

LA COMMUNICATION

La communication est une variable clé du marketing opérationnel de l'offre artistique dans la mesure où les marges de manœuvre sont limitées sur le contenu de l'offre, qui est construite selon la ligne artistique du/de la programmateur/trice en fonction de ses contraintes matérielles et organisationnelles ainsi que de son environnement politique et juridique. Il en est de même pour la politique tarifaire, très éloignée des règles hyper flexibles du *yield management* dans le spectacle vivant, et sur la capacité à diversifier les canaux de diffusion. La communication écrite et la communication numérique s'appuient sur des outils et des canaux diversifiés afin d'accroître les chances de capter l'attention puis l'intérêt de spectateurs/trices potentiels en espérant susciter un désir de fréquentation puis une décision d'achat de billets selon le modèle AIDA.

La construction d'un plan de communication repose sur l'identité narrative de l'organisation qu'on souhaite projeter auprès des cibles choisies à travers une diversité de canaux, en réalisant un arbitrage entre le coût de sa mise en œuvre et les résultats escomptés. Le plan définit les contenus et la forme graphique des documents d'information, ainsi que la place à construire pour le développement de relations interactives. Un point clé consiste en effet à ne pas se limiter à une campagne d'informations sur l'offre de programmation mais à chercher aussi une implication des lecteurs/trices pour susciter des désirs de participation afin d'échanger sur leurs perceptions du lieu, la réception des spectacles. Il peut en résulter la formation de petits mondes attachés au lieu de spectacles, susceptibles de déployer une belle énergie persuasive en relayant les informations sur la programmation. Dans le champ des nouvelles technologies de l'information et de la communication, la création de petits mondes numériques est notamment une stratégie de compensation pour étendre la visibilité permanente des « marques difficiles » qui ont une renommée limitée¹.

La communication interne est un vecteur clé pour développer une relation d'écoute mutuellement bénéfique au sein d'une équipe. La transmission des informations pertinentes aux moments opportuns permet de gagner en efficacité dans la coordination des tâches à effectuer. La prise en considération constructive des remarques sur les problèmes rencontrés par des membres du personnel et les sources de succès dans l'accomplissement des tâches est une source de renforcement de la cohésion interne.

A. La communication interne

1. Le cœur des méthodes agiles

Les projets de management intégré

Les projets de management intégré sont fondés sur un processus organisé en six phases : la charte du projet qui autorise l'existence de ce projet ; le plan de management du projet qui

¹ P. Harrison, N. Hartley, "The Case of 'Difficult' Brands", *Journal of Product and Brand Management*, 16 (4), 2007, p. 286-287;

S.B. Preece, J.W. Johnson, "Web Strategies and the Performing Arts: A Solution to Difficult Brands", *International Journal of Arts Management*, 14 (1), 2011, p. 19-31.

intègre tous les plans séquentiels subsidiaires ; les processus de conduite du travail définis dans le plan ; les processus de contrôle du projet ; les processus d'examen des changements demandés, de leur approbation et de la communication des dispositions sous-jacentes au moment des jalons entre les phases ; la clôture du projet². Les méthodologies de projet traditionnelles privilégient ainsi une structure de découpage du projet hiérarchique qui accorde un pouvoir de planification au concepteur de projet, chargé d'ordonner les agencements entre les tâches subdivisées et les personnes-ressources affectées à leur réalisation³.

Les principes des méthodes agiles

En 2001, le Manifeste Agile dans l'industrie des logiciels propose des principes différents : l'auto-organisation des interactions individuelles, la collaboration des clients au processus de production, les réponses rapides aux changements. Contrairement à la division verticale du travail, l'approche du *Scrum* encourage les progressions incrémentales du produit et les boucles de rétrospection pour s'adapter à la complexité des processus de production et aux risques.

Les cycles temporels sont divisés en séquences courtes de travail et de brèves réunions quotidiennes ("*Scrum meetings*") pointent l'état des tâches effectuées, en cours de réalisation, à effectuer avec des échanges synthétiques sur les difficultés passées⁴. La circulation quotidienne des informations sur les modes de réalisation des tâches et les anticipations de ce qui reste à réaliser activent une intelligence collective pour réviser l'agencement des opérations dans un sens plus efficient. Les interactions horizontales ainsi stimulées constituent une condition favorable au renforcement de la solidarité de l'équipe.

L'intensité de la communication interne détermine donc en grande partie l'efficacité des processus de production complexes pour lesquels les anticipations doivent être souvent révisées en prenant en compte les évolutions des situations et du contexte productifs. Le processus d'apprentissage collectif par l'expérimentation des essais et des erreurs s'appuie sur la densité de la communication interne.

2. Les modes de communication interne expérimentés par les festivals

Comparaison entre MigrActions et VolterraTeatro

Les modes de communication les plus efficaces pour la transmission des informations sur la préparation et le déroulement du festival sont les réunions d'équipe, de sous-équipe ou d'équipe ponctuelle sur un thème particulier, ainsi que les échanges informels entre les collègues pour le festival MigrActions. L'équipe utilise l'outil de gestion des tâches Wunderlist.

Dans le cas de VolterraTeatro, l'organisation du travail de l'équipe dans un bureau ouvert est propice aux échanges informels d'informations et à la réflexion collective pour perfectionner l'agencement des tâches ou résoudre des problèmes de coordination constatés. L'équipe publie une newsletter interne et souligne l'importance des échanges informels entre collègues

² Project Management Institute, *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)*, Fifth Edition, PMI, 2013

³ Eric W. Larson, Clifford F. Gray, *Management de projet*, Paris, Dunod, 2014, p. 111-112.

⁴ Claude Aubry, *Scrum. Le guide pratique de la méthode agile la plus populaire*, Paris, Dunod, 2013.

au cours des actions. L'outil numérique utilisé pour capitaliser les informations est WhatsApp. Il a été approprié par l'équipe administrative et s'est heurté à des réserves dans son utilisation par l'équipe technique. Celle-ci privilégie les interactions physiques pour assurer les montages et démontages de spectacles et ne voit pas forcément spontanément l'intérêt d'utiliser l'écrit pour se coordonner. Or la transmission orale de consignes peut être partielle de la part de l'émetteur/trice ou faire l'objet d'une mémorisation partielle de la part du/de la destinataire, ce qui est à la source de dysfonctionnements dans la coordination entre les équipes administrative et technique.

De façon générale, les improvisations pour s'adapter à l'évolution incertaine des contextes requièrent une communication de type orchestral et non pas télégraphique d'un.e émetteur/trice à un.e destinataire⁵.

Les voies d'amélioration de la communication interne exprimées dans l'échantillon

Une question demandait de choisir les trois modes de communication interne jugés les plus efficaces parmi neuf modalités. Parmi les 54 répondant.es, les outils numériques comme WhatsApp, les courriels, les newsletters sont minorés. Les contacts physiques sont jugés bien plus pertinents. Les déclarations mettent plus en avant des cadres organisés que les réunions informelles, placées seulement par 20% des répondant.es dans leurs trois modes les plus efficaces.

72% des festivals ont évoqué les réunions d'équipes régulières, cette part étant logiquement corrélée positivement à la taille du festival (de 55% pour les budgets inférieurs à 50 000€ à 89% pour les budgets supérieurs à 250 000€). 44% ont mis en avant aussi des réunions d'équipe occasionnelles, cette part s'élevant même à 89% pour les petits festivals. L'organisation de réunions de sous-équipe a été avancée par 31% des festivals ; cette part est corrélée positivement avec la taille du festival (en passant de 18% pour les petits festivals à 50% pour les grands).

La transmission des consignes hiérarchiques est le plus mise en avant par les grands festivals (part de 44% contre 30% en moyenne). Le signalement des problèmes rencontrés à la hiérarchie est un mode de communication jugé moins efficace que les rencontres collectives (part de 17% en moyenne).

Une autre question portait sur l'évolution de l'état de la circulation interne des informations entre les membres de l'équipe. Parmi les 49 répondant.es à cette question, 49% des festivals ont estimé qu'elle s'était améliorée tandis que 51% ont déclaré qu'elle est restée similaire. Aucun.e répondant.e n'a signalé une dégradation. La part des festivals ayant amélioré la circulation interne des informations est corrélée négativement avec le niveau du budget (de 64% pour les petits festivals à 35% pour les grands), ce qui indique l'intérêt d'une petite taille organisationnelle pour gagner en efficacité dans la communication interne et les possibilités de coopération.

Une question ouverte proposait de préciser les modes d'amélioration de la circulation interne des informations. Parmi les répondant.es, certains festivals se sont référés à une application de méthodes agiles ou une intensification des réunions d'équipes :

⁵ Yves Winkin, *Anthropologie de la communication*, Paris : de Boeck & Larcier S.A / Seuil, 2001.

Réunions fréquentes, réseaux (festival 4).

Réunions plus régulières, libérer la parole (si difficultés), valoriser les initiatives liées aux améliorations possibles (festival 5).

Regular team meetings (festival 34).

Trust and communication (festival 42).

Regular scrum-meetings in the morning (festival 45).

By more meetings (festival 55).

Quelques festivals de petite et moyenne taille ont inclus les outils numériques de coordination dans leur réponse :

Use of digital tools (festival 3).

Mise en commun des informations par synchronisation du réseau informatique (festival 9).

Comptes -rendus de réunions, renvois d'informations, site partagé (festival 14).

E-mails and WhatsApp + a new chief executive (festival 28).

Thanks to new technologies and a more cooperative team (festival 38).

La réorganisation du travail des équipes en incluant les modalités des réunions collectives est mise en avant par plusieurs festivals, plus souvent quand ils sont de grande taille :

Notamment grâce à un ordre du jour préétabli pour les réunions quotidiennes qui ont lieu tous les matins du festival, sur des enjeux de production/organisation. Par ailleurs, la communication interne sur la programmation et les axes de développement du festival se fonde plus sur des outils print (communiqué de presse, préprogramme) et quelques réunions d'information fixées au fil des mois précédant le festival (festival 1).

By getting more experienced and by gathering information more efficiently, but also by adding members to the team with special skills on the areas we think they are more needed (festival 23).

More keen definition of the tasks of the different teams (festival 31).

Meilleure organisation et cohérence au travail (festival 32).

En réduisant les interlocuteurs (festival 47).

B. La promotion écrite du festival

Parmi les 50 répondant.es à la question sur la ou les personnes responsables de la validation du contenu de la communication externe, la direction artistique est mise en avant par 52% des festivals. La direction de la communication n'est signalée que par 14% des festivals, une proportion similaire à celle indiquée pour les personnes en charge de la communication, quand elles sont associées au processus de validation. Le rôle décisif de la direction administrative du festival est évoqué par 22% des festivals en moyenne et est corrélé positivement avec le niveau du budget (de 9% pour les budgets inférieurs à 50 000 € à 29% pour les budgets supérieurs à 250 000€).

1. Les outils utilisés par MigrActions et VolterraTeatro

Les deux festivals utilisent des brochures, des tracts et des affiches comme outils de communication externe écrite. Le volume des éditions évolue avec les ressources budgétaires.

Le cas de VolterraTeatro

Dans le cas de VolterraTeatro, 5000 brochures ont été éditées en 2016 tandis que le nombre de manifestes, notamment envoyés à la presse, est passé de 1000 à 500 en deux ans. Le format des documents a été aussi réduit pour des raisons financières. Une originalité de l'équipe est d'éditer le numéro spécial d'un journal dans lequel les artistes programmés sont invités à écrire un article court sur le thème du festival. Un auteur est associé au secrétariat de rédaction du journal ; il a été aussi impliqué lors de la dernière édition du festival en 2016 dans l'encadrement d'un atelier d'écriture participatif avec l'association juvénile Vaioltre ! sur une constitution idéale, fondée dans son article premier sur le volontariat. La grande feuille de papier est pliée au format 'ro ro ro' (Rowohlt Rotations Romane), utilisé plus couramment dans les années 1950 pour les éditions de livres dans des journaux sur du papier à bon marché. Le tirage a été effectué à 2000 exemplaires. Le journal est vendu pour un euro dans le réseau des librairies partenaires du festival.

La dramaturge joue un rôle clé pour l'écriture des textes et l'adaptation de leurs contenus afin d'élargir leur audience tout en restant proche des intentions des artistes programmés. De façon générale, la rédaction des textes de promotion du festival et de sa programmation pose la question d'un degré acceptable de traduction du niveau de langue. Le langage artistique met en relief la complexité des propositions scéniques, dont l'originalité repose en grande partie sur la multiplicité des niveaux de lecture, la part de mystère dans l'interprétation du sens. La réécriture en un niveau de langue plus simplifié est destinée à faciliter la lisibilité des messages et rassurer les personnes peu familiarisées avec la culture artistique « savante » quant à l'accessibilité cognitive et sensible des spectacles programmés. Toutefois, la simplification sémantique ne devrait pas transformer trop radicalement les anticipations sur la nature des propositions artistiques afin de limiter le risque de créer un malentendu auprès des spectateurs/trices occasionnelles sur la facilité de compréhension de la pièce ou du concert. La mise en avant d'un positionnement philosophico-politique et artistique par le festival VolterraTeatro s'accorde avec un niveau de langue plus complexe que celui utilisé dans les documents de promotion de MigrActions. L'implication de la dramaturge du festival VolterraTeatro dans la conception et la correction des messages a pu permettre de réaliser des ponts entre la complexité de la pensée artistique et les capacités cognitives plus communément partagées.

Le cas de MigrActions

Dans le cas de MigrActions, une autonomie rédactionnelle est laissée aux compagnies programmées pour présenter en quelques lignes facilement compréhensibles les axes directeurs de leur spectacle. Une synthèse n'est proposée par l'équipe de communication que si le format est dépassé. Les délais de livraison de ces courts textes sont variables. Environ trois-quarts des retours se font dans un délai raisonnable de deux semaines. Dans les autres cas, les relances formulées par les jeunes gens en charge de la communication ne parviennent pas à provoquer l'envoi de la réponse et l'autorité du directeur doit être déployée pour accélérer les retours de textes.

2. La chaîne graphique

La construction de la chaîne graphique est d'abord dépendante du délai entre l'arrêt de la programmation et le début du festival. Les contingences liées au retardement de la réponse à la sollicitation d'une subvention ou à la candidature d'un appel à projet, ou à la prise de

décision d'un.e co-programmateur/trice sur son domaine réservé, compliquent le circuit de production et d'exploitation des documents écrits. Les circuits de validation des documents devraient ainsi réduire le nombre de responsables impliqués afin de d'éviter les retards de livraison qui rendent une campagne de promotion difficilement opérationnelle. Les documents doivent en effet être déposés dans les différents lieux de la commune et des environs qui sont susceptibles de relayer l'information auprès de personnes pouvant s'intéresser à l'offre artistique et culturelle du festival. Le choix des dépôts fait ainsi l'objet d'un ciblage géographique selon les catégories de population visées à travers le choix de zones résidentielles ou de passage pour les touristes. Cette démarche de géomarketing requiert pour son efficacité l'entretien de contacts avec des personnes animant ces lieux afin d'éveiller un désir de participation active dans la diffusion des informations sur le festival.

L'évolution de la ligne graphique

Le choix des contenus sémantiques pour rendre compte des partis pris esthétiques des spectacles programmés et de la ligne éthique affichée s'accompagne d'une réflexion sur la ligne graphique, avec le logo de l'organisation, le choix des couleurs et de l'agencement des rubriques dans la maquette des documents. La volonté de moderniser l'image du festival conduit logiquement à modifier progressivement cette ligne en prenant en compte les polices, les dispositions spatiales et les couleurs à la mode. Ainsi, sans remettre en cause son orientation générale, le logo de MigrActions a fait l'objet de modifications, suggérées notamment par le graphiste ou des personnes en charge de la communication, ce qui requerrait au préalable la validation des deux co-programmateurs. La tâche d'encre a été modifiée sur le logo, le nom du Théâtre de l'Opprimé a été agrandi pour gagner en visibilité, les couleurs ont été moins chargées de façon à lisser l'image, ainsi perçue comme plus plate et sans profondeur conformément aux tendances graphiques à la mode.

Dans le cas de VolterraTeatro, le choix du graphisme a fait l'objet d'une délibération entre les directeurs artistique, administratif, le coordinateur général et la dramaturge à partir de quatre propositions travaillées par le graphiste pendant une dizaine de jours après l'arrêt de la programmation au début du mois de juin. Les différences se manifestaient dans les couleurs et la disposition des signes dans l'espace de l'image tandis que trois blocs d'information étaient structurellement distingués : la référence à la 30^{ème} édition du festival sous la conduite de Carte Blanche en haut de l'affiche ; le titre de l'axe directeur (« la cité idéale ») et l'objet dessiné ou photographié (un œuf sculpté). Le choix a pu se faire sans difficulté, en se fiant notamment aux premières impressions.

Dans l'échantillon, parmi les 48 répondant.es à cette question, 73% ont déclaré des modifications dans leur ligne graphique, la part étant la plus importante pour les festivals de taille moyenne (79%) et la plus faible pour les petits festivals (64%).

En réponse à la question ouverte sur les causes de cette évolution, quelques festivals ont signalé un changement de direction ou de responsable de la communication. Plusieurs réponses mettent en avant un objectif en termes d'amélioration de la perception de leur image :

Enjeux de lisibilité et de visibilité (festival 1).

The graphic design is more unambiguous (festival 16).

Nécessité de renouvellement, affirmation de la marque (festival 20).

Need of being more readable, more appealing (festival 31).

Every year the Festival's graphic design changes to attract and thus expand its audience through a new and fresh image (festival 37).

Change the design of the festival (modern) (festival 46).

Modernisation (festival 52).

Nous souhaitons un visuel plus dans "son temps" (festival 56).

Certains festivals ont évoqué cette évolution dans le cadre d'un apprentissage organisationnel ouvert à la créativité :

Créativité des acteurs de communication (festival 9).

Evolution et développement du Festival au fil des années (festival 14).

By gathering experience from one edition to the next by the people in charge of the communication (festival 23).

Permanent improvement (festival 43).

The experience earned in years (festival 55).

Experience and feedback (festival 62).

Les opportunités ouvertes par une augmentation du budget du festival sont signalées dans certains cas comme une cause majeure :

Elle [la ligne graphique] évolue suivant les budgets alloués (festival 12).

The opportunity to invest more money on that (festival 28).

Une évolution du positionnement du festival est enfin une autre cause majeure :

Better definition of aims (festival 10).

Nous avons travaillé la dimension festive et populaire (accessibilité) (festival 13).

Poster has become an artistic project in itself (festival 34).

Adaptation au public du festival (festival 36).

Identification de nouveaux enjeux (festival 48).

La sous-traitance

Les choix de sous-traitance sont guidés par l'existence des compétences internes et la comparaison entre les prix d'achat des biens et services à des fournisseurs et la valorisation du temps de travail pour les produire par l'équipe interne. Dans le cas de MigrActions, la sous-traitance est limitée à l'impression des documents après la signature du bon à tirer. Pour VolterraTeatro, la conception graphique est déléguée au studio graphique Funambulo. Le choix de l'image pour l'affiche et la page de couverture de la brochure fait l'objet d'une concertation au sein de l'équipe de MigrActions après la proposition de quelques images par l'agence de communication Citron vert, connue par la co-programmatrice du festival. Pour l'édition de 2016, le choix entre une image de train à l'arrêt sur une voie ferrée et celle d'une silhouette de dos regardant la mer face à une cascade a suscité une adhésion unanime en faveur de la seconde option. L'image du train manquait trop de dynamisme et renvoyait trop implicitement aux questions d'actualité sur les blocages européens des migrations humaines.

Parmi les 42 répondant.es à la question sur la sous-traitance d'opérations de communication, 64% des festivals ont signalé la conception graphique des documents, cette part étant la plus élevée pour les festivals de grande taille (77%). L'impression des documents est le deuxième domaine cité (45% en moyenne), cette part étant aussi la plus élevée pour les grands festivals (part de 62%). La rédaction des documents est un domaine peu sous-traité (17% des répondant.es en moyenne).

3. Les relations avec la presse

La présence des journalistes culturel.les est un enjeu pour la réputation médiatique du festival et des compagnies programmées. Des critiques positives sont assimilées à des signaux de bonne qualité par les financeurs publics et les programmeur/trices. Les gains en notoriété peuvent ainsi susciter une meilleure valorisation du travail artistique, par des perspectives de revalorisation des subventions publiques et d'une extension du financement en amont pour les accords de coproduction et en aval dans les réseaux de programmation. L'attractivité du festival pour les compagnies et les ensembles musicaux et vocaux est aussi augmentée par une meilleure étendue de la couverture médiatique. Le contexte de surproduction des spectacles accentue la concurrence entre les groupes artistiques pour attirer l'attention des journalistes culturel.les et susciter des arbitrages temporels en faveur d'un déplacement vers le festival. Le recours à un.e attaché.e de presse est difficilement contournable afin de s'appuyer sur la relation de confiance établie par cet.te intermédiaire pour convaincre les journalistes dans sa zone d'influence à se déplacer.

Dans le cas de VolterraTeatro, la couverture médiatique est un enjeu qui mobilise ainsi une partie des ressources humaines et financières du festival. La dramaturge, par ailleurs critique dramatique reconnue en Italie, dispose d'une bonne connaissance des journalistes culturels de la presse régionale et nationale. Le fichier des adresses de journalistes est constitué par le bureau de presse Pepita.com, qui l'utilise pour l'envoi des invitations et informations sur le festival, rédigées par la dramaturge. La dramaturge effectue ensuite les relances électroniques et téléphoniques pour tenter de convaincre les journalistes de se déplacer. La logistique pour les réservations des billets de transport et du lieu d'hébergement des journalistes invité.es est prise en charge par le bureau de presse sous-traitant. Les critiques dramatiques publiées dans la presse sont mises en ligne sur le site du festival.

La réputation du travail de mise en scène en prison du directeur artistique du festival constitue une force d'attraction principale pour la couverture médiatique des activités du festival. Les journalistes venu.es spécifiquement apprécier le nouveau spectacle en prison, programmé l'après-midi, ont la possibilité de découvrir les autres spectacles programmés en soirée ou le jour précédent / suivant. Cette tactique illustre l'effet locomotive de la programmation d'artistes renommé.es, recherchée pour ses effets dynamiques sur l'étendue de la reconnaissance médiatique du festival.

Dans l'échantillon, parmi les 42 répondant.es, la sous-traitance des relations avec la presse est signalée dans 38% des cas. Les petits festivals se spécifient par un recours très largement majoritaire à des intermédiations dans ce domaine (75% des cas contre 21% pour les festivals moyens et 23% pour les grands festivals).

C. La communication numérique

Les répondant.es à la question sur la sous-traitance d'opérations de communication ont évoqué dans 40% des cas l'animation du site Internet du festival, cette part étant la plus élevée quand le budget est supérieur à 250 000€ (54%) et dans 21% des cas celle des réseaux sociaux.

1. Les supports électroniques

La révolution numérique impose une intégration des réseaux électroniques de circulation des informations dans une stratégie de communication, en complément des supports en papier. La réduction sensible des coûts de production des supports de communication est compensée par l'intensification de la concurrence qui réduit la force d'attraction des messages dans des environnements saturés. L'efficacité de la diffusion numérique des informations dépend de la notoriété déjà acquise et de la mobilisation de ressources humaines pour construire les formats et contenus à faire circuler auprès des cibles choisies. Tout en levant une barrière à l'entrée, les réseaux numériques se heurtent à un déséquilibre entre le flot d'informations et les capacités d'attention des personnes, qui utilisent la notoriété comme repère dans les contextes d'incertitude sur la qualité des expériences esthétiques et éthiques proposées. L'extension du menu des choix, favorisée par les supports électroniques, est donc contrecarrée par la concentration spontanée de l'attention sur les marques de biens et services les plus renommées. Contrairement aux prédictions de Chris Anderson⁶ (2004) sur la longue traîne numérique et la réduction des inégalités de distribution des produits pour les ventes en ligne de produits culturels, à partir de constats sur Amazon.com favorisant l'entretien de marchés de niches à moindre coût, la résultante de ces deux forces est incertaine⁷. Celle-ci dépend de l'investissement temporel effectué pour améliorer la visibilité des marques peu connues. Une disparition des supports écrits risquerait ainsi d'affaiblir la visibilité médiatique des organisations artistiques, qui doivent chercher un équilibre entre les supports en papier et les supports électroniques.

Les outils électroniques reposent sur les pages du site Internet de l'organisation et sur les différents types de réseaux sociaux. Les plus couramment utilisés sont Facebook, Twitter et Instagram. Ces outils peuvent être exploités comme des vitrines d'exposition du positionnement du festival et de la programmation en se centrant sur une diffusion unilatérale d'informations artistiques et pratiques. Une autre voie consiste à solliciter la participation des internautes en sollicitant la mise en ligne de leurs commentaires et de leurs photos, vidéos sur le déroulement du festival.

Pour les festivals multi-sites, la diffusion d'une conférence en streaming dans un autre lieu offre une opportunité d'accroître l'audience de celle-ci. Dans le cas de Travessuras Culturels, les conférences artistiques étaient organisées dans l'amphithéâtre d'une école privée à Funchal. Programmées à 16h, elles n'ont pas vraiment attiré d'auditeurs/trices au-delà du cercle des organisateurs/trices malgré l'intérêt marqué par d'assez nombreux internautes sur les réseaux sociaux. Par contre la retransmission en streaming a été suivie par un nombre plus important de personnes à Punta Do Sol et d'internautes sur le Facebook de l'événement.

⁶ Chris Anderson, *The Long Tail: Why the Future of Business Is Selling Less of More*, New York, Hyperion, 2006.

⁷ Pierre-Jean Benghozi, Françoise Benhamou, « Longue traîne : levier numérique de la diversité culturelle ? », *Cultures Prospective* 2008-1, 2008.

Parmi les 31 festivals qui ont répondu à une question ouverte sur les modes d'amélioration de l'efficacité des outils de communication pour la promotion du festival, quatorze d'entre eux se sont référés explicitement au développement des réseaux sociaux en s'appuyant sur des agent.es spécialisé.es. L'augmentation de la visibilité numérique peut être pensée en complément de la mobilisation d'autres outils de communication :

Nous avons développé de nouveaux outils (numériques, panneaux d'affichage, visibilité web, charte graphique) (festival 13).

Nous avons accentué notre travail sur le terrain avec distribution de flyers dans des lieux ciblés et nous avons été plus présents sur les réseaux sociaux, sites Internet culturels, ainsi que dans les transports en commun de la ville (festival 21).

Through a better synergy between the different media used, the constant updating of the website's content, the collaboration with other institutions – national and international – each one supporting the communication of the event; the participation in international networks; the creation of a network of Mediterranean festivals focusing on the same subjects and artistic fields; the involvement of volunteers/interns (festival 37).

All communication is done by the same graphic designer, is 100% bilingual Dutch/French and is evaluated every year to make the large programme as transparent, as teasing and as accessible possible. We try to make a good mixture of common tools and specific tools per (Flemish, French and Walloon) region to be able to reach the largest number of people possible with a limited budget (festival 41).

2. Vers la recherche d'une implication communautaire

Dans le cas du spectacle vivant, une voie habituellement explorée est la construction de petites communautés motivées pour découvrir la programmation du lieu par le détour d'actions artistiques créant des liens entre les interprètes-animateurs, des chargé.es de relations avec les publics et les participant.es non professionnel.les. La satisfaction retirée de l'expérience vécue dans la participation du dispositif d'action culturelle est susceptible de modifier les représentations mentales des personnes à l'égard du lieu et de la culture artistique, en les incitant à devenir des ambassadeurs de la programmation artistique et culturelle du lieu.

La communication numérique peut tendre vers un objectif similaire en stimulant une participation des internautes à des échanges d'impressions et de documents visuels sur le festival et son environnement. Cet objectif de développement d'une communication orchestrale requiert une mobilisation de ressources humaines dédiées à l'animation de blogs sur les pages du site Internet de l'organisation et des réseaux sociaux, plus importante que la seule projection d'informations pratiques sur les activités du festival. La faiblesse du budget de MigrActions empêche la stimulation des interactions numériques par l'équipe du festival ; le site Internet est ainsi utilisé en priorité pour un agenda des manifestations culturelles et les informations pratiques. La collaboration avec la société Frati Ribeiro a permis en 2016 de dynamiser la présentation du site avec un montage vidéo sur l'atmosphère du festival et un agencement de séquences de spectacles, notamment celui de la troupe du Théâtre de l'Opprimé.

Dans le cas de VolterraTeatro, un agent est recruté régulièrement pendant la durée du festival pour animer les réseaux sociaux. Engagé d'abord comme stagiaire, puis comme salarié pour l'accueil logistique des compagnies, il a proposé à la directrice administrative de compléter

ses fonctions en travaillant sur les réseaux sociaux à partir de 2010, au moment de la montée en charge de Facebook. Le festival a été la première organisation théâtrale en Italie à ouvrir une page Facebook en février 2010, avant le Piccolo Teatro en mai 2010. Sa pratique antérieure des blogs de théâtre a été mise à profit pour inciter des internautes à entrer en dialogue, plus par le téléchargement de leurs photos ou courtes vidéos sur le festival que par des commentaires sur les contenus culturels du festival. Comme l'intérêt pour le spectacle vivant est très inégalement partagé parmi les internautes, l'appel à l'écriture numérique plurielle fut une occasion d'entrer en contact avec des jeunes gens motivés par les activités du festival et de mieux cerner les contours du public. Fort de cette expérimentation, il a su accompagner un tournant dans la stratégie de communication, de la transmission d'informations à la recherche d'une implication active d'internautes, à la suite du succès d'estime des représentations du spectacle participatif *Mercuzio non vuole morire* en 2012. L'intérêt suscité par cette expérience auprès des spectateurs/trices et participant.es bénévoles a créé les conditions d'une intensification des échanges entre les internautes. La direction du festival a été sensibilisée au projet de transposer la mobilisation de la population dans la création du spectacle à celle d'une communauté d'internautes par des dispositifs interactifs.

L'apprentissage organisationnel a permis de dégager les règles de base pour une communication numérique interactive. Il s'agit dans un premier temps de sélectionner les contenus à télécharger ; les documents visuels sont plus propices à attirer l'attention et à donner une vision sur l'ambiance conviviale du festival parallèlement aux partis pris esthétiques des mises en scène, chorégraphies ou concerts programmés. Dans un deuxième temps, les contenus doivent être tagués sur les réseaux sociaux en s'adressant aux cibles choisies. La fidélisation d'un public pour les mises en scène du directeur artistique du festival offre l'occasion de susciter des échanges suivis par les spectateurs/trices des éditions précédentes qui ne se sont pas déplacés. Enfin, le troisième temps est la participation avec les réactions des internautes. Les téléchargements conçus par l'équipe du festival sont complétés par ceux des spectateurs/trices ou participant.es d'ateliers sur Twitter et Instagram, utilisés respectivement depuis 2012 et 2014. Les possibilités élargies pour télécharger directement les informations et documents visuels ont permis de stimuler une intensification des interactions depuis 2013.

La rédaction des « posts » engage une collaboration étroite entre le responsable de la communication numérique et la dramaturge. La rédaction doit être courte ; le contenu du message sur les intentions artistiques, les partenariats est contrôlé par la dramaturge et le style bref est travaillé en fonction des usages habituels des internautes. Le choix des photos qui accompagnent le texte fait souvent l'objet d'une approbation commune. Une question posée suscite en général plus de réactions par les propositions spontanées de réponses qu'une information factuelle. Les statistiques sur Facebook permettent de suivre l'attention et l'intérêt portés aux différents posts, ce qui est l'occasion de repérer ceux qui ont eu un écho large et ceux qui ont connu un échec dans leur réception afin de tenter d'en comprendre les raisons.

Ce processus d'amélioration continue prend en compte aussi des traits structurels. La lecture et l'appréciation des posts sont les plus développées pour la mise en scène du directeur artistique en prison et les spectacles proposés par des comédiens ou le musicien de la Compagnia della Fortezza. Le pic de fréquentation numérique se situe à 14h. Au cours du mois de juillet, le nombre de Like sur Facebook a surtout augmenté pendant les cinq premiers

jours de la programmation, du 25 au 29 juillet, en lien avec des posts imagés sur les spectacles et rencontres. Le nombre de personnes ayant visité la page Facebook du festival a été le plus élevé entre le 26 juillet, second jour de la programmation, et le 1^{er} août, jour suivant la clôture du festival. La moyenne de fréquentation a été 2,7 fois plus élevée sur cette période que pendant la période générale du 30 juin au 6 août. Avec un nombre de visionnements de posts le plus important le 1^{er} août, de nombreux participants du festival souhaitant ainsi se remémorer des événements marquants pendant la durée de la programmation.

Toutefois, une dimension à prendre en compte porte sur les autorisations d'utiliser les images des participant.es, qui sont notamment utilisées pour nourrir le Facebook de l'événement, et des spectateurs/trices. Les contrats de cession des représentations peuvent préciser les conditions d'exploitation des images des artistes dans le cadre de la promotion des spectacles et du festival. Pour les autres personnes, l'obtention d'une autorisation préalable sur le droit d'utiliser les images permet de dialoguer et de lever des interrogations sur leurs utilisations possibles, ainsi que de se prémunir contre des risques de poursuite. En effet, les personnes dont les images ont été utilisées sans leur accord peuvent saisir un tribunal civil, pénal ou en France la Commission nationale de l'informatique et des libertés (Cnil) afin d'obtenir le retrait des images litigieuses et des dommages et intérêts, voire des sanctions pénales s'il y a eu une atteinte à la vie privée.