

# Le big data, planche à billets du spectacle

La billetterie et les données qu'elle récolte sont une mine d'informations pour la conquête du public. Face aux mastodontes du secteur, des start-up développent leurs algorithmes à destination des producteurs

## ENQUÊTE

**M**arie-José Malis se gratte la tête: «*Il faut bien avouer qu'on est tous un peu largués sur les stratégies de conquête du public.*» La présidente du Syndéac, le syndicat qui regroupe les dirigeants d'institutions culturelles, est confrontée, dans son Théâtre de la Commune, à Aubervilliers (Seine-Saint-Denis), à la même problématique que ses camarades: profils d'abonnés vieillissants, spectateurs exigeants qui répondent à d'autres circuits... Et raconte comment, en mars 2018, alors qu'elle programmait *Pièce d'actualité n° 11. Trop d'inspiration dans le 93*, un spectacle de coupé-décalé – ces danses urbaines nées dans la diaspora ivoirienne –, la salle était restée à moitié vide, «*alors qu'il y avait là des stars absolues et qu'à Aubervilliers, nous sommes entourés d'un public que cela pouvait intéresser.*»

Ce n'est sans doute pas un hasard si le conflit social qui a explosé, à la fin de l'été, au Théâtre de la Commune, s'est cristallisé autour du service des relations avec le public et de la billetterie. Dans un monde culturel en crise, la caisse, qui apparaissait hier comme un poste purement technique, est devenue, avec le développement des logiciels de vente de billets et les données qu'ils emmagasinent, un enjeu essentiel. Le nerf de la guerre.

«*On a une surabondance de l'offre et on n'a pas su travailler la demande*», analyse Bruno Caillet, responsable du développement de la coopérative Artishoc, qui sert de prestataire de services digitaux (webmarketing, réseaux sociaux, billetterie) à quelque soixante-dix acteurs du spectacle subventionné. Alors que, chaque année, concerts et pièces de théâtre représentent une cinquantaine de millions de billets vendus en France, «*il ne s'agit plus, dit-il, de s'adresser à des abonnés, mais à des publics qui ont des comportements de consommateurs. Résumer l'incitation à*

*«Viens voir ce spectacle, tu seras moins con», ce qui est peu ou prou ce qui est dit un peu partout, c'est anxiogène et peu efficace pour de jeunes spectateurs.*»

En 2016, au terme de trois ans d'enquête, Artishoc a publié un Livre blanc sur le sujet. «*45 % des structures interrogées disent que leurs outils ne permettent pas d'effectuer des analyses correctes sur leurs publics. 47 % considèrent que leurs outils répondent moyennement à leurs besoins*», peut-on y lire. «*Avant d'être du marketing, c'est une question politique*, décrypte Bruno Caillet, qui l'a rédigé. *Qui a la connaissance des spectateurs? Qui a les données? Ne pas utiliser ces outils, c'est risquer de se faire déposséder par les grosses structures, qui sont en train de se verticaliser [elles prennent position à tous les niveaux de la filière, y compris à la production] et risquent de ne plus s'intéresser qu'à des consommateurs aux dépens de la diversité culturelle.*»

De fait, en trente ans sont nés des monstres spécialisés dans la vente de billets: Ticketmaster ou Eventbrite aux États-Unis, les allemands de CTS Eventim en Europe (3000 salariés, 1 milliard d'euros de chiffre d'affaires)... Cumulant de faibles marges sans prendre de risques, ils ont rafié la mise: «*Dans la fusion opérée en 2010 entre Live Nation, le géant américain de l'organisation de concerts, et Ticketmaster, il ne faut pas se tromper, ce sont ces derniers qui ont pris l'ascendant, pas l'inverse*», explique un spécialiste du marché.

### FRANCE BILLET, L'ANCÊTRE

Au début était le carnet à souche... En 1992, Sylvain Mustaki est un des principaux organisateurs de concerts de rock metal en France. «*A l'époque, raconte-t-il, on envoyait une centaine de billets à Toulouse, à Marseille... c'était un cauchemar d'utilisation. Alors qu'au même moment, aux États-Unis, Ticketmaster avait révolutionné la technique. On est avant Internet, les communications sont très onéreuses, l'ensemble est compliqué à mettre en*

**« NE PAS UTILISER CES OUTILS, C'EST**

**RISQUER DE SE FAIRE DEPOSSEDER PAR LES GROSSES STRUCTURES, AUX DEPENS DE LA DIVERSITÉ CULTURELLE»**

**BRUNO CAILLET**  
responsable du développement chez Artishoc

*place. On cherche des partenaires. Jacques Defforey, chez Carrefour, qui mise sur les services, sera le seul à répondre présent.*» Ainsi naît France Billet. «*Ça a réveillé tout le monde. Et le nombre de billets vendus a explosé*», poursuit Sylvain Mustaki. Avant d'ajouter, en souriant: «*Comme on n'avait trouvé qu'un seul actionnaire, au bout de quatre ans, Carrefour nous a dit au revoir et a fait cavalier seul.*»

En France, la Fnac, qui dominait le marché avant l'émergence de France Billet, y entrera finalement auprès de Carrefour, avant d'en prendre le contrôle total. Mais

si la Fnac et ses filiales restent encore au-dessus de la mêlée, commercialisant plus de la moitié des billets vendus dans l'Hexagone, le décret du 7 octobre 2007 autorisant leur dématérialisation a eu pour conséquence une explosion d'opérateurs. Fusions-acquisitions à gogo, magazines en ligne, et même un salon-forum à l'automne pour la première fois en France. «*La billetterie est la colonne vertébrale d'un ensemble d'outils qui doivent être connectés entre eux*», claironne Eddie Aubin. Ce consultant, auteur d'une bible sur le sujet, éditeur d'une newsletter, Magestionbilletterie.com, est devenu le porte-parole d'un milieu qui s'organise: une trentaine d'entreprises caressent même l'objectif de créer un syndicat dans les semaines à venir, «*parce que la jeune génération d'acteurs a compris combien il est important d'être compatibles entre eux*».

Comment s'adapter au mode de consommation contemporain dans une

société du flux? Faire appel à des billetteries coopératives, regroupant plusieurs institutions du secteur, pour faire face aux mammoth? Ou à des billetteries participatives sur le mode du crowdfunding (un certain nombre de spectateurs s'engagent à assister à un spectacle de tel ou tel chanteur dans leur ville s'il y était programmé)? Ne plus communiquer spectacle par spectacle, comme il est

d'usage au théâtre, mais « produire une culture du lieu », comme le suggère Bruno Cailet, d'Artishoc? Ou alors mutualiser les données entre établissements, comme le plaide Eddie Aubin? La ville de Reims a ainsi chargé la société SecuTix de mutualiser les tickets d'entrée de l'ensemble de ses institutions culturelles. Objectif : au-delà d'une économie d'échelle, une meilleure connaissance et une meilleure incitation des publics avec le développement d'un concept en vogue chez les marketeurs : la « fan experience ».

#### PUBLICITÉS CIBLÉES

Rue La Fayette, à Paris, l'ancien siège d'Aréva réinvesti – signe des temps – par une société américaine de coworking, est une fourmilière. La « start-up nation », chère à Emmanuel Macron – ordinateur sous le bras, téléphone à la main et le data en divinité profane –, réinveste dans ce genre de pépinières les outils de demain. C'est là que l'on retrouve Marc Gonnet, un ancien du marketing d'Europe 1 : « Une étude du Centre national de la variété a montré que les producteurs de spectacles dépensaient plus en communication qu'en frais artistiques. Pourquoi? Parce que cette dépense n'est pas faite efficacement. »

Chargé, chez Lagardère, de travailler sur la diversification, Marc Gonnet s'était retrouvé à produire, entre 2012 et 2014, des spectacles aux Folies-Bergère, salle que le groupe avait reprise. Le premier, *Salut les copains*, fut un succès. Le deuxième, *Disco*, un four. Pourtant, ils avaient été faits, constatait-il, dans la même marmite et par les mêmes personnes... « J'ai été effuré de voir qu'il n'était dans ce domaine aucun outil de pilotage, raconte-t-il. On ne sait pas qui achète nos places. On ne sait rien ou presque. Les données appartiennent aux billetteries, alors que l'on prend tous les risques. Tout ce qu'on pouvait faire, c'était prier. Alors qu'entre la billetterie, le contrôle d'accès, les bracelets cashless [porte-monnaie électroniques dévelop-

pés ces dernières années, notamment dans les festivals] et la newsletter, on a aujourd'hui plein de canaux pour récolter des données sur le spectateur. »

Paradoxalement, la rigoureuse législation européenne RGDP (Règlement général sur la protection des données), qui, depuis le 25 mai 2018, oblige à préciser à quelles fins seront utilisées les données récupérées auprès de l'internaute, loin de mettre un frein à la collecte d'informations, autorise au contraire à développer la mutualisation des data... si tant est que le consommateur ait donné son approbation. Et quand bien même seuls un quart des gens sollicités accepteraient, ce serait déjà un « actif, et un actif robuste », comme l'expliquent ces nouveaux marketeurs de la culture.

C'est ainsi que Marc Gonnet et ses deux associés vont créer Delight, en mars 2015. Une dizaine de salariés, qui développent une boîte à outils proposée aux producteurs de spectacles, moyennant un abonnement mensuel. Un premier logiciel récolte les données. Le deuxième segmente le public : qui il est, d'où il vient (« la zone de chalandise »), habitudes et comportements (Vient-il en groupe? Achète-t-il au dernier moment? Cher ou bon marché? Plutôt punk ou plutôt folk? Aime sortir le mercredi ou préfère le samedi?). Le troisième logiciel aide à la rédaction de publicités ciblées. Enfin, le dernier interroge les spectateurs après l'événement, pour nourrir à leur tour la base de données.

#### « UN CHOIX PRESQUE PHILOSOPHIQUE »

Dans le jargon, on appelle ces techniques la CRM (Customer Relationship Management), et, à l'instar de Delight ou Arenamatrix, plusieurs sociétés se positionnent sur ce marché. « Big data, blockchain, deep learning : appelez cela comme vous voulez, j'avoue que je suis dubitatif sur le côté prédictif des algorithmes », confie Fabien Vayssière. Lui commercialise, avec sa start-up Pims (Pointages intelligents pour le monde du spectacle), un logiciel permettant à un producteur de suivre en temps réel l'ensemble de ses ventes, « qui, pour un tourneur, représentent 90 % des recettes ». Fabien Vayssière a commencé chez Gérard Drouot, l'un des plus gros organisateurs de concerts de Paris : « Comme toute la profession, Gérard est un "control freak", c'est lui qui m'a demandé de créer cet outil. » Il y a deux ans, Fabien Vayssière et son développeur, Duong Phan, ont racheté les droits du logiciel

pour pouvoir le développer.

L'outil pointe l'ensemble des ventes et met en parallèle tout événement qui aurait un impact dessus, qu'il s'agisse des campagnes de promotion – affichage 4 x 3, articles de presse, ciblage publicitaire sur Facebook – ou manifestations des « gilets jaunes » : « Prenez Marigny, sur les Champs-Élysées, la salle a été très touchée... », explique Fabien Vayssière, tout en précisant : *il n'y a pas de règle magique. Sinon, les ticketeurs ne vendraient pas de billets, ils feraient des spectacles. »*

Sur ce dernier point, un producteur, Olivier Poubelle, le rejoint. S'il considère la billetterie comme un enjeu, le copropriétaire des Bouffes du Nord et de La Marquinerie, organisateur de concerts avec sa société Astéris, n'a que peu de considération pour l'avènement du big data : « Si on décidait que cela devient un critère de choix, la plupart des artistes émergents aujourd'hui n'existeraient plus. Les data, c'est le passé d'un individu, ce n'est pas son avenir. Or, le cœur de mon métier, c'est de penser que la singularité d'un artiste va être entendue par un public qui nous surprend toujours par sa capacité à découvrir. Et même si, perdant mon pari, je découvre que, demain, les data contrôlent tout, cela ne changera pas l'idée que je me fais de la culture. Pour moi, c'est un choix presque philosophique : notre regard n'est pas celui de la machine. L'intelligence artificielle, c'est comme un vigneron qui n'aurait plus besoin d'aller dans ses vignes. »

Boris Razon apporte un bémol : « Si tu ne t'empares pas des outils, ce sont les outils qui gagnent. On l'a suffisamment connu dans la presse... » L'ancien rédacteur en chef du *Monde.fr*, passé ensuite à France Télévisions, aujourd'hui romancier à succès et consultant sur les questions numériques, a été chargé par Marie-José Malis d'organiser, en mars, pour le Syndec, un séminaire sur la question de la billetterie : « Certes, on est sur un marché de l'offre, de la création, explique-t-il. Les salles arrivent à se remplir avec les abonnements, les scolaires... mais c'est un système archaïque, qui ne répond pas à la question du renouvellement des publics. Or, un jour ou l'autre, si elles ne font rien, le marché de la demande va s'imposer. » Le ministère de la culture l'a bien compris, qui, en mal lui-même de statistiques fiables, a lancé, le 1<sup>er</sup> juillet, le programme Sibil (Système d'information billetterie) pour permettre la remontée de toutes les données. ■

LAURENT CARPENTIER

## L'e-marketing appliqué à la culture

TRAQUER LES INDÉCIS, les hésitants, ceux qui sont venus vers la billetterie d'un site, et puis n'ont pas fait l'achat, telle est la mission que s'est notamment fixée Tradespotting – ou, comme le dit joliment Louis Favre, son responsable du développement : « Opérer une piqûre de rappel. »

Le principe est simple : Tradespotting a posé une bannière de publicité pour ses clients (La Philharmonie de Paris, Les Vieilles Charrues, Rock en Seine, le réseau du Centre national de la variété...) sur un site. Vous avez cliqué dessus, poursuivi vers la billetterie ou pas, acheté ou non... Tout cela, les cookies inoculés par Tradespotting l'ont enregistré. En allant sur la billetterie, le programme a inscrit une ligne de code qui vient fouiller votre navigateur.

Dès lors, Tradespotting va pratiquer pour ses clients une politique commerciale de relance. Pas en achetant classiquement,

comme autrefois, une nouvelle campagne de publicité, mais en vous envoyant une bannière personnalisée. C'est ce que l'on nomme le *retargeting*.

#### « Au plus près de la cible »

« Il s'agit d'être au plus près de la cible. Relancer sans opprimer. On sait qu'à partir d'un certain nombre de relances, cela ne sert à rien. Donc on ajuste en fonction de ce que nous raconte la visite du consommateur potentiel, explique Louis Favre. Toutes les grandes compagnies, comme Air France, pratiquent cette "republicité" ciblée. Nous l'adaptions à un milieu culturel qui a moins de moyens et en a un besoin vital. » Avec, affirme-t-il, un retour sur investissement de 3 à 8 pour chaque euro investi par ses clients.

Au Théâtre Monfort, à Paris, qui a fait appel à leur service pour *L'Idéal Club*, de la troupe 26 000 couverts –, on confirme : « Ça a vrai-

ment bien marché. Le plus intéressant, c'est qu'on a touché des gens qu'on n'a pas habituellement, qui fréquentent rarement le théâtre public », confie Eric Leite, responsable de la communication et de la billetterie du théâtre. Membre de TM Lab, un groupe de réflexion des théâtres autour de la révolution digitale, il explique : « La problématique dans le spectacle vivant, c'est que les 4-5 dinosaures des logiciels de billetterie ont du mal à se réinventer. Et que, dans le même temps, les billetteries "digital natives", beaucoup plus fluides, ont quelques lacunes pour nous, qu'il s'agisse d'organiser les réservations ou des contingentements dans nos salles – quotas d'invités, d'abonnés, etc. » Pour autant, en mai, le Monfort devrait migrer vers un nouveau logiciel de billetterie conçu par une jeune société, Matado. Le spectacle vivant : nouvel eldorado pour les start-up. ■

LA. C.