

JEAN-MICHEL TOBELEM SANS CRAINTE DES MOTS

Professeur associé à l'université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, mais également consultant dans le secteur privé (Option Culture), Jean-Michel Tobelem n'a pas peur d'interroger les politiques culturelles à l'aune du marketing des structures et des publics.

PROPOS RECUEILLIS PAR CYRILLE PLANSON. PHOTOGRAPHIES DE JULIEN PEBRÉL

Hérité des années 1970-1980, le modèle économique de la culture semble à bout de souffle. Quelle alternative vous semble-t-elle possible ?

Il est difficile d'envisager une réelle alternative au modèle actuel de financement des institutions culturelles non lucratives, et ce, pour plusieurs raisons : l'augmentation des tarifs pose des problèmes d'accessibilité, les recettes annexes sont vouées à rester limitées qu'il s'agisse de restaurant, de location d'espace... Dans ce domaine, déjà, si on ne perd pas d'argent, on fait une belle opération. Quant au mécénat et au crowdfunding, ils ne peuvent constituer des éléments durables de financement. Jacques Rigaud lui-même disait que le mécénat était et devait rester «marginal». Quant à la valorisation financière de la «marque», elle ne concerne que certaines très grandes institutions, dotées d'une réputation mondiale. En tout état de cause, il est légitime de chercher à développer de nouvelles ressources, lorsque celles-ci ne portent pas atteinte à la mission de l'institution. Mais il est surtout important de les faire reposer sur une plus grande efficacité de l'action culturelle, en optimisant les taux d'occupation – lorsque c'est possible – grâce aux techniques issues de la gestion de la relation «client» et du *yield management*, c'est-à-dire la technique marketing de tarification flexible pour optimiser l'utilisation de la jauge. Enfin, une plus grande efficacité peut être recherchée à travers l'usage du marketing, de la formation, du contrôle de gestion, de la promotion et des démarches de nature stratégique, ainsi que dans un accompagnement méthodologique à l'entrepreneuriat culturel. Il faut le dire, en France comme à l'étranger, je ne vois pas émerger de réel modèle alternatif pour les structures du secteur non lucratif. Et puis, rappelons-le, on ne peut pas agir réellement sur la billetterie car les missions de la structure et l'intérêt général commandent que l'on soit le plus accessible possible.

Le spectacle vivant profite relativement peu de l'investissement des mécènes, à la différence du monde du patrimoine. Que faudrait-il faire pour inverser la tendance ?

Se lancer dans le mécénat représente un investissement. Il convient de réfléchir à sa place dans la stratégie de l'institution et de dégager des moyens, notamment humains, pour repérer les mécènes, les contacter, les cultiver, les convaincre. Et, par la suite, pour animer le réseau des mécènes existants, les fidéliser et surtout... les remercier. N'oublions pas aussi les possibilités offertes par les fonds de dotation, qui pourraient permettre en particulier à des individus fortunés sans descendance de léguer tout ou partie de leurs biens à un théâtre, une maison d'opéra

ou une salle de concert. Ces fonds pourront alors être capitalisés et produire des revenus dans la durée, soit pour participer au financement courant de l'équipement, soit pour financer tel ou tel programme, que ce soit des commandes à des artistes, des actions éducatives, des achats d'instruments, des bourses pour de jeunes artistes... Il ne faut pas ignorer ces personnes, attachées à leur territoire, au bien-être de la communauté.

Le mot de «marketing» fait encore peur dans le secteur des arts vivants. Que serait le marketing appliqué aux structures du spectacle vivant ?

Il faut cesser d'avoir peur du marketing – du moins lorsqu'il est utilisé à bon escient, au service des institutions culturelles – et comprendre qu'il constitue un moyen efficace d'atteindre les buts visés par l'opérateur culturel. Non pas seulement du point de vue économique ou de la communication, mais également – même si cela peut paraître paradoxal – du point de vue éducatif, culturel et de l'élargissement des publics, ce qui est une nécessité reconnue par tous.

Et comment ?

La démarche du marketing peut s'appliquer au monde des institutions sans but lucratif, au prix de quelques adaptations. La mission est ici première et le but n'est

pas la rentabilité financière en soi, comme dans le secteur de l'économie marchande. La démarche reste toutefois analogue. Premièrement, il faut partir d'une analyse de l'environnement «concurrentiel» – il s'agit souvent de partenaires potentiels qui concourent du reste également à l'accomplissement d'une mission d'intérêt général –, de la demande (les publics actuels et potentiels) et de l'analyse des forces et faiblesses de son institution ou de son projet. Ensuite, on doit identifier des publics «prioritaires», c'est-à-dire ceux qui découlent de sa mission et établir un positionnement qui permette de les atteindre le plus aisément possible. Enfin, la logique du marketing suppose que l'on décline les orientations stratégiques (segmentation, ciblage, positionnement) autour d'actions à caractère opérationnel portant sur l'offre – pas tant dans sa composante purement artistique que dans la présentation de cette offre ou les différentes composantes de l'offre –, la politique tarifaire, les conditions de distribution ou d'accessibilité de l'offre, physique ou numérique, et sur la politique de promotion, de commercialisation et de communication.

Les structures culturelles sont-elles suffisamment outillées pour penser leur stratégie à moyen et long termes ?

Il existe une familiarité limitée des responsables d'établis-

«De l'étranger, nous devons retenir le souci d'innovation et d'expérimentation»



sements culturels avec la démarche stratégique, mais ces derniers possèdent toutes les capacités intellectuelles pour la mettre en œuvre et peuvent être accompagnés en termes de méthode de travail – benchmarking, positionnement, animation de la réflexion, planification, méthode des scénarios, indicateurs de performance, argumentaire pour la négociation avec les tutelles –, mais aussi de formalisation du plan de développement. Il faut aussi changer sa relation aux tutelles, leur dire que l'on a bien analysé le territoire sur lequel on est et leur proposer plusieurs scénarii d'action pour participer à l'accomplissement des axes de la politique publique qu'ils ont définie. Sans tomber dans l'instrumentalisation, et comme l'on sait que l'on ne sera pas suivi sur le fondement de «l'art pour l'art», je pense que l'on peut procéder ainsi et générer une adhésion à son projet.

Vous portez un regard attentif à ce qui s'invente à l'étranger. Certaines expériences méritent-elles notre attention ?

De l'étranger, nous devons surtout retenir le souci d'innovation et d'expérimentation, pas uniquement dans le sens des nouvelles techniques, mais aussi dans la relation aux publics. En particulier, notre pays accuse un certain retard dans la participation des citoyens au fonctionnement de nombre d'institutions culturelles, qu'il s'agisse du rôle des habitants, des associations, des amateurs ou des personnes souhaitant participer au fonctionnement de ces institutions par leur temps, leur énergie, leurs suggestions ou leurs contributions. Dans la lignée de la question des droits culturels, il est nécessaire, comme l'ont fait d'autres pays, d'en tirer des conséquences concrètes, dont il est vain d'imaginer qu'elles vont conduire à mettre en cause la qualité artistique des programmes présentés dans les lieux de spectacle, les festivals...

Et que préconisez-vous ?

Il faut consacrer davantage de temps et de moyens pour s'interroger sur les besoins et les aspirations des habitants du territoire, en relation avec les politiques publiques conduites dans le domaine social, éducatif, de la formation, de l'urbanisme, des loisirs et de la jeunesse. Il convient également de se doter des moyens – en concertation avec les tutelles – pour aller dans le sens d'une reconnaissance plus affirmée des cultures dont sont dépositaires les habitants du territoire et, au-delà, de favoriser l'expression artistique des citoyens. Les institutions de spectacle vivant doivent repenser leur fonctionnement pour être en mesure d'accompagner, de suivre et de conseiller les individus qui le souhaitent dans l'accomplissement de leur parcours créatif et de développement personnel. Il en est de même pour les associations, les groupes amateurs et les collectifs d'artistes sur le plan local.

Comment cela peut-il impacter le fonctionnement d'une structure culturelle ?

En pratique, l'une des façons de procéder est d'agir – comme on a souvent cessé de le faire, avec les conséquences négatives que l'on observe aujourd'hui – en partenariat avec les associations d'éducation populaire, les structures jeunesse et sport, les MJC, les relais dans les quartiers et les bénévoles concernés. En définitive, les conséquences de ces orientations devront être tirées en termes de gouvernance (conseil d'administration, comités d'usagers, commission consultative...) et en termes d'usage des bâtiments. Il conviendrait de permettre une plus large utilisation qu'à l'heure actuelle des locaux et des moyens techniques des établissements par les associations culturelles et les groupes amateurs. Nul doute que des solutions pratiques pourront être trouvées au cas par cas, notamment en optimisant les dates et horaires d'ouverture des établissements. Cela ne devrait pas conduire à une remise en cause du travail des responsables de la programmation artistique des institutions culturelles publiques, mais plutôt à accorder davantage de place à l'écoute des habitants. La finalité reste la même qu'actuellement. Il s'agit de conduire le plus grand nombre à la libre expression, à l'épanouissement et à l'émancipation à travers l'art et la culture, d'une part, et, d'autre part, amener progressivement chacun d'entre eux, selon ses souhaits et ses besoins, à une plus grande familiarité avec le patrimoine culturel de l'humanité et avec la création des artistes contemporains de tous horizons. Il vaut mieux anticiper et préparer cette évolution car, de toute manière, elle s'imposera à nous. La société tout entière évolue dans ce sens. De même, il faut être en capacité de réinterroger le bénévolat dans les structures culturelles, hors festival, où il fonctionne bien. On entend souvent que les bénévoles ne sont pas fiables, que leur implication dans une structure professionnelle pose question, mais il suffit d'avoir une pensée du bénévolat et de la manière dont on va le gérer professionnellement. ■