



SYNTHÈSE ATELIER VIRTUEL #2 – ADAPTER SON MODÈLE D’AFFAIRES EN TEMPS DE CRISE

6 mai 2020 de 15 h à 15 h 45

Présenté par [Synapse C](#) en collaboration avec [Zú](#)

Intervenants :



Panéliste 1 : Renaud Legoux, professeur de marketing à HEC Montréal et directeur scientifique au sein de Synapse C



Panéliste 2 : Yannick Cimon-Mattar, directeur général chez Lepointdevente.com



Animatrice : Marika Laforest, conseillère numérique – Transformation, stratégie et médias sociaux

Comment Lepointdevente.com a réagi face à la situation ?

Suite à la crise, Yannick Cimon-Mattar explique que Lepointdevente.com a dû, comme de nombreux organismes, réduire ses activités. Cette entreprise culturelle cible deux types de clientèle : les organisateurs d'événements (B to B) et les consommateurs culturels qui achètent des billets de spectacles (B to C). En temps normal, l'objectif est de créer de la valeur pour maximiser les ventes de billets alors qu'à présent, il se retrouve face à un acheteur qui veut se faire rembourser son ticket, tandis que l'organisateur d'événements s'inquiète des pertes financières. Tous souhaitent être rassurés. Ce temps de pause imposée, a permis à son équipe de se questionner sur « Comment Lepointdevente.com peut-il faciliter ce passage difficile auprès de la communauté culturelle ? ». L'équipe s'est donc mise dans la peau de ses clients pour finalement élaborer un [baromètre du divertissement](#) grâce à un sondage lancé fin avril en collaboration avec le studio stratégique montréalais Habo. L'objectif était de mesurer l'état d'esprit actuel des consommateurs culturels face aux activités de divertissement futures.

Introspection organisationnelle

Renaud Legoux explique les étapes préalables à la réalisation d'un tel projet pour un organisme :

1) Connaître les compétences clés de son organisme : pour cela il faut analyser ses forces et faiblesses dans ce contexte et prendre conscience des menaces et opportunités qui se présentent.

2) Se demander si les expertises nécessaires à la réalisation du projet sont présentes dans son équipe, comment les optimiser et au besoin, où les trouver.

Suite à cette analyse de son organisme, débute le temps de réflexion en équipe et la fixation d'objectifs concrets.

Méthodologie pour un sondage efficace

Né des interrogations de Lepointdevente.com, le sondage a été complété aléatoirement par les clients qui ont acheté des billets au cours des trois dernières années sur Lepointdevente.com. Renaud Legoux met l'accent sur l'importance de structurer le questionnaire pour répondre aux besoins et objectifs fixés préalablement. Un des éléments fondamentaux est la régularité des questions dans le temps. Lepointdevente.com va lancer une deuxième vague du sondage fin juin pour suivre la progression des besoins de ses clients. Cette technique permet d'observer l'évolution des réponses, de contextualiser les efforts et de souligner une tendance dans le temps. Par la suite, il est nécessaire de segmenter ces données par type de clientèle (omnivore, géolocalisation, médiums...). L'enjeu est de ne pas poser de questions trop larges ni trop ciblées.

L'impact des émotions sur la consommation

Ce type d'étude qualitative permet d'évaluer les émotions des consommateurs dans le temps. Yannick Cimon-Mattar explique qu'actuellement les individus naviguent dans un environnement avec beaucoup de facteurs inconnus qui peuvent générer de la peur. En effet, d'après le sondage du pointdevente.com, « 62% seraient inquiets de visiter un musée [...] et 85% de participer à un festival. ». Nous sommes également dans une période durant laquelle beaucoup ressentent de la colère ajoute Yannick. Ils transmettent cette émotion à travers les plaintes sur différentes plateformes. Cependant, la colère, cette émotion brute, disparaît assez vite car elle ne peut pas être maintenue sur du long terme. À l'inverse, l'anxiété est un sentiment plus diffus qui touche les sens cognitifs des individus. Selon Yannick Cimon-Mattar, les milléniaux et la génération Z ont plus hâte à la reprise des activités culturelles mais sont les plus anxieux. Marika Laforest ajoute qu'il faut mesurer le niveau d'anxiété et l'adapter à son modèle d'affaires. « Nous sommes dans une grande période d'adaptation » mentionne-t-elle.

La transition vers l'inconnu

L'ère du numérique n'est pas adaptée à toutes les formes d'art. Certaines transitions seront difficiles ce qui peut conduire à l'émergence de modèles d'affaires hybrides. L'écosystème culturel expérimente des solutions. Peut-être allons-nous vers un mode de production culturelle frugale ? questionne Renaud Legoux. Malgré les enjeux liés aux ressources humaines et à l'économie, il nous faudra modifier les chaînes de production. Dans ce contexte, les productions de plus grande ampleur seront plus risquées. Renaud Legoux explique qu'il faut être agile et souple dans l'inconnu : « on pardonne plus qu'avant la crise car on explore. On cherche de nouveaux modèles de production et le public est apte à s'adapter. ». Yannick

ajoute que le public est présentement fâché. Ce ne sera jamais pareil qu'un spectacle live. Malgré cela, le public culturel actuel est solidaire et la culture est perçue comme un réconfort. Cependant il va falloir du temps avant de pouvoir y mettre une valeur monétaire en héritage de Yannick. D'après lui, « plus ça va aller, plus la qualité sera meilleure et plus les attentes seront élevées et les consommateurs seront plus critiques. Ce sera à ce moment-là qu'il sera possible de monétariser les services et produits culturels. ».

Les enjeux de l'ère numérique

Plusieurs questions émergent : « Comment faire pour continuer de faire vivre l'art ? », « Comment commercialiser ces services et produits culturels ? », « Comment monétiser des performances virtuelles ? », « Après un certain temps de gratuité, comment facturer ? ». Pour le moment, il est difficile de répondre à des enjeux commerciaux et Yannick Cimon-Mattar nous incite à jouer avec la visibilité. Lui et son équipe se sont questionnés : « Quelles sont les contraintes ? ». Personne ne peut bouger, les gens souhaitent tout de même voir des événements, il y a plus de contraintes liées aux tournées. Les rôles sont également amenés à se transformer : les organisateurs deviennent des producteurs car cette situation nous pousse à nous adapter rapidement. D'après le baromètre, le taux d'engagement des consommateurs est très bas. Le numérique peut devenir l'ennemi de la commercialisation par l'accessibilité des œuvres culturelles en ligne. Cependant, il faut être créatif.

Yannick Cimon-Mattar pense également que l'ère de la consommation culturelle numérique peut subir une saturation. En effet, les consommateurs rejeteront le numérique pour revivre une expérience de scène réelle. Il se pourrait que ce soit un phénomène cyclique temporel. À un moment donné, le numérique pourrait devenir un choix de consommation. Il souligne que certaines formes d'art n'existent que par le numérique (YouTubeurs, blogueurs...). D'après lui, ce sera le grand défi des arts vivants. Renaud Legoux relève que l'expérience des Youtubeurs est intéressante. Ils ont réussi à développer de nouveaux langages visuels, de nouveaux formats et de nouvelles interactions. Ils se sont bâtis sur plusieurs publics. Le public suit les YouTubeurs pour leurs contenus, la qualité de leurs chaînes mais aussi pour leurs identités. Le rapport entre l'influenceur et le public est modifié. Au-delà de leur art et de leur talent, les publics suivent une identité.

Mais aujourd'hui qu'est-ce qui crée la valeur d'un spectacle, d'une œuvre ou d'une expérience artistique ? La valeur d'une représentation en ligne n'est pas la même que celle en live. Yannick Cimon-Mattar nous dévoile que les consommateurs culturels estiment qu'une représentation numérique vaut entre 13 et 16\$ CAN dépendamment des tranches d'âge. Finalement certains médiums ne pourront pas ou auront du mal à s'adapter à la transition numérique imposée par la crise. Une chose est certaine, la relation avec le public sera très difficilement imitable derrière un écran. Les modèles d'affaires évolueront avec leur public.

ANNEXE – Questions et commentaires de la discussion

QUESTIONS

1	Pour les arts vivants, comment imaginer une diffusion sans nécessairement passer par le numérique ? Est-il possible d'envisager un financement adapté aux formes d'arts qui nécessitent d'être ensemble, mais qui devront respecter les nouvelles règles de distanciation ?
2	Est-ce qu'un spectacle en ligne est la même chose qu'un spectacle sur scène ? Ou c'est mieux de penser à une offre différente ?
3	Pouvez-vous préciser le modèle d'affaires ? Et la nouvelle offre du point de vente ?
4	Yannick, en parlant de plan d'affaires, 1/ Sais-tu quelles sont les études sur la monétisation des contenus numériques ? (podcast, diffusion vidéos, contenus exclusifs, etc. ?) 2/ Sais-tu si, au-delà de la diffusion, il existe des expérimentations sur la création en ligne, c'est à dire des plateformes qui permettent d'essayer d'inventer un nouveau langage numérique ? (plutôt que de capter un show « de manière classique » et le rediffuser, développer un projet qui soit pensé pour le numérique dès le départ)
5	Est-ce que vous suivez les tendances et la compétition aux É-U pour la diffusion des spectacles sur une plateforme virtuelle (ex. évènement, promo, pub, etc.) de jeux-vidéos. Exemple : Le lancement du trailer du film Star Wars dans le jeu Fortnite ? Concert gratuit de Chance de Rapper
6	Avez-vous vu les résultats du sondage de Duceppe ? Quels seraient vos commentaires dessus ? https://duceppe.com/sondage/
7	Quelle discipline sera plus susceptible à se diriger vers ta plateforme : l'humour, la chanson ou autre ?
8	Bonjour ! À votre avis, est ce que les spectacles virtuels captés puis diffusés virtuellement ont moins de valeur aux yeux des clients que les spectacles diffusés en direct ? Dans le cas d'un achat de billet pour une jauge virtuelle ?
9	Les clients sont-ils prêts à payer plus cher pour du virtuel en DIRECT vs capté ?
10	Dans quelle mesure Lepointdevente.com poursuit-il ses activités de vente à l'international ? Des enjeux particuliers ?
11	Est-ce que tu pourrais parler de l'aspect technique de la diffusion avec la plateforme ? Puisque vous n'êtes pas un hébergeur de contenu.