir.

Candidatez-vous au DICRÉAM ?



Avez-vous reçu l'aide du DICRÉAM ?



Le score d'obtention d'autres aides à la création artistique multimédia et numérique est globalement plus élevé que dans le cas du dispositif DICRéAM (6,8% contre 4,4%) pour l'ensemble des théâtres.

Parmi les acteurs qui ont permis l'obtention d'aides pour la création artistique multimédia et numérique, on relève dans les citations:

- La DRAC (5 cas)
- Les collectivités territoriales : plutôt au périmètre de la région (3 cas) et de la communauté d'agglomérations (2 cas)
- Les appels à projets nationaux et publics, dont l'agence pour la recherche : (3 cas)
- Les appels à projets ou collaborations avec des établissements privés (3 cas)

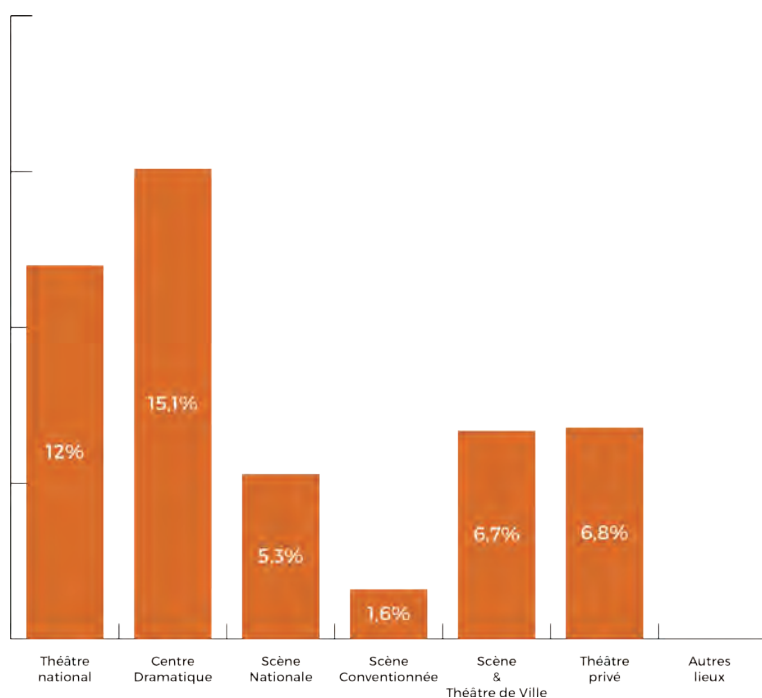
Par ordre décroissant d'obtention de ces aides, se détachent :

- 1) les Scènes nationales (15,1% ont déjà obtenu une aide de la sorte),
- 2) et les Centres dramatiques (12%).

Avec des chiffres proches mais légèrement en deçà de la moyenne des théâtres, se trouvent les autres lieux (6,7%) et les Scènes conventionnées (5,3%).

Enfin, les Scènes et théâtres de ville obtiennent rarement des aides (1,6%), les Théâtres nationaux et Théâtres privés déclarent n'avoir jamais obtenus d'aides de la sorte.

Pourcentage des établissements ayant obtenu une aide autre que DICRéAM



À ce jour, seul **un quart des théâtres a déjà proposé une valorisation d'un spectacle/d'une œuvre par la mise en place d'un dispositif numérique spécifique (26%)**.

PARTIE 3

THÉÂTRES ET RÉSEAUX SOCIAUX NUMÉRIQUES (RSN)

“

PAROLES DE PROFESSIONNELS

“C’est difficile de parler d’une évolution uniforme mais de très belles choses humaines se sont passées grâce à la page Facebook du TRR, avec des artistes (lors du rituel de la photo avec l’équipe à la fin du spectacle par exemple), avec les gens du public qui animent, commentent, motivent leurs amis.”

– Maya Latrobe, secrétaire générale du Théâtre Romain Roland (Villejuif, 94)

“Un plus grand engouement de la part des équipes dans l’appropriation de l’outil Facebook notamment. Des retours enthousiastes de la part du public, sur des spectacles, l’envers du décor, etc. qui est heureux de faire entendre sa voix et de pouvoir échanger plus facilement avec son théâtre.”

Aude Girod, responsable de la communication et relations presse,
Espace des Arts-scène nationale, Chalons sur Saône (71)

”

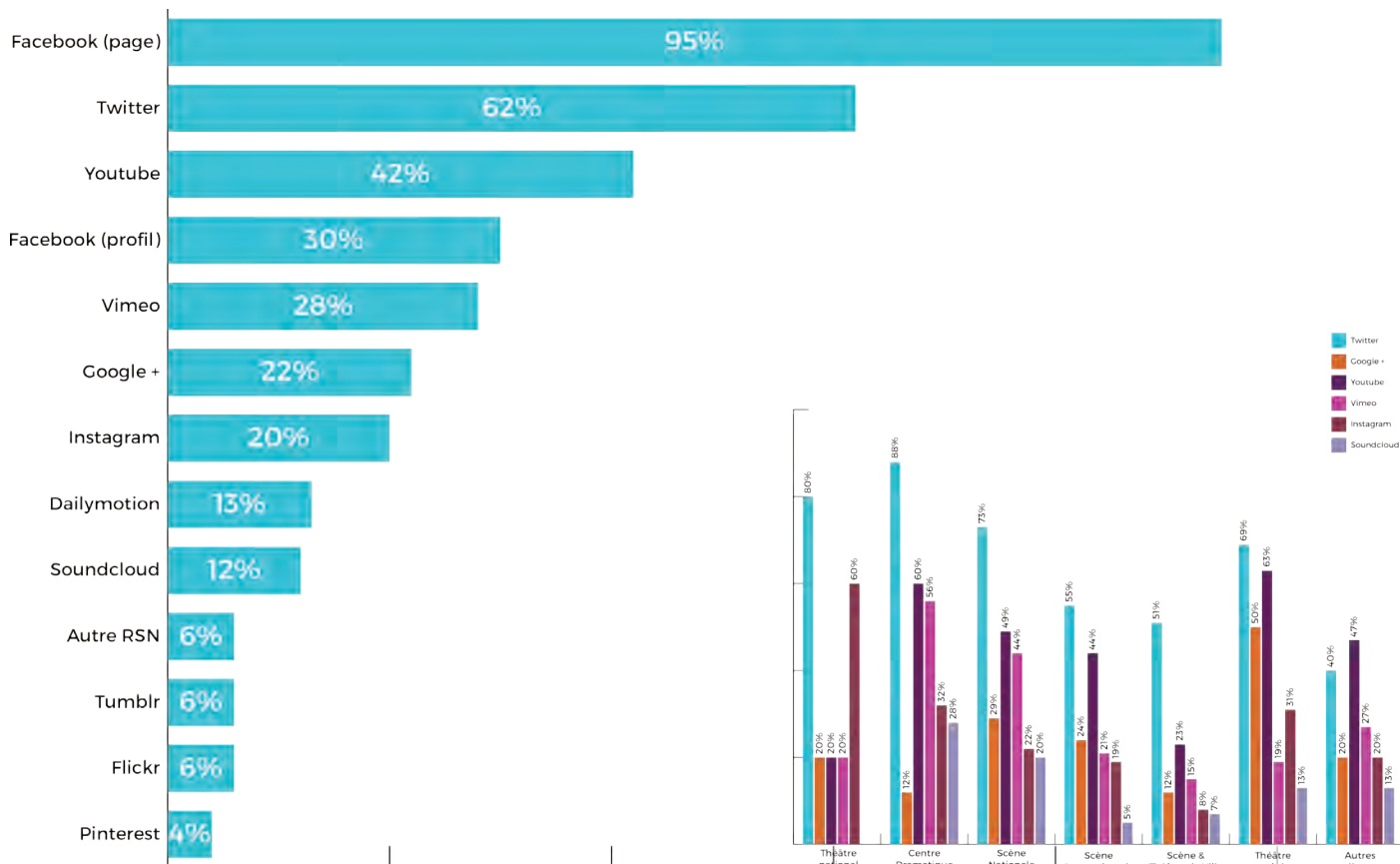
I. PRÉSENCE SUR LES RÉSEAUX

1. LES RÉSEAUX PLÉBISCITÉS^(B)

Sans surprise, le RSN incontournable est Facebook (95% en page et 30% en profil). L'usage de Facebook profil - que l'on peut dédier à des logiques de relations publiques - est trois fois moins répandu (30%) que celui de la page Facebook qui est plus verticale, institutionnelle et grand public.

Twitter (62%) est le second réseau utilisé (considéré comme RSN dans cette enquête, bien que désormais classifié comme un média d'actualité).

Il y a un impact significatif de la catégorie de théâtre pour 6 RSN : Twitter, Google+, Youtube, Vimeo, Instagram et Soundcloud.



FOCUS SUR LES PLATEFORMES VIDÉO

56,3 % des théâtres utilisent au moins une plateforme vidéo. Les théâtres restant n'utilisent aucune plateforme vidéo (43,7%).

Quand il s'agit de citer les plateformes utilisées, les théâtres citent d'abord Youtube à 42%, puis Vimeo pour 28%, puis enfin Dailymotion à 13%. D'après les données, il semble que Youtube est utilisée en complément de Vimeo quand Dailymotion est utilisée de manière plus exclusive.

Enfin, lorsque l'on détaille le nombre de plateformes vidéo utilisées par les théâtres qui exploitent ce potentiel, on note que 7 théâtres sur 10 utilisent une seule plateforme (71,43%), 2 théâtres sur 10 (21,74%) en utilisent deux, et 7 théâtres sur 100 utilisent les trois plateformes citées (6,83%).

2. L'ÉVALUATION DU NIVEAU D'ACTIVITÉ^(A)

La majorité des théâtres estiment avoir un niveau d'activité plutôt élevé sur les RSN **(63%)**.

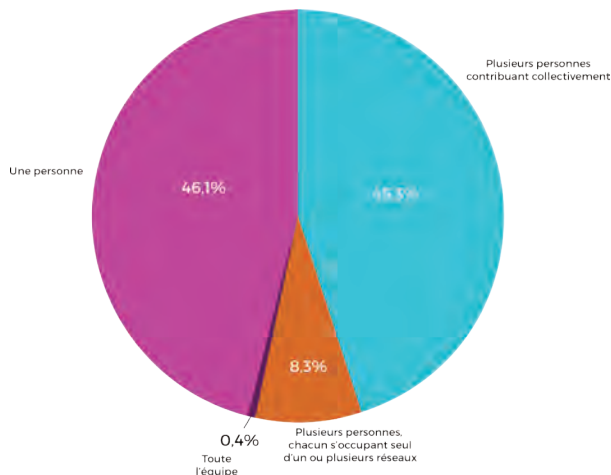
Seuls 2 théâtres sur 10 estiment ne pas être actifs sur les RSN (18%).

Il y a des variations statistiquement significatives en fonction de la catégorie de théâtre (les scènes Conventionnées et les scènes Nationales expriment plus fréquemment un avis positif sur leur activité sur les RSN que les autres autres catégories de théâtre).

II. MODALITÉS DE CONTRIBUTION

1. NOMBRE DE CONTRIBUTEURS^(B)

La proportion entre les théâtres dont les RSN sont animés par une seule personne est à peine supérieure à ceux qui œuvrent collectivement au sein de l'équipe (46,1% contre 45,3%). Les cas où les contributions sont réparties selon une logique où il y a une personne dédiée par type de RSN sont rares (8,3%). Il est extrêmement rare que toute l'équipe contribue (0,4%).

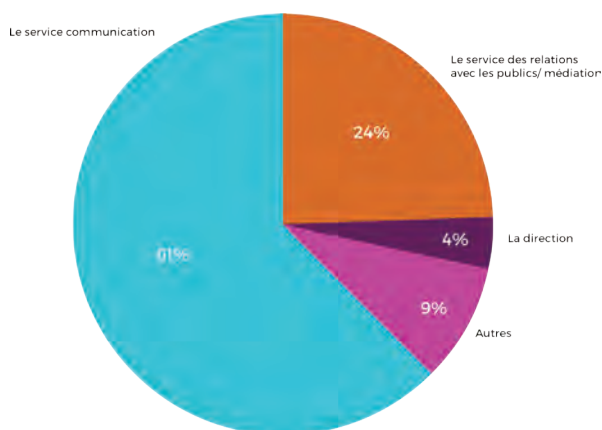


2. SERVICES CONTRIBUTEURS^(B)

Pour **61% des théâtres**, c'est le **service communication** qui est en charge de la diffusion et du contenu à mettre sur Facebook et Twitter. Vient ensuite le **service des relations aux publics et de la médiation** (24%).

Enfin, nettement moins présent, ce peut être aussi une **mission donnée à d'autres services** (9%) et **de la direction** (4%).

Il y a un effet statistiquement significatif du poids du service communication en fonction de la catégorie de théâtre.



PARTIE 4

FORMALISATION ET ÉVALUATION



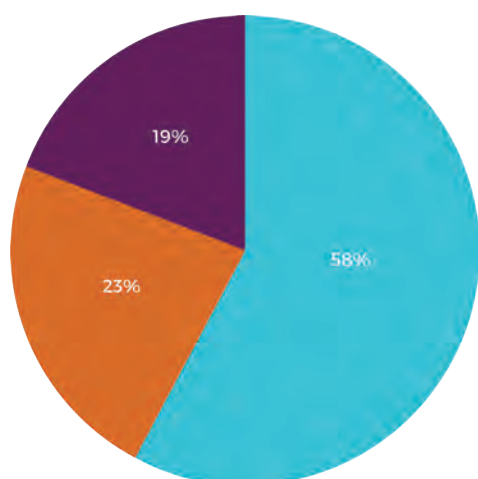
PAROLES DE PROFESSIONNELS

“L'évaluation est une composante essentielle de notre stratégie de développement. L'intégration des outils numériques nous a permis d'avoir une vision plus pragmatique des retombées de nos actions - pas seulement numériques - et de les affiner continuellement. Les données ou data, qu'elles proviennent de notre logiciel de billetterie, du plugin marketing que nous sommes en train d'expérimenter, de Google Analytics, de notre webservice d'emailing ou d'ailleurs, sont des outils précieux qu'avec l'ensemble de mon équipe nous apprivoisons de mieux en mieux, au service du public. Nous sommes encore modestement dans de l'artisanat et de l'expérimentation, ce qui correspond aussi à la taille de notre structure et à l'absence de formation de l'équipe sur ces sujets, mais cela porte ses fruits à tous les niveaux : édition print, diffusion, relations avec les publics, relations aux entreprises.”

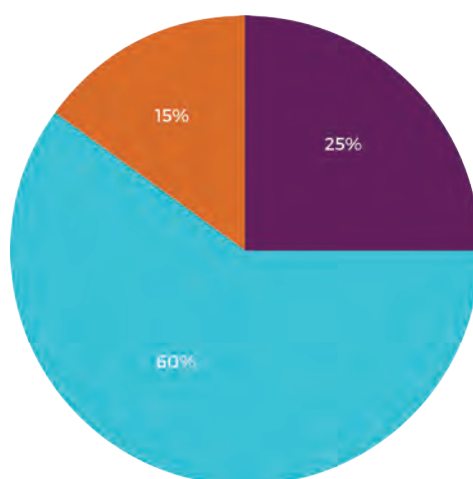
- Anne Le Gall, directrice de la communication et du développement,
l'Avant Seine / Théâtre de Colombes (92)



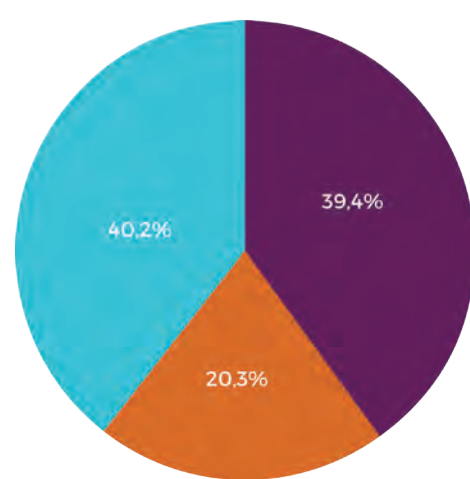
I. FORMALISATION DE LA COMMUNICATION NUMÉRIQUE^(B)



Calendrier éditorial



Processus
de validation



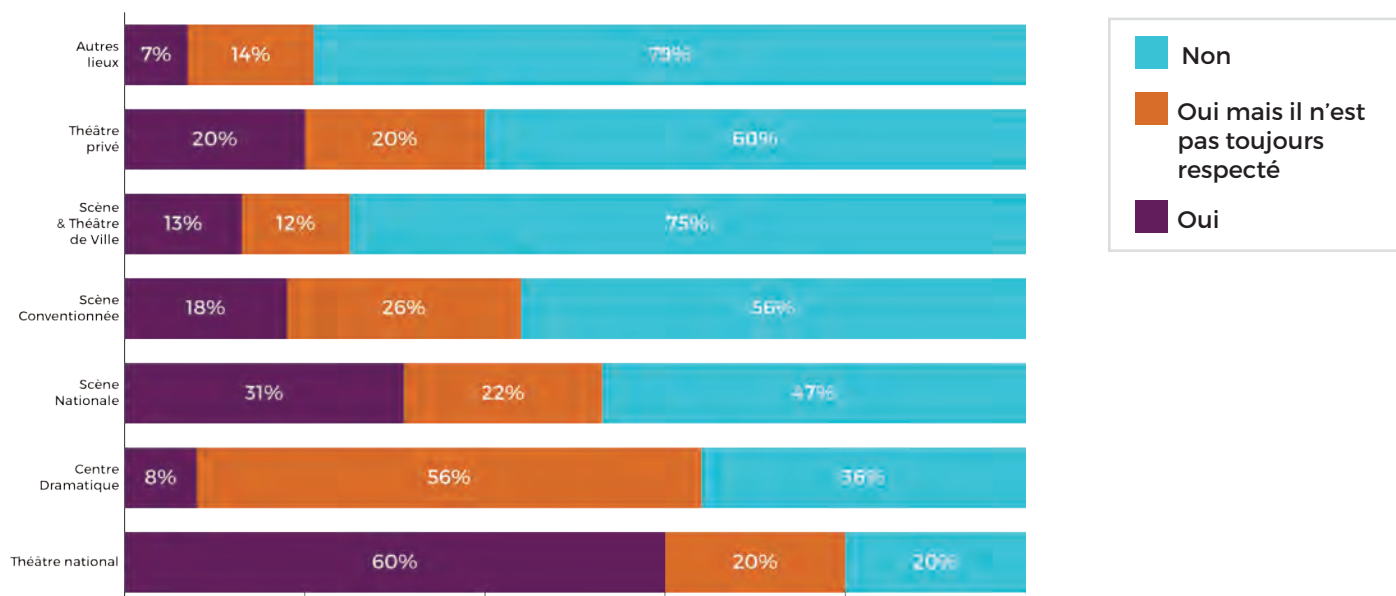
Charte éditoriale

■ Non
 ■ Oui mais il n'est pas toujours respecté
 ■ Oui

1. CALENDRIER ÉDITORIAL^(B)

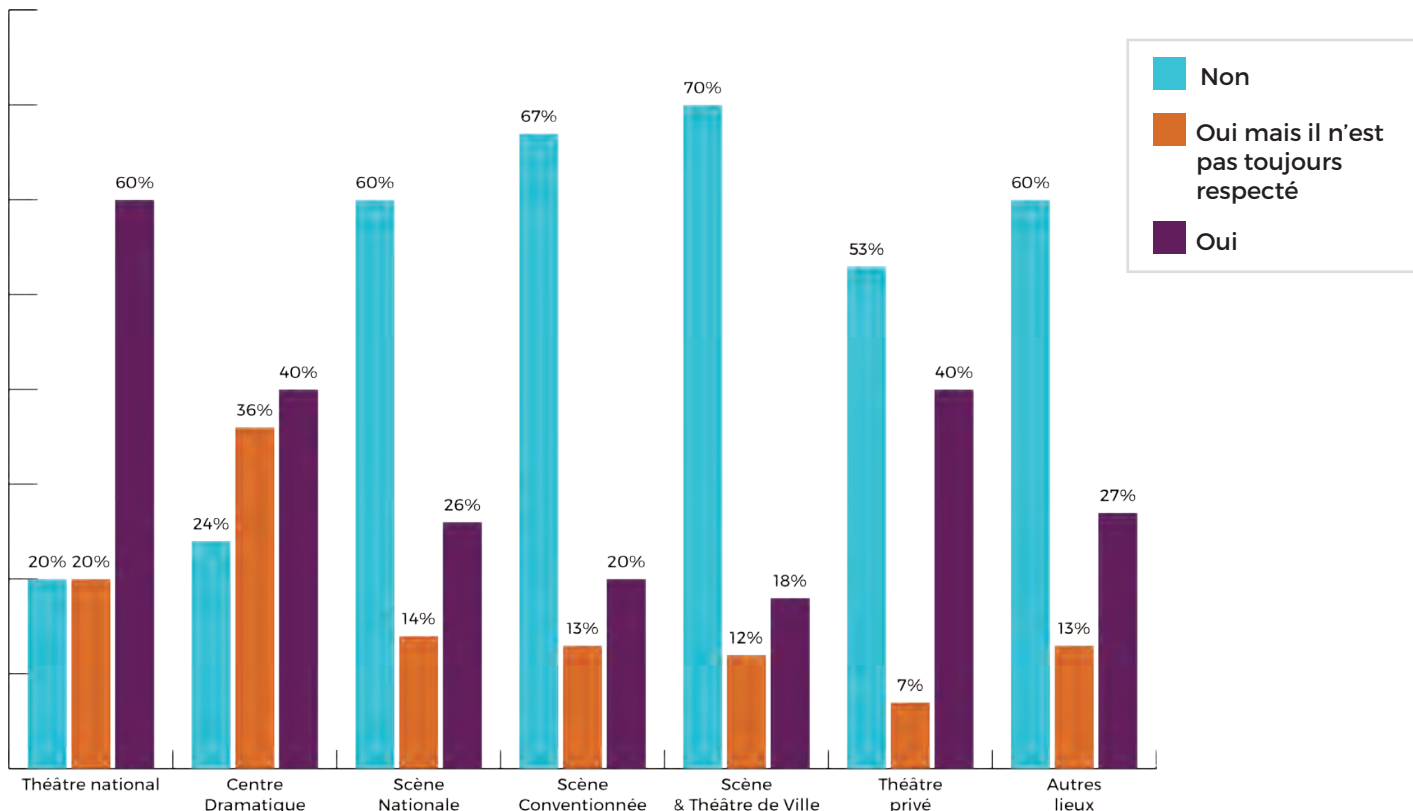
La pratique d'un calendrier éditorial de la communication numérique est peu usuelle : 6 théâtres sur 10 n'ont pas instauré cette pratique (58%). Dans 23% des cas, il existe mais il n'est pas toujours mis à jour et/ou respecté. Mais dans 2 théâtres sur 10, il existe et il est suivi (19% des théâtres).

Il y a une différence statistiquement significative selon le type de lieu.



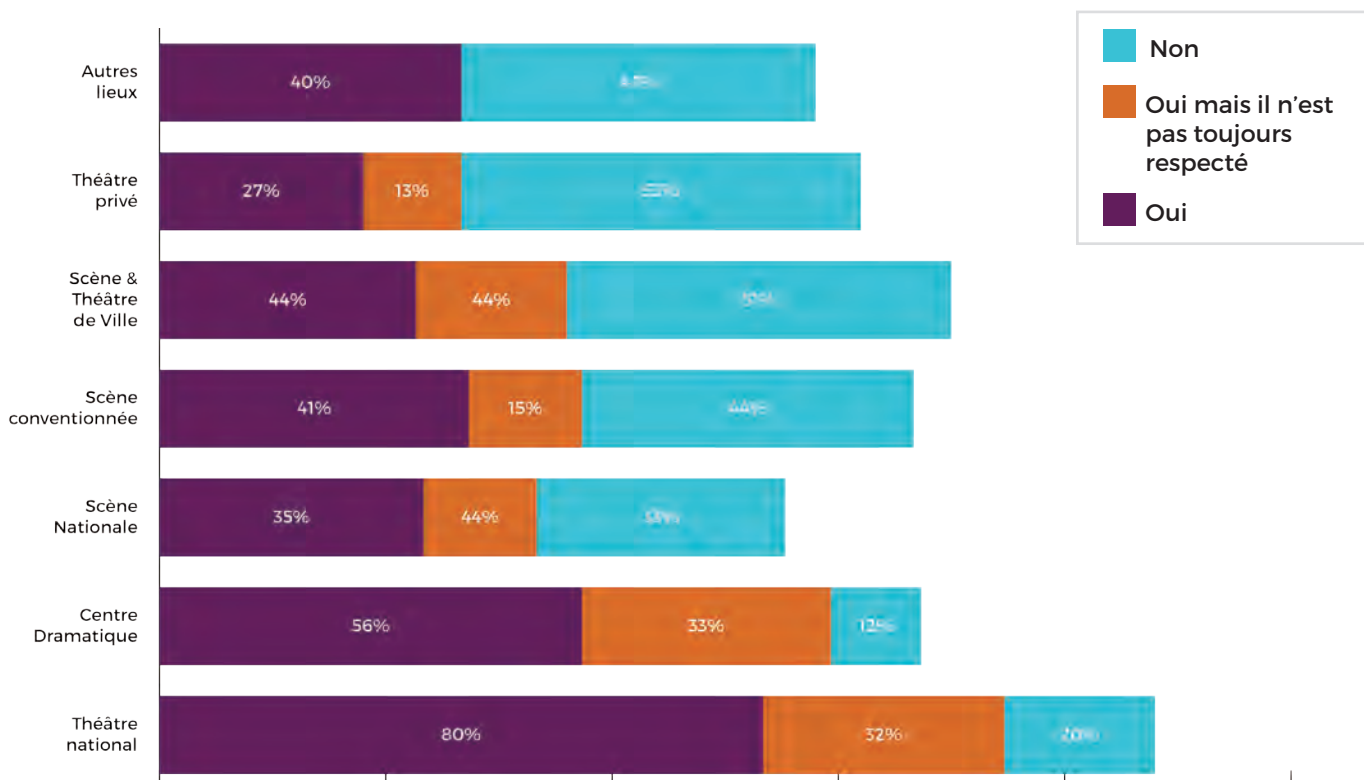
2. PROCESSUS DE VALIDATION ET DE RELECTURE^(B)

Près de 60% des théâtres mettent en place un processus de validation et de relecture (même si pour 20,3% d'entre eux ce processus n'est pas toujours respecté ou actualisé).



3. CHARTE ÉDITORIALE POUR LES RÉSEAUX SOCIAUX NUMÉRIQUES^(B)

4 théâtres sur 10 ont instauré cette pratique. Il y a un effet statistiquement significatif selon la catégorie de théâtre.

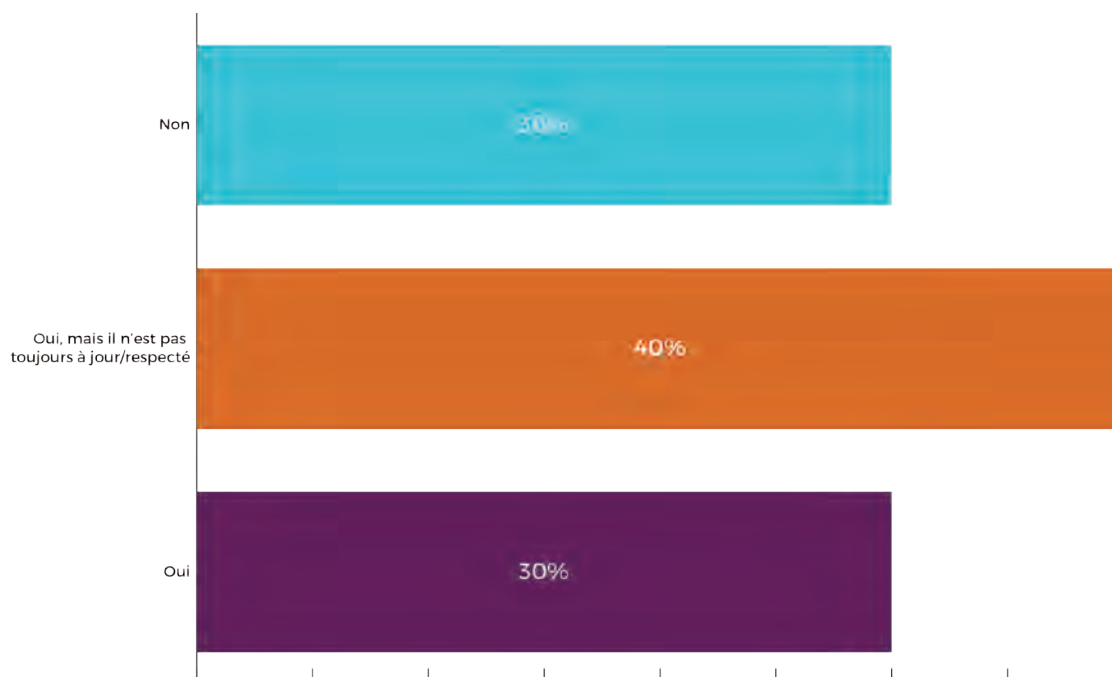


II. ÉVALUATIONS : MOYENS ET OBSERVATIONS

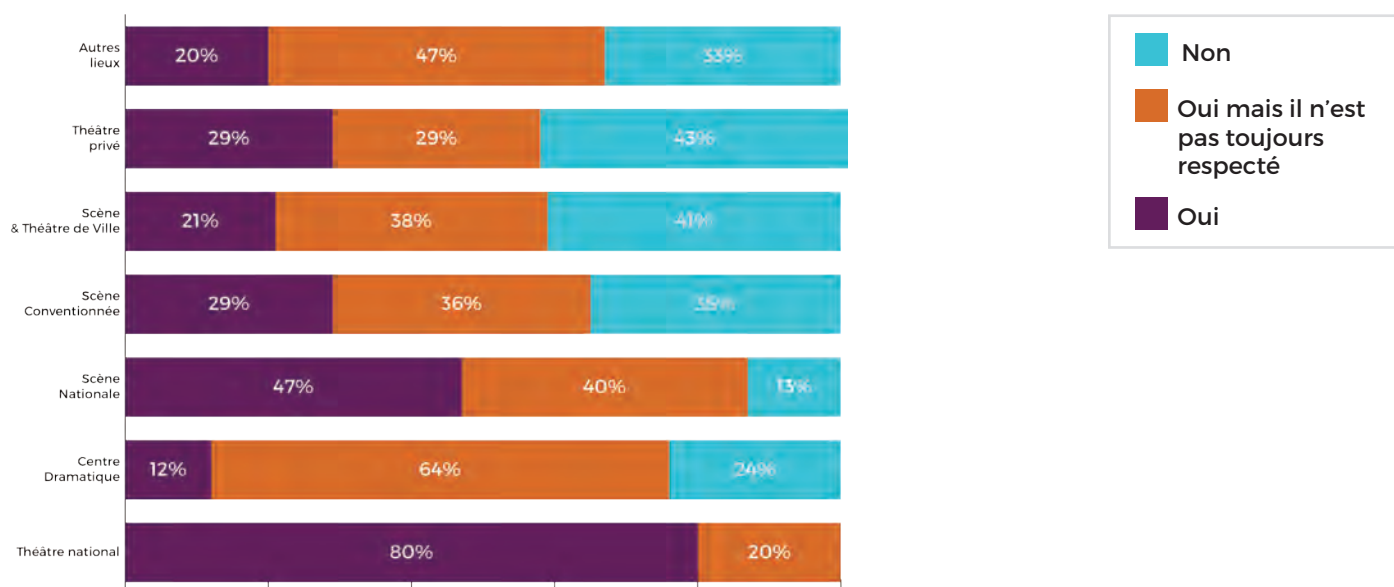
1. INDICATEURS STATISTIQUES FOURNIS PAR LES OUTILS NUMÉRIQUES^(B)

70% des théâtres expliquent qu'ils utilisent les indicateurs statistiques fournis par les outils numériques (Google Analytics, statistiques Facebook, rapport statistique de campagne d'emailing...) même si, pour 30% d'entre eux, cette pratique n'est pas systématique.

L'utilisation de ces indicateurs est donc une pratique en phase d'introduction dans les théâtres.



Il y a un effet statistiquement significatif selon la catégorie de théâtre.



2. PERFORMANCE DES ACTIONS

NUMÉRIQUES ^(A)

Près de 77% ^(A) des théâtres n'évaluent pas ou quasiment pas leur actions numériques : 12,4 % jamais, 49% rarement par manque de temps, les autres rarement par manque de compétence en interne (11,2%) ou à l'externe (3,2%).

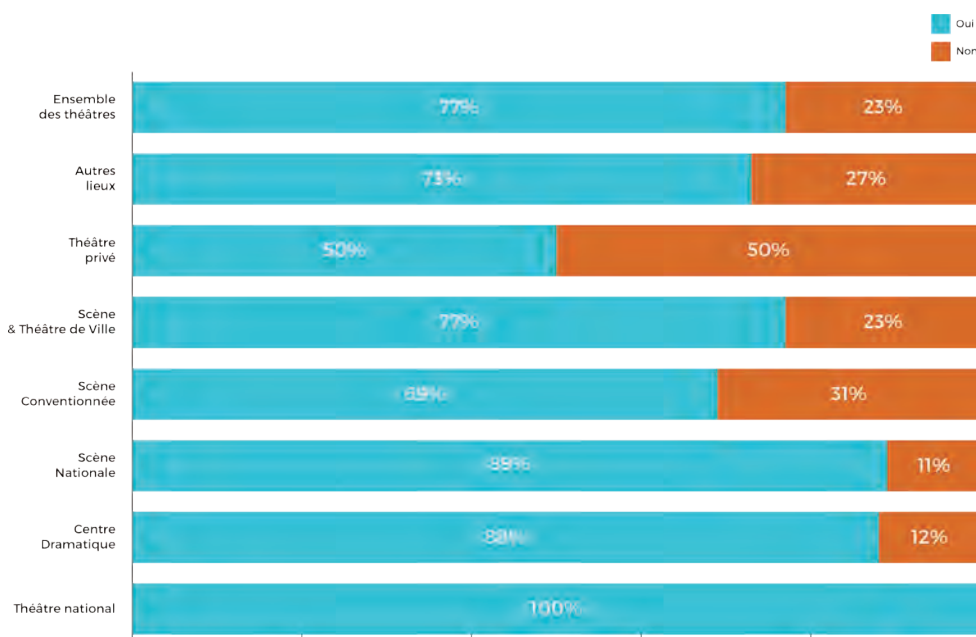


3. ÉVOLUTIONS OBSERVÉES

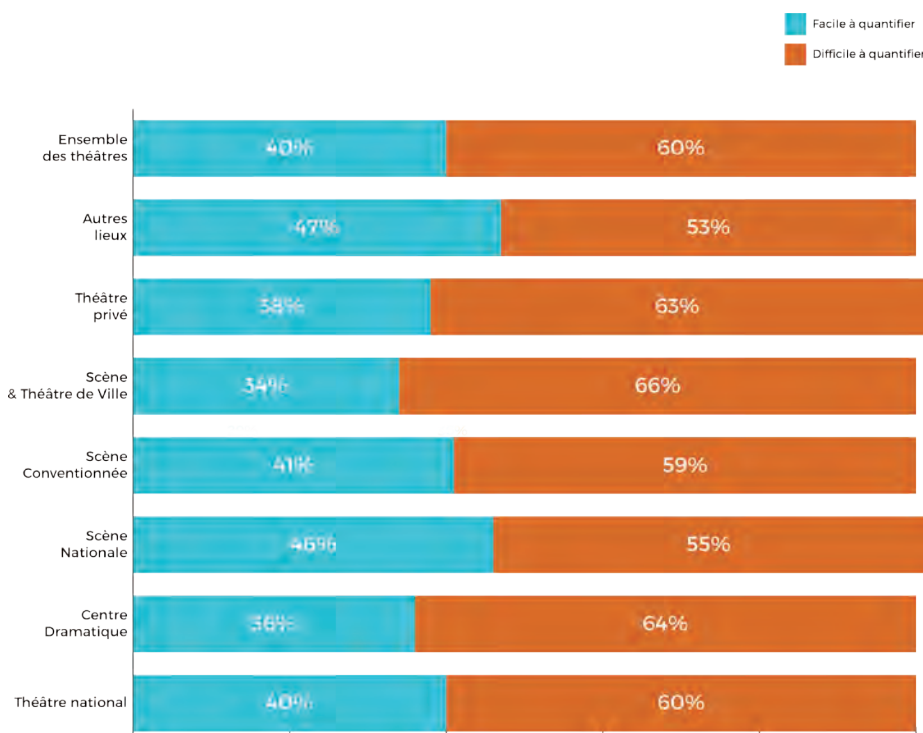
DEPUIS L'ENGAGEMENT DANS LE NUMÉRIQUE^(A)

Les évolutions qui sont les plus remarquées sont d'ordre organisationnel : ce sont dans les **manières de travailler en interne** que les théâtres notent la plus grande évolution depuis l'engagement de leur structure dans le numérique (**77%**). Viennent ensuite dans les relations avec les partenaires (44%), puis les relations avec les artistes (43%). Les évolutions en lien avec le public arrivent après : il s'agit alors plus d'évolutions sur la structure du public (43%) que sur le volume du public (31%).

L'item relatif aux manières de travailler en interne est significativement différent selon le type de théâtre^(B) : pour 6 théâtres sur 10^(A), il est difficile de quantifier les évolutions initiées par le numérique. Ceci rebondit sur les défis liés à l'engagement dans le numérique dans un contexte de manque de compétences et de formation (cf. page 27).



Enfin, pour 6 théâtres sur 10^(A), il est **difficile de quantifier les évolutions initiées** par le numérique. Ceci rebondit sur les défis liés à l'engagement dans le numérique dans un contexte de manque de compétences et de formation.



CONCLUSION

CONCLUSION

Par Marion Denizot et Christine Petr

Les résultats de cette étude diagnostic sont sans appel : le secteur théâtral est bien engagé dans la révolution numérique et ce, dans tous ses domaines d'activité – même si certains d'entre eux paraissent encore moins touchés (notamment le secteur artistique). Le présupposé de « retard » n'est donc pas fondé.

En revanche, les établissements ont encore des **marges notables d'amélioration des usages des outils numériques** (pour exemples : exploitation de requêtes à partir des logiciels de billetterie, usages des fonctions GRC, adaptation du site Internet pour la lecture en mobilité, outils d'envoi des newsletters, dispositifs d'interaction avec le public, formalisation de la communication numérique et de l'engagement dans le numérique, usage des indicateurs statistiques...).

L'état des lieux pointe la **difficulté pour les théâtres à mener des évaluations** pertinentes et significatives concernant la performance des actions numériques, ce qui rejoint la remarque faite dès l'introduction, concernant, en particulier, l'accroissement des rapports demandés par les partenaires et les tutelles et les charges administratives subies par les équipes. Ce sujet de l'évaluation de l'action numérique mériterait une concertation entre professionnels et partenaires en posant au cœur de la réflexion l'enjeu de la temporalité afin d'éviter les dangers du court-termisme. De même, il pourrait être intéressant de réfléchir à adapter les outils numériques aux demandes de *reporting* des tutelles, par exemple, en intégrant directement aux logiciels des procédures automatiques de remontée des données.

Ces observations doivent être corrélées au **déficit de formation du personnel en matière de numérique**. Les enjeux de formation, tant initiale que continue, apparaissent cruciaux pour l'avenir : le développement du numérique au sein des établissements culturels ne peut dépendre du seul engagement volontaire de professionnels qui acceptent de se former sur leur temps personnel, en dehors de tout dispositif d'accompagnement en termes de ressources humaines. De même, des marges de progression existent en ce qui concerne les dispositifs d'aide publique, tant pour l'information que pour l'obtention (« services numériques culturels innovants », DICRéAM...).

L'hypothèse selon laquelle une catégorie de théâtre se distinguerait des autres – ou, pour être plus explicite, que l'engagement dans le numérique dépendrait du statut du théâtre (théâtre national, scène nationale, scène conventionnée, centre dramatique, théâtre de ville...) – **ne se vérifie pas de manière globale**. Les résultats ne permettent pas de mettre en avant une catégorie d'établissement dont les

scores pour chaque question permettraient de la positionner en premier. Il apparaît assez évident que le taux d'équipement en matériel numérique ou que le nombre de postes spécifiquement en lien avec l'informatique et le numérique dépendent de la taille de la structure – et donc du statut de celle-ci. De même, nous observons une meilleure formalisation des usages du numérique au sein des structures d'importante dimension (c'est le cas, notamment, pour les théâtres nationaux). En matière artistique, les théâtres nationaux et les centres dramatiques accusent un net avantage, ce qui correspond au fait que ces établissements sont dédiés à la création. Les scènes nationales constituent la catégorie engagée depuis le plus d'années dans la révolution numérique (une dizaine d'années alors que la moyenne de l'ensemble de l'échantillon est de 8 ans). De même, il apparaît qu'elles accusent une avance en matière de services numériques apportés aux publics. Nous pouvons avancer une hypothèse concernant ces données : l'héritage des préoccupations d'accessibilité et de démocratisation des publics. En effet, les scènes nationales sont issues du réseau des Maisons de la Culture créées par André Malraux dans les années 1960 : polyvalentes, missionnées pour la diffusion des œuvres, les scènes nationales s'adressent à un public diversifié, ce qui peut contribuer à expliquer l'appropriation pionnière des enjeux du numérique en direction des publics.

Mais, pour nombre de questions, les différences de réponses entre les catégories de théâtre sont ténues et peu significatives. Bien plus, certaines différences témoignent que la catégorie de théâtre ne peut être avancée comme facteur clivant (par exemple, sur l'évaluation subjective du niveau d'activité sur les Réseaux Sociaux Numériques) : d'autres facteurs doivent être recherchés pour expliquer ces différences. La mobilisation de l'équipe dirigeante ou le volontarisme d'un ou de plusieurs salarié.e.s constitueraient des facteurs explicatifs pertinents, même si l'état des lieux ne permet pas de le prouver. Pour pouvoir le montrer de manière explicite, il s'agirait de compléter cette étude diagnostic par une recherche qualitative, qui comprendrait des observations *in situ* et des entretiens.

Il convient de noter pour finir tout l'intérêt qu'il y aurait à inscrire cet état des lieux, qui permet de sonder à un moment *t* – en 2016 – le degré d'appropriation des théâtres vis-à-vis du numérique, dans une démarche continue d'observation. La création d'un **observatoire du numérique** permettrait alors d'accompagner les évolutions et mutations, en ayant également une fonction d'encouragement pour les établissements, grâce à la mise en avant de toute amélioration, et une fonction d'orientation et de prescription en termes de politique publique.



Une synthèse graphique de ce rapport est téléchargeable sur le site du TMNlab.

Rejoignez-nous !

Le TMNlab est ouvert à tous les professionnels en poste actuellement ou dans les 3 dernières années au sein d'un théâtre. Adhérez à l'association à titre individuel (15€ pour une saison) ou pour votre structure (150 € pour une saison).

L'adhésion est ouverte de façon ponctuelle à des membres hors de ce champ, pour cela contactez-nous.

Procédure d'adhésion : www.tmnlab.com/adherez-au-tmnlab

www.tmnlab.com

