

SECTEURS DES LOISIRS ET DE LA CULTURE

REPENSER SON OFFRE A L'HEURE DE LA PERSONNALISATION ET DE LA DATA



Les secteurs associés aux loisirs ou à la culture, aussi variés soient-ils, partagent une caractéristique commune : ils passent souvent après d'autres catégories de dépenses, jugées plus indispensables, dans l'esprit des consommateurs. Cela pousse donc les acteurs présents sur ces marchés à devoir absolument « donner envie » pour conserver un niveau de consommation constant. Ces activités sont donc fortement exposées en cas de difficultés économiques, aussi bien du côté des sources de revenus (budget des consommateurs alloué à ces activités) que des sources de financement, à plus forte raison pour celles provenant des pouvoirs publics destinées aux activités culturelles. Face à ce constat, il leur est indispensable de chercher à étendre leur audience via de nouvelles offres. Cela implique dans nombre de cas leur refonte. Il convient de les repenser en profitant des nombreuses opportunités du digital en mettant l'expérience client au cœur de la démarche.

Conquérir une audience plus vaste

L'éclatement de la concurrence, mais aussi la nécessité de diversifier son public et ses sources de revenus poussent les acteurs de ces secteurs, présents sur le même marché ou non, à proposer des offres communes.

S'allier à des partenaires pour construire des offres de recrutement de nouveaux clients.

Avec l'avènement du digital, la majorité des acteurs présents sur des activités liées aux loisirs (tourisme, salles de cinéma...) ou à la culture (musées, librairies) s'est sentie menacée par l'arrivée de nouveaux entrants. Parmi ces derniers, les *pure players* ont bénéficié de la chute des barrières à l'entrée : un grand nombre de musées a craint l'arrivée du Google Art Project ; les librairies ont été très concurrencées par Amazon, les agences de voyage traditionnelles par l'arrivée de TripAdvisor ou Booking.com. Ce bouleversement a entraîné une nécessité d'évoluer pour les acteurs traditionnels. Au-delà des évolutions stratégiques nécessaires à long-terme, la diversification de l'audience (clients, visiteurs) et de l'offre répond à un impératif économique immédiat.

Cette refonte de l'offre peut associer des acteurs d'un même secteur d'activité. C'est notamment le cas des musées, où, par exemple, des billets jumelés existent entre Orsay et le musée Rodin. A l'international, ces partenariats sont aussi fréquents pour gagner en visibilité grâce à des expositions prestigieuses. Ainsi, en 2016 la Fondation Louis

Vuitton a obtenu d'excellents résultats (1,2 millions de visiteurs) pour l'exposition « Icônes de l'art moderne - La Collection Chtchoukine » avec les musées de l'Ermitage, Pouchkine et la galerie Tretiakov (Russie).

De nombreux partenariats se sont aussi développés entre acteurs de différents secteurs. Certains cinémas et salles de spectacle proposent ainsi d'assister à des retransmissions de spectacle souvent en direct dans une salle de cinéma. Les cinémas UGC proposent notamment un cycle en partenariat avec l'Opéra national de Paris, les Gaumont-Pathé retransmettent des saisons du Bolshoi, de la Comédie française, du Metropolitan Opera, tandis que MK2 réalise des cycles de conférences et masterclass pointues (musées internationaux, EHES, Agence Magnum...). Les musées se positionnent donc comme une « passerelle » vers d'autres formes d'art. Ces partenariats, bousculant l'offre traditionnelle des salles de cinéma, s'inscrivent dans une logique de *co-branding* en offrant différents niveaux de bénéfices pour les deux parties. Pour les salles de spectacle, c'est l'opportunité d'augmenter la visibilité et la notoriété de leur programmation, tout en générant des revenus supplémentaires par la vente de billets, souvent à destination d'un public plus large que leur cible traditionnelle. Pour les cinémas, il s'agit de tirer des bénéfices de la vente de billets à destination de nouveaux segments de marché (montée en gamme), en s'appuyant sur la légitimité et la notoriété des partenaires. L'aspect « live » est à ce titre précieux pour lui conférer une dimension d'événement culturel (justifiant le prix).

Par ailleurs, des partenariats qui auraient autrefois été jugés « incompatibles » s'opèrent désormais : ainsi, le centre commercial Beaugrenelle, à Paris, a accueilli des œuvres dans le cadre du programme « hors les murs » de la FIAC 2015 ; le centre commercial O'Parinor (Aulnay-sous-Bois) expose quant à lui des reproductions d'œuvres du Louvre en présence de médiateurs culturels chargés de donner envie aux clients de visiter le musée. Au-delà même des partenariats, c'est donc aussi le caractère éphémère et exclusif qui permet de créer l'événement pour en faire une expérience unique et diversifier ses sources de revenus. Le Grand Palais, visant à représenter la culture sous toutes ses formes, en est un exemple éloquent : outre ses expositions, il propose des événements temporaires mêlant différentes formes de cultures : « Cinema Paradiso » organisé à plusieurs reprises avec MK2 et d'autres partenaires autour de l'icône du *drive-in* ; « Grand Palais des Glaces », patinoire géante avec effets de lumière et activités ; ou encore « Taste of Paris », festival de gastronomie.



Best practices

- enrichir son offre avec des fonctionnalités complémentaires ou une montée en gamme
- élargir son positionnement via l'extension de son territoire de marque, notamment au travers de l'identification de partenaires (re)connus sur l'activité concernée pour attirer de nouveaux segments et générer des revenus supplémentaires

Adopter des nouvelles fonctionnalités permises par le digital.

De plus en plus d'entreprises repensent aujourd'hui leur offre bien au-delà de leur territoire de marque initial. Airbnb, à l'origine plateforme permettant de réserver un logement chez un particulier, a étendu son nombre de services en proposant notamment d'y réserver des « expériences » : visites touristiques avec des locaux, découverte de lieux insolites, excursions dans la nature, ateliers ou encore événements solidaires en partenariat avec des associations caritatives, le tout en s'affranchissant de réseau de vente physique. Airbnb est désormais capable de se positionner sur l'ensemble de la chaîne de valeur touristique voire au-delà. Aux Etats-Unis, l'entreprise s'est ainsi alliée avec la startup Resy afin de proposer un service de réservation de restaurants sur l'application Airbnb. Pour les *pure players*, il s'agit donc de repérer les activités complémentaires à leur service, en s'appuyant sur leur puissance digitale (ici la géolocalisation notamment). Dans cette même logique de complémentarité, MoviePass, service d'abonnement à bas prix aux Etats-Unis permettant de voir des films en salle, souhaite offrir la possibilité à ses utilisateurs de réserver des places de parking ou encore un restaurant à l'avance.

Les acteurs traditionnels, tributaires de lieux physiques, comme les musées ou salles de cinéma, ont également investi dans le digital et dans des outils pour refaçonner leur offre et transformer l'expérience client. C'est dans cette optique que le cinéma MK2 Bibliothèque a ouvert la 1^{ère} salle de réalité virtuelle, que le cinéma Pathé La Villette s'est doté de la 4DX et de l'IMAX. Tous ces services permettent de majorer le prix du billet vis-à-vis d'un tarif standard. Valorisés ou non sur le plan tarifaire, les investissements en équipement digitaux des musées deviennent également courants. De nombreuses institutions, tant en France qu'à l'international (telles que le Louvre ou le MET) ont numérisé leurs œuvres et lancé des bases de données sur internet, permettant une visite à distance, ainsi qu'une approche différente

des œuvres. D'autres outils sont également utilisés, de façon courante ou sous forme d'expérimentation. Pour l'exposition « Gauguin l'alchimiste » au Grand Palais, plusieurs dispositifs ont été mis en place : réalité virtuelle, e-albums d'expositions, hologrammes, captation d'œuvres en photogrammétrie, publications augmentées. Ces technologies tendent à devenir fréquentes dans les grands musées à travers le monde, et participent à redéfinir l'expérience visiteur. Ces établissements souhaitent déployer des outils facilitant l'accès à l'information : chatbots, applications, géolocalisation, plans interactifs...

Le secteur du tourisme n'est pas en reste, en atteste l'annonce de MSC Croisière d'un plan d'investissement de 9 milliards d'euros pour construire 11 navires 100% connectés. Le 1^{er} devrait compter 114 écrans interactifs, 81 panneaux de murs vidéo, 3 050 iBeacons et 2 244 cabines à ouverture de porte avec NFC. Il convient de noter que ces investissements, très coûteux, sont de véritables paris (notamment face à la crainte de l'obsolescence rapide des technologies) et réservés aux plus gros acteurs.

Le marché de la librairie à quant à lui dû faire face à la concurrence du *pure player* Amazon. Après avoir digitalisé leur parcours de vente de produits neufs, les librairies Gibert Joseph ont intégré une partie du processus de revente de références d'occasion. Pour un particulier revendeur, il est désormais possible de scanner son article pour identifier s'il est éligible et en estimer le prix de rachat par la librairie. Cette fonctionnalité nécessite cependant d'envoyer son livre à un centre logistique via plusieurs points d'expédition gratuits. La FNAC, a quant à elle pris le parti d'une marketplace à la manière d'Amazon lui permettant de se rémunérer sur des commissions prélevées aux vendeurs partenaires. Les marketplaces ont également gagné le secteur du spectacle vivant ; en témoigne la « Bourse aux billets » de l'Opéra de Paris (en partenariat avec zePass) pour la revente de billets, lui permettant notamment d'encadrer ce processus et les prix proposés.

Offrir une présence physique et digitale aux consommateurs est de plus en plus valorisé par les marques. Les *pure players* se rapprochent la logique de *click & mortar*, initialement l'apanage des acteurs traditionnels. En effet, ils se dotent de boutiques physiques, complémentaires à leur offre en ligne, pour conforter un positionnement premium, élargir leur clientèle et/ou réduire les freins à l'achat en ligne en cas d'acquisitions engageantes.



Best practices

- évaluer les opportunités de transformation digitale / phytigitale sur son activité
- enrichir son offre grâce aux outils adaptés à son positionnement stratégique (offre des concurrents, capacité d'investissement, pratiques du marché)
- repérer les tendances externes transposables à son secteur

Utiliser la donnée pour construire des offres différenciées par la personnalisation

Le digital confère l'accès à une source de valeur inestimable grâce aux données : la connaissance client, qui peut être directement exploitée pour la définition des offres.

Les cartes d'abonnement et de fidélité ne sont plus une nouveauté pour les secteurs des loisirs et de la culture. Lancées dans d'autres secteurs (retail, transport aérien), les cartes de fidélité associées à un fichier client permettent de récolter des données et de mieux analyser les comportements. Depuis plusieurs années, les cinémas en proposent par exemple. Ils se sont également emparés du mécanisme d'abonnement à travers des cartes mensuelles donnant un accès illimité à leurs salles. Ces deux mécanismes leur permettent de récolter et traiter des données pour envoyer des informations personnalisées à leurs clients et ajuster leur offre. C'est à ce titre que Gaumont Pathé a fait évoluer son offre d'abonnement illimité en 2017 : le forfait standard devient moins cher mais n'inclue plus un des services auparavant compris (3D, IMAX, D-BOX, événements culturels, places anniversaire et lunettes 3D). Au-delà de la mise à plat tarifaire des offres (cohabitation de plusieurs générations à structures tarifaires hétérogènes), cette évolution ferait suite à l'analyse des consommations des abonnés qui utilisaient d'après l'exploitant peu ces fonctionnalités. Les compléments cités sont devenus payants en sus de l'abonnement pour adapter l'offre à l'usage clients tout en valorisant les produits et services à valeur. Cette stratégie de recentrage sur les « basiques » via une offre indifférenciée a mécontenté un nombre d'abonnés supérieur aux estimations de l'entreprise (ceux consommant ces services), renforçant la pertinence de proposer des offres ajustables par les clients : ceux qui le souhaitent pourraient choisir une formule « basique », les autres une formule « avec options ».

Le modèle des abonnements par « box », a aussi gagné le secteur culturel, reprenant des pratiques issues d'autres secteurs. La « Oopsie box » vise par exemple à découvrir des lieux de spectacle, expositions, restaurants. Elle permet aux partenaires d'atteindre une cible spécifique, de récolter les préférences déclarées de cette dernière pour adapter ses sélections tout en développant une marque éditoriale (magazine et réseaux sociaux). Cependant, il existe également de plus en plus de programmes personnalisables, afin de s'assurer que chaque client trouve la formule qui corresponde le mieux à ses habitudes de consommation (il peut alors « créer son offre »). L'Opéra de Paris a bien compris l'intérêt des consommateurs pour des formules personnalisées, et propose par exemple plusieurs offres d'abonnement selon le type et le nombre de représentations souhaitées. Dans un second temps, les données recueillies pourraient lui permettre de façonner des offres encore plus personnalisées. De même, les abonnements « standards » de cinémas pourraient aussi céder progressivement la place à des offres ajustables par le client ou par les entreprises avec un degré plus ou moins important de personnalisation via l'étude des données clients et de leur segmentation.

L'utilisation des données vise notamment à une segmentation de plus en plus précise des clients, dans une optique d'adaptation de l'offre toujours plus rapide, agile et dans l'anticipation des besoins clients.

Les programmes de fidélité et d'abonnement permettent de consolider et qualifier suffisamment d'informations pour dresser un portrait du client.

Dans le secteur du cinéma, un exploitant de salles serait par exemple en mesure de savoir quand un client aime aller voir un film dès lors qu'il est identifié (en fonction de critères comme le nombre de places acheté, le film choisi, le jour et l'horaire de la séance) voire connaître ses accompagnateurs (si par exemple le client sélectionne dans un même panier une autre carte abonné/fidélité). Ces données permettraient de dresser des recommandations personnalisées par créneaux, types de films préférés et les salles fréquentées. L'entreprise pourrait les lui envoyer via des notifications sur son smartphone à des moments clés. Cela serait d'autant plus pertinent pour les grands exploitants, qui possèdent souvent plusieurs salles (soit une multitude de combinaisons films/horaire/localisation) dans la même ville. Dans le secteur des salles de fitness, les acteurs tracent de plus en plus les données de leurs clients

pour adapter leur offre notamment grâce aux applications. Ainsi, le groupe Forest Hill a mis en place en 2017 un système de réservation des cours, y compris digital. Lorsque le cours a été réservé via l'application mobile, cette dernière propose de le noter et d'apposer un commentaire, autre méthode pour évaluer l'offre grâce au degré de satisfaction client et in fine l'adapter. L'application CMG (Club Med Gym) propose quant à elle des services supplémentaires (définition d'objectifs, réservation à l'emplacement de vélo, notifications d'annulation, synchronisation des entraînements et association d'accessoires connectés) permettant d'accroître leur connaissance du client au-delà des murs des clubs. Cette connaissance client est une véritable mine d'or pour adapter l'offre de produits et services.

Dans le secteur culturel, la prise en compte de ces problématiques a été plus tardive, et l'utilisation des données est souvent moins poussée : les enjeux commerciaux n'y ayant pas le même rôle, la volonté et la capacité technique à mettre en place des outils similaires peut s'y avérer moins prégnante. L'utilisation des données de fréquentation est un levier pour adapter en temps réel les ressources dans les musées, cinémas ou parcs d'attractions (répartition des agents, communication du temps d'attente et prévisions...). Dans l'exemple de Forest Hill, la réservation puis l'identification sont utiles afin de déterminer les salles à allouer en fonction de la fréquentation (évitant le comptage manuel) voire d'ajuster l'affectation des cours à des horaires en fonction de la fréquentation constatée. Cela vise ainsi à la fois à améliorer l'expérience client sur le court-terme mais aussi à la refonte d'offre sur le long-terme : la connaissance des parcours clients étant renforcée, l'offre de services associés est adaptable. Ces exemples illustrent l'importance de la maîtrise de la connaissance client. Afin d'obtenir un avantage concurrentiel en termes de recommandation et d'anticipation, les entreprises doivent mettre en place des capteurs pour récolter des informations sur leurs clients (identification et coordonnées, consommation, préférences, interactions avec la marque, etc.) sur les sites et médias de l'entreprise (espace client, questionnaires, campagnes média et marketing, réseaux sociaux) ou même à travers le comportement online hors du site, et sur différents canaux, y compris tiers via l'acquisition de données *2nd* et *3rd party*. Cette hétérogénéité des typologies et sources de données peut nécessiter une réconciliation via des clés de *matching* et des outils spécifiques (ex : DMP, CDP). Ce n'est qu'une fois le socle de connaissance client assuré qu'il est possible de s'attaquer à l'enjeu

central de la prédiction des besoins clients. Netflix a ainsi basé une partie de son modèle sur un algorithme prédictif pour faire des suggestions aux utilisateurs en se basant sur l'analyse de leur comportement de visionnage. Cela passe par une segmentation des clients, à travers la création de plus de 2000 « communautés de goûts », schématisant le chemin qu'un abonné peut parcourir. Le but est de dresser le portrait le plus fidèle de chaque abonné.



Best practices

- identifier les outils les plus appropriés (CRM, DMP, Data Lake, CDP...) vis-à-vis de l'entreprise pour récolter, réconcilier, qualifier et exploiter les données (segmentation dynamique, critères avancés)
- utiliser ces informations pour adapter son offre et optimiser le time-to-market
- anticiper les besoins des clients à travers des algorithmes de recommandation dans une logique de personnalisation en temps réel

Pour les acteurs des loisirs et de la culture, il est devenu indispensable de repenser leurs offres. Il n'est plus suffisant de se limiter à sa seule activité d'origine sans tenir compte des opportunités permises par le digital pour améliorer le contenu de leurs produits et services. Ils ont également tout intérêt à miser sur l'expérience client, élément central par nature de leur activité : c'est en s'appuyant sur la manière dont leurs clients vivent cette expérience qu'ils peuvent enrichir leurs offres. Il est également nécessaire d'envisager son écosystème différemment : la concurrence est désormais éclatée, faisant évoluer les possibilités de rivaliser ou de s'allier avec d'autres acteurs. Il convient donc d'adopter une vision stratégique au-delà de son champ d'activité traditionnel. Face à une concurrence toujours plus importante, l'un des enjeux majeurs pour se démarquer est de récolter et traiter des données qualifiées, provenant de différentes sources. Cela nécessite aussi de concevoir des modèles de prévision performants pour piloter ses offres et améliorer l'expérience client, en apportant un haut niveau de personnalisation, notamment via l'intelligence artificielle et le machine learning.

Copyright © 2018 Sia Partners. Reproduction totale ou partielle strictement interdite sur tout support sans autorisation préalable de Sia Partners.

VOS CONTACTS

ELSA MARTINEAU

MANAGER

elsa.martineau@sia-partners.com

HANNAH MURPHY

SENIOR CONSULTANT

hannah.murphy@sia-partners.com

MARTIN LUNEAU

CONSULTANT

martin.luneau@sia-partners.com

A PROPOS DE SIA PARTNERS

Sia Partners est devenu en dix-sept ans le leader des cabinets de conseil français indépendants. Cofondé en 1999 par Matthieu Courtecuisse, Sia Partners compte 850 consultants pour un chiffre d'affaires de 140 millions d'euros. Le Groupe est présent dans quinze pays, les Etats-Unis représentant le deuxième marché. Sia Partners est reconnu pour son expertise pointue dans l'énergie, les banques, l'assurance, les télécoms et le transport.



Abu Dhabi

PO Box 54605
West Tower #605
Abu Dhabi Mall - UAE

Amsterdam

Barbara Strozziilaan 101
1083 HN Amsterdam -
Netherlands

Bruxelles

Av Henri Jasparlaan, 128
1060 Brussels - Belgium

Casablanca

14, avenue Mers Sultan
20500 Casablanca -
Morocco

Charlotte

401 N. Tryon Street
10th Floor
Charlotte, NC 28202 - USA

Doha

PO Box 27774 Doha
Tornado Tower #2238
West Bay - Qatar

Dubai

PO Box 502665
Shatha Tower office #2115
Dubai Media City
Dubai - UAE

Hong Kong

23/F, The Southland
Building,
48 Connaught Road Central
Central - Hong Kong

Houston

800 Town and Country Blvd,
Suite 300
Houston, TX 77024 - USA

Londres

2nd Floor, 4 Eastcheap
London EC3M 1AE - UK

Luxembourg

7 rue Robert Stumper
L-2557 Luxembourg

Lyon

3 rue du Président Carnot
69002 Lyon - France

Milan

Via Gioberti 8
20123 Milano - Italy

Montréal

2000 McGill College, Suite 600
Montreal QC H3A 3H3 -
Canada

New York

40 Rector St, Suite 1111
New York, NY 10006 – USA

Paris

12 rue Magellan
75008 Paris - France

Riyad

PO Box 502665
Shatha Tower office #2115
Dubai Media City
Dubai - UAE

Rome

Via Quattro Fontane 116
00184 Roma - Italy

Singapour

137 Market Street
#10-02 Grace Global Raffles
048943 Singapore

Tokyo

Level 20 Marunouchi Trust
Tower-Main
1-8-3 Marunouchi,
Chiyoda-ku
Tokyo 100-0005 Japan