



**ÉDUCATION
ET
COMMUNICATION/MARKETING:
FRÈRES ENNEMIS?**

**ENQUÊTE RÉALISÉE PAR RESEO
Octobre – Décembre 2012**

Ce projet a été financé avec le soutien de la Commission européenne.
Cette publication n'engage que son auteur, et la Commission n'est pas responsable de l'usage qui pourrait être fait des informations.

Education et communication/marketing: frères ennemis?

À la suite de la *Cartographie du secteur de la sensibilisation à l'opéra et à la danse* réalisé en 2011, RESEO a souhaité mener une étude sur les relations entre le service éducatif et le service communication/marketing des maisons d'Opéra européennes en 2012. L'objectif était de déterminer les liens entre les deux services ainsi que leurs activités communes et leurs groupes cibles. Voici les résultats de cette enquête.

45 structures européennes, membres de RESEO, ont répondu à un questionnaire en ligne en octobre 2012

Etat de la coopération en 2012

Près de la moitié des 45 structures présente un service éducatif rattaché à la même structure que les services communication/marketing. Dans la majorité des structures, ces services travaillent ensemble. En outre, 88.1% des structures trouvent que la collaboration entre ces deux services est bonne voire très bonne.

L'existence d'une collaboration entre services concernant les projets participatifs, les événements et les productions jeunes publics est quasi systématique. En général, la coopération est efficace lorsque cette collaboration est fréquente.

Pourquoi ces deux services travaillent ensemble ?

- Promotion et communication de leurs activités, principalement par voie numérique :
- Recherche de publics

Pourcentage de la collaboration en fonction des activités

- Productions jeune public (91,4%)
- Événements (88,6%)
- Projets participatifs (87,5%)
- Débats thématiques/journées d'études (83,3 %)
- Ateliers (77,8%)
- Travail avec les publics fragilisés (69,2%)
- Discussions autour du spectacle (69%)
- Formations (52,9%)
- Visites guidées (51,7%)
- Productions jeune public (76,7%)

Nous pouvons constater que la coopération s'effectue principalement pour des événements ponctuels.

Quels sont les publics cibles de la collaboration entre les services éducatifs et marketing/communication ?

- Tous les âges sont ciblés (du bébé au sénior)
- Collaboration fréquente et efficace envers les familles, les enfants et les jeunes adultes

Afin d'approfondir ces résultats et d'offrir aux membres de RESEO une vision plus concrète de coopération, 4 structures constituant des exemples significatifs ou atypiques ont été interviewées par téléphone en décembre 2012.

SOMMAIRE

INTRODUCTION	3
MÉTHODOLOGIE	4
PARTIE 1 : Enquête quantitative : avoir une vision d'ensemble	6
Résultats	6
1. Hiérarchie des départements éducatifs et communication/marketing	6
2. Niveau de la collaboration	7
3. Activités éducatives	9
4. Groupes cibles	19
5. Une collaboration idéale serait...	21
PARTIE 2 : Enquête qualitative : aller en profondeur	22
Entretiens	22
1. Deutsche Oper am Rhein	22
2. Opéra national du Rhin	23
3. Malmö Opera	24
4. La Monnaie/De Munt	26
CONCLUSION	28
ANNEXES	30
Liste des structures ayant participé à l'enquête quantitative	30
Cartes des structures ayant participé à l'enquête quantitative	31
Questionnaire envoyé aux membres	32
REMERCIEMENTS	37

INTRODUCTION

Éducation et communication/marketing: Frères ennemis?

Une relation proche mais parfois conflictuelle? Est-ce donc dire que les services éducatifs et les services communication/marketing travaillent conjointement mais de manière antagoniste? Pas exactement. Peut-être travaillent-ils en fonction d'un objectif commun - rendre l'opéra accessible au grand public, intégrer cet art dans la société et assurer son futur - mais tout simplement avec une démarche et des outils différents. Tout au moins, il existe encore des appréhensions quant au travail des services communication/marketing dans le secteur des arts et de la culture.

La communication/marketing serait très souvent associée au concept de la vente ou à sa composante qu'est la publicité, un point de vue assez réducteur. Pourtant, le marketing est plus complexe. Il est un ensemble d'outils pour susciter, de la part des publics, des comportements propices à la réalisation des objectifs de l'organisation. Un de ses outils principaux est l'étude des publics; il sert à décrire et à comprendre les comportements des publics pour améliorer les relations de la structure avec ceux-ci. Est-ce un objectif incompatible avec les missions des services éducatifs ?

Les perspectives et les angles sont certainement différents. Les services éducatifs cherchent à rendre accessible au plus grand nombre l'art lyrique tout en éveillant la curiosité, en suscitant des émotions (dimension affective) et en visant l'acquisition de savoir (dimension pédagogique).

Néanmoins, il est intéressant de voir comment se passe concrètement le travail conjoint entre les services éducatifs et les services communication/marketing au sein des maisons d'opéra européennes.

Est-ce que la collaboration s'effectue en fonction de toutes les activités mises en place par les services éducatifs ? Est-elle efficace et régulière ? Est-elle la même en fonction des différents publics ciblés? Quelles sont les modalités concrètes d'un tel travail commun ? Quels modèles suivre pour optimiser la collaboration? Quels sont les exemples existants à travers l'Europe?

La présente étude, par la réalisation d'une enquête quantitative et qualitative, vise à répondre à ces questions, tout en apportant quelques pistes de réflexions.

Définir et questionner la coopération optimale permettront aux services d'avancer vers ce but commun : celui d'apporter l'opéra aux citoyens.

MÉTHODOLOGIE

Dans un premier temps, octobre 2012, un questionnaire de 10 questions a été envoyé via un formulaire à compléter en ligne à 61 structures européennes membres de RESEO. Au total, 45 d'entre elles (soit 74% du total) issues de 14 pays européens (sur 19 présents dans RESEO) ont répondu à cette enquête. Sur les 45 répondants, 41 ont entièrement complété le sondage. Dans un deuxième temps, quatre structures ont été choisies pour effectuer une analyse qualitative de ces relations de travail, sur base d'entretiens téléphoniques réalisés début décembre.

Première partie

Le questionnaire en ligne a été élaboré par l'équipe de RESEO sur base d'une concertation avec son conseil d'administration ainsi qu'après consultation des services communication/marketing et éducatif de La Monnaie. De plus, la *Cartographie du secteur de la sensibilisation à l'Opéra et à la Danse en Europe en 2011* réalisée par RESEO a permis de mettre en évidence les différents outils de communication des activités et les différents types de matériel pédagogique produits par les services éducatifs.

Le formulaire en ligne était un questionnaire structuré visant à récolter des données quantitatives. Les objectifs principaux étaient de sonder les activités propices ou non à une collaboration fructueuse et d'identifier les groupes cibles autour desquels un travail conjoint est bénéfique. Seules les trois premières questions demandaient obligatoirement une réponse. Il s'agissait de savoir quels étaient les répondants, de quelle structure ils provenaient, si les services éducatifs et les services communication/marketing dépendaient de la même direction et s'il existait une collaboration entre ces services. La majorité des questions étaient fermées. Deux questions ouvertes facultatives visaient à définir l'organigramme des structures et à décrire ce que serait une collaboration idéale entre les services éducatifs et les services communication/marketing.

Une section d'introduction au formulaire permettait d'attirer l'attention sur deux appellations choisies pour l'étude – qui pourraient être perçues comme réductrices de la réalité des membres de RESEO :

- « Service éducatif » englobe tous les départements de sensibilisation à l'opéra et à la danse (« action culturelle », « développement des publics », « développement culturel » ...);
- « Services communication/marketing » : englobe les départements de communication, promotion et marketing.

Limites du questionnaire en ligne

Sans réduire la portée des réponses fournies par ce questionnaire, les résultats présentés ici sont à considérer en gardant à l'esprit que les réponses sont fournies avant tout par des individus. Seule une structure a spécifié que les réponses étaient valables pour l'ensemble du service. Quant aux autres membres, cela implique que les réponses auraient pu, pour une même structure, changer selon la personne répondant au sondage. On peut également

supposer que ces réponses auraient pu être différentes en fonction de la période de la saison où le questionnaire a été complété.

En outre, seules les structures de 3 pays ont reçu le questionnaire dans leur langue maternelle. Les questions et les propositions de réponses ont parfois pu être mal comprises. De plus, les différentes activités proposées, les actions de collaboration et les groupes cibles n'ont pas été expliqués en introduction au questionnaire. Certains répondants ont peut-être eu de la difficulté à bien cerner le sens d'une question et le choix des réponses.

De même, la taille et les différents statuts des structures membres ainsi que leurs différentes activités induisent plusieurs compréhensions d'un même questionnaire.

Deuxième partie

Après réflexion et analyse des réponses au questionnaire en ligne, il a été convenu que quatre structures seraient contactées pour des entretiens téléphoniques. La seconde phase de l'enquête consistait ainsi à effectuer des entrevues individuelles auprès de ces structures dont les données constituaient des exemples significatifs ou atypiques de la situation actuelle en Europe. L'objectif de ces discussions était d'offrir aux membres de RESEO une vision plus concrète des différentes modalités de collaboration et d'approfondir l'analyse des résultats de l'enquête quantitative.

Au préalable, une grille d'entrevue personnalisée a été créée pour chacune des quatre structures. Sous forme d'entretiens téléphoniques de 30 à 45 minutes, ces entrevues semi-structurées ont permis d'explorer certains types de collaboration et de récolter certaines données qualitatives. Les thèmes abordés étaient le parcours académique et professionnel du répondant, l'organigramme du service éducatif et de la structure, l'évolution des départements, les activités (offre d'activités, collaborations optimales ou relatives, milieu scolaire, actions concrètes), les groupes cibles et les souhaits pour l'avenir.

PARTIE 1 : Enquête quantitative : avoir une vision d'ensemble

Résultats

1. Hiérarchie des départements éducatifs et communication/marketing

L'objectif de la question était de savoir si les services éducatifs dépendent de la même direction que les services communication/marketing. Selon les résultats obtenus auprès de nos membres, **la moitié (49%, soit 22 sur 45) des services éducatifs dépendent de la même direction que les services communication/marketing, alors que l'autre moitié dépend d'une autre direction (soit 23 sur 45).**

Les services unis sous une même direction

À cette question, il était possible de préciser comment s'édifie la structure hiérarchique de ces départements. Pour les membres dont les services éducatifs dépendent de la même direction que les services communication/marketing, quelques tendances se dégagent.

La Companhia da Musica mentionne qu'elle est une petite structure très flexible et l'Associazione Musicale Tito Gobbi indique que tous les employés de cette petite structure dépendent d'une direction centrale. Au Holland Opera, on signale que les directeurs généraux et artistiques travaillent en étroite collaboration avec les services éducatifs et ceux de la communication/marketing. Ensemble, ils déterminent les stratégies concernant le marketing et l'éducation. **D'ordre général, les petites structures ne peuvent s'organiser en départements; chaque employé se voit chargé de fonctions multiples, ce qui peut faciliter le travail conjoint.**

Pour certaines structures françaises, les services éducatifs et les services communication/marketing dépendent du secrétariat général. Au Festival d'Aix-en-Provence, le secrétariat général réunit tous les services en lien avec les publics : accueil, billetterie, protocole, mécénat individuel, communication, service éducatif et service socio-artistique. Au Théâtre du Châtelet, le service jeune public, le service des relations avec le public et la presse sont placés sous la direction du secrétaire général. À l'Opéra national de Bordeaux, jusqu'à présent, le service action culturelle/jeune public fait partie de la direction des publics et du développement, une direction qui englobe la communication, l'administration des salles et de la billetterie, le mécénat/entreprise et le développement territorial. **Du fait de cette répartition, on remarque une volonté de rassembler autour d'une même direction tous les services en relation avec les publics.**

À Glyndebourne, les services éducatifs et les services communication/marketing dépendent directement du directeur général, situation que partage également Malmö Opera.

Les services dans des directions séparées

Quant aux structures où les services éducatifs et les services communication/marketing sont indépendants, différentes situations se présentent. Dans la majorité des cas, on retrouve deux services indépendants relevant directement de la direction générale. Dans d'autres cas, les services éducatifs sont rattachés à une direction hiérarchiquement supérieure : à la direction artistique, à la communication ou à la dramaturgie. On recense aussi des situations isolées montrant un rattachement à la production ou tout simplement une absence de service éducatif.

En ce qui concerne les services communication/marketing, ceux-ci sont parfois scindés en deux. Au Royal Opera House, par exemple, on trouve un directeur marketing et un directeur de la presse et des communications. À l'Opéra national de Paris, la communication est aussi séparée du marketing. **Majoritairement, la communication et le marketing, prise ensemble ou séparément, relèvent directement de la direction générale ou de la direction administrative.**

Diversité des structures

À cette question sur la hiérarchie des départements éducatifs et communication/marketing, les réponses divergentes témoignent non seulement d'une diversité des structures, propre aux membres que regroupe RESEO, mais également d'une compréhension différente de la question par les répondants. Pour certains, les départements sont indépendants car ils ne relèvent pas de la même direction. Pour d'autres, malgré cette indépendance, les départements relevant de la direction générale dépendent inévitablement de la même direction. Il s'agit de différentes manières de concevoir l'organigramme et les relations au sein des structures.

En France, 7 structures mentionnent que les départements éducatifs et de la communication/marketing dépendent de la même direction alors que 9 structures indiquent ne pas relever de la même direction. En Grande-Bretagne, 4 structures sur 5 disent avoir 2 départements ne dépendant pas de la même direction. Seul Glyndebourne mentionne avoir les 2 départements qui relèvent de la même direction. En Allemagne, les trois structures répondantes mentionnent que les services éducatifs ne relèvent pas de la même direction que les services communication/marketing.

Présence ou absence de travail conjoint

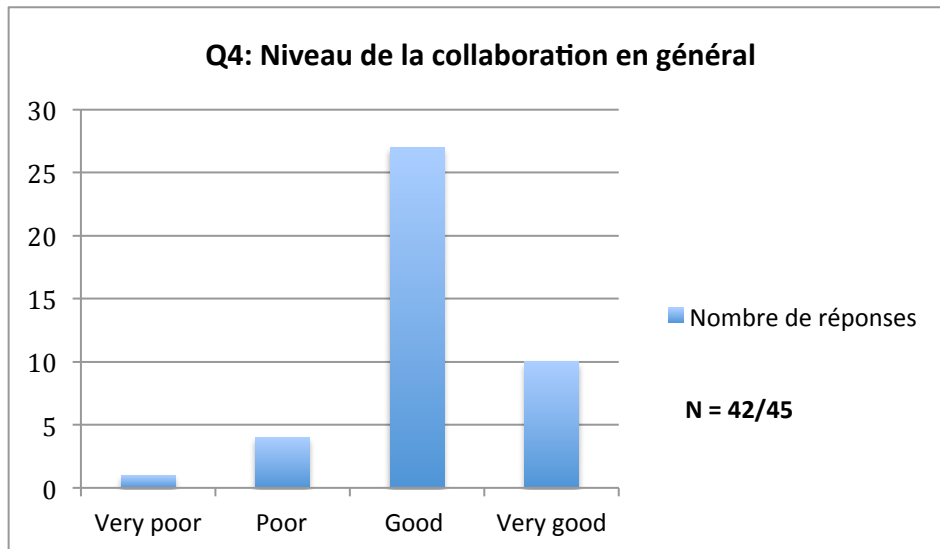
La question suivante visait à savoir s'il existe au sein des structures un travail conjoint entre les services. **Sur les 45 structures participantes, 97% (soit 43 sur 45) collaborent avec les services communication/marketing.**

2. Niveau de la collaboration

Pour 64,3% des structures répondantes (soit 27 sur 42), la collaboration entre les services éducatifs et les services communication/marketing est bonne. 23,8% (soit 10 sur 42) des répondants mentionnent qu'elle est très bonne. Quatre structures évaluent le travail

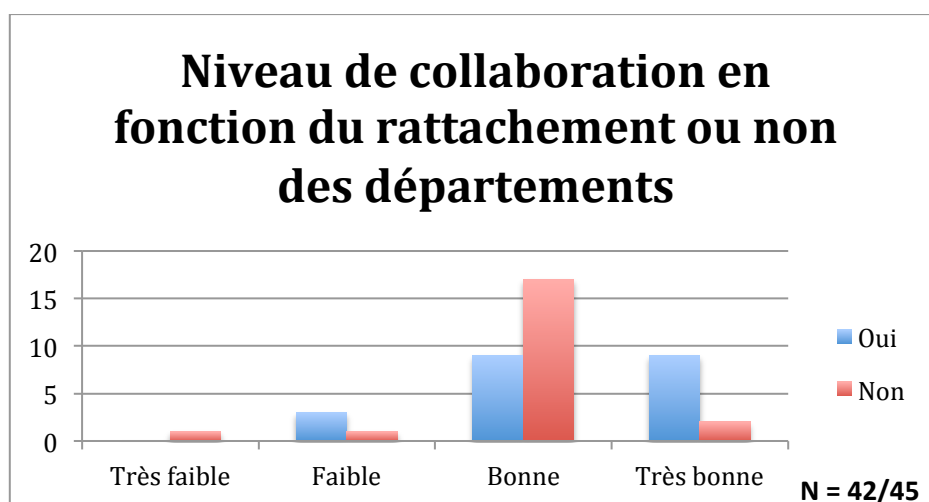
conjoint avec les services communication/marketing comme faible et seulement une structure le considère très faible; il s'agit d'une petite structure.

Globalement, les structures répondantes trouvent leurs collaborations satisfaisantes (bonne et très bonne) à 88,1% (soit 36 sur 42). Il s'agit d'un résultat très positif qui révèle qu'un travail conjoint est perçu comme efficace.



En complément aux résultats concernant la dépendance ou non des services éducatifs et des services communication/marketing au sein des structures, on constate que les services éducatifs rattachés à la même direction que les services communication/marketing conçoivent à part égal (soit 9 sur 21) leur collaboration comme bonne ou très bonne. Pour les structures dont les départements ne dépendent pas de la même direction, le niveau de coopération est davantage évalué comme bon (81%, soit 17 sur 21). Seulement 2 répondants voient leur travail conjoint comme étant très bon.

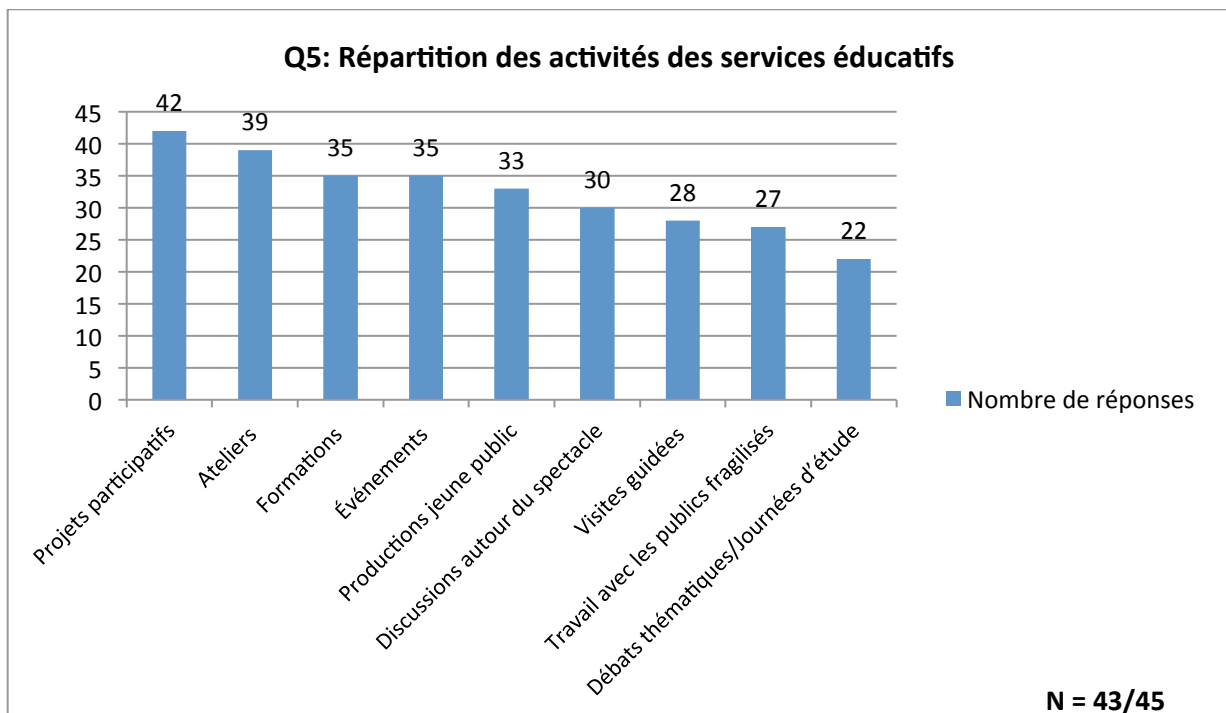
Il semblerait que rattachés ou non à une même direction, les services éducatifs évaluent positivement leur collaboration avec les services communication/marketing.



3. Activités éducatives

Les services éducatifs proposent un vaste éventail d'activités. Un regroupement par catégories a été fait pour visualiser les activités que les services éducatifs mettent en place au niveau européen en 2012.

Les résultats montrent que 97,7% (soit 42 sur 43) des répondants organisent des projets participatifs, que 90,7% (soit 39 sur 43) proposent des ateliers et que 81,4% (soit 35 sur 43) des structures élaborent des événements et des activités de formation. Viennent en quatrième position les productions jeune public avec 76,7% (soit 33 sur 43) des structures qui en organisent.



Selon les données recueillies en 2011 dans la *Cartographie du secteur de la sensibilisation à l'opéra et à la danse*, les activités les plus organisées selon les 26 répondants étaient les ateliers (92%), suivies des visites guidées (84%), des productions jeune public (80%) et des discussions autour des spectacles (80%). Venaient ensuite les formations (76%) et les projets participatifs (68%).

La divergence des résultats entre 2011 et 2012 pourrait montrer une évolution des activités proposées. Néanmoins, une telle évolution du secteur est peu probable en l'espace d'un an. En outre, aucune description des catégories d'activités n'avait préalablement été fournie dans le questionnaire. Une interprétation différente de ces catégories d'activités pourrait donc venir fausser la comparaison des résultats. Par exemple, 92% des services éducatifs organisent des projets participatifs en 2012 et seulement 68% en 2011. Cette grande disparité pourrait s'expliquer par le fait que la catégorie des projets participatifs a été comprise d'une manière globalisante, et non limitée aux opéras avec les communautés

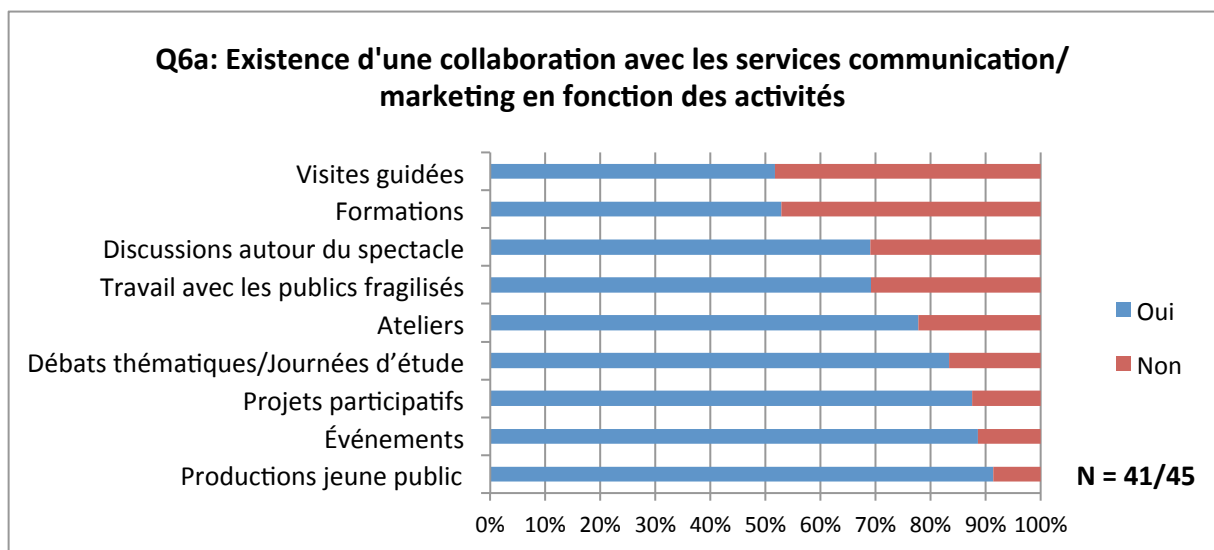
locales (traduction des *Community Opera* britanniques), nuance qui avait été apportée dans la cartographie. Enfin, les échantillons de cette étude et de la cartographie sont trop disparates pour tirer des conclusions satisfaisantes.

Les prochaines conclusions concernant les activités des services éducatifs seront fondées sur les chiffres quant à la répartition des activités proposées.

Présence ou absence de collaboration

En premier lieu, en fonction des activités qu'elles proposent, les structures devaient indiquer s'ils travaillent ou pas avec les services communication/marketing. **91,4% des services éducatifs mentionnent collaborer avec la communication/marketing pour les productions jeune public.**

88,6% des répondants travaillent conjointement pour les événements, 87,5% pour les projets participatifs et 83,3% pour les débats thématiques/Journées d'études. 77,8% des services éducatifs coopèrent pour les ateliers, 69,2% pour le travail avec les publics fragilisés et 69% pour les discussions autour du spectacle. 51,7% des répondants qui organisent des visites guidées collaborent avec la communication/marketing et 52,9% pour les formations.



On remarque en tête de liste les productions jeune public, les événements et les projets participatifs. Ces résultats ne sont pas sans intérêt lorsque l'on considère qu'il s'agit de trois activités ponctuelles qui touchent un large public et qui nécessitent de grands moyens par les structures. En ce qui concerne les projets participatifs, ces derniers mobilisent généralement différents publics et ressources. De plus, ces activités assez nouvelles dans la programmation des services éducatifs sont intéressantes d'un point de vue médiatique et social. Il est de plus valorisant pour une institution de travailler avec les communautés locales et associatives ; œuvrer avec tous les publics peut concourir à consolider une bonne image de marque. Ces activités peuvent également justifier le financement public.

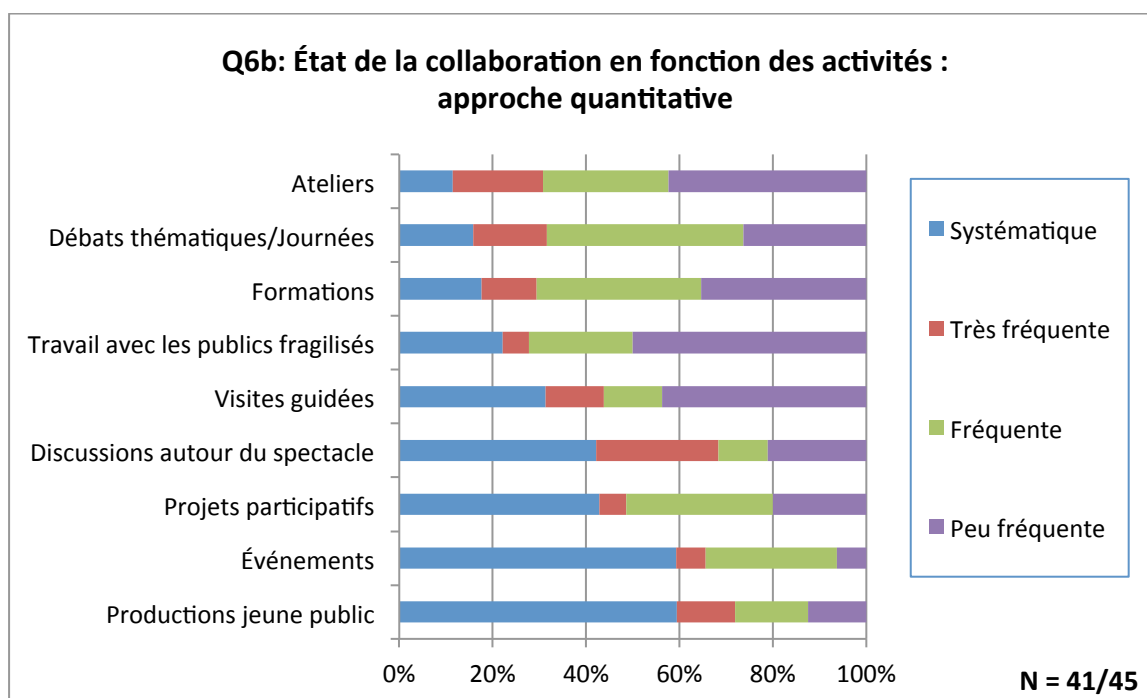
En queue de liste, on retrouve les formations et les visites guidées. Il y a moins de services éducatifs qui collaborent avec la communication/marketing possiblement car les formations

s'adressent avant tout aux enseignants et aux animateurs culturels, des groupes précis et captifs. On peut supposer que la production de matériel pédagogique et la promotion/communication des formations auprès des enseignants sont davantage faites directement par les services éducatifs, dont ils sont les spécialistes.

Quant aux visites guidées, certains services éducatifs ne les prennent pas en charge, sans doute parce qu'elles ne sont pas conçues pour un public particulier : on suppose alors que le contenu est plus informatif que didactique. Dans ce cas, les visites feraient partie des services communication/marketing qui seraient responsables de trouver les groupes de visiteurs. Lorsque les visites guidées incombent aux services éducatifs, on présume qu'elles sont modelées pour correspondre aux groupes choisis et que leur contenu prime sur le nombre de visiteurs. Il s'agirait là d'une activité pédagogique à part entière dans laquelle les services communication/marketing auraient moins leur place.

Concernant les services éducatifs qui collaborent avec les services communication/marketing par rapport à certaines activités, les répondants devaient ensuite préciser la quantité et la qualité de cette coopération.

Collaboration en termes de quantité



Certaines activités des services éducatifs se font en collaboration avec les services communication/marketing de manière systématique. 59,4% des services éducatifs collaborent systématiquement pour les productions jeune public, 42,9% pour les projets participatifs et enfin 42,1% pour les discussions autour du spectacle. Pour d'autres activités, les services travaillent conjointement de manière fréquente. On retrouve les débats thématiques/journées d'études avec 42,1% et les formations avec 35,3%. Enfin, certaines activités révèlent une collaboration peu fréquente entre les services, comme celles

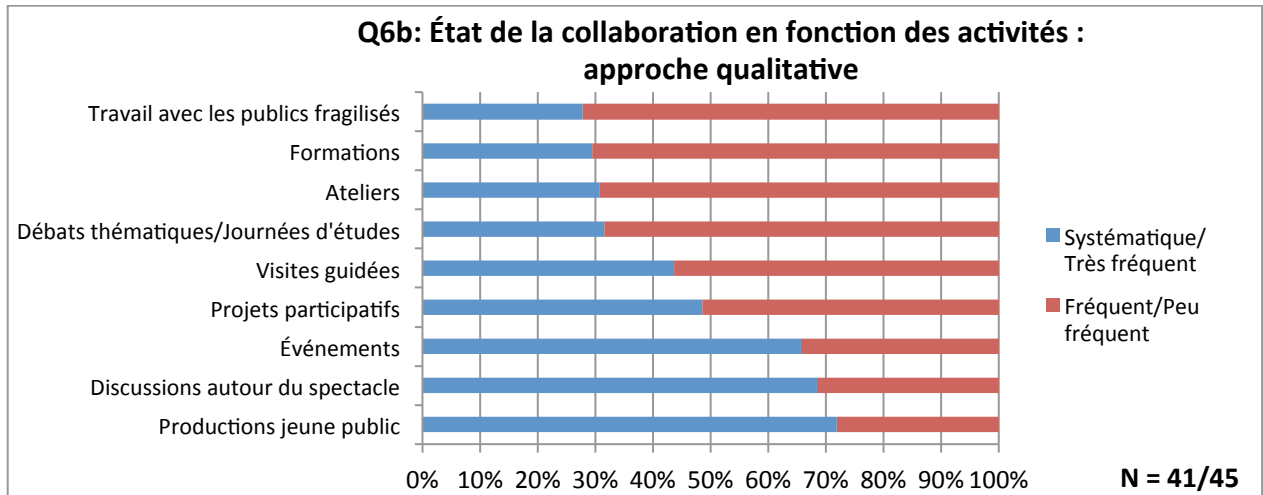
adressées aux publics fragilisés (50%), les visites guidées (43,8%), les ateliers (42,3%) ou encore les formations (35,3%).

Encore une fois, on constate en tête de liste, les activités où la collaboration entre les services éducatifs et les services communication/marketing est systématique, les productions jeune public, les événements et les projets participatifs. Ces données viennent en quelque sorte confirmer nos hypothèses précédentes. Les productions jeune public et les événements mobilisent beaucoup de ressources financières, humaines et de temps au sein des structures pour toucher un large public. Il paraît donc nécessaire de collaborer de manière régulière et active, d'autant plus que ces activités souvent coûteuses doivent être rentabilisées par un remplissage de salle. Quant aux projets participatifs, il s'agit d'un travail avec différents publics qui suscite la curiosité des médias, qui a une utilité sociale et qui concourt à consolider l'image de marque de la structure. On suppose pour ces raisons que la collaboration est systématique.

Les activités où la collaboration est majoritairement peu fréquente sont les visites guidées (43,8%) et le travail avec les publics fragilisés (50%). Les visites guidées sont parfois prises en charge par d'autres départements vu l'objectif premier de rejoindre le grand public. Dès lors, il s'agirait davantage d'une activité informative que pourraient prendre en charge d'autres départements comme la communication. En d'autres cas, les services éducatifs s'occuperaient de ces activités afin d'induire un contenu didactique. Les services communication/marketing seraient alors moins impliqués. Plus rarement, les visites guidées sont des activités peu organisées au sein des structures de par un manque de disponibilité des salles.

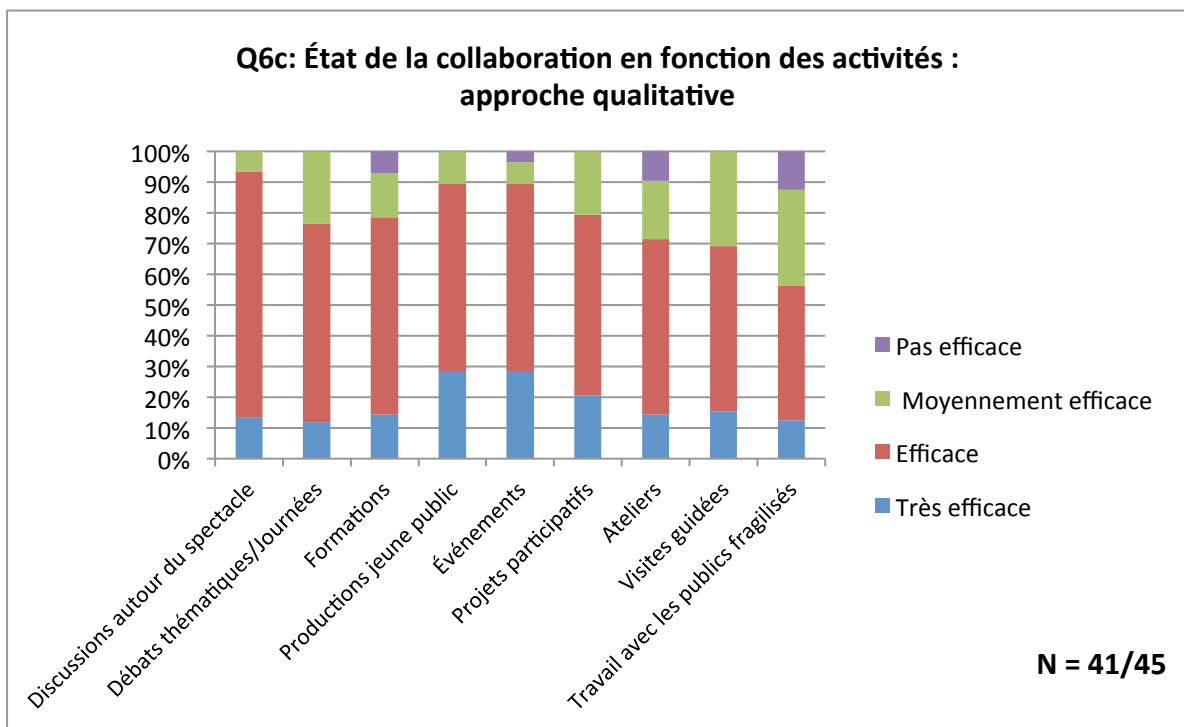
En ce qui concerne le travail avec les publics fragilisés, il s'agit d'activités s'adressant à des publics très spécifiques, des gens fragilisés socialement, économiquement ou médicalement. Généralement, elles ont pour objectif de créer des liens sociaux et de donner accès à la culture, à l'opéra et à la danse. En conséquence, on présume qu'un travail pédagogique important doit être fait afin d'adapter les activités aux contextes socioculturels des groupes visés. Enfin, on peut imaginer que la coopération se fait moins en interne, mais plus sur le terrain avec les associations et les partenaires, des collaborateurs qui ont plus l'habitude de travailler avec ces groupes spécifiques sur le terrain.

Afin d'obtenir une vision plus globale des données quantitatives recueillies, on peut regrouper les résultats obtenus selon deux axes: les activités à collaboration « systématique/très fréquente » et les activités à collaboration « fréquente/peu fréquente ».



Les résultats démontrent que les services éducatifs travaillent régulièrement avec les services communication/marketing pour les activités productions jeune public, les discussions autour du spectacle, les événements et les projets participatifs. De manière moins régulière, on retrouve les visites guidées, les débats thématiques/journées d'études, les ateliers, les formations et le travail avec les publics fragilisés. Il est intéressant de rappeler que les visites guidées, les formations et le travail avec les publics fragilisés sont également les activités où l'absence de collaboration entre les services éducatifs et ceux de la communication/marketing est la plus marquée.

Collaboration en termes de qualité



La totalité des activités organisées par les services éducatifs en collaboration avec les services communication/marketing fait l'objet d'une coopération efficace. Pour chacune

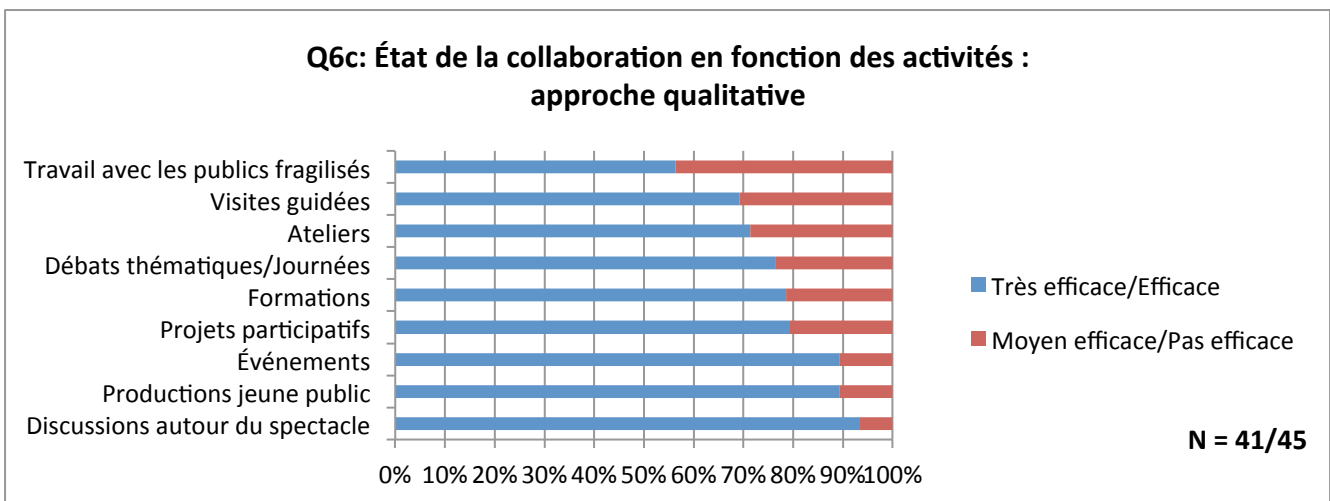
des activités, les responsables des services éducatifs répondent avec la majorité absolue que cette coopération est efficace. Seul le travail avec les publics fragilisés n’obtient que 43,8% (soit 7 sur 16).

80% des services éducatifs qui travaillent conjointement avec les services communication/marketing trouvent la collaboration efficace quant aux discussions autour des spectacles. 64,7% des répondants conçoivent leur coopération comme étant efficace pour les débats thématiques/journées d’étude, 64,3%, pour les formations, 60,7% pour les événements et les productions jeune public. Le travail conjoint est efficace pour les projets participatifs à 58,6%, les ateliers à 57,1% et les visites guidées à 53,8%.

Pour avoir une vue d’ensemble des données qualitatives recueillies sur la collaboration des services en fonction des activités, on peut rassembler les résultats obtenus selon deux axes : les activités à collaboration « très efficace/efficace » et les activités à collaboration « moyennement efficace/pas efficace ».

Il y a 93,3% des répondants des services éducatifs qui conçoivent leur collaboration avec les services communication/marketing relativement efficace par rapport aux discussions autour du spectacle et 89,3% pour les productions jeune public et les événements. Viennent ensuite les projets participatifs avec 79,3% des répondants, 78,6% pour les formations et 76,5% pour les débats thématiques/journées d’études.

Quant aux ateliers, 71,4% des services éducatifs trouvent leur coopération relativement efficace alors que 28,6% la trouvent relativement peu efficace. Pour les visites guidées, 69,2% des répondants conçoivent leur travail conjoint comme étant relativement efficace tandis que 30,8% la trouvent relativement peu efficace. La collaboration pour le travail avec les publics fragilisés est perçue comme relativement efficace par 56,3% des membres alors que 43,7% la trouvent relativement peu efficace.

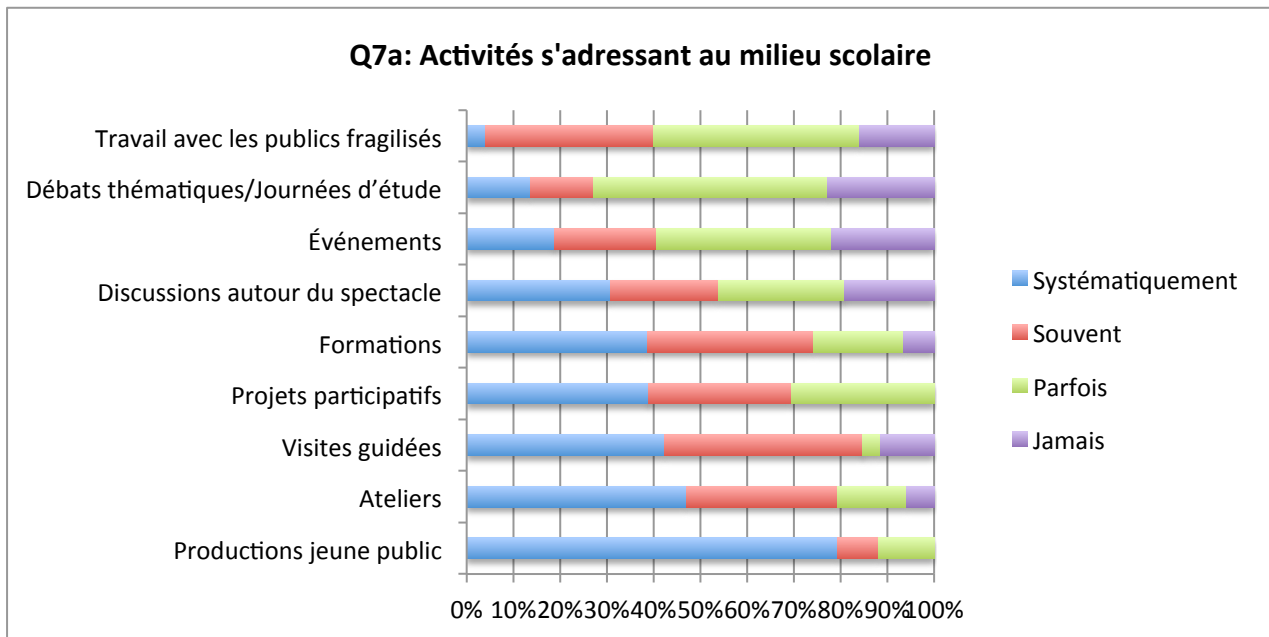


En comparant ces données sur la qualité de la collaboration avec celles sur la quantité, on remarque que lorsque la collaboration entre les services est fréquente, la coopération est aussi efficace. De ces résultats, on peut émettre l’hypothèse que la collaboration entre les services éducatifs et la communication/marketing est efficiente en ce qui concerne toutes les activités entourant le spectacle, que ce soit la production elle-même, la discussion autour de cette dernière, les événements qui s’y rattachent et les projets participatifs. Bref, ce sont

tous des activités qui tournent autour de l'action scénique, qui sont ponctuelles et qui visent un large public. En revanche, les activités où la collaboration est moindre sont davantage à caractère pédagogique et ne se rattachent pas forcément au calendrier des productions présentées.

Activités s'adressant au milieu scolaire

Cette question visait à identifier les activités qui s'adressent au milieu scolaire, leur fréquence et l'existence d'une collaboration avec les services communication/marketing. Partant de l'hypothèse que le milieu scolaire est une spécificité propre aux services éducatifs et l'un de ses groupes phares, l'objectif sous-jacent était de voir si une collaboration était jugée comme nécessaire ou non.



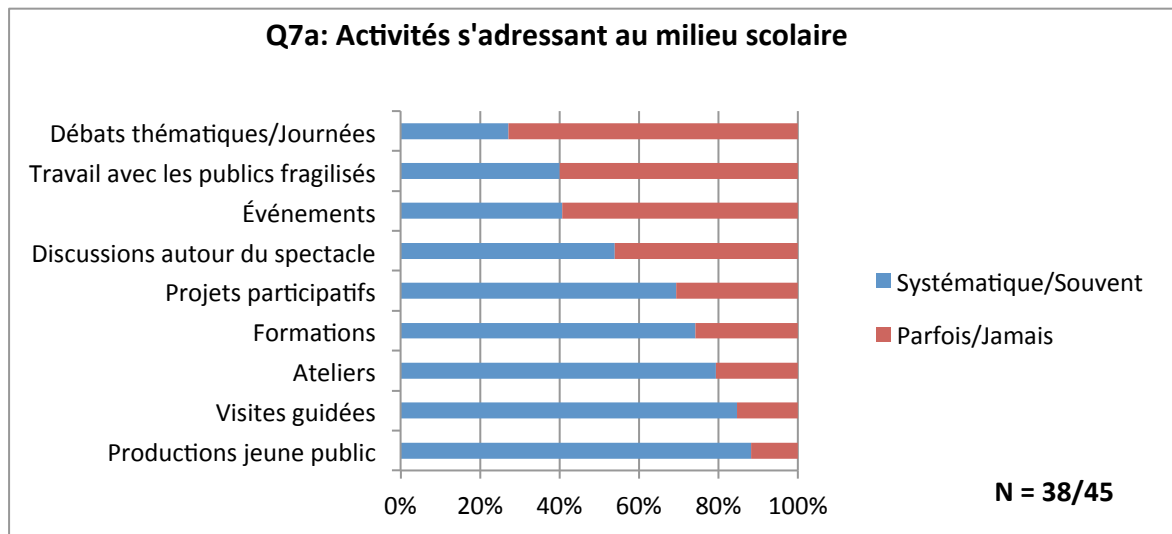
Six activités sont proposées systématiquement aux groupes scolaires :

- I. 79,4% des répondants proposent systématiquement des productions jeune public aux groupes scolaires ;
- II. 47,1% pour les ateliers ;
- III. 42,3% pour les visites guidées ;
- IV. 38,9% pour les projets participatifs ;
- V. 38,7% pour les formations ;
- VI. 30,8% pour les discussions.

Trois activités sont proposées seulement parfois aux groupes scolaires :

- I. 50% des répondants adressent parfois les débats thématiques/journées d'études aux groupes scolaires ;
- II. 44% des répondants pour le travail avec les publics fragilisés ;

III. 37,5% des répondants pour les événements.



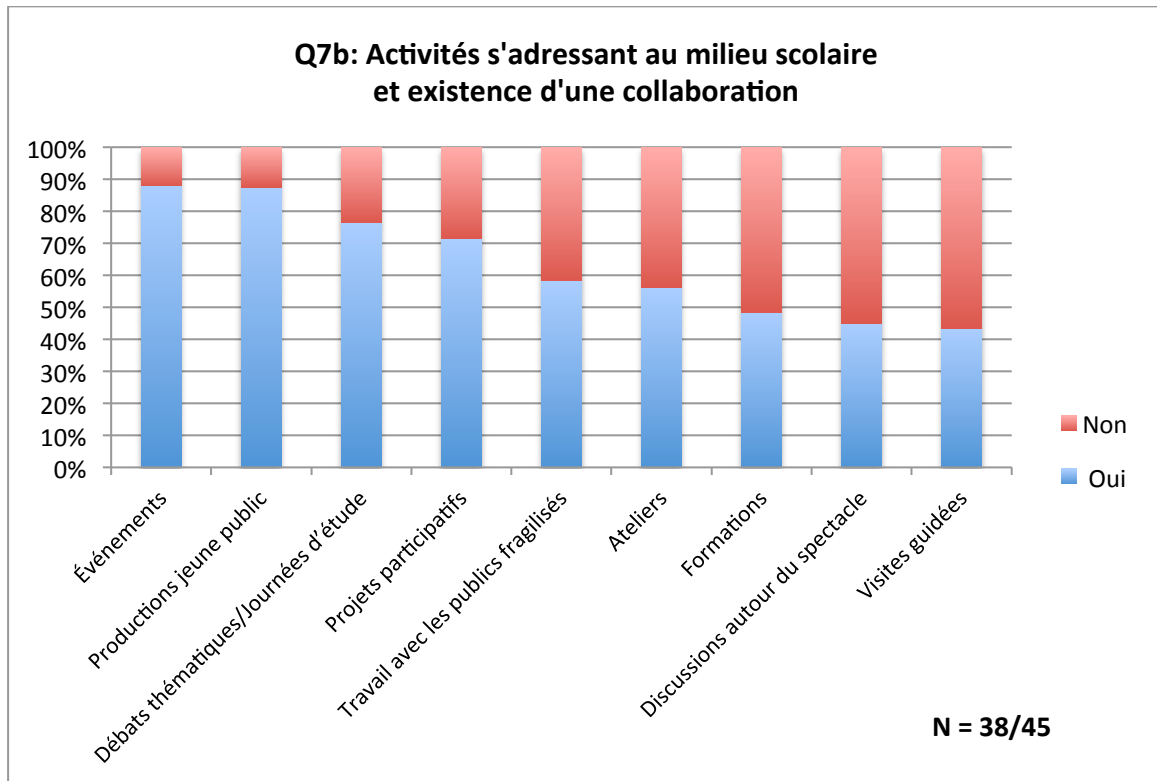
En regroupant les résultats autour de deux axes : les activités qui s'adressent d'une part « systématiquement/souvent » et d'autre part « parfois/jamais » aux groupes scolaires on arrive sensiblement aux mêmes résultats. De par son appellation, les productions jeune public s'adressent clairement aux enfants et aux jeunes. Elles sont d'ailleurs l'un des vecteurs privilégiés pour l'éveil à l'opéra et le développement d'un regard critique. Les visites guidées organisées par les services éducatifs pour les groupes scolaires permettent de faire découvrir l'opéra et ces multiples facettes tout en acquérant du savoir. Il semble clair que ces activités puissent facilement s'adresser aux groupes scolaires ; elles sont propices à la transmission du savoir et à l'éveil de la curiosité et de la créativité de l'élève.

On peut supposer que les événements ne s'adressent que rarement aux groupes scolaires car ils sont organisés hors du temps scolaire (pendant les vacances, en soirée ou pendant un week-end). Ainsi, les publics visés – enfants, jeunes, familles etc. - participeront à un événement sur base volontaire et bien souvent, hors d'un groupe.

Le travail avec les publics fragilisés pour les groupes scolaires est un secteur restreint ; il s'adresse uniquement aux écoles situées dans les milieux sensibles. Enfin, les débats thématiques et les journées d'études visent généralement les adultes, les professeurs et les intervenants du milieu éducatif.

En fonction de ces activités destinées aux groupes scolaires, on a demandé s'il y avait une collaboration avec les services communication/marketing.

Présence ou absence de collaboration



Les événements (88%), les productions jeune public (87,5%) et les débats thématiques/journées d'études (76,5%) sont des activités où la majorité des responsables des services éducatifs coopèrent avec les services communication/marketing. Les formations (48,4%), les discussions autour du spectacle (45%) et les visites guidées (43,5%) ne sont pas des activités qui réunissent majoritairement les services éducatifs et ceux de la communication/marketing.

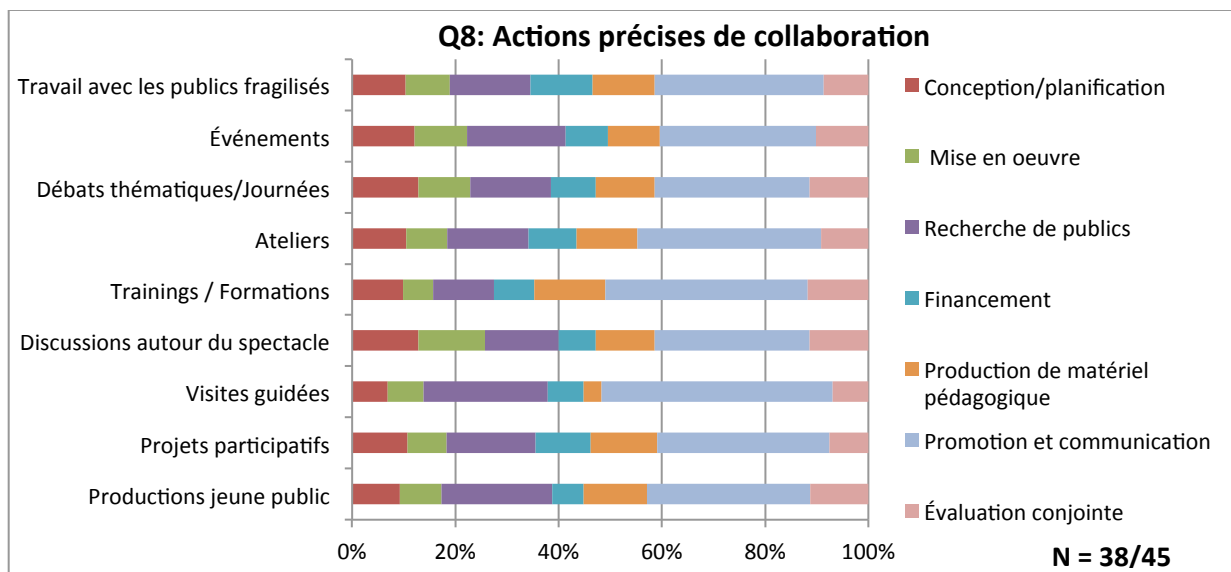
À la lumière de ces résultats et des précédents, une question intéressante se pose. Certaines des activités où la collaboration est dans l'ensemble opérante en termes qualitatif et quantitatif ne s'adressent pas de manière régulière au milieu scolaire, à l'exception des productions jeune public. À l'inverse, certaines activités où la collaboration est globalement moindre en termes qualitatif et quantitatif s'adressent de manière systématique au milieu scolaire.

Ce cas de figure est notamment représenté par les visites guidées. Globalement, cette activité ne fait pas l'objet d'une collaboration fréquente et efficace. Toutefois, les visites guidées s'adressent au milieu scolaire de manière « systématique/fréquente » selon 84,6% des répondants et 56,5% des responsables disent ne pas collaborer avec la communication/marketing dans ce cas.

On pourrait ainsi conclure que les activités s’adressant aux groupes scolaires, à l’exception des productions jeune public, font l’objet d’une collaboration moindre entre les services alors que les activités ne s’adressant pas au milieu scolaire bénéficient d’une collaboration efficiente entre les services. On peut supposer que les services éducatifs, étant spécialistes des groupes scolaires, élaborent leurs activités destinées au milieu scolaire de A à Z sans l’aide d’autres spécialistes (en l’occurrence ceux de la communication/marketing) et que les activités non destinées au scolaire sont plus propices à un travail conjoint.

Les actions de la collaboration

La collaboration entre les services éducatifs et les services communication/marketing se focalisent sur des actions précises qui interviennent à des moments différents.



Les actions de collaboration qui s’accomplissent le plus souvent avec la communication/marketing sont la promotion et la communication des activités des services éducatifs. De fait, toutes les activités font intervenir en premier la promotion et la communication ; en moyenne 95,8% des répondants disent collaborer avec les services communication/marketing pour promouvoir et communiquer toutes les activités.

Selon la *Cartographie du secteur de la sensibilisation à l’opéra et à la danse en 2011*, la communication et la promotion des activités des services éducatifs passent principalement par voie numérique. Les supports les plus utilisés sont le site internet de la structure (utilisé dans 96% des cas), les partenariats avec les médias locaux (utilisés dans 88% des cas) et les réseaux sociaux (utilisés dans 80% des cas). On trouve notamment des campagnes d’e-mailing et de diffusion d’invitations, des bilans et des communications directes. Bref, que ce soit la publicité, la vente, l’internet, le marketing direct, la promotion des ventes, le sponsoring et les relations publiques, tous les véhicules sont bons pour promouvoir et communiquer sur les activités éducatives.

Vient ensuite la recherche de publics : elle est la deuxième action de collaboration en importance pour toutes les activités, à l’exception des formations où la production de matériel pédagogique vient en deuxième. La recherche de publics peut s’effectuer

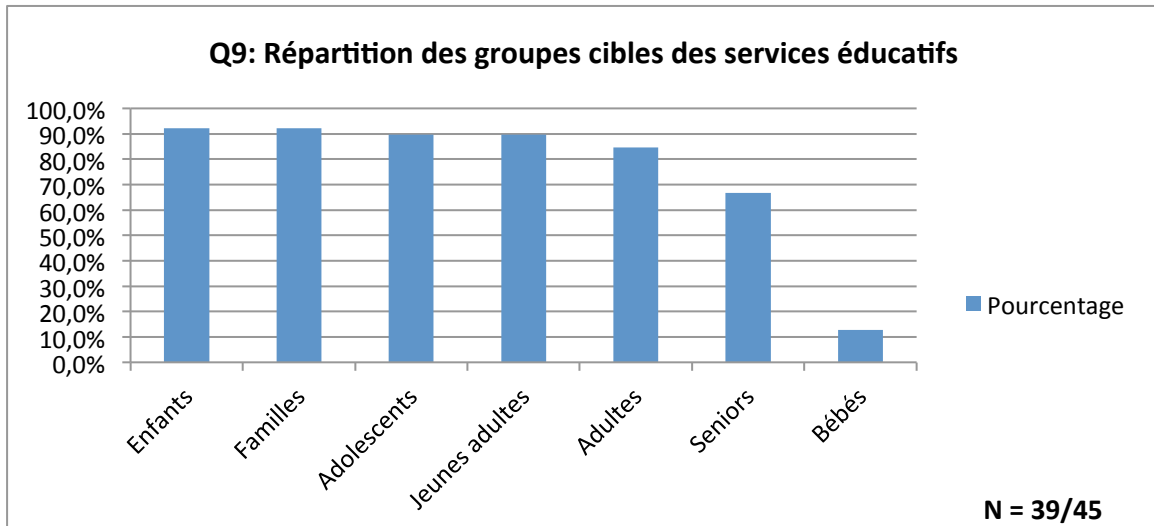
notamment par une étude de marché, la segmentation des marchés en publics cibles (séparation du marché en sous-groupes ayant des besoins homogènes) et le positionnement de la structure face à ses segments et ses concurrents. Pour atteindre les publics cibles on doit ensuite faire intervenir tous les mécanismes de promotion et de communication. L'important est de bien comprendre ses publics, son environnement et ses particularités intrinsèques afin d'ajuster et de personnaliser ses stratégies, notamment communicationnelles.

La **conception et la planification des activités** suit pour les discussions autour du spectacle, les débats thématiques/journées d'études et les événements. Il n'est pas étonnant que la collaboration autour des événements se passe lors de la conception et de la planification puisqu'ils sont avant tout la mise en œuvre d'un concept pour rejoindre un public généralement précis. En ce qui concerne la **production de matériel pédagogique**, cette action de collaboration intervient en troisième lieu pour les productions jeune public, les projets participatifs, les ateliers et le travail avec les publics fragilisés. Ces activités visent généralement à susciter la curiosité et la créativité des participants puis à fournir du savoir.

Selon la *Cartographie du secteur de la sensibilisation à l'opéra et à la danse en 2011*, les matériaux pédagogiques rassemblent plusieurs types de supports destinés à différents publics. Le matériel pédagogique produit par la majorité des services éducatifs (92% du panel) est destiné aux enseignants. Viennent ensuite le matériel électronique – par exemple les sites internet et les blogs (76%), les programmes pour enfants (76%) et dans une proportion moindre les publications comme les affiches (64%) ou les captations de productions (48%). On imagine que la collaboration avec les services communication/marketing s'effectue principalement pour la conception de matériel graphique, puis lors de la promotion et de la communication de ces matériaux, et non pour l'élaboration de contenu.

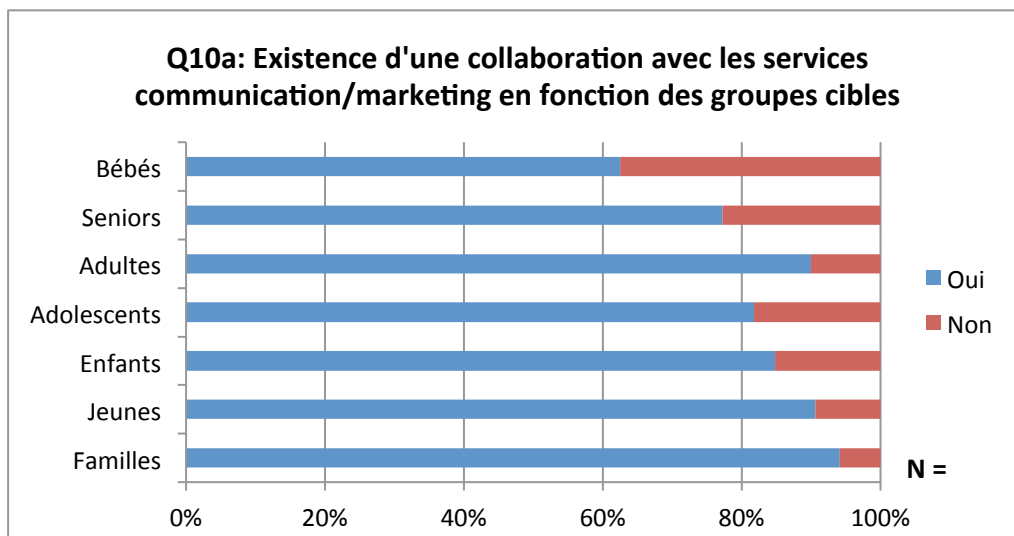
4. Groupes cibles

Cette section traite de la collaboration entre les services éducatifs et les services communication/marketing sous un angle différent, celui des groupes cibles. Partant de l'hypothèse que les services éducatifs s'intéressent plus au contenu (donc à l'élaboration d'activités) qu'aux chiffres, il nous a paru intéressant de croiser les données, cette fois-ci en s'intéressant à la segmentation des publics.



Globalement, les activités des services éducatifs s'adressent à part égale à tous les publics cibles. Il n'est pas surprenant de constater qu'ils travaillent principalement avec les enfants, les adolescents, les jeunes adultes et les familles. Mais il est plus étonnant de découvrir que 12,8% d'entre eux visent les bébés et que 67% visent spécifiquement les seniors.

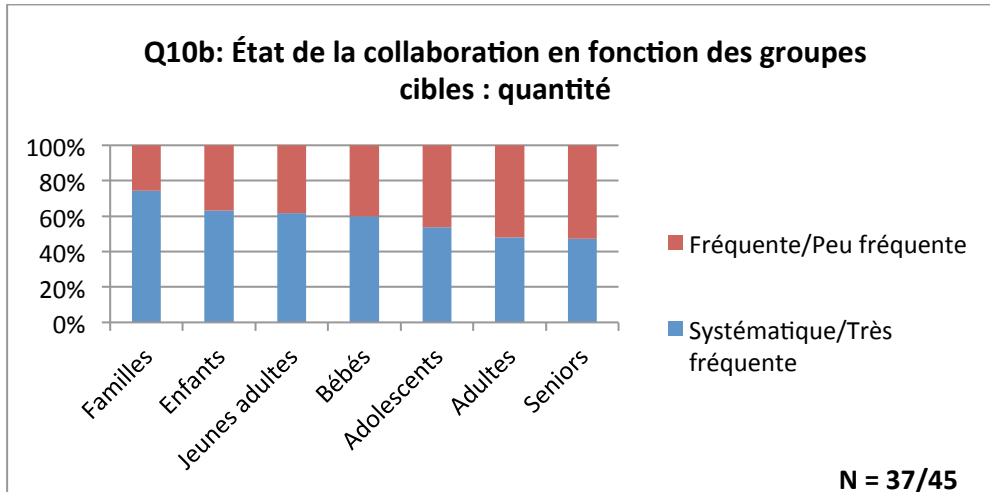
Présence ou absence de collaboration



Ce graphique montre qu'une importante majorité des répondants coopèrent avec les services communication/marketing en fonction de tous les publics cibles. Seuls les groupes des seniors et des bébés semblent moins faire l'objet de collaboration. On peut supposer qu'étant les groupes avec lesquels ils travaillent le moins, les services éducatifs ont moins de réflexes à collaborer. Tout au moins, ils sont propices à des collaborations futures.

Collaboration en termes de quantité

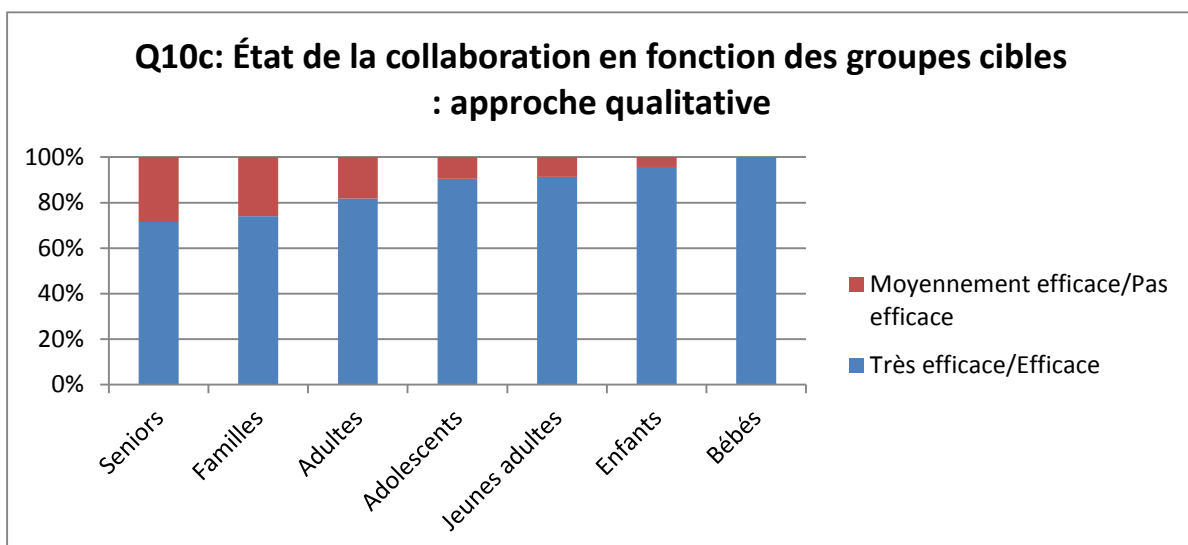
Dans une proportion dépassant les 50%, tous les publics ciblés bénéficient d'une collaboration systématique entre les services éducatifs et les services communication/marketing.



Là où la collaboration est moins fréquente (regroupement « fréquente/peu fréquente »), on retrouve les seniors (47,1%), les adultes (48%) et les adolescents (53,8%). Les bébés suivent, mais les données quant à ce groupe cible sont à analyser avec précaution compte tenu du faible nombre de réponses. De ces résultats, on voit tout de même que la collaboration est plus fréquente lorsqu'il s'agit des familles, les enfants et les jeunes adultes.

Collaboration en termes de qualité

Les collaborations entre services - lorsqu'elles concernent des groupes cibles – sont perçues comme étant efficaces.



En regroupant les données selon deux axes : « très efficace/efficace » et « moyennement efficace/pas efficace », on voit que la collaboration quant aux bébés est perçue comme efficace à 100%, donnée qu'il faut relativiser en raison du peu de répondants. Le groupe des enfants est celui où un plus grand nombre de répondants disent que la coopération est efficace (95,6%). Viennent ensuite les jeunes adultes avec 91,3% et les adolescents avec 90,5%.

En recoupant toutes les données, il est intéressant de voir qu'il y a plus de collaboration par rapport aux groupes des enfants, des jeunes adultes et des familles et que ces dernières sont très fréquentes et efficaces. Les adolescents sont dans une position médiane puisque les services coopèrent fréquemment mais pas forcément avec satisfaction.

Dans notre étude, il s'est avéré intéressant d'aborder la question de la collaboration entre services communication/marketing et éducatif selon les deux axes choisis, à savoir les activités mises en place et les groupes ciblés. **Il s'avère que lorsque l'on aborde la question du point de vue des groupes cibles – jargon d'inspiration plus « marketing » - les services éducatifs ont une impression d'efficacité importante. A contrario, aborder la collaboration sous l'angle des activités met l'accent sur le « fond », ce qui engendre un sentiment de satisfaction plus mitigé.**

5. Une collaboration idéale serait...

La dernière question du sondage demandait de décrire ce que serait une collaboration idéale avec les services communication/marketing. Cinq points ont été cités de manière récurrente ; voici la formule jugée la plus opérationnelle :

- Des réunions régulières;
- Une concertation dès la conception et la planification des activités éducatives ;
- Une meilleure compréhension des champs de compétences respectifs et des enjeux de chacun;
- La mise en place d'outils de travail communs ;
- La définition d'objectifs communs en phase avec les stratégies et les missions de la structure.

PARTIE 2 : Enquête qualitative : aller en profondeur

Entretiens

1. Deutsche Oper am Rhein (entretien avec Maike Fölling, responsable des projets jeune public)

Au Deutsche Oper am Rhein, le service éducatif a été créé au début de la saison 2009-2010. Maike Fölling y travaille au côté de la responsable des projets éducatifs, Karoline Philippi. Le service dépend de la dramaturgie alors que les services communication/marketing dépendent de l'intendant. Depuis la création du service éducatif, les deux responsables sont en contact avec la communication/marketing. Selon Maike, ce travail conjoint avec la communication/marketing est bon : les services éducatifs bénéficient de leurs savoir-faire et de leur budget – en effet, la promotion et la communication des activités pédagogiques sont financées sur le budget de la communication/marketing. Le service éducatif a également une personne de contact au sein de ce département.

Ayant leurs bureaux très proches, le service éducatif et celui de la communication/marketing se rencontrent chaque jour de manière informelle. Maike mentionne que beaucoup de choses se mettent en place naturellement. Par exemple, pour publier un commentaire sur Facebook ou un texte dans la newsletter, il suffit de s'envoyer un mail. Des réunions formelles ont lieu lorsqu'il est nécessaire de discuter de questions de fond, actuelles ou de stratégies. Notamment, les services se rencontrent pour discuter de la publication annuelle du service éducatif ou la planification des newsletters de l'année.

Selon Maike, les services communication/marketing n'influencent que peu la programmation de son département. De fait, la programmation des activités est principalement basée sur les œuvres programmées et ensuite sur les besoins des publics ciblés. Elle mentionne toutefois que malgré leurs visions différentes – « la communication/marketing est davantage tournée vers le quantitatif que le qualitatif » – elle apprend beaucoup de leur travail conjoint : par exemple, la manière optimale pour s'adresser à certains publics, ou encore comment créer un visuel attractif et comment présenter le contenu de manière claire, concise et agréable. Maike mentionne qu'elle a fait quelques stages en marketing durant sa formation; elle connaît donc assez bien les besoins de la communication/marketing.

Maike travaille concrètement avec la communication/marketing principalement sur la promotion et la communication des activités. De manière générale, pour le marketing, elle écrit les textes et envoie des idées photos, et le département marketing en fait la mise en page et le visuel. Pour la presse, elle écrit la première version des textes et le département les affine et s'occupe de les diffuser.

Le service éducatif du Deutsche Oper am Rhein utilise plusieurs moyens de communication et de promotion pour donner de la visibilité à ses activités :

- Ils ont un site internet dont une section concerne le service éducatif. Maïke écrit les textes et le département communication/marketing les met en ligne;
- Ils ont un compte Facebook et un compte Twitter. Une nouvelle page Facebook « Operntester am Rhein » dédiée aux jeunes a été créée conjointement par les services marketing et éducatif;
- Le service éducatif a une publication annuelle « Junges Publikum » pour laquelle Maïke écrit les textes et le département communication/marketing en fait la mise en page;
- Deux newsletters (papier et numérique) sont publiées quatre fois par an; une s'adresse aux familles et l'autre aux enseignants;
- Des pages dédiées aux activités du service éducatif figurent dans la publication annuelle de l'opéra et les programmes mensuels;
- Des prospectus sur les activités et les œuvres du service éducatif;
- Des communications internes.

L'ensemble des services du Deutsche Oper am Rhein centralisent ses efforts autour de la constitution d'une base de données sur la clientèle unique, qui renforcera la relation entre le public et la structure. Ainsi, les actions de communication/marketing et l'évaluation des activités des services éducatifs s'amélioreront inévitablement.

Enfin, pour le futur, Maïke souhaite que la presse donne encore plus la priorité à la diffusion des activités des services éducatifs.

2. Opéra national du Rhin (entretien avec Flora Klein, responsable du département jeune public)

À l'Opéra national du Rhin, le département jeune public est placé sous l'égide de la direction de la communication et du mécénat. Flora Klein y travaille en tant que responsable, en collaboration avec Hervé Petit. Au sein de la communication et du mécénat, on retrouve également les responsables des partenariats, des médias et de la communication du Ballet, une chargée du site internet et une attachée de presse. Étant rattaché à la communication, le département jeune public effectue également des tâches liées à la communication. Ainsi, cela permet au service d'avoir une vision d'ensemble de la programmation de l'Opéra national du Rhin et des différentes activités proposées autour des spectacles, ainsi qu'une conscience globale des publics. Décloisonner le public jeune des autres groupes cibles pour engager et insuffler la diversité dans le travail.

Flora estime que son travail conjoint avec la communication et le mécénat est très efficace. Effectivement, la communication en interne s'effectue en direct et de manière immédiate ; les échanges se font avec la personne concernée de visu. Quelques rencontres formelles sont organisées et généralement elles sont courtes et ciblées.

Pour Flora, le marketing est le travail de tous les membres du service communication et mécénat. Elle fait même référence à une synergie entre tous, où chacun collabore aux principales missions. Par exemple, un travail d'équipe s'effectue quant à la recherche de publics et aux stratégies pour attirer de nouveaux spectateurs. Ainsi, Flora et son collaborateur sont parfois appelés à faire du marketing. Il est important ici de mentionner

que le marketing n'est pas un terme utilisé à l'Opéra national du Rhin, et encore moins par le département jeune public. Le travail de promotion/communication, de recherche de publics, de financements, est l'affaire de tous et il n'est pas important de nommer ces démarches « marketing ».

Tous les projets et démarches de sensibilisation sont imaginés et réalisés par le département jeune public, qui rend ensuite compte de ses différentes activités au service de la communication.

Le département jeune public encadre et organise toutes ses activités. Il s'occupe de la communication, de la médiation, de la sensibilisation et du travail de découverte. L'Opéra est un univers qu'il est parfois difficile d'approcher. Pour sensibiliser les jeunes aux arts lyrique et chorégraphique, les services proposent donc un panel d'activités et de supports autour de chaque spectacle, dans une démarche d'accompagnement.

Flora, issue d'une formation universitaire dans le domaine de l'édition, conçoit à l'Opéra national du Rhin les dossiers pédagogiques, autour des spectacles de la saison, ou consacrés à une thématique en particulier. L'Opéra national du Rhin publie également chaque saison un livre illustré, autour de l'opéra pour enfants. Les maquettes de ces différents supports sont réalisées en interne, tout comme la communication/promotion de ces documents.

Une des actions spécifiques de coopération est le financement. L'Opéra national du Rhin est entre autres financé par le Ministère de la culture et de la communication, par les villes de Strasbourg, Mulhouse et Colmar, par le Conseil général de Bas-Rhin et du Haut-Rhin, et par la région Alsace. Une partie de ces financements est dévolue à l'action pédagogique et culturelle mise en place par l'Opéra national du Rhin, versant concernant le département jeune public, qui produit chaque année les bilans de ses différentes interventions, une argumentation quantitative et qualitative qui justifie le travail accompli et les résultats obtenus.

Pour le futur, Flora souhaite continuer dans cette voie, car ce schéma lui paraît particulièrement efficace, au vu des résultats obtenus. Elle souhaite que le département jeune public poursuive son travail de sensibilisation, en lien étroit avec les professeurs, les médiateurs et les responsables de groupes afin d'initier les spectateurs de demain. Chaque saison, l'Opéra national du Rhin accueille 30 % de jeunes de moins de 26 ans !

3. Malmö Opera - (entretien avec David Johansson, producteur et directeur de projet de l'Operaverkstan)

À Malmö Opera, l'Operaverkstan (« Atelier d'Opéra ») s'est mis en place en septembre 2002 sous la forme d'un service éducatif.

Sous la supervision de la direction générale, ce service est dirigé par une directrice artistique, Maria Sundqvist. David Johansson est à la fois producteur et directeur de projet. L'équipe est complétée par un artiste/animateur, Lars Fembro, et une chargée de projet marketing, Carolina Lindau.

Le poste de chargé de projet marketing a été créé vers 2007, à la suite de la restructuration du département marketing. À ce jour, le département se divise en deux branches. La première est généraliste et gère, entre autres, le site internet et la conception graphique pour tous les départements. La seconde se concentre sur trois projets spécifiques qui sont mis en place par trois employés : une personne s'occupe des productions de la scène principale, une autre se charge des productions de la petite scène et des tournées et la dernière des productions du service éducatif. Ainsi, la chargée de projet marketing du service éducatif fait également partie du département marketing. Lorsque la section générale du département marketing travaille pour le service éducatif, elle passe directement par la chargée marketing - c'est elle qui fait le pont entre le département marketing et le service éducatif et qui établit la stratégie à suivre.

Le travail de Carolina et tous les frais associés aux actions de communication/promotion sont pris en charge par le département marketing.

L'Operaverkstan de Malmö est un service éducatif particulier : il focalise exclusivement son travail sur la production d'opéra et de théâtre musical. Son ambition est de produire des spectacles de grande qualité pour la tranche d'âge 3-19 ans, avec une priorité donnée aux productions contemporaines ainsi qu'occasionnellement aux productions pour adultes. L'atelier intègre les enfants dans certaines productions et parfois ces dernières tournent dans les pays nordiques et en Allemagne. La particularité est que toutes les activités prises en charge par le service prennent appui sur les productions. Le personnel du Operaverkstan sélectionne et produit des spectacles. Le contenu éducatif est ensuite développé à partir de ces spectacles. Le département souhaite donc sensibiliser les jeunes à l'opéra pour les faire venir aux productions. Dans cette optique, il est tout à fait pertinent d'avoir au sein du service éducatif une personne chargée du marketing. La présence de cette spécialiste dans l'équipe est enrichissante et profitable.

Selon David, sa collaboration avec Carolina est cruciale. Entièrement dévouée aux productions du service éducatif, elle prend part tous les jours aux discussions et aux prises de décisions. Elle participe au processus décisionnel du début à la fin de tous les projets. Certes elle s'occupe de la stratégie marketing et du site internet du service éducatif, mais elle donne également son avis sur le choix des productions à présenter et les activités pédagogiques correspondantes à créer. Son expertise marketing enrichit les discussions et les décisions, notamment en ce qui concerne les publics à cibler ainsi que les meilleures manières de communiquer et de promouvoir efficacement les activités et les productions. David souligne le fait que Carolina a une grande expérience du *networking* et sait comment présenter le travail du Operaverkstan. À cet égard, elle s'applique même à faire du marketing interne, en informant les employés de la structure des actions du service éducatif. Carolina participe également à la recherche de financement du service éducatif grâce à son expertise marketing et à son réseau professionnel. Elle collabore avec ses collègues à l'élaboration des demandes de subventions publiques. Lorsque des subventions sont accordées, les fonds sont comptabilisés dans le budget du service éducatif.

Enfin, David travaille avec Carolina de manière systématique et pense que cette coopération est très efficace. Pour cette raison, ses souhaits pour l'avenir concernent principalement le

développement de la mission de son service. D'ici les 10 prochaines années à venir, il aimerait continuer à produire et à commander de nouvelles œuvres pour le jeune public

4. La Monnaie/De Munt (entretien avec Anne-Sophie Noël, responsable du développement culturel

À La Monnaie, le développement culturel dépend de la direction dramaturgie, édition et développement culturel alors que la communication et le marketing sont regroupés au sein de la direction communication et des publics. Seuls la presse et le *fundraising* relèvent de la direction générale. La responsable du développement culturel supervise 3 coordinateurs de projets, une secrétaire et 43 freelancers sur le terrain. Le service communication/marketing comprend globalement une directrice, une responsable de la promotion, ses assistantes et une graphiste, le personnel d'accueil ainsi que le box office et les Amis.

Selon Anne-Sophie, la collaboration avec les services communication/marketing est relativement bonne. Quelques rencontres formelles ont lieu entre les deux services. Elles sont généralement ponctuelles et s'orientent en fonction des projets, de la programmation et des besoins spécifiques. En règle générale, le développement culturel élabore le contenu et le service communication/marketing le relaye et le valorise.

Anne-Sophie mentionne que les services communication/marketing influencent peu les activités et le développement du service puisqu'ils ont, à certains égards, une vision et des objectifs différents.

Le Développement culturel de la Monnaie conçoit ses activités annuelles en fonction des publics cibles. L'équipe élabore des activités en fonction de 4 axes de travail : scolaire (6-18 ans), jeunes (-30 ans), familles, tout public, puis les nourrit à partir de la programmation de la structure. En d'autres termes, on peut dire que le Développement culturel de la Monnaie utilise la programmation et le calendrier de la Monnaie pour diriger les activités proposées aux différents groupes ciblés.

Pour Anne-Sophie, la collaboration entre les services s'effectue principalement en fonction de la promotion et la communication des activités. La recherche de financement s'effectue toutefois avec le service mécénat et sponsoring qui dépend directement de la direction générale. Quant à la valorisation du contenu, elle se fait de deux manières. D'abord, une communication orale se fait à l'interne. Anne-Sophie réunit les départements pour expliquer les projets, le contenu, les informations pratiques et les partenaires impliqués. Il s'agit principalement de rencontres informatives. Ensuite, les communications écrites visent l'externe, les publics. Pour ce faire, Anne-Sophie écrit pour chacune des activités un texte général assez développé que le web, la promotion et la presse modifient et affinent afin de le diffuser. Ce processus sur base de discussions est collégial. La conception et la diffusion des *flyers* se font de la même façon. Quant à la brochure annuelle de la structure, Anne-Sophie rédige le texte et généralement peu de modifications sont apportées avant la diffusion. Pour la promotion et la communication des activités, certaines sont prises en charge par le développement culturel, d'autres par les services communication/marketing. Ce travail de visibilité des activités est donc divisé entre les deux services. Dans ce cas, le

service éducatif finance les activités qu'il valorise lui-même et la communication/marketing finance les activités qu'elle rend visibles.

La recherche de financement concerne les projets participatifs et les ateliers, et le travail se fait relativement de pair avec le *fundraising*. Elle se concrétise par la recherche de *sponsors* par rapport aux publics cibles (surtout les jeunes et les jeunes adultes) et par la recherche de fonds spécifiques, publics et privés, en fonction de projets particuliers. D'ordre général, les fonds récoltés par le *sponsorship* sont injectés dans le budget global de la structure alors que les fonds spécifiques sont administrés dans le budget des projets particuliers du service éducatif.

Enfin, le souhait d'Anne-Sophie pour améliorer les collaborations futur est de trouver un subtil équilibre entre les projets et la communication à mettre en place par les différents services internes afin que les publics visés se sentent toujours mieux accueillis à la Monnaie.

CONCLUSION

L'objectif de cette étude a été de dresser un portrait des collaborations entre les services éducatifs et les services communication/marketing des structures européennes membres de RESEO et plus spécifiquement de déterminer quelles sont les activités favorables ou non à une bonne complémentarité et quels sont les groupes cibles autour desquels un travail conjoint est bénéfique. Suite à une enquête quantitative, une analyse qualitative de ces relations de travail a permis d'offrir aux membres de RESEO une vision plus concrète des différents mécanismes de collaboration.

L'état de la collaboration réalisé à l'aide d'un questionnaire en ligne a permis de constater que 97% des services éducatifs répondants coopèrent avec les services communication/marketing et que 88% trouvent leurs collaborations satisfaisantes. Aussi, il semble que rattachés ou non à une même direction, les services éducatifs évaluent positivement leur travail conjoint avec la communication/marketing. Il est à noter que la moitié des services éducatifs dépendent de la même direction que les services communication/marketing, alors que l'autre moitié dépend d'une autre direction.

Les principales activités où les services éducatifs collaborent de façon opérante avec les services communication/marketing en termes quantitatif et qualitatif sont les productions jeune public, les événements et les discussions autour du spectacle; toutes des activités qui semblent tourner autour de l'action scénique, qui sont régulières et qui visent un large public. En revanche, les activités où la collaboration est moindre (ateliers, formations, travail avec les publics fragilisés) s'avèrent davantage à caractère pédagogique et ne se rattachent pas forcément aux productions présentées.

De manière générale, on peut dire que les activités s'adressant peu au milieu scolaire bénéficient d'une collaboration efficiente alors que les activités s'adressant principalement aux groupes scolaires - à l'exception des productions jeune public - semblent faire l'objet d'une collaboration moindre entre les services.

Selon les services éducatifs répondants, les actions spécifiques de collaboration qui s'accomplissent le plus souvent avec la communication/marketing sont la promotion et la communication des activités ainsi que la recherche de publics.

Enfin, tous les publics ciblés bénéficient d'une collaboration régulière et efficace entre les services éducatifs et les services communication/marketing. Il y a tout de même plus de coopération lorsqu'il s'agit des enfants, des jeunes adultes et des familles.

À la lumière de ces résultats, la meilleure conclusion est de voir qu'il existe bel et bien une collaboration entre les services éducatifs et les services communication/marketing. Pour certaines structures, ce travail conjoint est encore à définir, pour d'autres il est déjà bien rodé. L'essentiel est que la collaboration entre les départements, quel qu'ils soient, se fasse dans le respect de l'autre, de ses compétences et de ses objectifs. Il faut également avoir l'intime conviction que le travail conjoint est plus efficace que le travail isolé; que la complémentarité avec l'autre département apporte une valeur ajoutée. Et pour y arriver, il est préférable d'avoir une direction qui insuffle cette philosophie, de bien définir le partage

des tâches et responsabilités entre les départements ainsi que d'établir clairement une procédure de travail.

Cette enquête a été réalisée uniquement auprès des responsables des services éducatifs. Elle offre donc une vision unilatérale des collaborations entre l'éducation et le marketing. Pour présenter une vision plus complète, il serait intéressant de sonder dans l'avenir les responsables des services communication/marketing.

RESEO
Décembre 2012

ANNEXES

Liste des structures ayant participé à l'enquête quantitative

ALLEMAGNE

Deutsche Oper am Rhein
Junge Oper Stuttgart
Sommer Oper Bamberg

AUTRICHE

Bregenzer Festspiele

BELGIQUE

La Monnaie
Opéra Royal de Wallonie

DANEMARK

Den Jyske Opera
Royal Danish Theatre

ESPAGNE

Gran Teatre del Liceu

FRANCE

Cité de la musique
Festival d'Aix-en-Provence
Les Talens Lyriques
Opéra de Dijon
Opéra de Lille
Opéra de Massy
Opéra de Rouen Haute Normandie
Opéra national de Bordeaux
Opéra national de Lyon
Opéra national de Paris
Opéra national du Rhin
Opéra Orchestre national Montpellier
Languedoc-Roussillon
Théâtre du Châtelet
Théâtre et Orchestre national du Capitole

ITALIE

AsLiCo
Associazione Musicale Tito Gobbi
Venti Lucenti

NORVÈGE

Bergen Nasjonale Opera
Den Norske Opera & Ballett

PAYS-BAS

De Nederlandse Opera/Het Nationale Ballet
Holland Opera

POLOGNE

Teatr Wielki – Polish National Opera

PORTUGAL

Casa da Música
Companhia da Música Teatral

ROYAUME-UNI

English National Opera
Glyndebourne
Royal Opera House
Scottish Opera
Welsh National Opera

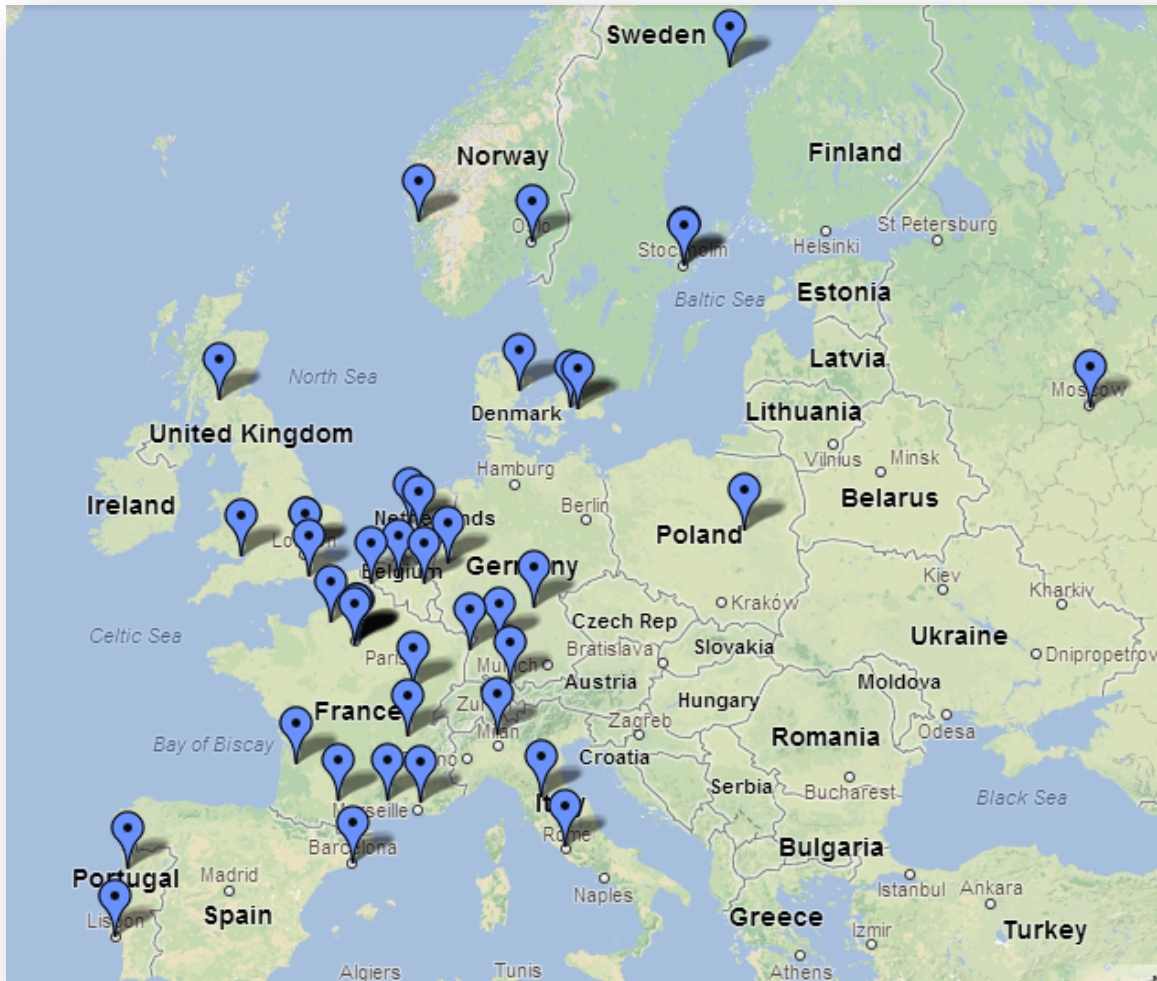
RUSSIE

Moscow Children's Musical Theatre

SUÈDE

Kungliga Operan
Malmö Opera
NorrlandsOperan
Vadstena-Akademien

Cartes des structures ayant participé à l'enquête quantitative



Regroupement par pays :

ALLEMAGNE :	3
AUTRICHE :	1
BELGIQUE :	2
DANEMARK :	2
ESPAGNE :	1
FRANCE :	14
ITALIE :	3
NORVÈGE :	2
PAYS-BAS :	2
POLOGNE :	1
PORTUGAL :	2
ROYAUME-UNI :	5
RUSSIE :	1
SUÈDE :	4

Questionnaire envoyé aux membres

Enquête RESEO sur la collaboration entre les services éducatifs et les services communication/marketing

Selon la *Cartographie du secteur de la sensibilisation à l'Opéra et à la Danse en Europe* réalisée par RESEO en 2011, les services communication/marketing sont impliqués dans les activités des services éducatifs dans **96%** des cas. Nous avons souhaité en savoir plus sur cette coopération visant à accroître la visibilité de vos activités en effectuant une enquête sur les collaborations entre vos services et ceux de la communication/marketing.

Voici la première étape de l'enquête : un formulaire de 10 questions qui nous permettra d'avoir une vision d'ensemble de ces collaborations, en sondant quelles sont les activités propices ou non à une bonne complémentarité et les groupes cibles autour desquels un travail conjoint est bénéfique. Nous tenterons également de cerner les freins à ces collaborations.

La deuxième étape, basée sur l'analyse des résultats de l'enquête quantitative, permettra d'aller plus en profondeur. Nous identifierons des structures membres dont les données pourraient constituer des exemples soient *significatifs* de la situation actuelle en Europe, soient *atypiques* pour ceux qui souhaiteraient s'en inspirer. Ces structures identifiées seront ainsi questionnées par entretiens téléphoniques dans le courant de novembre 2012. Nous prendrons la peine de vous interroger, interlocuteurs privilégiés de RESEO, pour avoir une vision panoramique de vos situations.

Le fruit de cette étude sera diffusé auprès des membres début 2013.

Avant de vous laissez découvrir le questionnaire, nous attirons votre attention sur les deux appellations choisies pour l'étude – qui pourraient être perçues comme réductrices de votre réalité :

- « Service éducatif » englobe tous les départements de sensibilisation à l'opéra et à la danse (« action culturelle », « développement des publics », ...)
- « Services communication/marketing » : englobe les départements de communication, promotion et marketing

En cas de questions, n'hésitez pas à contacter Justin Maheu, responsable de cette enquête : justin@reseo.org

L'équipe RESEO

- 1. Please state your name and the organisation you are working for / Veuillez s'il vous plaît indiquer votre nom, prénom ainsi que le nom de la structure pour laquelle vous travaillez**

Last name / Nom

First name / Prénom

Organisation / Structure

- 2. Does your education department report back to the same director as the communication/marketing department / Est-ce que votre service éducatif dépend de la même direction que les services communication/marketing**

- Yes / Oui
- No / Non

Please specify / Veuillez préciser

--

- 3. Do you work together with the communication/marketing department / Collaborez-vous avec les services communication/marketing**

- Yes / Oui
- No / Non (This answer implies that there is no cooperation between your education department and the communication/marketing department. As this survey aims at examining such cooperation, the following survey questions will not reflect your situation. Thus for your organisation, the survey ends with this question. Thank you for having participated. / Cette réponse implique qu'il n'y a pas de collaboration entre votre service éducatif et les services communication/marketing. Puisque cette enquête vise justement à dresser un portrait général d'une telle collaboration, la suite de cette enquête ne correspond pas à votre situation. L'enquête se termine ici et nous vous remercions d'y avoir participé)

- 4. Generally speaking, how would you evaluate your cooperation with the communication/ marketing department / De manière globale, veuillez évaluer votre collaboration avec les services communication/marketing**

- Very poor / Très faible
- Poor / Faible
- Good / Bonne
- Very good / Très bonne

5. Amongst the activities listed below, please tick those which your education department offers / Parmi les activités suivantes, veuillez cocher celles que votre service éducatif propose

- Productions for young audiences / Productions jeune public
- Participatory projects / Projets participatifs
- Guided tours / Visites guidées
- Discussions around performances / Discussions autour du spectacle
- Trainings / Formations
- Workshops / Ateliers
- Thematic discussions/ Study days / Débats thématiques/Journées d'étude
- Events / Événements
- Work with marginalised people / Travail avec les publics fragilisés

For questions 6-8, please only fill in the boxes concerning the activities you ticked above / Pour les questions 6 à 8, veuillez uniquement répondre en fonction des activités précédemment cochées.

6. For every activity that you offer, please indicate whether a cooperation exists between your education department and the communication/marketing department / Pour chacune des activités que vous proposez, indiquez s'il existe une collaboration entre votre service éducatif et les services communication/marketing

	Yes/Oui / No/Non		If yes, this cooperation is / Si oui, cette collaboration est			If yes, this cooperation is / Si oui, cette collaboration est			If no, this situation / Si non, cette situation		
	oui	non	Systematic/Systemématique	Very frequent/Très fréquente	Frequent/Fréquente	Infrequent/Peu fréquente	Very efficient/Très efficace	Efficient/Efficace	Less efficient/Moyennement efficace	Inefficient/Pas efficace	Suits you/Vous convient
Productions for young audiences / Productions jeune public											
Participatory projects / Projets participatifs											
Guided tours / Visites guidées											
Discussions around performances / Discussions autour du spectacle											
Trainings / Formations											
Workshops / Ateliers											
Thematic discussions/ Study days / Débats thématiques/Journées d'étude											
Events / Événements											
Work with marginalised people / Travail avec les publics fragilisés											

7. For each of the activities you run, please indicate which are also targeting school groups and if you cooperate with the communication/marketing department when addressing schools/ Pour chacune des activités que vous proposez, indiquez celles qui peuvent s'adresser au milieu scolaire et s'il existe une collaboration avec les services communication/marketing dans ces cas.

	This activity addresses school groups / Cette activité s'adresse au milieu scolaire				If yes, do you work with the communication/marketing department / Collaborez-vous avec les services	
	Very efficient/Très efficace	Efficient/Efficace	Less efficient/Moyennement efficace	Inefficient/Pas efficace	Yes/Oui	No/Non
Productions for young audiences / Productions jeune public						
Participatory projects / Projets participatifs						
Guided tours / Visites guidées						
Discussions around performances / Discussions autour du spectacle						
Trainings / Formations						
Workshops / Ateliers						
Thematic discussions/ Study days / Débats thématiques/Journées d'étude						
Events / Événements						
Work with marginalised people / Travail avec les publics fragilisés						

8. For each of the activities, please indicate what this cooperation means in practice / Pour chacune des activités, indiquez comment se traduit concrètement cette collaboration

	Conception/planning / Conception/planification	Implementation / Mise en oeuvre	Search for audiences / Recherche de publics	Financing / Financement	Production of educational material / Production de matériel pédagogique	Promotion and communication / Promotion et communication	Joint evaluation / Évaluation conjointe
Productions for young audiences / Productions jeune public							
Participatory projects / Projets participatifs							
Guided tours / Visites guidées							
Discussions around performances / Discussions autour du spectacle							
Trainings / Formations							
Workshops / Ateliers							
Thematic discussions/ Study days / Débats thématiques/Journées d'étude							
Events / Événements							
Work with marginalised people / Travail avec les publics fragilisés							

9. Please indicate which target groups you offer activities for / Vos activités s'adressent à différents publics, veuillez préciser lesquels

- Babies / Bébés
- Children / Enfants
- Teenagers / Adolescents
- Young adults / Jeunes adultes
- Adults / Adultes
- Seniors / Seniors
- Families / Familles

10. For the following target groups, please indicate whether education department and communication/marketing department cooperate / Pour les publics suivants, indiquez s'il existe une collaboration entre votre service éducatif et les services communications/marketing

	Yes/Oui / No/Non		If yes, this cooperation is / Si oui, cette collaboration est			If yes, this cooperation is / Si oui, cette collaboration est			If no, this situation / Si non, cette situation		
	oui	non	Systematic/Systemématique	Very frequent/Très fréquente	Frequent/Fréquente	Infrequent/Peu fréquente	Very efficient/Très efficace	Efficient/Efficace	Less efficient/Moyennement efficace	Inefficient/Pas efficace	Suits you/Vous convient
Babies / Bébés											
Children / Enfants											
Teenagers / Adolescents											
Young adults / Jeunes adultes											
Adults / Adultes											
Seniors / Seniors											
Families / Familles											

11. Please describe what would be for you an ideal cooperation between education and communication/marketing / Comment décririez-vous une collaboration idéale avec les services communication/marketing

REMERCIEMENTS

RESEO souhaite remercier ses membres qui ont participé à cette étude.

Merci également à Maïke Fölling du Deutsche Oper am Rhein, Flora Klein de l'Opéra national du Rhin, David Johansson de Malmö Opera et Anne-Sophie Noël de La Monnaie/De Munt.

Enfin, merci à Justin Maheu qui a mené cette étude avec et pour RESEO.

RESEO
20 décembre 2012