

[RESTITUTION]

LES STRATEGIES DE MARQUE POUR LES ORGANISATIONS

Intervenants

Virginie de Crozé - Directrice de la communication et des relations avec le public, Festival d'Avignon

Catherine Roques - Directrice de la communication, Festival international d'art lyrique d'Aix

François Cadiergue - Président fondateur de l'Agence Culture de marque

Hervé Graulier - Responsable pôle programme ARII Agence Régionale pour l'Innovation et l'Internationalisation des entreprises PACA

Emmanuel Delbouis - Consultant en stratégie de marque au ministère de la Culture

Laurence Chansigaud - Directrice Communication et partenariats, Festival Marsatoc

Modérateurs

Christophe Alaux - Directeur, IMPGT

Gilles Pagès - Responsable du service Conseil et développement, Arcade

Comment l'élaboration d'une stratégie de marque peut-elle contribuer au rayonnement et au développement d'une organisation culturelle ? Quels sont les enjeux, les freins, les investissements et les outils d'accompagnement pour construire "sa marque" ? Quelles sont les retombées économiques ? En quoi un projet de marque fait-il évoluer un projet culturel ?

Regards croisés sur les stratégies de marques plus ou moins formalisées d'organisations culturelles avec apports théoriques et pragmatiques sur les notions de marque, de stratégie et de co-branding¹.

Présentation de la Chaire Attractivité & Nouveau Marketing Territorial, dédiée à l'attractivité et aux nouvelles pratiques du marketing territorial à l'Institut de Management Public et de Gouvernance Territoriale (IMPGT). Cette chaire s'intéresse tout particulièrement aux marques de territoires, que ce soit pour développer la capacité d'un territoire à rayonner et à promouvoir son offre ou pour attirer sur place des personnes et des capitaux. Plusieurs territoires sont représentés lors de cette table ronde : Avignon, Marseille, Aix-en-Provence.

[> Chaire Attractivité & Nouveau Marketing Territorial](#)

¹ **Co-branding** : association de deux marques non concurrentes et appartenant à deux entreprises différentes signant de façon temporaire (**co-branding** promotionnel) ou pérenne un produit ou une gamme de produits et services.

DEMARCHES DE MARQUE DE PRODUIT CULTUREL ET DE CO-BRANDING

- ⇒ Avant qu'une organisation culturelle ne définisse sa marque et développe des produits dérivés, elle doit avoir défini ses valeurs, son identité, son identité visuelle. Les enjeux : partir à la rencontre de ses publics et accroître ses recettes propres.
- ⇒ Pourquoi développer une marque de produits culturels ? Le contexte est très favorable avec des marques commerciales, principalement de luxe mais désormais aussi grand public, qui ne cessent de se nourrir des contenus créatifs ou patrimoniaux, s'appropriant ainsi des références culturelles partagées. La distinction recherchée se fait grâce aux valeurs que véhiculent les contenus artistiques, notamment des arts contemporains - Ex : boutiques décorées par un artiste ; marques culturelles associées par les publicités (Versailles et Dior) ; double appropriation, Louis Vuitton s'approprie la marque Jeff Koons et par là même Mona Lisa.
- ⇒ Il faut insister sur un très fort décalage : l'art et la culture apportent beaucoup aux marques de luxe. **Les organisations culturelles ont besoin de savoir le valoriser, le quantifier, saisir ces opportunités en en tirant également profit ... tout en sachant ce qu'elles « donnent » avec la marque.**
- ⇒ Le Co-branding : il s'agit de trouver une marque culturelle partenaire soit pour afficher de nouvelles valeurs, soit pour en partager avec cette marque. Un partenariat de co-branding devient intéressant pour l'organisme culturel quand le co-branding permet à sa marque culturelle de s'exporter et de bénéficier d'un réseau de distribution et de promotion - Ex de parrainage : le Whitney Museum et Max Mara a abouti à la création d'un sac, le Whitney bag ; le MOMA et le prêt-à-porter Uniqlo qui sponsorise les journées gratuites du MOMA et reproduit des œuvres sur des tee-shirt (en se concentrant sur les 5 artistes qui marchent dont Warhol, Basquiat, Haring). Les conservateurs du musée ont participé à la scénographie de la boutique qui reprend des images du Musée. Et Uniqlo finance de l'Education artistique et culturelle dans des quartiers du Queens.
Une autre fonction : **la marque culturelle peut venir s'associer à une production locale et à des jeunes pousses.**

⇒ Conseils pour les nouveaux entrepreneurs de la culture présents dans l'amphithéâtre

Commencez par construire votre propre marque puis rechercher des partenariats avec des commerces locaux, un restaurateur par exemple. Des Musées moins connus ont ainsi développé des produits et leur notoriété.

Autres ressources > <https://cultureveille.fr/produits-derives-revenus-visibility-forum-entreprendre-culture/>

LE FESTIVAL D'AVIGNON

> <http://www.festival-avignon.com/fr/>

Il aborde la communication par la notion de nom du festival mais pas par celle de marque car ce n'est pas un vocabulaire qui est familier aux équipes du festival, dont l'ADN est la culture et les arts. Mais ses équipes flirtent aussi avec le marketing sans le formaliser. Né en 47, créé par Jean Vilard, le festival a une histoire qu'il est important de raconter, de faire connaître pendant l'année avec des visites de scolaires - c'est aussi une responsabilité vis-à-vis des subventions publiques reçues. En effet, il se passe tellement de choses à Avignon pendant le Festival qu'on peut aller à Avignon sans aller au Festival « IN ». Il est fascinant de constater que le Festival est complètement assimilé à la ville : il exerce une très grande force d'attractivité, 140 000 spectateurs avec effet conjoint : 1 million de publics, avec beaucoup d'autres manifestations agglomérées.

⇒ **Qu'est-ce que les acteurs locaux font de cette force ?**

L'association du Festival ainsi que le Festival d'art lyrique d'Aix et Arles, se sont associés aux acteurs locaux du projet [FRENCH TECH Culture](#) qui a été labellisé en 2015 : il s'agit de profiter du mois de juillet pour faire du Festival un laboratoire à ciel ouvert, [living lab](#), pour tester des produits et services numériques dans le domaine de la culture et du spectacle vivant. C'est un tremplin pour les startups proposant des solutions et services pour le public, car la French Tech Culture lance des appels à projet.

⇒ **Quels pourraient être les écueils ?**

Le marketing territorial induit dans chaque collectivité locale finançant le festival une volonté d'associer sa marque à celle du festival. Ces logiques de labellisation (« Provence », « Avignon Terre de création », etc...) conduisent le financeur à demander au Festival d'être un acteur de promotion de son territoire. Le Festival peut-il s'y soustraire pour se consacrer à son cœur de métier ?

--> Le festival est une marque créatrice de richesses et d'emplois : 30 permanents à l'année, 750 salariés l'été et plusieurs milliers avec les compagnies. C'est un poumon économique pour les restaurateurs et hôteliers.

LE FESTIVAL INTERNATIONAL D'ART LYRIQUE D'AIX-EN-PROVENCE

> <https://festival-aix.com/fr>

Le festival a positionné sa stratégie de marque il y a quelques temps. Elle a découlé d'une réflexion sur les valeurs et missions :

- La création et l'innovation : le festival se veut le laboratoire de l'opération du XXIème siècle avec des résidences de créateurs, un grand répertoire revisité, le développement de petites formes
- L'accessibilité et la participation : le défi pour l'opéra est de rencontrer des publics plus jeunes. Le festival ambitionne un public plus large, plus nombreux, plus divers. Il promeut la participation versus la consommation. Pour cela il propose des passerelles avec des opéras participatifs (amateurs / professionnels), avec les services éducatifs et socio-artistiques, avec des programmes dédiés aux jeunes, une proposition tarifaire en adéquation et une découverte gratuite avec le concert parade
- La formation et la transmission : l'académie de jeunes chanteurs, instrumentistes et créateurs, l'Orchestre des jeunes de la méditerranée, le réseau européen ENOA
- L'ancrage local et le développement international : le festival investit toute la ville mais aussi l'international avec des partenariats étrangers

⇒ **Communiquer ses valeurs par la marque pour :**

- Intéresser les artistes et les créateurs les plus renommés qui se sentent en adéquation avec ces valeurs et qui souhaitent s'associer aux 4 missions citées ci-dessus
- Attirer les jeunes, les primo spectateurs
- Exporter ce label dans le monde : le modèle avec ses 4 missions et le savoir-faire du Festival essaime (Russie, Bahreïn, Chine, Corée). Une stratégie de marque globale permet d'exporter de l'ingénierie.

FESTIVAL MARSATAC

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

L'équipe fondatrice du Festival Marsatac a d'abord réfléchi à la marque. En effet 2 personnes étaient issues d'école de commerce et avaient étudié le marketing.

Définir qui est Marsatac a été fait notamment sous forme de portrait chinois, avec la création d'un personnage et la création d'un logo, qui a été communiqué. Par exemple, la marque visuelle est placée au centre des affiches.

Avec la mini révolution de l'an dernier, changement de dates et de sites, la marque a permis de réaffirmer le festival Marsatac avec ses 20 ans d'existence, malgré les changements.

L'équipe a enrichi la marque en cherchant à développer une relation plus affective à celle-ci : le logo est associé à un univers sympathique.

Désormais, l'équipe déploie sous le nom Marsatac d'autres missions avec un objectif d'export -boutiques Marsatac, Marsatac events au sein d'autres festivals et à l'étranger (échange de plateaux à Quito...)

⇒ Conseils aux nouveaux entrepreneurs

- Il est important de savoir qui on est : ce qu'on veut faire, ce qui nous distingue des autres, nos valeurs.
- Pour émerger dans un secteur concurrentiel comme un festival, bien connaître son avantage concurrentiel et le traduire de façon visuelle est essentiel.
- Il faut questionner régulièrement sa marque : son ADN ne change pas, mais il est nécessaire d'interroger les publics pour adapter l'offre à leurs attentes.
- Les festivals ont un besoin de participation important ; il faut accepter que les réseaux sociaux s'emparent de la marque.

CULTURE DE MARQUE

> <http://www.culturedemarque.com/blog/>

La marque vit et bouge même si l'ADN, les valeurs de l'organisation culturelle restent ancrées.

Il ne suffit pas de déposer sa marque pour qu'elle existe.

Les 3 définitions qui éclairent une dimension de la marque :

- Repère mental sur un marché précis
- Construire une marque c'est lent : c'est un concept qui se bat pour exister
- En tant qu'entrepreneur culturel, on peut développer une valeur supplémentaire : la marque c'est l'âme du produit
- Ex : aller au festival d'Avignon même si le spectacle cette année ne m'a pas plu, car je suis attaché à la marque, l'ambiance, l'expérience, l'âme du festival

⇒ Un produit et un service répondent à un besoin apportant de l'utilité ou du plaisir. La marque apporte autre chose

- Elle donne un sens, elle raconte une histoire. Mémorisation : on se souvient mieux d'une histoire que d'un objet
- Elle apporte de la durabilité : elle allonge le cycle de vie commercial d'un produit au-delà de la durée du festival, elle autorise un loupé, elle permet de développer d'autres activités durant l'année
- Elle apporte de l'argent : elle augmente la valeur perçue, elle permet de financer le projet (recettes propres)

⇒ Les fondamentaux de la marque

- La notoriété : si une marque n'a pas de notoriété elle n'existe pas. Travailler sa notoriété passe par de la récurrence (l'entretenir entre deux sessions d'un festival annuel) auprès des gens à qui on a envie de communiquer
- L'expérience sensorielle : faire appel aux 5 sens. Un théâtre a un son, une odeur, une couleur, une façon d'accueillir. Une pratique culturelle est une expérience. Ce qu'on peut apporter en plus de la qualité du spectacle

commence par l'affiche, la façon de naviguer sur un site, la façon d'être accueilli pour patienter, les couleurs du lieu...

- L'essence : raconter qui on est, et mettre en œuvre ses valeurs dans tous nos comportements, dans tous les actes au quotidien (relation publics, financeurs...)

--> Attention, il y a peu de marques et elles ne se décrètent pas.

ARII-PACA

> <http://arii-paca.fr/>

Une Opération d'Intérêt Régional (OIR) porte sur le Tourisme et les industries culturelles pour faire de Provence-Alpes-Côte d'Azur un territoire d'excellence et d'attractivité sur ces filières.

Pour développer un secteur, l'OIR constitue une feuille de route partagée par les entreprises, les collectivités, les acteurs sur un segment où la région cherche à faire reconnaître son excellence.

Lors de l'appel à projets lancé par l'ARII, 2 projets sont arrivés pour valoriser les marques du Festival Avignon et du Festival d'Aix. Comment créer et tester sur le territoire de nouveaux services et produits culturels ?

En quoi consiste l'accompagnement de l'ARII : d'une durée de 3 à 6 mois, l'ARII apporte un appui pour réaliser un benchmark (bilan qui aide à effectuer un état des lieux d'un marché sur une problématique, son évolution, les tendances...), pour rendre robuste le modèle économique, pour le présenter aux investisseurs publics ou privés.

Sur le plan du financement, les pouvoirs publics acceptent d'amorcer une dynamique, de prendre des risques, mais à court terme, pour pouvoir investir dans d'autres pépites.

⇒ QUELLES SONT LES TENDANCES ACTUELLES ?

ARII : le Carnaval de Nice cherche à s'exporter ; des territoires réfléchissent également à la question de capitaliser sur la reconnaissance acquise - Ex : Cannes avec le MIPCOM, le MIDEM. Les territoires installent alors des infrastructures et des réseaux pour créer un éco système favorable. Il s'agit de réussir à rapprocher tourisme, culture et numérique - Ex : la Région a lancé un appel à projets pour des initiatives alliant acteurs du tourisme et de la culture utilisant des outils numériques.

Le Festival d'Avignon : le cycle de vie d'un festival. Les 11 autres mois de l'année que se passe-t-il ? Le numérique va permettre de sortir de la chronologie du festival de 3 semaines à l'année : l'équipe va mobiliser les fonds de l'antenne de la bibliothèque nationale de France, et va se tourner vers des sociétés qui vont proposer de nouvelles façons de vivre les spectacles durant l'année.

Le Festival d'Aix : les prochaines étapes seront la captation des opéras pour les visionner sur des plateformes numériques, l'exportation du festival dans sa globalité. Une société commune de valorisation des deux festivals d'Aix et d'Avignon est à l'étude.

Le Festival Marsatac dure 3 jours. A l'année, une étude des publics (Focus groupe) a fait ressortir d'autres attentes : un festival révélateur de talents, les attentes des artistes, un lieu de mise en relation des professionnels entre eux, utiliser le festival pour rencontrer des acteurs...