

**Louvain School of Management**

# **Comment optimiser l'exploitation du marketing culturel au sein d'une organisation culturelle plurielle ?**

**Une étude de cas sur la Maison culturelle d'Ath**

Auteur·e(s) : BECHAMP Amandine et DEWORME Lola

Promoteur·rice(s) : OBAIDALAHE Zakia

Année académique 2024-2025

Travail de fin d'études (TFE) en vue d'obtenir le titre de  
Master 120 en sciences de gestion à finalité spécialisée et Master 120  
en ingénieur de gestion à finalité spécialisée

Horaire de jour

## Déclaration relative à l'utilisation de l'intelligence artificielle

Dans le cadre de la réalisation de ce mémoire de maîtrise, les auteures ont eu recours à l'outil d'intelligence artificielle ChatGPT dans les objectifs suivants :

### 1. Reformulation

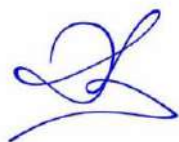
ChatGPT a été utilisé pour reformuler certaines phrases ou paragraphes afin d'en améliorer la clarté, ainsi que pour nous aider à organiser et trier certaines informations déjà collectées dans le cadre de notre recherche.

### 2. Révision et validation du contenu généré

Tout contenu produit avec l'aide de ChatGPT a été soigneusement relu, corrigé et intégré de manière critique. Nous avons veillé à ce que l'ensemble du mémoire reflète notre travail personnel, en assurant une utilisation éthique et responsable de l'outil.

Par la présente, nous confirmons que ce mémoire constitue un travail original, enrichi par un usage réfléchi et encadré de l'intelligence artificielle.

Fait le mardi 21 mai 2025



Lola Deworme



Amandine Bechamp

## **Remerciements**

Nous tenons avant tout à exprimer notre plus profonde gratitude à Madame Zakia Obaidalahe, notre promotrice. Sa disponibilité, ses conseils éclairés et le temps qu'elle a consacré à la relecture de ce mémoire ont été déterminants ; son accompagnement exigeant et bienveillant a considérablement enrichi notre démarche académique.

Nous tenons également à remercier nos familles respectives, dont le soutien indéfectible et les encouragements constants ont accompagné chacune de nos années d'étude. Leur amour, leur patience et la confiance qu'elles nous accordent ont été pour nous une source de motivation. Une pensée toute particulière va aussi à nos proches qui nous ont quittés trop tôt, mais dont la présence continue de nous accompagner silencieusement.

Nous remercions chaleureusement l'ensemble de l'équipe de la Maison culturelle d'Ath. En nous accordant de leur temps et en nous ouvrant leurs portes, ils nous ont offert la possibilité de mener une étude de cas dans un environnement professionnel à la fois stimulant et enrichissant.

Nous remercions toutes celles et ceux qui ont soutenu ce mémoire et notre parcours académique, avec une mention spéciale à nos ami.e.s. Merci pour leur bonne humeur, les encouragements... et les pauses bien méritées !

Enfin, un remerciement tout spécial l'une envers l'autre. Rédiger ce mémoire en binôme a été une aventure humaine et intellectuelle marquante. La complicité, la solidarité et la complémentarité qui ont animé notre collaboration nous ont permis de relever chaque défi et de savourer pleinement nos réussites.

Mille mercis à tous,

Amandine Bechamp et Lola Deworme

## Table des matières

|                                                                                                                         |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Introduction .....                                                                                                      | 1  |
| Chapitre Préliminaire : Préambule .....                                                                                 | 3  |
| Section 1 : Contexte et défis des organisations culturelles en Belgique .....                                           | 3  |
| 1. État des lieux du secteur culturel en Belgique francophone .....                                                     | 3  |
| 2. Les spécificités légales, économiques et sociales impactant les organisations comme la Maison Culturelle d'Ath ..... | 5  |
| Chapitre 1 : Revue de littérature sur le marketing culturel .....                                                       | 7  |
| Section 1 : Le marketing culturel : définitions et concepts clés .....                                                  | 7  |
| 1. Définition et spécificités du marketing culturel par rapport au marketing classique .....                            | 7  |
| 2. Objectifs et enjeux pour les organisations culturelles .....                                                         | 9  |
| 3. Évolution et tendances actuelles .....                                                                               | 11 |
| Section 2: Les dimensions stratégiques du marketing culturel .....                                                      | 11 |
| 1. Analyse des outils et techniques du marketing culturel : communication, branding, partenariats .....                 | 11 |
| 1.1 La communication .....                                                                                              | 11 |
| 1.2 Branding Culturel .....                                                                                             | 14 |
| 1.3 Le rôle des partenariats dans le marketing culturel .....                                                           | 15 |
| 2. Place du public : segmentation, fidélisation, expérience utilisateur .....                                           | 16 |
| 2.1 La segmentation du public .....                                                                                     | 16 |
| 2.2 Fidéliser le public .....                                                                                           | 16 |
| 2.3 Améliorer l'expérience utilisateur .....                                                                            | 17 |
| 3. Importance du numérique et des médias sociaux .....                                                                  | 18 |
| 3.1 La communication digitale .....                                                                                     | 19 |
| 3.2 L'impact du numérique sur l'expérience culturelle .....                                                             | 20 |
| 3.3 Mesurer l'impact grâce aux données .....                                                                            | 21 |
| Chapitre 2 : Méthodologie .....                                                                                         | 23 |
| Section 1: Présentation du terrain .....                                                                                | 23 |
| 1. Présentation détaillée de l'organisation .....                                                                       | 23 |
| 1.1 Historique, missions, valeurs, structure organisationnelle .....                                                    | 23 |
| 1.2 Typologie des activités proposées .....                                                                             | 24 |
| 2. Diagnostic de la stratégie marketing actuelle : SWOT .....                                                           | 25 |
| 2.1 Matrice SWOT : Forces, faiblesses, opportunités, menaces .....                                                      | 25 |
| 2.1.1 Forces .....                                                                                                      | 25 |

|                                                                                  |                                                                                |    |
|----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|----|
| 2.1.2                                                                            | Faiblesses.....                                                                | 27 |
| 2.1.3                                                                            | Opportunités .....                                                             | 28 |
| 2.1.4                                                                            | Menaces.....                                                                   | 29 |
| Section 2 : Etude qualitative.....                                               |                                                                                | 30 |
| 1.                                                                               | Le choix de la méthode qualitative.....                                        | 30 |
| 2.                                                                               | Le guide d'entretien.....                                                      | 30 |
| Chapitre 3 : Analyse et résultats des entretiens .....                           |                                                                                | 32 |
| Section 1: Analyse des entretiens .....                                          |                                                                                | 32 |
| 1.                                                                               | Profil des répondants .....                                                    | 33 |
| Section 2 : Analyse interprétative du corpus .....                               |                                                                                | 34 |
| 1.                                                                               | Analyse par thématiques et par catégories .....                                | 36 |
| 2.                                                                               | Analyse des données recueillies auprès des participants.....                   | 42 |
| 2.1.                                                                             | Analyse générale .....                                                         | 42 |
| 2.2.                                                                             | Identification des freins et leviers pour un marketing culturel optimisé ..... | 43 |
| Chapitre 4 : Recommandations stratégiques et opérationnelles .....               |                                                                                | 45 |
| Axe 1 - Mobiliser les ressources humaines et la participation citoyenne .....    |                                                                                | 45 |
| 1.                                                                               | Com'Lab étudiant .....                                                         | 45 |
| 2.                                                                               | Pass Jeunes MCA .....                                                          | 45 |
| 3.                                                                               | Crowdfunding créatif .....                                                     | 45 |
| 4.                                                                               | Programme « MCA Teens » .....                                                  | 46 |
| Axe 2 – Renforcer l'identité et la communication numérique .....                 |                                                                                | 46 |
| 1.                                                                               | Charte éditoriale et visuelle .....                                            | 46 |
| 2.                                                                               | Stratégie mobile-first .....                                                   | 46 |
| 3.                                                                               | Banque d'outils interne .....                                                  | 47 |
| 4.                                                                               | Plateforme de marque.....                                                      | 47 |
| Axe 3 – Déployer une communication expérientielle et un ancrage territorial..... |                                                                                | 47 |
| 1.                                                                               | Storytelling des coulisses .....                                               | 47 |
| 2.                                                                               | Manifeste vivant .....                                                         | 47 |
| 3.                                                                               | Formats interactifs.....                                                       | 47 |
| 4.                                                                               | Compte Instagram et Facebook.....                                              | 47 |
| Axe 4 – Gouvernance interne, évaluation et amélioration continue .....           |                                                                                | 48 |
| 1.                                                                               | Cellule de coordination communication .....                                    | 48 |
| 2.                                                                               | Communication interne fluide .....                                             | 48 |

|                                                               |    |
|---------------------------------------------------------------|----|
| 3. Formations continue sur le digital .....                   | 48 |
| 4. Culture du feedback agile .....                            | 49 |
| 5. Indicateurs de performance .....                           | 49 |
| Conclusion.....                                               | 50 |
| Bibliographie .....                                           | 51 |
| Annexes .....                                                 | 55 |
| Annexe A : Logo de la Maison Culturelle d'Ath.....            | 55 |
| Annexe B : Quelques photos de la Maison Culturelle d'Ath..... | 55 |
| Annexe C : Visuel des Sortilèges 2025 .....                   | 56 |
| Annexe E : Aperçu des pages Facebook de la MCA.....           | 58 |
| Annexe F : Aperçu des pages Instagram de la MCA .....         | 59 |
| Annexe G : Plan d'entretien .....                             | 59 |
| Annexe H : Retranscription de l'entretien avec AL .....       | 62 |

## Introduction

Malgré une littérature de plus en plus fournie sur le marketing de la culture, notamment autour des enjeux d'expérience, de fidélisation, de communication ou de digitalisation, plusieurs lacunes scientifiques importantes subsistent. En effet, lorsqu'il s'agit d'appliquer ces concepts aux maisons culturelles locales comme la Maison Culturelle d'Ath, les études demeurent insuffisantes. Ces lacunes justifient pleinement la nécessité d'un mémoire centré sur cette typologie d'organisation.

Premièrement, la majorité des travaux disponibles portent sur des institutions culturelles de grande envergure (musées nationaux, opéras, grandes scènes urbaines). Ces recherches offrent des éclairages utiles mais difficilement transposables aux réalités des structures culturelles de taille moyenne ou en milieu semi-rural, qui fonctionnent avec des ressources limitées et un ancrage territorial fort. Le manque d'études scientifiques à ce type d'organisation rend difficile l'adaptation concrète des outils marketing à leur fonctionnement quotidien.

Deuxièmement, bien que la notion de marketing relationnel soit présente dans plusieurs contributions théoriques, la question des partenariats et collaborations territoriales reste sous-explorée dans une perspective stratégique. Or, pour les maisons culturelles, les partenariats (avec des écoles, des associations, des artistes ou des communes) constituent souvent des leviers essentiels pour développer l'audience, mutualiser les moyens ou renforcer la visibilité à l'échelle locale. Cette dimension mérite une attention plus fine dans le champ du marketing culturel.

Troisièmement, les outils d'évaluation de la performance marketing adaptés au secteur culturel sont peu développés. Dans un contexte où les indicateurs économiques classiques comme le ROI ou la rentabilité ne sont pas pertinents, les maisons culturelles manquent de référentiels pour apprécier les effets ou la portée de leurs actions de communication et de fidélisation. Le besoin de KPI spécifiques au secteur non marchand se fait ici clairement sentir.

Enfin, l'équilibre entre mission artistique et logique marketing constitue un enjeu récurrent, mais encore peu opérationnalisé. Les professionnels du secteur expriment souvent un malaise vis-à-vis du marketing. Peu d'ouvrages proposent des modèles d'arbitrage permettant de concilier ces deux logiques de façon équilibrée. De plus, la performance du marketing culturel demeure encore peu cadrée et insuffisamment comprise, notamment dans les structures non marchandes comme les maisons culturelles. Cette absence de cadre rend difficile l'évaluation

de la pertinence des actions menées, ce qui justifie la mise en place d'une étude qualitative visant à mieux comprendre les logiques à l'œuvre.

A ces lacunes s'ajoutent des contraintes financières toujours plus fortes : la diminution des aides publiques et l'évolution des modes de consommation culturelle poussent désormais les structures à recourir à d'autres sources de financement, telles que le mécénat, les partenariats privés ou le crowdfunding (Le Forem, 2024). La maison culturelle d'Ath, par exemple, doit diversifier ses revenus en sollicitant notamment des sponsors pour des événements majeurs.

Si la littérature n'apporte pas encore les réponses clairement pertinentes à ce contexte, ce travail ambitionne de contribuer à les formuler. Pour ce faire, il s'appuie sur un terrain riche : la Maison Culturelle d'Ath, organisation plurielle aux offres diversifiées.

La problématique se situe au croisement du marketing et de la communication et conduit à la question de recherche suivante : **Comment optimiser l'exploitation du marketing culturel au sein d'une organisation culturelle plurielle ? Le cas de la Maison Culturelle d'Ath.**

Cette question de recherche aurait pour vocation d'apporter une vision claire sur la mise en pratique des stratégies marketing au sein des organisations culturelles. Bien que la littérature nous apporte des justificatifs indéniables sur l'importance du marketing culturel, sa mise œuvre reste aujourd'hui relativement ambiguë dans l'esprit des collaborateurs.

Ce mémoire s'articule comme suit : un chapitre préliminaire posera le cadre national et local des organisations culturelles ; la revue de littérature dressera l'état des connaissances sur le marketing culturel, les partenariats territoriaux, la mesure de performance et l'articulation entre mission artistique et marketing ; la méthodologie exposera l'étude qualitative menée par entretiens auprès des professionnels ; le chapitre suivant présentera les résultats permettant de répondre à la question de recherche ; à partir de ceux-ci seront formulées des recommandations théoriques et managériales ; enfin, la conclusion rappellera les principales contributions de ce mémoire et en signalera les limites.

## **Chapitre Préliminaire : Préambule**

Alors que la scène culturelle belge se redessine régulièrement face aux restrictions budgétaires, à une gouvernance morcelée et à des mutations sociétales, il est crucial de situer précisément le contexte dans lequel opèrent des structures comme la Maison Culturelle d'Ath. Ce chapitre préliminaire ancre donc le mémoire dans son contexte institutionnel, économique et social. Il dresse d'abord un état des lieux du secteur francophone : diversité d'acteurs, importance des subventions, mais aussi dépendance croissante envers de nouvelles formes de financement. Il détaille ensuite les effets des réformes de l'État, la complexité des compétences et l'enjeu de coordination entre niveaux de pouvoir. Enfin, il met en lumière les défis transversaux, comme la numérisation, la précarité des travailleurs ou encore l'inclusion des publics éloignés, qui justifient la nécessité d'approches marketing adaptées. Ce préambule sert ainsi de base analytique : il balise les paramètres structurels qui influenceront toutes les réflexions stratégiques ultérieures.

### **Section 1 : Contexte et défis des organisations culturelles en Belgique**

#### **1. État des lieux du secteur culturel en Belgique francophone**

Le secteur culturel en Belgique francophone se distingue par une grande diversité d'acteurs et d'initiatives qui jouent un rôle essentiel dans la vie sociale et économique (Centres culturels de la Fédération Wallonie-Bruxelles, 2023). Toutefois, les organisations culturelles font face à des défis croissants liés aux évolutions institutionnelles, économiques et sociales.

Ce secteur est notamment soumis aux divers changements institutionnels qu'a connu la Belgique. Avec les différentes réformes de l'État, les compétences culturelles ont été réparties entre les différents niveaux de pouvoirs. Les trois premières réformes ont transféré ces compétences aux communautés. Ce changement avait pour but de rapprocher les politiques culturelles des réalités linguistiques et communautaires, mais a aussi engendré une fragmentation institutionnelle et une certaine complexité dans la gestion des politiques culturelles (Courrier hebdomadaire du CRISP, 2025).

En Belgique francophone, la Fédération Wallonie-Bruxelles a donc la compétence exclusive en matière de culture. C'est elle qui définit les grandes organisations, soutient les institutions culturelles et assure leur financement. Cependant, d'autres niveaux de pouvoirs interviennent

également dans certaines décisions. Les régions ou les pouvoirs locaux ont également leur mot à dire en matière de politique culturelle. Ce qui entraîne parfois des chevauchements ou des difficultés de coordination. Cette confusion entraîne une certaine instabilité du financement, des disparités territoriales et un besoin accru de coopération interinstitutionnelle pour mener des politiques culturelles cohérentes, augmentant ainsi la complexité de la gestion des politiques culturelles (Courrier hebdomadaire du CRISP, 2025).

Cette complexité institutionnelle entraîne différents défis structurels pour le secteur. Les principaux sont : un sous-financement chronique, accentué par les périodes de crise (économique, sanitaire), la précarité des travailleurs culturels et une nécessité d'adaptation aux mutations sociétales (numérisation, diversité des publics, transition écologique). C'est pourquoi les opérateurs culturels reconnus par la Fédération Wallonie-Bruxelles, comme les centres culturels, les maisons de la culture ou les arts de la scène jouent un rôle central pour garder un certain équilibre et garder un maillage associatif et institutionnel. (Courrier hebdomadaire du CRISP, 2025). Pour faire face à ces différentes difficultés, les organisations sont confrontées à la nécessité de diversifier leurs sources de revenu, ce qui les pousse à explorer des modèles économiques alternatifs, tels que ceux proposés par l'économie sociale (Pour la Solidarité, 2015).

De plus, les organisations doivent s'adapter aux différentes mutations technologiques, notamment la numérisation croissante, qui modifie et impacte les modes de production et de consommation culturels (Pour la Solidarité, 2015).

Les services culturels en Belgique évoluent dans un environnement où la notion de culture est de plus en plus vaste, englobant une multitude de formes d'expressions artistiques et de divertissement. Il est donc nécessaire pour le secteur d'adapter leurs offres aux nouvelles préférences du public, influencées par la numérisation et la diversification des modes de consommation culturelle (Pyramides, 2021).

En Wallonie, le secteur culturel et créatif est reconnu pour sa diversité et son dynamisme. Il contribue grandement à la cohésion sociale et à l'économie régionale. Toutefois, de nombreux défis tendent à le fragiliser. Les principaux défis que rencontrent les institutions culturelles sont la précarité de l'emploi, la fragmentation des initiatives, la numérisation et la difficulté d'accès à des financements stables. L'intégration des principes de l'économie sociale, tels que la gouvernance démocratique et la primauté de l'humain sur le capital, pourrait offrir des solutions

pour renforcer la résilience et la durabilité des organisations culturelles. Des exemples de bonnes pratiques en Europe et en Wallonie illustrent comment cette intégration peut favoriser l'innovation sociale et le développement local (Pour la Solidarité, 2015).

## **2. Les spécificités légales, économiques et sociales impactant les organisations comme la Maison Culturelle d'Ath**

Les organisations culturelles comme la maison culturelle d'Ath sont évidemment impactées par le cadre institutionnel belge et par la Fédération Wallonie-Bruxelles. Comme expliqué précédemment, la Fédération Wallonie-Bruxelles assume les compétences culturelles principales, tandis que les Régions et les Communes contribuent au financement et à la mise en œuvre locale de certaines initiatives (Guérin, 2018). Cette répartition complexifie la gouvernance, obligeant les acteurs culturels à naviguer entre plusieurs niveaux de pouvoir pour obtenir les soutiens et financements nécessaires.

D'un point de vue économique, le secteur reste généralement dépendant des subventions publiques. Cependant, face à l'évolution des modèles de consommation culturelle et à la diminution de certaines aides, de nouvelles formes de financement, comme le mécénat, les partenariats privés ou le crowdfunding, deviennent indispensables pour assurer la pérennité des structures (Le Forem, 2024). La Maison Culturelle d'Ath, par exemple, doit diversifier ses revenus pour répondre à ces défis, en faisant par exemple appel à des sponsors pour de gros événements. De plus, les différentes politiques impactant les organisations culturelles et le secteur sont souvent modifiées ou adaptées à chaque nouveau gouvernement mis en place. Ce qui renforce l'instabilité à laquelle ils sont soumis.

Les organisations culturelles sont impactées par la numérisation, la diversification de l'offre culturelle mais aussi les besoins et envies changeants du public. Ces évolutions provoquent un « hyperchoix culturel » (Pyramides, 2021) et posent des défis majeurs pour les services publics culturels. Ces derniers doivent redéfinir leur rôle face à une offre privée de plus en plus abondante, souvent plus flexible et attractive. Les centres culturels doivent désormais démontrer la valeur sociale qu'ils apportent et affirmer leur identité propre pour se démarquer dans un paysage culturel de plus en plus concurrentiel.

Socialement, on met l'action sur l'inclusion et l'accessibilité. Les politiques culturelles récentes cherchent à toucher des publics traditionnellement éloignés de la culture comme les jeunes ou les personnes précarisées en développant des actions de médiation adaptées et des formats plus participatifs. Il est important pour les structures culturelles d'élargir leur public pour maintenir leur légitimité (Centres culturels de la Fédération Wallonie-Bruxelles, 2023).

## **Chapitre 1 : Revue de littérature sur le marketing culturel**

Avant de proposer des pistes d'action, il convient de comprendre comment la recherche aborde le marketing culturel et la rencontre entre logiques artistiques et impératifs de marché. Ce chapitre passe en revue les principaux apports théoriques du marketing culturel en lien avec notre problématique : définitions, spécificités par rapport au marketing classique, mais aussi objectifs et tensions inhérentes à la conciliation entre la mission artistique et la performance économique. Nous explorons ensuite trois axes stratégiques clés : les outils de communication et de branding, la place centrale du public et l'irruption du numérique comme catalyseur d'innovation. Chaque section souligne les avancées conceptuelles autant que les lacunes, en particulier le manque de modèles opérationnels pour des structures de taille moyenne.

### **Section 1 : Le marketing culturel : définitions et concepts clés**

#### **1. Définition et spécificités du marketing culturel par rapport au marketing classique**

Le secteur de la culture englobe tous les secteurs dont les activités sont fondées sur des valeurs culturelles ou d'autres formes d'expression artistique individuelles ou collectives. La culture est définie par l'UNESCO comme « l'ensemble des traits spirituels, matériels, intellectuels et affectifs qui caractérisent une société ». Ce qui comprend les arts, le mode de vie, les droits de l'homme, les systèmes de valeurs, les traditions et les croyances. Cependant, de par son importance, ce secteur mérite d'être mieux étudié et analysé sur le plan marketing et communication (Bourgeon-Renault et al., 2009 ; Hetzel P., 2010 ; Chabroux, 2018). En effet, le secteur culturel occupe une place essentielle dans la société et s'enrichit continuellement de celle-ci. Il joue un rôle essentiel dans la transmission des savoirs, le développement identitaire et la cohésion sociale. Le secteur de la culture est également un moteur économique important, favorisant l'emploi, le tourisme et l'innovation. En constante évolution, il doit s'adapter aux nouveaux usages numériques et aux transformations sociétales pour continuer à enrichir la société et stimuler la créativité (UNESCO, s.d.) (Commission européenne, s.d.). Pour répondre à cet objectif, il convient de mettre plus de lumière sur l'optimisation des stratégies marketing culturel pratiquées dans les organisations culturelles.

Le marketing culturel est une discipline du marketing spécifiquement axée vers le secteur culturel (Colbert, 2003 ; Bourgeon-Renault et al., 2009). D'après la littérature, les différentes caractéristiques du marketing sont adaptées et appliquées à ce secteur.

Le marketing culturel est l'ensemble des stratégies et techniques du marketing appliquées aux biens, services et expériences culturelles afin de promouvoir, diffuser et valoriser des œuvres, des événements ou des organisations culturelles auprès d'un public cible. Il repose sur une approche spécifique qui prend en compte la dimension symbolique, artistique et patrimoniale des produits culturels, en conciliant enjeux économiques, accessibilité et mission artistique. Ce qui caractérise principalement le marketing culturel, c'est la spécificité du produit. En effet, le produit peut être un spectacle, une exposition, une œuvre, ... Dans ce domaine particulier, le marketing ne s'appuie pas vraiment sur l'adaptation à un besoin car les produits proposés par le secteur de la culture ne visent pas à répondre aux besoins des visiteurs ou des spectateurs (Colbert, 1998, 2003 ; Bourgeon-Renault & filser, 2002 ; Obaidalahe 2016).

Le marketing culturel vise donc à adapter les méthodes du marketing classique aux spécificités du secteur culturel en mettant l'accent sur l'expérience du spectateur, la fidélisation du public (Obaidalahe, 2018) et l'attractivité des œuvres et institutions (Mencarelli, Pulh & Marteaux, 2007). Contrairement au marketing classique, qui cherche avant tout à répondre à un besoin de consommation, le marketing culturel a pour objectif de sensibiliser, éduquer et engager les publics, en valorisant la richesse et la diversité des expressions artistiques. Cependant, il ne s'agit pas uniquement d'attirer un public, mais aussi de préserver et valoriser une identité culturelle. Il y a plusieurs dimensions au marketing culturel. Premièrement, il y a l'étude des publics. On cadre et analyse les attentes, comportements et motivations des spectateurs pour adapter l'offre. Ensuite, il y a le positionnement et la communication. Il est important pour les organisations culturelles de définir une identité claire et une stratégie de communication efficace. Il y a aussi la dimension de l'accessibilité. Le secteur de la culture met en place des actions pour rendre la culture plus accessible en termes de tarification et de variété de formats. Enfin, il y a le développement des publics. Le but est de continuer d'attirer de nouveaux spectateurs et de les fidéliser grâce à des expériences engageantes (Bourgeon-renault et al., 2009).

Une autre spécificité du marketing culturel est qu'il y a souvent deux cibles : Les spectateurs, qui sont consommateurs mais aussi une cible institutionnelle (publique ou privée), qui soutient ou finance les projets. Il s'agit donc de concilier les attentes du public avec celles des partenaires

institutionnels (Bourgeon-Renault et al., 2009). D'où l'intérêt pour les organisations culturelles d'apprendre à exploiter les connaissances nécessaires et à s'adapter aux modèles marketing existants afin de mieux choisir les stratégies les plus compatibles à leurs objectifs et ainsi s'assurer d'une pérennité à long terme. Ce mémoire prétend à enrichir cette réflexion.

## **2. Objectifs et enjeux pour les organisations culturelles**

Le marketing culturel joue un rôle essentiel dans le développement et la pérennité des organisations culturelles. Il vise à promouvoir les offres culturelles, à fidéliser les publics existants, à attirer de nouveaux spectateurs et à renforcer l'image de marque des institutions.

Le marketing culturel sert aux organisations pour atteindre leurs objectifs en matière de promotion, de fidélisation et d'image.

Le premier objectif du marketing culturel est de promouvoir la culture et d'accroître son attractivité. Le monde culturel est un environnement concurrentiel. Les organisations doivent donc faire en sorte de se démarquer de leurs concurrents en mettant en avant leurs activités et spécificités. Le marketing leur permet d'améliorer leur notoriété et d'attirer un public plus large à travers des campagnes de communication ciblées et des stratégies de positionnement adaptées (Bourgeon-Renault et al., 2009).

Un autre objectif est d'élargir et de diversifier leur public. La culture n'est pas quelque chose de réservé à une seule partie de la population, notamment, les élites, elle doit s'adresser à tous. Les organisations culturelles doivent être conscientes que certains publics se sentent moins concernés par certaines formes d'art et de culture. Garder une accessibilité pour tous est primordial et le marketing culturel a un rôle à jouer pour attirer de nouveaux publics tels que les jeunes, les familles ou les populations éloignées de la culture (Gaztelumendi Infante, 2022).

Les organisations culturelles utilisent le marketing relationnel pour les fidéliser. C'est en provoquant des émotions et des expériences pour le spectateur que celui-ci voudra revenir pour les revivre ou en vivre de nouvelles. Les organisations ont donc tendance à proposer des offres adaptées à leurs habitudes et en renforçant les interactions avec eux (Obaidalahe, 2022).

Le secteur culturel met au cœur de ses stratégies marketing l'expérience du spectateur. Ils continuent d'innover afin de satisfaire les goûts en perpétuelle évolution de leur public (Bourgeon-Renault & Jarrier, 2019).

Le marketing culturel est aussi central dans les décisions stratégiques pour pouvoir prétendre à des financements et assurer leur viabilité économique. Cela passe par des partenariats avec des entreprises, des stratégies de mécénat ou encore le développement d'une offre commerciale complémentaire.

Enfin, le marketing culturel permet aux différentes organisations d'affirmer leur identité et de se positionner clairement face à leurs concurrents, créant ainsi une image de marque (Bourgeon-Renault et al., 2009 ; Colbert, 2016).

Le marketing culturel pose également des défis majeurs pour les différentes organisations. Le principal enjeu est celui de l'équilibre entre mission artistique et culturelle et la logique commerciale. Le secteur culturel doit concilier ses objectifs artistiques avec les impératifs de rentabilité et d'attractivité. Il est essentiel que les stratégies marketing respectent l'identité et les valeurs des institutions culturelles pour éviter une standardisation ou une marchandisation excessive de l'offre (Hetzl, 2010).

De plus, les goûts et envies des spectateurs sont en constante évolution, suivant les tendances de nouveaux modes de consommation culturelle. Les organisations doivent donc perpétuellement innover pour attirer ces publics de plus en plus exigeants et volatiles, tout en gardant leur identité. (Bourgeon-Renault et al., 2022).

La fidélisation des publics est autant un objectif qu'un enjeu pour les organisations. En effet, dans un contexte de concurrence accrue amené par le numérique ou des grandes chaînes comme Amazon ou Netflix, les institutions doivent développer des stratégies pour fidéliser leurs publics. Le renouvellement des abonnements est un enjeu crucial, notamment face au risque de lassitude ou de désengagement (Obaidalahe, 2016).

Enfin, la démocratisation de l'accès à la culture est une priorité pour les institutions publiques et privées. Cela implique des actions spécifiques pour toucher des publics éloignés et proposer des formats innovants et inclusifs.

Aux vues de ces explications, il semble primordial pour les structures culturelles de disposer d'un service marketing et communication compétent mais aussi des collaborations entre les différents services optimisés.

### **3. Évolution et tendances actuelles**

La société est en constante évolution. Avec elle, les goûts des spectateurs, leurs envies et la culture changent régulièrement. Pour tenir compte de ces variations, le marketing culturel doit tenir compte des nouvelles technologies afin de proposer au visiteur des expériences nouvelles immersives et interactives. Sans évolution de l'offre, le public risque de se tourner vers la concurrence.

L'une des tendances majeures est l'adoption du marketing expérientiel, qui vise à créer des expériences mémorables pour le public. Dans le domaine du tourisme culturel, cette approche se manifeste par l'utilisation de dispositifs numériques immersifs, tels que la réalité augmentée et la réalité virtuelle, pour offrir des représentations hyper réelles du patrimoine. Ces technologies permettent aux visiteurs de vivre des expériences enrichies, renforçant leur engagement et leur satisfaction (Bourgeon-Renault & Jarrier, 2019).

## **Section 2 : Les dimensions stratégiques du marketing culturel**

### **1. Analyse des outils et techniques du marketing culturel : communication, branding, partenariats**

#### **1.1 La communication**

Dans un contexte de mutation des pratiques culturelles et de forte concurrence médiatique, portée notamment induite par le développement des plateformes numériques de divertissement telle que Netflix, Disney + ou Amazon Prime (Bouquillon, 2020), la communication s'impose comme un levier stratégique majeur pour les institutions culturelles souhaitant renforcer leur visibilité, affirmer leur positionnement et fidéliser leurs publics. Elle ne se limite plus à transmettre de l'information, mais joue désormais un rôle central dans la mise en œuvre des stratégies de marketing culturel.

En combinant les supports traditionnels (affichage, presse et relations publiques), les outils numériques (les réseaux sociaux, les sites web et les campagnes ciblées), ainsi que les dispositifs expérientiels, les structures culturelles élaborent des stratégies de communication à la fois globales et différenciées (Maigrot, 2016). Celles-ci permettent non seulement de valoriser les missions artistiques et sociales de l'institution, mais aussi de créer un lien

émotionnel fort avec les publics, condition essentielle à leur engagement. Cependant, une prise de conscience écologique grandissante amène de plus en plus d'institutions à questionner l'usage des supports imprimés, souvent perçus comme polluant ou source de gaspillage. Certaines institutions privilégient des impressions écoresponsables ou réduisent les supports papier au profit du digital, en réponse à une demande croissante de communication plus durable (Rozmiarek et al., 2022).

Le recours au marketing expérientiel, qui mobilise les sens, les émotions et l'interactivité, illustre bien cette évolution vers une communication davantage centrée sur l'expérience vécue. En suscitant des interactions authentiques et mémorables, ce type de communication contribue à renforcer l'ancrage territorial et symbolique des structures culturelles (Kotler & Scheff, 2019).

Le numérique occupe désormais une place centrale dans les stratégies des organisations culturelles. Les réseaux sociaux, les sites web et les newsletters sont devenus des outils incontournables pour garder un lien direct et interactif avec le public (Berthon et al., 2012). Ces plateformes permettent non seulement de diffuser des informations, mais aussi de créer de la proximité avec les usagers, de personnaliser les messages selon les différents segments d'audience, et de recueillir des retours immédiats.

Les réseaux sociaux comme Facebook, Instagram, TikTok, LinkedIn ou encore X (anciennement Twitter) ne servent plus uniquement à publier des annonces. Ils permettent d'engager activement la communauté via les likes, les commentaires, les partages ou les sondages. Cette interaction en temps réel contribue à construire une relation de confiance et de proximité avec les utilisateurs (Kaplan & Haenlein, 2010). Grâce à la viralité des contenus et aux publicités ciblées, les organisations peuvent élargir leur audience, voire toucher des publics à l'international (Evans et al., 2017).

Les sites web jouent aussi un rôle clé. Ils centralisent toutes les informations pratiques liées aux événements, expositions et activités. C'est souvent la première porte d'entrée pour un visiteur curieux. Un site bien conçu facilite non seulement la recherche d'informations, mais aussi les réservations, l'achat de billets, ou l'abonnement à des services, tout en renforçant l'image professionnelle et fiable de l'organisation (Anderson & Li, 2020).

Quant aux newsletters, elles permettent de maintenir un lien régulier et personnalisé avec le public. Bien utilisées, elles renforcent la fidélité du public en partageant des contenus exclusifs,

des offres spéciales ou des annonces en avant-première. En suivant des indicateurs simples comme le taux d'ouverture ou de clic, les institutions peuvent ajuster leur communication pour qu'elle corresponde mieux aux attentes de leur audience (Chaffey, 2020).

Dans un contexte où l'attention du public est sans cesse sollicitée, notamment par les contenus accessibles en ligne 24h/24, il est indispensable pour les institutions culturelles d'être réactives, présentes, et capables de proposer des contenus engageants, au bon moment (Hanna et al., 2011).

Au-delà des outils numériques, le bouche-à-oreille et les relations publiques conservent toute leur importance. Les recommandations jouent un rôle central dans le choix d'un spectacle ou d'une exposition car les gens font naturellement confiance à l'avis de leurs proches (Godes & Mayzlin, 2004). Ce phénomène est d'autant plus fort aujourd'hui, grâce aux avis en ligne, partagés sur les réseaux sociaux, les blogs, ou des plateformes comme Google Reviews ou TripAdvisor (Litvin et al., 2008).

Parallèlement, les relations publiques permettent aux institutions culturelles de renforcer leur notoriété, en nouant des liens avec les journalistes, les influenceurs, les artistes ou d'autres institutions. Cela peut passer par des événements presse, des partenariats ou des collaborations ponctuelles. Une stratégie de relations publiques bien pensée peut donner lieu à une couverture médiatique positive, renforcer la crédibilité de l'institution et lui permettre de toucher de nouveaux publics (Wilcox et al., 2015).

Enfin, l'événementiel et les expériences immersives sont des moyens également puissants pour susciter l'intérêt et l'émotion du public. Aujourd'hui, proposer simplement un spectacle ou une exposition ne suffit plus. En effet, les spectateurs attendent une véritable expérience. Les mises en scène interactives, les installations immersives, la participation du public ou l'usage des technologies comme la réalité augmentée ou la réalité virtuelle permettent de créer des moments mémorables (Pleyers & Poncin, 2020 ; Bourdeau & Jutras, 2020).

Même les dispositifs les plus performants atteignent leurs limites face aux contraintes budgétaires, à la concurrence et aux enjeux d'accessibilité culturelle. C'est pourquoi il est essentiel que les structures culturelles de petite à moyenne taille puissent disposer de solutions en matière de marketing culturel qui soit à la fois efficaces, réalistes et adaptées à leurs ressources. L'exemple de la Maison Culturelle d'Ath, permettra d'analyser les moyens exploitables en matière de communication, de partenariats et de fidélisation.

## 1.2 Branding Culturel

Le branding culturel désigne l'ensemble des éléments permettant à une organisation culturelle de construire, affirmer et faire vivre son identité auprès du public. Il ne s'agit pas seulement d'un logo ou d'un slogan, mais d'une démarche globale qui relie valeurs, visuel, ton et récits pour créer une image cohérente, reconnaissable et engageante (Kapferer, 2017).

Lorsque l'offre culturelle est abondante et la concurrence intense, avoir une identité de marque claire et reconnaissable est essentiel. Un bon branding permet aux organisations culturelles de se démarquer, de renforcer leur notoriété et de créer un lien durable avec leur public (Keller, 2008).

Parmi les éléments clés du branding culturel, on retrouve tout d'abord l'identité visuelle. Elle joue un rôle central dans la reconnaissance d'une organisation culturelle. Une charte graphique bien définie (logo, couleurs, typographies) permet d'attirer l'attention du public et de véhiculer les valeurs et l'univers de l'institution (Kapferer, 2017). Le logo, lui, doit être simple à reconnaître et facilement adaptable à tous les supports : affiches, billets, réseaux sociaux, site web, etc. (Holt, 2004). Une identité visuelle bien construite facilite la mémorisation et renforce l'attachement du public. (Pleyers, sd)

Ensuite, un positionnement clair et compréhensible sont indispensables. Il s'agit de définir la mission, les valeurs, l'unicité de l'organisation pour attirer le bon public et se différencier (Aaker, 2012). Ce positionnement doit être cohérent sur tous les supports de communication, qu'il s'agisse de la programmation artistique, du ton utilisé sur les réseaux sociaux ou de l'expérience proposée aux visiteurs.

Enfin, un storytelling engageant vient enrichir le tout. Raconter l'histoire d'une structure ou même d'un projet renforce l'émotion et l'engagement du public. D'après l'ouvrage de Woodside, Sood et Miller (2008), il est largement reconnu que le storytelling joue un rôle central dans la relation entre les marques et les consommateurs, en créant du sens, de la mémoire et une forte implication émotionnelle. En effet, mettre en avant des témoignages, les coulisses d'un projet ou l'évolution d'une institution crée une connexion plus humaine. Les formats multimédias (vidéos, podcasts, articles) rendent ces récits plus impactant et favorisent le partage sur les réseaux sociaux (Salmon, 2008).

Ainsi, en combinant identité visuelle, positionnement et récit de marque, les structures culturelles peuvent renforcer leur visibilité, leur attractivité et la fidélité de leur public. Ces éléments soulignent l'importance, pour les organisations culturelles, de s'approprier les outils du branding afin de structurer une stratégie marketing plus ciblée, plus lisible et plus pérenne. Cette réflexion s'inscrit en cohérence avec l'objectif de ce mémoire.

### **1.3 Le rôle des partenariats dans le marketing culturel**

Les partenariats représentent aujourd'hui un atout stratégique pour les organisations culturelles. Ils permettent non seulement d'optimiser les ressources et les budgets mais aussi de gagner en visibilité et d'atteindre de nouveaux publics (Colbert, 2012). Collaborer avec des entreprises, des institutions publiques ou d'autres acteurs culturels permet de bénéficier de financement, de soutien logistique et de relais de communication efficaces.

S'associer à une marque ou à une institution offre l'opportunité de toucher un public plus large, notamment grâce aux canaux de communication du partenaire (Andersson & Getz, 2009). Cette synergie permet de sortir des réseaux habituels et de capter des publics éloignés de la culture.

Ces partenariats facilitent également le partage des ressources. En mutualisant les coûts liés à la communication, à la logistique ou à l'organisation d'événements, les structures culturelles peuvent faire plus avec moins. Elles bénéficient aussi de l'expertise et des infrastructures de leurs partenaires, ce qui renforce l'efficacité de leurs projets (Baumgarth, 2018).

Un autre avantage réside dans la possibilité de créer du co-branding. Cette stratégie consiste à associer deux marques pour développer une offre commune et valoriser leurs complémentarités (Kapferer, 2012).

Les partenariats permettent aussi d'accéder à des financements complémentaires, notamment à travers le mécénat ou le sponsoring (Chong, 2010), essentiel dans un contexte de baisse de subventions publiques. Certaines collaborations donnent même naissance à des événements inédits, comme des expositions itinérantes ou des festivals co-produits avec plusieurs acteurs du secteur culturel (Bonet & Donato, 2011). Cela permet de surprendre le public, de renouveler l'offre culturelle et de renforcer l'attractivité des institutions concernées.

En intégrant ces stratégies, les organisations culturelles peuvent donc étendre leur rayonnement, renforcer leur image et diversifier leur offre. Les partenariats apparaissent ainsi comme des vecteurs essentiels d'innovation et d'adaptation marketing pour les institutions

culturelles. Toutefois, s'ils sont largement documentés dans le cas des grandes structures, leur mise en œuvre peut s'avérer plus complexe pour les organisations de petite à moyenne taille. D'où l'intérêt de ce mémoire, qui vise à interroger ces dynamiques partenariales dans un contexte local et contraint.

## **2. Place du public : segmentation, fidélisation, expérience utilisateur**

### **2.1 La segmentation du public**

Pour attirer et fidéliser son public, une organisation culturelle doit d'abord bien identifier les profils qui la fréquentent. C'est l'objectif de la segmentation : regrouper les individus selon des besoins, comportements ou attentes similaires (Kotler, 2010). Cette approche permet d'adapter l'offre et la communication pour mieux répondre aux préférences de chacun (Scheff, 1997).

Parmi les critères les plus fréquents figurent l'âge et les habitudes culturelles. Les jeunes adultes, plus connectés, sont souvent attirés par des formats interactifs et numériques, tandis que les publics plus âgés préfèrent les spectacles classiques ou les expositions plus traditionnelles. (Colbert, 2012 ; Gombault & Livat, 2020) Il faut aussi penser aux raisons pour lesquelles les gens viennent. En effet, certains recherchent du divertissement pur, d'autres veulent apprendre, vivre un moment social ou être touchés artistiquement (Fillis, 2011).

La fréquence de fréquentation constitue également un critère. Les publics occasionnels, réguliers ou abonnés n'ont pas les mêmes attentes, et nécessitent des approches différenciées (Hume & Mills, 2011). De même, les canaux de communication doivent être adaptés. En effet, certains publics privilégient les réseaux sociaux, d'autres restent sensibles aux newsletters ou supports imprimés (Bouder-Pailler, 1999).

Une segmentation bien menée permet d'améliorer l'expérience du public tout en renforçant l'efficacité des actions marketing, (Bonet & Négrier, 2018) ce qui en fait un axe pertinent à explorer. Sa mise en œuvre reste cependant difficile pour certaines structures, faute de ressources ou de données suffisantes.

### **2.2 Fidéliser le public**

Une fois le public présent, le fidéliser est nécessaire. Pour ce faire, plusieurs approches peuvent être mises en place. Offrir des abonnements ou des réductions attractives, par exemple, incite souvent les visiteurs à revenir régulièrement (Colbert, 2012).

Le marketing relationnel à son importance. Selon Léonard Berry (1983), spécialiste du marketing de service, le marketing relationnel désigne “(...) la création, le développement et le maintien d’une relation individualisée avec le client”. Il consiste à maintenir le contact avec les visiteurs, que ce soit via les réseaux sociaux, une newsletter ou des messages personnalisés, permet de créer un lien et de renforcer le sentiment d’appartenance (Bourkha, 2025). De plus, en complément, organiser des événements réservés aux abonnés, comme des rencontres avec des artistes, des visites privées ou des avant-premières, permet de valoriser les publics fidèles et de leur offrir une expérience unique (Bernstein, 2014).

Enfin, pour qu’un visiteur ait envie de revenir, il doit vivre une expérience agréable. L’amélioration de l’expérience utilisateur passe par plusieurs aspects. Il faut veiller à ce que les lieux et les contenus soient accessibles à tous, y compris aux personnes en situation de handicap ou ne parlant pas la langue. Pour ce faire, les organisations culturelles peuvent proposer des activités participatives ou immersives, ou encore mettre à disposition des outils comme des applis ou des guides numériques qui accompagnent la visite (Darcy & Pegg, 2011 ; Pine & Gilmore, 1999 ; Kotler & Kotler, 2019).

Il apparait donc stratégique, pour les organisations culturelles, de renforcer les liens avec leur public afin de favoriser la fidélisation sur le long terme. Cette dimension, bien que secondaire dans notre analyse, ouvre néanmoins des pistes utiles en matière de fidélisation.

### **2.3 Améliorer l'expérience utilisateur**

Comme mentionné précédemment, l’expérience vécue par le public joue un rôle non négligeable dans sa satisfaction et dans son désir de revenir. Aujourd’hui, il ne suffit plus que d’offrir une programmation de qualité, mais de prendre en compte l’ensemble du parcours du visiteur. De la première interaction jusqu’au moment où il quitte le lieu. Ce qui marque réellement les gens, c’est non seulement le contenu, mais aussi tous les aspects qui entourent leur visite : l’accueil, l’accessibilité, l’atmosphère, ainsi que la façon dont ils interagissent avec ce qui leur est proposé. Chaque phase, de la découverte de l’événement à la visite proprement dite, en passant par la communication préalable, contribue à façonner cette expérience globale. Il est donc essentiel que celle-ci soit fluide, agréable, personnalisée et, par-dessus tout, mémorable.

L’accessibilité, constitue un enjeu majeur. Il ne s’agit plus seulement d’accessibilité physique, mais aussi cognitive, linguistique et sensorielle. Certaines institutions ont développé des

applications adaptées aux personnes en situation de handicap, comme le *Houston Museum of Natural Science*, qui a mis en place une appli en partenariat avec *ReBokeh*, pensée pour les personnes malvoyantes. Ce type d'innovation montre comment la technologie peut contribuer à une culture réellement inclusive.

Par ailleurs, les expériences immersives gagnent en popularité. Grâce à la réalité virtuelle ou augmentée, certains établissements parviennent à enrichir leur offre et à proposer des formats nouveaux, particulièrement appréciés des jeunes publics. Le projet *Pilgrimage to Pureland*, qui offre une immersion en réalité virtuelle dans les grottes de Mogao en Chine, en est un bon exemple. Il permet au visiteur de vivre une expérience unique, tout en accédant à des œuvres qui seraient autrement difficiles à voir en raison de leur éloignement géographique, de leur fragilité ou de la régulation stricte des visites sur place (Zhao et al., 2023). Toutefois, ce type de dispositif reste très coûteux à concevoir et à déployer, ce qui le rend peu accessible aux structures culturelles locales ou disposant des moyens limités.

Un autre aspect clé est la personnalisation. Les visiteurs ne veulent plus forcément suivre un parcours unique et standardisé. Beaucoup de structures utilisent aujourd'hui des applis mobiles pour adapter les contenus selon les goûts ou les besoins de chacun. L'entreprise Cuseum, par exemple, propose une plateforme qui recommande des œuvres, propose des traductions ou des explications supplémentaires, directement sur smartphone, en fonction du profil du visiteur (Cuseum, 2023). Ces outils renforcent l'engagement du public tout en enrichissant la visite.

Enfin, La qualité de l'accueil et le comportement du personnel ont un effet direct sur la satisfaction et la fidélisation du public (Conti et al., 2020 ; Huo et al., 2024). De même, des éléments comme la signalétique, le confort acoustique, l'éclairage ou la scénographie participent à créer une ambiance sensorielle qui favorise l'engagement émotionnel du visiteur (Erdogan & Enginkaya, 2023 ; Gobbato, 2023 ; Ponsignon et al., 2024).

Adaptée à leur échelle, ce type de solutions pourrait aider les maisons culturelles à optimiser leur marketing et à renforcer le lien avec le public. Sans en faire un axe central, ce mémoire en souligne néanmoins le potentiel dans une logique d'amélioration de l'expérience culturelle.

### **3. Importance du numérique et des médias sociaux**

La transformation numérique a eu un impact majeur sur le marketing culturel, en offrant de nouvelles opportunités et en modifiant les comportements des consommateurs.

### 3.1 La communication digitale

La transformation numérique a profondément modifié la manière dont les institutions culturelles communiquent avec leurs publics. Aujourd'hui, une grande partie des jeunes accède à l'offre culturelle presque exclusivement via des outils numériques (Culture.gouv.fr). Face à cette évolution, les institutions culturelles ont dû adapter leur stratégie pour attirer le public. Le numérique devient ainsi un outil indispensable pour conquérir et fidéliser de nouveaux publics en mettant ces outils au service de la démocratisation culturelle (Culture.gouv.fr)

Parmi ces outils, nous retrouvons les réseaux sociaux qui occupent une place centrale. Ils permettent de diffuser rapidement des contenus variés, des images des coulisses, des anecdotes ou tout simplement d'interagir directement avec les internautes. Cette communication qui est plus informelle et interactive permet de créer une proximité avec le public et d'élargir son audience. L'UNESCO souligne que les réseaux sociaux offrent aux institutions culturelles des opportunités inédites pour toucher de nouveaux publics (unesco.org). Un exemple marquant est celui de la Galerie des Offices à Florence, dont le nombre de jeunes visiteurs a presque doublé après la création d'un compte TikTok en 2020, selon son directeur Eike Schmidt.

La plupart des institutions culturelles disposent désormais de pages Facebook, Instagram ou X. Elles animent des internautes, appelés "abonnés", en partageant des contenus visuels, des vidéos en direct, et même des informations sur la programmation. Cette communication est devenue un pilier du marketing culturel contemporain.

Outre les réseaux sociaux, d'autres canaux digitaux renforcent la communication culturelle. Les newsletters électroniques, permettent un lien régulier et ciblé avec les publics abonnés, en diffusant des contenus exclusifs ou des offres personnalisées. Les sites web, quant à eux, proposent bien plus que des informations pratiques. Ils proposent également une billetterie en ligne, des articles, des visites virtuelles, ou bien des photos et vidéos. (UNESCO, 2021) Certaines institutions utilisent des plateformes externes, tels que Google Art & Culture, qui accueillent des expositions virtuelles de musées du monde entier. YouTube ou Spotify font également partie de ces plateformes et permettent de regarder des conférences filmées ou bien d'écouter des podcast éducatifs produits par l'institution.

L'ensemble de ces outils digitaux permettent une communication instantanée, personnalisable et participative, créant une relation plus engageante où l'utilisateur peut commenter, partager ses expériences et même relayer le contenu des institutions. Le numérique a permis de

transformer le marketing culturel en un échange continu et interactif. (Colbert, 2022) Ce recours stratégique devenu incontournable, renforce la nécessité pour les institutions culturelles d'adopter une approche marketing plus agile, plus ciblée et alignée avec les nouveaux usages, ce que ce mémoire se propose d'interroger.

### **3.2 L'impact du numérique sur l'expérience culturelle**

Au-delà de la communication, le numérique a enrichi et élargi l'expérience culturelle en la rendant plus fluide, interactive et accessible. Les billetteries en ligne ont permis de simplifier la vie des usagers. En effet, en quelques clics, on peut réserver une place de musée, cinéma ou de spectacle et choisir son créneau de visite. Cette facilité de réservation en amont permet aux institutions de toucher un public plus large, notamment ceux qui planifient leurs sorties à l'avance ou qui vivent loin (Assassi ; Bonniau, 2022).

De plus, une fois sur place, divers outils d'assistance à la visite viennent compléter le parcours traditionnel. Des applications mobiles, des audioguides, des cartes interactives du lieu, voire des expériences en réalité augmentée pour donner vie aux œuvres avec de la 3D par exemple. Le visiteur devient acteur de sa découverte, il est libre d'explorer du contenu supplémentaire sur les œuvres qui l'intéressent par exemple (Culture.gouv). De plus en plus, les visiteurs attendent des compléments numériques pour enrichir leur expérience culturelle. Comme le souligne le Ministère de la Culture (2022), ces outils numériques s'intègrent désormais naturellement aux parcours physiques, créant des expériences hybrides qui combinent réel et digital. Toutefois, ces dispositifs restent majoritairement accessibles aux grandes institutions disposant de moyens conséquents, ce qui soulève la question de leur faisabilité pour des structures culturelles de plus petite taille.

Depuis la crise sanitaire de 2020, les expériences à distances se sont multipliées. En effet, de nombreuses institutions culturelles ont dû fermer leurs portes. En réponse, elles ont investi massivement les outils numériques pour maintenir un lien avec leur public. Comme le souligne l'UNESCO (2021), cette transition a permis d'ouvrir l'accès à la culture à une échelle inédite : il est désormais possible, depuis son salon, d'assister à une pièce de théâtre, de regarder un concert ou d'explorer les collections d'un musée à l'étranger.

Au-delà de l'accès, Le numérique enrichit l'expérience culturelle en proposant de nouvelles manières d'explorer et de comprendre les œuvres. Applications mobiles, web-séries

pédagogiques ou encore quiz en ligne viennent accompagner les visites. Cette évolution répond aux attentes des publics modernes, en quête de contenus plus personnalisés et engageants.

Bien entendu, ces outils numériques ne remplacent pas l'émotion d'une visite physique, mais la complètent avant, pendant et après, prolongeant l'expérience et favorisant son partage. (UNESCO, 2021 ; OCDE, 2020).

Ces évolutions numériques invitent les institutions culturelles à repenser en profondeur la manière dont elles conçoivent et diffusent l'expérience culturelle.

### **3.3 Mesurer l'impact grâce aux données**

Enfin, le numérique ne sert pas qu'à diffuser ou enrichir la culture. Il fournit aussi des données pour mesurer l'impact des actions culturelles et affiner les stratégies de marketing. Chaque interaction en ligne laisse une trace mesurable, ouvrant la voie à une approche plus analytique de la gestion des publics (Lanqueur ; Kherbach, 2019).

Comme le souligne l'article "Enjeux numériques" (2018), Les institutions culturelles peuvent exploiter ces données pour mieux comprendre les comportements du public et adapter leurs offres en conséquence. C'est ce qu'on appelle le Big Data : un volume massif de données, généré en temps réel, issu de sources diverses, dont l'analyse permet de révéler des tendances, d'identifier des publics et de tester des hypothèses (Alliaume, 2021). D'ailleurs, dans le domaine culturel, cela inclut toutes les traces laissées par les usagers en ligne. Une fois que ces données sont analysées, elles permettent de révéler des tendances, d'anticiper des comportements ou d'identifier de nouveaux publics.

Les institutions peuvent ainsi s'appuyer sur diverses sources. D'abord, la fréquentation physique qui comprend le comptage des entrées ou bien les réservations effectuées en ligne. Ensuite les statistiques web, qui sont le nombre de visites sur le site, les pages consultées et la durée des sessions. Sur les réseaux sociaux, les institutions observent le taux d'engagement, A cela s'ajoutent des campagnes e-mailing, les taux d'ouverture et les clics, ou encore les ventes en ligne tels que les billets, les abonnements ou autres. L'ensemble de ces données collectées de manière continue, forme une mine d'informations exploitables, permettant aux institutions culturelles d'affiner leurs stratégies, de mieux cibler leur communication et de répondre plus efficacement aux attentes et besoins du public.

Des outils comme Google Analytics, Instagram Insight ou Facebook business Manager permettent de suivre des indicateurs de performance clés (KPIs) en temps réel. Ils aident à mesurer l'impact d'une publication, à suivre l'origine du trafic ou à observer la conversion des campagnes (Koomen, 2017). Alliaume (2021) insiste sur leur rôle primordial dans la prise de décision rapide et argumentée.

Par ailleurs, les institutions culturelles intègrent de plus en plus des méthodes issues du marketing digital, comme les tests A/B, pour affiner leur communication. D'après l'ouvrage "La boîte à outils de l'Inbound marketing et du growth hacking" de Stéphane Truphème (2018), cette technique consiste à proposer deux variantes d'un même contenu (un visuel, un objet d'email, un bouton d'appel à l'action...) à deux échantillons de public, afin de mesurer laquelle obtient les meilleurs résultats en termes d'engagement ou de conversion. Cette méthode, inspirée du e-commerce, permet d'objectiver les choix et de s'adapter aux préférences du public. Cette logique d'analyse offre plusieurs avantages : renforcer un format qui fonctionne, comme une série de vidéo auprès des jeunes. Mais aussi, ajuster un contenu peu engageant ou recentrer un budget publicitaire vers les plateformes les plus performantes (Ministère de la Culture, 2022).

Tirer parti des données numériques constitue un atout stratégique important pour renouveler les pratiques marketing des institutions culturelles en leur offrant une nouvelle capacité de pilotage : mesurer, ajuster et optimiser l'impact culturel (Alliaume, 2021). Un aspect particulièrement pertinent dans notre problématique de départ.

## **Chapitre 2 : Méthodologie**

Pour répondre rigoureusement à la problématique posée, ce chapitre explicite les choix méthodologiques et l'analyse du terrain. Il débute par une présentation détaillée du terrain : historique, mission, offre et SWOT de la Maison culturelle d'Ath, afin de comprendre ses forces et ses contraintes internes. Il justifie ensuite le recours à une approche qualitative basée sur des entretiens semi-directifs auprès de l'équipe. Le guide d'entretien est décrit pour assurer une transparence. Cette méthode nous permet d'analyser la stratégie de marketing qu'applique l'organisation actuelle. Enfin, nous précisons les limites potentielles et les mesures prises pour en atténuer les effets. Cette méthodologie constitue la charpente qui soutiendra l'analyse des résultats et la formation de recommandations crédibles.

### **Section 1 : Présentation du terrain**

#### **1. Présentation détaillée de l'organisation**

##### **1.1 Historique, missions, valeurs, structure organisationnelle**

La maison culturelle d'Ath est un acteur majeur de la vie athoise. Elle a été fondée en 1979, initialement comme foyer culturel. Elle est ensuite devenue un centre culturel local, puis un centre culturel régional reconnu de catégorie 1 par la Fédération Wallonie-Bruxelles, l'agrément le plus élevé pour ce type d'institution. Elle est constituée sous forme d'ASBL et gérée paritairement par des associations culturelles et des représentants des pouvoirs publics (Ville d'Ath, Communauté française et Province de Hainaut) (Maison Culturelle d'Ath, n.d.).

La mission principale de la MCA, selon sa directrice, est de rendre la culture accessible à tous, en particulier aux publics éloignés de l'offre culturelle, en luttant contre les exclusions et en favorisant l'accessibilité aux droits fondamentaux. Ils mettent au centre de leurs priorités les citoyens. Pour pouvoir correspondre à leur public, ils proposent une large gamme d'activités destinées aux jeunes, au scolaire, aux personnes précarisées, aux associations, aux familles, ... Leurs activités visent à susciter tantôt plaisir et divertissement, tantôt réflexion et esprit critique. Leurs différents projets contribuent au développement régional, associatif et visent à sensibiliser la population à diverses problématiques actuelles et futures, notamment les enjeux de son territoire : le bassin de vie du Pays vert (Maison Culturelle d'Ath, n.d.).

La MCA met en avant plusieurs valeurs fondamentales pour eux dans ses activités et ses partenariats. La première est l'accessibilité. Ensuite, elle promeut la solidarité et l'inclusion sociale à travers des partenariats avec des organismes sociaux comme le CPAS et des initiatives telles que la Commission de Lutte contre l'Exclusion Culturelle. L'éducation et la sensibilisation sont aussi au centre de leurs activités. La MCA propose des programmes éducatifs pour les écoles, abordant des thématiques telles que l'amitié, l'entraide, la tolérance et la solidarité, afin de sensibiliser les jeunes aux valeurs citoyennes. Elle encourage également la participation active des citoyens à la vie culturelle locale, en proposant des ateliers, des stages et des animations adaptés à tous les âges (Maison Culturelle d'Ath, n.d.).

Reconnue comme centre culturel régional par la Fédération Wallonie-Bruxelles, la MCA est une association sans but lucratif. Aujourd'hui, et depuis 2022, elle est dirigée par Magali Dereppe. Elle a succédé à Engelbert Petre après plus de trente ans à la tête de l'institution (Maison Culturelle d'Ath, n.d.).

## **1.2 Typologie des activités proposées**

Étant donné ses différentes infrastructures, la Maison culturelle d'Ath offre une programmation culturelle riche et diversifiée. La maison culturelle est responsable de plusieurs lieux culturels au sein de la ville d'Ath. Ils comprennent le cinéma L'Ecran, Le Palace, le Centre des Arts de la Rue (CAR) et le château Burbant. Les différentes activités que propose la MCA incluent :

- Des spectacles : Au Palace et au CAR, ils mettent en place une programmation variée. Il y a du théâtre, des concerts allant de la musique folk à la musique classique ou l'électro en passant par la chanson française, des spectacles d'humoristes et du cirque. Leur sélection est adaptée à divers publics, comprenant une sélection "jeune public" pour des sorties en famille dès 3 ans.
- Le cinéma : il présente une programmation suivant l'actualité des sorties cinématographiques. Ils y proposent des films en version originale, des ciné-rencontres en présence de réalisateurs, des membres de l'équipe du film ou des conférenciers. Ils font en sorte de mettre à l'affiche des films d'auteur mais aussi des blockbusters pour satisfaire un large public. Ils y organisent également un festival d'animation appelé PIXath.

- Des expositions : dans le hall du Palace, ils font des expositions accessibles gratuitement durant les heures d'ouverture. Ils proposent des visites guidées, des journées découvertes pour les enfants et des soirées thématiques avec les artistes qui exposent.
- Des ateliers et stages : le Centre d'Expression et de Créativité "Ruée vers l'Art" propose une offre élargie avec 21 ateliers créatifs pour les 6 à 99 ans, couvrant des disciplines telles que le stop motion, le dessin, le street art, la musique électronique, la vidéo, la peinture, la sculpture et la sérigraphie.
- Des projets spécifiques : la maison culturelle organise des projets qui contribuent à la dynamique culturelle locale. Il y a par exemple "Narrathives" et "Sortilèges, Rue et Vous !". Ce dernier est un événement emblématique des arts de la rue en Wallonie picarde, organisé chaque année le jeudi de l'Ascension en collaboration avec la Ville d'Ath. Sortilèges transforme le centre historique d'Ath en une scène à ciel ouvert, accueillant une quarantaine de compagnies belges et internationales. Plus de 250 artistes proposent environ 75 représentations, incluant théâtre de rue, cirque, musique, danse, marionnettes et performances visuelles. (VisitWallonia.be, n.d.)

Ces différentes activités font de la MCA un véritable pilier de la vie culturelle à Ath mais aussi dans le bassin de vie. Grâce à la diversité et à la qualité de son offre, la MCA occupe une position centrale dans la dynamisation culturelle de la région. Forte de sa taille, de son expérience et de son savoir-faire, elle est en mesure de proposer son soutien et des ressources spécifiques aux centres culturels environnants. Cette capacité à mutualiser les compétences et à favoriser la coopération contribue au rayonnement artistique de tout le territoire et renforce les liens entre les différentes structures culturelles locales. Ainsi, la MCA agit non seulement comme un moteur de projets novateurs, mais également comme un partenaire essentiel pour le développement culturel régional.

## **2. Diagnostic de la stratégie marketing actuelle : SWOT**

### **2.1 Matrice SWOT : Forces, faiblesses, opportunités, menaces**

#### **2.1.1 Forces**

La Maison Culturelle d'Ath occupe une place centrale dans la vie culturelle du Pays Vert grâce à la diversité de son offre, la richesse de ses infrastructures et sa volonté de rendre la culture accessible à tous.

L'organisation dispose d'un site internet fonctionnel, en cours de refonte pour une mise en ligne prévue en juin, et d'une présence active sur Facebook et Instagram, bien que le taux d'engagement reste perfectible. Elle gère plusieurs lieux majeurs : le cinéma l'Écran, la salle Le Palace, le Centre des Arts de la Rue et le site Burbant, permettant une programmation variée mêlant films d'auteur, blockbusters, spectacles vivants, et événements tout public.

La MCA propose également des ateliers et stages pour tous les âges, et s'investit dans l'éducation culturelle via des partenariats scolaires, notamment dans le cadre du PECA. Son engagement en faveur de l'accessibilité culturelle se traduit par des événements gratuits et sa participation à l'action "J'peux pas, j'ai cinéma", qui permet d'accéder aux séances pour 1€.

L'offre est renforcée par un système d'abonnements avantageux, et un livret quadrimestriel diffusé localement, qui informe sur la programmation et valorise les projets artistiques. La MCA collabore avec des artistes locaux et bénéficie du soutien de médias tels que le journal Province du Hainaut. Enfin, elle segmente sa communication via plusieurs pages Facebook dédiées à ses pôles d'activités.

Grâce à ces initiatives, la MCA s'impose comme un acteur culturel structurant et reconnu au sein de son territoire.

La gestion interne du service communication et marketing de la Maison Culturelle d'Ath se distingue par une organisation cohérente, collaborative et bien ancrée dans la réalité locale. L'un des principaux points forts réside dans la collaboration transversale entre les différents services de la structure, qui permet une circulation fluide de l'information et une coordination efficace des actions. Cette dynamique favorise une communication cohérente et réactive, essentielle dans un contexte culturel où les changements peuvent être fréquents. Par ailleurs, la connaissance fine du territoire et des publics locaux constitue un atout majeur pour concevoir des actions de communication et de fidélisation ciblées et pertinentes. Le service se distingue également par la polyvalence de ses membres, capables d'endosser plusieurs rôles, de la stratégie à la diffusion des supports, ce qui renforce l'agilité de la structure malgré des ressources limitées. Bien que l'on ne puisse pas parler d'une gestion « extraordinaire » au sens d'innovations radicales, la Maison Culturelle d'Ath déploie une gestion adaptée, engagée et sensible aux réalités de son environnement, ce qui constitue en soi une force pour une institution de cette nature.

### 2.1.2 Faiblesses

Malgré ses nombreux atouts, la Maison Culturelle rencontre certaines difficultés structurelles et stratégiques qui freinent son développement et sa visibilité.

Sur le plan du référencement numérique, la MCA n'apparaît pas parmi les premiers résultats sur des requêtes clés comme "spectacle" ou "activité Ath", limitant ainsi sa capacité à capter un public via Internet. Cette faible visibilité est accentuée par la diffusion parfois tardive du livret quadrimestriel, ce qui peut priver le public d'informations actualisées.

La gestion de la fréquentation reste inégale : certains spectacles peinent à remplir les salles, tandis que d'autres souffrent d'un trop grand succès, générant des difficultés logistiques ou des frustrations. Ces écarts nuisent à la cohérence de l'offre et à l'expérience spectateur.

La MCA fait également face à un manque de moyens financiers, notamment en matière de communication, ce qui limite ses marges d'action. Leur dépendance aux subsides accentue cette fragilité. Si elle est active sur les réseaux sociaux, le taux d'engagement reste modéré, et la portée limitée auprès du public senior, peu connecté, comme auprès des jeunes, davantage tournés vers des formes de divertissement numérique.

Enfin, une méconnaissance de certains pôles, comme le cinéma ou le CAR, persiste au sein même du public athois, ce qui freine la mobilisation autour de ces offres.

Malgré les forces que nous avons relevées, la gestion du service communication et marketing de la Maison Culturelle d'Ath présente certaines limites qu'il convient de souligner. L'une des principales faiblesses réside dans le manque de ressources humaines et financières, qui contraint souvent l'équipe à fonctionner en sous-effectif, avec une charge de travail élevée pour chaque membre. Cette situation peut nuire à la capacité de développer des actions de communication à long terme ou d'innover dans les formats. Par ailleurs, si la polyvalence des membres est une force, elle peut également devenir une limite lorsque le manque de spécialisation empêche une montée en compétence plus poussée dans certains domaines stratégiques, comme le marketing digital ou l'analyse des publics. De plus, l'absence d'indicateurs d'évaluation spécifiques au secteur culturel rend difficile la mesure qualitative des effets des actions menées, ce qui freine la prise de recul stratégique. Enfin, la dépendance à une dynamique interne très humaine, fondée sur l'engagement individuel et la communication informelle, peut poser problème en cas de départs ou de réorganisation, faute de procédures formalisées. Ces faiblesses, bien que

fréquentes dans le secteur culturel non marchand, montrent l'intérêt de repenser certains aspects de la structuration du service pour renforcer sa durabilité et sa capacité à s'adapter aux nouveaux enjeux.

### **2.1.3 Opportunités**

La MCA évolue dans un environnement externe marqué par plusieurs dynamiques favorables à son développement.

Tout d'abord, la reconnaissance institutionnelle dont elle bénéficie de la part de la Fédération Wallonie-Bruxelles constitue un atout dans un paysage culturel soutenu par des politiques publiques volontaristes. Cette reconnaissance facilite l'accès à des financements publics et s'inscrit dans une logique de valorisation de la culture de proximité. Elle s'accompagne par ailleurs de nombreuses initiatives régionales, nationales et européennes qui encouragent la transition numérique, la médiation culturelle ou encore l'inclusion des publics éloignés de la culture.

Ensuite, les transformations technologiques offrent un contexte propice à l'innovation dans la communication. L'essor des réseaux sociaux, le développement du format vidéo court (notamment via TikTok) et l'accès gratuit à des plateformes de diffusion numérique permettent aux institutions culturelles de renforcer leur visibilité et d'atteindre de nouvelles audiences, notamment les jeunes générations. La généralisation de l'usage du smartphone pour s'informer et réserver des activités culturelles constitue une autre opportunité pour adapter les canaux d'accès à l'offre.

Par ailleurs, la tendance croissante au tourisme local et culturel ouvre de nouvelles perspectives de collaboration. L'intérêt du public pour des activités de proximité, authentiques et ancrées dans le territoire peut favoriser le rayonnement de la MCA au-delà de son bassin de fréquentation habituel. Cette dynamique est renforcée par les logiques de maillage intersectoriel, notamment avec les secteurs du tourisme, de l'éducation ou de l'associatif, qui facilitent la mise en réseau et la mutualisation des publics.

Enfin, les évolutions dans les attentes des publics culturels, avec une demande accrue de formats participatifs, d'activités créatives et d'expériences personnalisées, constituent une fenêtre d'opportunité pour diversifier les contenus proposés. Cette attente d'innovation et de

renouvellement des formats trouve un écho favorable dans les pratiques émergentes au sein du secteur culturel.

#### **2.1.4 Menaces**

La MCA fait face à plusieurs menaces internes et externes susceptibles de freiner son développement et son rayonnement territorial.

Parmi les premiers enjeux figure la hausse des cachets artistiques, qui pèse sur les budgets, en particulier pour les spectacles à entrée gratuite. A cela s'ajoute la concurrence croissante des plateformes numériques, qui modifient en profondeur les habitudes culturelles, notamment chez les jeunes, davantage attirés par un divertissement immédiat et mobile.

La MCA subit également la pression concurrentielle d'autres structures culturelles, parfois mieux dotées financièrement, comme les cinémas Imagix ou les grandes salles de spectacle. Ces lieux, situés à Mons ou Tournai, offrent une programmation plus large et des infrastructures attractives, ce qui incite une partie du public local, en particulier les jeunes, à se tourner vers ces alternatives.

Le désintérêt progressif d'une frange de la jeunesse pour les formes culturelles traditionnelles renforce ce phénomène, obligeant la MCA à repenser ses formats pour rester en phase avec les attentes actuelles.

Les risques sanitaires tels que ceux rencontrés lors de la pandémie de Covid-19, demeurent également une menace potentielle, mettant en évidence la fragilité structurelle du secteur face aux crises imprévues.

Enfin, le manque de budget dédié à la communication limite la capacité de l'institution à toucher de nouveaux publics et à valoriser efficacement son offre, affectant à la fois la fréquentation et la notoriété.

A la lumière de ces éléments, une étude qualitative semble être la méthodologie la plus appropriée pour mieux cerner ces difficultés et répondre à la problématique de ce mémoire.

## **Section 2 : Etude qualitative**

### **1. Le choix de la méthode qualitative**

Dans le cadre de ce mémoire, la méthode qualitative a été privilégiée afin de mieux comprendre les pratiques de marketing culturel au sein de la Maison Culturelle d'Ath. Cette approche permet d'explorer en profondeur les logiques internes de l'organisation, les partenariats, ainsi que leurs pratiques.

Les entretiens semi-directifs offrent une grande souplesse : ils permettent de recueillir des discours nuancés, de s'adapter à chaque interlocuteur et de faire émerger des éléments imprévus. Cette méthode est particulièrement adaptée au secteur culturel, où les décisions sont souvent guidées par des valeurs artistiques et des contextes spécifiques difficiles à quantifier.

Comme le soulignent Chabroux (2018) et Obaidalahe & Steils (2016), l'approche qualitative est essentielle pour saisir les dimensions symboliques et relationnelles propres aux institutions culturelles. Elle permet ainsi de produire une analyse plus fine et mieux ancrée à la réalité du terrain.

### **2. Le guide d'entretien**

Pour nos différents entretiens avec les membres de la Maison Culturelle d'Ath, nous avons fait l'usage d'un plan d'entretien afin de cadrer nos rendez-vous. Ce plan nous a servi de squelette. Nous l'avons adapté à chaque personne en ajoutant certaines questions en fonction de la personne interviewée et de la tournure de la réunion. Vous pouvez retrouver le plan en annexe (annexe G).

Nous avons commencé par introduire le cadre de l'entretien en expliquant l'objectif du mémoire. Cette introduction nous permet d'établir un climat de confiance avec la personne interrogée.

Les questions débutent ensuite pour présenter le ou la répondante. Cette section nous permet d'humaniser l'entretien et de mieux contextualiser les réponses. Elle vise à obtenir des informations sur l'identité, la fonction, l'ancienneté et le parcours du ou de la professionnel.le

interviewé.e. Ces éléments nous permettent de situer son rôle et son point de vue dans la structure organisationnelle de la MCA.

Le premier thème vise à mettre en avant la vision et la mission de la MCA vues par le répondant. Il aborde la compréhension que le personnel a de la Maison Culturelle d'Ath, son identité culturelle, sa mission, ses objectifs, et son rôle dans le paysage local. Nous explorons également le positionnement stratégique de l'institution, ses éléments différenciateurs, ainsi que les missions spécifiques des différents pôles (cinéma, CAR, Palace...). L'objectif est de cerner la manière dont la vision globale est incarnée dans les activités quotidiennes.

Le thème suivant interroge la connaissance et la segmentation des publics par la MCA. Il s'agit de comprendre à qui s'adressent leurs offres, comment ils évaluent les attentes, les comportements et la satisfaction du public. Nous nous intéressons aussi aux outils de mesure utilisés, à la fidélisation, aux tendances d'évolution de la fréquentation, et au rôle du bouche-à-oreille. Cela nous permet d'analyser l'efficacité du ciblage et la réceptivité du public.

Nous abordons ensuite le thème de la communication. Ce volet est au cœur du marketing culturel. Il s'intéresse aux supports et canaux de communication utilisés (affichage, presse, réseaux sociaux, newsletter, etc.), à leur efficacité, à l'engagement suscité et à la manière dont les campagnes sont pensées et évaluées. Il permet également d'examiner les ressources disponibles, les éventuels partenariats, les pratiques d'adaptation aux tendances numériques, ainsi que les défis rencontrés dans le déploiement des stratégies de communication.

Dans la partie suivante, sur les perspectives d'amélioration et l'innovation, l'objectif est d'ouvrir la discussion sur l'avenir. Il s'agit de recueillir les idées et suggestions d'amélioration de la part du personnel : nouvelles pratiques, innovation possible, outils ou partenariats à développer. Cette section donne également un aperçu de la manière dont la MCA pourrait renforcer son positionnement, innover dans ses formats, ou toucher de nouveaux publics.

Nous concluons ensuite en invitant le ou la participant.e à partager librement tout élément supplémentaire qu'il ou elle jugerait pertinent et en le remerciant pour sa participation.

## **Chapitre 3 : Analyse et résultats des entretiens**

Ce chapitre présente l'analyse des entretiens réalisés dans le cadre de notre mémoire. A travers ces échanges menés avec différents membres de l'équipe, nous avons recueilli des témoignages riches et variés, permettant d'approfondir notre compréhension des pratiques de communication, de médiation et de valorisation culturelle au sein de l'institution. L'objectif de cette analyse est double : d'une part, dégager les grandes thématiques récurrentes dans le discours des personnes interrogées, et d'autre part, identifier les éléments qui facilitent ou freinent la mise en œuvre d'une stratégie de marketing culturel optimisée. Ce travail interprétatif, structuré par thèmes et illustré par des verbatims significatifs, permet ainsi de mettre en lumière les dynamiques internes à l'œuvre et d'en dégager des pistes d'amélioration concrètes.

### **Section 1 : Analyse des entretiens**

Dans le cadre de notre mémoire portant sur le marketing culturel au sein de la Maison Culturelle d'Ath, nous avons mené une série d'entretiens semi-directifs auprès de plusieurs membres de l'équipe. L'objectif était de recueillir des témoignages variés, représentatifs de différents pôles d'activité, afin de mieux comprendre les pratiques de communication, de médiation et de valorisation culturelle mises en œuvre par l'institution.

La démarche de contact s'est déroulée en plusieurs étapes. Dans un premier temps, nous avons adressé un courriel à la direction de la MCA pour présenter notre projet de mémoire et notre intérêt pour leur institution. Cette première prise de contact s'est soldée par un rendez-vous sur place, au cours duquel nous avons pu exposer de manière plus détaillée notre démarche, nos objectifs et le cadre de notre recherche.

À la suite de cette rencontre, nous avons contacté les responsables de différents services par mail. Certains ont répondu favorablement, ce qui nous a permis de planifier une série d'entretiens, réalisés tous à distance, en visioconférence.

### 1. Profil des répondants

| Code | Sexe | Age       | Poste                                                                                          | Ancienneté | Durée<br>d'entretien | Date<br>d'entretien |
|------|------|-----------|------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|----------------------|---------------------|
| AL   | F    | 45-54 ans | Responsable de<br>l'équipe de<br>communication et de<br>l'équipe de<br>billetterie             | 17 ans     | 56min 26'            | 26/03/25            |
| VC   | F    | 45-54 ans | Coordinatrice du<br>Centre d'Expression<br>et de Créativité Ruee<br>vers l'Art                 | 17 ans     | 47min 18'            | 10/04/25            |
| A    | F    | 18-24 ans | Travaille au Centre<br>d'Expression et de<br>Créativité.<br><br>+ Centre des arts de<br>la rue | 3 ans      | 47min 18'            | 10/04/25            |
| SQ   | F    | 18-24 ans | Travaille<br>Communication                                                                     | 3 ans      | 1h17                 | 16/04/25            |
| MD   | F    | 45-54 ans | Directrice de la<br>MCA                                                                        | 25 ans     | 1h27                 | 22/04/25            |
| MS   | F    | 45-54 ans | Coordinatrice du<br>secteur Arts de la rue<br>/ Sortilèges, Rue et<br>Vous !                   | 15 ans     | 53min 46'            | 7/05/25             |

|    |   |                |                                                                                                                |        |           |          |
|----|---|----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|-----------|----------|
| EB | F | 35 - 44<br>ans | S'occupe de la<br>programmation des<br>expositions et de la<br>médiation -Arts<br>plastiques et<br>expositions | 12 ans | 52min 37' | 7/05/25  |
| SW | F | 45-54 ans      | Animatrice -Culture<br>pour tous et<br>coordination<br>scolaire                                                | 7 ans  | 56min 07' | 14/05/25 |

Les participantes à notre enquête sont exclusivement des femmes, reflétant ainsi une équipe fortement féminisée au sein de la Maison Culturelle d'Ath. La majorité d'entre elles (5 sur 8) appartiennent à la tranche d'âge des 45-54ans, indiquant une certaine stabilité générationnelle et une forte expérience professionnelle. Deux jeunes femmes sont issues de la tranche 18-24 ans, apportant un regard plus récent sur les pratiques de la structure, tandis qu'une interlocutrice appartient à la tranche 35-44ans.

Toutes occupent des postes aux fonctions variées mais stratégiques : coordination de projets, communication, médiation ou encore direction. Cette diversité de rôle et de niveaux d'ancienneté, allant de 3 à 25 ans, permet une analyse riche et plurielle des enjeux de communication et de marketing au sein de la MCA, en croisant à la fois vision institutionnelle, opérationnelle et générationnelle.

## **Section 2 : Analyse interprétative du corpus**

Après avoir retranscrit l'intégralité des entretiens (voir aperçu en annexe), nous avons procédé dans un premier temps à une lecture flottante de l'ensemble du corpus, afin de nous imprégner globalement des propos recueillis. Cette étape exploratoire nous a permis de dégager des impressions générales et de mettre en évidence les différentes thématiques abordées.

Dans un second temps, une analyse textuelle et sémantique plus approfondie a été réalisée. Celle-ci nous a permis de faire ressortir les éléments récurrents des discours, de mettre en lumière les points de convergence ainsi que les divergences entre les différentes personnes

interrogées. En particulier, cette méthode nous a aidées à mieux cerner les perceptions partagées ou contrastées concernant la stratégie actuelle de marketing culturel menée par la Maison Culturelle d'Ath.

### 1. Analyse par thématiques et par catégories

| Thèmes                  | Catégories                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Verbatims                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Valeurs & Missions      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Éducation permanente et esprit critique</li> <li>- Culture pour tous (accessibilité universelle)</li> <li>- Diversité culturelle et multidisciplinarité</li> <li>- Proximité, convivialité et accueil</li> <li>- Collaboration plutôt que concurrence</li> </ul> | <p>« La Maison Culturelle d'Ath, c'est un centre culturel qui attache beaucoup d'importance à l'éducation permanente... » (SW)</p> <p>« Sa mission principale, c'est vraiment l'accessibilité pour tout le monde... » (SQ)</p> <p>« On a toujours porté une attention très particulière à l'accès à la culture pour tous. » (MD)</p> <p>« Nos forces, c'est la diversité... on touche vraiment à la diversité. » (MS)</p> <p>« On est très convivial, accessible... » (MS)</p> <p>« Une de nos forces est notre dimension de proximité... » (MD)</p> <p>« On n'a pas de concurrents... » (SW)</p> <p>« On essaye d'être très attentifs et de ne pas être en concurrence... » (MD)</p> |
| Publics & Accessibilité | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ancrage local du public</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                               | <p>« À la MCA, notre cible, c'est principalement les Athois... » (MS)</p> <p>« Pour les ateliers et stages, on a tous les âges... » (MS)</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |

|                              |                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Public familial et intergénérationnel</li> <li>- Jeunes (adolescents)</li> <li>- Publics fragilisés ou éloignés</li> <li>- Accessibilité financière</li> <li>- Accessibilité géographique</li> </ul> | <p>« Gros problème à toucher les ados... » (AL)</p> <p>« Facebook c'est pour les vieux... » (SW)</p> <p>« Offres pensées sur mesure pour des publics éloignés... » (MD)</p> <p>« On va chercher le public en exclusion culturelle... » (SW)</p> <p>« L'accessibilité financière, c'est la première... » (SW)</p> <p>« On organise beaucoup d'activités gratuites... » (MD)</p> <p>« On propose des activités hors les murs... dans les villages... » (SW)</p> |
| Offre & Stratégie culturelle | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Diversité de l'offre artistique</li> <li>- Pertinence locale et enjeux sociétaux</li> <li>- Consultation du public et remise en question</li> </ul>                                                  | <p>« On propose des activités hors les murs... dans les villages... » (SW)</p> <p>« Beaucoup de centres ne font que spectacles en salle... nous, on est pluridisciplinaires. » (MS)</p> <p>« On propose ce qui fait sens avec les enjeux locaux et les étudiants. » (SW)</p> <p>« On va chercher la parole des habitants... » (SW)</p> <p>« On fait des sondages, des analyses partagées... » (MS)</p>                                                        |

|                           |                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|---------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Communication & Marketing | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Supports traditionnels</li> <li>- Communication numérique et réseaux sociaux</li> <li>- Adaptation des messages selon les cibles</li> <li>- Évaluation de l'efficacité</li> <li>- Ressources et nouveaux médias</li> </ul> | <p>« On a des brochures, affiches et tracts... » (VC &amp; A)</p> <p>« La version papier est importante pour certains. » (SW)</p> <p>« Sur les réseaux sociaux, ils ne réagissent pas trop... » (AL)</p> <p>« On pourrait aller plus loin niveau engagement... » (VC)</p> <p>« On adapte le discours, comme pour un atelier rap avec référence à Nouvelle École. » (VC &amp; A)</p> <p>« Si le public vient, c'est que ça fonctionne... » (AL)</p> <p>« Même com pour tout, résultats différents. » (MS)</p> <p>« TikTok ? Oui, mais ça demande du temps. » (VC &amp; A)</p> <p>« Notre nouveau site Internet doit être ergonomique pour tous. » (AL)</p> |
| Perspectives & Innovation | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rôle de l'innovation dans le secteur</li> <li>- Nouvelles expériences culturelles</li> <li>- Élargissement des publics</li> </ul>                                                                                          | <p>« L'innovation, il faut l'oser... » (SQ)</p> <p>« Il faut un équilibre avec le numérique. » (MS)</p> <p>« Des modules ludiques dans les expos, parcours Totemus numérique en ville. » (EB)</p> <p>« Objectif de toucher les ados, les seniors, les nouveaux habitants... » (AL)</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |

|              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|--------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Partenariats | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Collaboration avec d'autres centres culturels</li> <li>- Complémentarité territoriale</li> <li>- Soutien aux centres plus petits</li> <li>- Mutualisation des outils et du matériel</li> <li>- Coopération locale avec les musées, bibliothèques, etc.</li> <li>- Projets partagés avec l'office du tourisme</li> <li>- Réseaux sociaux comme levier inter-centres</li> <li>- Logique de co-crédation avec le public</li> </ul> | <p>« On a une capacité, nous, à travailler énormément en partenariat [...] on crée toute une série de passerelles entre les travailleurs, les différents métiers. On fait des formations communes. » (MD)</p> <p>« Il y a une concertation entre centres culturels [...] pour faire une programmation commune sans qu'il y ait de concurrence. » (VC &amp; A)</p> <p>« On propose un abonnement de spectacle dans lequel les centres culturels voisins peuvent proposer 3 spectacles [...] ils remplissent leurs salles. » (AL)</p> <p>« La régie fait souvent des échanges de matériel [...] en com, on aimerait bien mettre en commun nos matériels respectifs. » (SQ)</p> <p>« Ça veut dire qu'on va essayer de mettre autour de la table les musées, la ludothèque, la bibliothèque, et imaginer de manière collective des projets communs. » (MD)</p> <p>« On met en place des projets comme Sortilèges ou les Échappées avec l'office du tourisme [...] on mutualise nos moyens. » (MD)</p> <p>« Il y aurait aussi une volonté de communiquer toute cette matière des réseaux sociaux sur nos autres centres culturels voisins. » (SQ)</p> |
|--------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|                                               |                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-----------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ancrage dans le tissu social local (CPAS, écoles...)</li> </ul>                                                                                                       | <p>« On invite les partenaires, on se dit à un moment, on leur fait savoir et puis vient qui veut. » (SW)</p> <p>« On va développer des partenariats, que ce soit auprès du CPAS ou dans d'autres institutions qui toucheraient des publics plus fragilisés. » (VC &amp; A)</p>                                                                                                                                            |
| Identité de marque et positionnement culturel | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Image généraliste versus identité forte</li> <li>- Lisibilité et simplicité volontaire</li> <li>- Pas d'écriture inclusive pour des raisons d'universalité</li> </ul> | <p>« Notre communication n'a pas une identité très affirmée... on reste dans de l'information, pas dans une communication osée. » (MD)</p> <p>« On essaye de vulgariser un maximum... On veut rester accessibles. » (MD)</p> <p>« On évite les textes longs, on essaie de faire plus visuel, plus compréhensible. » (SQ)</p> <p>« On a pris la décision de ne pas écrire en YEL... sauf si c'est très cohérent. » (MD)</p> |
| Contraintes et défis du marketing culturel    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Volume élevé d'activités : difficulté de hiérarchiser la com</li> </ul>                                                                                               | <p>« On a énormément d'activités... le défi c'est de donner de la visibilité à chaque secteur sans se cannibaliser. » (AL)</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                             |

|              |                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|--------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|              | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sous-financement chronique</li> <li>- Concurrence des plateformes numériques (cinéma)</li> </ul>                                                                             | <p>« Faire plus avec moins, ça devient la norme. Et pas que pour la com... pour tout le fonctionnement. » (AL)</p> <p>« Avec Netflix et compagnie, c'est dur de faire venir les gens en salle. » (AL)</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Fidélisation | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Avantages tarifaires et formules d'abonnement</li> <li>- Anticipation et visibilité de l'offre</li> <li>- Priorité d'inscription et reconnaissance de la fidélité</li> </ul> | <p>« Des formules d'abonnement très avantageuses, beaucoup de flexibilité... le fait qu'il y a toujours un humain derrière, comme au cinéma. C'est clairement une force de chez nous. » (AL)</p> <p>« Tu viens X fois, tu paies moins cher. » (MD)</p> <p>« On s'était dit que si on annonce déjà à l'avance les RencARTs, ça permet une fidélisation. » (MS)</p> <p>« Ils ont une pré-inscription avant tout le monde pour la saison d'après. » (MS)</p> <p>« Les gens se sentent bien quand ils viennent chez nous parce qu'ils savent qu'ils ne vont pas être des numéros. » (MD)</p> |

## **2. Analyse des données recueillies auprès des participants**

### **2.1. Analyse générale**

L'analyse intégrale du corpus révèle que la Maison Culturelle d'Ath articule sa stratégie autour d'un socle de valeurs qui placent l'éducation permanente, l'accessibilité universelle, la diversité artistique et la convivialité au rang de priorités structurantes. Cette orientation s'inscrit dans une éthique de service public qui refuse la logique concurrentielle au profit d'une culture partagée, capable de nourrir l'esprit critique tout en renforçant la cohésion sociale.

L'étude des publics confirme l'ancrage local de l'institution et souligne la mixité générationnelle de sa fréquentation. La famille constitue le cœur de cible, cependant les adolescents demeurent difficiles à mobiliser, en partie à cause de canaux numériques en déplacement constant. Les dispositifs financiers adaptés et la territorialisation des actions, y compris dans les villages périphériques, réduisent les barrières économiques et géographiques, permettant une ouverture aux publics fragilisés que l'équipe va chercher hors les murs.

L'offre culturelle, résolument pluridisciplinaire, répond aux enjeux sociétaux et à la réalité du territoire grâce à une consultation récurrente des habitants. Cette démarche de co-construction nourrit une programmation où arts de la scène, arts visuels, cinéma et interventions citoyennes dialoguent dans un calendrier densifié et mobile. La stratégie s'appuie sur des enquêtes, des sondages et une remise en question permanente afin de maintenir la pertinence locale des contenus et d'éviter une disjonction entre attentes et propositions.

La communication conjugue supports imprimés et outils numériques pour toucher un public aux usages hétérogènes. Le trimestriel papier assure la continuité du lien avec les lecteurs peu connectés tandis que la refonte du site web ambitionne de devenir la pierre angulaire du dispositif digital. Néanmoins la faible identité de marque et la dispersion des pages sur les réseaux sociaux complexifient la lisibilité générale et limitent l'engagement. Le suivi statistique atteste d'une portée numérique modérée, notamment auprès des jeunes, ce qui appelle une segmentation plus fine des messages et une présence calibrée sur les plateformes émergentes.

L'innovation se manifeste par l'expérimentation d'outils ludiques et interactifs ainsi que par l'introduction mesurée du numérique dans les expositions et dans l'espace public. Ces initiatives visent à renouveler l'expérience de visite et à élargir la base des publics sans rompre l'équilibre entre médiation humaine et dispositifs technologiques. L'institution adopte ainsi une

posture de laboratoire où l'erreur est admise comme ressource d'apprentissage pour ajuster formats et temporalités.

Les partenariats se déploient en réseau territorial et sectoriel, favorisant la mutualisation du matériel, la programmation croisée et la circulation des publics. Cette logique relationnelle renforce la solidité du tissu culturel local, soutient les structures plus petites et permet à chaque acteur d'affirmer ses spécificités sans redondance. Les collaborations avec les écoles, le CPAS, l'office du tourisme et les autres centres culturels élargissent encore le champ d'action et multiplient les points de contact avec la population.

Sur le plan identitaire, la MCA oscille entre une image généraliste ouverte à tous et la nécessité de clarifier son positionnement afin de gagner en reconnaissance. La volonté de simplicité documentaire conduit à privilégier un langage accessible, mais cette prudence freine parfois la différenciation symbolique qui conditionne la mémorisation de la marque culturelle.

Les contraintes budgétaires et l'ampleur du volume d'activités imposent un arbitrage délicat dans la hiérarchisation des communications. S'ajoute la concurrence des plateformes de streaming qui modifie les habitudes de consommation culturelle et pousse l'institution à valoriser l'expérience collective et la présence humaine comme leviers de différenciation.

La fidélisation repose sur des formules tarifaires souples, des abonnements intercentres, une anticipation programmée de la saison et une relation personnalisée avec les usagers. La qualité de l'accueil, la reconnaissance symbolique accordée aux habitués et le bouche à oreille des ambassadeurs bénévoles consolident un sentiment d'appartenance qui a permis au public de revenir rapidement après la période pandémique.

Au terme de cette analyse, la Maison Culturelle d'Ath apparaît comme une organisation apprenante capable de conjuguer proximité territoriale et ouverture à l'innovation. Pour poursuivre son développement, elle devra accentuer la clarté de son identité, affiner la segmentation des cibles jeunes, optimiser l'exploitation des données numériques et maintenir l'équilibre entre densité programmatique et lisibilité communicationnelle. La consolidation de ces leviers conditionnera sa capacité à demeurer un acteur central de l'écosystème culturel régional tout en préservant la dimension inclusive qui fonde sa légitimité

## **2.2. Identification des freins et leviers pour un marketing culturel optimisé**

L'analyse des entretiens menés auprès de l'équipe de la Maison Culturelle d'Ath met en évidence plusieurs leviers favorables à une stratégie de marketing culturel efficace. La structure s'appuie sur des valeurs fortes telles que l'accessibilité, la convivialité, la diversité culturelle et la proximité avec le territoire. L'offre est perçue comme riche et ancrée localement, avec une attention particulière portée aux publics éloignés. Une dynamique de co-construction et de consultation régulière renforce la pertinence de l'action culturelle, tandis que les partenariats territoriaux (centres culturels, bibliothèques, associations...) élargissent sa portée. Par ailleurs, des dispositifs de fidélisation souples et humains participent à l'ancrage durable du public.

Toutefois, certains freins limitent l'impact de la stratégie actuelle. La communication numérique reste peu engageante, notamment auprès des jeunes et souffre d'un manque de personnalisation et de moyens. L'absence d'une identité de marque affirmée et la difficulté à hiérarchiser la communication dans un contexte d'activités nombreuses nuisent à la lisibilité globale. À cela s'ajoute une contrainte budgétaire importante, freinant le développement de nouveaux outils marketing.

Ainsi, la MCA dispose de nombreux atouts mais devra relever plusieurs défis pour optimiser sa stratégie de communication, mieux segmenter ses publics et renforcer son positionnement dans un paysage culturel en évolution.

## **Chapitre 4 : Recommandations stratégiques et opérationnelles**

Ce chapitre propose un plan d'action structuré en quatre axes complémentaires, visant à renforcer le positionnement de la Maison Culturelle d'Ath et à consolider ses liens avec ses publics. Ces axes traduisent une volonté de dynamiser les ressources humaines, d'ouvrir d'avantage la participation citoyenne, de moderniser la communication et de favoriser une gouvernance agile. Chaque levier s'appuie sur des actions concrètes et mesurables, intégrant des dispositifs numériques, participatifs ou évaluatifs. L'ensemble de ces propositions vise à articuler innovation, cohérence stratégique et ancrage territorial, tout en tenant compte des ressources existantes. Ce plan ambitionne ainsi d'accompagner la MCA dans son évolution, en favorisant l'implication des équipes, l'attractivité pour les plus jeunes générations et l'adaptabilité face aux nouveaux usages culturels.

### **Axe 1 : Mobiliser les ressources humaines et la participation citoyenne**

La vitalité d'une politique culturelle repose d'abord sur les personnes qui la portent et celles qu'elle touche.

#### **1. Com'Lab étudiant**

Recruter chaque année un à deux stagiaires en communication, marketing ou graphisme, notamment auprès de l'HELHa, de l'UCLouvain ou de l'IHECS, afin de dynamiser la production de contenus (réseaux sociaux, vidéos, micro-campagnes) et d'insuffler une créativité quotidienne. Pour attirer ces profils, publier les offres de stage sur les plateformes étudiantes (Student.be, JobTeaser, etc.) et entretenir un contact régulier avec les services de stages des écoles partenaires.

#### **2. Pass Jeunes MCA**

Lancer un Pass Jeunes réservé aux 14-25 ans, offrant des avantages exclusifs tels que des entrées gratuites, des billets à tarif préférentiel, l'accès à certaines répétitions générales et éventuellement des réductions au bar du Palace. Distribué en ligne, à la billetterie et dans les maisons de jeunes, bibliothèques et écoles partenaires, ce pass à lever la barrière budgétaire, fidéliser un public peu représenté et créer un sentiment de communauté.

#### **3. Crowdfunding créatif**

Tous les 12 à 18 mois, la MCA pourrait organiser une campagne de crowdfunding autour d'un projet culturel spécifique. Ce type d'initiative viserait à soutenir des actions innovantes ou à améliorer l'accessibilité de certaines propositions artistiques. Chaque campagne poursuivrait

un double objectif : réunir les ressources nécessaires pour développer de nouveaux formats inclusifs et renforcer l'implication citoyenne dans la vie culturelle locale. En contrepartie, les contributeurs pourraient bénéficier d'avant-premières, de visites en coulisses, ... La MCA peut également mettre en place un système de "pay-what-you-can" pour certains événements ou spectacles, en accord avec leur esprit d'ouverture et d'accessibilité.

#### **4. Programme « MCA Teens »**

La MCA crée un comité de jeunes de 14 à 19 ans qui, chaque saison, peut concevoir et choisir deux événements inscrits à la programmation officielle, encadrés par l'équipe. Chaque membre reçoit gratuitement une Carte Teens : elle ouvre les portes des répétitions générales, permet de rencontrer les artistes en coulisses et donne un tarif symbolique sur les autres spectacles. Ce comité n'est pas un simple groupe de consultation, c'est un moteur de co-création qui aligne la Maison culturelle sur les attentes réelles des ados tout en formant la prochaine génération de publics et de bénévoles. Le dispositif confère aux jeunes un réel pouvoir de décision, nourrit leur esprit critique et instaure un lien de fidélité durable entre la nouvelle génération et la MCA.

### **Axe 2 : Renforcer l'identité et la communication numérique**

La lisibilité et la cohérence de l'image de marque conditionnent la reconnaissance de la MCA auprès de ses différents publics.

#### **1. Charte éditoriale et visuelle**

Harmoniser les dénominations internes (Palace, CAR...) et formaliser une hiérarchie visuelle commune (position du logo, codes couleur, QR codes) pour toutes les affiches et supports digitaux.

#### **2. Stratégie mobile-first**

Il serait essentiel que la MCA adopte une stratégie mobile-first dans la refonte de leur site actuel, afin de favoriser l'inclusion numérique de l'ensemble de ses publics. Un site entièrement responsive, doté de filtres personnalisés selon les profils (familles, adolescents, seniors), de formats courts et d'un calendrier interactif, permettrait de simplifier l'accès à l'offre culturelle. De plus, une application mobile intégrant des notifications push, une billetterie simplifiée et un espace personnalisé "mes spectacles" renforcerait l'autonomie des usagers tout en fluidifiant leur parcours, de la découverte des événements jusqu'à leur venue sur place.

### **3. Banque d'outils interne**

Mettre à disposition des équipes des templates Canva, des trames de newsletters et une charte graphique simplifiée pour garantir la cohérence des productions graphiques au fil des projets.

### **4. Plateforme de marque**

Définir un slogan général comme « Culture vivante, ouverte à tous », un récit fondateur et trois valeurs clés qui s'affichent partout (site, billets, signalétique).

## **Axe 3 : Déployer une communication expérientielle et un ancrage territorial**

Au-delà de l'information brute, la MCA peut miser sur l'émotion, la narration et la proximité géographique pour fidéliser ses publics.

### **1. Storytelling des coulisses**

Capsules « 1 minute dans la peau de... » (technicien·ne, artiste, bénévole) et série « La première fois que je suis venu·e à la MCA » pour valoriser l'humain derrière les spectacles.

### **2. Manifeste vivant**

Websérie courte (≈ 3 minutes) explicitant les valeurs, les lieux et les missions de la MCA. Un support polyvalent pour l'accueil des stagiaires, la sensibilisation des décideurs et l'onboarding de nouveaux publics.

### **3. Formats interactifs**

Intégrer davantage les formats interactifs (stories à choix, micro-sondages, votes pour la prochaine activité...) pour dynamiser l'engagement sur Instagram et Facebook.

### **4. Compte Instagram et Facebook**

Actuellement, la page Instagram principale de la Maison culturelle d'Ath (@mca\_ath) n'oriente pas clairement vers les comptes spécialisés (arts de la rue, jeune public, expo, etc.), ce qui disperse l'audience et nuit à la découverte de l'offre complète. La même faiblesse se retrouve sur la page Facebook principale.

La MCA gagnerait à rendre ses comptes spécialisés plus visibles : il suffit d'identifier, dans la biographie du compte Instagram principal, les comptes des pages sectorielles, et dans la section "À propos" de Facebook. Pour Instagram, la création d'un highlight « Nos autres pages », où chaque story présente brièvement le compte concerné et renvoie vers lui peut être pertinent. Enfin, ces liens peuvent être repris sur le nouveau site web, dans le pied de page ou la page « Équipe/Contacts », afin d'offrir un point d'accès unique vers l'ensemble de l'écosystème social.

Les visiteurs repèrent ainsi d'un coup d'œil l'univers qui les intéresse et chaque secteur recrute des abonnés qualifiés.

#### **Axe 4 : Gouvernance interne, évaluation et amélioration continue**

Un pilotage clair et des indicateurs partagés permettent de transformer les initiatives en progrès mesurables.

##### **1. Cellule de coordination communication**

Réunir régulièrement des référent-es de chaque secteur (arts de la rue, expositions, médiation...) autour d'un agenda collaboratif pour synchroniser rétro-plannings et priorités.

##### **2. Communication interne fluide**

Pour fluidifier la communication interne, la MCA pourrait mettre en place un agenda culturel unique, sur Google Agenda ou tout autre outil collaboratif, que chaque service pourrait consulter depuis son ordinateur ou son smartphone. On y centraliserait les dates d'ouverture de billetterie, les répétitions, les deadlines graphiques ou les congés clés, chacune identifiée par une couleur selon le service concerné. Les rappels automatiques limiteront les oublis et les échanges de courriels en cascade.

En parallèle, une boîte à idées numérique accessible en permanence, simple formulaire ou canal dédié sur Slack/Teams. Cela permettra à tout membre de l'équipe de déposer en quelques clics une suggestion, un besoin repéré sur le terrain ou un retour public. Un mini-groupe « feedback » (direction et représentants de chaque pôle) pourrait examiner ces propositions chaque mois, publiera la décision prise et assurera le suivi.

Ce double dispositif crée un circuit d'information complet : l'agenda partagé garantit que tout le monde travaille sur la même ligne temporelle, tandis que la boîte à idées fait remonter les initiatives et les problèmes du quotidien, renforçant l'écoute, la réactivité et l'engagement des équipes.

##### **3. Formations continue sur le digital**

La MCA pourrait déployer un plan de formation continue pour consolider les compétences numériques de son équipe. Au programme : ateliers d'écriture pour Instagram et Facebook (légendes percutantes, choix de hashtags, tonalité adaptée), sessions de montage vidéo court sur mobile (CapCut, InShot) et modules d'animation de communauté (réponse aux commentaires, modération de live, lancement de défis). Ces formations, assurées par des spécialistes du secteur

culturel (Community managers de festivals, vidéastes de compagnies, responsables de médiation numérique), peuvent être complétées par des journées d'échange avec d'autres institutions et par la participation aux webinaires et réseaux professionnels dédiés. Objectif : doter chaque collaborateur des outils et réflexes nécessaires pour accroître la visibilité de la MCA et renforcer le lien avec ses publics.

#### **4. Culture du feedback agile**

Après chaque spectacle ou atelier, un QR code projeté en fin de séance peut renvoyer les participants vers un mini-sondage de trois questions. Sur certains événements, un « arbre à post-its » installé à la sortie invite le public à compléter deux branches : « J'ai aimé... » et « J'aurais voulu... ». Toutes ces données, retours instantanés, provenance des nouveaux publics, engagement en ligne et inscriptions, pourront être compilées dans un tableau de bord trimestriel. Cette lecture régulière permet d'ajuster la programmation, la communication et les services en temps réel.

#### **5. Indicateurs de performance**

Pour piloter efficacement les actions, la MCA pourrait mettre en place un tableau d'indicateurs clés : taux d'ouverture des newsletters, réservations en ligne, évolution des abonnés et fréquentation du site (via Google Analytics ou outil équivalent). Une courte formation interne permettra à chaque pôle de lire ces données et d'en tirer des décisions stratégiques. Si possible, à la fin de chaque projet ou événement, l'équipe pourrait remplir en parallèle une fiche de bilan simplifiée composé de trois rubriques : « Ce qui a bien fonctionné », « Points à améliorer », « Pistes pour la suite ». Cette double démarche, chiffres + retour qualitatif, garantit un apprentissage continu et oriente les choix futurs sur des bases concrètes.

## Conclusion

Ce mémoire a permis d'explorer les leviers d'optimisation du marketing culturel de la Maison Culturelle d'Ath à travers une démarche mêlant approche théorique et enquête de terrain. L'analyse qualitative conduite auprès de l'équipe de la MCA a mis en évidence les atouts et les défis de cette institution ancrée localement, tout en ouvrant la voie à des pistes d'amélioration concrètes. Les recommandations formulées, en matière de stratégie numérique, de segmentation des publics, de gouvernance interne ou encore de co-création, offrent un cadre d'action adaptable pour renforcer la visibilité, l'engagement et l'inclusion de nouveaux publics.

Toutefois, cette étude reste circonscrite à un contexte particulier et à un corpus limité. Les données recueillies reflètent des perceptions situées dans un environnement en constante évolution. Ainsi, d'éventuels prolongements quantitatifs ou comparatifs permettraient d'enrichir et de consolider les résultats obtenus. De plus, si le marketing constitue le prisme principal de cette recherche, d'autres dimensions (programmation, financement, politique institutionnelle) mériteraient d'être approfondies.

Ce travail a représenté pour nous un véritable apprentissage, tant sur le plan méthodologique que professionnel. Il nous a permis d'affiner notre compréhension du marketing culturel dans ses dimensions stratégiques, humaines et territoriales. En nous confrontant aux réalités du terrain, il a aussi renforcé notre sens critique, notre posture réflexive et notre volonté de contribuer avec rigueur et humilité au développement du secteur culturel. A ce titre, nous espérons que ce mémoire pourra non seulement éclairer sur les pratiques de la MCA, mais également inspirer d'autres structures culturelles confrontées à des enjeux similaires.

## Bibliographie

Aaker, D. A. (1996). *Building strong brands*. Free Press.

Agence Samba. (2022). *Stratégie de communication culture : pourquoi et comment ?* <https://agence-samba.com/projets-culturels-pourquoi-et-comment-mettre-en-place-une-veritable-strategie-de-communication/>

Beculture. (n.d.). *About us*. <https://beculture.be/#about-us>

Bernstein, J. S. (2007). *Arts marketing insights: The dynamics of building and retaining performing arts audiences*. Jossey-Bass.

Bouder-Pailler, D., & Anberrée, A. (n.d.). Les défis du marketing culturel dans le secteur du spectacle vivant : Enjeux de distance perçue, de proximité et d'appropriation. *LEMNA, Université de Nantes*. <https://revues.imist.ma/index.php/REMAREM/article/view/3513>

Bourgeon-Renault, D. (s.d.). *Marketing de l'art et de la culture* [Entretien]. Dunod.

Bourgeon-Renault, D., & Jarrier, É. (2019). Marketing expérientiel et hyperréalité dans le domaine du tourisme culturel. *Tourisme & Territoires*, (9). <https://doi.org/10.4000/tourisme.1623>

Bourgeon-Renault, D., Debenedetti, S., Gombault, A., & Petr-Le-Huérrou, C. (2009). *Marketing de l'art et de la culture*. Dunod. <https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/61653575/DUNODmarketingdelart20200101-130767-1qx4o76-libre.pdf>

Bourkha, B. (2025). *Marketing relationnel : Satisfaction & Fidélisation* [Master's thesis, Université de Limoges]. HAL. <https://hal.science/hal-04933964/>

Chabroux, É. (2018). *La fonction de marketing au sein des organisations artistiques et culturelles : Nature et degré de son intégration effective* [Thèse de doctorat, Université de Bordeaux]. TEL. <https://theses.hal.science/tel-01943920>

Chamard, C., & Collectif. (2014). *Le marketing territorial : Comment développer l'attractivité et l'hospitalité des territoires ?* Dunod.

Citlerio, R. (1991). Le partenariat culturel. Exemples et réflexions. *Migrants-Formation*, (85), 128–134. [https://www.persee.fr/doc/diver\\_0335-0894\\_1991\\_num\\_85\\_1\\_7268](https://www.persee.fr/doc/diver_0335-0894_1991_num_85_1_7268)

Colbert, F. (2016). *Le marketing des arts et de la culture* (4<sup>e</sup> éd.). Dunod.

- Colbert, F., & Courchesne, A. (2012). Critical issues in the marketing of cultural goods: The decisive influence of cultural transmission. *City, Culture and Society*, 3(4), 275–280. <https://doi.org/10.1016/j.ccs.2012.11.003>
- Colbert, F., & d'Astous, A. (2021). *Consumer behaviour and the arts: A marketing perspective* (1st ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429263118>
- Commission européenne. (s.d.). *Secteurs culturels et créatifs*. <https://culture.ec.europa.eu/fr/cultural-and-creative-sectors/cultural-and-creative-sectors>
- Courvoisier, F. H., & Jaquet, A. (n.d.). *L'interactivité et l'immersion des visiteurs : Nouvel instrument de marketing culturel*.
- Debenedetti, S., & Gombault, A. (2014). Le marketing stratégique des organisations culturelles. In D. Bourgeon-Renault, S. Debenedetti, A. Gombault & C. Petr (Eds.), *Marketing de l'art et de la culture – 2e éd.* (pp. 37–75). Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.bourg.2014.01.0037>
- Définitions Marketing. (n.d.). *Marketing culturel*. <https://www.definitions-marketing.com/definition/marketing-culturel/>
- European Commission. (2012). *Promotion of creative partnerships*. [https://ec.europa.eu/assets/eac/culture/library/reports/creative-partnerships\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/assets/eac/culture/library/reports/creative-partnerships_en.pdf)
- Evans, D., & McKee, J. (2017). *Social media marketing: The next generation of business engagement*. Wiley. <https://books.google.be/books?id=7lgkEAAAQBAJ>
- Fog, K., Budtz, C., Munch, P., & Blanchette, S. (2010). Branding through storytelling. In *Storytelling* (pp. 1–14). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-540-88349-4\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-540-88349-4_1)
- Getz, D., Andersson, T., & Larson, M. (2007). Festival stakeholder roles: Concepts and case studies. *Event Management*, 10(2–3), 103–122. <https://doi.org/10.3727/152599507780676689>
- Graillot, L. (2010). L'interactivité et l'immersion des visiteurs : nouvel instrument de marketing culturel. *Décisions Marketing*, (60), 67–76. <https://shs.cairn.info/revue-decisions-marketing-2010-4-page-67?lang=fr>
- Helmig, B., Huber, J.-A., & Leeflang, P. S. H. (2008). Co-branding: The state of the art. *Schmalenbach Business Review*, 60(October), 359–377. <https://doi.org/10.1007/BF03396775>
- Hetzel, P. (2010). Appropriation du marketing par le secteur des arts et de la culture. *Décisions Marketing*, (60), 5–7.

Holt, D. (2016). Branding in the age of social media. *Harvard Business Review*.  
<https://hbr.org/2016/03/branding-in-the-age-of-social-media>

Ithurbide, C., & Guével, M. (2021). La globalisation culturelle et les nouveaux enjeux d'hégémonie à l'heure des plateformes : Le cas indien. *Réseaux*, 226-227(2), 71–98.  
<https://shs.cairn.info/revue-reseaux-2021-2-page-71?lang=fr>

Jarrier, E., & Bourgeon-Renault, D. (2012). Impact of mediation devices on the museum visit experience and on visitors' behavioural intentions. *International Journal of Arts Management*, 15(1), 18–29.  
[https://www.researchgate.net/publication/281736527\\_Impact\\_of\\_Mediation\\_Devices\\_on\\_the\\_Museum\\_Visit\\_Experience\\_and\\_on\\_Visitors%27\\_Behavioural\\_Intentions](https://www.researchgate.net/publication/281736527_Impact_of_Mediation_Devices_on_the_Museum_Visit_Experience_and_on_Visitors%27_Behavioural_Intentions)

Joly, B. (2009). *Le marketing*. De Boeck Supérieur. <https://shs.cairn.info/le-marketing--9782804159733>

Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business Horizons*, 53(1), 59–68.  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0007681309001232>

Kerrigan, F. (Ed.). (2010). *Marketing the arts: A fresh approach* (1st ed.). Routledge.  
<https://doi.org/10.4324/9780203855072>

Krajnović, A., Vrdoljak Raguž, I., & Perković, A. (2021). Strategic and digital marketing in cultural institutions and the impact of the COVID-19 pandemic – A comparative analysis of two case studies. *Interdisciplinary Description of Complex Systems*, 19(2), 257–280.  
[https://www.researchgate.net/publication/352894256\\_Strategic\\_and\\_Digital\\_Marketing\\_in\\_Cultural\\_Institutions\\_and\\_the\\_Impact\\_of\\_the\\_Covid-19\\_Pandemic\\_-\\_a\\_Comparative\\_Analysis\\_of\\_Two\\_Case\\_Studies](https://www.researchgate.net/publication/352894256_Strategic_and_Digital_Marketing_in_Cultural_Institutions_and_the_Impact_of_the_Covid-19_Pandemic_-_a_Comparative_Analysis_of_Two_Case_Studies)

Lanqueur, A., & Kherbachi, H. (2019). Le marketing devient digital. *Management & Sciences Sociales*, 26(1), 51–59.

Leko Šimić, M., & Pap, A. (2019). Theatre marketing – Analysis of customers' satisfaction. *Marketing & Management of Innovations*, (1), 103–112.  
[https://www.researchgate.net/publication/339903125\\_Theatre\\_Marketing\\_-\\_Analysis\\_of\\_Customers%27\\_Satisfaction](https://www.researchgate.net/publication/339903125_Theatre_Marketing_-_Analysis_of_Customers%27_Satisfaction)

O'Reilly, D., & Kerrigan, F. (Eds.). (2010). *Marketing the arts: A fresh approach*. Routledge.  
<https://doi.org/10.4324/9780203855072>

Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (1999). *The experience economy: Work is theatre & every business a stage*. Harvard Business School Press.

SendPulse. (2023). *Qu'est-ce que le marketing culturel : guide*.  
<https://sendpulse.fr/support/glossary/cultural-marketing>

Strategies Culturelles. (2018). *Le marketing culturel : le livre blanc*.  
<https://strategiesculturelles.fr/livre-blanc-le-marketing-culturel-de-a-a-z/>

UNESCO. (s.d.). *À propos de la culture*. <https://www.unesco.org/fr/culture/about>

Université libre de Bruxelles. (s.d.). *Marketing des Arts et de la Culture* [Programme de cours].  
<https://www.ulb.be/fr/programme/gecu-d420>

Zhao, Y., Yang, Y., Liu, M., & Wang, X. (2023). Pilgrimage to Pureland: Art, perception and the Wutai Mural VR reconstruction. *arXiv*. <https://arxiv.org/abs/2304.07511>

## Annexes

### Annexe A : Logo de la Maison Culturelle d'Ath



### Annexe B : Quelques photos de la Maison Culturelle d'Ath

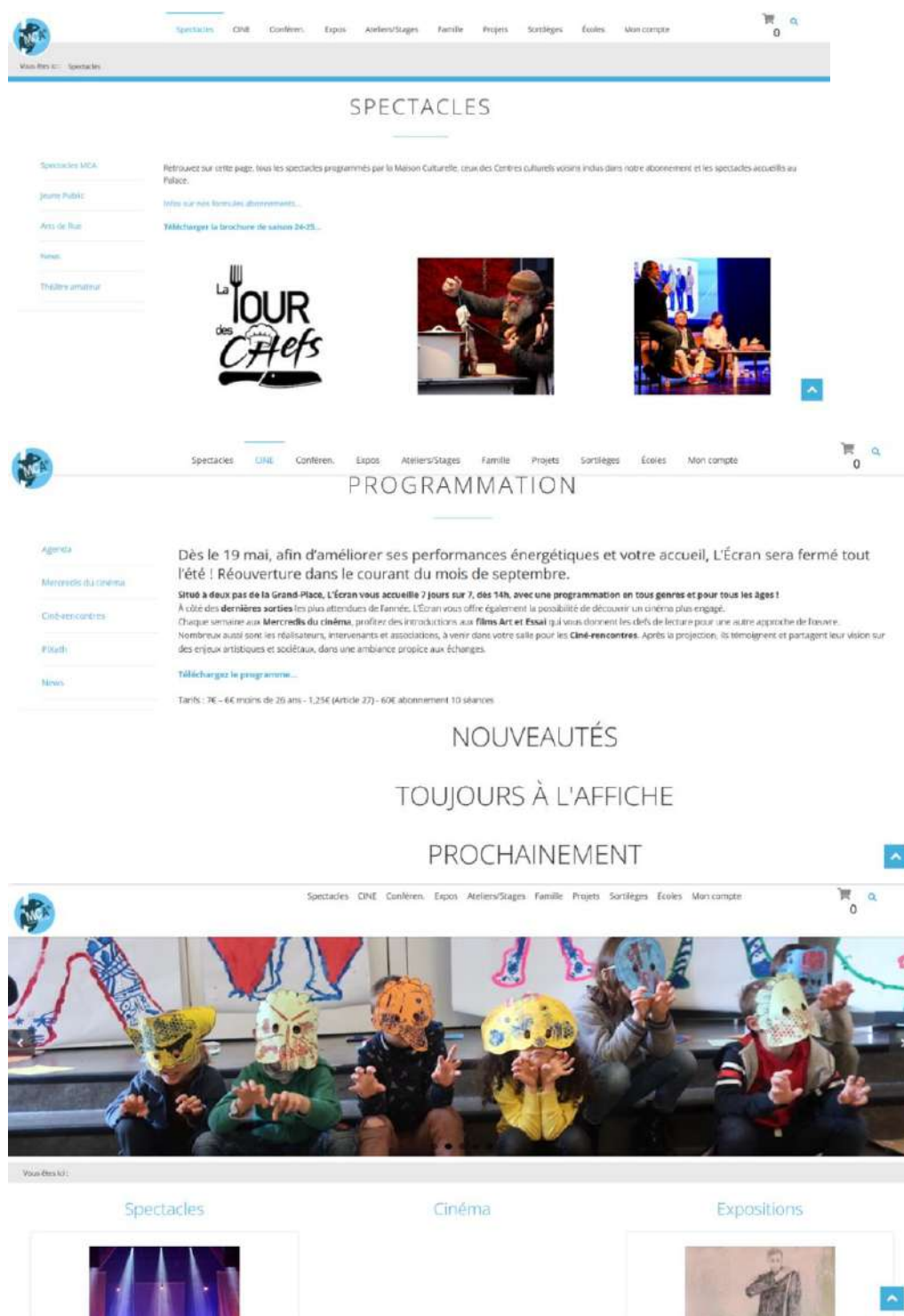


Dans l'ordre : le cinéma l'écran, le Centre des Arts de Rue, Le Palace et le château Burbant

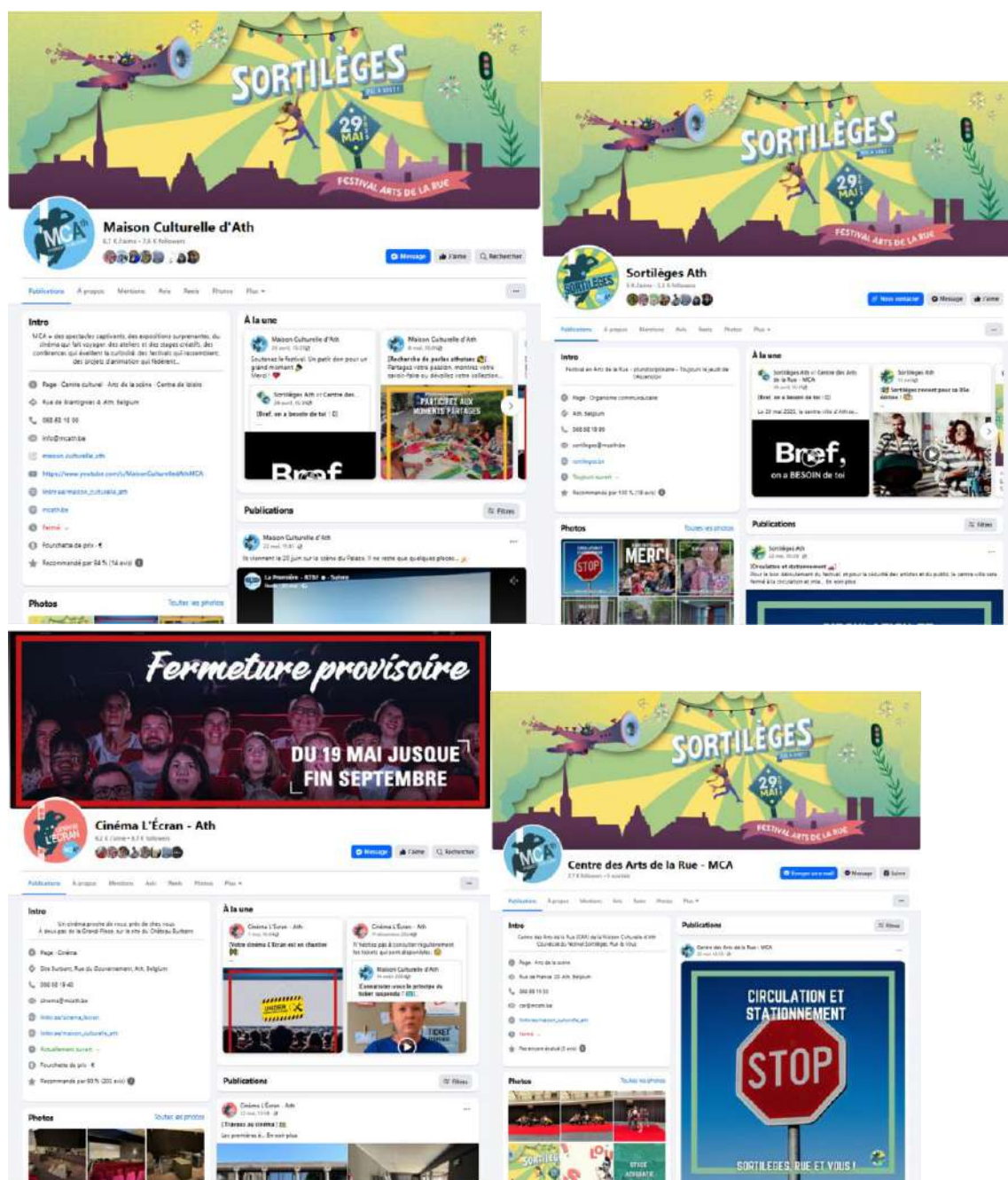
Annexe C : Visuel des Sortilèges 2025



## Annexe D : Captures d'écran du site actuel de la MCA

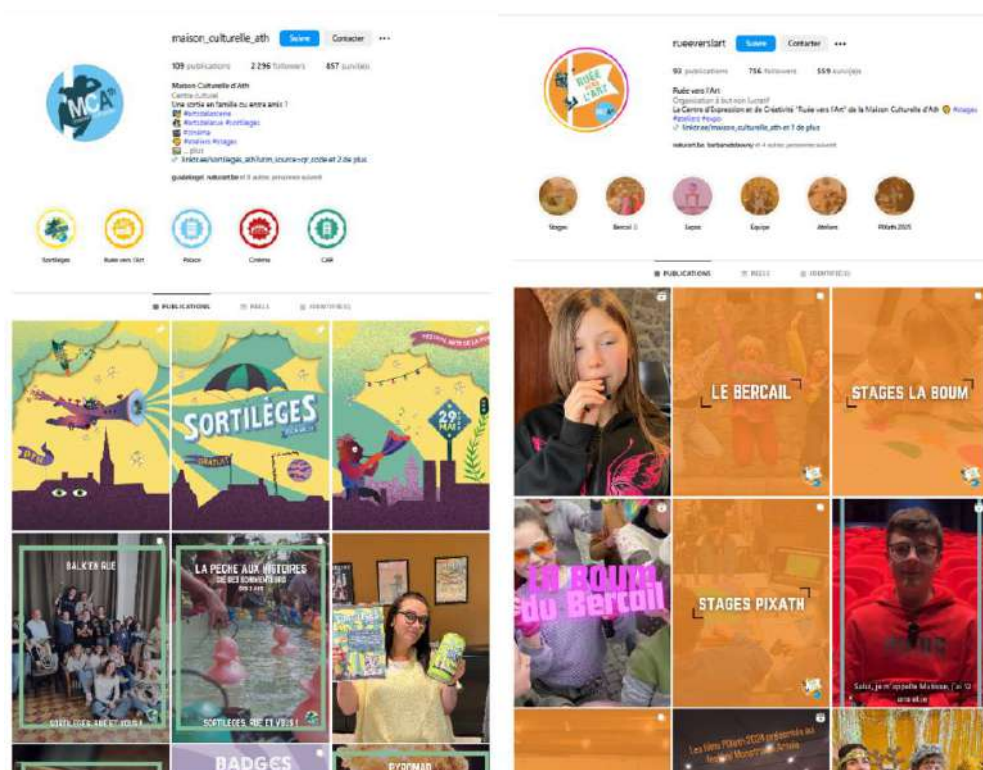


## Annexe E : Aperçu des pages Facebook de la MCA



Dans l'ordre : capture d'écran de la page de la Maison culturelle d'Ath, capture d'écran de la page du festival Sortilèges, capture d'écran de la page du Cinéma l'Écran, capture d'écran de la page du Centre des Arts de la Rue.

## Annexe F : Aperçu des pages Instagram de la MCA



Dans l'ordre : page Instagram de la Maison Culturelle d'Ath "[maison\\_culturelle\\_ath](#)", page Instagram du CEC "[rueeverslart](#)"

## Annexe G : Plan d'entretien

### Introduction

Pour commencer cet entretien, nous allons commencer par nous présenter. Nous sommes Amandine et Lola, nous sommes en études de gestion avec option marketing. Nous effectuons en duo un mémoire qui porte sur le marketing culturel au sein d'une organisation culturelle. Nous allons donc vous poser plusieurs questions sur différents thèmes qui nous permettront de mieux cerner la maison culturelle d'Ath et son utilisation de la communication et marketing actuellement. L'objectif est de mieux comprendre vos pratiques, vos défis et vos idées pour améliorer les stratégies. L'entretien devrait durer entre 30 minutes et une heure. Si vous le permettez, nous allons enregistrer cet entretien afin d'être sûres de ne rien manquer. Vos réponses seront utilisées à des fins académiques. Si vous le désirez elles peuvent être anonyme.

### Présentation

Pouvez-vous vous présenter ? Quel est votre prénom et votre fonction au sein de la maison culturelle d'Ath ?

Quelle est votre ancienneté dans l'organisation ?

Quel a été votre parcours académique et professionnel avant d'en arriver là ?

### **Thème 1 : Vision et mission de l'organisation**

Que pensez-vous de la maison culturelle d'Ath ? Est-ce que vous pouvez développer ?

Comment définiriez-vous votre positionnement sur le plan culturel ?

Quels sont selon vous les points forts de la maison culturelle d'Ath par rapport à ses concurrents ?

Comment se différencie la maison culturelle par rapport à ses concurrents ?

Quelle est Le rôle de votre service ? (pour les différents services de la mca ciné, palace, car, ...)

### **Thème 2 : Publics et cibles**

Quels sont vos principaux publics cibles ? (âge, intérêts, catégories socio-professionnelles, etc.)

Sont-ils différents des autres services ? Si oui en quoi ?

Comment analysez-vous les attentes et besoins de votre public ?

Comment estimeriez-vous la satisfaction du public face à vos services ?

Utilisez-vous des outils pour collecter des retours ou données sur le public ? Si oui quels sont-ils ? Et à quelle fréquence sont-ils utilisés ?

Comment recueillez-vous les retours de votre public, et comment les utilisez-vous pour adapter vos stratégies ?

Observez-vous des variations dans la fréquentation ou des tendances dans l'intérêt du public ?

Y voyez-vous un lien avec certaines campagnes marketings mises en place ?

Quelle est la proportion de public touchée par le bouche à oreille selon vous ?

Quels efforts sont déployés pour fidéliser les spectateurs et participants ?

### **Thème 3 : Communication**

Que pensez-vous de la communication ? Comment communiquez-vous sur vos activités ? Vous misez plutôt sur les supports traditionnels comme les affiches et la presse (radio etc), ou sur le numérique avec les réseaux sociaux et les newsletters ? Ou bien vous avez d'autres approches, comme le bouche-à-oreille ou des partenariats ?

Quelle place occupent les réseaux sociaux et le digital dans votre stratégie ? En quoi sont-ils importants pour vous ?

Êtes satisfait de l'engagement sur les réseaux sociaux ? (Si non → Avez-vous une idée de comment améliorer ça ? )

Comment savez-vous si vos campagnes de communication fonctionnent bien ? Sur quels retours ou indicateurs vous appuyez-vous ?

De quelle manière imaginez-vous que le public va être réceptif à tel ou tel communication ? Comment vous attirez l'attention ?

Travaillez-vous avec des partenaires locaux ou régionaux pour faire connaître vos actions ? Si oui, quel type de collaborations mettez-vous en place ?

Vous arrive-t-il d'organiser des ateliers avec les écoles de la région ? Si oui, à quel rythme et dans quel cadre ?

Quels sont les principaux défis que vous rencontrez quand il s'agit de mettre en place votre stratégie marketing ? Y a-t-il des aspects particulièrement complexes ?

Le secteur culturel évolue sans cesse. Comment faites-vous pour vous adapter aux nouvelles attentes du public ? Avez-vous dû ajuster certaines pratiques récemment ?

Avez-vous un exemple de campagne marketing qui a particulièrement bien fonctionné ? Qu'est-ce qui, selon vous, a fait son succès ?

Au sein de votre équipe, qui prend les décisions en matière de marketing ? Comment vous organisez-vous sur ces sujets ?

Avez-vous suffisamment de moyens (humains, financiers, techniques) pour mener à bien vos actions marketing, ou ressentez-vous des besoins spécifiques ?

Que prenez-vous en considération en premier ? Prenez-vous d'abord l'aspect financier ou le public ?

Y a-t-il des outils ou des formations qui, selon vous, pourraient vraiment vous aider à améliorer vos pratiques marketing ?

Quelles sont les choses qui selon-vous peuvent bloquer certaines décisions ?

### **Thème 5 : Perspectives d'amélioration et innovation**

Que pensez-vous de l'innovation ? Est-ce adapté selon-vous au secteur de la culture ?

Quelles initiatives ou stratégies aimeriez-vous mettre en place pour mieux toucher votre public ou élargir votre audience ?

Comment la Maison Culturelle pourrait-elle mieux se différencier dans le paysage culturel régional selon-vous ?

Quels outils ou pratiques marketing innovants pourriez-vous envisager d'adopter ?

Voyez-vous des opportunités pour collaborer davantage avec d'autres acteurs culturels ou économiques ?

### **Conclusion**

Avez-vous des suggestions ou des points supplémentaires que vous aimeriez partager ?

Merci pour votre participation à notre travail pour notre mémoire. Si vous le désirez, nous pourrions vous communiquer le résultat final de notre travail.

### **Annexe H : Retranscription de l'entretien avec AL**

I: Alors, pour commencer déjà, on va se présenter, donc moi c'est Lola, on s'est déjà rencontrées, et Amandine, que tu n'as pas encore rencontrée du coup, mais nous sommes toutes les deux en études de gestion en options marketing, et du coup, c'est ensemble qu'on fait notre mémoire sur le marketing culturel au sein d'une organisation. Et donc, on va poser plusieurs questions sur différents thèmes qui vont nous permettre de mieux cerner la maison culturelle d'Ath et son utilisation de la communication actuellement. Donc, l'objectif, c'est de mieux comprendre les pratiques, les défis et les idées pour améliorer les stratégies que vous pourriez avoir, et l'entretien devrait durer entre une demi-heure et une heure.

À mon avis, ce sera plus une heure pour toi, étant donné que tu es responsable communication, donc forcément, tu auras sûrement plus à dire que d'autres personnes. On enregistre l'entretien. Évidemment, les informations qu'on va récolter seront seulement utilisées dans le cadre académique, elles peuvent rester anonymes si tu le désires.

Si vous voulez, une fois que le travail sera terminé, on pourra envoyer le résultat de notre mémoire.

A: Oui, après, nous, on est toujours preneurs d'avoir un nouveau regard sur ce qu'on fait, parce qu'on fait la même chose depuis des années. Sauf depuis l'engagement de Solana, qui s'occupe des réseaux sociaux depuis deux ans. Mais vous êtes les nouvelles communicatrices de demain, vous avez certainement beaucoup plus de nouveautés à nous apporter que moi qui sors de l'école depuis plus de 20 ans.

I: Oui, on espère que ce sera aussi une plus-value pour vous.

On peut peut-être commencer par te demander de te présenter ton prénom, ta fonction au sein de la Maison Culturelle.

A: Aurélie Lambert, je suis responsable de l'équipe communication et de l'équipe billetterie, et je travaille à la Maison Culturelle depuis 17 ans.

I: Quel a été ton parcours académique et professionnel avant d'en arriver là ?

A: Alors, j'ai fait un graduat à l'école de communication qui s'appelle maintenant la Hela, à l'époque c'était à Leuze, donc c'était vraiment le tout début de cette formation, donc en trois ans. Je ne sais pas si vous connaissez un peu comment se passe cette formation-là, mais on voit le journalisme, les relations publiques et l'animation socio-culturelle de manière très large, mais beaucoup de pratiques. Donc on était en stage dès la première année, donc on a pu toucher les différents métiers, et j'ai été engagée directement après mon stage la dernière année à la SBL Carnaval de Tournai. Là j'étais coordinatrice générale de l'événement. J'étais la seule à travailler là, la première à être payée pour travailler là.

Alors je pense que j'ai travaillé là trois ans, puis j'ai eu une petite pause où j'ai fait plein de boulots qui n'ont rien à voir avec le secteur culturel ou avec la communication. Mais dans cette branche-là, après j'ai travaillé à Culture.wapi, enfin c'est maintenant devenu Culture.wapi, avant c'était l'agence culturelle du Hainaut Occidental, à la communication, et là Angele Baird m'a débauchée pour travailler à la maison culturelle, voilà.

I: Merci. On peut passer au thème 1 du coup. Donc là c'est plus sur les visions et les missions de l'organisation, du coup de la MCA, et donc est-ce que vous pouvez me dire ce que vous pensez de la maison culturelle, en général, donc pas forcément sur la communication, mais tout ce qu'il y a autour, le positionnement sur le plan culturel, quand on parle de la maison culturelle, à quoi vous pensez ?

A: Ok, c'est très large, disons que la maison culturelle, c'est quand même un gros opérateur culturel sur la région de Ath et tout le bassin de vie. On est quand même une institution avec plus de 30 travailleurs. On organise tout ce qui peut se faire au niveau culturel, donc autant des spectacles, des expositions d'arts contemporains, tout ce qui est centre d'expression et de créativité, tout ce qui est projet avec les citoyens dans les villages. Donc la création de liens, l'ouverture aux autres, tout ce qui est conférences pour ouvrir un peu l'esprit des gens, le cinéma aussi, on a notre centre de création en art de la rue, on organise des événements. Donc je pense qu'on est quand même un opérateur qui fait bien vivre la ville, qui a un rayonnement qui dépasse les frontières de Ath. D'ailleurs on peut clairement dire qu'on a un impact sur tout le bassin de vie. Le bassin de vie, ça rayonne en fait sur Brugelette, Chièvres, je ne sais pas si vous connaissez la région, Lola oui, Amandine t'es du coin aussi ?

I: Je viens d'Arlon, mais j'ai de la famille du côté de Binche, donc je visualise.

A: Donc notre bassin de vie, c'est vraiment tout ce qui est les communes avoisinantes qui ne sont pas équipées d'un gros centre culturel comme le nôtre. Donc il y a aussi tout ce travail de

concertation avec les centres culturels voisins pour leur donner des conseils, pour les soutenir, pour faire une programmation qui peut être complémentaire aussi, donc voilà.

Mais ça je pense que toute cette présentation-là, vous la retrouverez dans notre rapport d'activité, ainsi que dans nos brochures, enfin nos trimestriels. Parce qu'on essaie vraiment de rendre visible toute cette dimension qui est moins visible que le palace ou le cinéma ou encore Sortilèges. Je pense que voilà, on est un moteur pour la ville d'Ath sans vouloir nous jeter des fleurs.

I: Et du coup, par rapport aux concurrents qu'il y a dans les alentours, comment la maison culturelle, elle se différencie ? Est-ce qu'elle a un point fort qui ressort vraiment par rapport aux autres ?

A: Déjà, on n'a pas de concurrents, donc c'est ça qu'il y a une concertation qui est vraiment faite avec les centres culturels voisins. La force, c'est qu'on est 30, quasi 40, on a chacun des secteurs bien spécifiques, on est spécialisé. J'ai une équipe com' de 3 personnes, on a une équipe billetterie, on a une équipe qui s'occupe des ressources humaines, on a une équipe technique. Que dans les petits centres culturels, ils sont parfois 3 à devoir tout gérer, ils font 5 spectacles sur l'année, donc ça c'est clairement notre force.

Parce qu'on est spécialisés dans nos domaines, c'est pour ça que souvent, on nous appelle à l'aide quand il y a quelque chose. On peut appeler nos régisseurs, on nous appelle pour du matériel, on m'appelle régulièrement pour me demander des conseils au niveau de la communication, et pour aussi leur faire bénéficier un peu du rayonnement de la maison culturelle. On propose un abonnement de spectacle dans lequel les centres culturels voisins peuvent proposer 3 spectacles qui se déroulent chez eux. Comme ça, notre public peut voyager sur le territoire, découvrir ce qui se passe aussi chez les autres, et ça leur permet aussi d'avoir une communication qui est gratuite. Parce que le fait d'être dans notre brochure de saison et sur notre site internet, ça fait partie de nos échanges et de nos collaborations. Et depuis qu'on fait ça, en fait, ils remplissent leurs salles.

I: Juste une question par rapport aux concurrents. Plutôt du côté du cinéma, par exemple, il y a toutes des grosses structures comme Imagix, Pathé, etc. Je sais que le cinéma est quand même quelque chose de visité par le public Athois.

Quel est le point fort du cinéma de la maison culturelle d'Ath par rapport à ces concurrents-là des plus grosses chaînes, on va dire ?

A: C'est compliqué le cinéma, il ne faut pas se le cacher. Je pense que même c'est difficile pour les grosses structures, parce qu'avec les plateformes comme Netflix et tout, il y a de moins en moins de gens qui sortent. Avec notre petite salle, parce qu'on n'a qu'une salle, jongler entre les sorties, les blockbusters, ce n'est pas évident.

Mais notre force, c'est que nous sommes reconnus par la Fédération Wallonie-Bruxelles pour avoir cette spécificité-là de cinéma. Notre particularité, c'est de soutenir et de diffuser tout ce qui est cinéma européen et belge. Et il y a régulièrement des ciné-rencontres où le public peut rencontrer des réalisateurs, des équipes de films.

C'est un cinéma de proximité. C'est plus comme dans des petites salles comme le Platz'Art à Mons, mais est-ce qu'on est vraiment concurrents ? Je ne dirais pas. Maintenant, c'est compliqué.

Par exemple, on va programmer un gros blockbuster, sur la semaine, on va savoir le programmer une ou deux fois. Tandis qu'à IMAGIX, ils vont l'avoir pendant deux semaines, tous les jours. Donc les gens doivent composer aussi avec ce programme.

Ils doivent prendre l'habitude et se dire, je vais regarder le programme, j'ai que ce jour-là pour aller voir ce film-là. C'est une faiblesse, ça c'est certain. Mais je crois que vraiment notre particularité, ce sont les rencontres et alors l'ouverture au monde associatif.

Parce qu'il y a pas mal d'associations qui nous contactent pour proposer une séance à thème. Ici, ce sont les journées régionales Wallonne de l'eau. Donc il va y avoir une projection en lien avec ce thème-là.

I: Et aussi, un point fort, je suppose, c'est quand même le prix. Parce que c'est presque la moitié du prix d'un ticket ailleurs.

A: Le coût plein, c'est 7 euros la séance.

Donc ça c'est quand même un fameux avantage. Si ça reste comme ça, mais on est en train de regarder si on ne devrait pas quand même augmenter d'un ou deux euros. Ça devient difficilement vivable.

Et tu disais qu'il y avait beaucoup d'athois. On a travaillé sur la notoriété du cinéma parce qu'il est perdu dans la cour du château Burban. Et il y a beaucoup d'athois qui ne passent pas par là et qui se ne disent pas qu'il y a un cinéma. Alors qu'il y a des bâches immenses à l'entrée de la ville. On a fait un gros coup de com' là-dessus. Et tu as toujours des lolos qui disent qu'il n'y a jamais rien.

Le truc aussi, un des points faibles, c'est qu'on n'a pas de popcorn, on n'a pas de bonbons.

J'ai eu des avis Google où on a eu une étoile parce qu'il n'y avait pas de popcorn.

I: Et ça justement, vous ne voulez pas le changer pour attirer plus de gens ?

A: Non, pour plusieurs raisons. Parce qu'on n'a pas un personnel d'entretien juste pour le cinéma. Parce qu'après chaque séance, tu peux repasser parce qu'il y a du popcorn partout. Ça fait du bruit. Moi, c'est un truc que je ne supporte pas.

Et tout le monde est d'accord là-dessus. Comme les slurps, quand tu essaies de vider ton gobelet de coca. On est très dans le développement durable aussi à la maison culturelle. Donc, ce n'est pas du tout éco-responsable.

I: Donc, c'est un choix ?

A: Oui, c'est un choix de confort pour le public qui vient voir quand même beaucoup de films arrêt-essai, des films d'auteurs. Ça ne pète pas dans tous les sens.

Donc, tu ne peux pas vite cacher tes bruits de mastication.

I: Du coup, on peut passer au thème 2. Donc là, c'est plus un thème sur les publics et les cibles de la maison culturelle. Déjà, première question: Quels sont vos principaux publics cibles en termes d'âge, d'intérêt ? Et même de catégorie socio-professionnelle, etc. Est-ce qu'il y a vraiment certaines cibles ou c'est plus vaste ?

A: C'est très vaste parce qu'on a énormément d'activités. Pour le CEC, le Centre d'Expression et de Créativité, les stages, c'est pour les enfants de 6 à 15 ans.

Les ateliers créatifs, c'est les enfants, les ados, les adultes. Les spectacles, il y en a pour tous les âges. Les expos, c'est accessible à tous aussi.

En fait, toutes nos activités s'adressent à tout le monde. Clairement, notre cible principale, c'est les athois et puis le public de notre bassin de vie, donc les communes avoisinantes. Alors, catégorie socio-professionnelle, non.

Justement, un autre cheval de bataille de la maison, c'est l'accessibilité à la culture pour tous. Là, c'est vraiment un leitmotiv principal de la maison. Vous voyez au niveau de la tarification des spectacles, tout ce qu'on organise qui est gratuit.

Là, c'est compliqué. Définir les personnas, c'est très laborieux.

I: Du coup, c'est un peu lié aux personnas.

Comment est-ce que vous analysez les attentes et les besoins de votre public ? Est-ce qu'il y a une façon que vous utilisez pour mieux comprendre le public ?

A : Bonne question. Je ne saurais pas répondre. On n'a pas d'outil en place pour évaluer ça.

Après, je pense que le fait que nos activités soient complètes, que ça fonctionne, je pense que c'est déjà un facteur d'avoir atteint sa cible. Mais non. En fait, je ne fais pas vraiment du marketing pur et dur, comme on l'entend dans le domaine.

I: Comment est-ce que vous estimez la satisfaction des publics par rapport au service ?

A: On a souvent des retours du public. Déjà, quand il y a un spectacle au Palace, Pauline, notre équipe qui est sur place le soir même, est là pour entendre les commentaires des personnes qui sont présentes. En général, elles sont très positives.

On a des avis sur Google. Et puis, c'est vrai qu'après chaque stage ou après chaque atelier, on demande aux participants qui sont inscrits ce qu'ils ont pensé de leur « formation ». Et après, ça nous permet, quand on a des retours négatifs, de pouvoir changer et adapter les choses. Au cinéma, je pense que c'est pareil.

On a mis en place un système de médiation pour les mercredis du cinéma. Le mercredi, c'est une séance, une projection, où il y a un animateur cinéma qui explique un peu la démarche du réalisateur, les spécificités du film. Il donne des clés pour mieux comprendre l'univers du film

Et à la fin, les gens mettent des post-its avec ce qu'ils ont pensé. Ça, c'est nouveau. Et ça marche bien.

Et on doit faire la même chose pour les rencards, les rendez-vous du Centre des Arts de la rue. Après, je pense que c'est plus directement qu'on a les avis des gens.

I: C'est plutôt spontané.

A: Oui, c'est ça.

I: Est-ce que vous observez des variations dans la fréquentation ou dans les tendances, dans l'intérêt du public ? Est-ce qu'il y a des temps où on voit qu'ils préfèrent un certain type de spectacle, d'autres où ça reste assez constant ?

A: Après, c'est compliqué comme question puisqu'on a tellement d'activités différentes avec des publics différents que je ne peux pas te donner une réponse comme ça. Pour le Palace, les spectacles, cette année, on a dû dédoubler plein de spectacles.

C'est déjà super positif. Et pour la saison prochaine, on va réfléchir à plus doubler. On a plus d'abonnés que les années d'avant.

D'ailleurs, si vous voulez regarder l'évolution, vous le retrouverez dans le rapport d'activité. Le cinéma, c'est vraiment très aléatoire. Et on ne sait pas dire... En fait, on ne sait pas pourquoi. Des fois, il y a des trucs qui marchent et des trucs qui ne marchent pas. Après, c'est clair que la promotion internationale ou nationale d'un film va jouer en notre faveur. Un film moins connu, il va peut-être avoir 10 personnes dans la salle.

Les ateliers, depuis que notre CEC existe, on a dû augmenter l'offre. Il y a des ateliers pour lesquels on a dû aussi doubler la jauge de participation, comme l'atelier cirque. Là, ça marche super bien.

Après, il y en a d'autres qu'on doit annuler et on ne sait pas non plus pourquoi, alors que les stages fonctionnent bien. C'est très aléatoire. J'ai répondu à la question quand même ?

I: Oui, c'est en fonction des variations des fréquences dans l'intérêt. Donc oui, il y a eu une évolution que tu as pu observer sur les dernières années d'augmentation, ce qui est plutôt positif. Est-ce que tu vois un lien avec certaines campagnes marketing mises en place ou on ne sait pas trop d'où ça sort ?

A: Oui, quand même. C'est un petit truc que je dois vous dire.

Quand vous travaillez, quand il y a une activité qui marche super bien, c'est toujours grâce à celui qui a organisé le bazar. On ne parle jamais de la com'. Et quand il y a un truc qui foire, c'est parce que la com' n'a pas été faite correctement.

C'est comme ça partout.

I: C'est bon à savoir.

A: Répète-moi la question, je suis désolée.

I: Est-ce que ces différentes variantes des envies du public ont un lien avec certaines campagnes particulières ?

A: Oui, quand on a lancé notre campagne de notoriété pour le cinéma l'année dernière, on a vu clairement une augmentation de la fréquentation. Quand on distribue notre brochure de saison, là, on a intérêt à être au taquet à la billetterie parce qu'on a plein de réservations d'abonnements. Donc oui, la communication, elle est primordiale.

Tu ne communique pas, les gens ne sont pas au courant de ton activité, ils n'y participent pas, c'est évident. Et depuis que je travaille à la Maison Culturelle, il y a vraiment eu une évolution aussi dans les outils qui ont été mis en place. Avant, il n'y avait pas Facebook.

Facebook, c'est aussi une visibilité qu'on n'avait pas avant. Il y a plein de choses aussi qui se sont mises en place avec la Ville parce qu'on a une super collaboration avec la Ville qui nous soutient dans tout. Donc oui, ça a bien évolué.

Pour la petite anecdote, on va avoir un nouveau site internet et une nouvelle billetterie à partir du mois de juin. Et là, clairement, je pense que ça va faire décoller aussi un peu les ventes en ligne.

I: C'est bon à savoir même pour nous, pour notre mémoire, de dire qu'il y a déjà ce truc-là qui est mis en place.

A: Parce que notre site, il est affreux. Ça fait 10 ans qu'il est connu. Pour commander une place en ligne, il faut être fort.

I: Oui, ce n'est pas très intuitif.

Et alors, une petite question par rapport au bouche à oreille. Est-ce que tu arrives à estimer la proportion du public qui est un peu touché par le bouche à oreille pour les différentes activités ?

A: C'est difficilement mesurable dans le sens où on n'a toujours pas réussi à trouver une manière de relever correctement les modes de connaissance de nos publics. Si tu veux, il y a un moment, on demandait aux filles de la billetterie quand quelqu'un passait chez elles pour commander des places, comment vous avez pris connaissance de nos activités ? Le bouche à oreille était renseigné.

Et c'est clairement un des modes de communication qui est au-dessus par rapport à la presse, qui est complètement derrière. Maintenant, on verra avec notre nouveau logiciel de billetterie. Puisque là, il va y avoir un formulaire que les gens vont être obligés de remplir directement par rapport aux modes de connaissance.

C'est déjà pas mal pour pouvoir évaluer ça.

I: Quels efforts sont déployés pour fidéliser les spectateurs et participants?

A: Des formules d'abonnement très avantageuses, beaucoup de flexibilité, les conseils, le fait qu'il y a toujours un humain derrière, comme au cinéma. Le cinéma, c'est un truc qui est souvent relevé, le fait qu'il y a quelqu'un à l'accueil qui vous parle, qui vous conseille, qui vous dit qu'il faut venir voir ça.

C'est clairement une force de chez nous. Mais les formules d'abonnement pour les spectacles, elles sont pour rien. Tu peux ajouter autant de spectacles que tu veux pendant la saison.

Pareil pour le cinéma. Le fait d'avoir une tarification assez basse, ça permet de fidéliser les gens. Et puis d'avoir une programmation de qualité d'année en année.

Si on commence à mettre des hommes tous nus tout le temps sur scène, je pense pas que les gens vont finir par rester et venir chez nous.

I: J'en ai déjà vu quelques-uns de ces spectacles-là. Pas trop souvent, quand même.

La dernière fois, il y avait plein d'enfants dans la salle, je me suis dit, oula !

A: Des fois, on prend des risques, parce qu'on commande des spectacles sans les avoir vus.

I: Je pense que ça, c'était un de ces spectacles-là. J'avais encore une petite question par rapport à ça.

Par rapport au spectacle, est-ce que c'est toujours le même type de personnes en fonction de l'âge qui y vont ? Ou par exemple, il y a très bien des gens de 16-17 ans qui vont aussi dans les spectacles ? Parce qu'avec maintenant Netflix, TikTok, tout ça, peut-être qu'ils sont plus désintéressés d'aller voir un spectacle, une exposition ?

A: Par rapport aux ados ou aux enfants, on a énormément de programmation scolaire aussi. On les touche via l'école, que ce soit le cinéma, les spectacles ou les visites d'expo. Maintenant, c'est clair qu'en soirée, ceux qui viennent, c'est ceux qui viennent avec leurs parents.

Au cinéma, tu vas avoir plus facilement un groupe d'ados qui va aller voir un film que d'aller au théâtre. Je pense que c'est partout. Et le public est très changeant en fonction des spectacles.

Par exemple, il y a eu Guillermo Guiz, le comique. Dans la salle, il y avait la moitié des gens que je n'avais jamais vus à aucun autre spectacle de la Maison culturelle. C'est très variable aussi.

I: Du coup, on peut passer au troisième thème, c'est la communication. Est-ce que vous pouvez m'expliquer un peu comment vous communiquez sur les activités ? C'est plutôt des supports traditionnels comme les affiches, la presse, la radio ou des articles, ou alors plus les réseaux sociaux, les newsletters, etc.

A: On combine tout. Tout ce qui est à notre portée, on combine tout. Le site Internet est clairement le centre de la communication parce que tout s'y retrouve. Après, on utilise bien sûr la newsletter où il y a des groupes cibles différents en fonction des centres d'intérêt.

Il y a une newsletter pour le cinéma, une générale qui reprend tout, une spéciale pour le CEC. Il y en a comme ça quelques-unes. La presse, là, c'est plus... On envoie un communiqué de presse pour les gros événements ou pour les spectacles sur lesquels on a besoin d'une relance où il faut remplir.

En général, quand la salle est remplie ou aux trois quarts, quand on a atteint notre jauge de rentabilité, je ne pollue pas la boîte mail des journalistes parce que je pense qu'ils sont déjà assez débordés par tous les communiqués de presse qu'ils reçoivent tous les jours. Bien sûr, maintenant, il y a nos réseaux sociaux qui ont été bien développés depuis que Solana s'y consacre. Là aussi, on a plusieurs pages en fonction des centres d'intérêt.

Les affiches et les tracts, ça, c'est devenu aussi une question de développement durable, de pollution, et surtout que les commerçants en prennent de moins en moins sur leurs comptoirs. Là, on cible vraiment quand c'est des gros événements. Notre outil principal, c'est notre brochure, notre trimestriel de saison et notre trimestriel de printemps, d'automne et d'hiver.

Là, on fait plus des retours sur les projets, sur les choses que les gens ne voient pas spécialement. Là aussi, on a dû réfléchir à diminuer le nombre d'exemplaires, la distribution, le nombre de numéros par an pour des raisons écologiques et économiques. Si ça vous intéresse, je peux vous envoyer mon rapport d'activité de cette année, juste la com, qui a été clôturée il y a peu.

Je peux vous l'envoyer, comme ça, vous avez vraiment le détail de tous les outils de com qui sont mis en place de manière globale.

I: Oui, ça peut être intéressant. Ici, je sais que j'en ai un.

Je pense que c'est celui d'automne. Je l'avais récupéré quand j'étais allée à un spectacle.

A: Ici, il y a celui de printemps qui vient de sortir.

C'est sur sortilège.

Ça, c'est mon événement préféré. On cherche encore des bénévoles, si jamais.

Ça va être compliqué avec le stage. Je peux proposer au guide.

A: Oh, super. Merci.

I: Les réseaux sociaux sont apparus chez vous il y a deux ans?

A: Je les utilisais déjà avant. Je faisais ça de manière plus ponctuelle. Avant, j'étais toute seule pour gérer. C'était compliqué.

À un moment donné, je devais faire des choix. Le fait d'avoir pu engager quelqu'un pour faire le deuxième temps plein que je faisais, ça a permis de se professionnaliser dans cette image, de cet outil-là.

I: Est-ce que vous êtes satisfait de l'engagement qu'il y a par rapport aux réseaux sociaux, Instagram, Facebook ?

A: En fait, ils ne réagissent pas trop. Et c'est vraiment quand tu mets une photo d'équipe au bar en train de boire une bière à la Ducasse que là, tu as mille likes, mille interactions. Bon, c'est un peu frustrant parce que quand tu partages du contenu de qualité, ben voilà, tu as dix likes. Après, on a remarqué que les publications de dernière minute pour les dernières places de spectacle, ça fonctionne.

Bizarrement. Personnellement, moi, je suis anti réseaux sociaux.

Je trouve ça intrusif, je trouve ça chronophage. Mais c'est un outil dont on ne peut pas se priver parce que c'est gratuit. Pour un événement comme Sortilège, c'est clair que la pub Facebook, ça marche à mort. Voilà.

Maintenant, cela passe deux jours par semaine là-dessus pour faire aussi de la veille, pour voir un peu ce qui se passe à droite et à gauche. Et quand on voit le retour d'interactions, je trouve que c'est beaucoup de temps passé pour peu de retours au final.

I: Et comment vous savez si vos campagnes de communication fonctionnent bien ? Du coup, ça se répète un peu comme avant, en mode, c'est juste les retours directs ou est-ce que vous attirez l'attention autrement ?

A: Si le public vient chez nous, c'est que ça a fonctionné en fait.

Voilà. Maintenant, il y a des activités pour lesquelles on communique de la même manière et il n'y a pas beaucoup de participants. Alors, est-ce que c'est juste le contenu de l'activité qui ne les intéresse pas ? Est-ce que c'est le message qui n'est pas passé ? Oui, c'est plus ça.

Mais en général, c'est clairement le taux de participation qui fait que ta communication est bien passée.

I: Et est-ce que vous travaillez avec des partenaires locaux ou régionaux ou autres pour vous faire connaître vous ? Et du coup, le partenaire en plus ? Ça peut être très bien pour un spectacle ou une exposition. Des partenaires presse ou des partenaires de collaboration.

A: Il y a les centres culturels voisins, il y a nos télévisions, il y a le journal L'Avenir aussi parce qu'ils nous suivent vraiment très bien. Je peux dire que c'est chouette d'avoir des partenaires comme ça. Sinon, oui, il y a la ville.

On travaille aussi beaucoup avec les services culturels et jeunesse de Ath. Donc c'est Inforjeune, l'AJ, la Bibliothèque, la Ludothèque, la Maison des Géants, enfin l'Office du Tourisme. On a quand même pas mal de synergies, oui, ensemble.

I: À quelle fréquence vous organisez les ateliers avec les écoles de la région ?

A: Alors ça, il y a une programmation qui est assez chargée. Mais en fait, c'est des spectacles, c'est des séances de cinéma, c'est des ateliers créatifs dans les classes où ils viennent chez nous. Après une visite d'exposition, ils font aussi un atelier créatif.

I: À quelle fréquence ?

A: Toutes les semaines, hors vacances scolaires bien évidemment, il y a des élèves dans le palace ou au cinéma ou au château.

I: Ça se limite juste à ath ou aux alentours ou il y a parfois des écoles qui viennent d'un peu plus loin ?

A: Il y a parfois des écoles qui viennent d'un peu plus loin et parfois on est obligé de les refuser. Parce que notre salle est remplie et il y a des écoles de Mons, de Braine-la-Leu, qui aiment bien venir chez nous parce qu'ils trouvent que notre programmation est plus intéressante.

A contrario, on a du mal à faire venir l'école Saint-Julien parce qu'ils préfèrent sortir à Bruxelles parce que c'est plus prestigieux.

I: Ensuite, quels sont les principaux défis que vous rencontrez quand il s'agit de mettre en place une stratégie marketing en général ?

A: Le principal défi, comment je vais dire ça ? On a énormément d'activités, vraiment. Le principal défi, c'est d'essayer de donner de la visibilité à chacun, chaque secteur, mais sans concurrencer les autres activités.

Et ça, c'est vraiment jongler avec des agendas et faire comprendre aussi à certains collègues que si son activité ne concerne qu'un petit village, cela ne sert à rien de devoir diffuser son truc largement alors qu'un truc dans le village sera bien plus efficace. Mais voilà, ça c'est vraiment le défi. Après, l'autre défi, c'est clairement pour l'avenir, qui ne s'annonce pas très positif, c'est au niveau financier.

Avec le nouveau gouvernement, on a un peu peur. Ça, c'est clairement le cas. Et donc, on doit toujours faire plus avec moins.

Donc ça, c'est clairement un challenge. Mais je ne parle pas que de la communication. Je parle de la maison dans sa globalité, de toutes ses activités, le maintien de nos emplois.

I: Est-ce que par exemple, vous avez une campagne marketing qui a vraiment bien marché comparée aux autres ? Et à votre avis, pourquoi elle a vraiment bien fonctionné comparée aux autres ?

A: Moi, je pense que c'est sortilège. Pourquoi ? Parce que sortilège, là, on déploie vraiment un gros budget. J'ai 5 000 euros de budget pour les sortilèges.

Pour d'autres trucs, j'ai 50 euros. Et puis aussi, c'est facile, sortilège, parce que c'est un événement qui existe depuis plus de 30 ans, qui a sa réputation. Ça, c'est clair.

Après la campagne marketing qu'on a faite pour la notoriété du cinéma, on a vu aussi un boom. Mais là, c'est parce que ça a été vraiment relayé aussi par nos partenaires de la ville, la Maison des Géants, l'Office du tourisme. On a eu des grandes bâches aux entrées de la ville qui sont remises régulièrement.

Comment dire si ça a bien marché ou pas ? C'est clairement, comme je t'ai dit avant, c'est si les gens viennent. Puis tu as la notoriété de ton événement. Quand tu commences un événement, c'est difficile. Par exemple, PIXath, c'est notre festival du film d'animation. Là, ça fait 5 ans. On fait une grosse campagne de communication pas équivalente à sortilège, parce qu'on ne vise pas les mêmes publics. Mais ça a du mal à démarrer. Donc là, il faut vraiment plus batailler.

I: Et dans votre équipe, qui prend les décisions en matière de marketing ou de communication ?

A: C'est moi.

Et quand j'ai un conflit par rapport à ce qu'on choisit comme activités à mettre en valeur alors qu'elles sont organisées à la même période, parce qu'on ne peut pas communiquer sur les deux événements en même temps parce que c'est contre-productif. Là, je vais voir ma directrice et elle tranche.

I: Que prenez-vous en considération en premier ? Est-ce que c'est l'aspect financier ? Ou alors le public ? Avant de créer une campagne marketing.

A: D'abord, c'est mon budget. L'équipe avec laquelle je suis en plein dedans.

C'est pour ça que c'est ça qui me revient beaucoup. Sortilèges, tu as autant de budget pour ta campagne communication. Qu'est-ce que tu proposes ? Et en fonction de ça, je fais mes actions de com.

Quelles sont les choses qui peuvent bloquer dans certaines décisions autre que le budget et peut-être le fait que les événements soient en même temps. Je ne sais pas s'il y a autre chose. Le fait que ça arrive de moins en moins souvent, mais ça, c'était quand même problématique au début où je travaillais là.

C'est que tu fais un plan de com avec des dates à respecter parce que pour faire ta diffusion d'affiches, il ne faut pas que tu fasses ta diffusion d'affiches une semaine avant l'événement. Il faut le temps d'imprimer, il faut le temps de la réalisation, il faut avoir ton contenu aussi parce que tu ne sais pas inventer le contenu à la place de tes collègues qui ont imaginé, qui ont construit le projet. Toi, tu peux retravailler les messages et adapter toute la communication en fonction de ton public, mais si tu n'as pas la matière source, tu ne sais pas.

Et ça, c'était vraiment un gros problème de beaucoup d'équipes au sein de la Maison Culturelle. C'est qu'ils ne respectaient pas les délais. Et donc, à un moment donné, tu te retrouves le bec dans l'eau et tu te dis, on a dépensé de la thune pour rien parce que c'est parti trop tard.

Mais ça, maintenant, on m'appelle le dragon à la Maison Culturelle parce que je suis très à cheval sur les délais parce que ça arrivait plusieurs fois et ça ne doit pas arriver. Le truc, c'est que maintenant, mes collègues ont compris que quand ils construisent un projet, il faut penser aussi à la com. Et donc, maintenant, je suis associée dès le départ en disant, c'est quand votre événement ? Est-ce que c'est bien de le faire à cette date-là ? Je ne pense pas parce qu'il y a tel événement en ville ou il y a tel événement de la Maison Culturelle en même temps.

Ce serait mieux qu'on le postpose comme ça la communication ne sera pas noyée dans tout le reste. Et en fonction de la date qu'ils ont choisie, sur base de mes conseils, on fait un plan de com'.

I: Une dernière question. Est-ce que dans l'univers des possibles, est-ce que s'il y avait suffisamment de moyens au niveau humain, financier ou technique pour faire tout ce que tu aimerais faire ou ce dont tu as vraiment besoin, est-ce qu'il y a différents besoins qui pourraient être améliorés ?

A: Oui, renforcés. Oui, c'est clair qu'au niveau des moyens humains, comme je vous l'ai expliqué, il y a tellement de choses, d'activités.

Mon infographiste, ça fait deux mois que je ne l'entends plus parler parce qu'il est comme ça derrière son ordinateur, parce qu'on n'a pas de budget pour pouvoir payer un infographiste

externe. Il y a une surcharge de travail qui nous empêche aussi de prendre du recul et d'analyser le travail qu'on fait. Et ça, c'est hyper frustrant.

Parce qu'en fait, clairement, je pense qu'on reproduit les mêmes erreurs des fois parce qu'on se dit, oui, on va continuer à faire comme ça, ça va rouler, alors que c'était peut-être pas la bonne idée. Le temps, en fait. Avoir plus le temps de pouvoir réfléchir, se poser, analyser.

Ça, je pense que ce serait le pied. Et puis les moyens, de toute façon, la culture a toujours été le parent pauvre. On a toujours trouvé des solutions.

On s'en sortira.

I: Est-ce qu'il y a des outils ou des formations qui pourraient aider à améliorer le marketing en général ou, du coup, sur les réseaux sociaux, l'engagement des gens ?

A: On en fait, du coup. Moi, depuis que je suis sortie... En fait, le métier de la communication, c'est un métier dans lequel tu dois tout le temps évoluer, parce que ça évolue super vite.

Et donc, tu es obligée de suivre des formations. Moi, j'en avais suivi, justement, sur les réseaux sociaux. Même Solana, qui est toute baby, qui sort de l'école et qui est née avec les réseaux sociaux, elle en a suivi une spécifique sur Meta.

Elle est ressortie de là après deux jours en disant, waouh, en fait, il y a énormément de possibilités. Donc, c'est clairement un métier dans lequel vous devrez tout le temps vous former.

I: On va pouvoir passer au thème plutôt sur les perspectives d'amélioration et d'innovation. On l'a déjà un peu introduit avec la dernière question. Mais du coup, qu'est-ce que vous pensez de l'innovation et est-ce qu'elle est adaptée, selon vous, au secteur de la culture ?

A: Qu'est-ce que tu veux dire par l'innovation ?

I: C'est l'innovation en général.

Qu'elle soit pour la communication ou pour la création des spectacles ou pour la manière dont sont transmis les messages. Est-ce que c'est adapté, selon vous, au secteur de la culture ?

A: Oui. Il suffit de voir comment les formes de spectacle ont évolué, comment le cinéma a évolué, comment le matériel qu'on utilise a évolué, comment la communication en tant que telle a évolué.

Oui, l'innovation, elle est clairement là depuis toujours, elle le sera toujours. Et je pense justement que le milieu culturel est vraiment toujours prêt à innover et on est toujours précurseurs. Au niveau du contenu des spectacles, déjà les artistes, ils sont quand même vachement précurseurs avec l'effet de société.

Donc, oui.

I: Et quelles initiatives ou stratégies est-ce que vous aimeriez mettre en place pour mieux toucher le public ou pour même élargir l'audience ?

A: Alors là, il faudrait pouvoir se poser une bonne journée pour y réfléchir, mais je sais qu'on a un gros problème à toucher les ados, donc j'aimerais pouvoir développer des stratégies, mais là je n'ai pas de piste encore. On doit aussi essayer de toucher un peu plus les seniors, donc là, ce sera clairement plus allié directement voir les personnes où elles se trouvent, je pense. Ce ne

sont pas les réseaux sociaux qui vont toucher ce public-là. Les ados, est-ce qu'on doit ouvrir un réseau social TikTok ? Je ne suis pas convaincue, je ne sais pas. Et alors, un des troisièmes objectifs que j'aimerais bien atteindre, c'est aussi voir comment on peut toucher les nouveaux habitants, parce qu'il y a beaucoup de bruxellois, par exemple, qui viennent habiter dans notre région, parce que c'est plus confortable au niveau de vie, mais qui ne sortent pas chez nous, qui ne viennent pas dans nos infrastructures. Donc voilà, ça c'est les grosses perspectives. Et puis une prochaine perspective aussi, c'est vraiment de travailler en synergie, en meilleure synergie avec les opérateurs culturels et la ville. La Maison des Géants, l'Office du Tourisme, pour essayer d'être complémentaires, mais se renforcer mutuellement.

Donc ça c'est vraiment un gros projet qu'on est en train de mettre en place.

I: Et comment, selon toi, la maison culturelle pourrait mieux se différencier dans le paysage culturel d'aujourd'hui? Elle est peut être déjà suffisamment différenciée?

A: Oui, est-ce qu'on en a besoin de se différencier ? Comme je vous disais, on n'a pas de concurrent direct, vraiment.

Donc... Non.

I: Quels outils ou pratiques de marketing innovants pourriez-vous envisager d'adopter ? Donc là on parlait de TikTok, mais est-ce qu'il y a d'autres stratégies qui te font de l'œil ou qui pourraient être intéressantes ?

A: J'ai testé chat GPT, j'aime pas du tout. Il est niais, il faut quand même trop travailler derrière lui, donc voilà. Oui, notre nouveau site internet... Non, là je vois pas, là, comme ça... Ou alors je suis vraiment asbeem et ne suis pas du tout au courant de ce qu'il pourrait y avoir comme possibilité en plus.

I: C'est vrai que le site internet, c'est important qu'il reste à jour et qu'il reste bien maniable, tant sur téléphone, tablette et ordinateur, parce que même les publics fragilisés, moi je le vois dans mon stage, en général, ils n'ont que des téléphones. Et donc, si on veut atteindre un public plus fragilisé, entre guillemets, il faut aussi que le site soit accessible sur téléphone, mais à part ça, moi je pense que c'est vraiment le site qui mérite d'avoir un petit coup de dépoussiérage.

A: Ah, vous m'inquiétez pas, c'est presque fini et il va être bien, il va vraiment être bien. En tout cas, on est très contents. Après le 12 juin, vous pourrez voir la différence, avant, après.

I: Ça va, on regardera ça alors. Dernière petite question, est-ce que vous avez des opportunités pour collaborer davantage avec d'autres acteurs culturels ou économiques que vous voyez et que vous aimeriez bien prendre cette opportunité ?

A: Comme je t'ai dit, on travaille déjà beaucoup en collaboration avec la Ville, la Maison des Géants, l'Office du Tourisme, les musées, la Bibliothèque, la Ludothèque, les centres culturels voisins, il y a pas mal.

Et au niveau économique, plutôt, pour avoir des financements, là c'est plus délicat, est-ce qu'il y a d'autres opportunités que le gouvernement, on va dire ? En fait, pour la maison en tant que telle, on a quand même les subsides de la Fédération Wallonie-Bruxelles, on a le soutien de la région Wallonne pour certains événements, on démarché plus les entreprises pour des événements comme Sortilège, puisqu'en plus c'est entièrement gratuit, et ici on a lancé un appel aux dons, aux gens, pour voir si ça va marcher. Mais c'est un travail qui demande énormément de temps, il faudrait quelqu'un à temps plein, rien que pour chercher des sources de financement dans le secteur privé. Et ça, on n'a clairement pas le temps de le faire correctement.

I: Donc c'est plus un souci au niveau développement du business ?

A: Oui, parce que voilà, il y a un moment donné, on est obligé de faire des choix sur ce qu'on doit faire, et si tu n'as pas grand choix, tu vas me dire, je ne sais pas.

I: Du coup, on peut passer à la conclusion. Est-ce qu'il y a des suggestions, des points complémentaires dont on n'a pas parlé, qui seraient peut-être intéressants, ou pas ?

A: Non, je pense que c'est déjà bien large. Après, je pense que vous avez en main différents documents qui vous permettent de savoir qui on est.

Vous avez dépouillé nos rapports d'identité et nos brochures. N'hésitez pas à me contacter si vous avez d'autres questions.

J'avais juste une petite question. Vous allez avoir des rendez-vous avec mes autres collègues. Je suppose que ce sera des questions qui seront différentes ou c'est le même canevas à chaque fois ? C'est plus ou moins adapté.

I: Ça va rester les mêmes thèmes, mais du coup, on va plus les diriger vers leur secteur à eux.

A: Leur spécificité ?

I: Oui, c'est ça. Du coup, Solana et Magali, ce sera sûrement aussi très général.

Solana, on pourrait plus s'approfondir sur les réseaux sociaux. Ça, c'est clair. Magali, elle, c'est plus tout ce qui est institutionnel.

Du coup, on pourra diriger les entretiens différemment en fonction, mais dans le fond, ce sera toujours les mêmes styles de questions et sur les mêmes thèmes, puisqu'il nous faut avoir un peu le point de vue de chacun sur ces sujets-là, même s'ils ne s'y connaissent pas en communication. Eux, ils ont quand même un contact avec le public à un certain moment, donc même s'ils ne s'en rendent pas compte, ils font de la communication. Donc, ça va être vraiment le même style de questions.

A: Ok, ça va. J'ai hâte de voir le résultat. J'espère que ça nous donnera plein d'idées.

J'espère aussi que ça pourra aider. Super, merci. Je vous envoie alors les pages de mon rapport d'activité.

I: Encore merci pour votre temps et vos réponses

## Résumé :

Dans un contexte de mutation du secteur culturel, entre restrictions budgétaires, montée du numérique et exigences croissantes de structuration. Ce mémoire s'intéresse à la manière dont une organisation culturelle plurielle peut améliorer sa communication et son marketing à travers ses pratiques organisationnelles. En s'appuyant sur l'étude de la Maison Culturelle d'Ath, cette recherche analyse les processus, les outils et les logiques de travail mobilisés en interne par les équipes pour renforcer la visibilité de l'institution et soutenir sa mission culturelle. Basé sur une série d'entretiens qualitatifs avec les professionnel·le·s de la MCA, ce travail identifie des leviers d'action mais aussi des limites structurelles. Il propose des recommandations concrètes autour de quatre axes : mobilisation citoyenne, communication numérique, ancrage territorial et gouvernance. Ce mémoire offre ainsi des pistes réalistes pour les structures culturelles de taille moyenne souhaitant professionnaliser leur communication tout en restant fidèles à leurs valeurs et à leur mission de service public.

## Summary :

In a context of transformation within the cultural sector, between budget restrictions, the rise of digital technologies, and increasing demands for organizational structuring. This thesis explores how a pluralistic cultural organization can improve its communication and marketing through its internal practices. Based on a case study of the Maison Culturelle d'Ath, this research analyzes the processes, tools, and working methods used internally by the teams to enhance the institution's visibility and support its cultural mission. Grounded in a series of qualitative interviews with professionals from the MCA, the study identifies both potential levers for action and structural limitations. It offers concrete recommendations along four key axes: citizen engagement, digital communication, territorial anchoring, and governance. This thesis thus provides realistic avenues for medium-sized cultural institutions seeking to professionalize their communication strategies while remaining true to their values and public service mission.

**UNIVERSITÉ CATHOLIQUE DE LOUVAIN**  
**Louvain School of Management**

Place des Doyens, 1 bte L2.01.01, 1348 Louvain-la-Neuve  
Boulevard Emile Devreux 6, 6000 Charleroi, Belgique  
Chaussée de Binche 151, 7000 Mons, Belgique

[www.uclouvain.be/lsm](http://www.uclouvain.be/lsm)