

Le streaming dans les arts de la scène: le cas de la plateforme Prospero

Auteur : Heyne, Julien

Promoteur(s) : Neysen, Nicolas

Faculté : HEC-Ecole de gestion de l'Université de Liège

Diplôme : Master en sciences de gestion, à finalité spécialisée en international strategic marketing

Année académique : 2023-2024

URI/URL : <http://hdl.handle.net/2268.2/21538>

Avertissement à l'attention des usagers :

Tous les documents placés en accès ouvert sur le site le site MatheO sont protégés par le droit d'auteur. Conformément aux principes énoncés par la "Budapest Open Access Initiative"(BOAI, 2002), l'utilisateur du site peut lire, télécharger, copier, transmettre, imprimer, chercher ou faire un lien vers le texte intégral de ces documents, les disséquer pour les indexer, s'en servir de données pour un logiciel, ou s'en servir à toute autre fin légale (ou prévue par la réglementation relative au droit d'auteur). Toute utilisation du document à des fins commerciales est strictement interdite.

Par ailleurs, l'utilisateur s'engage à respecter les droits moraux de l'auteur, principalement le droit à l'intégrité de l'oeuvre et le droit de paternité et ce dans toute utilisation que l'utilisateur entreprend. Ainsi, à titre d'exemple, lorsqu'il reproduira un document par extrait ou dans son intégralité, l'utilisateur citera de manière complète les sources telles que mentionnées ci-dessus. Toute utilisation non explicitement autorisée ci-avant (telle que par exemple, la modification du document ou son résumé) nécessite l'autorisation préalable et expresse des auteurs ou de leurs ayants droit.

**LE STREAMING DANS LES ARTS DE LA SCÈNE : LE CAS DE LA
PLATEFORME PROSPERO**

Jury :

Promoteur :

Nicolas NEYSEN

Lecteurs:

David HOMBOURG

Jonathan THONON

Mémoire-projet présenté par

Julien HEYNE

En vue de l'obtention du diplôme de
master en science de gestion,
à finalité spécialisée en international
strategic marketing

Année académique 2023/2024



Remerciements

Tout d'abord, je tenais à remercier Monsieur Nicolas Neysen, mon promoteur, qui m'aura permis de m'investir dans ce mémoire. Mais aussi pour son engagement et son accompagnement tout au long du processus.

Je tiens également à exprimer ma sincère gratitude à Messieurs David Hombourg et Jonathan Thonon pour avoir accepté de faire partie du comité de lecture de ce mémoire.

Enfin, j'apporte une attention particulière à remercier Charlotte Hinfrey qui a été mon interlocutrice de référence au Théâtre de Liège tout au long de ce travail. Ainsi que Jonathan Thonon, Julien Bechara et Ilyas Mettioui pour le temps qu'ils auront mis à ma disposition et leur gentillesse.

Table des matières

Partie I : Théorie	5
Chapitre 1: Introduction	5
1.1 Contexte	5
1.2 Objectifs de recherche	6
1.3 Contribution	7
1.4 Approche méthodologique	7
Chapitre 2: Revue de littérature.....	15
2.1 Les arts de la scène	15
2.2 La transformation digitale et le secteur du divertissement	18
2.3 Les plateformes de Streaming	20
2.3.1 Business modèles.....	23
2.4 Le streaming et les arts de la scène.....	24
2.4.1 Historique de la captation et ses dérivées	25
2.4.2 Le streaming.....	26
Partie II: Etude de cas : La plateforme Prospero-theatre, une plateforme de streaming pas comme les autres.....	29
Chapitre 3: Historique du projet Prospero	29
3.1 Phase 1 – 2008-2012	29
3.2 Phase 2 – 2014-2017	30
3.3 Phase 3 – 2019-202... ..	32
Chapitre 4 : Prospero-theatre, la plateforme d’OTT	35
4.1 Genèse	35
4.2 Motivations	36
4.3 Développement	37
4.3.1 Le financement.....	37
4.3.2 La création	38
4.4 Le fonctionnement	39
4.4.1 Stratégie de tarification	39
4.4.2 Stratégie de contenu	40
4.5 Situation actuelle	42
4.5.1 Les avantages de la plateforme	42
4.5.2 Les axes d’améliorations de la plateforme	50
4.6 C’est quoi la suite?.....	51
4.6.1 Stratégie.....	52
4.6.2 Les concurrents.....	52

4.6.3 Public cible.....	55
4.6.4 Opportunités et menaces, forces et faiblesses	56
4.6.5 Business modèle	59
4.6.6 Le contenu	60
Chapitre 5: Synthèse et recommandations.....	61
Chapitre 6: Conclusion	65
6.1 Réflexion personnelle	65
6.2 Implications managériales	65
6.3 Implications théoriques.....	66
6.4 Limites de l'étude et suggestions pour de prochaines recherches	66
Bibliographie.....	Erreur ! Signet non défini.
1. Articles.....	Erreur ! Signet non défini.
2. Livres	Erreur ! Signet non défini.
3. Rapports	Erreur ! Signet non défini.
4. Documents électriques et pages internet	Erreur ! Signet non défini.
5. Vidéos	Erreur ! Signet non défini.
Annexe.....	Erreur ! Signet non défini.
1. Liste des personnes ressources	Erreur ! Signet non défini.
2. Structure du questionnaire.....	Erreur ! Signet non défini.
3. Résultats des analyses statistiques.....	Erreur ! Signet non défini.
4. Autres figures présentes dans le texte	Erreur ! Signet non défini.
Executive Summary	Erreur ! Signet non défini.

Partie I : Théorie

Chapitre 1: Introduction

1.1 Contexte

Les arts de la scène sont historiquement caractérisés par une performance en live, face à un public. Cependant, comme d'autres industries culturelles et créatives avant elle, les arts de la scène ont eux aussi pris un tournant digital. Accélérée par la crise du COVID-19, cette transformation avait déjà été initiée dans certaines institutions. Le confinement et les mesures de distanciation sociale ont forcé même les plus réticents à se tourner vers les plateformes digitales pour continuer à offrir un accès au contenu culturel.

Les plateformes de streaming ont fait leurs arrivées dans nos vies depuis plusieurs années maintenant. Et si beaucoup d'entre nous étions déjà consommateurs de contenu en streaming avant la pandémie, les plateformes font partie des plus grandes « gagnantes » de cette période de confinement et de mesures restrictives. Dans le secteur du cinéma notamment, elles ont pris énormément d'importance. Les salles étant fermées et les gens passant plus de temps chez eux, à la maison, les chiffres des plateformes de streaming n'ont cessé d'augmenter. Les plateformes de SVOD comme Netflix ont vu leur nombre d'abonnés s'envoler dès le premier trimestre de 2020. Mais c'est tout le secteur qui s'est adapté aux nouvelles restrictions. Par exemple, un studio comme Warner a décidé de sortir ses films à la fois dans les salles et en parallèle sur leur plateforme de streaming HBO Max.

Le secteur des arts de la scène a donc vu sa transformation digitale accélérée pendant cette période. Allant des outils les plus simples pour certains comme un site internet et les réseaux sociaux aux méthodes les plus avancées comme la diffusion en streaming d'œuvres théâtrales. Et si la fin de la crise sanitaire a annoncé pour beaucoup un retour à la normale, les innovations entreprennent et les opportunités dévoilées laisse un terrain à exploiter pour de nombreuses institutions. De nombreuses questions restent encore en suspens : le potentiel revenu, l'engagement du public, l'accès aux œuvres culturelles.

1.2 Objectifs de recherche

Motivations académiques

Les recherches sur les plateformes de streaming et plus globalement sur la digitalisation dans les arts de la scène sont assez peu nombreuses. Au départ pensé comme une « mise à jour » du précédent travail réalisé sur le sujet de la digitalisation dans le secteur des arts de la scène par Nicolas Dortu (N. Dortu, 2022). Je me suis finalement rendu compte qu'un délai de deux ans entre les deux recherches ne permettait pas d'obtenir des résultats suffisamment significatifs et donc intéressant à traiter à travers un mémoire de recherche. C'est pour cela que j'ai plutôt décidé d'orienter ce travail sur un approfondissement de la recherche en matière de médias digitaux et plus particulièrement de plateforme de streaming dans le secteur des arts de la scène. Et cela à travers le prisme d'une étude de cas de la plateforme Prospero.

Motivations managériales

Maintenant que nous sommes définitivement sortis de la crise du Covid, le secteur des arts de la scène retrouve une sorte de « normalité » dans son fonctionnement. Cependant, il serait dommage de perdre certaines pratiques instaurées durant cette période. D'autant que le public de demain, toujours plus connectés, est un véritable défi pour toutes les institutions culturelles. De plus, *Prospero – Extended Theatre* est un projet central dans la transformation digitale des institutions théâtrales et même culturelle au sens large. Il semblait donc indispensable d'en faire une étude approfondie. Que ce soit dans son implémentation, les implications à la fois managériales mais aussi artistiques. Ainsi que prendre en compte l'intérêt de publique face à une telle offre. Le projet est encore jeune mais doit déjà penser à son avenir. Il est primordial de comprendre quelle forme il doit prendre dans le futur. J'espère que ce travail permettra aux décideurs de mieux se rendre compte des différentes opportunités que ce projet dévoile, sans oublier les difficultés qu'ils soulèvent.

Question de recherche

Si la captation n'est pas un concept récent pour le secteur des arts de la scène, la diffusion en ligne de telles œuvres est quant à elle assez neuve. Il existe donc tout naturellement peu de données sur le sujet. Les quelques initiatives qui émergent sont pour la plupart initié par des entités privés et il faut donc se poser la question de la légitimité mais aussi de la viabilité d'une telle démarche entreprise par des institutions publiques ou « semi-publiques » comme le Théâtre de Liège.

La question de recherche est de nature évaluative et se présente de la sorte :

« Quels avantages et inconvénient présentent l'intégration d'une plateforme de streaming dans le secteur des arts de la scène ? Application au cas de la plateforme Prospero-theatre »

Dans le but de répondre à cette question, la vision des trois principaux stakeholders du théâtre seront étudiés. A savoir : l'équipe du théâtre de Liège responsable du projet Prospero, les artistes, le public. En espérant que les différentes informations collectées mises en corrélation avec les autres projets initiés dans le secteur permettent de répondre aux questions que les différents partenaires du projet se posent.

1.3 Contribution

Le projet Prospero arrivant à un tournant important, il est nécessaire d'évaluer quel serait l'avenir probable et surtout souhaitable de la plateforme. En effet, les subsides octroyés par l'union européenne devraient prendre fin à l'été 2025 et la suite du projet de plateforme reste floue. Une redéfinition du business model devra sans doute être effectuée mais est-elle vraiment nécessaire ? Y a-t-il une nécessité d'investir du temps et de l'argent dans ce projet ? C'est ce à quoi ce travail s'attelle à apporter une réponse. Il se destine donc au Théâtre de Liège, aux théâtres partenaires du projet Prospero mais aussi à toutes institutions comme l'union européenne qui seraient susceptible de financer ce programme dans le futur. Ce mémoire a également vocation à décortiquer le façonnement de la plateforme afin de comprendre ce qu'elle apporte dans le secteur ainsi que les difficultés auxquelles peuvent s'exposer les institutions culturelles afin de proposer une telle offre.

1.4 Approche méthodologique

Le travail est principalement divisé en deux parties. La première étant la revue de littérature, elle a pour objectif de réaliser une vue d'ensemble des projets de captations alliant des outils digitaux avec un focus particulier sur le streaming. L'analyse est d'ailleurs agrémentée de littérature sur les plateformes de streaming en générale ainsi que leurs différents business modèle. A tout cela s'ajoute une analyse des différents avantages et opportunités que de tels outils permettent de développer. Tout au long de la deuxième partie qui est une étude de cas, j'ai utilisé une approche mixte de données quantitatives et qualitatives. Ma stratégie de recherche était la suivante : la distribution d'un questionnaire pour évaluer l'attitude du public à l'égard de la plateforme de streaming Prospero, accompagnée de différents interviews réalisés à la fois avec des membres du personnels du théâtre de Liège mais aussi des artistes ayant participé à des captations pour Prospero. Le cumul de ces deux approches permettra, je l'espère, de fournir des informations utiles au Théâtre de Liège et, plus

encore, aux organisations artistiques et au secteur qui pourraient considérer le streaming comme champ d'expérimentation.

Méthode de collecte des données

Comme dit précédemment, ce travail est centré sur la plateforme Prospero. Ce dernier sera étudié à la manière d'une étude de cas et de l'évaluation globale de l'impact des outils numériques sur le public. Pour se faire, la méthode de collecte de données quantitatives était la plus pertinente. Pour étoffer ce travail et permettre d'identifier toutes les difficultés et forces du projet, une analyse qualitative a également été menée. D'abord vue comme un outil d'analyse additionnelle, la recherche qualitative est apparue au fur et à mesure comme de plus en plus essentielle. Permettant de forger des ponts entre les différentes observations quantitatives et en apportant deux angles supplémentaires ; celui des gestionnaires du projet, à travers le regard de Charlotte Hinfray et Jonathan Thonon ; celui des artistes, par le prisme de Julien Bechara et Ilyas Mettioui.

La phase de collecte de données a donc été menée en deux étapes. Les données quantitatives ont été collectées via un questionnaire que je détaillerai un peu plus en profondeur par la suite. Ce questionnaire a été transmis à travers différents canaux ; la newsletter du théâtre de Liège, mon réseau professionnel (LinkedIn), et le réseau de Mr. Neyssen (LinkedIn). Les données qualitatives quant à elles, ont été récoltées grâce à différentes interviews que je détaillerai plus bas.

Données quantitatives

Comme exprimé plus tôt, cette phase a été réalisée à l'aide d'un questionnaire. Ce questionnaire, même s'il est totalement inédit, se base sur une série de points mis en évidence dans *Assessing the factors influencing the adoption of over-the-top streaming platforms: A literature review from 2007 to 2021* (Mulla, 2022). Cet article sert de socle à cette recherche car il permet de fournir à la fois une réponse précise à la question : « Que veut dire OTT, et comment est-ce défini et classifié dans la littérature ? », dans un premier temps. Ensuite, il permet aussi d'identifier les facteurs majeurs qui influencent l'adoption d'un tel service.

Dans l'article, ces plateformes sont donc définies comme « un distributeur de vidéo en ligne qui fournit un contenu de programmation vidéo aux consommateurs sur l'internet » ou encore « canal de distribution de contenu » (Mulla, 2022). Suivant ces deux définitions, on peut admettre la plateforme Prospero comme s'assimilant à une telle catégorie. En outre, l'article met en avant une série de thèmes qu'il est intéressant d'établir afin de comprendre le processus d'adoption d'une telle plateforme. Chacun de ces thèmes constituent les 12 variables indépendantes développées dans le modèle. Ici, je vais m'atteler à les définir en adoptant quelque peu leurs champs d'action pour transcrire au mieux la réalité des arts de la scène et leurs spécificités par rapport au contenu vidéo « classique » c'est-à-dire celui qui a vocation à concurrencer la télévision câblée.

On peut utiliser cette article (*Understanding motivations to use online streaming services: integrating the technology acceptance model (TAM) and the uses and gratifications theory (UGT) (2021)*) pour justifier et étoffer les points suivants.

A) Le prix

Le prix comme élément important, influençant le taux d'adoption et d'engagement des différentes plateformes. Dans le cadre d'une plateforme d'OTT classique, le poids du prix est lié à la différence de coût entre l'utilisation de ladite plateforme et les prix pratiqués par les opérateurs. Cependant, dans l'optique d'une plateforme comme Prospero, la comparaison avec la télévision n'a pas réellement lieu d'être tant le service de streaming propose une offre de contenu peu, voire pas du tout accessible via des canaux classiques comme la télévision. J'ai donc décidé au travers du questionnaire, d'étudier la question du prix par le prisme du coût d'une place de théâtre. On observe d'ailleurs une augmentation du prix de certaines places de théâtres, « The overall average top price seat in the West End in 2024 was £154.56, a 9.3% rise compared to last year's figure of £141.37. This was more of an increase than 2.3% inflation over the past 12 months. » (*The Stage West End Ticketing Survey, 2024*) En outre, j'ai également questionné le public sur attrait pour telle ou telle formule d'abonnement. Ce qui pourrait permettre de faire émerger un nouveau business modèle pour la plateforme.

B) Contenu

L'article met très clairement en évidence l'importance pour un service de streaming de permettre l'accès à un contenu le plus large possible. « Consumers are more likely to use streaming services if they have access to a wide variety of content. » (Mulla, 2022) En plus de la quantité et la variété, l'originalité du contenu est également un facteur important dans l'adoption d'une plateforme. Nul doute que l'un des éléments les plus importants dans le succès de plateforme comme Netflix est la force de ses créations originales. Dans le questionnaire que j'ai réalisé, j'ai donc axé les questions sur la richesse et la variété du contenu. Additionnellement, une question sur le type de contenu recherché sur une telle plateforme a été posée.

C) Flexibilité

Le troisième avancé dans l'article comme élément déterminant dans l'adoption d'un service de streaming est son apport de flexibilité, c'est-à-dire sa capacité à permettre à un utilisateur d'accéder à un contenu de la façon la plus « libre » possible. Pour définir cette liberté, l'auteur s'appuie sur deux axes importants. Premièrement, la possibilité pour un utilisateur de choisir par quel appareil il accède au service. Ensuite, le temps que cela prend pour y accéder. Finalement l'auteur met l'accent sur

certaines fonctionnalités quasiment indispensable comme la possibilité de mettre pause ou d'avancer sur le lecteur vidéo. "The ability to have flexibility makes it a far more attractive to me." (Karpf Reidy et al., 2016)

D) Facilité perçue d'utilisation

L'article développe cet élément sur base du modèle d'acceptation de la technologie (TAM) qui le définit tel quel : « la mesure dans laquelle une personne pense que l'utilisation d'un système particulier est exempte d'efforts. » La facilité d'accès à une interface joue évidemment un rôle dans la diminution de la friction au cours du parcours utilisateurs et est considéré plus généralement comme un facteur déterminant dans l'adoption d'une technologie. L'article conclut aussi sur l'importance significative d'un tel facteur pour les nouveaux adoptants alors qu'il n'a pas un effet significatif sur les personnes déjà abonnées.

E) Utilité perçue

« La mesure dans laquelle une personne pense que l'utilisation d'un système particulier améliorerait ses performances professionnelles. » C'est dans ce cas un facteur qui permet de mesurer l'intérêt que porte les utilisateurs sur les plateformes d'OTT en comparaison aux systèmes de visionnage classique. Ici à mettre en comparaison avec le fait de voir une pièce en présenteielle. Les mêmes conclusions que pour la « facilité perçue d'utilisation » peuvent être émises ici.

F) Plaisir perçu/motivation hédonique

Cette rubrique a donc pour objectif de mesurer le plaisir, le contentement de divertissement perçu lors de l'utilisation de la plateforme. Le terme de « motivation hédonique » est récurrent dans les études marketing et plus particulièrement dans l'étude du comportement des consommateurs. « La motivation hédonique est définie comme le plaisir que procure l'utilisation de la technologie et constitue un facteur déterminant de l'acceptation et de l'utilisation de la technologie par les consommateurs. » (Tamilmani et al., 2019).

G) Le désir d'être libéré de toutes les contraintes

« L'évolution technologique a permis aux téléspectateurs de s'engager dans un contenu sans limites ni frontières tout en obtenant précisément ce qu'ils veulent. » Dans le cas d'une plateforme d'OTT comme Netflix ou Amazon prime vidéo, ces services permettent de s'émanciper des contraintes amenées par la télévision câblée. Cela se caractérise par une envie d'accéder au contenu qu'on désire n'importe quand, n'importe où et aussi via l'appareil que l'on souhaite.

Dans le cas de la plateforme Prospero, les contraintes desquelles elle permet de s'extirper ne sont pas précisément les mêmes. En effet, même si d'aucun pourrait argumenter que des pièces de théâtres sont visionnables à la télévision, il est important de rétorquer que les œuvres proposés par la plateforme sont des œuvres originales, et donc par définition disponible nulle part ailleurs. Qui plus est, le type de proposition artistique produite, qui n'est ni constitué de stand-up, de pièces classiques ou encore d'opéra, rend l'offre de Prospero si pas unique ou moins suffisamment niche pour ne pas être concurrencé par les chaînes de télévision. Il est donc intéressant aussi, de mon point de vue, de s'intéresser aux contraintes liées à la participation à une pièce de théâtre que la plateforme européenne permettrait de lever. Pour se faire, trois éléments principaux ont été identifiée ; la contrainte d'horaire, de déplacement, d'accessibilité.

H) Valeur de divertissement

« La valeur perçue liée au plaisir et à la recherche de l'amusement ». On peut supposer un effet minoré de ce facteur dans le cas de la plateforme Prospero car le théâtre et autres activités culturelles comme une visite au musée ne déclenche pas les mêmes facteurs de motivation. On retrouve que le facteur le plus important est la recherche d'un impact émotionnel (empathie, être ému, explorer les relations humaines...)

I) Socialisation

Depuis la COVID et le confinement qui en a découlé, quand les gens n'avaient plus l'occasion de se retrouver pour visionner un film ou une série ensemble, la tendance du « social viewing » a émergée. La socialisation et le partage d'une expérience en commun sont d'autant plus importants au théâtre. La définition même des arts de la scène est presque indissociable de l'existence en simultanée d'une scène, d'un artiste/groupe d'artistes, et d'un public. C'est cette osmose entre ces trois éléments qui permet à chaque représentation de former un équilibre fragile et unique.

J) Inclusivité culturelle

Dans cette rubrique, on évalue la relative importance pour les utilisateurs de pouvoir, au travers du service, accéder à un contenu étranger. Il me semblait indispensable d'en prendre connaissance dans le cas de l'audience potentielle de Prospero car c'est là le cœur du projet mené par le Théâtre de Liège et ses partenaires.

K) Auto-efficacité

Cette rubrique permet simplement de mesurer si l'auto-évaluation de l'utilisateur quant à sa capacité à savoir utiliser la plateforme influe sur son choix d'adoption ou non. On imagine bien sûr que plus l'utilisateur s'estime capable, plus son choix d'adoption sera grand.

Variable dépendante

L'unique variable dépendante du modèle est l'intention d'adoption. En effet, comme énoncé plus tôt le cadre développé dans l'article a pour objectif de mesurer les facteurs d'adoptions d'une plateforme de streaming. Dans notre cas, on mesure si le sentiment à l'égard de l'utilisation de la plateforme Prospero est positif. On regarde aussi si les personnes interrogées sont déjà abonnées à la plateforme ou seraient prêt à la faire dans le cas des utilisateurs potentiels.

Variables de modération

Cinq variables de modérations ont également été introduites. La distance séparant le domicile des utilisateurs et l'institution théâtrale la plus proche, le temps passé en moyenne sur d'autres services de streaming vidéo (Netflix, Amazon prime video, Disney+), la connaissance d'internet (c'est-à-dire la confiance en sa capacité à utiliser les outils), la consommation de théâtre (classé en quatre segments précédemment développés dans le travail de Nicolas Dortu) et enfin les motivations à aller au théâtre.

Les sous-groupes de consommateurs qui constituent les quatre segments :

- Non consommateur: quasiment pas de participation et d'interaction avec le Théâtre mais considéré comme des spectateurs potentiels.
- Spectateur éphémère: Assiste à une ou plusieurs représentations pendant un an puis disparaît.
- Bon public: toujours actif après un an.
- Fan de théâtre: interaction continue avec le théâtre.
- Acheteur en gros: composé principalement d'enseignants qui achètent beaucoup d'entrées dans le cadre d'activités scolaires

Distribution

L'objectif du questionnaire basé sur le modèle vu plus tôt est de comprendre les motivations qui poussent le public à utiliser la plateforme de streaming Prospero. Il permet également de mettre en évidence les préférences des utilisateurs quant aux types de contenus et de leur propension à payer, tant d'informations qui pourrait mener à l'émergence de piste vers un nouveau business model peut-

être. Cela étant dit, la question du comment atteindre le public s'est donc posé. Afin de certifier que nous puissions atteindre à la fois un public aficionado de théâtre, le questionnaire a été distribué via la newsletter du théâtre de Liège. En parallèle, il a également été diffusé sur mes réseaux sociaux afin d'atteindre un autre public, sans doute moins familier des arts de la scène.

Collecte de données qualitatives

Le gros de ce travail repose principalement sur l'une étude qualitative. Cette étude réalisée sur base de quatre grands interviews m'a permis de construire un récit global de la conception de la plateforme à sa concrétisation. Les interviews de managers et d'artistes combinés permettent de fournir une vue d'ensemble sur les différentes problématiques et opportunités que le projet porte. Voici une brève présentation des différentes personnalités que j'ai eu la chance d'interviewer au cours de cette période de collecte de données.

1) Le théâtre de Liège

Comme gestionnaire du projet, le théâtre de Liège a donc en son sein la coordinatrice de *Prospero Extended Theatre*. Au sein de l'institution, Charlotte Hinfray est chargée de la gestion des projets européens. Dans ce cadre, elle participe activement à la mise en place et à la veille de la plateforme Prospero. En parallèle, elle participe également déjà à l'étape de création du prochain projet Prospero car comme nous le verrons plus tard, le projet n'en est pas à sa première itération. C'était donc la personne de référence à interviewer afin d'obtenir les informations relatives à la gestion au jour le jour du projet. En effet, son rôle est crucial dans la coordination et la gestion du contenu du service d'OTT. De plus, j'ai également rencontré durant mon étude qualitative Jonathan Thonon. Jonathan, en plus d'être adjoint à la direction générale, est responsable du développement et des projets européens. Son rôle est plus prospectif et consiste principalement à imaginer les projets futurs et développer une vision stratégique pour mener le théâtre. Il essaie de déceler de problématique ou thématiques qui semblent pertinentes dans l'instant afin d'aboutir à la construction d'un programme.

2) Les artistes

Afin de compléter mon étude et d'essayer d'obtenir une vision à 360 degrés de tous les problématiques, j'ai également mené plusieurs interviews d'artistes. Julien Bechara est un cinéaste belge. Après un passage à la réalisation pour la télévision, il s'est peu à peu professionnalisé dans la captation multi caméra en lieu culturel, théâtre, opéra, salles de concert... D'abord actif sur le marché français, il est revenu en Belgique pour réaliser des captations pour la télévision. Il a en parallèle continuer de travailler pour la France et notamment pour Culturebox. Son parcours professionnel l'a finalement amené à travailler pour la plateforme Prospero en réalisant la captation de la reprise

d'Andromac. Ensuite, le deuxième artiste qui m'a accordé de son temps pour cette enquête s'appelle Ilyas Mettioui. Metteur en scène et auteur de théâtre, il sera bientôt artiste compagnon de Liège pour 5 ans. Son spectacle Ouragan a été capté pendant le covid pour la plateforme Prospero. Il a lui-même participé à la réalisation de la captation qu'il a dû adapter en fonction de la pandémie et donc de l'impossibilité de jouer le spectacle pour un public en présentiel. Au travers ces deux entrevues, ils m'ont transmis leur réticence et enthousiasme pas seulement sur la plateforme Prospero en tant que tel mais aussi sur la captation en générale.

Chapitre 2: Revue de littérature

2.1 Les arts de la scène

Contexte et définition

Avant de s'intéresser au cœur de ce travail, à savoir le streaming et les captations en ligne, il est intéressant de resituer ce que sont les arts de la scène et pourquoi leur rôle est important voir primordiale pour notre société. Les arts de la scène comprennent un ensemble hétérogène de discipline artistique. « On rassemble, sous l'étiquette d'arts de la scène ou du spectacle vivant, un ensemble de pratiques dont la structure apparaît comme relativement identique, bien que les modes d'expression puissent largement varier. Des artistes proposent, à un public, une prestation généralement présentée dans un lieu spécifique (la scène), plus ou moins délimité (de l'opéra au théâtre de rue). Les prestations d'un orchestre de musique classique ou non classique, l'opéra, le théâtre, la danse, les arts de la rue, les arts du cirque ou les comédies musicales entrent dans cette catégorie dont le modèle économique fonctionne de manière plus ou moins similaire » (Mairesse & Rochelandet, 2015)

Le rôle sociétal des arts ne se limite pas à se cultiver. En réalité, leur champ d'action est bien plus développé que cela. Le théâtre est notamment décrit comme une expérience multi-sensorielle dont l'objet permet de satisfaire un spectre important de motivations. Dans son article "Why people go to the theatre : A qualitative study of audience motivation", Ben Walmsley cite : "Le théâtre est un passe-temps complexe, qui fait le lien entre les arts et les loisirs et les moteurs de l'esthétique, de l'hédonisme, des émotions, de l'éducation et du divertissement, pour n'en citer que quelques-uns. » (Walmsley, 2011) Une diversité qui est en partie responsable de la relative difficulté d'être transposé hors de son système de visionnage traditionnelle.

La crise du COVID-19 a touché très sévèrement le secteur, en Europe, les arts de la scène ont enregistré une perte de 90% de leur chiffre d'affaires entre 2019 et 2020. (European Commission, 2022) Cependant, Il semble se remettre de cette épreuve avec brio. Le site *Worldwide Metrics* annonce que le marché international devrait atteindre une valeur totale de 498,6 milliards de dollars en 2023. Mais le poids économiques et sociale du secteur des arts de la scène se reflète également dans les emplois que celui-ci génère. Le fonds 304¹ conclut dans un rapport : « Entre 2009 et 2017, on constate une augmentation de 272% du nombre de travailleur.euse.s occupé.e.s durant le trimestre. » Le rapport précise aussi que le secteur des arts du spectacle connaît une augmentation du taux d'emploi

¹ Le fonds 304 est le fonds de sécurité d'existence de la Commission paritaire 304 francophone. Actif dans le secteur des arts du spectacle, une de ses missions est de financer des initiatives en matière d'emploi dans ce secteur.

beaucoup plus important que dans n'importe quel autre secteur salarié en Belgique. D'ailleurs, Les arts de la scène représentent aussi une part importante de l'emploi dans tout le domaine de la culture, « près de 290 000 salariés y travaillaient en 2006, soit 34 % de l'emploi culturel. » (Mairesse & Rochelandet, 2015) Des proportions qui se retrouvent également au niveau européen : les arts du spectacle ont enregistré une forte croissance de valeur ajoutée et d'emploi entre 2013 et 2017. Le secteur emploie environ 2 millions de personnes sur tout le continent pour les arts du spectacle vivant, notamment le théâtre.

Plus généralement, les arts de la scène font partie des industries culturelles et créatives. Dans un rapport, l'OCDE² inclut dans les industries culturelles et créatives, le patrimoine, les archives et les bibliothèques ; les livres et la presse ; les arts visuels et du spectacle ; l'audiovisuel et le multimédia ; l'architecture et le design ; l'éducation culturelle et l'artisanat. (Economic and Social Impact of Cultural and Creative Sectors, 2021) Dans ce même rapport, l'organisme démontre l'impact social et économique de ces industries. Un des arguments avancés est le suivant : « Les consommateurs dépensent davantage pour la culture et les loisirs que pour les restaurants et les hôtels, l'ameublement et l'entretien ménager, et l'habillement. » Le poids économique de ce secteur est parmi un des plus importants en Europe. En 2021, EY³ écrivait : « Les industries culturelles et créatives (ICC) représentaient (fin 2019) 4,4% du PIB de l'UE en termes de chiffre d'affaires, soit une contribution économique supérieure à celle des télécommunications, de la haute technologie, de l'industrie pharmaceutique ou de l'industrie automobile. » (Lhermitte, 2021)



Figure 1 - Creative Industry Sectors

Source - Utami & Lantu, 2014

² L'OCDE ou Organisation de coopération et de développement économique est une organisation internationale qui promeut des politiques publiques qui favorisent la prospérité, l'égalité des chances et le bien-être pour tous.

³ EY est un cabinet international d'audit et de consulting dont la mission est de délivrer des services de consultance, en assurance, taxes et transactions.

Finalement, de manière plus solennelle, les institutions culturelles comme le Théâtre de Liège jouent un rôle d'éducation et de cohésion sociale très fort. Dans des temps de crises comme nous les avons connus pendant le Covid-19, ou encore en période de guerre et de tensions fortes comme aujourd'hui en Europe et à fortiori dans le monde, ces institutions ont un rôle primordial à jouer dans notre société. En 2020, la déclaration de Dresde du Forum Européen du théâtre met en évidence cinq valeurs uniques que doivent véhiculer le théâtre et plus généralement, l'ensemble des arts du spectacle. Dans celles-ci, on retrouve ; favoriser la démocratie, renforcer la cohésion mais aussi promouvoir le dialogue interculturel. (European commission, 2022). Toutes ces valeurs semblent aujourd'hui vitales à défendre tant ils font partie du socle de nos démocraties.

Situation actuelle et audience

L'impact de la pandémie de COVID-19 a exacerbé les défis existants, mais a également catalysé l'adoption de solutions numériques. Les entreprises qui basaient leurs services sur des outils digitaux ont été parmi les plus grands « gagnants » de la crise sanitaire. Forbes a réalisé un classement des 10 entreprises les plus performantes postpandémie. On retrouve notamment NVIDIA à la 3^{ème} place, Etsy suit de près à la 4^{ème} place avec une action qui a augmenté de 248%.

Globalement, la société a accéléré sa transition vers le numérique de manière forcée. Transition qui se retrouve bien sûr dans les habitudes de consommation en divertissements et média. Un rapport de PWC publié en 2021 « PWC Global Entertainment & Media Outlook », indique une forte croissance de la SVOD et de la consommation en streaming plus généralement.

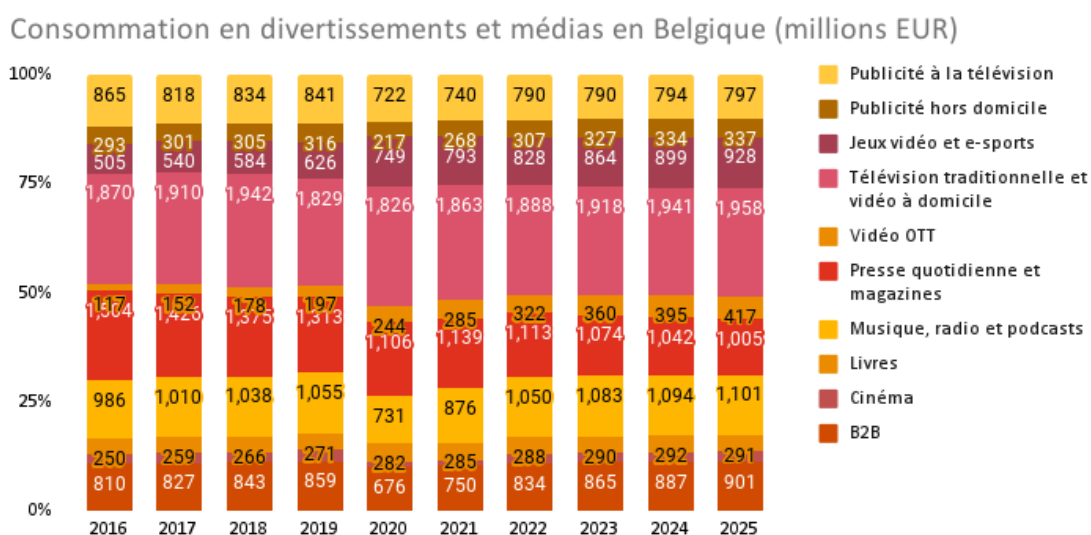


Figure 2 - Consommation en divertissement et médias en Belgique (en millions d'euros).

Source - PwC Belgique.

Le graphique nous montre donc une chute de consommation dans les divertissement et média « non-digitaux » en 2020, comme le cinéma par exemple. On remarque également que les jeux vidéo et la vidéo OTT⁴ ne cesse de croître. Ces augmentations ne semblent pas être éphémère puisque le rapport prévoit un marché de la vidéo à la demande pesant 383 millions d’euros en Belgique, et ce dès 2025.

L’audience est donc de plus en plus portée vers la consommation en ligne et les arts de la scène doivent composer avec ce nouveau défi. PWC conclut d’ailleurs son rapport par la phrase suivante : « la crise a entraîné des changements susceptibles de perdurer dans le comportement des consommateurs. »

Les arts de la scène doivent eux aussi de confronter à ce changement dans le comportement de l’audience. « Les enquêtes européennes telles que l'Eurobaromètre montrent que les citoyens participent moins aux activités culturelles mesurées, et tandis que la vie culturelle sur/avec les plateformes numériques augmente, la pertinence des institutions culturelles traditionnelles et de leur expertise est remise en question. » (Eriksson, 2020)

2.2 La transformation digitale et le secteur du divertissement

Contexte

L’intronisation des outils numériques et digitaux dans les arts de la scène ne date pas de 2020. Ce secteur qui a toujours été vecteur d’innovation n’aura pas attendu cette crise pour les implémenter dans son fonctionnement. Cela fait bien longtemps maintenant que la présence sur internet n’est plus une question qui se pose. Même chez les institutions les plus anciennes avoir un site internet et une présence sur les réseaux sociaux s’impose comme une évidence. D’autant plus que la nouvelle audience qu’il faudra convaincre est définie comme « digital native ». Le terme introduit par Mark Prensky en 2001 pour désigner les nouvelles générations dont le langage natif est celui du digital, d’internet et de tout ce qui se rapporte aux ordinateurs. (Prensky, 2001)

« Digital natives » et habitude de consommation

Cette génération qui est également assimilée à la Génération Z⁵ redéfinit la façon dans les médias et le divertissement sont consommés. Ils sont nés avec le numérique et recherchent des expériences

⁴ Le terme OTT est l’acronyme d’Over-The-Top. Ce terme désigne les services de diffusion de contenu multimédia se servant d’internet afin de pouvoir contourner les opérateurs de télévision traditionnels.

⁵ La génération Z désigne les personnes nées après 1995 et avant 2010.

immersives, sociales et interactives. En tant que « early adopters » il est cruciale pour les entreprises de comprendre leurs besoins et d'y répondre. (Deloitte, 2023)

Leur principale façon de communiquer et d'utiliser les médias passe par les réseaux sociaux et les jeux vidéo. Deux médias qui permettent une grande interactivité que ce soit entre l'utilisateur et la plateforme ou surtout entre les utilisateurs eux-mêmes. Twitch, la plateforme de streaming en direct d'Amazon comptait plus de 7 millions de streamers actifs en avril 2024. Un boom du contenu auto-généré conséquence directe du Covid et des nouvelles habitudes de consommation des internautes. Le consommateur devient de plus en plus créateur lui-même de contenu. Ces habitudes se reflètent aussi dans les réseaux sociaux qui génèrent le plus de flux. TikTok, réseau social chinois se classe cinquième au classement des réseaux sociaux qui comptabilisent le plus d'utilisateurs mensuels. (Fig.3) Ce réseau social qui constitue le pinacle du contenu auto-généré par ses utilisateurs est d'ailleurs en majeure partie utilisé par les jeunes. Le site Sproutsocial annonce que les 18-24 ans constituent la plus grande part d'utilisateur du site et représentent plus de 36% de l'audience. C'est aussi sur ces différents réseaux sociaux que les jeunes générations recherchent des informations sur les marques. D'où l'importance accrue pour les marques d'occuper le terrain des réseaux sociaux. « En outre, selon le dernier rapport de tendance du Global Web Index, les personnes âgées de 16 à 24 ans passent 7¼h par jour en ligne ou sur leurs smartphones ou tablettes. » (Camilleri & Falzon, 2020)

Le streaming

Cette tendance qui avait déjà débuté avant 2020 a bien profité de la crise Covid pour s'installer partout dans les foyers. De Netflix à Amazon Prime en passant par Disney+, tous ces services de streaming ont capitalisé sur le fait que les consommateurs passaient plus de temps à la maison avec un temps alloué aux activités de loisirs plus important. Puisque cette partie fait partie du cœur de la problématique abordée dans ce mémoire, elle sera développée davantage dans la suite de cette revue de littérature.

L'intelligence artificiel

Sans nul doute l'innovation la plus importante de ces dernières années, l'intelligence artificielle occupe désormais une place importante de nos vies et le milieu de l'art de du divertissement n'y échappe pas. Bien que cette innovation ne fasse pas partie intégrante de cette recherche, il reste important de la mentionner tant son impact sur la façon que nous avons de consommer notre contenu risque d'être énorme. Au printemps 2022, Midjourney rentre en beta ouverte et des millions d'internautes dans le monde découvrent la puissance de l'IA générative. L'application permet aux utilisateurs de générer des images uniques sur base d'un morceau de texte appelé « prompt ». Un rapport Statista démontre qu'un an plus tard, en mai 2023, le serveur le plus populaire du réseau social Discord était dédié au logiciel Midjourney et comptait non moins de 16 millions de membres. (Fig.5) Quelque mois après la sortie de Midjourney, OpenAI, une entreprise californienne annonce le lancement de son agent conversationnel ChatGPT. En novembre 2023, soit moins d'un an après sa sortie officielle, la plateforme comptait déjà plus de 100 millions d'utilisateurs hebdomadaire. (The Verge, 2023)

Evidemment, cette nouvelle tendance n'est pas restée bien longtemps étrangère au secteur des médias et du divertissement. Du cinéma à la musique en passant par les jeux vidéo chaque part de cette industrie s'est doté d'outils d'intelligence artificielle. Au départ réservée à des utilisations techniques comme la recommandation de contenu sur des plateformes comme Netflix, l'IA intervient maintenant dans le processus créatif. En 2023, le générique de la nouvelle série Disney+ *Secret Invasion* a d'ailleurs été généré artificiellement par l'IA. (Gomès-Léal, 2023) Ce genre de recours à la technologie soulève de nombreux débats notamment éthique et social. Cependant, la course au progrès n'a pas l'air de s'enquérir de telles préoccupations et le taux de croissance du marché de l'IA dans les médias et le divertissement va continuer de grandir.

2.3 Les plateformes de Streaming

Parmi toutes les tendances que nous avons mis en évidence, il y en a une qui nous intéresse plus particulièrement dans le cadre de ce travail. Les plateformes de streaming font maintenant partie de notre quotidien tant elles se sont imposées comme un des outils de prédilection pour consommer des médias et du divertissement. Le streaming a totalement métamorphosé le secteur des arts et du divertissement rendant une immense quantité de contenus disponible en instantané, de n'importe où, et à un prix restreint. Aujourd'hui le marché du streaming de vidéo à la demande génère plus de 137 milliards de dollars (Fig.6) de revenus et il redéfinit la chaîne de valeur de beaucoup de secteur du divertissement et des médias.

Pour trouver la première itération d'un événement en live Stream, il faut remonter près de 30 ans en arrière. Le 5 septembre 1995, ESPN lançait la tendance du streaming en diffusant une émission de radio en live à ses abonnés. (Zambelli, 2013) Ensuite, en 2005, YouTube rend l'utilisation du streaming mainstream en permettant aux utilisateurs eux-mêmes de générer le contenu de la plateforme. Quelques années plus tard une nouvelle révolution va naître. Alors qu'à cette époque la majorité des films et séries visionnés sur internet provenait du piratage, Netflix lance son service de SVOD. Toutes ses tendances prennent en importance car elles sont liées à une connectivité toujours plus accessible et à une démocratisation des objets connectés. De l'iPhone à la smart TV en passant par le laptop, ces innovations s'emboîtent pour créer un écosystème des plus favorables à l'émergence d'une nouvelle façon de consommer. (Samtani & Jindal, 2018)

Aujourd'hui, le streaming est partout. Selon un rapport du World Economic Forum, en 2022, environ 64% du public choisissent dans un premier temps d'écouter leur musique sur internet. Or, la majeure partie de cette consommation incombe aux plateformes de streaming audio. (Alexander, 2023) Spotify, le leader incontesté du marché comptait plus de 226 millions d'abonnés à son service. (Fourreau, 2023). Le cinéma et les séries ont aussi intégrés les plateformes de streaming aussi de leur processus de diffusion et même de création et de production. Netflix, qui est le leader du marché, compte plus de 269 millions d'utilisateurs payant au premier trimestre de 2024. Ce chiffre n'a cessé d'augmenter depuis le lancement du service en 2007. Plus récemment, c'est l'industrie du jeu

vidéo qui s'est mis à la page, en proposant des services de streaming de jeux. Le plus connu d'entre eux, le Xbox game pass, permet à ses utilisateurs, moyennant le paiement d'une redevance mensuelle, d'accéder à une large bibliothèque de jeux. Le contenu est accessible à la fois en streaming et en téléchargement. (Webb, 2024)

La multiplication des services de streaming s'est accélérée ces dernières années, la pandémie a développé ces nouvelles habitudes de consommation tandis que l'amélioration de la connectivité les a rendus possible. Aujourd'hui, on voit apparaître les premiers signes de saturation du marché. Les règles d'utilisateurs des plateformes se durcissent, les prix augmentent et certains services peinent à devenir rentable. En fin d'année 2023, Disney+ a perdu plus d'1,3 millions d'abonnés. (Maas, 2024)

Un des principaux avantages qu'arborait les premières plateformes de streaming à leur lancement étaient de pouvoir retrouver sur une même plateforme une grande partie du contenu disponible. Cependant, l'accroissement du marché à attirer de plus en plus d'acteurs et le risque de voir un nombre important d'entre eux échouer à se faire une place est grand. Aujourd'hui, le marché de la SVOD est plus concurrentiel que jamais et l'argent disponible des consommateurs n'est pas extensible indéfiniment.

Le marché ne semble pourtant pas être sur le point de ralentir. Et ce qu'on voyait il y a peu comme une innovation disruptive, s'est installé peu à peu comme la norme. En 2024, le marché de la SVOD pesait environ 0,58 trillion de dollars dans le monde et les experts estiment que ce dernier devrait valoir près de 2 trillions en l'année 2029. Cette augmentation va être notamment rendue possible par l'adoption de ces services dans les pays émergents.

Nous pouvons aujourd'hui mettre en lumière certains éléments catalyseurs du succès de ces plateformes sur les dernières années.

La crise sanitaire

Nous avons déjà pu l'exprimer plus tôt mais il est d'important de repréciser que les plateformes de streaming ont grandement bénéficié de la crise COVID afin de s'installer durablement dans une grande partie des foyers. Les événements en présentiel ont été annulés du jour au lendemain ce qui a entraîné la fin d'activité des théâtres, cinéma et autre salle de concert. Dans ce nouveau cadre, les plateformes de streaming se sont imposées comme alternative unique pour continuer de diffuser du contenu et donc pour en consommer.

Accès aux réseaux facilités

Au cours des dernières années, la connectivité ne cesse de s'améliorer que ce soit à domicile avec la fibre et l'internet haut débit ou bien en déplacement avec le développement de la 4G et très prochainement le déploiement massif de la 5G. Ces améliorations ont facilité l'accès au contenu en ligne et ont participé à l'adoption massive des différents médias digitaux dans notre consommation quotidienne.

En 2016, une enquête commandée par l'Arts Council England⁶ révèle que l'accès à une connectivité haut débit fait partie des éléments déterminant sur l'adoption du streaming. On retrouve d'ailleurs dans ce travail la citation suivante provenant d'une des personnes interrogées sur sa pratique du streaming : « Notre connexion à haut débit est si mauvaise... Si elle était meilleure, nous pourrions regarder du théâtre en ligne. » (Karpf Reidy et al., 2016)

L'amélioration de la connectivité a également permis l'avènement des smart TV, des laptops et des appareils mobiles en tout genre. Tout ces appareils ont aussi métamorphosé la consommation de média et de divertissement.

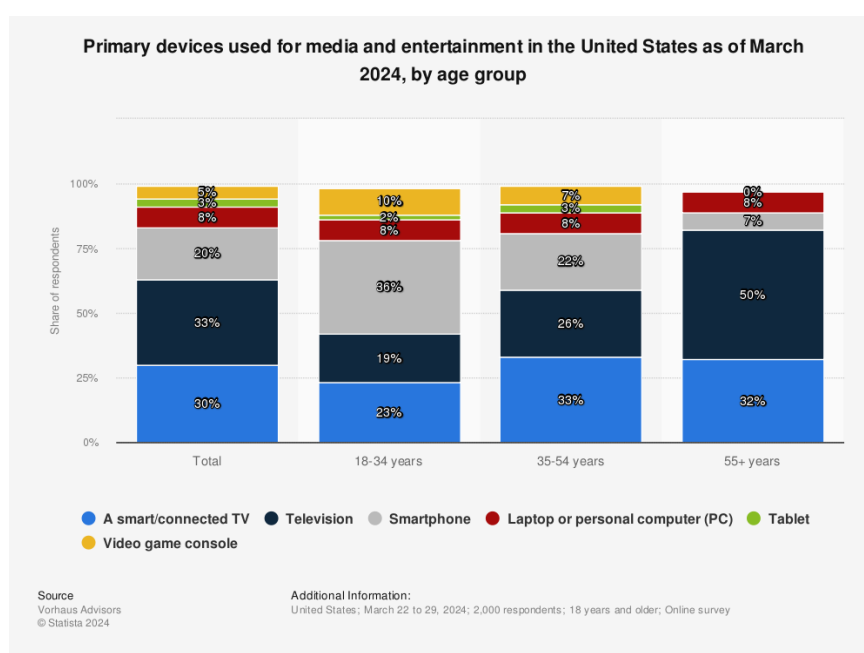


Figure 8 - Primary devices used for media and entertainment in the United States as of March 2024, by age group

Source – Statista

⁶ L'Art Council England (ACE) est un organisme public financé par le gouvernement britannique. Sa mission est de promouvoir et de soutenir les initiatives artistiques en Angleterre.

Ce graphique appuie bien l'idée que de nos jours la suprématie de la télévision comme outil de prédilection pour visionner du divertissement est révolue. Aujourd'hui, les consommateurs se tournent davantage vers la SmartTV ou le smartphone quand il décide de visionner du contenu médiatique. Dans l'article « Understanding motivations to use online streaming services : integrating technology acceptance model (TAM) and the uses and gratifications theory (UGT) article », on met en évidence que les smartTV, les smartphones et les tablettes facilitent la perception de facilité d'utilisation et d'utilité des technologies de streaming. Or, l'utilité perçue est un des éléments qui est ressorti comme significatif de l'intention des individus de continuer à utiliser les technologies mentionnées. De plus, d'autres enquêtes vont dans ce sens « Les Smarts TV ont un impact significatif sur la façon dont les gens regardent et s'engagent avec le contenu et changent par conséquent la façon dont les entreprises de médias fournissent des services ». (Montenieri, 2018)

2.3.1 Business modèles

Le secteur du streaming se démarque par son offre pléthorique de business modèle. Même si la formule de l'abonnement se présente chez les plus grands acteurs du marché (cf. Netflix, Disney+...), il existe pourtant presque autant de business model qu'il n'existe de service.

Freemium

C'est le modèle adopté par des plateformes comme Spotify ou YouTube notamment. Les utilisateurs se voient offrir deux options ; la première à prix réduit et souvent gratuite avec publicité, la seconde option premium, payante et sans publicité. Ce modèle est régi par deux forces qui s'opposent. D'une part l'offre des publicitaires qui rémunèrent la plateforme pour son nombre d'utilisateur gratuit. D'autre part, la différenciation entre l'offre premium et l'offre gratuite qui amène de plus en plus de gens à mettre la main à la poche. (Carroni & Paolini, 2020)

Abonnement

La source de rémunération de ce type de plateforme se situe donc uniquement dans les revenus générés par les abonnements. Les plateformes de SVOD⁷ se caractérisent par ce type d'offre. C'est-à-dire que l'utilisateur n'a pas d'autre choix que de s'abonner au service pour profiter de l'offre. Parmi les principaux acteurs du secteur on retrouve par exemple Netflix, Disney+ ou encore Apple TV+.

⁷ SVOD est l'acronyme de « Subscription Video On Demand », ce qui signifie plateforme de vidéo à la demande par abonnement.

Location

Certains services offrent la possibilité de louer du contenu à l'unité et pour un délai limité. C'est ce qu'on appelle de la VOD ou de la TVOD, c'est-à-dire de la vidéo à la demande.

Donation

Moins courant, ce business model se retrouve très peu sur le marché. La plateforme Twitch est un bon exemple de ce type d'offre. Le service d'Amazon offre la possibilité à ses utilisateurs de s'abonner à leur créateur de contenu préféré mais aussi de leur faire des dons. Bien que son business modèle est avant tout basé sur les revenus publicitaires, en réalité, 2/3 des revenus de la première plateforme de diffusion de contenu en direct vient des abonnements et des donations. Sur Twitch, l'utilisateur a trois possibilités de soutenir ou non un streamer. La première solution est de regarder le contenu gratuitement, alors ce dernier est interrompu par des publicités. La deuxième solution est de payer un abonnement dédié à un créateur en particulier. Cela vous autorise à regarder son contenu sans aucune coupure pub. Et enfin, indépendamment de cela, l'utilisateur peut décider de soutenir directement son streamer en lui faisant un don. Sur les dons comme sur les abonnements la plateforme prend une commission.

Evidemment, il est important de mentionner que tous ces business modèles ne sont pas nécessairement isolés les uns des autres. Bien souvent les plateformes adoptent un modèle mixte afin de diversifier ses sources de revenus. Le type de modèle qu'elle choisira dépendra notamment de la taille de son audience mais aussi de la qualité de son contenu et de sa variété. Le modèle développé dans l'article « Business models for streaming plateformes : content acquisition, ad, users » détermine d'ailleurs qu'une plateforme bénéficiant d'une petite audience offrira plusieurs forfaits d'abonnements avec la première étant gratuite. Alors qu'une plateforme touchant une audience plus importante n'offrirait qu'un abonnement premium.

2.4 Le streaming et les arts de la scène

Cette transition digitale, les arts de la scène n'ont pas pu y échapper. La plupart des institutions étaient déjà présentes sur internet par le biais d'un site internet ou une présence sur les réseaux sociaux pour les plus aventureux d'entre eux. Cependant, la pandémie a été aussi l'occasion d'expérimenter sur le champ du numérique. Certains théâtres se sont mis à proposer des captations entièrement en ligne sur leur site web ou via des plateformes dédiées. D'autres institutions se sont même servis des canaux de diffusion en direct pour garder un contact fort avec leur public.

2.4.1 Historique de la captation et ses dérivées

L'histoire de la captation théâtrale est presque aussi vieille que l'invention de la télévision. Dans son ouvrage « les captations télévisuelles de représentations théâtrales : limites d'une esthétique et stratégies de production à la télévision publique belge francophone », l'auteur précise : « il est difficile de déterminer avec exactitude le nombre de spectacles qui furent transformés en productions télévisuelles. Cependant, quelques données chiffrées dans les rapports d'activité permettent des observations pertinentes. Ainsi, durant l'année 1965, « sur 27 réalisations dramatiques, 11 sont le fruit d'une collaboration avec les théâtres de Bruxelles et de Liège ». Nous constatons donc déjà que plus d'un tiers des « dramatiques » sont réalisés, en 1965, en collaboration avec des théâtres. » (Deridder, 2022) On peut même remonter plutôt et avant la télévision pour retrouver des extraits de pièces de théâtre diffusé à la radio. Même si d'apparence, les arts de la scène semblent incomber d'une grande inertie et être assez réfractaire à l'innovation, on se rend compte au contraire que ce secteur est sans cesse ouvert vers l'expérimentation et en quête de nouvelles façons de communiquer son art à un plus grand nombre.

Event cinema

Dans le cadre de la captation de théâtre, il existe un phénomène qu'on appelle le cinéma événementiel. « Le cinéma événementiel fait référence à l'utilisation des cinémas pour projeter une gamme variée de divertissements en direct et/ou préenregistrés. » (The Event Cinema Association, 2019)

Par définition donc, le cinéma événementiel ne se limite pas à la projection de pièces de théâtres ou de performances scéniques en générales. Il peut aussi servir de lieu de diffusion pour des événements sportifs par exemple. Ce concept qui s'est lancé au début des années 2000 s'est d'ailleurs démarqué en projetant, au départ, des concerts dans des salles de cinéma.

Il faudra attendre 2009 pour voir la première compagnie de théâtre s'embarquer dans l'aventure. Cette année-là, The National Theatre à Londres lance le programme NT Live. Depuis, le marché n'a cessé de grandir atteignant des projections à plus d'un milliard de dollars de revenus dans le monde en 2019.

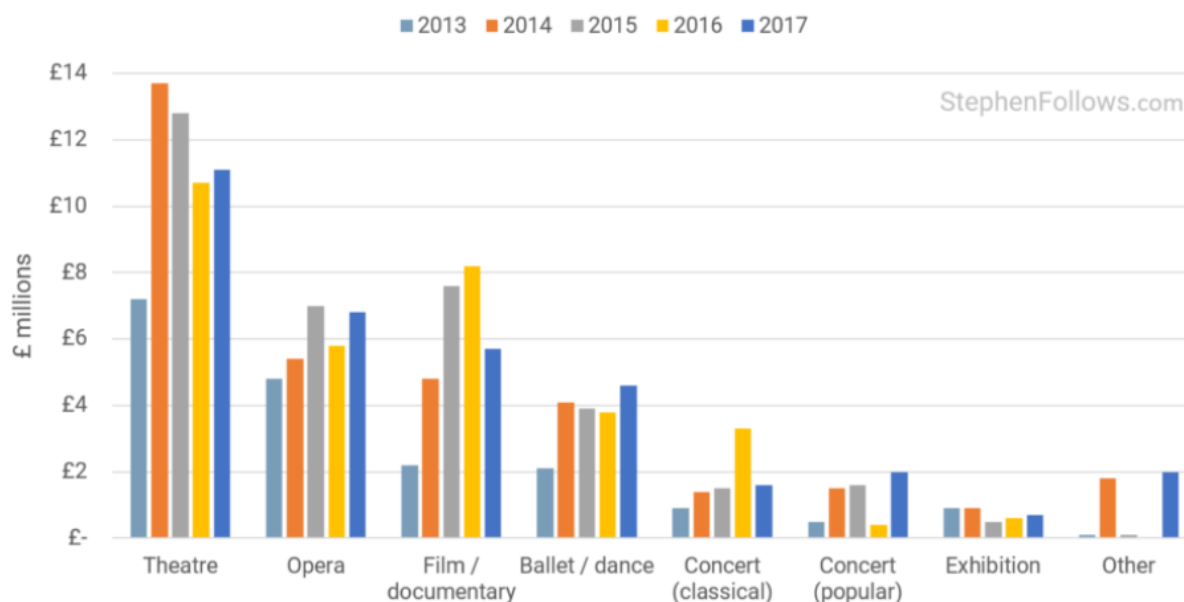


Figure 9 - UK box office gross for event cinema programming.

Source - StephenFollows.com

Le graphique ci-dessus nous montre que le contenu qui génère le plus d'argent dans ce secteur est le théâtre. Plus globalement, les diffusions d'arts de la scène représentent la majorité des revenus générés par le cinéma évènementiel.

Après une chute drastique de ses revenus durant la crise du COVID, le cinéma évènementiel retrouve sa vigueur d'antan. Les captations théâtrales continuent d'être diffusés et d'attirer du public en salle. Preuve étant, en 2024, NT Live a diffusé sa dernière production *Vanya* qui a généré plus de 2 millions d'euros au box-office. (National Theatre Live, 2024)

Il est intéressant de se pencher sur cette nouvelle façon de consommer des arts de la scène car elle constitue une offre complémentaire à la consommation traditionnelle tout en gardant un aspect social qui réside en la présence simultanée de personnes en un endroit précis. Se présentant donc comme une nouvelle offre elle reste cependant aussi proche que possible de l'expérience traditionnelle. A contrario, cet évènement qui reste en présentiel ne permet donc pas de s'émanciper de certaines barrières à l'entrée qui se dressent devant un public qui ne se rend pas au théâtre.

2.4.2 Le streaming

De toutes les technologies qui ont participé à la démocratisation de l'art depuis l'invention de la radio, le streaming est sans nul doute une des plus importante. L'accès à l'internet haut débit et les plateformes de streaming permettent à l'audience d'accéder à un contenu massif sans bouger de leur

canapé. Nous allons maintenant énoncer les différentes composantes de cette transformation au niveau des arts de la scène et plus particulièrement du théâtre puisqu'il s'agit du cœur de cette étude.

Avantages soulevés par le streaming

Le streaming dans le secteur des arts de la scène offre des avantages particuliers. Parmi les principaux, la diffusion en ligne de théâtre permet principalement de lever certaines barrières à l'entrée auxquelles doit faire face les spectateurs potentiels d'une œuvre en présentiel. Parmi les obstacles à la participation les plus cités, on retrouve : le prix, le manque de temps ou encore l'accessibilité. « Les motivations pour le streaming comprennent : la possibilité d'accéder à des productions à des moments où le spectacle en direct n'est pas disponible, l'évitement des coûts liés au déplacement vers la salle, le coût moins élevé des billets et le gain de temps. » (Karpf Reidy et al., 2016) D'autres éléments peuvent être moteur d'engagement comme la possibilité de revoir une performance plusieurs fois ou le fait de faire partie d'une communauté en ligne. (Fig.10) La justification du prix est d'ailleurs liée au streaming dans son ensemble et pas seulement dans le cas des arts de la scène. Le succès des plateformes de SVOD notamment n'est pas uniquement lié à son offre variée mais aussi à son côté économique en comparaison à la télévision traditionnelle ou au cinéma.

D'autre part, l'appartenance social peut aussi constituer une barrière à l'entrée pour certain groupe de la population. « Les beaux-arts sont une corporation fermée dans laquelle tous les symboles du statut social - éducation, connaissances culturelles, modes de communication - sont réunis de manière si complète que n'importe qui peut dire en un instant qui en fait partie et qui n'en fait pas partie ». (Montenieri, 2018) Bien souvent les groupes ethniques sont les plus touchés par ce sentiment de ne pas appartenir à ce monde-là. La raison majeure qui les poussent alors à se déplacer est le soutien à la communauté aux travers d'événements représentant les minorités (Blume-Kohout et al., 2015) Le streaming permet une démocratisation de ces arts en les rendant accessible à tous depuis le confort de leur salon. Il est donc un outil de développement du public par sa capacité à rendre l'art accessible partout, tout le temps. Outre ces différentes barrières socio-économiques, les outils digitaux permettent également aux institutions de toucher un territoire géographique plus grand ce qui est un enjeu important pour les théâtres qui ont généralement un ancrage très local (Müller, 2015)

De plus, le streaming, en plus d'être un outil susceptible de développer l'audience des institutions culturelles, peut permettre de fidéliser le public actuel. Dans une logique d'amélioration de l'expérience utilisateur en rendant la relation entre l'institution, ses acteurs et le public la plus immersive possible.

Finalement, l'article « Digital Theatre – Strategies and Business Models in European Theatre » met en avant d'autres éléments positifs à retirer de l'expérience du théâtre digitale. Parmi ceux-ci, on peut par exemple citer l'élaboration de nouveau partenariat, la construction d'une marque plus forte et le développement des compétences du personnel.

Difficulté du secteur

La première barrière à l'entrée face à la production de contenu digital est le coût de production engendré. En effet, pour beaucoup d'établissements cela nécessite des investissements aussi bien en personnel qu'en matériel et infrastructure. Surtout lorsqu'on exige une qualité suffisamment élevée de captation ce qui nécessite un budget conséquent. Ces ressources ne sont pas à la portée des petites structures et cela rend l'offre déséquilibrée. Il y a un manque de financements consacrée au déploiement numérique du théâtre et des arts de la scène même si un virage a été initié ces dernières années dans cette direction.

Deuxièmement, la réticence des gestionnaires et des artistes reste parfois un frein au développement digital. Effectivement, certains y voit une menace pour l'intégrité et la durabilité du secteur et craignent l'effet de substitution qui pourrait s'initier entre les deux media. Dans le même sens, beaucoup voient la captation comme quelque chose de totalement décorrélé de leur corps de métier et n'ont donc pas envie d'y prêter attention ou de s'y investir. Pourtant, la plupart des études réalisées sur le sujet exprime une opinion inverse de l'audience. « Pour les spectateurs du théâtre en ligne et du théâtre numérique, la technologie complète le théâtre en personne, mais ne le remplace pas » (The Digital Front Row: Understanding online and digital theatre audiences, 2023)

Aussi, lorsqu'un établissement franchit le cap du théâtre digital, il lui manque souvent d'énorme ressource marketing afin de mener une véritable stratégie sur le long terme. Cela est d'autant plus dommageable que les investissements nécessaires à la production sont conséquents et ne peuvent donc pas toujours être amortis. Dans son rapport sur les stratégies digitales conclut en 2023, l'European Theatre Convention⁸ écrit : « Les théâtres font état de difficultés à suivre, quantifier et qualifier l'audience du théâtre numérique. » Preuve que le manque de ressource disponible pour le marketing et la distribution s'exprime aussi par une difficulté à mesurer l'impact de leurs campagnes digitales. D'ailleurs, du côté de l'audience, on remarque qu'il existe une véritable méconnaissance du produit. Une partie de l'audience n'a soit pas connaissance de l'existence d'une offre digitale ni comment y accéder. (Karpf Reidy et al., 2016) Hormis, le manque de communication entourant les diffusions, le secteur exprime également l'absence de consensus autour du vocabulaire utilisé pour décrire la production de théâtre digitale. « Théâtre en ligne », « théâtre digitale » ou encore « théâtre à médiation numérique » sont tant de termes différents pour désigner la même chose.

Finalement, lorsque le public est conscient que l'offre existe, son plus gros frein est le manque de transposition des émotions vécues dans une salle, à travers un écran.

⁸ L'ETC est une organisation fondée en 1988 dont la mission est de promouvoir le théâtre public en Europe.

Partie II: Etude de cas : La plateforme Prospero-theatre, une plateforme de streaming pas comme les autres

Chapitre 3: Historique du projet Prospero

3.1 Phase 1 – 2008-2012

Avant d'entamer l'analyse complète du projet *Prospero Extended Theatre*, il est bon de remettre un peu de contexte autour de ce dernier. En effet, si aujourd'hui le mot de Prospero évoque la mise en place d'une plateforme de contenu théâtrale en streaming, il est en réalité beaucoup plus ancien que ça.

La première apparition du terme *Prospero* dans un contexte théâtral remonte à 2008. A l'époque, un certain nombre d'acteur du secteur constate que la réalisation d'un projet ambitieux devenait de plus en plus fastidieuse. Certains pays qui disposaient d'un réseau d'institution comme la France pouvait générer des partenariats mais pour d'autre, plus petit, comme la Belgique par exemple cela devenait compliqué voire impossible.

« La mise en réseau au niveau européen devenait nécessaire pour soutenir des metteurs en scène d'envergure internationale. » - Jonathan

Pour comprendre cette problématique, il faut s'attarder à expliquer le fonctionnement du modèle des théâtres non-privés. Ces théâtres, comme le théâtre de Liège ainsi que tous les partenaires du projet Prospero, visent sur le modèle de la tournée. C'est-à-dire qu'une pièce est financée et montée dans un théâtre qui accueillera également ses premières représentations. Dans un second temps, cette œuvre tournera dans un certain nombre de théâtre en Europe, selon son succès mais aussi sa capacité à s'exporter. Dans le cadre de grands projets qui se chiffrent à plusieurs centaines de milliers d'euros, on comprend rapidement les difficultés que cela engendre.

C'est dans ce contexte, que la logique de partenariat est rapidement apparue comme une solution. L'idée est simple : un spectacle est monté dans un des théâtres grâce aux soutiens des partenaires puis il est assuré de tourner dans le réseau. Cette alliance permet à la fois de mutualiser les coûts de production de l'œuvre et de garantir une durée de vie minimum à l'œuvre créée. La première phase du projet se déroule donc entre 2008 et 2012. « Le réseau Prospero est un accord pluriannuel de coopération culturelle soutenu par le programme Culture de la commission Européenne. » (« Prospero European Revue », s. d.) D'abord initié par le Théâtre Nationale de Bretagne et le Théâtre de Liège, le

premier projet compte finalement 4 partenaires supplémentaires avec l'Emilia Romagna Teatro Fondazione, le Schaubühne am Lehniner Platz, le Fundação Centro Cultural de Belém et le Tutkivan Teatterityön Keskus.

Au-delà de l'idée de créer un socle commun qui permette la création et la circulation des œuvres européennes, Prospero s'articule à l'époque autour de quatre grandes missions :

- Favoriser la circulation des œuvres et des artistes au-delà des frontières ;
 - Contribuer à l'émergence d'une citoyenneté européenne ;
 - Tirer parti d'un espace et d'un patrimoine culturels communs ;
 - Renforcer le dialogue interculturel et promouvoir la diversité culturelle ;
- (*History – Prospero Théâtre*, s. d.)

Au fil des années, le projet a pris des orientations différentes, cherchant constamment à être en phase avec les problématiques de son époque. Cependant, ces quatre axes restent sous-jacents depuis son élaboration. L'importance de l'identité et la souveraineté culturelle de l'Europe était donc au cœur du projet. « La devise était '6 villes, 6 pays, un projet' pour montrer l'union recherchée. » (São Luiz Teatro Municipal, 2022) Il faut donc comprendre que la portée de ce projet n'est pas seulement artistique ou culturelle mais aussi profondément politique. Dans son explication de la genèse du projet, François Le Pillouër, ancien directeur du Théâtre National de Bretagne, décrit : « Nous voulions définir ensemble, en opposition aux thèses de l'ultra libéralisme, une Europe démocratique pacifique, sociale, artistique et culturelle, ouverte aux autres continents. » (Prospero-theatre, 2017)

Dans cette première phase, trois axes ont été mis en évidence. On compte donc le développement de la création européenne comme évoquée plus haut mais aussi la mise en place d'une recherche théorique ainsi que la formation des jeunes comédiens européens. Afin d'étudier la continuité du projet jusqu'à arriver à *Prospero Extended Theatre* et sa plateforme de streaming, le premier axe qui est donc celui du secteur de la création est celui qui sera le plus pertinent d'étudier.

Quelques chiffres pour concrétiser cette première phase :

Le projet comprend un budget de plus de 5 millions d'euros étalé sur la période de 5 ans, le tout participant à la co-production de 16 œuvres à travers l'Europe. (Prospero-theatre, 2017)

3.2 Phase 2 – 2014-2017

A la fin des quatre premières années, le projet continue sans les financements de l'union européenne. Cependant, fort du succès de leurs collaborations, les institutions continuent à se servir du réseau pour créer pendant une période de trois ans. Deux partenaires supplémentaires sont incorporés au projet : le Théâtre de Göteborg et le Théâtre National de Zagreb.

Finalement, en 2014, Prospero revient activement avec une deuxième phase. Cette fois-ci, deux nouveaux thèmes sont développés :

- Développer l'accompagnement des jeunes acteurs et metteurs en scène ;
- Le développement de la création européenne ; (*History – Prospero Théâtre*, s. d.)

A ce stade le nombre de partenaire a considérablement augmenté. En plus des participants historiques, on compte l'Athens Epidaurus Festival, les théâtres de la ville de Luxembourg, le stadsschouwburg Amsterdam, le Barbican centre, le Göteborgs stadsteater et le Toneelgroep Amsterdam. Le développement de l'accompagnement des jeunes acteurs et metteurs en scène se fait par la mise en relation des écoles d'art dramatique avec des artistes expérimentés mais aussi en établissant des connections entre les écoles elles-mêmes. Parmi les écoles concernées, on compte notamment l'école du théâtre national de Bretagne à Rennes et l'école supérieure d'acteurs et d'actrices de Liège. Des académies sont aussi organisées pour accompagner et développer les compétences des artistes en devenir.

FIND+ festival

Les étudiants des écoles d'arts dramatiques partenaires du projet ont eu l'occasion de participer au festival FIND, le Festival Internationale Neue Dramatik. Ce festival est organisé annuellement par la Schaubühne depuis 2000. C'est dans l'ADN de l'évènement que d'offrir une plateforme à la fois aux artistes confirmés mais aussi aux œuvres émergentes et offrant des nouvelles façons de faire du théâtre. Ce n'est donc pas étonnant que ce festival a accueilli des étudiants venus d'écoles d'arts dramatiques dans le cadre du projet Prospero. Parmi ces écoles on compte notamment l'ESACT Liège, l'école du Théâtre National de Bretagne ou encore l'école de Göteborg en Suède. Les étudiants assistaient alors aux différentes représentations organisées lors du colloque. Un exemple de ces workshops est un atelier organisé par Jan Pappelbaum sur la scénographie. A l'époque le scénographe attitré de la Schaubühne, le plus grand théâtre berlinois.

Quelques chiffres :

Le budget de cette deuxième phase correspond à 1.69 millions d'euro. Cet argent permettra de financer 8 co-productions qui représentent plus de 560 représentations sur le continent européen. (Prospero-theatre, 2017)

3.3 Phase 3 – 2019-202...

Cette troisième et dernière phase porte le nom de *Prospero - Extended Theatre*. C'est lors de cette période que la plateforme de streaming a été créée. Nous développerons l'analyse de la plateforme à la suite de ce travail mais nous allons nous atteler à poser le contexte de cette phase trois au préalable.

A ce stade, quatre missions ont été mises en évidence :

- Analyser le rôle du théâtre aujourd'hui ;
- Renforcer la participation des artistes dans la construction de l'Europe : importance de la parole des artistes face pour lutter contre le populisme ;
- Evolution des pratiques pour le théâtre de demain ;
- Définir et développer de nouvelles méthodes de tournée ;

Le projet financé par Europe Creative est alors constitué de dix partenaires : Théâtre de Liège qui est coordinateur, Schaubühne am Lenhniner Platz à Berlin, Théâtre National de Bretagne à Rennes, Odéon-Théâtre de l'Europe à Paris, Emilia Romagna Teatro Fondazione à Modène, Internationaal Theater Amsterdam, Teatro São Luiz à Lisbonne, Göteborgs Stadsteater en Suède, Croatian National Theatre à Zagreb et Teatros del Canal à Madrid. On compte aussi le média Arte comme partenaire non-institutionnel.

Trois groupes de travail importants forment la fondation de Prospero – Extended Theatre : « La production de neuf spectacle et leur tournée en Europe ; le développement d'une plateforme de streaming OTT hébergeant, entre autres, les captations des neuf pièces produites ; et les activités de développement des publics. » (European Theater Convention, s. d.)

Création et co-production

Le premier grand axe développer par cette dernière phase de Prospero est évidemment centré sur le cœur de métier des institutions théâtrales partenaires, à savoir la création de pièces. Pour se faire, ces œuvres doivent respecter un certain nombre de critères ; une importance est accordée au talent et à l'originalité des œuvres et des artistes qui les composent, un encrage contemporain des textes abordés, et enfin une attention particulière au langage esthétique de notre époque. Hormis ces critères inhérents à la création théâtrale, d'autres éléments rentrent en ligne de compte dans la discussion avec les différents partenaires. Parmi ceux-là, il est important que le projet soit suffisamment conséquent pour nécessiter un soutien financier et l'appui des partenaires. De plus, la création doit avoir un potentiel d'intéresser les partenaires européens et donc posséder une capacité d'exportation.

Finalement, neuf pièces ont été validées par les différentes institutions. Chacune sera dès lors montée dans le théâtre de qui émerge la proposition. Ensuite, elle sera captée pour être diffusée sur la plateforme *Prospero-theatre* puis sera accueillie dans au moins 2 théâtres partenaires.

Plateforme et contenu digital

Finalement, si le projet s'articule autour de trois clusters de travail, aucun n'est réellement déconnecté des deux autres. En effet, comme indiqué plus tôt, les pièces une fois validées par les différents membres des directions artistiques de chaque théâtre, sont montées puis captées pour enfin être diffusées sur la plateforme d'OTT Prospero-theatre.

Cette étape peut elle aussi se décomposer en trois champs d'action distincts :

- Le développement d'une plateforme d'OTT ;
- La production et la diffusion de contenu dans toute l'Europe et sous-titrés en 8 langues différentes ;
- la production de contenu additionnel. Nommé « contenu 3^e scène » par le théâtre de Liège notamment, ce type d'offre est destiné à intéresser un public non-familier du médium d'origine qu'est le théâtre. En apportant une vision périphérique et plus digeste, les interviews, les documentaires ou encore les vidéos éducatives offrent une porte d'entrée vers la grande scène. Une analyse détaillée de la plateforme suivra puisqu'elle catalyse finalement toute la matière sur laquelle porte ce travail de fin d'étude.

Développement de l'audience

Le dernier pan important à aborder et non des moindres, le développement de l'audience. Que cela consiste à atteindre un public empêché ou bien encore une audience plus jeune, c'est le nerf de la guerre de toute institution culturelle. Deux volets constituent cet axe de travail. Le premier considère l'organisation de workshops sur le sujet du développement de l'audience. Le second et dernier volet concerne l'analyse de données des publics.

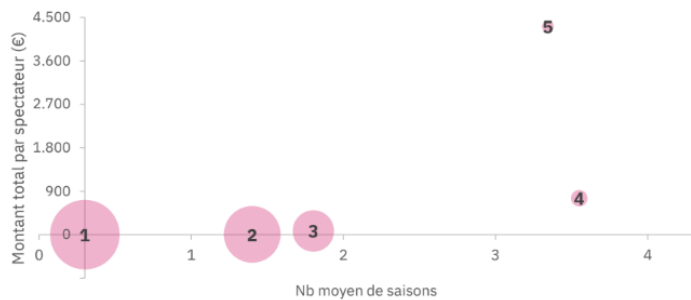
Pour étayer ceci, nous pouvons remettre en évidence le travail de segmentation entrepris par le théâtre de Liège. Ce travail a été réalisé par la société Agilytic en juin 2021. Son objectif était simple, « une segmentation du public pour adapter les actions à mettre en place »

5 segments de spectateurs

Fortement distincts par leur niveau de consommation et longévité

1. **Le non consommateur**: quasi pas de participations et interactions
2. **Le spectateur éphémère**: assiste à un(des) spectacle(s) pendant un an, puis part
3. **Le bon public**: plus actif que le spectateur éphémère, sans nouvelle depuis la crise sanitaire
4. **Le fan de théâtre**: fidèle même en crise COVID
5. **L'acheteur en gros**: enseignant achetant probablement dans le cadre d'activités scolaires

Segments par nombre moyen de saisons et montant total moyen par spectateur



Segment	Nb spectateurs	% spectateurs	Montant total moyen	A assisté à un show virtuel
1. Le non consommateur	15.787	48,1%	0 €	1%
2. Le spectateur éphémère	10.516	32,0%	49 €	3%
3. Le bon public	5.595	17,0%	78 €	1%
4. Le fan de théâtre	896	2,7%	772 €	9%
5. L'acheteur en gros	23	0,1%	4.319 €	9%

Figure 18 - Segmentation du public du Théâtre de Liège.

Source : Agilytic sur base des données du Théâtre de Liège.

L'étude a donc permis de dégager cinq types de spectateurs qui se distinguent par leur niveau de consommation d'une part et par leur longévité d'autre part. On remarque que la majorité des personnes interrogées se trouvent dans la catégorie non-consommateurs. On observe également que les personnes qui se sont le plus dirigées vers les spectacles en ligne durant le COVID se trouvaient dans les catégories les plus consommatrices de théâtre. Ces chiffres véhiculent l'idée que les gens qui seraient intéressés par du contenu théâtral en streaming seraient en réalité un public déjà consommateur. Cette affirmation viendrait donc mettre à mal l'idée qu'on pourrait se servir de tels outils pour atteindre un public empêché et une audience plus jeune.

Chapitre 4 : Prospero-theatre, la plateforme d'OTT

4.1 Genèse

Contrairement à ce qu'on pourrait croire, l'apparition de cette plateforme n'est en réalité pas réellement une conséquence de la crise sanitaire liée au COVID-19. Bien que le confinement qui a commencé au printemps 2020 a évidemment eu un impact important sur l'activité des institutions culturelles et de divertissement, le projet de *Prospero-theatre* a quant à lui débuté en 2019.

« C'était entre guillemets par chance. On avait anticipé ça et le projet est arrivé à un bon moment. » - Jonathan

Comme on le sait, la captation de pièce était en 2019, déjà une réalité depuis bien longtemps. Les principales raisons de ces captations sont les suivantes : l'archivage et le partage de spectacles à d'autres institutions aux vues de leurs programmations. En dehors de ça, on retrouve également des captations destinées à la télévision. Ceux-là concernent moins des théâtres publics ou nationaux comme le théâtre de Liège mais est plus courant pour des spectacles grand public. Cependant, quel que soit le médium auxquelles elles sont destinées, ces captations sont techniquement minimalistes. On parle ici d'une réalisation à trois caméras qui ne rend pas complètement compte d'assister à une prestation théâtrale en salle. C'est notamment une des grandes forces de la plateforme Prospero, qui offre une vision artistique et revisitée de l'œuvre d'origine, utilisant les outils digitaux comme nouveaux moyens d'expression qui ne retranscrit pas l'œuvre stricto sensu mais en génère une nouvelle, mélange subtil de cinéma et de théâtre.

Ce projet de plateforme de diffusion s'inscrit évidemment dans les missions précédemment développées par les différentes phases de Prospero et se concrétise en répondant à une problématique de son époque. En effet, ce projet est financé par Europe Creative. Définit sur son propre site comme un programme de la Commission européenne qui contribue à accentuer les aspects du numériques, de l'écologie ou encore de l'inclusivité dans les secteurs culturels en Europe. Le programme fonctionne sous la forme d'appel d'offre qui vise à cibler une problématique actuelle et qui pousse les institutions à y répondre. L'appel d'offre qui nous intéresse ici concernait la digitalisation dans les arts de la scène. La façon qu'on eut les acteurs du projet Prospero d'y répondre a été de proposer la création d'une plateforme d'OTT destinée à diffuser des œuvres venant de toute l'Europe.

4.2 Motivations

Hormis l'inscription dans la lignée des valeurs et des axes de réflexions développées tout au long du projet Prospero, ce projet de plateforme avance de nouveaux arguments validant sa mise en place. Parmi les éléments mentionnés permettant de valider cette démarche, on peut citer des raisons de production, d'affinité artistique et d'identité européenne.

Raison de production et d'argent

Véritable miroir du tout premier projet Prospero, la mise en commun des coûts de production et de captations est une nouvelle fois un élément essentiel qui permet d'expliquer l'existence d'une telle plateforme. Tout d'abord, il faut prendre en compte les coûts de création à proprement parler de la plateforme. On estime que ce point a coûté aux partenaires 130.000 euros alors que les captations ont été chiffré en moyenne à 90.000 euros. Des montants qui ont été financés à 50% pour le programme Europe creative. Ce financement a permis de fournir une plateforme avec une interface utilisateur impeccable et des captations qui dépassent le simple travail d'archive pour devenir une nouvelle œuvre d'art à part entière. (Hinfray, s. d.)

Affirmer l'identité d'un théâtre européen

« Il y a en Europe une singularité de la création théâtrale qui est certes très diverse, mais qui a un fonds commun et qui nous permet avec les partenaires européens de travailler ensemble. » - Jonathan

De nos jours, quelques entreprises monopolisent une grande partie de la création culturelle et artistique au sens large. Des plateformes comme Netflix ou Disney+ comptabilisent plusieurs centaines de millions d'utilisateurs et commencent à proposer des productions théâtrales à leurs abonnés. Il existe donc un véritable risque de voir le contenu culturel se normaliser en passant à travers le tamis du puritanisme américain. Il est donc impératif de conserver en Europe, continent qui a vu la naissance du théâtre, une plateforme d'expression culturelle à la marge.

4.3 Développement

Nous allons revenir à travers ce chapitre sur le développement en détail de la plateforme. De l'attribution de financement européen jusqu'à sa mise en ligne, et même au-delà.

4.3.1 Le financement

A partir de l'acceptation du projet par Europe Creative, chaque théâtre s'est vu confié un budget pour produire la captation d'une pièce qui serait ensuite diffusée sur la plateforme de streaming. Une enveloppe était également attribuée pour le développement de la plateforme comme expliqué plus tôt. Il est important de comprendre que lorsque l'Europe finance des institutions culturelles comme dans notre cas, elle ne finance pas directement la création d'une pièce à proprement parlé. En effet, le soutien à la production et la création artistique est une compétence des états. Donc dans la situation de Prospero Extended, l'Europe finance donc la production de pièce si elles sont liées à une captation et aussi à une circulation de l'œuvre entre les pays européens.

Dans le cadre du projet, l'apport de l'Europe est uniquement financier. Une fois l'argent accordé, il existe tout de même un suivi budgétaire et qualitatif. En effet, les différents théâtres et à fortiori le théâtre de Liège coordinateur du projet, se doivent de respecter le cahier des charges pour lequel la subvention leur a été accordé. Précisément, les subventions correspondaient à la création de 9 pièces pour 9 captations. On compte également une enveloppe pour le contenu 3^e scène (interviews, vidéos backstages...)

Finalement, un grand absent de cette logique de financement : le marketing. En effet, parmi les différents postes de financement, aucun ne fait mention de stratégie de communication ou plus largement de marketing. C'est un point dont on discutera plus tard car ce manquement est un point crucial d'analyse de la stratégie autour de la plateforme, pour comprendre où elle se trouve à l'heure actuelle et pour imaginer la suite.

4.3.2 La création

Un fois l'appel d'offre validé, il a fallu aux théâtres partenaires à se mettre d'accord sur une définition de la ligne éditoriale. En dépit d'un objectif commun, les membres du comité artistique et éditoriales des partenaires avaient chacun des réticences et des visions différentes sur la captation théâtrale et sa diffusion en streaming. Sans parler de certains artistes qui exprimaient une véritable crainte de voir leur œuvre travestie par l'optique de la caméra.

Puis, à la suite de discussion et en mettant en place un système dans lequel le metteur en scène occupe également une place importante dans la captation, la plupart des réserves se sont dissipées. La ligne éditoriale qui s'est dessinée, s'est dirigée vers une réalisation de film théâtrale plutôt que de simple captation comme elles sont réalisées régulièrement pour archivage notamment.

Ensuite, les œuvres définies dans le cadre du projet Prospero émanent d'un principe de délibération collective : chaque partenaire présentait une ou deux propositions, ensuite les propositions qui étaient validées par l'ensemble des partenaires recevaient une enveloppe budgétaire. Ces processus de mise en place d'une ligne éditoriale et de sélection du contenu s'est étendu sur une période d'environ 8 mois dans les deux cas. Couplée à cela, on compte aussi environ un an de développement pour la mise en ligne de la plateforme.

Finalement, le dernier pan de cette phase d'élaboration s'est penché sur la problématique des aspects juridiques. En effet, les institutions qui étaient déjà familières de toutes les questions de droits d'auteurs liées à la création se sont vues confrontées à l'apparition des droits voisins. Lorsque l'utilisation du streaming s'est imposée au théâtre de Liège pendant la pandémie, les diffusions se faisaient de manière un peu pirate. En effet, l'urgence de la situation et la nécessité pour les institutions d'offrir un média d'expression pour les artistes et de conserver un lien avec leur public a pris le pas sur les considérations juridiques. Par contre, quand le projet de plateforme s'est concrétisé, il a fallu baliser. Dans ce cadre, le théâtre de Liège a commandé une étude visant à éclaircir tous les points relatifs aux droits d'auteur et droits voisins lors de la captation et diffusion d'une performance scénique. L'un des points mis en évidence est le suivant :

« Une œuvre fixée sur un support, par exemple, la captation d'une pièce de théâtre en vue de sa diffusion sur une plateforme en ligne, fait nécessairement intervenir des questions de droit d'auteur et de droits voisins. Il est nécessaire d'obtenir toutes les autorisations afin d'exploiter la captation : auteurs du texte, de la mise en scène, des décors mais aussi toutes les autorisations des artistes-interprètes concernés. Du reste, il est parfaitement possible d'être à la fois titulaire d'un droit d'auteur et d'un droit voisin. Tel est par exemple le cas d'un comédien qui déclame le texte qu'il a écrit ou d'un auteur-compositeur-interprète. Dans ces cas-là, il faudra s'assurer la cession des droits d'auteurs et des droits voisins pour exploiter la captation. » (Vandenbulke & De Brogniez, 2022)

Un autre élément à prendre en compte est que l'œuvre finale, c'est-à-dire après captation, se différencie suffisamment de la représentation scénique pour être considéré comme une nouvelle œuvre à part entière.

« Une captation audiovisuelle d'une interprétation vivante ne constituera une œuvre audiovisuelle qui relèvera de la propriété intellectuelle que si elle présente de l'originalité. Ainsi, un enregistrement vidéo d'un spectacle vivant, sans réelle intervention au titre de réalisation audiovisuelle, ne se prêtera pas à une protection par le droit d'auteur » (Vandenbulke & De Brogniez, 2022)

Donc, c'est cette originalité amenée par une envie des partenaires de Prospero d'offrir autre chose qu'une simple captation d'archivage qui les oblige à se plier à la juridiction des droits d'auteurs et droits voisins liés à la diffusion.

4.4 Le fonctionnement

Dans ce chapitre, nous allons nous pencher sur le fonctionnement en tant que tel de la plateforme, nous permettant ainsi de mettre en évidence les éléments importants qui nous permettront de construire plus tard une stratégie pertinente pour le service et assurer sa pérennité si elle est souhaitable.

4.4.1 Stratégie de tarification

D'abord, intéressons-nous à la stratégie de tarification de la plateforme. Ici, contrairement aux principaux acteurs actifs dans le secteur du streaming, le service offert par Prospero et ses partenaires est totalement gratuit. Puisque le programme bénéficie de subventions européennes, son fonctionnement ne nécessite pas d'être financé par les abonnements ou autres revenus publicitaires. Cependant, dans l'éventualité d'un arrêt de ces subsides, prévu pour 2025, on est en droit de s'imaginer qu'un changement de business model devrait s'initier. Comme nous l'avons remarqué dans la partie théorique, une multitude de business models existe afin de financer une plateforme de ce type. La plupart de ces business models dépendent de deux choses, la base d'utilisateur et la qualité de contenu proposé. Plus précisément, le delta de qualité entre l'offre premium et l'offre gratuite. Un exemple marquant est celui de Spotify, les utilisateurs qui ne paient pas, se voit offrir une version amoindrie de l'offre globale. Par exemple, ils ne peuvent pas passer d'une musique à une autre à volonté, ils sont également contraints d'écouter de la publicité à intervalle régulier. Toutes ces coercitions poussent la masse à se diriger vers l'offre payante du service, tandis qu'une partie des usagers se satisfont d'un service gratuit mais amoindri.

Le niveau de différenciation entre l'offre premium et l'offre gratuite est donc l'élément le plus important dans le cas d'une stratégie freemium. Cependant, comme nous l'avons vu plutôt, d'autres façons de faire existent. Notamment les services basés sur la publicité ou encore les services basés uniquement sur les abonnements payants. Un des facteurs à prendre en compte lorsqu'on définit une stratégie de tarification est de connaître la taille potentielle de l'audience. En effet, la littérature dit : « Une plateforme disposant d'une large audience ne proposera qu'un abonnement Premium, tandis qu'une plateforme ayant accès à une part plus restreinte de consommateurs proposera un menu d'abonnements. » (Carroni & Paolini, 2020) Dans le cas de la plateforme Prospero, on peut raisonnablement présumer que la base d'utilisateur sera assez faible. En effet, le théâtre constitue déjà un divertissement à la marge quand on le compare au cinéma ou à la musique par exemple. D'ailleurs, lorsqu'une captation est diffusée à la télévision, la part d'audience se situe généralement dans la marge d'erreur. C'est-à-dire une part de marché de 1%. De plus, le type d'œuvre produite par les théâtres partenaires du projet n'ont pas vocation à être des œuvres grand public.

4.4.2 Stratégie de contenu

Dans les chapitres précédents décrivant la mise en place et le développement de la plateforme Prospero, nous avons déjà abordé la sélection primaire du contenu qui serait accessible sur le service de streaming. Pour rappel, les œuvres par délibération collective après que chaque théâtre a proposés une ou deux pièces potentielles. L'enveloppe de départ du projet comprenait donc la captation de 9 pièces. Pour être plus précis, les livrables annoncées dans la candidature d'appel à projet étaient la coproduction de neuf pièces, associées à neuf captations qui seraient ensuite diffusées sur la plateforme. Parmi le contenu prévu, on compte aussi une enveloppe pour du contenu additionnel dit « 3^e scène » (interviews, backstage, répétitions...).

Deux problèmes ressortent de la stratégie de contenu de la plateforme à ce jour : le manque d'homogénéité dans la qualité de production et le manque de variété de contenu.

Homogénéité de qualité

Donc, une fois un projet de pièce et de captation validé par l'ensemble de partenaires, l'institution émettrice se voit remettre un budget ventilé entre plusieurs postes. Parmi ceux-ci on compte : la coproduction de la pièce, la captation, et du contenu 3^e scène (interview, backstage...) Cependant, il est tout à fait possible de transférer les montants d'un poste vers un autre. Ainsi, on compte certains théâtres qui ont décidé de réduire le budget dédié à la captation pour par exemple gonfler le budget de production de la pièce. On se retrouve finalement avec un niveau de réalisation et à fortiori d'immersion inégale entre les réalisations disponibles. Or, nous savons que le niveau de qualité offert est un déterminant important dans le choix de stratégie à long terme de la plateforme. Lors de ma

première rencontre avec Charlotte c'est d'ailleurs une des premières problématiques que nous avons évoqués : la nécessité de mettre en place une ligne éditoriale cohérente. Cependant, celle-ci ne peut pas émaner de l'union européenne étant donné que son suivi se limite à la vérification du respect du projet de départ. Le théâtre de Liège pourrait, en tant que coordinateur du projet, exercer une pression sur les différents partenaires pour exiger le respect d'une charte de qualité mais l'état de coordinateur n'implique pas réellement une quelconque supériorité hiérarchique sur les autres institutions.

Variété de contenu

Comme nous l'avons montré plutôt, la quantité de contenu qu'offre une plateforme est primordiale dans son positionnement sur le marché. "Nous identifions les préférences pour la qualité et la variété du contenu comme les principaux facteurs de choix des abonnés." (Carroni & Paolini, 2020) En plus d'être un déterminant du choix d'abonnement, la variété de contenu est également le facteur clé pour déterminer la stratégie de tarification d'une plateforme. Dans le cas de Prospero, cette étape est sans doute celle qui aujourd'hui empêche la plateforme de briser son plafond de verre. Si le marketing est évidemment indispensable pour permettre au service d'atteindre un public suffisamment conséquent, il ne servirait à rien si le produit offert ne correspond pas aux attentes de l'audience quant à ce type de proposition.

En effet, cela fait maintenant plusieurs années que les consommateurs sont familiers du streaming vidéo. Leurs attentes sont donc plus élevées aujourd'hui qu'elles ne l'étaient hier. Un service qui se lance donc sur le marché doit fournir des minimas de qualité et de quantité suffisamment proche de ce qui se passe chez leurs concurrents.

Aujourd'hui, le service a déjà dépassé les objectifs fixés à sa création. De fait, si les neuf pièces rentrant dans le sillon de projet Prospero ne sont pas encore toutes disponibles sur le service d'OTT, les internautes peuvent accéder à plus de 15 pièces. En outre, ils peuvent également accéder à des films théâtraux, des interviews ou encore des documentaires présentant notamment les différents théâtres du circuit Prospero. Même s'il est difficile de quantifier le nombre minimum de contenus qui rendrait la plateforme suffisamment attractive pour afficher un abonnement payant, on peut se pencher sur ce que font certains des acteurs du secteur pour commencer à y répondre.

Solution pour remédier au problème de variété de contenu :

- Acquisition de contenu chez d'autres institutions (agrandir le rayon d'activité) ;
- Réduire les exigences de qualité et donc fournir sur la plateforme des captations destinées par exemple à l'archivage ;

4.5 Situation actuelle

Maintenant que nous avons bien établi la genèse du projet, son développement et les difficultés auxquelles il faisait face, il est temps de mettre en évidence ce qui fait sa force. Quelles sont les caractéristiques propres à cette plateforme de streaming qui la rendent intéressante, innovante et peut-être indispensable.

4.5.1 Les avantages de la plateforme

Comme établi au départ, ce travail essaie de déterminer la pertinence d'une plateforme de streaming théâtrale et plus spécifiquement dans le secteur du théâtre nationale. C'est-à-dire un art qui atteint une niche de la population et qui n'est pas forcément destiné à avoir une exploitation grand public. Par conséquent, il est de rigueur d'établir non seulement les freins au développement de cette plateforme mais aussi les avantages qu'elle procure. Parmi ceux-ci on compte notamment les suivants.

Offrir un cadre de travail et d'expérimentation

« On a réussi à avoir un outil de travail qui fonctionne bien et qui, à mon avis, est rassurant pour les acteurs qui voudraient essayer d'expérimenter un peu plus » - Charlotte

Le théâtre fait partie des plus anciens arts qui existent dans notre civilisation. Pourtant son ancrage ancien dans nos sociétés ne l'a pas empêché d'assimiler au fil du temps les avancées technologiques qu'ils estimaient intéressant d'incorporer à son fonctionnement. L'expérimentation constitue aussi une part intégrante de son fonctionnement. L'art au sens large a d'ailleurs vocation de bousculer nos habitudes et questionner les fonctionnements de nos sociétés. On peut dire que le projet Prospero et a fortiori Prospero Extended Theatre s'inscrit dans cette droite lignée.

En effet, la plateforme Prospero permet aux artistes d'explorer de nouvelle façon de montrer leurs créations. Quand la captation dépasse le cadre de l'archivage et qu'elle devient une nouvelle forme artistique à part entière, l'œuvre d'origine prend elle aussi une nouvelle ampleur. Même si les technologies utilisées pour capter les pièces n'est pas révolutionnaire, la façon de le faire est quant à elle rarissime dans la captation théâtrale.

D'ailleurs, si on remonte à la digitalisation des œuvres même avant l'apparition de la plateforme, on se rend compte que cette pratique rime avec expérimentation et innovation. Bien que la pratique

manquât de cadre juridique clair, le théâtre de Liège a eu recours très rapidement au streaming pour continuer à exister au début de la pandémie de COVID-19.

« C'est une époque finalement assez intéressante parce qu'on a beaucoup expérimenté. » - Jonathan

Comme apogée de cette adaptation et expérimentation digitale on retrouve le festival IMPACT en 2021. Cette édition proposait à la fois des spectacles en présentiels mais aussi une panoplie d'expériences en ligne, mêlant ainsi toutes les formes de création et les nouvelles technologies qui peuvent les supporter. On retrouvait notamment à la programmation le spectacle « le bal de paris », une véritable expérience immersive où une dizaine de spectateurs muni de casque de réalité virtuelle devenait l'espace d'un instant acteur à part entière de la performance. Moins atypique mais plus facilement reliable à notre problématique du streaming, le spectacle « _jeanne_dark_ » offre une performance à la fois en salle et en simultané sur Instagram. Finalement, le festival comptait aussi dans sa programmation des créations disponible uniquement en streaming comme l'œuvre « Le Temple du Présent », spectacle mettant en scène la rencontre d'une dresseuse et de son poulpe.

Finalement, On se rend compte que lorsque la plateforme Prospero s'est lancé en 2022, le Théâtre de Liège avait déjà une expérience non négligeable des outils digitaux comme aide à la création et à sa diffusion. Mais puisque nous sommes ici dans une étude de cas sur Prospero à proprement parlé, intéressons-nous aux créations originales que le service a permis de produire. Pour l'illustrer, penchons-nous en détail sur la pièce « Ouragan » d'Ilyas Mettioui. Initialement créée il y a cinq ans, "Ouragan" a bénéficié d'une captation spécifique pendant la période de Covid-19, proposée par le Théâtre de Liège pour être diffusée sur Prospero.

« Mais surtout, là où ça nous a aidés, c'est que le théâtre de Liège a vraiment produit, mis la salle, les techniciens pour le tournage » - Ilyas

Selon Ilyas, cette captation représentait une "version spéciale" de la pièce, exploitant l'absence de public pour créer une expérience unique qui diffère significativement de la représentation en direct. La captation de "Ouragan" n'était pas simplement une reproduction filmée du spectacle, mais une adaptation réfléchie visant à tirer parti des possibilités offertes par le format vidéo. Par exemple, des séquences ont été filmées dans la salle vide, et les acteurs ont interagi avec l'espace de manière innovante, sortant de la scène pour explorer le théâtre et revenir sur scène, créant ainsi une dimension nouvelle et engageante pour les spectateurs en ligne.

Ce cas illustre parfaitement comment la plateforme Prospero peut servir de cadre d'expérimentation pour les artistes, leur permettant de repenser et de réimaginer leurs œuvres dans un contexte

numérique, tout en atteignant un public plus large malgré les contraintes imposées par des circonstances exceptionnelles telles que la pandémie.

Atteindre un public empêché et un nouveau public

Le service Prospero-theatre a la capacité de rendre le théâtre accessible à ceux qui, pour des raisons géographiques, économiques ou un quelconque empêchement physique, ne peuvent pas se rendre aux représentations en personne.

« Et donc c'était plutôt une étape parmi d'autres pour continuer à faire vivre le spectacle, tenir l'équipe et s'offrir un peu de la visibilité aussi pour des gens dehors de Bruxelles » - Ilyas

Cependant, certaines réserves sont émises quant au réel attrait qu'aurait une nouvelle audience pour ce genre d'alternative ou de complément à l'expérience théâtrale. Et bien que certains articles louent l'intérêt des plateformes de streaming pour amener un nouveau public, force est de constater que certains chiffres confirment les assertions pessimistes de certains acteurs du secteur.

Par exemple, prenons comme base l'étude de segmentation du public du théâtre de Liège réalisée par l'entreprise Agilytic en 2021. L'analyse comprend plusieurs périodes d'observations s'étalant au total de mai 2017 à avril 2021. Cette période étendue a aussi permis de mettre en évidence le comportement des différents types de public avant, pendant, et après la pandémie. C'est à travers cette étude, que le théâtre de Liège a pu segmenter son public en 5 segments de spectateur distinct comme évoqué plutôt. Le segment le plus important en termes de nombre étant celui des « non-consommateurs », représentant environ 48% de l'audience.

Type de public	% habitant l'arrondissement de Liège
Le non-consommateur	59%
Le spectateur éphémère	56%
Le bon public	67%
Le fan de théâtre	81%
L'acheteur en gros	78%

Tableau 1 - Proportion du type de public par localisation

Source : Agilytic sur base des données du Théâtre de Liège.

On remarque un lien de corrélation entre le lieu de domicile et la consommation de théâtre. Bien sûr la distance de déplacement ne peut pas expliquer à elle seule la disparité existante entre ces différents groupes mais sans nul doute qu'elle fait partie des éléments déterminants.

Et pourtant, lorsqu'on regarde de plus près les chiffres qui se rapportent au streaming, on retrouve les suivants :

Segment	Nb spectateurs	% spectateurs	Montant total moyen	A assisté à un show virtuel
1. Le non consommateur	15.787	48,1%	0 €	1%
2. Le spectateur éphémère	10.516	32,0%	49 €	3%
3. Le bon public	5.595	17,0%	78 €	1%
4. Le fan de théâtre	896	2,7%	772 €	9%
5. L'acheteur en gros	23	0,1%	4.319 €	9%

Figure 18 - Segmentation du public du Théâtre de Liège.

Source : Agilytic sur base des données du Théâtre de Liège.

Le report d'audience le plus important se fait dans les deux segments des spectateurs les plus actifs. En effet, 9% des fan de théâtre et des acheteurs en gros ont assisté à un show virtuel contre 3% seulement chez les spectateurs éphémères. Ces chiffres sont appuyés par un ressenti des instances décisionnaires du secteur aussi bien que les artistes. Lors de mes entretiens avec Jonathan Thonon et Ilyas Mettoui, il se trouvait assez sceptique quant à la réelle portée de ce type de plateforme et de contenu sur un public qui ne se rendrait pas au théâtre. Pourtant, un établissement comme le théâtre de Liège qui compte quelques 100.000 spectateurs par an, ne compte en réalité que 10.000 spectateurs uniques environ. Dans une ville d'un peu plus de 200.000 habitants, ça ne représente que 5% de la population, on estime donc assez largement la part de public qu'il reste à conquérir ou pour rester dans un lexique moins commercial, à convaincre.

Permettre aux œuvres de circuler à travers l'Europe est aussi un excellent moyen de détourner la difficulté accrue pour certains artistes d'exister du fait de la taille de leur marché. Les pays européens ne sont pas égaux en termes de consommation théâtrale, ce qui crée des disparités importantes pour les artistes. Par exemple, les chiffres de l'union européenne montrent une forte disparité entre ses pays membres. En Suède et aux Pays-Bas, 53 % des répondants ont déclaré être allés au théâtre au moins une fois dans les 12 derniers mois, tandis qu'au Portugal, 87 % des répondants ont déclaré ne pas y être allés du tout. (European Commission, 2022) Cette différence souligne une difficulté pour les artistes des pays où le théâtre est moins populaire, car il est plus difficile pour eux d'atteindre un large public et de produire des performances d'envergure.

Donc, la plateforme Prospero pourrait pallier ce problème en permettant aux œuvres théâtrales de circuler à travers toute l'Europe. En offrant une visibilité accrue aux pièces d'autres pays, la plateforme pourrait non seulement permettre à ces productions d'atteindre un public plus large, mais aussi encourager une consommation théâtrale plus importante dans les pays où celle-ci est moins courante. Ainsi, peu importe l'origine géographique d'une production, elle pourrait bénéficier d'un rayonnement européen similaire à celui des œuvres des pays plus théâtrophiles.

Rôle pédagogique

Comme établi plutôt, le rôle de la culture ne se limite pas au divertissement ou à son pouvoir économique mais constitue en tout point un élément majeur d'éducation et de formation pour les tout jeunes. Il est donc essentiel de mettre à disposition des étudiants notamment une offre démocratique pour leur permettre d'accéder à des œuvres en tout genre afin de développer leur fibre artistique et de leur donner des clés de compréhension pour analyser le monde qui les entoure.

A l'image des partenariats précédents initiés par les phases antérieures du projet Prospero comme le festival FIND ou encore les partenariats avec diverses écoles européennes parmi lesquelles on peut citer l'ESACT Liège. Le pouvoir pédagogique d'une plateforme comme Prospero-theatre n'est pas négligeable. En plus d'offrir un espace où trouver facilement une multitude de pièce, l'endroit héberge aussi des documentaires et des interviews en tout genre. On peut aussi imaginer que le service n'en est pas encore à son plein potentiel et pourrait par exemple offrir des vidéos éducatives, d'analyse de pièces, etc.

Finalement, il serait intéressant d'adjoindre au projet plateforme d'autre projet initié par le théâtre de Liège dont l'objet est centré sur son rôle pédagogique. Le meilleur exemple de ça, est le projet Théâtre de Liège x 5G Lab Orange. Ce projet de diffusion basé sur la 5G a permis de capter la pièce Andromaque et de la diffuser en simultané dans diverses écoles en Wallonie. Ce procédé a permis de passer d'une représentation avec un public de 530 places (la capacité de la grande salle) à une audience de plus de 10.000 personnes. La massification de l'audience est réelle et son poids pédagogique est sans équivoque. Plus de 10.000 élèves ont été par ce biais confrontés à du théâtre peut-être pour la première fois de leur vie.

« Un théâtre c'est un lieu où on invente des nouveaux imaginaires, où il y a des gens qui sont ensemble, qui parlent, qui discutent, qui échangent. » - Jonathan

Donc, l'intérêt de développer une présence sur les outils digitaux des institutions culturelles est extrêmement important. Il faut éviter une hégémonie culturelle aux mains de grandes structures comme Netflix ou Disney et offrir un portail d'accès à une forme d'art plus éclectiques. D'autant plus aujourd'hui, où la société est en proie à des défis générationnels voire civilisationnels et à une heure où l'extrême droite occupe de plus en plus de place, que les médias privés occupent une place toujours plus grande, il est essentiel ; de développer et d'entretenir un esprit critique, d'encourager une pensée à la marge que peut amener les arts et à fortiori le théâtre.

Ce rôle pédagogique, le théâtre de Liège l'assume déjà pleinement en accueillant des écoles en sortie scolaire ou comme dit plutôt en mettant en place des dispositifs permettant une diffusion dans plusieurs écoles en simultané. Néanmoins une présence digitale permet d'agrandir son pouvoir d'action auprès des jeunes notamment qui sont les plus grands consommateurs de ce genre de service.

En résumé, Prospero peut occuper un rôle pédagogique essentiel dans le domaine des arts de la scène, contribuant à l'éducation artistique et culturelle de différentes manières :

- Offrir une accessibilité aux ressources éducatives ;

La plateforme permet d'accéder dans de très bonnes conditions à des enregistrements de haute qualité de spectacles de théâtre. Cela offre une ressource précieuse pour le corps enseignant, les étudiants, et les chercheurs qui sont parfois amenés à devoir visionner des œuvres en mauvaise qualité dans le meilleur des cas et dans le pire à se contenter des fiches de scénario et autres documents papier. Un tel outil facilite l'étude des œuvres et la compréhension des techniques de mise en scène entre autres.

- Encouragement à la critique et à la réflexion ;

Cet outil entre dans les procédés de démocratisation de l'art qui permet aux utilisateurs de développer leur sens critique et leur réflexion sur les œuvres qu'ils regardent et sur le monde qui les entoure. Un public exposé à des œuvres diverses c'est aussi un public qui se forge une pensée critique forte.

- Projets collaboratifs ;

Dans la droite lignée des collaborations déjà entreprises par le circuit Prospero depuis sa création, on peut imaginer que la plateforme puisse héberger certaines créations étudiantes. Elle permet déjà théoriquement aux enseignants d'accéder à des captations de pièce auxquelles leurs étudiants ne peuvent pas assister car se trouvant dans d'autres pays.

Plus-value de qualité

*« Les captations qui étaient montrées à la télé, c'était aussi des choses assez rarement hyper léchées. »
- Jonathan*

Prospero qui propose des films théâtraux, c'est-à-dire des captations avec l'appui d'un réalisateur où l'action de capter n'est plus un simple outil de transmédia mais devient un travail artistique à part entière. C'est évidemment une quête noble que celle de dépasser le travail classique de captation pour offrir au public une nouvelle œuvre. D'autant plus qu'il est extrêmement difficile voire impossible de

retranscrire l'expérience vécue dans une salle avec un public grâce à des caméras. La solution qui consiste donc à proposer une nouvelle version de l'œuvre semble être une bonne alternative.

Cependant, cette initiative nécessite beaucoup de moyen. Des moyens que les théâtres n'ont pas et qui sont permise par les subventions européennes qui accompagnent ce projet. Elle présente néanmoins l'avantage de donner une direction et un sens dans l'éventualité où la plateforme changerait de business model dans le futur. En effet, le fait de creuser l'écart de qualité entre une version basique et une version premium est essentielle pour aboutir à une grande masse d'utilisateur premium qui permettent finalement de financer la plateforme et ses futurs projets.

Dans l'article 'Digital Streaming : technology advancing access and engagement in performing arts organisations (2018), on peut lire que l'argument le plus avancé en défaveur du streaming est le suivant : une performance qui n'est pas vue en live perd son intention, la qualité de son échange entre les artistes et l'audience, ainsi que l'énergie collective d'une expérience partagée entre les membres de l'audience. Et il est vrai qu'il est difficile voir impossible de recréer une atmosphère comparable à la salle grâce aux outils digitaux. Mais il est intéressant de questionner la validité d'un tel argument dans un monde où la quantité de proposition artistique n'a de cesse d'augmenter. Le streaming apparaît alors non comme un remplaçant de l'expérience live mais une expérience complémentaire permettant à l'audience d'assister à une performance à laquelle il n'aurait pas pu participer. Dans le cas d'un film théâtral proposé sur la plateforme cela pourrait même jouer comme levier amenant le public qui aurait vu le film et apprécié à se tourner vers la pièce en physique pour voir une autre version d'une histoire qu'ils auraient apprécié. Même si une enquête récente indique que la consommation de théâtre en ligne n'affecte ni négativement ni positivement le taux de fréquentation du public., certains témoignages affirment le contraire : « Je n'aurais certainement pas réservé [des billets pour assister à] The Encounter [en lisant des articles à ce sujet] sur papier, mais j'ai lu des articles à ce sujet sur Twitter et j'en ai fait l'expérience en direct en ligne, gratuitement. J'ai vraiment eu l'impression d'y être. Je faisais partie du public. C'était exceptionnel et cela m'a donné envie d'aller le voir ». (Karpf Reidy et al., 2016)

Pour revenir à l'importance de qualité et la plus-value apportée par *Prospero – Extended Theatre*, ce projet est bâti en partie sur une attente de contenu de grande qualité. Et même si comme expliqué plus tôt, certaines productions sont inégales, le produit proposé est largement au-dessus de la plupart des captations théâtrales disponibles. Le théâtre de Liège a par exemple travaillé avec une boîte de production spécialisée dans la captation de pièces, qui s'appelle la Compagnie des Indes.

Légitimité et confiance

« On est un peu les experts de notre propre métier » - Jonathan

Le projet de plateforme *Prospero – Extended Theatre* amène dans son bagage, une légitimité et une confiance envers les différents producteurs de spectacles avec qui ils seraient amenés à collaborer mais aussi envers le public. Le service peut se vanter d'être soutenu par l'Europe ce qui affiche une certaine sérénité et un certain sérieux. De plus, les théâtres partenaires sont tous des institutions majeures dans leurs régions et bénéficient d'une bonne image auprès de l'opinion publique. Le théâtre comme les autres arts traditionnels restent des secteurs qui appartiennent à des passionnés et la connaissance de son métier est la qualité la plus appréciée. Le fait qu'un tel projet soit conduit directement par les théâtres eux-mêmes et dans ce cas par le théâtre de Liège est primordiale quant aux accords de partenariats avec les autres institutions théâtrales.

De fait, des contre-exemples existent pour prouver qu'il est difficile de s'installer dans ce secteur lorsqu'on ne vient pas directement du même milieu. Third Stage, une plateforme slovène qui diffuse en streaming des contenus théâtraux et dont les fondateurs sont issus du milieu de la publicité on de la difficulté à convaincre des théâtres de passer par leur service pour diffuser leur captation car ils manquent de légitimité dans le secteur.

D'un autre côté, les plateformes leaders du marché actuellement que sont *National Theatre at Home* et *Digital Theatre* partent toutes deux de l'initiative d'acteurs majeurs du secteur théâtral. Pour le *National Theatre at Home*, l'affiliation est simple puisqu'elle émane directement du National Theatre. Situé à Londres, ce théâtre fait partie des institutions culturelles les plus importantes d'Angleterre et même du monde. Quant au Digital Theatre, la plateforme a été co-fondé par Robert Delamere, producteur actif dans le secteur théâtral et les arts numériques. De plus, le service compte parmi ses partenaires des compagnies de théâtre comme la Royal Shakespeare Company.

Archivage et pérennisation des œuvres

« Moi, je trouve que c'est super d'archiver les pièces, de trouver ça pour des buts de recherche. Il y a tellement de jeunes qui refont des mémoires ou quoi, qui remettent des pièces en lien ou quoi, qu'on ne peut plus y avoir accès. Je trouve ça, ne serait-ce que pour ça, je trouve ça génial. » - Ilyas

3 axes d'analyse pour comprendre l'intérêt de la plateforme sous cet angle :

1) Archivage

La préservation du patrimoine culturel est un élément important de la politique culturelle européenne et ce genre de projet pourrait y contribuer grandement. Aujourd'hui la plupart des théâtres réalisent déjà des captations de leurs performances à des fins d'archivage mais celles-ci ne sont pas accessible au public et finissent par prendre la poussière.

2) Pérennisation des œuvres

Certaines œuvres nécessitent de tels moyens, un nombre important d'acteurs, un plateau hors norme qu'elles ont du mal à tourner très longtemps. Pour un secteur du théâtre nationale qui fonctionne encore majoritairement sur le modèle de la tournée pour se financer, cela pose problème. C'est d'ailleurs une des raisons qui a amené le partenariat entre différents théâtres européens à la genèse de Prospero. La plateforme, comme un prolongement de ces partenariats permettrait à des œuvres d'allonger leur vie en les rendant disponible en ligne.

3) Nouvelle vie

A la manière de certain film qui s'offre une nouvelle vie grâce aux plateformes de SVOD, on peut très bien imaginer que des anciennes pièces ou d'autre plus récente mais n'ayant pas rencontré leur public puisse renaître en quelque sorte grâce au public digital. Par ailleurs, c'est aussi un outil indispensable lors d'évènements qui mettent en péril les performances live. Nul ne souhaite qu'une nouvelle pandémie mondiale survienne mais si cela devait se reproduire, l'existence des œuvres en cours ne serait pas garanti et l'unique moyen pour elles de conserver une existence et un lien avec le public seraient la captation.

4.5.2 Les axes d'améliorations de la plateforme

Les principaux défauts que démontrent la plateforme sont liés à la même problématique, qui est celle du financement. Nous allons essayer de les détailler quelques peu ici

Communication et marketing

Probablement la plus grande épine dans le pied de ce projet, la communication et le marketing constitue l'élément de bascule entre un produit qui fonctionne et un produit qui réussit. Deux paramètres sont à prendre en compte pour comprendre le déficit à ce niveau-là de la plateforme.

Premièrement, aucun budget n'est réellement alloué à ce poste dans les enveloppes de subsides accordées par l'union européenne. De ce fait, la promotion se limite à quelques postes sur les réseaux lors de la sortie d'une nouvelle captation. En résulte une immense méconnaissance du public pour l'offre. Les chiffres l'attestent, lors de l'enquête menée auprès de l'audience, seul 3 personnes hors des 76 témoignages recueillis ont exprimé avoir déjà pris connaissance de la plateforme.

Deuxièmement, le manque de personnel qui pourrait s'occuper de cette tâche est criant. Encore une fois, il s'agit d'une conséquence d'un manque de budget à y consacrer.

Monitorer le trafic et l'audience

Un autre axe de développement de la plateforme et qui n'est pas très éloigné du précédent est le manque de retour sur son audience et sur le trafic généré par la plateforme. Une nouvelle fois, il est impossible pour le gestionnaire du projet de s'y atteler car personne n'est formé à ces outils. Seul Charlotte reçoit les données provenant du site internet mais elle ne possède pas le bagage technique, ni le temps nécessaire pour les traiter. Pour le moment le problème est mineur étant donné qu'il est fort probable que la plateforme ne génère pas un très grand flux de visiteurs. Cependant, dans l'optique où le service se déploie, ce poste deviendra primordial.

D'autant que le problème du monitoring de l'audience est déjà présent lors de captation diffusé à la télévision. En effet, souvent lorsqu'une chaîne de télévision diffuse une pièce, la part d'audience se situe dans la marge d'erreur. « Donc tu peux dire, si ça se trouve, c'est 0. Mais ça pourrait être 30 000 quoi. » - Jonathan. Or, le trafic sur un site internet et à fortiori sur une plateforme d'OTT est quant à lui relativement facile à quantifier si tant est qu'on dispose de personnes pouvant recevoir et analyser les données générées.

4.6 C'est quoi la suite?

Deux questions majeures restent alors en suspens :

- 1) Quelles œuvres produire ?
- 2) Comment les financer ?

Bien entendu, ces deux éléments ne sont pas décorrélés totalement. Aujourd'hui, la plateforme offre un contenu de qualité car elle est soutenue par les institutions européennes. Si demain ces subsides s'arrêtent, il deviendra compliqué de fournir un niveau de prestation équivalent en tout cas dans les

premiers temps et avant que la plateforme ne génère suffisamment d'argent. En effet, le cœur de métier de ces institutions n'est pas de produire du contenu digital ou même des captations. Elles ne peuvent donc pas se permettre de mettre en péril leur pouvoir d'action en dépensant des sommes inconsidérées dans des productions qui pourraient les appauvrir. Au contraire, les offres alternatives que proposent ces institutions théâtrales ont toujours pour objectifs d'asseoir leur pouvoir d'action et non le mettre en danger. Tout ces outils qu'ils soient des diffusions en ligne, des vidéos sur les réseaux sociaux ou autre expérience transmédia ne doivent rester qu'un moyen d'assurer au théâtre une pratique stable de son métier, c'est-à-dire celui de produire des pièces et de les jouer.

4.6.1 Stratégie

Aujourd'hui, la stratégie marketing qui accompagne la plateforme Prospero est assez maigre. En effet, la communication autour de la plateforme se limite à des panneaux d'affichage dans l'enceinte du théâtre de Liège et quelques post promotionnels sur les réseaux sociaux à l'occasion de la sortie d'un nouveau contenu. Peu étonnant donc que le service n'attire pas une foule énorme. En effet, sur le sondage réalisé sur un échantillon de 76 personnes, seules 3 ont répondu avoir déjà pris connaissance de la plateforme et 1 seul avoue avoir déjà consommé du contenu produit par Prospero. Bien que la taille de l'échantillon impacte négativement les conclusions qu'on pourrait tirer de chiffres aussi bas, il reste néanmoins qu'il nous donne une tendance peu encourageante quant à la portée réelle du service. Pourtant, lorsqu'on s'intéresse à l'intérêt porté à la plateforme et l'intention d'adopter du service, ces chiffres augmentent significativement. Et pour cause, plus de 40% des personnes interrogées expriment un avis favorable à l'adoption du service (Fig.12). Comment donc transformer ce public potentiel en audience active de Prospero. La mise en place d'une stratégie marketing est sans nul doute un axe de travail majeure si le service veut briser son plafond de verre et réaliser son plein potentiel.

4.6.2 Les concurrents

Sur base d'un benchmark réalisé par les équipes du théâtre de Liège et avec l'appui d'une recherche approfondie, j'ai pu mettre en évidence les principaux acteurs du secteur du streaming théâtral qui rentre en concurrence plus ou moins directe avec la plateforme européenne.

	Digital Théâtre	On the boards TV	Dramox	National Theatre at home	Broadway HD	Marquee TV
Type de contenu	Classique et contemporain. Théâtre, film, opera, Dance...	Performance contemporaine incluant la danse et le théâtre expérimental.	Théâtre, opéra, comédie musicale, ballet, contenus pour les enfants et pour les écoles.	Théâtre classique et contemporain.	Broadway, théâtre. Classique et contemporain.	Dance, opera, théâtre, musique, événements live.
Nature des productions	Productions anglophones à grands budgets	Projets artistiques novateurs et spectacles contemporains.	Production théâtrale européenne	Productions anglophones à grands budgets	Productions originales de Broadway et Classiques	Agrégat de tout type de contenu artistique.
Business model	Mixte	Mixte	Abonnement	Mixte	Abonnement	Abonnement
Chiffre de fréquentation sur le dernier mois	35,000 (src: similarweb)	3,000 (src: similarweb)	> 25,000 (src: similarweb)	> 190,000 (src: similarweb)	> 100,000 (src: similarweb)	> 75,000 (src: similarweb)
Business model	SVOD, VOD	SVOD, VOD	SVOD	SVOD, VOD	SVOD	SVOD, VOD
Part du trafic par pays	Royaume-Uni 36% Etats-Unis 17% Inde 16% (src: similarweb)	Etats-Unis 75% Canada 16% Egypte 10% (src: similarweb)	République Tchèque 95% Inde 3% Etats-Unis 2% (src: similarweb)	Royaume-Uni 31% Etats-Unis 22% Emirats arabes unis 5% (src: similarweb)	Etats-Unis 60% Philippines 8% Inde 5% (src: similarweb)	Royaume-Uni 34% Etats-Unis 29% Australie 6% (src: similarweb)

Tableau 2 - Benchmark des plateformes de streaming théâtrale

Source : Sur base des données récoltées par le théâtre de Liège et recherches complémentaires

Cette vue d'ensemble n'est pas exhaustive mais elle permet de se rendre compte du type d'offre que rencontre le marché du streaming théâtral. Les points à mettre en évidence sont multiples. Tout d'abord, on se rend compte que les offres proposées sont diverses mais que la majorité des plateformes fournissent du contenu agrégé de plusieurs théâtres. A l'exception de *National Theatre at Home* qui propose en grande majorité des pièces produites par le National Theatre. En ce sens, elles ressemblent à l'offre Prospero qui est également un agrégateur de contenu.

Différentiation de l'offre Prospero

Là où la proposition de Prospero diffère de ses principaux concurrents se retrouve plutôt dans le type et la nature de productions disponibles. En effet, les œuvres proposées sur ces différentes plateformes sont généralement de grands classiques comme pour The National Theatre at Home ou l'exemple du digital Theatre qui propose des œuvres de Shakespeare à regarder depuis le confort de son salon. D'un autre côté, les œuvres contemporaines proposées sont généralement des productions à grande ampleur visant une portée grand public avec un casting d'acteurs renommés internationalement. On remarque donc rapidement que l'offre de Prospero se démarque par son ancrage dans un théâtre plus contemporain et multiculturel. De plus, si les œuvres que proposent Prospero sont parfois de grande ampleur, le projet se consacre tout de même à développer un théâtre contemporain et parfois expérimentale. Loin des grosses productions du National Theatre ou de BroadwayHD par exemple.

Par ailleurs, Les concurrents étudiés offrent la possibilité d'accéder à leur contenu depuis le monde entier. Cependant, aucun de ces services ne permet de visionner le contenu avec différents sous-titres. En effet, si les sous-titres sont offerts, ils se limitent pour la plupart à l'anglais. Prospero quant à lui se démarque par la possibilité de visionner les performances avec des sous-titres en huit langues différentes.

De plus, on remarque en observant les chiffres que les plateformes ont du mal à exporter leur audience. Pour celles qui arrivent à maintenir une part d'audience importante en dehors de leur pays d'origine, la majeure partie se concentre dans des pays anglophones. Par exemple, National Theatre at Home est une plateforme venant des Royaume-Unis et arrive à toucher une part importante d'audience aux États-Unis. Le projet de la plateforme Prospero est d'atteindre un public européen dans toute sa diversité. Cela passe bien entendu par l'ajout de sous-titres en plusieurs langues mais aussi par le partenariat avec des théâtres toute l'Europe. Hors l'atout de la diversité et de la multiculturalité est un facteur déterminant dans l'intention d'adoption de la plateforme. En effet, l'enquête auprès du public montre que la variable « culture » est déterminante dans l'explication du modèle. (Fig. 13)

4.6.3 Public cible

« C'est souvent les mêmes publics qui viennent dans la salle et qui vont regarder les spectacles en ligne. Finalement, il y a quand même un tuilage assez important. » - Jonathan

L'analyse repose sur une enquête quantitative menée auprès du public du théâtre de Liège, qui a révélé des difficultés à identifier un comportement clair de l'audience. En effet, seul 4% de l'audience avait déjà pris connaissance du service Prospero. Cependant, comme énoncé plus tôt, quand on s'intéresse à l'intention d'adoption de la plateforme, on remarque que 40% de l'audience émet à cet égard un avis favorable voir très favorable.

Ensuite, bien qu'il n'existe pas de corrélation statistiquement significative entre le type de consommateur et la variable dépendante, on remarque par l'analyse que le sous-groupe de l'audience qui émet un avis le plus favorable à l'adoption se trouve être le sous-groupe « bon public » avec une tendance favorable à hauteur de 61% de l'échantillon. C'est nettement plus que les 33% et 35% pour les non-consommateur et les spectateurs éphémères ou 30% pour les fans de théâtre. (Fig.12) Pour rappel, ce sous-groupe est constitué des personnes se rendant de manière annuelle au théâtre.

Ces résultats sont faibles et aucun d'eux ne peut permettre de prendre des conclusions sur la segmentation à choisir lors d'une stratégie marketing autour de l'offre de plateforme. Le plus grand enseignement que peut nous apprendre cette analyse est que le gros du travail reste à faire connaître la proposition de Prospero et la faire assimiler aussi bien aux personnes totalement étrangères du théâtre qu'au plus gros théâtrophiles.

4.6.4 Opportunités et menaces, forces et faiblesses

<p>Forces :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le projet Prospero ainsi que toutes les institutions partenaires bénéficient d'une bonne réputation - Collaboration avec des artistes de renommés - Collaboration avec le média culturel le plus connu d'Europe (Arte) <ul style="list-style-type: none"> - Bénéficiaire de subsides - Gratuité - Place d'expérimentation et d'innovation 	<p>Faiblesses :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Prospero dépend des subsides pour sa survie et doit donc convaincre de la pertinence de son action - Manque de personnel en interne pour la gestion de la plateforme - Aucun budget octroyé pour le marketing autour de la plateforme - Difficulté à générer une grande quantité de contenu
<p>Opportunités :</p> <ul style="list-style-type: none"> - La digitalisation et les outils qui la facilitent ne cessent de se démocratiser, accès facilité à la fibre et la 5G - Potentiel d'expansion à une audience internationale - Rajeunir le public du théâtre grâce aux outils digitaux - Possibilité d'atteindre un public empêché - Nouveaux modèles économiques et nouveaux flux de revenus 	<p>Menaces :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Risque de cannibalisation d'un marché de niche - Dans une Europe en proie à l'inflation et à la montée de l'extrême droite, les ambitions culturelles de l'Europe risque d'être amoindrie - Le public est vieillissant et aucune certitude que les natifs digitaux se dirigent vers le théâtre - Risque de monopolisation des œuvres culturelles par les grandes entreprises américaines

Parmi cette analyse, il y a quelques points qu'il est essentiel de mettre en évidence et d'approfondir.

Risque de cannibalisation

Comme exprimé déjà plus tôt, même si la taille du marché du théâtre digital est difficile à calculer, on estime qu'il s'agit d'un marché de niche relativement petit en comparaison du marché du streaming audiovisuel de film et de série ou du streaming musical. Les audiences qui consomment du théâtre capté

sont relativement confidentielles. Or comme nous l'avons mis en avant lors de l'analyse de marché, le nombre d'offre dans le secteur est déjà important. Il existe de plus en plus de plateformes qui proposent ce genre de diffusion de contenu. Plus ou moins qualitatives. Il serait dommage de cannibaliser un marché qui se trouve déjà extrêmement niche. On peut prendre pour exemple, le cas de Netflix. Il est raisonnable, il me semble, d'imaginer que sa place de solution unique ou presque à son lancement a permis bien sûr de pérenniser l'offre du média américain mais a également servi à la prospérité du secteur du streaming dans son ensemble. Le consommateur qui se confronte au changement et à la nouveauté comprend la solution apportée par Netflix, y adhère et incorpore dans son quotidien la pratique du streaming. Une fois la pratique bien installée dans le quotidien de suffisamment de personnes, d'autres acteurs peuvent intégrer le marché et revendiquer leur part du gâteau.

Au regard de cette problématique, les représentants du projet Prospero ont pour projet d'organiser un forum européen réunissant tous les acteurs du secteur afin d'identifier quelles sont les projets qui se développent et comment ils peuvent s'intégrer dans une vision plus globale. Réflexion macro sur ce versant là qui est un sous-secteur de la politique culturelle. C'est un souhait partagé par d'autres acteurs du secteur comme on le découvre dans l'article digital theatre - strategies and business models in European theatre : « J'ai parfois l'impression que nous travaillons sur des choses similaires à partir d'îles séparées. J'aimerais avoir une plateforme avec des théâtres qui partagent les mêmes idées, pour parler de ces choses de manière régulière. »

Potentiel d'expansion à une audience internationale

Même si l'enquête réalisée auprès du public du théâtre de Liège ne permet pas réellement de mettre en évidence cette tendance, on peut tout de même notifier que la variable qui quantifie l'importance du contenu venant d'autres pays dans la décision d'adopter la plateforme a impact significatif. Elle ait d'ailleurs partie des 3 variables qui rentrent dans l'équation décrivant le mieux le modèle. Cela indique donc que ce type de contenu est important pour l'audience et qui crée un réel différentiel entre Prospero et ces concurrents potentiels. En effet, la plateforme bénéficie de partenariat à travers l'Europe ce qui lui permet de créer du contenu multiculturel.

De plus, ce sentiment semble être partagé par une audience plus large et hors de nos frontières. En effet, lors d'une étude commandé à la SEGEFA par le théâtre de Liège, basé sur les chiffres de la billetterie cloud Utick, ils avaient pu mettre en évidence que les spectacles en streaming attiraient des spectateurs étrangers de manière significative. Comme peut l'attester le graphique ci-dessous.

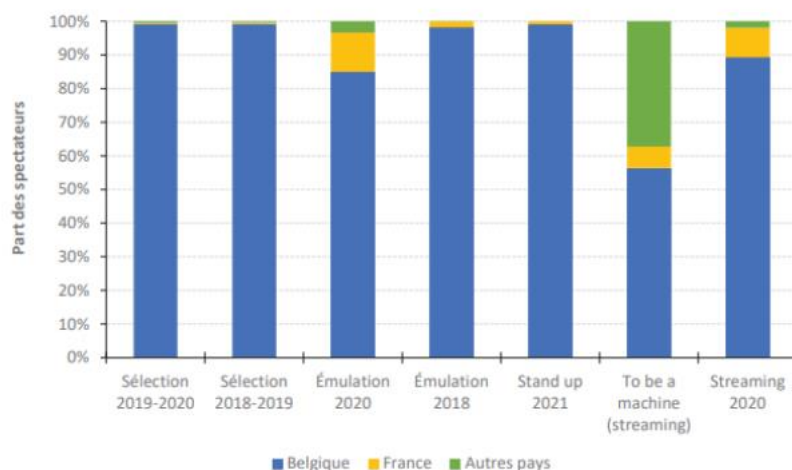


Figure 19 - Origine géographique des spectateurs pour les différentes sélections d'évènements.

Source - Segefa sur base des données du Théâtre de Liège

On remarque donc que le streaming attire un public hors des frontières belges. C'est particulièrement le cas du spectacle « To be a machine » qui hormis la France, a su toucher un public étranger. On peut expliquer son succès hors de nos frontières par la collaboration avec le Mac Belfast, centre culturel et artistique située en Irlande du Nord. On peut également ajouter à cela que le casting de la pièce a permis d'accroître la portée internationale de la production. Finalement, cet exemple est une belle représentation de ce que propose déjà la plateforme Prospero et sur laquelle elle devrait capitaliser à l'avenir. La force de ses partenariats européens pour toucher un public venant de tout le continent.

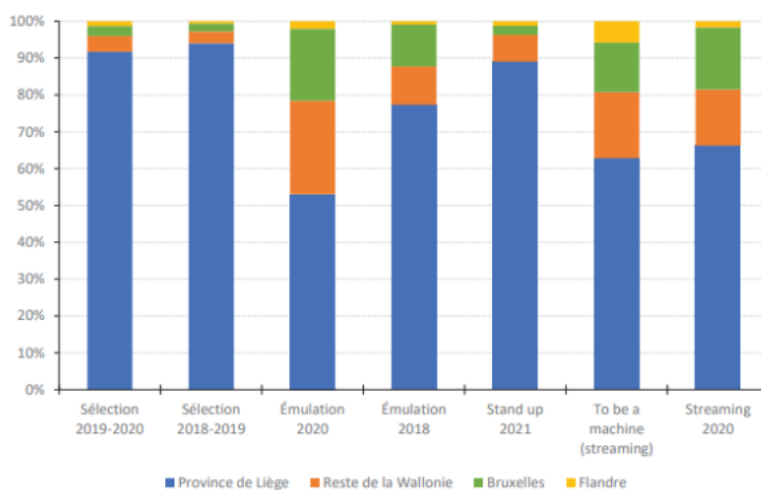


Figure 20 - Origine géographique des spectateurs belges uniquement

Source - Segefa sur base des données du Théâtre de Liège

En Belgique, on observe également le même phénomène d'expansion de l'audience. En effet, les diffusions en streaming attirent nettement plus de spectateurs venant des autres régions de la Belgique autre que la province de Liège qui représente la majorité des spectateurs en cas de spectacle physique. Malheureusement l'étude réalisée dans le cadre de Prospero n'a pas permis de mettre en évidence une relation entre la distance entre l'individu et le théâtre le plus proche et l'intention d'adoption de la plateforme. Cela peut s'expliquer par le faible pourcentage de personne s'étant enregistré comme habitant à plus de 20km du théâtre le plus proche. En effet, les résultats indiquent que plus de 76% des répondants habitent à moins de vingt kilomètres du théâtre le plus proche. (Fig.15)

En outre, un article de l'European Theatre Convention souligne que la communication internationale entre théâtres et audiences ne peut se faire uniquement par la fréquentation de théâtres à l'étranger. Pour offrir des perspectives internationales, il est plutôt nécessaire de passer par des spectacles invités et des coproductions. La plateforme Prospero se présente comme le meilleur moyen de concrétiser cette vision en permettant à des collaborations entre plusieurs théâtres d'être visibles partout et à tout moment. Une stratégie efficace de promotion de la plateforme pourrait consister à annoncer le streaming en direct d'une collaboration spéciale, uniquement visionnable sur la plateforme et à un moment précis. (Müller, 2015)

4.6.5 Business modèle

Plusieurs informations rentrent en ligne de compte lorsqu'on cherche à déterminer quel business model adopter. Dans le cas de la plateforme Prospero, trois sources d'informations pertinentes peuvent être analysées.

Premièrement, nous avons développé dans la partie littérature un chapitre dédiée aux différents business model utilisés dans le secteur du streaming. Cette étude nous montre que dans notre cas, c'est-à-dire celui d'une plateforme possédant une base d'abonné très faible, l'option freemium serait à conseiller. Le principe de ce modèle est d'offrir à l'utilisateur deux options, celui d'avoir une offre gratuite et une offre premium payante. L'offre gratuite se différencie surtout par la présence de publicité mais l'offre premium peut aussi se différencier par un accès réservé à certains types de contenus.

Deuxièmement, un autre axe d'analyse que nous possédons est le regard porté sur les acteurs du secteur. Le benchmark que nous avons étudié plutôt nous indique que le business modèle le plus courant sur le marché est celui d'une offre mixte. C'est-à-dire qui offre la possibilité aux consommateurs de soit s'abonner au service ou bien de louer un contenu à la demande.

Troisièmement, l'enquête menée auprès du public permet de dégager un business modèle préférentielle parmi les spectateurs. En se basant sur les chiffres relevés, l'audience semble être en

faveur d'une offre gratuite avec pub pour plus de 42% des répondants suivi d'une offre mixte avec près de 29% des répondants. (Fig.16) Ce n'est pas surprenant de retrouver l'offre gratuite avec pub comme préférentielle. C'est d'ailleurs elle qui se retrouve en pôle position même lorsqu'on regarde uniquement les résultats des personnes ayant exprimés un avis favorable à l'adoption de la plateforme. Et pour cause, il est assez difficile d'imaginer payer pour un service dont on n'a pas connaissance. Pour rappel, lors de l'enquête seul trois personnes ont répondu qu'il avait déjà pris connaissance de la plateforme Prospero.

Finalement, le business modèle le plus adéquat à la plateforme, à son niveau d'audience et sa maturité sur le marché, semble être le modèle freemium. En cumulant les différentes données venant de la littérature, de l'analyse de marché et des réponses de l'audience, c'est la réponse qui paraît la plus pertinente. Les principaux arguments sont la faible audience et la méconnaissance du produit. Ensuite, avec l'agrandissement potentiel de la base utilisateur et une offre premium suffisamment différenciée, les utilisateurs doivent naturellement se diriger vers l'offre payante. Il ressort de l'étude que la plupart des consommateurs potentiels ignore l'existence de la plateforme et certains d'entre eux ignorent la nature même d'une captation théâtrale. Il est donc peu probable qu'un utilisateur s'abonne à un service qu'il ne comprend pas. Il en revient donc à la plateforme de convaincre que son offre payante est légitime et pertinente. « S'il s'agit d'une activité commerciale, c'est bien sûr une excellente chose, mais les services en ligne sont gratuits - il n'est pas nécessaire de s'inscrire ou quoi que ce soit d'autre - et je pense que c'est important, du moins à ce stade ». (Hawthorne, 2023)

4.6.6 Le contenu

La véritable force de la plateforme Prospero et à fortiori du projet dans son ensemble, est son ancrage européen entretenu par les partenariats entre les institutions théâtrales. L'aspect multiculturel est un élément clé dans le positionnement de Prospero sur le marché. Cet aspect est fortement valorisé par le public et différencie l'offre de la plus grande partie des acteurs déjà présents dans le secteur.

En ce qui concerne le type de contenu réclamer par les spectateurs, un trio de tête émerge. Le public est demandeur d'œuvres contemporaines, d'un catalogue de classique et d'évènements en live. Pour les œuvres contemporaines, la plateforme dispose déjà du catalogue initial du dernier projet Prospero. Le catalogue de classique serait une addition intéressante en cas de nouveaux partenariats avec d'autres théâtres ou simplement en diffusant d'anciennes captations destinées aux préalables à de l'archivage mais qui ici permettrait de fournir du contenu régulier à moindre coût. Enfin, les événements live pourraient être un levier de communication énorme autour de la plateforme. Lors de l'entretien avec l'équipe exécutive du Théâtre de Liège, l'idée a été évoquée de promouvoir la plateforme autour d'un événement live pendant le festival d'Avignon. Ainsi, Prospero profiterait de la portée internationale du festival pour faire sa promotion.

Chapitre 5: Synthèse et recommandations

Aux vues des différentes informations rassemblées au fil de cette étude, nous pouvons apporter une réponse à la question de recherche.

La plateforme est pleinement opérationnelle et prometteuse

La plateforme Prospero met à disposition des artistes du secteur du théâtre un outil leur permettant d'expérimenter et d'offrir au public un produit innovant et qualitatif. Le cadre établi permet à la création d'être encadrée, tant sur le plan juridique que par une infrastructure efficace. Le projet permet d'accéder à des œuvres issues de toute l'Europe depuis le confort de son salon. En complément, Prospero offre non seulement un lieu de création et d'expérimentation digitale pour les théâtres, mais également un espace de rencontre pour le public. Jusqu'à présent, le projet s'est concentré sur la construction d'un écosystème permettant aux théâtres et aux artistes d'explorer ce nouveau médium pour expérimenter.

D'autant que le marché est porteur de projet qui fonctionne et qui prouve qu'une demande existe. Les résultats de l'enquête menée auprès du public montrent bien que plus de 40% des personnes interrogées sont susceptibles d'utiliser le service. Quand on sait qu'une institution comme le théâtre de Liège n'atteint que 5% de la population de Liège, on se rend aisément compte que ce chiffre n'est pas négligeable. D'autant qu'une majorité des répondants ne consomme pas ou peu de théâtre en physique. (Fig.17)

La mise en place d'une stratégie marketing est indispensable

La méconnaissance du public pour l'offre de Prospero est ce qui ressort fortement de cette étude. Le service existe, fonctionne et possède de réel avantage à faire valoir face aux autres propositions déjà existantes. Bien sûr, nous sommes dans un secteur artistique et qui plus est assez niche. On peut donc prétendre ne pas attribuer de médailles du succès à l'œuvre qui aura réalisé les meilleures audiences. Par contre, d'un point de vue opérationnelle et dans une vision long terme, il est essentiel de se recentrer sur des données mesurables pour valider ou non la prolongation de ce projet.

L'intégration de la plateforme Prospero à un écosystème plus global permettrait d'accompagner le public dans son parcours utilisateur, notamment grâce à une stratégie de communication ciblée sur les différents réseaux sociaux menant vers la plateforme. En se servant de la présence et de la reconnaissance dont jouissent les différents partenaires du projet, la plateforme pourrait bénéficier d'un bassin d'utilisateurs conséquent et diversifié. En communiquant sur les réseaux sociaux des

théâtres partenaires, la portée de Prospero serait ainsi amplifiée. Il est également crucial de créer un écosystème en ligne permettant aux utilisateurs d'interagir. Par exemple, la plateforme Prospero pourrait proposer une solution de "watch party", mais cela doit impérativement se faire en connexion avec les réseaux sociaux déjà existants. L'aspect de socialisation est en effet une motivation primordiale pour les gens se rendant au théâtre, et il est essentiel que la plateforme puisse répondre à ce besoin.

Transition vers un nouveau gestionnaire

Cette possibilité est déjà envisagée par les gestionnaires du projet Prospero et il n'est pas exclu qu'à la résolution des subsides européens, une nouvelle ASBL dédiée à 100% à la diffusion et captation de pièces soit montée. Les coûts engendrés par la maintenance d'une plateforme de diffusion ne sont pas réellement gérables pour une institution comme le théâtre de Liège. D'autant qu'ils doivent rester pleinement concentrer sur leur corps de métier qui est de créer du théâtre et d'en faire des représentations.

Le soutien européen permet au projet de dépasser certaines difficultés que la digitalisation oppose aux théâtres. Principalement les coûts de production qui sont presque entièrement à charge des subsides. Si ceux-ci venaient à disparaître, la gestion de l'outil par le théâtre de Liège ne serait pas destinée à durer. Cela étant dit, il est impératif que le service reste géré par des personnes issues du monde théâtral pour assurer la légitimité face aux partenaires.

Finalement, aujourd'hui, on se retrouve à une étape où la structure est bien établie : la plateforme est fonctionnelle, les aspects juridiques sont standardisés, une majorité des acteurs se sentent concernés et ont envie de s'emparer de ce nouveau média pour créer. La stabilisation du cadre était un élément essentiel afin de permettre à la création et l'expérimentation de revenir au premier plan. Et bien que cette étape offre de nouvelles perspectives, elle pose également des défis importants voir existentielles dont la résolution influencera la direction et la durabilité de la plateforme.

Mêler qualité et diversité sans négliger la quantité

L'une des principales forces de la plateforme Prospero réside dans sa capacité à proposer des contenus issus des plus grands théâtres européens. Dans un marché du streaming extrêmement concurrentiel, la diversification est essentielle, et Prospero se distingue par la qualité de ses productions ainsi que par la richesse multiculturelle de son offre. À l'avenir, il sera crucial de concentrer sa stratégie de communication et son positionnement sur ces deux aspects fondamentaux, tout en recherchant activement de nouveaux contenus. Pour pérenniser sa place sur le marché, il est impératif que la ligne éditoriale du service demeure cohérente. Cependant, pour renforcer sa présence, il sera également nécessaire d'enrichir le catalogue en élargissant le périmètre du programme, notamment en intégrant de nouveaux partenaires séduits par cette offre distinctive.

Ce qui rend la plateforme Prospero particulièrement intéressante, c'est son double avantage : d'une part, elle permet d'engager une population locale en leur offrant un contenu différent et en rendant accessible des œuvres locales à ceux qui ne peuvent ou ne souhaitent pas se rendre au théâtre ; d'autre part, elle a une portée internationale en permettant aux œuvres de se déplacer sur de très grandes distances et de toucher un public toujours plus large.

Chapitre 6: Conclusion

6.1 Réflexion personnelle

Le projet Prospero-theatre se distingue par son ambition et son caractère innovant. Jusqu'à présent, l'accent a été mis sur la construction d'un écosystème favorisant l'expérimentation, la création et l'innovation, en offrant aux artistes un espace pour explorer le média digital et développer de nouvelles œuvres. Les échanges avec les différents intervenants ont souligné cet objectif : la maîtrise et l'appropriation d'un nouveau média. Cependant, cette étude cherche à démontrer que ce média pourrait avoir un rôle encore plus important dans le domaine culturel.

À présent que l'écosystème est solidement établi pour les artistes et les gestionnaires, il est crucial d'intégrer davantage les utilisateurs dans le processus de conception et de clarifier le rôle que la plateforme doit occuper. Il est également probable que les coûts liés à la mise en œuvre d'une stratégie marketing complète pour le projet ne soient pas viables pour des institutions théâtrales dont le corps de métier ne réside pas dans la captation et la diffusion de pièces.

Dans un contexte idéal, le projet continuerait de bénéficier d'un soutien de l'Union européenne, en reconnaissance de sa contribution significative au secteur des arts de la scène et à la culture européenne dans son ensemble. Toutefois, il semble que la solution la plus envisageable soit une émancipation du théâtre de Liège. Il est impératif que les acteurs des arts de la scène trouvent leur place dans le cadre numérique, d'autant plus en raison du rôle pédagogique des arts de la scène et de leur importance économique et sociale, surtout dans un contexte marqué par la montée de l'extrême droite, la dérive des médias traditionnels vers des positions plus conservatrices et la privatisation croissante. Les arts, et en particulier le théâtre, doivent offrir une perspective critique et hors des sentiers battus.

Il est essentiel que les plateformes numériques ne se limitent pas à un contenu homogène et grand public, mais qu'elles offrent également des alternatives qui encouragent la réflexion et l'ouverture d'esprit. L'art, en tant que vecteur de pensée et de réflexion, doit s'efforcer de ne pas exclure les personnes qui ne peuvent pas se rendre physiquement au théâtre, surtout dans une Europe actuellement traversée par des turbulences sociales et politiques.

6.2 Implications managériales

Le streaming peut être un outil formidable de développement des arts de la scène et le projet Prospero pourrait bien en être l'étendard. La plateforme offre se différencie des offres existantes et en lui adjoignant une stratégie marketing adéquate, nul doute que l'offre de Prospero-theatre pourrait s'installer durablement dans le paysage culturel européen. A travers ce travail, j'espère avoir mis en lumière les raisons qui valident l'existence d'une telle offre et la nécessité de la poursuivre. Néanmoins,

les défis sont de tailles aussi bien en termes de coût d'exécution que de besoin en personnel. Mais ce projet a pour lui une légitimité incontestable et la force de partenariats durable pour l'aider à concrétiser ses ambitions. La visée de ce travail est également d'offrir aux institutions européennes les clés de compréhension du modèle Prospero afin de rendre compte de l'importance de la collaboration dans le secteur des arts de la scène.

6.3 Implications théoriques

Quasiment toutes les analyses d'audiences et de cas de streaming dans les arts de la scène ont été réalisés jusqu'alors à partir d'événements isolés et rarement l'analyse n'a porté sur un service complet comme l'offre Prospero. Cette étude tente d'apporter de la lumière sur le fonctionnement et les enjeux liés à ce type de proposition. D'autant que le partage d'informations est essentiel dans un secteur encore pas entièrement convaincu de l'intérêt d'un développement numérique bien qu'il en prenne tout doucement la direction.

6.4 Limites de l'étude et suggestions pour de prochaines recherches

La difficulté de cette étude réside dans le paradoxe entre la maturité du produit offert et la relative inexistence de l'audience. Il a été difficile de tirer des conclusions de l'analyse quantitative tant la plateforme n'est pas du tout assimilée par le public du théâtre et à fortiori encore moins du public « non-consommateur ». Pour tenter de palier à ce problème, une bonne alternative aurait été d'interviewer certains membres de l'audience individuellement et de manière plus poussée afin de connaître leurs aspirations et barrières à l'utilisation d'une telle plateforme.

L'analyse aurait également pu porter sur des comparaisons avec d'autres projets du même type. Malheureusement, étant donné que ce travail ne se destine pas uniquement au théâtre de Liège, il a fallu remettre en contexte l'intégralité du projet ce qui a donc limité les possibilités d'approfondir certains points. Nous aurions également pu approfondir les recommandations avec notamment la mise en évidence d'une stratégie digitale approfondie (outils, USP, canal de communication...)

Quoi qu'il en soit, le projet Prospero semble se démarquer d'une autre offre de streaming autant par la nature du contenu qu'il propose que par sa forme. Il est donc peu probable que l'ensemble des remarques émises dans le cadre de cette étude soit transposable à une autre problématique. Les arts de la scène sont un secteur complexe et chacun des acteurs y occupent une place spécifique selon les dynamiques culturelles, économiques et sociales qui lui sont propres.