



**HAL**  
open science

**La marque et la pérennité d'un festival : étude comparative entre le Festival de court métrage d'Alexandrie en Égypte et le Festival In d'Avignon en France**

Dalia Youssef

► **To cite this version:**

Dalia Youssef. La marque et la pérennité d'un festival : étude comparative entre le Festival de court métrage d'Alexandrie en Égypte et le Festival In d'Avignon en France. Géographie. Université d'Avignon; Université Senghor (Alexandrie, Égypte), 2024. Français. NNT : 2024AVIG0061 . tel-04615322

**HAL Id: tel-04615322**

**<https://theses.hal.science/tel-04615322>**

Submitted on 18 Jun 2024

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

**THÈSE DE DOCTORAT  
d'AVIGNON UNIVERSITÉ  
&  
de l'UNIVERSITÉ SENGHOR**

**École Doctorale 537, Culture et Patrimoine  
École doctorale interdisciplinaire en développement africain**

**Mention du doctorat en cotutelle :**

Géographie

&

Développement, spécialité Management des entreprises  
culturelles

**Laboratoire Espace pour le développement**

Présentée par

**Dalia Youssef**

---

**LA MARQUE ET LA PÉRENNITÉ D'UN FESTIVAL:  
ÉTUDE COMPARATIVE ENTRE LE FESTIVAL DE  
COURT MÉTRAGE D'ALEXANDRIE EN ÉGYPTÉ  
ET LE FESTIVAL IN D'AVIGNON EN FRANCE.** CC BY 4.0

Soutenue **publiquement le 02 mai 2024** devant le jury composé de :

M. François Fulconis, Professeur, Université d'Avignon **Président**

Mme. Isabelle Frochot, Maître de conférence HDR, Université de Bourgogne **Rapporteuse**

Mme. Edith Fagnoni, Professeure, Université Paris-Sorbonne **Rapporteuse**

M. Yannick Hascoet, Maître de conférence, Université d'Avignon **Examinateur**

Mme. Sonia M'Barek, Maître assistante, Université de Tunis ISMT **Examinatrice**

M. Philippe Bachimon, Professeur émérite, Université d'Avignon **Directeur de thèse**

Mme. Hanane Elzeiny, Professeure associée, Université Senghor **Co-directrice de thèse**

# Résumé

L'importance croissante des festivals en tant que vecteur de marketing territorial les positionne souvent comme des outils de communication pour les marques partenaires. Une question émerge naturellement : le festival peut-il lui-même être considéré comme une marque à part entière ? Cette interrogation constitue le fil conducteur de cette thèse, de la revue de littérature aux études de terrain en passant par les théories, qui explore le festival sous différentes perspectives, notamment en tant que système de parties prenantes, objet de recherche en marketing, et enfin, en tant que marque. La problématique centrale de la recherche se formule ainsi : face à la diversité de ses publics et à l'influence qu'ils exercent sur les gestionnaires, dans quelle mesure le festival peut-il être géré comme une marque territorialisée ? Pour répondre à cette question, une approche qualitative a été choisie, employant la méthode de l'étude comparative. Les deux terrains festivaliers étudiés sont le festival de court métrage d'Alexandrie en Égypte et le festival du spectacle vivant d'Avignon en France. Cette approche vise à enrichir la compréhension des dimensions de la valeur de la marque des festivals, tout en offrant des perspectives pratiques pour surmonter les défis auxquels font face les organisateurs de festivals, notamment en Égypte. Les résultats obtenus révèlent que, même de manière involontaire ou inconsciente, les gestionnaires de festivals développent une stratégie de marque territorialisée. De plus, l'influence des parties prenantes observée se manifeste dans la puissance des associations liées à la marque. Enfin, la marque émerge comme un outil de gestion particulièrement adapté au contexte du festival, notamment en termes de gestion des risques.

Mots clés : Festival, marque, parties prenantes, marketing territorial, étude comparative, Égypte, France

# Abstract

The growing significance of festivals as territorial marketing vectors often positions them as communication tools for partner brands. A natural question arises: can the festival itself be considered as a brand in its own right? This inquiry serves as the guiding thread throughout this thesis, spanning from the literature review to field studies, exploring the festival from various perspectives, including as a stakeholder system, a subject of marketing research, and ultimately, as a brand. The central research question is formulated as follows: given the diversity of its audiences and the influence they exert on the organizers, to what extent can the festival be managed as a territorialized brand? To address this question, a qualitative approach was chosen, employing the method of comparative study. The two festival sites studied are the Alexandria Short Film Festival in Egypt and the Avignon Festival, France. This approach aims to enhance the understanding of the dimensions of festival brand value while offering practical insights to overcome challenges faced by festival organizers, particularly in Egypt. The findings reveal that, even if implicitly or unconsciously, festival managers develop a territorialized brand strategy. Furthermore, the observed influence of stakeholders is evident in the strength of associations linked to the brand. Finally, the brand emerges as a management tool particularly well-suited to the festival context, especially in terms of risk management

Keywords: Festival, brand, stakeholders, territorial marketing, comparative study, Egypt, France

*À ma mère ,*

# Remerciements

Je tiens à exprimer mes sincères remerciements à toutes les personnes qui m'ont soutenue et accompagnée tout au long de mon parcours doctoral et de la réalisation de cette thèse.

En premier lieu, je souhaite exprimer ma profonde gratitude envers mon directeur de recherche, Monsieur Philippe Bachimon. Son précieux accompagnement, son enthousiasme pour la recherche, et sa persévérance m'ont été une source constante d'inspiration. Je me considère chanceuse d'avoir bénéficié de son encadrement et de son expertise. Mes remerciements les plus chaleureux lui sont adressés.

Je tiens également à adresser mes remerciements à ma codirectrice de thèse, Madame Hanane Elzeiny, pour sa présence tout au long de ce parcours.

Un grand merci aux membres du jury qui ont accepté d'évaluer ce travail avec attention, apportant leur regard et leur expertise scientifiques, contribuant ainsi à enrichir la qualité de la thèse.

Un sincère remerciement à Monsieur Boualem Kadri, Professeur à l'Université du Québec, pour sa précieuse contribution. Son temps, ses conseils avisés et sa lecture attentive de ma thèse ont grandement enrichi mon travail de recherche.

Pendant les deux années où j'ai occupé le poste d'ATER à l'université Paris Nanterre, j'ai eu le privilège de collaborer avec Sinda Agrebi, Maître de conférences au sein de l'université. Ses conseils éclairés, sa direction attentive et son écoute avisée ont été des atouts précieux, jouant un rôle significatif dans l'évolution de mon parcours académique. Je lui exprime ma profonde gratitude.

Je tiens à exprimer mes remerciements les plus chaleureux à Valérie Bazillou-Sol Dourdin, professeure associée à l'université Paris Nanterre. Son soutien infaillible, ses encouragements constants et son écoute bienveillante ont joué un rôle essentiel sur le plan émotionnel et psychologique, surtout lors des phases cruciales de la conclusion de ma thèse.

Je souhaite également exprimer ma reconnaissance envers l'équipe du Festival d'Avignon, ainsi que celle du Festival de court métrage d'Alexandrie, pour leur collaboration précieuse. Leur contribution a été essentielle à la réussite de cette recherche.

Mes pensées spéciales vont à mes amis et à ma famille qui ont supporté mon éloignement pendant ces années dédiées à la thèse. Leur soutien indéfectible a été une source d'inspiration et de réconfort.

Enfin, un merci particulier à ma mère, sans laquelle je ne serais jamais arrivée là où je suis aujourd'hui. Son amour, son soutien inconditionnel et ses encouragements ont été la force motrice qui a alimenté mon parcours académique. Merci du fond du cœur.

# Table des matières

Résumé .....	2
Abstract .....	3
Dédicace.....	4
Remerciements.....	5
Table des matières.....	6
Lexique .....	10
Abréviations .....	12
Introduction.....	13
<b>PREMIERE PARTIE : LE CADRE THEORIQUE .....</b>	<b>20</b>
<b>Chapitre 1 : Le festival, un système complexe de parties prenantes. ....</b>	<b>21</b>
1.1 Spécificités du champ d'étude .....	21
1-1-1 Les festivals comme systèmes sociaux .....	21
1-1-2 Les festivals comme systèmes ouverts.....	22
1-1-3 Les festivals leviers du marketing territorial.....	25
1-1-4 La dépendance environnementale .....	26
1.2. Le système événementiel.....	30
1.3. La place des parties prenantes (PP) dans le festival .....	35
1.4. Introduction à la théorie des parties prenantes (ThPP) .....	36
1.4.1. Définition des « parties prenantes ».....	38
1.4.2. Définitions et typologies des parties prenantes de l'événement .....	42
1.4.3. Critiques de la théorie des parties prenantes (ThPP).....	46
1.4.4. Application de la théorie des parties prenantes aux festivals .....	48
<b>Chapitre 2 : Les spécificités du marketing des événements culturels .....</b>	<b>51</b>
2-1 Les limites de l'approche classique du marketing.....	52
2-2 Le marketing des services .....	54
2-2-1 Définitions .....	54

2-2-2 Typologie de services.....	55
2-2-3 Caractéristiques des services.....	55
2-2-4 Qualité de service .....	56
2-2-5 Application du marketing des services aux événements.....	57
<i>2-3 Le marketing relationnel.....</i>	<i>58</i>
2-3-1 Définitions .....	58
2-3-2 Application du marketing relationnel aux événements .....	60
<i>2-4 Le marketing expérientiel .....</i>	<i>62</i>
2-4-1 La production d'expérience .....	64
2-4-2 Application du marketing expérientiel aux événements.....	66
<i>2-5 Le marketing tribal .....</i>	<i>68</i>
<b>Chapitre 3 : Le particularisme de la marque festival. ....</b>	<b>75</b>
<i>3-1 Éléments de définition .....</i>	<i>76</i>
3.1.1 Une marque .....	76
3.1.2 Un capital marque .....	79
3.1.3 Une marque de service .....	82
<i>3-2 Le capital-marque d'après l'approche des parties prenantes.....</i>	<i>84</i>
<i>3-3 Modèle de la valeur de la marque pour les parties prenantes « Stakeholder-brand Value Model » (Jones, 2005).....</i>	<i>87</i>
<b>DEUXIEME PARTIE : LES CADRES METHODOLOGIQUES, LES ÉTUDES DE CAS ET L'ETUDE EMPIRIQUE .....</b>	<b>103</b>
<b>Chapitre 4 : La méthodologie de la recherche et les études de cas.....</b>	<b>104</b>
<i>4-1 Épistémologie de la recherche.....</i>	<i>104</i>
4-1-1 Les paradigmes épistémologiques.....	105
4-1-2 Les modes de raisonnement.....	109
4-1-3 Choix méthodologiques.....	110
4-1-4 L'étude de cas unique : deux contextes différents.....	115
4-1-5 Le recueil des données .....	116
<i>4-2 Analyse et présentation des données .....</i>	<i>122</i>
4-2-1 Analyse des données .....	122
4-2-2 Présentation des données .....	124
<i>4-3 Les études de cas .....</i>	<i>125</i>
4-3-1 Étude de cas (1) : le Festival de court métrage d'Alexandrie en Égypte (FCMA).....	132
4-3-2 Étude de cas (2) : le Festival « In » d'Avignon en France (FIA) .....	142



<b>Chapitre 5 : Analyse comparative empirique des deux festivals.....</b>	<b>156</b>
5-1 <i>La marque des festivals</i> .....	156
5-1-1 Le Nom.....	157
5-1-2 Le Symbole ou le logo .....	158
5-1-3 Le Slogan.....	161
5-1-4 L'identité de la marque.....	164
5-1-5 La notoriété de la marque .....	166
5-1-6 La qualité perçue de la marque .....	168
5-1-7 La fidélité à la marque .....	170
5-2 <i>Les parties prenantes en commun des deux festivals et le processus de la cocréation de valeur</i> .....	178
5-3 <i>Les parties prenantes spécifiques du FIA</i> .....	216
5-4 <i>Les outils de la communication dans le processus de cocréation de valeur</i> .....	232
5-5 <i>Le macro-environnement des festivals</i> .....	237
<b>TROISIEME PARTIE : ANALYSE CRITIQUE ET DISCUSSION .....</b>	<b>247</b>
<b>Chapitre 6 : De l'analyse empirique au comparatif .....</b>	<b>248</b>
6-1 : <i>Analyse comparative des festivals étudiés</i> .....	248
6-1-1 Particularités des cas .....	248
6-1-2 L'impact des parties prenantes .....	261
6-2 <i>Les différentes actions managériales pour les parties prenantes</i> .....	273
6-2-1 Actions pour le public .....	273
6-2-2 Actions pour les médias et les partenaires.....	278
6-2-3 Actions pour les ressources humaines .....	283
6-3 <i>Les stratégies de marque des festivals étudiés</i> .....	285
6-3-1 Une marque de services dédiée aux consommateurs et partenaires. ....	286
6-3-2 Les stratégies marketing.....	288
6-3-3 Les actifs de la marque .....	289
<b>Chapitre 7 : La gestion du festival en tant que marque: implications manageriales .....</b>	<b>293</b>
7-1- <i>La marque événementielle</i> .....	294
7-1-1 La définition de l'identité.....	294
7-1-2 Les stratégies marketing applicables au festival.....	297
7-1-3 Les associations à la marque .....	300
7-1-4 Capital-marque des festivals .....	306
7-2 <i>Modèle de gestion de la marque d'un festival</i> .....	307

7-2-1 La gestion du festival en tant que marque .....	307
7-2-2 Les démarches stratégiques pour gérer la marque du festival.....	312
7-3 <i>Les Festivals comme moteurs de dynamiques territoriales: opportunités, défis et solutions</i> .....	320
<b>Conclusion Générale .....</b>	<b>325</b>
1-1 <i>Contributions de la thèse</i> .....	327
1-1-1 Contributions théoriques.....	327
1-1-2 Contributions méthodologiques.....	328
1-1-3 Contributions managériales .....	329
2- <i>Les limites de la recherche</i> .....	331
3- <i>Les voies ouvertes par cette recherche</i> .....	332
<b>Bibliographie .....</b>	<b>334</b>
<b>Liste des tableaux .....</b>	<b>350</b>
<b>Liste des figures .....</b>	<b>352</b>
<b>Liste des images .....</b>	<b>352</b>
<b>Liste des cartes .....</b>	<b>353</b>
<b>Annexes .....</b>	<b>354</b>

# Lexique

<b>Cocréation</b>	C'est la création de valeur qui émerge en conséquence d'une interaction relationnelle entre la partie prenante et le festival. C'est le résultat de la performance de la relation entre les différentes parties impliquées, contribuant ainsi à la création de valeur.
<b>Branding</b>	Il consiste à conférer aux produits et services le pouvoir d'une marque, impliquant une stratégie à long terme englobant diverses activités, de l'innovation produit à la communication marketing.
<b>Parties prenantes</b>	Ceux qui participent et sont impliqués dans un événement spécifique. Elles jouent divers rôles dans la création de valeurs pour l'événement, pour les autres parties prenantes et pour eux-mêmes
<b>Marque</b>	Elle ne se limite pas seulement à être un nom, un signe ou des symboles légalement protégés. Elle incarne des associations reliées au produit dans l'esprit du consommateur. La marque englobe toutes les impressions positives et/ou négatives liées à l'entreprise et au produit, ancrées dans la mémoire du consommateur. Elle est perçue comme la somme des émotions, des attitudes et des valeurs qui représentent la marque, ainsi que le style de vie associé à celle-ci.
<b>Capital-marque</b>	Il est défini comme l'ensemble des valeurs attribuées à une entreprise par le biais de sa marque. La construction de la marque est assimilée à la construction du capital-marque, soulignant ainsi que l'édification de ce dernier constitue une composante cruciale du processus global de création de la marque.
<b>Identité de la marque</b>	Elle désigne l'ensemble des éléments distinctifs qui caractérisent une marque et la définissent d'une manière unique aux yeux des consommateurs. Elle englobe plusieurs composants, tels que le nom de la marque, le logo, les produits ou services proposés, les valeurs associées, les prises de position, et d'autres éléments qui contribuent à forger l'image et la personnalité de la marque.
<b>Image de la marque</b>	Elle représente la perception qu'ont les consommateurs d'une marque. C'est l'ensemble des impressions, des croyances, des attitudes et des émotions associées à une marque dans l'esprit des individus. Contrairement à l'identité de marque, qui est la manière dont l'entreprise souhaite être perçue, l'image de marque est la manière dont elle est effectivement perçue par le public.
<b>Notoriété de la marque</b>	C'est la capacité d'un individu à reconnaître ou à se souvenir de l'existence d'une marque et à l'associer à une catégorie spécifique de produits ou de services.
<b>Fidélité à la marque</b>	C'est l'évaluation de l'attachement d'un consommateur envers une marque. Elle représente la propension à rester fidèle à une marque plutôt que de passer à une autre, notamment lorsque la concurrence modifie ses prix ou caractéristiques.

<b>Qualité perçue</b>	Elle se réfère à la perception d'un consommateur quant à la qualité d'un produit ou d'un service, basée sur ses attentes et les comparaisons qu'il peut établir avec les marques concurrentes.
<b>Marque de service</b>	C'est un ensemble spécifique d'attributs matérialisés dans un service concret bien qu'intangible, ce qui lui confère un rôle similaire à celui des marques de produits tangibles, tout en mettant en évidence les particularités intangibles des services
<b>Événement</b>	C'est une manifestation centrée principalement sur un secteur d'activité spécifique, tel que le sport, la culture ou l'économie, générant des répercussions territoriales diverses. Ces conséquences peuvent se manifester par la création de valeur, l'effet sur l'image, la promotion de la cohésion sociale et le divertissement.
<b>Événementiel</b>	Tout ce qui touche à la création, la gestion, l'organisation et la promotion d'événements.
<b>Marketing territorial</b>	Il implique l'utilisation coordonnée d'outils de marketing avec une orientation client commune, dans le but de concevoir, communiquer, proposer et échanger des offres urbaines attrayantes pour les résidents de la ville et la communauté urbaine dans son ensemble
<b>Marques territoriales</b>	Elles sont des constructions symboliques ayant pour objectif de renforcer le sens ou l'intérêt des villes et autres entités. Ces marques se matérialisent comme des signes permettant d'identifier les lieux et d'évoquer des associations imprégnant ces endroits d'une signification culturelle
<b>Branding territorial</b>	Il se définit comme le développement de marques pour des sites géographiques (Piriou, Ananian et Clergeau 2017) tels que des régions, des villes ou des communautés. Son objectif principal est généralement de créer des associations positives distinctives pour le territoire, constituant ainsi un élément du marketing territorial visant à influencer les perceptions en créant des liens émotionnels et psychologiques bien définis avec l'emplacement en question.
<b>Subventionneur</b>	C'est une entité ou une organisation qui octroie des subventions, c'est-à-dire des aides financières, souvent à des projets, des institutions ou des événements tels que des festivals.
<b>Influence</b>	Elle se réfère à la capacité ou au pouvoir d'affecter ou de modifier les opinions, les comportements ou les décisions d'autrui.
<b>Turn-over</b>	C'est le taux de rotation du personnel au sein d'une organisation. Il mesure la fréquence à laquelle les employés quittent leur emploi et sont remplacés par de nouveaux employés pendant une période donnée.
<b>Territorialisation</b>	C'est le processus par lequel un territoire est construit à travers l'appropriation d'un espace par un groupe ou un individu. Cette appropriation peut se manifester de différentes manières, notamment sur les plans social, économique, politique et culturel.

# Abréviations

<b>FCMA</b>	Festival de court métrage d'Alexandrie
<b>FIA</b>	Festival <i>In</i> d'Avignon
<b>FOA</b>	Festival <i>Off</i> d'Avignon
<b>PP</b>	Parties prenantes
<b>ThPP</b>	Théorie de parties prenantes
<b>FIAPF</b>	Fédération internationale des associations des producteurs de films
<b>RSE</b>	Responsabilité sociale des entreprises
<b>RSO</b>	Responsabilité Sociétale des Organisations
<b>CRM</b>	Customer Relationship Management
<b>CEAI</b>	Cercle d'échanges artistiques internationaux
<b>RPF</b>	Rassemblement du Peuple Français
<b>CDN</b>	Centres dramatiques nationaux
<b>TNP</b>	Théâtre National Populaire
<b>CA</b>	Conseil d'administration
<b>CEMÉA</b>	Centres d'Entraînement aux Méthodes d'Éducation Active
<b>FN</b>	Front National
<b>AFDAS</b>	Assurance Formation des Activités du Spectacle
<b>CMB</b>	Centre médical de la Bourse
<b>FNSAC-</b>	Fédération nationale des syndicats du spectacle de l'audiovisuel et de l'action
<b>CGT</b>	culturelle- Confédération générale du travail
<b>SPRD</b>	Sociétés de Perception et de Répartition des Droits
<b>CAPMAS</b>	Central Agency For Public Mobilization And Statistics.
<b>FMI</b>	Fonds monétaire international
<b>AF&amp;C</b>	Avignon Festival et Compagnies
<b>COFEES</b>	Collectif des Festivals Éco-responsables et Solidaires

# Introduction

Cannes, Avignon, Venise, Le Caire, ou encore Berlin, ces noms évocateurs résonnent au-delà de leurs frontières respectives. Ils ne sont pas simplement des lieux géographiques, mais les épicycles de festivals prestigieux qui ont émergé au fil des dernières années. Ces toponymes établissent les frontières d'une géographie singulière, où la renommée de ces festivals transcende les limites de l'espace physique pour devenir des phares culturels mondiaux.

La gestion d'un festival, bien au-delà d'être une simple organisation d'événement culturel et artistique, se présente comme un acteur majeur du marketing territorial et se déploie également dans l'espace urbain, créant ainsi une expérience qui va au-delà des frontières des lieux conventionnels. Le marketing territorial dépasse largement la simple organisation d'événements festifs temporaires. Il évolue vers un outil stratégique plus vaste, visant à valoriser l'espace urbain et à construire une identité distinctive pour une région ou une ville donnée. En effet, la dimension spatiale d'un festival, sa capacité à transformer temporairement des lieux et à s'appropriier l'espace public, contribue de manière significative à la création d'une identité territoriale forte. Cette transformation peut engendrer des conflits, mais elle contribue de manière significative à forger une identité territoriale forte. Comprendre cette dimension spatiale devient impératif pour la gestion et la valorisation de l'événement.

Bien que souvent considéré comme un projet complexe et coûteux, la réussite d'un festival est étroitement liée à sa capacité à utiliser ses propres ressources, parmi lesquelles la marque joue un rôle central. La conceptualisation des festivals en tant que marques est largement acceptée dans la littérature (D'Astous, Colbert et D'Astous 2006) (J.-P. Danglade 2007) (Leenders 2010) (Morrison 1989) (Mossberg et Getz 2006).

En effet, la marque d'un festival peut avoir une grande influence sur la participation du public et des partenaires, ainsi que sur la création de valeur économique et culturelle. En d'autres termes, elle représente une ressource mobilisable dans le cadre d'un programme rassembleur pour les acteurs impliqués. La marque d'un festival incarne symboliquement son identité et sa proposition de valeur.

En développant une marque forte et en la promouvant de manière adéquate, un festival peut renforcer sa visibilité et son attractivité, ce qui peut contribuer à son succès et à sa pérennité. Cependant, pour que la marque soit efficace, il est essentiel que les compétences nécessaires soient

disponibles au sein de l'événement pour mobiliser et exploiter cette marque.

Le processus de créer, gérer, promouvoir et maintenir au fil du temps la marque d'un festival est une tâche complexe. Il est donc important de comprendre les compétences nécessaires à la gestion de la marque et des parties prenantes d'un festival et de les comparer avec les compétences actuellement disponibles au sein des autres événements phares.

Dans ce contexte, quelques questions pourraient se poser :

- Comment une marque forte peut-elle contribuer à la réussite et à la pérennité d'un festival ?
- Quels sont les éléments clés d'une stratégie de marque efficace pour un festival ?
- Comment mobiliser les différentes parties prenantes d'un festival pour créer et renforcer sa marque ?
- Comment maintenir la pertinence et la cohérence de la marque d'un festival au fil du temps ?
- Quelles sont les lacunes de compétences actuellement présentes dans l'équipe organisatrice d'un festival en ce qui concerne la gestion de la marque ?
- Comment combler ces lacunes de compétences, que ce soit par la formation interne, le recrutement externe ou la collaboration avec des partenaires spécialisés ?
- Comment les festivals contribuent-ils à la création de l'identité territoriale ?

Parmi tous ces questionnements, nous proposons donc d'étudier la marque d'un festival et l'influence des différentes parties prenantes sur la cocreation de sa valeur du point de vue managérial et spatial.

La problématique de cette recherche est de s'interroger sur la gestion d'un festival en tant que marque. Plus précisément, il s'agit de mieux comprendre la manière dont l'organisation du festival gère les relations avec les parties prenantes, en prenant en compte leur impact et leur contribution à la création de valeur de la marque.

Le festival est un événement complexe qui dépend entièrement des parties prenantes qui y interagissent, ce qui le distingue des marques commerciales. Contrairement à ces dernières, les festivals ne disposent pas d'un environnement décisionnel clair et leur clientèle est constituée non seulement de consommateurs, mais également de médias, de partenaires, de sponsors et de collectivités territoriales. En outre, cette diversité des acteurs impliqués engendre une forte hétérogénéité de la clientèle, avec des attentes et des comportements spécifiques. Cette complexité

rend difficile la mise en place d'une stratégie marketing visant un public cible homogène, comme cela est généralement le cas pour les marques commerciales, afin de construire une marque capable de les satisfaire.

Nous étudions, dans cette thèse, deux études de cas dans un contexte comparatif en tant que proposition de solution du problème lié au manque de compétences, et de la transmission des savoirs faire. Il s'agit, plus précisément, d'appréhender et d'explicitier les sources de la valeur de la marque d'un festival.

Le concept de la marque est ainsi appliqué, comme celui du capital marque et celui des parties prenantes, aux festivals, selon une perspective managériale. En effet, la gestion d'une marque événementielle subit à certaines spécificités lesquelles diffèrent complètement de marques plus « classiques ». En plus, la multiplicité des acteurs ou des parties prenantes influentes et des risques inhérents à ce type d'activité, rendent le contexte de la gestion d'un festival instable et complexe.

Cette recherche revêt une importance à la fois théorique et managériale.

En termes théoriques, il s'agira d'appliquer les concepts de la marque et des parties prenantes aux festivals dans un contexte managérial, ce que peu de chercheurs (Amara 2017) (Elgammal 2012) (Elsayed, Abd Eljalil et Abbas 2012) ont tenté dans le contexte de l'événementiel égyptien.

La spécificité de cette recherche consistera à exploiter un angle théorique peu exploré par les chercheurs en marketing, lequel est celui la valeur d'une marque d'un festival en prenant en compte ses parties prenantes et les stratégies de gestion qui en découlent.

Cette recherche vise à étudier le processus d'engagement et d'implication active des parties prenantes dans la cocréation de la marque du festival, afin de créer une valeur ajoutée pour tous les acteurs impliqués, d'assurer la pérennité de l'événement à long terme et de le rendre plus attractif.

L'utilisation de cette approche pourrait potentiellement enrichir la théorie de la marque en offrant une meilleure compréhension des dimensions de la valeur de la marque qui revêtent une importance primordiale pour les managers d'un festival. Certes, de nombreuses recherches ont été menées sur la construction du capital-marque en utilisant des éléments d'identité tels que le logo ou le nom de la marque, ainsi que sur les comportements des consommateurs (K. Keller 1993). Toutefois, peu d'auteurs se sont intéressés à la gestion des parties prenantes dans le processus de cocréation de valeur, qui constitue une source potentielle de dépendance pour l'efficacité de la marque (R. Jones 2005).



Du point de vue pratique, il convient de souligner que les organisateurs de festivals, en particulier en Égypte, font face à des défis croissants. La notion de risque demeure un défi permanent, avec diverses difficultés telles que la recherche d'employés compétents, de financements publics et privés et de visibilité dans les médias. Une stratégie de marque et de gestion des parties prenantes basée sur une étude comparative entre un festival français et un festival égyptien pourrait aider à surmonter ces obstacles en transférant les bonnes pratiques adaptées au contexte particulier de chaque festival. De nombreux festivals, tels que le Festival de Cannes et le Festival d'Avignon, ont réussi à établir une forte notoriété et à créer une marque leur permettant de maintenir une image tout au long de l'année.

L'objectif principal de cette thèse est d'intégrer la gestion des parties prenantes dans un modèle conceptuel de la marque d'un festival, afin d'assurer sa reproductibilité.

Cette étude ne vise pas à évaluer la situation de la marque, mais plutôt à comprendre et évaluer sa construction sous l'angle de la contribution de ses parties prenantes, en adoptant une approche managériale. Dans ce but, nous examinerons les éléments constitutifs du festival à l'intérieur d'un modèle général de gestion des parties prenantes d'une marque de festival, en nous appuyant sur une revue de la littérature.

Nous prévoyons de tester ce modèle sur le terrain en étudiant deux événements différents. Nous cherchons à évaluer comment l'identification des besoins et des attentes des différentes parties prenantes, la qualité et les résultats des relations avec elles, ainsi que la communication et l'environnement, impactent la gestion du festival et la cocréation de la valeur de sa marque.

Selon l'approche managériale, comment la valeur de la marque d'un festival est-elle créée par les différentes parties prenantes ?

Est-ce que les managers qui souhaitent développer une marque se trouvent dans une situation où ils perdent le contrôle vis-à-vis d'autres acteurs ?

Si tel est le cas, quelles pourraient être les implications managériales ?

## **Méthodologie**

Au niveau de la méthodologie, cette recherche est inductive, du fait que notre processus de recherche commence par l'observation participative pour formuler des questions de recherche, explorer et collecter des données, afin d'analyser le fonctionnement d'un système et formuler des généralisations ou des théories générales à partir de ces observations.

En nous appuyant sur les éléments théoriques présentés dans la revue de littérature, nous avons cherché à mettre en évidence le déficit engendré dans la gestion des parties prenantes de la marque

événementielle.

Afin d'atteindre notre objectif de recherche, nous avons adopté une méthodologie qualitative avec une approche comparative de deux études de cas en tant qu'aspect analytique. Nous avons considéré qu'une approche en profondeur était essentielle pour notre étude, qu'elle se concentre sur un processus complexe où le rôle des acteurs dans les marques événementielles est crucial. Les données qualitatives sont particulièrement adaptées à notre objet de recherche car elles permettent de décrypter la complexité du phénomène étudié et offrent une puissante capacité d'explication des processus impliqués.

Parmi les différentes méthodes qualitatives permettant d'accéder au réel (étude de cas, méthode comparative, recherche expérimentale, scénario et simulation, recherche-action) ; l'étude de cas est généralement la plus couramment employée. Elle peut être considérée comme une méthode compréhensive visant à générer des théories. Elle permet à la fois l'exploration, la description et l'explication

## **Plan**

La thèse s'articulera autour de trois parties.

La première partie sera consacrée à la revue de la littérature, la seconde exposera la méthodologie ainsi que les résultats empiriques des deux études cas. Enfin, la troisième partie présentera une analyse critique de la recherche.

La revue de littérature de cette thèse repose sur une logique qui part du général pour aller au particulier.

La première partie débutera par un chapitre présentant les spécificités du champ d'étude, considérant le festival comme un système social ouvert et complexe, évoluant dans un environnement interdépendant. Nous examinerons également son rôle en tant que levier du marketing territorial. Ensuite, nous procéderons à l'identification du système global d'un festival.

Après avoir identifié les festivals comme des systèmes sociaux en raison de l'interaction qu'ils ont avec les différents acteurs, ainsi qu'étant des systèmes ouverts car leurs capacités opérationnelles dépendent de l'importation réussie de certaines ressources, il nous est apparu important d'introduire le concept de « partie prenante » et la théorie de ces parties prenantes. Nous exposerons la théorie utilisée dans la recherche, et sa critique. Enfin, la place de la théorie des

parties prenantes dans la littérature des festivals et des événements en général, sera présentée.

Après avoir souligné la pertinence de l'approche et de la théorie des parties prenantes dans le contexte d'un festival, le deuxième chapitre abordera une intégration d'approches marketing plus adaptées à la complexité de ce domaine événementiel, après avoir exposé les outils du marketing classique appliqués à l'événement culturel. Nous examinerons les contributions de l'approche relationnelle en appliquant les outils du marketing des services et du marketing relationnel à l'événement. Ensuite, nous remettrons en question la pertinence de l'approche expérientielle dans le contexte de notre recherche. Enfin, nous nous attacherons à associer l'approche tribale à l'événement.

Nous aborderons dans un troisième chapitre la problématique de la marque du festival. Nous commencerons tout d'abord par définir les éléments clés de la marque dans le contexte des festivals, en nous appuyant sur la littérature existante. Ensuite, nous introduirons la notion de marque selon l'approche des parties prenantes. Par la suite, nous présenterons en détail le modèle appliqué à travers l'analyse de deux études de cas spécifiques.

La deuxième partie détaillera l'aspect méthodologique de la recherche et l'analyse empirique. Tout d'abord, nous détaillerons la méthodologie que nous avons choisie pour cette étude en justifiant notre choix. Nous expliquerons ensuite comment nous avons sélectionné les cas étudiés et comment nous avons collecté les données, notamment à travers des entretiens directifs et semi-directifs, des observations sur le terrain et l'analyse de documents.

Nous présenterons ensuite les deux festivals étudiés le « Festival de court métrage d'Alexandrie » en Égypte, et le « Festival *In* d'Avignon » en France. Nous décrirons l'histoire et les caractéristiques de chaque festival, ainsi que leur contexte socio-économique et culturel. Nous mettrons également en lumière les particularités de chaque festival en matière de parties prenantes et de gestion de la marque. Ensuite, nous procéderons à l'analyse comparative des deux festivals, en nous appuyant sur notre modèle conceptuel de gestion des parties prenantes d'une marque de festival. Nous identifierons les similitudes et les différences entre les deux festivals en termes de parties prenantes impliquées, de communication et de cocréation de valeur. Nous évaluerons également l'impact de ces facteurs sur la gestion de la marque de chaque festival et sur leur succès.

La troisième est dernière partie aura pour objectif de se concentrer sur la discussion des principaux résultats enregistrés à travers la comparaison de ces deux festivals. Nous discuterons la gestion

des parties prenantes et de leur stratégie marketing, ainsi que de leur impact sur la création de valeur de marque. Nous discuterons également des similitudes et des différences entre les festivals en termes d'environnement socio-économique, de leurs publics cibles et de leur positionnement sur le marché, afin de comprendre les facteurs qui ont contribué à leurs succès ou à leurs échecs. Enfin, nous proposerons des recommandations pour améliorer la gestion des parties prenantes et la création de valeur de marque pour les festivals à l'avenir.

# PREMIERE PARTIE : LE CADRE THEORIQUE

Notre thèse est structurée en trois parties principales. La première partie va présenter le cadre théorique de notre recherche. Le premier chapitre traitera des spécificités du champ d'étude, en considérant les festivals comme des systèmes sociaux complexes, et explorera leur rôle en tant que leviers du marketing territorial. Nous aborderons également la théorie des parties prenantes et son application dans la littérature sur les festivals.

Le deuxième chapitre examinera l'intégration d'approches marketing adaptées aux festivals, en mettant l'accent sur l'approche relationnelle et tribale, tout en remettant en question la pertinence de l'approche expérientielle.

Enfin, le troisième chapitre se concentrera sur la marque du festival, en définissant ses éléments clés et en présentant un modèle appliqué à travers des études de cas spécifiques.

# Chapitre 1 : Le festival, un système complexe de parties prenantes.

L'importance des parties prenantes pour les organisations de festivals et la question de la dépendance vis-à-vis des principaux acteurs sont étudiées à travers une comparaison de deux festivals dans une approche de marketing. La revue de la littérature de ce chapitre sera consacrée à cerner le champ d'étude vaste tenant de l'organisation d'un festival, afin de justifier notre choix d'étudier les parties prenantes et leur participation à la création de valeur du capital-marque d'un festival.

Dans ce premier chapitre, les thèmes suivants seront abordés : un festival en tant qu'entité dans un système ouvert dépendant de son environnement, son rôle en tant que levier de marketing territorial, le système de gestion d'un événement, et la place de la marque événementielle dans ce système. Ensuite, nous approfondirons la théorie des parties prenantes, en examinant sa définition et sa critique. Nous aborderons également l'application de cette théorie à l'événementiel, et plus spécifiquement aux festivals.

## 1.1 Spécificités du champ d'étude

### 1-1-1 Les festivals comme systèmes sociaux

Les festivals peuvent être identifiés comme des systèmes sociaux en raison de l'interaction qu'ils ont avec les différents acteurs, comme les distributeurs, les artistes, etc. On les rattache à ce concept de motivation. Autrement dit, la décision d'un artiste particulier d'inscrire son travail (film, spectacle, etc.) dans un festival n'est pas une réaction avec des effets plus ou moins prévisibles, mais plutôt un choix qui est fait. Parsons (1951) explique que les décisions nécessaires pour qu'un acteur s'implique ne sont pas « des réponses *ad hoc* à des stimuli situationnels particuliers mais que l'acteur développe un système d'« attentes » relatives aux différents objets de la situation » (p. 5) .

C'est là une occasion supplémentaire d'affiner la compréhension du fonctionnement des festivals. Ayant noté que les systèmes sociaux diffèrent des autres systèmes basés sur la science, par exemple, le système biologique, parce que l'interaction est basée sur une décision consciente et

non sur une réaction physique, cette étude peut par conséquent examiner dans quelle mesure l'interaction d'autres acteurs dans le fonctionnement du festival est requise pour la fonctionnalité. Un tel examen est conforme à la compréhension de Parsons (1951) selon laquelle c'est la « participation d'un acteur à la relation interactive structurée qui est, à bien des égards, l'unité la plus importante du système social » (p. 25).

## **1-1-2 Les festivals comme systèmes ouverts**

La participation est un concept clé de la théorie des systèmes ouverts. L'histoire de cette théorie remonte à nouveau aux années 1920 lorsque Von Bertalanffy (1972) a proposé pour la première fois le concept de « biologie de l'organisme » (p. 410). Cette proposition s'est efforcée d'appliquer à tous les systèmes la même coordination des parties et des processus observés dans les organismes vivants. À partir de cette « biologie de l'organisme », la théorie générale des systèmes a été développée comme « un domaine mathématique logique, dont la tâche est la formulation et la dérivation des principes généraux applicables aux « systèmes » en général » (p. 411).

Le concept de système ouvert est né lorsque Von Bertalanffy (1972) a commencé à développer ses idées pour expliquer les processus irréversibles courants en chimie physique. Ses observations ont noté que certaines réactions ne se produisaient que lorsqu'un « échange » se produisait entre un système et l'environnement, et que cet échange était compris comme irréversible, par exemple le dégagement de chaleur dans une réaction chimique (p. 412).

En effet, un système ouvert est défini comme « un système qui interagit avec l'environnement extérieur » (Daft 2015, 55). En fait, la théorie des systèmes ouverts et la théorie générale des systèmes sont si fondamentalement similaires que Katz et Kahn (1978) soutiennent que « la théorie générale des systèmes devrait être une théorie des systèmes ouverts » (p. 8).

Le concept de la théorie des systèmes ouverts et la théorie générale des systèmes se sont avérés être un moyen si efficace d'examiner les réponses systématiques trouvées dans la chimie physique, la biophysique et la biologie générale, que Katz et Kahn (1978) étendent le concept d'un système ouvert pour prouver son applicabilité aux organisations.

Les organisations en tant que classe spéciale de système ouvert ont des propriétés qui leur sont propres, mais elles partagent également des propriétés communes avec tous les systèmes ouverts. La liste suivante énumère dix caractéristiques qui, selon Katz et Kahn (1978), « définissent tous

les systèmes ouverts » avec l'application sur les particularités des festivals. Ces caractères vont être expliqués en détail ultérieurement:

<b>Caractères communs des systèmes ouverts</b>	<b>Les particularités des festivals qui s'y rattachent</b>
Importation d'énergie	L'importation des « ressources » comme les spectacles, les financements, etc.
L'apport d'énergie.	La transformation par exploitation des ressources (ex. l'achat des matériaux par le biais du financement)
La production d'énergie/ la sortie ( <i>the output</i> )	Les résultats des processus de toute exploitation des ressources (ex. projection des spectacles, possession des équipements etc.)
Les systèmes comme périodes cycliques d'événements.	Le processus qui englobe à la fois les trois étapes précédentes (d'importation, de transformation et de production)
Entropie négative/ Néguentropie.	Permettre et promouvoir une importation stable de ressources afin d'éviter tout désordre (ex. diversifier ses ressources en cas de renoncement d'un sponsor)
Saisie d'informations, rétroaction négative et processus de codage.	Comme les rapports annuels de festival contenant des données qui sont analysées et décodées pour modifier les problématiques du fonctionnement
L'état d'équilibre et l'homéostasie dynamique.	L'examen attentif d'un flux continu des ressources, par exemple, dans les rapports budgétaires
Différenciation	Se démarquer en se spécialisant par exemple en court-métrage.
Intégration et coordination.	Imposer des valeurs et des normes opérationnelles partagées à travers la stratégie des organisations de sanctions, ex. FIAPF (Fédération internationale des associations des producteurs de films) et les censures
Équifinalité.	L'exploitation de tout événement de manière à acquérir les ressources nécessaires au fonctionnement, en utilisant une variété de moyens stratégiques.

Tableau 1 Caractéristiques de systèmes ouverts de Katz et Kahn (1978) adaptés aux festivals

La théorie des systèmes ouverts est une conceptualisation multidisciplinaire de l'interaction d'un système avec son environnement externe (Daft 2015). Par exemple, le concept d'entropie, qui est le processus irréversible qui se produit lorsque les ressources de l'environnement sont transformées par le fonctionnement, devient un facteur logique associé à une défaillance systémique.



Les festivals peuvent être considérés comme des systèmes ouverts car leurs capacités opérationnelles dépendent de l'importation réussie de certaines ressources qui ne peuvent être acquises qu'à partir de l'environnement. Ces ressources comprennent, mais sans s'y limiter, les films, les cinéastes, le financement, les membres du public et les médias.

S'il est possible pour un festival de générer en interne des éléments qui ressemblent à ces ressources – les festivals produisent souvent des communiqués de presse, par exemple – ces éléments ne suffisent pas à soutenir l'activité du festival. On peut donc conclure que sans participation extérieure les festivals entreraient en échec opérationnel.

Le degré de dépendance vis-à-vis des ressources externes nécessaires pour faire fonctionner un festival pleinement fonctionnel est extrêmement élevé. Par exemple, le Festival de Cannes a besoin d'un volume énorme d'acteurs externes divers pour fonctionner à son niveau optimal ; à l'inverse, un festival du film communautaire présentant des films locaux peut fonctionner avec succès avec la participation d'un très petit nombre. Indépendamment de cette variation d'apport, tous les festivals nécessitent une interaction externe pour fonctionner, ce qui est conforme au concept de participation de Parsons (1951) et au fait que l'interaction externe est l'élément critique qui permet aux systèmes sociaux de fonctionner.

Les festivals représentent donc un type particulier de système social car leurs besoins de fonctionnement dépendent presque entièrement de leur environnement. À partir de cette déduction, on peut affirmer qu'un modèle de système ouvert représente la structure opérationnelle de base et primaire des festivals.

Le fonctionnement habituel des festivals échoue lorsque la participation externe des fournisseurs de ressources ne se produit pas. Cela aussi est conforme aux affirmations de Parson (1951) concernant l'identification d'un système social :

« L'inverse de la condition préalable fonctionnelle de satisfaction d'une proportion minimale des besoins des acteurs individuels est la nécessité d'assurer la participation adéquate d'une proportion suffisante de ces acteurs dans le système social, c'est-à-dire de les motiver de manière adéquate aux performances qui peuvent être nécessaires à la persistance ou au développement du système social en question. C'est en effet parce qu'elle en est une condition de la nécessité, qui est un préalable à tout, de satisfaire les besoins minimaux des acteurs. » (p. 29)<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Traduit de: "The obverse of the functional prerequisite of meeting a minimum proportion of the needs of the individual actors is the need to secure adequate participation of a sufficient proportion of these actors in the social

Les festivals sont également susceptibles de « désorganisation ». Il n'y a aucune garantie qu'un festival recevra les ressources dont il a besoin pour fonctionner en raison du fait que les ressources peuvent ne pas être physiquement accessibles. L'éloignement géographique des premiers festivals de films australiens, par exemple, a rendu difficile la programmation de films étrangers (Hope 2004) . Des facteurs tels que les longs délais de transit, les malentendus et les promesses non tenues signifiaient que les festivals de cinéma australiens ne pouvaient pas assurer la livraison physique des films à temps pour l'exploitation. Hope (2004) soutient que cette situation a forcé les organisateurs du festival à sélectionner les films selon le « critère principal » de « étaient-ils [les films] ici [en Australie], ou avaient-ils l'air simplement d'apparaître ? » (Hope, 2004, p.14).

Considérer les festivals de films à la lumière de ces corrélations est éclairant pour l'évaluation du fonctionnement des festivals, à la fois en termes d'analyse des festivals existants pour tester leur résilience et évaluer leur longévité potentielle, et également en tant que moyen de structurer l'organisation d'événements nouveaux et proposés afin de pour s'assurer qu'ils maximisent leurs chances de succès.

### **1-1-3 Les festivals leviers du marketing territorial**

L'approche du marketing territorial pour les territoires revêt une importance cruciale, offrant une stratégie permettant d'ajuster une offre territoriale contrainte en fonction de la connaissance de son environnement. Cela vise à atteindre des objectifs d'attractivité et d'hospitalité (Chamard, et al. 2014). Dans ce contexte, le concept de marque territoriale émerge comme un outil stratégique de gestion de l'image territoriale, contribuant à renforcer son attractivité et à assurer son développement global (Kotler et Gertner 2002). Cependant, il est crucial de souligner que les approches de « *branding* » territorial ne peuvent être simplement des répliques des modèles issus du management des marques commerciales, car le territoire est une construction complexe et multidimensionnelle (Moine 2007), nécessitant des stratégies marketing adaptées à ses caractéristiques spécifiques (Noisette et Vallérugo 2010). Ainsi, le contexte territorial exige un marketing spécifique, impliquant une approche managériale différente de celle appliquée aux

---

system, that is, to motivate them adequately to the performances which may be necessary if the social system in question is to persist or develop. Indeed it is because it is a condition of this that the need to satisfy minimum needs of actors is a prerequisite at all”

marques commerciales (Kavaratzis et Ashworth 2006) (Chanoux et Serval 2011)

L'événement, en tant que levier du marketing territorial, est reconnu pour sa capacité à transformer l'image d'un territoire et à influencer son attractivité à travers des retombées économiques, touristiques, sociales et urbaines. Les méga-événements, en particulier, démontrent que les impacts immatériels jouent un rôle prépondérant, constituant souvent les principaux bénéfices économiques pour les territoires d'accueil (Rodrigues 2016). Les événements sont considérés comme des leviers du développement territorial, contribuant au développement culturel, économique et social des communautés humaines (Dechartre 1998). La temporalité des événements, caractérisée par leur caractère éphémère dans l'espace urbain, offre une perspective unique. Chadoir (2007) décrit la « ville événementielle » à travers la temporalité des événements, tandis que Gravari-Barbas et Jacquot (2007) soulignent l'événement comme un outil de maîtrise du temps urbain, cherchant à pérenniser ses effets en matière d'image et d'urbanisme. Marais et Arnaud (2013), par une approche managériale, ajoutent une dimension temporelle et spatiale, soulignant la lenteur du processus décisionnel et la diversité des lieux investis.

Dans cette dynamique, les festivals émergent comme des acteurs clés, utilisant des emblèmes territoriaux qui génèrent et rappellent leur ancrage local (Lévy et Lussault 2013). Que ce soit pour des événements de grande envergure comme les Jeux olympiques ou des festivals locaux portant le toponyme dans leur nom, les monuments locaux sont utilisés comme éléments illustratifs soulignant l'identité locale. L'omniprésence des festivals, caractérisés par leur récurrence annuelle et leur attachement à un site spécifique, contribue pleinement à l'occupation de l'espace français par le phénomène festivalier (Brennetot 2004). Cette récurrence confère aux festivals un passé mémorable, renforçant l'identification réciproque avec la ville, le village ou le département qui les accueille.

#### **1-1-4 La dépendance environnementale**

Le niveau de dépendance environnementale des festivals est une variable de la structure opérationnelle de chaque événement individuel. Autrement dit, des festivals extrêmement complexes tels que le Festival de Cannes et le Festival d'Avignon auront nécessairement des niveaux de dépendance plus diversifiés et variables disposant d'un plus grand éventail de participants externes qu'un festival de local qui projette des spectacles de son environnement physique immédiat. Comme c'était mentionnée, Katz et Kahn (1978) définissent dix

caractéristiques qui « définissent tous les systèmes ouverts » (Tableau1).

### 1. Importation d'énergie

L'énergie dans ce cas est synonyme de ressources, par exemple, les spectacles, les films, les invités, le financement, l'attention des médias, etc. Ainsi, les organisateurs de festivals doivent réellement prendre à leur compte l'importation de ressources de l'environnement pour fonctionner. Le type et la quantité de chaque ressource sont propres à chaque festival et, bien que généralement cohérents, il est difficile d'attribuer un niveau standard requis car le volume des ressources fluctue. Par conséquent, la masse critique de ressources requises pour le fonctionnement dépend de ce qui est nécessaire pour faciliter le fonctionnement à ce moment particulier. L'importation de ressources se produit régulièrement car il y a un besoin constant de remplacer les ressources qui ont été transformées par l'exploitation.

### 2. L'apport d'énergie (*The throughput of energy*)

Les ressources importées dans un festival sont transformées par l'exploitation. Des exemples de cette transformation sont observables dans la programmation ou l'organisation des films en sections individuelles ou en ordre de projection. Un tel positionnement influence la présence thématique d'un film et peut influencer la façon dont un film est perçu et/ou reçu par un public. De même, le financement est souvent transformé pour acheter des équipements ou des services nécessaires au fonctionnement.

### 3. La sortie (*The output*)

Les ressources transformées sont ouvertes dans l'environnement extérieur. Les exemples de sortie comprennent la projection physique d'un spectacle ou d'un film, l'expérience d'un membre du public, la propriété d'un équipement.

### 4. Les systèmes comme périodes cycliques d'événements (*Systems as cycles of events*)

Comme discuté précédemment, Katz et Kahn (1978) identifient l'activité structurée comme une caractéristique d'un système social (p. 20). On peut dire la même chose d'un système ouvert, car l'importation, la transformation et l'exportation d'énergie redynamisent l'environnement extérieur et favorisent l'importation et les activités ultérieures. Les festivals sont connus pour fonctionner selon un périodes cycliques de fonctionnement. Les limites du cycle sont difficiles à identifier, mais les principaux indicateurs de l'activité cyclique comprennent par exemple l'importation de films, le financement, la fréquentation des invités, ainsi que des niveaux d'activité accrus, c'est-à-dire les projections, la présence communautaire et les campagnes de marketing.

#### 5. Entropie négative (*Negative entropy*)

L'entropie est définie comme un « désordre » et est une « propriété universelle des systèmes et fait référence à leur tendance à s'épuiser et à mourir » (Daft 2015). Une organisation évolue continuellement vers la désorganisation (défaillance opérationnelle) pendant son fonctionnement, car les ressources importées sont transformées et dissolues dans l'environnement. Répondre à ce mouvement constant de désorganisation, c'est favoriser l'entropie négative, qui restitue les ressources dépensées lors de la transformation et permet au système de continuer à fonctionner. Les festivals doivent continuellement promouvoir l'entropie négative puisque les spectacles, les financements et les invités du festival sont soumis à certaines restrictions, par exemple des délais, qui conditionnent leur participation aux festivals.

#### 6. Saisie d'informations, rétroaction négative et processus de codage (*Information input, negative feedback and the coding process*)

Katz et Kahn (1978) expliquent que les systèmes nécessitent une méthode qui permette aux organisateurs d'entériner ou de modifier les aspects problématiques du fonctionnement : « trop d'apport énergétique et ne plus continuer en tant que système » (p. 26). Ces « dispositifs correctifs » sont apparents dans le fonctionnement des festivals et comprennent : la billetterie, la fréquentation, les enquêtes de sortie (à la fois physiques et électroniques), les évaluations d'acquiescement et les rapports de festival (pour examen par le gouvernement ou le conseil d'administration).

#### 7. L'état d'équilibre et l'homéostasie dynamique (*The steady state and dynamic homeostasis*)

Un état stable se produit lorsqu'il y a un flux continu d'intrants dans une organisation qui contrecarre alors l'entropie causée par la sortie de ressources dans l'environnement ; ce n'est pas l'équilibre (p. 26). Bien qu'ils ne soient pas facilement observables, les états stables des festivals se reflètent souvent dans les rapports budgétaires qui établissent des parallèles et des ratios entre les revenus du festival et ceux des dépenses d'animation de l'événement.

#### 8. Différenciation

La différenciation est un processus qui voit les organisations sociales évoluer « vers la multiplication et l'élaboration des rôles avec une plus grande spécialisation des fonctions » (p. 29). Depuis la première apparition du festival du film en 1932 à Venise (Bauer 2007), le nombre total d'événements a augmenté et est devenu plus diversifié et spécialisé. Cette diversification peut être

observée dans le fonctionnement des festivals de films de niche qui se spécialisent dans le sujet, le genre et le format, par exemple, les festivals de courts métrage, les festivals de films muets, les festivals de films d'horreur, etc.

Marijke (2007) discute de cette caractéristique du système ouvert la qualifiant de « spécialisation » (p. 179). Cet auteur observe que la différenciation s'est produite plus rapidement « à partir des années 1980, lorsque la prolifération mondiale et la professionnalisation du phénomène des festivals ont coïncidé et que les spécialisations sont devenues bien moins politiques, comme le genre, le film pour enfants et le documentaire » (p. 179).

### 9. Intégration et coordination

Cette caractéristique est propre aux systèmes sociaux. L'intégration est définie comme « la réalisation de l'unification grâce à des normes et des valeurs partagées » (p. 30). L'intégration complète ne s'est pas produite à un niveau formel en raison de la localisation étendue et de la nature variée des festivals, bien que des organisations de sanction telles que la FIAPF témoignent d'une tentative d'établir des « normes et valeurs partagées ». La coordination représente un contrôle fixe et est observable dans l'existence du circuit festivalier. Fait intéressant, Katz et Kahn (1978) notent que « pour les grandes organisations sociales, la coordination, plutôt que l'intégration, est la règle pour assurer une articulation ordonnée et systématique » (p. 30). C'est peut-être la raison pour laquelle l'inclusion dans le circuit des festivals joue un rôle si important et semble bien plus contestable que l'inclusion dans les organisations de sanction.

### 10. La finalité atteinte ou équifinalité (*Equifinality*)

L'équifinalité est la capacité d'un système à atteindre « le même état final à partir de conditions internes différentes et par une variété de chemins » (Katz et Kahn 1978, 30). Ceci est facilement observable dans les festivals car la nature individuelle de chaque événement garantit que chaque festival commence à fonctionner avec un ensemble différent de conditions et de variables tout en poursuivant la même fin d'exposition de films ou de spectacles.

Dans sa publication, Getz (2002) conclut que les gestionnaires d'événements doivent comprendre la théorie de la dépendance aux ressources et comment elle affecte leurs organisations afin de savoir pourquoi les festivals échouent. Andersson et Getz (2008) ajoutent que les gestionnaires doivent avoir la capacité à gérer les relations qui peuvent générer du soutien et des ressources, en se basant sur la proposition de Donaldson (1996) que les organisations sont en concurrence pour les ressources et que celles qui survivent le font en trouvant un segment approprié qui leur assure

des ressources continues.

Il peut y avoir dépendance s'il y a une organisation partagée. Dans ce cas une partie peut manifester des besoins importants et l'autre partie, qui possède les ressources, peut satisfaire ces besoins (Pfeffer et Salancik 2003). Ces ressources peuvent être matérielles comme des apports financiers ou du terrain, ou immatérielles grâce à l'apport de connaissances, de la réputation, ou de la confiance acquises (Hellgren et Stjernberg 1995).

Viennent ensuite d'autres considérations qui peuvent toucher à l'insuffisance des ressources. Ces ressources sont-elles assez nombreuses si elles touchent la nature de l'environnement opérationnel du festival, si elles mettent en concurrence les utilisateurs des dites ressources, seront-elles suffisantes, disponibles dans le temps et garanties ? D'autre part, ces ressources nécessaires seront-elles les mêmes chaque année ?

Cette situation de dépendance aux diverses ressources organisationnelles aboutit à ce que des entreprises confrontées à un environnement incertain choisiront d'établir une co-entrepreneuriat pour réduire l'incertitude et partager les risques (Pfeffer et Nowak 1976).

Plus les festivals tiennent dans le temps, mûrissent en quelque sorte, ils se transforment progressivement en institutions. Dès lors, l'union des parties actives, conduisent souvent à rendre l'évènement permanent dans la durée ce qui valorise l'ensemble de la société. Le statut alors acquis institutionnellement doit garantir un soutien réel et des ressources durables. L'organisation sera alors perçue avec une image de marque positive, clairement visible et reconnue qui inspire confiance.

Pour devenir une institution, ou pour trouver et maintenir un créneau permanent dans la communauté, l'organisation d'événements doit être experte dans le développement d'un réseau de soutien et dans la gestion de ses nombreuses relations diverses avec toutes les parties prenantes. On aboutit à cela en utilisant des stratégies gagnantes, pour maintenir et réparer si besoin la "légitimité" du festival auprès de toutes les parties (Suchman 1995)

## **1.2. Le système événementiel**

Nous pouvons conclure de ce qui précède qu'aucun événement dans un système culturel ne se produit isolément et chaque tâche de gestion empiète sur les autres. Un système culturel « est l'interrelation qui s'établit entre les différents partenaires jouant un rôle et exerçant un pouvoir

(politique, financier, symbolique) au croisement des champs culturels et artistiques » (Mollard 2020, 16). Mollard (2020) précise qu'un jeu de pouvoir entre les différents acteurs (créateurs, médiateurs, décideurs et publics) constitue la base de ce système culturel. Les quatre familles de ce système sont :

1. Les créateurs : artistes, poètes, écrivains, réalisateurs, interprètes, etc.
2. Les publics : public professionnel, public amateur, usagers, abonnés, consommateurs des industries culturelles, etc.
3. Les décideurs : pouvoirs publics, établissements financiers (banques, entreprises), entreprises culturelles, producteurs, etc.
4. Les médiateurs : les critiques, les journalistes, les intellectuels, etc.

Les gestionnaires doivent donc apprendre à penser et à agir de manière systématique. Dans un système ouvert, Getz et Frisby (1988) ont créé un modèle du système de gestion des événements (Figure 1). Ils affirment que les gestionnaires doivent comprendre la dynamique d'interdépendance ou d'interaction des ensembles d'éléments et des facteurs environnementaux, anticiper les changements et s'adapter à travers diverses stratégies.

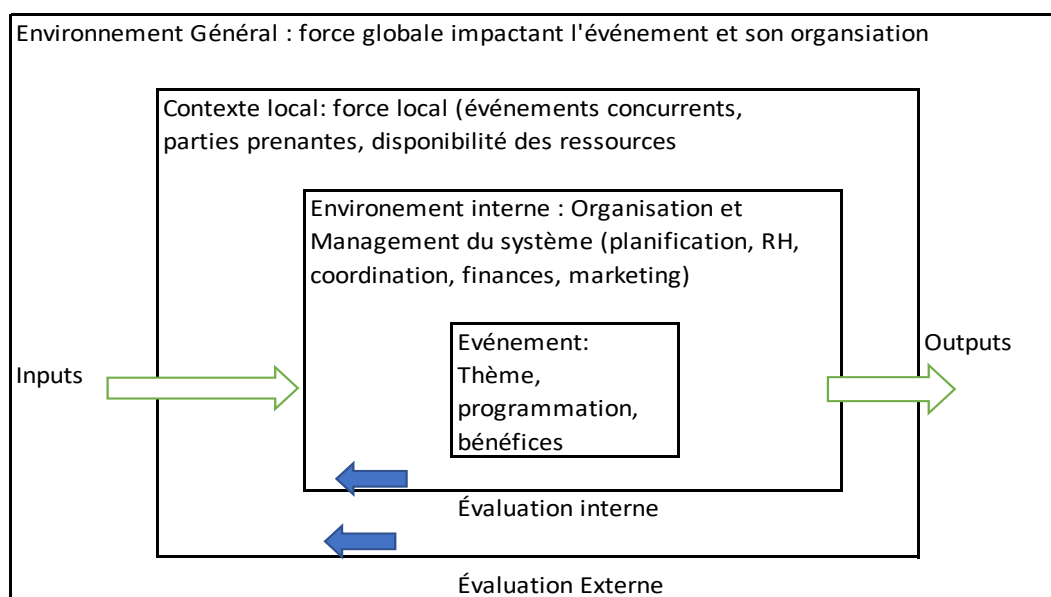


Figure 1 Le système de gestion d'un événement (adapté de Getz et Frisby, 1988)

Ce modèle est constitué de quatre champs bien reliés :

1. L'environnement général : l'environnement est la source de tous les éléments nécessaires à la production et à l'organisation d'un événement. Ce que Getz (2005) appelle les « *inputs* ».
2. Le contexte local : il s'agit de comprendre le contexte local (la vie sociale et culturelle, la hiérarchie sociale, les conditions politiques et économiques) qui contribuent à la complexité,



l'incertitude et à la création de réseau (Getz et Frisby 1988). Les organisateurs doivent être capable à acquérir des ressources, favoriser de bonnes relations, déterminer les conditions du marché local, prendre en compte leur concurrents ainsi que les événements et les organisations complémentaires (Getz 2005).

3. L'environnement interne : le manager d'événement doit bien connaître son environnement interne et maîtriser ses différentes phases de gestion à l'aide des techniques des sciences de gestion (marketing, RH, finance, etc.)
4. L'événement : Le manager doit choisir une programmation, une thématique ou un lieu afin de créer une identité particulière à l'événement, qui par son tour bénéfique au public et à toutes les parties prenantes.

Chaque phase est interconnectée par l'intermédiaire des *inputs* et des *outputs*.

Les *inputs* comprennent tous les éléments nécessaires à l'organisation et à la réalisation de l'événement, notamment : les ressources tangibles, telles que l'argent, l'équipement et les installations ; ressources humaines, bénévoles et personnel ; soutien politique et moral ; informations, y compris les études de marché et les études d'impacts et d'évaluation.

Les *outputs*, quant à eux, sont les résultats et les retombés d'un événement soit des avantages économiques et sociaux ou des bénéfiques, soit des impacts négatifs. À titre d'exemple, un festival qui cause des nuisances sonores (output), risque que les autorités retirent son permis (input), menaçant alors ses futures activités.

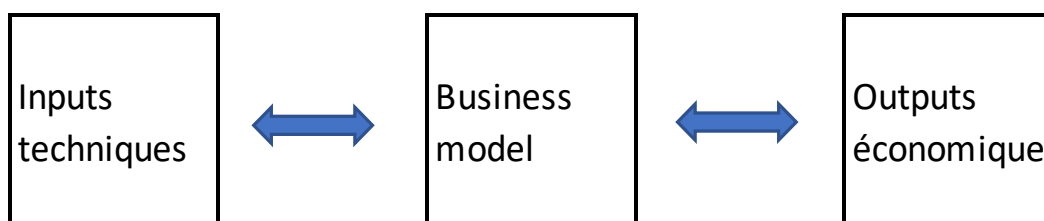


Figure 2 Business model de Chesbrough et Rosenbloom (2002)

Cette vision systématique d'un festival peut être présentée d'une autre façon, celle du business model ou du modèle d'affaires développé par Chesbrough et Rosenbloom (2002) (J.-P. Danglade 2007). Selon ces auteurs nous retrouvons l'interaction entre les inputs et les outputs telle que noté dans le système de management de Getz (2005) (Figure 2).

Le business model, pour ces auteurs, c'est l'ensemble de mécanisme qui permet à une entreprise de créer de la valeur à ces clients par l'intermédiaire de tous ces potentiels comme des inputs qui

sont transformés en profits. Il est la référence managériale qui permet de comprendre les comportements et les réactions d'une entreprise.

Partant de l'idée du business model pour l'entreprise, Danglade (2007) a fait référence au business model du festival inspiré des travaux de Pulh (2001) (figure3). Dans ce schéma simplifié, nous pouvons voir l'interaction entre les ressources nécessaires (*inputs*) et les résultats produits (*outputs*) dans une opération économique qui suit une logique de réciprocité dite « donnant – donnant » et dont la survie repose sur deux éléments étroitement liés (Pulh 2001).

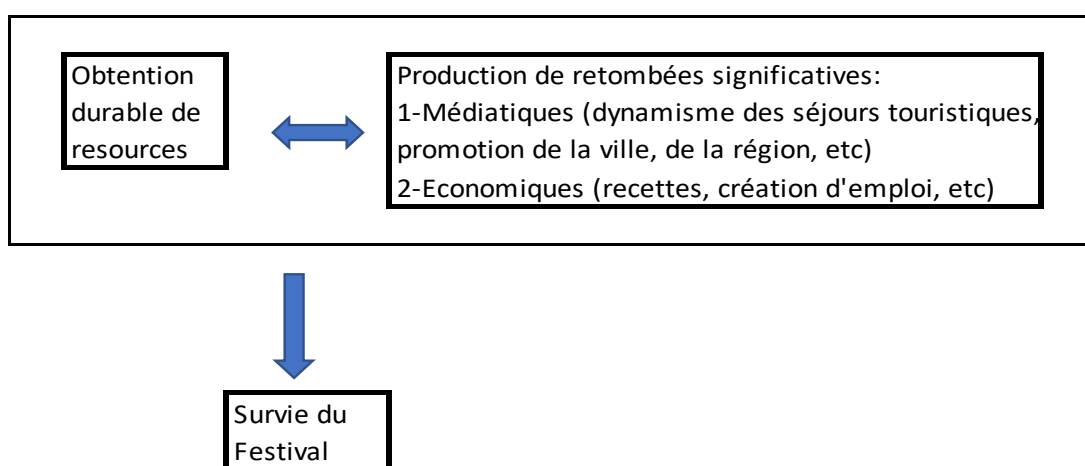


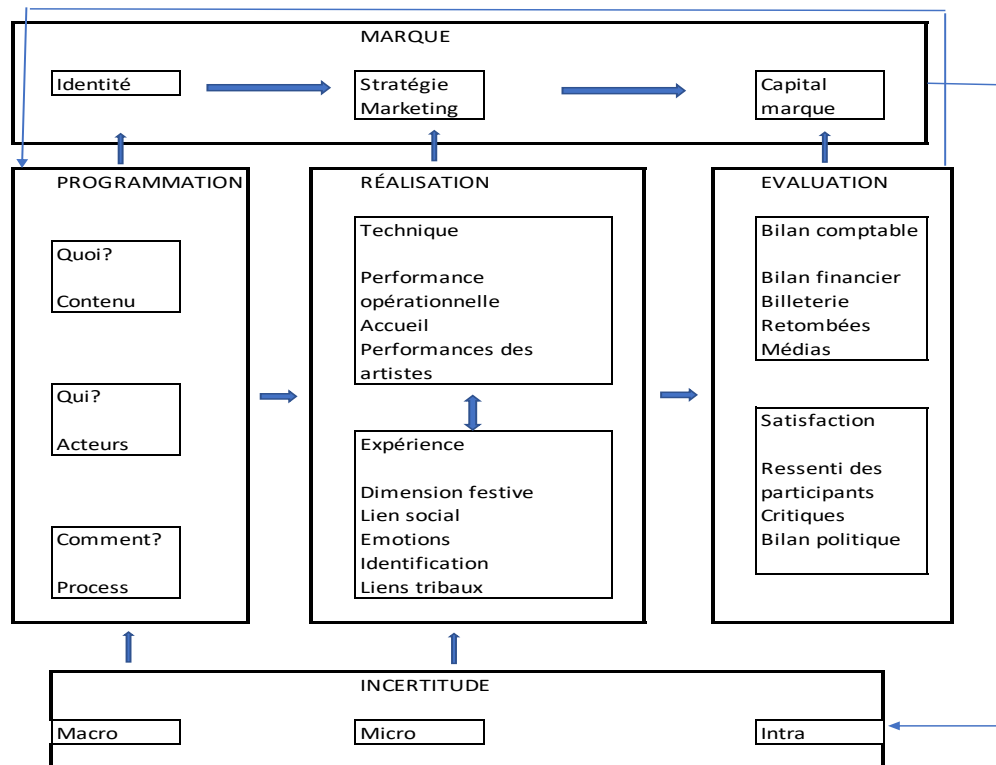
Figure 3 Business model du festival (cité dans Danglade (2007))

Danglade (2007) a son tour a proposé une synthèse des réflexions mené par des chercheurs sous forme d'un modèle général de la gestion de l'événement, de sa conception à l'exploitation de sa marque (figure 4).

Ce modèle se compose de trois étages. Le premier se constitue de l'incertitude où intervient la gestion d'un événement. Ce contexte incertain se compose de trois niveaux :

1. le niveau « macro » : les forces globales impactent l'événement (ex le contexte géopolitique)
2. le niveau « micro » : le contexte local ( les concurrents, la taille du marché, les parties prenantes, etc)
3. le niveau « intra » : tous les imprévus (accidents, annulations, etc.)

Figure 4 Modèle général de gestion de l'événement de Danglade 2007



Le deuxième étage du modèle représente les trois phases de montage de l'événement qui suivent une logique séquentielle « avant – pendant - après ». La phase de la programmation consiste à définir son contenu (quoi), à identifier les parties prenantes (qui) et établir un processus d'organisation (comment). Ensuite, la phase de la réalisation qui se constitue de deux dimensions : la dimension technique qui se réfère au bon déroulement de la performance opérationnelle, et la dimension expérientielle. Enfin, la phase de l'évaluation mis en place par les managers s'appuie sur le bilan comptable, sur les retombés médiatiques et sur la satisfaction.

Le troisième étage du modèle concerne la création de la marque de l'événement. La première étape est l'élaboration d'une identité de marque. L'identité de la marque reflète la contribution de tous les éléments de la marque à sa notoriété et son image (K. Keller 1993). Elle guide les décisions majeures sur le développement de la marque et garantit la cohérence des actions. Elle différencie une marque d'une autre et représente la façon dont la marque veut être perçue. Contrairement à l'image de la marque qui est la manière dont elle est réellement perçue par les clients (D. Aaker 1996).

Dans ce modèle, la marque est considérée comme une voie d'exploitation possible de l'événement. Elle est le résultat des trois phases décrites précédemment. Une fois l'identité de l'événement est définie, il peut se positionner comme une marque en développant une stratégie et

des actions marketing. Enfin, l'utilisation de ces outils de stratégie dépendra la constitution du capital marque de l'événement. Il permettra aux organisateurs d'attirer des nouveaux publics et de nouveaux partenaires.

L'objectif de cette recherche est de comprendre cette complexité de jeu d'acteur, et leur impact sur la création de valeur d'un festival et sur son capital marque. En fait, Les organisateurs de festivals sont souvent confrontés à une situation de dépendance envers des acteurs ayant des intérêts parfois divergents et contradictoires, mais qui demeurent incontournable de par leur contribution dans l'événement.

### **1.3. La place des parties prenantes (PP) dans le festival**

Un organisateur de festival n'est pas un acteur indépendant qui peut produire seul des événements (Getz, Andersson et Larson 2007). Au lieu de cela, il est normalement un coproducteur qui s'appuie sur un réseau d'organisations diverses et d'autres PP. En raison de la nature fluctuante et temporelle des événements, les organisateurs ne conservent normalement pas de ressources fixes mais ils les embauchent auprès d'autres. En conséquence, les événements sont créés dans un réseau d'activités impliquant une multitude de PP, qui peuvent affecter (et sont affectées par) les résultats de l'événement (Getz et Andersson 2009)

Les PP génériques de l'événement peuvent inclure les employés, les bénévoles, les sponsors, les fournisseurs, les spectateurs, les participants, les médias, le gouvernement et la communauté hôte. Ces acteurs participent à la fois à la production et à la consommation de l'événement en étant présents et en prenant des rôles plus ou moins actifs dans l'événement. Les contributions de ces acteurs rendent les événements possibles et ajoutent de la valeur aux événements (Prebensen 2010) (Reid 2011). Par exemple, les spectateurs ou le public influencent les revenus de l'événement directement via leurs achats de billets et de marchandises ; les bénévoles donnent de leur temps et de leurs connaissances ; les fournisseurs fournissent les moyens matériels nécessaires aux événements ; et les sponsors et les médias ajoutent une valeur économique aux événements. Les relations d'échange de ressources qui existent entre les événements et les parties prenantes donnent à ces dernières un effet de levier et une influence sur les événements.

Tous les acteurs impliqués dans les festivals ont des rôles différents, pour des raisons spécifiques,

et s'attendent à ce que leurs intérêts soient satisfaits (Getz, Andersson et Larson 2007). Par exemple, les gouvernements fournissent un financement, en échange, ils s'attendent à ce que l'événement rapporte aux communautés locales et en faisant la promotion de la destination et du pays. Les sponsors qui donnent de l'argent à l'événement s'attendent à un retour sur leur investissement par la sensibilisation du marché ou de vente de produits appropriés (Larson 2002). Les communautés d'accueil fournissent à l'événement des lieux et des infrastructures, et en échange, elles attendent des événements qu'ils améliorent ou du moins ne nuisent pas à leur qualité de vie (Jackson 2008). Pour assurer la réalisation de leurs objectifs, ces acteurs peuvent utiliser différentes stratégies pour accroître leur légitimité, renforcer leur position de pouvoir et gagner plus d'influence sur la prise de décision au sein du réseau de l'événement (Larson 2002). Les parties impliquées dans la production d'événements opèrent dans un environnement politique dans lequel ses objectifs et ses ressources sont négociés par plusieurs parties (Larson et Wikstrom 2001). Une discussion plus approfondie sur les implications de la complexité des PP de l'événement est présentée dans les sections suivantes.

En raison du grand nombre de parties impliquées, les organisateurs de festivals ont généralement du mal à gérer et à distinguer leurs différents objectifs et exigences (Getz, Andersson et Larson 2007). Le maintien du soutien des principales PP est essentiel à la survie de l'événement (Reid 2011). Par conséquent, lors de la planification et de la gestion des événements, il est nécessaire que les organisateurs les identifient et les hiérarchisent et aient une compréhension claire de leurs intérêts et de leur influence sur les événements. Telles sont les questions que cette thèse se propose d'explorer et d'examiner dans le cadre d'une gestion de la marque d'un festival.

Une revue de la théorie des PP par Parmar et al. (2010) souligne la nécessité d'aborder l'un des sujets les plus fondamentaux de la littérature sur les PP : l'identification des PP et de leurs intérêts. En examinant la littérature portant sur les événements, il est clair que l'étude des PP de l'événement reste un thème de recherche sous-exploré, les études précédentes étant principalement confinées au contexte occidental (D. Getz 2010).

## **1.4. Introduction à la théorie des parties prenantes (ThPP)**

La théorie des parties prenantes découle de la notion selon laquelle une entité devrait

considérer, respecter et traiter équitablement tous ses membres méritants, au lieu de maximiser uniquement l'intérêt des actionnaires (Freeman et McVea 2001). Le mot « *Stakeholder* » a été inventé dans un mémorandum interne au Stanford Research Institute (SRI) en 1963 et fait référence à « ces groupes sans le soutien desquels l'organisation cesserait d'exister » (Freeman et Reed 1983, 89) . Cette théorie s'est cristallisée en tant que cadre de gestion stratégique lorsque Freeman (1984) a publié son livre fondateur intitulé « *Strategic Management: A Stakeholder Approach* ». Freeman (1984, 46) donne une définition large d'un *Stakeholder* comme « tout groupe ou individu qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs de l'organisation », et soutient que les *Stakeholder* ayant des intérêts ou des droits similaires peuvent constituer un groupe. Freeman (1984) exhorte les managers à être conscients et à s'engager dans des relations constructives avec les *Stakeholders* internes (propriétaires, employés, clients, fournisseurs) et les *Stakeholders* externes (agences gouvernementales, concurrents, communautés, médias et autres groupes d'intérêt). Il a combiné la planification d'entreprise, la théorie des systèmes, la responsabilité sociale des entreprises (RSE) et la théorie organisationnelle pour développer sa théorie des parties prenantes (E. Freeman 1984). La théorie vise à offrir une approche pragmatique des PP afin que les gestionnaires puissent atteindre des performances supérieures dans un environnement commercial en évolution et assurer le succès à long terme (Freeman et McVea 2001)

Par la suite, les recherches sur la ThPP ont connu un essor rapide dans les années 1990, ont mûri vers 1999 (Laplume, Sonpar et Litz 2008) et se poursuivent jusqu'à nos jours. Elles ont gagné en popularité parmi les universitaires et les praticiens. La ThPP a commencé comme une théorie de l'entreprise (Steurer 2006), principalement comme un moyen de gestion dans les entreprises à but lucratif (Crilly et Sloan 2012). Au fil du temps, elle a évolué et a été appliquée dans des contextes à but non lucratif (Esteve, et al. 2011) (Walter 2010), aux gouvernements (De Bussy et Kelly 2010) ou à des organisations non lucratives (organisations gouvernementales) (ONG) (Mele et Schepers 2013).

Suite à la proposition initiale, la ThPP examine généralement les PP d'un point de vue managérial (Eesley et Lenox 2006); (R. Mitchell, et al. 2011); (Parmar, et al. 2010); (Weitzner et Deutsch 2015), mais quelques études ont pris l'approche inverse, considérant la phénomène du point de vue des PP (Garriga 2014); (Pajunen 2006); (Sandbu 2012); (Tashman et Raelin 2013).

Cette étude abordera les parties prenantes d'un point de vue managérial.

La recherche sur la ThPP a débordé dans différents domaines. Elle a été appliquée dans les domaines du marketing (De Bussy, Ewing et Pitt 2003); (R. Jones 2005); (Laczniaik et Murphy 2012), des relations publiques (N. De Bussy 2008); (Meintjes et Grobler 2014), de la pratique comptable (Boesso et Kumar 2009); (Krishnan et Yetman 2011), la gestion financière (Cheng, Ioannou et Serafeim 2014); (Henisz, Dorobantu et Nartey 2014) , la gestion des ressources humaines (Greenwood et Anderson 2009); (Nickols 2005) ; (Tsai, et al. 2005) et la gestion de projet (De Schepper, Dooms et Haezendonck 2014); (Eskerod 2013); (Vos et Achterkamp 2006)), entre autres.

Plus de 30 ans se sont écoulés, mais la ThPP de Freeman (1984) continue d'attirer l'attention et de générer des discussions critiques de la part des universitaires et des praticiens. Une revue complète de la littérature par Laplume, Sonpar et Litz (2008) a révélé que les travaux effectués sur la ThPP se sont regroupés autour de cinq grands thèmes : (1) la performance de l'entreprise, (2) les actions et les réponses de l'entreprise, (3) les débats théoriques, (4) la définition et l'importance (saillance) des PP, et (5) les actions et réponses des PP.

Cette revue de la littérature se concentrera sur les développements liés au deuxième thème afin d'apporter des éclairages pertinents aux questions de recherche et de fournir le contexte théorique essentiel à la thèse.

### **1.4.1. Définition des « parties prenantes »**

L'un des principaux thèmes de la théorie des PP est la définition et leur importance, un thème qui a été exploré depuis le début du débat sur ces acteurs (Laplume, Sonpar et Litz 2008). Les questions clés incluent : qui sont les *Stakeholders*, qui ou qu'est-ce qui compte vraiment, et qui est le plus important ? (Fassin 2012); (Laplume, Sonpar et Litz 2008) (Mitchell, Agle et Wood 1997). Ces questions sont constamment mises en avant comme des défis à la théorie (Laplume, Sonpar et Litz 2008) (Mainardes, Alves et Raposo 2011), (Parmar, et al. 2010). Après plus de trois décennies d'analyses théoriques critiques, les termes « partie prenante » et « enjeu » sont toujours discutables (Freeman, et al. 2010). Le terme « partie prenante » a été utilisé sans discernement sans comprendre clairement ce qu'est réellement une partie prenante (Mainardes, Alves et Raposo 2011). Elle a été définie et utilisée de différentes manières et en lien avec différentes problématiques, sujettes à différentes interprétations par différents utilisateurs (R. E. Freeman 2010) (Mitchell, Agle et Wood 1997) (Parmar, et al. 2010). C'est un terme dépourvu de définition ou de cadre généralement accepté (Mainardes, Alves et Raposo 2011), bien que la définition de

Freeman soit généralement utilisée comme point de départ pour une conceptualisation plus poussée.

Une litanie de définitions a été élaborée, comme le montre le tableau (ci-dessous). Fondamentalement, le concept de partie prenante contient une trinité d'éléments - l'organisation focale, les parties prenantes et les relations ou connexions organisation-partie prenante (Mainardes, Alves et Raposo 2011).

<b>Qui sont les parties prenantes ?</b>	
<b>Définition étroite</b>	<b>Auteurs</b>
- sont celles dont l'organisation dépend pour sa survie continue	(Freeman et Reed 1983) (Pajunen 2006)
- Celles qui ont un droit légitime sur l'entreprise... établi par l'existence d'une relation d'échange	(Hill et Jones 1992)
- Celles qui ont un rapport direct avec l'intérêt économique fondamental de l'entreprise	(Clarkson 1995)
- Celles qui contribuent à la capacité et aux activités de création de richesse de l'entreprise, et qui sont donc ses potentiels bénéficiaires et/ou porteurs de risques	(Post, Preston et Sachs 2002) (Kochan et Rubinstein 2000)
- Celles qui participent activement ou passivement à la réalisation des objectifs	(Vos et Achterkamp 2006)
- Celles qui ont un intérêt concret dans l'entreprise, sont dévoués et solidaires, avec un réel intérêt positif et fidèle à l'entreprise	(Fassin 2010)
- Celles qui se sont engagés à travailler ensemble de manière mutuellement bénéfique pour atteindre des objectifs qu'ils ne pourraient pas atteindre seuls autrement	(Sloan et Oliver 2013)
<b>Définition large</b>	<b>Auteurs</b>
- Celles qui peuvent affecter ou sont affectées par la réalisation des objectifs d'une organisation	(E. Freeman 1984)
- Celles qui ont la capacité d'influencer l'organisation	(Savage, et al. 1991) (Frooman 1999)
- Celles qui sont des personnes ou des groupes ayant des intérêts légitimes dans l'activité de l'entreprise	(Donaldson et Preston 1995)
- Celles qui ont la capacité d'affecter l'organisation et la réalisation de ses objectifs, et les autres parties prenantes	(Phillips 2003)
- Celles qui ont une voix dans les actions d'une organisation	(Hart et Sharma 2004)



- Celles qui ont une relation avec une organisation	(Su, Mitchell et Sirgy 2007)
- Celles qui ont un grief ou une ressource précieuse ou une opportunité d'influencer les autres dans le réseau de la question	(Frooman 2010)
- Celles qui contribuent à la création de valeur dans l'entreprise	(Parmar, et al. 2010) (Garriga 2014)
- Celles qui sont porteuses de droits parfaits ou imparfaits dans leur créance sur opération sociale	(Brown et Forster 2013)
- Celles qui ont un intérêt, ou des droits, ou une propriété, et peuvent contribuer à, ou être impactés par, une organisation.	(De Schepper, Dooms et Haezendonck 2014)

Tableau 2 Source: Adopté et adapté de Mitchel, et al (1997, p.858), et de Frooman (2010, p.163). Traduction libre

En raison des divergences entre les interprétations morales, juridiques et managériales du concept, il est difficile de dégager un consensus (Fassin 2009). De nombreuses tentatives ont également été faites pour répondre à la question normative « à quelles parties prenantes les managers doivent-ils prêter attention ? Ce qui renvoie à une autre question préalable: « de quelles parties prenantes les managers se soucient-ils vraiment ? » (Kochan et Rubinstein 2000); (Laplume, Sonpar et Litz 2008); (Mitchell, Agle et Wood 1997) ; (Su, Mitchell et Sirgy 2007).

## Définition restreinte de la « partie prenante »

L'interprétation juridique, qui repose sur les droits et les contrats, conduit à une vision plus étroite de la notion de PP, limitée à ceux qui ont des relations contractuelles ou juridiques directes avec une entreprise (M. B. Clarkson 1995); (Fassin 2009) . Ce point de vue sélectionne un certain nombre d'acteurs qui sont essentiellement les PP classiques, telles que les créanciers, les fournisseurs et les employés qui contribuent aux opérations de l'entreprise (Freeman et Reed 1983), et qui ont des réclamations légitimes basées sur des relations contractuelles ou d'échange (Hill et Jones 1992). Ce sont des groupes de personnes qui sont les PP « solidaires » selon la typologie de Savage et al. (1991, 65), considérées comme étant à l'intérieur des frontières formelles de l'organisation et comme ayant un intérêt concret ainsi qu'un intérêt loyal attendu dans l'entreprise (Fassin 2010).

Les définitions axées sur l'économie considèrent les PP comme celles qui ont un impact économique direct sur l'organisation (M. B. Clarkson 1995) et/ou celles dont l'organisation dépend pour sa survie continue (Freeman et Reed 1983); (Pajunen 2006), et en plus, ceux qui prennent des risques en soutenant l'organisation (M. Clarkson 1994).

Les PP potentielles sont celles qui apportent des ressources précieuses, mettent leurs ressources

en danger, celles qui subiraient des coûts si l'entreprise faisait faillite ou si leur relation avec l'entreprise prenait fin, et qui ont également du pouvoir dans ou au-dessus de la firme (Kochan et Rubinstein 2000). Pour certains auteurs, les Stakeholders sont des groupes disposant de ressources et d'un pouvoir de réseau (Pajunen 2006), engagés à travailler ensemble de manière mutuellement bénéfique (Sloan et Oliver 2013), ou un groupe d'individus impliqués activement ou passivement dans la réalisation d'objectifs (Vos et Achterkamp 2006).

## **Définition large de la « partie prenante »**

Inversement, la définition large élargit les groupes de Stakeholders pour inclure ceux qui sont internes et externes (E. Freeman 1984), primaires et secondaires (M. B. Clarkson 1995), fiduciaires et non fiduciaires (Goodpaster 1991), normatifs et dérivés (Phillips 2003), ou puissant et impuissant (Mitchell, Agle et Wood 1997).

Certains font la distinction entre central, majeur et périphérique, où les PP centrales sont des gestionnaires au sein de l'entreprise qui prennent des décisions clés. Les PP majeures sont celles qui exercent une influence sur les PP centrales par la mise à disposition de ressources ou par des actions susceptibles de nuire à l'entreprise. Enfin, les acteurs périphériques influencent les acteurs majeurs, et donc le central à long terme (Su, Mitchell et Sirgy 2007). Par exemple, les acteurs centraux seraient les organisateurs du festival. Les acteurs majeurs pourraient être les sponsors qui fournissent des ressources financières importantes pour le festival, mais qui peuvent également influencer les décisions des organisateurs. Les acteurs périphériques pourraient être les riverains du lieu de l'événement qui peuvent influencer indirectement le festival en faisant pression sur les autorités locales pour limiter le bruit ou les perturbations dans leur quartier. Cela peut à son tour nuire à la réputation du festival et rendre les sponsors moins enclins à y participer ou à le soutenir financièrement.

D'autres travaux ont remis en question la centralité de l'entreprise dans les relations entre parties prenantes. Selon eux, les parties prenantes sont plutôt définies comme ayant un intérêt dans un problème, plutôt que dans l'entreprise elle-même. Cela inclut des groupes tels que les groupes de pression, les médias et les concurrents, qui peuvent avoir un impact sur les activités de l'entreprise sans avoir un intérêt spécifique dans celle-ci. (Frooman 2010) (Donaldson et Preston 1995). Par exemple, dans le cas des festivals, des acteurs peuvent avoir un intérêt dans des problèmes tels que la gestion des déchets, la réduction de l'empreinte carbone, la sécurité des spectateurs, ou encore l'impact économique sur la communauté locale

## **1.4.2. Définitions et typologies des parties prenantes de l'événement**

Freeman (1984) suggère que la première étape des processus de gestion des PP consiste à identifier celles qui sont pertinentes. Certaines études procèdent sans utiliser de base de définition ou de classification. La définition de Freeman (1984) a généralement été adoptée ou citée comme point de départ pour donner une vision plus ciblée des parties prenantes de l'événement. Dans le contexte du tourisme événementiel, Getz (2013, 23) définit les *Stakeholders* « comme des personnes ou des organisations qui peuvent influencer les événements et le tourisme événementiel, et celles qui sont impactées par les événements et le tourisme événementiel », rapprochant la définition générique de Freeman (1984) du contexte événementiel. D'autres ont tenté de délimiter les PP de l'événement comme « ceux qui peuvent influencer ou avoir un pouvoir sur l'allocation des ressources directement ou indirectement » (Ford, Peeper et Gresock 2009, 170), ou « réputés avoir été affiliés à l'événement et ont été actifs dans la création et/ou le soutien des décisions managériales » (Tkaczynski 2013, 288), ou « ceux qui pourraient affecter les objectifs stratégiques de l'organisation » (Moital, Jackson et Le Couillard 2013, 441).

Le tableau ci-dessous présente en outre des exemples d'études de typologie des acteurs de l'événementiel. Elle montre que certaines études ont tenté de cartographier les acteurs en les classant en groupes primaires et secondaires (Reid et Arcodia 2002), ou en groupes internes et externes (Van Niekerk et Getz 2016), tandis que la majorité ont catégorisé les acteurs de l'événement selon leurs rôles fonctionnels et responsabilités dans les événements (Getz, Andersson et Larson 2007) (Prebensen 2010) (Presenza et Iocca 2012). De même, Allen, et al. (2011, 127) proposent la perspective de la « relation entre les PP et les événements », en identifiant six principaux groupes de PP de l'événement : l'« organisation hôte », la « communauté hôte », les « collaborateurs », les « sponsors de l'événement », les « médias » et les « participants et spectateurs ».

<b>Qui sont les parties prenantes des événements ?</b>		
<b>Auteurs et type de recherche</b>	<b>Définition</b>	<b>Typologie</b>
<p><b>(Reid et Arcodia 2002)</b> Une étude conceptuelle</p>	<p>Les parties prenantes sont des groupes ou des individus qui sont affectés ou pourraient être affectés par l'existence d'un événement.</p> <p>Les principales parties prenantes sont les individus ou les groupes sans le soutien desquels l'événement cesserait d'exister... ils sont influencés par les décisions de l'organisation de l'événement et contribuent directement à l'événement.</p> <p>Les parties prenantes secondaires sont les groupes ou les individus qui, bien qu'ils ne soient pas directement impliqués dans l'événement, peuvent sérieusement entraver le succès de l'événement. (cité dans (Clarkson 1995)</p>	<p><b>Principales parties prenantes</b> : employés, bénévoles, commanditaires, fournisseurs, spectateurs, spectateurs et participants</p> <p><b>Parties prenantes secondaires</b> : gouvernement, communauté d'accueil (groupes communautaires, résidents), services d'urgence (pompiers, ambulance de la police), entreprises générales (à but lucratif, à but non lucratif), médias (presse écrite, radio, télévision, Internet) et organisations touristiques (opérateurs touristiques, touristes).</p>
<p><b>(Van Niekerk et Getz 2016)</b> Une étude des festivals aux États-Unis</p>	<p>Les parties prenantes sont des individus qui ont un intérêt dans le festival et ses résultats, et qui l'influencent ou sont influencés par celui-ci. [cité dans (D. Getz 2008)].</p>	<p><b>Parties prenantes internes</b> : salariés ; propriétaires/actionnaires ; cadres supérieurs</p> <p><b>Parties prenantes externes</b> : clients ; gouvernement/ agences gouvernementales ; fournisseurs ; groupes d'intérêts spéciaux ; concurrents.</p>
<p><b>Les études ci-dessous ont utilisé une typologie fonctionnelle et basée sur les rôles</b></p>		

<p><b>(Spiropoulos, Gargalianos et Sotiriadou 2006)</b></p> <p>Une étude de cas d'un festival ethnique à Sydney</p>	<p>Les parties prenantes ont une relation avec les événements. [cité dans (McDonnell, Allen et O'Toole 1999)].</p>	<p>1) Les PP marketing  (a) PP du produit (contenu du festival), (b) PP du lieu (lieux), (c) PP promotionnelles (publicité &amp; communication), et (d) public</p> <p>2) Les PP administratives  (a) ressources humaines (personnel rémunéré, bénévoles, conseil d'administration, (b) ressources financières (soutien gouvernemental, parrainage d'entreprises et donateurs individuels) et (c) ressources d'infrastructure (espace administratif, usines et équipements, et cadre juridique )</p> <p>iii) PP de la production  (a) les PP de la production de la foire de rue (tels que les locataires de stands des autorités locales et le fournisseur de système de sonorisation), et (b) tous les autres PP de l'événement qui ont contribué à la production de ces événements, tels que le personnel du site.</p>
<p><b>(Getz, Andersson et Larson 2007)</b></p> <p>Étude empirique de 13 festivals au Canada et en Suède</p>	<p>Les parties prenantes sont tout groupe ou individu qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs de l'entreprise. [cité dans Freeman (1984)].</p>	<p>a) <b>l'organisation du festival (PP internes)</b> : propriétaires/investisseurs ; directeurs ; des employés; bénévoles; membres; conseillers</p> <p>b) <b>coproducteurs (organisations indépendantes impliquées volontairement dans la création de l'expérience événementielle)</b> : sponsors ; fournisseurs ; artistes ; lieux; commerces sur place</p> <p>c) <b>facilitateurs (fournisseurs de ressources non participants)</b> : sponsors en espèces/en nature ; subventions d'organismes gouvernementaux ; médias</p> <p>d) <b>alliés et collaborateurs (fournissent une aide immatérielle, partenaires en marketing)</b> : lobbyiste de l'industrie ; associations professionnelles</p> <p>e) <b>régulateurs (leur approbation et leur coopération sont requises)</b> : autorités publiques telles que les pompiers, la police, les forces de l'ordre ; municipalité locale ; Les politiciens</p> <p>f) <b>les fournisseurs et les lieux (représentent les coûts de l'événement, mais deviennent souvent des sponsors ou des partenaires)</b></p> <p>g) <b>le public et les impactés (affectés par le festival ou l'organisation)</b> : bénéficiaires de l'événement ; communauté dans son ensemble.</p>

<p><b>(Parent 2008)</b> Une étude de cas d'un grand événement sportif au Canada</p>	<p>Les parties prenantes sont des organisations, des groupes ou des individus qui peuvent affecter ou être affectés par les actions d'une organisation. [cité dans Freeman (1984)].</p>	<p>a) conseil d'administration (organisation centrale) b) gestionnaires et bénévoles c) tous les paliers de gouvernement (fédéral, provincial et municipal) d) communauté (résidents, sponsors, toutes les entreprises locales, groupes communautaires et écoles) e) organisations sportives (niveaux international, continental, national et provincial) f) médias (presse écrite, télévision et radio) g) délégations internationales (athlètes, entraîneurs, soigneurs, personnel de soutien, administrateurs, etc.).</p>
<p><b>(Prebensen 2010)</b> Une étude de cas d'une course de dans le Grand Nord</p>	<p>Ceux qui participent et sont impliqués dans un événement spécifique... jouent divers rôles dans la création de valeurs pour l'événement, pour les autres parties prenantes et pour eux-mêmes. [cité dans Freeman (1984)].</p>	<p>a) propriétaires/conseil d'administration, b) employés, c) club local de traîneaux à chiens, d) bénévoles, e) médias (journaux et télévision), f) sponsors, g) organisations collaboratrices (gouvernement local/régional), h) maîtres/chiens, i) spectateurs (locaux, nationaux et internationaux).</p>
<p><b>(Prezenza et Iocca 2012)</b> Une étude empirique des festivals de musique en Italie</p>	<p>Les parties prenantes peuvent être définies comme les personnes ou les groupes qui peuvent influencer l'organisation ou qui sont influencés par elle. [cité dans Getz (2007)].</p> <p>Les personnes et les groupes ayant de l'intérêt dans l'événement et ses résultats, y compris tous les groupes participant à la production de l'événement, les sponsors et les donateurs, les représentants de la communauté et toutes les personnes concernées par l'événement. [cité dans (D. Getz 1991)].</p>	<p>a) médias (stations de télévision et de radio, journaux et magazines) b) musique et artistes (nationaux et internationaux, artistes/groupes de musique/arts et leur agence de réservation) c) les autorités publiques (autorité locale, agences gouvernementales qui accordent des subventions, police et autres services publics) d) les sponsors (grandes et petites entreprises qui utilisent le festival comme outil de marketing) e) fournisseurs d'installations, de nourriture et de boissons f) visiteurs (par le biais d'intermédiaires commerciaux) g) commerçants du tourisme (hôtels, autres hébergements, restaurants, associations et clubs) h) organisations indépendantes (qui travaillent pour organiser et promouvoir le festival).</p>

Tableau 3 *Quelque définitions et typologies des parties prenantes des événements*

### **1.4.3. Critiques de la théorie des parties prenantes (ThPP)**

Malgré l'usage généralisé de la ThPP, ses limites ont également été largement identifiées. Premièrement, la définition d'un « *stakeholder* » est si large. Cela demande plus de précisions et de limites quant à savoir qui est considéré comme une PP (Mitchell et al., 1997). Bien que la définition de « *stakeholder* » suggère qu'elle englobe toutes les entités susceptibles d'être affectées par les activités d'une entreprise, la plupart des cartes des PP tendent à favoriser celles qui sont directement influencées par l'entreprise et vice versa. Aussi, comment sont-ils identifiés exactement ? Puisqu'il n'y a pas d'accord universel, ce qui qualifie une PP sera également différent selon le temps et le lieu (Tullberg 2013).

De plus, la simple cartographie des *stakeholders* proposée par Freeman (1984) devient plus complexe pour de nombreuses entreprises, car la prise en compte de tous leurs intérêts et points de vue ralentit les processus de prise de décision et ne correspond pas toujours à l'objectif principal d'une entité qui est par exemple, pour un festival est de fournir des spectacles de qualité à son public. Équilibrer les besoins et les intérêts des différents intervenants peut causer des problèmes et il n'est pas nécessairement moralement obligatoire pour l'entreprise de considérer les intérêts et les revendications de toutes les parties prenantes, car le fondement de la réclamation déterminera si l'entreprise a l'obligation de répondre (Gibson 2000).

La théorie ne tient toujours pas compte des intérêts des PP de manière appropriée, car ce sont les dirigeants de l'entreprise qui décident en premier lieu de qui doit être considéré comme une PP et lesquels doivent recevoir plus d'attention (Buchholz et Rosenthal 2004). La sélection des PP est fréquemment arbitraire et dépourvue d'un critère spécifique, reposant plutôt sur l'importance attribuée par ceux qui effectuent la sélection (Harrison et Qureshi 2000) . En outre, la suggestion selon laquelle « la direction doit maintenir l'équilibre dans les relations entre les PP » (R. E. Freeman 1998, 132) peut sembler acceptable. Mais qu'est-ce qui est exactement considéré comme l'équilibre ? Qui le définit ? Comment l'atteindre ? Toutes ces questions demandent encore des réponses. Des questions ont également été posées sur qui supervise celui qui équilibre les PP car il pourrait y avoir des décisions managériales à intérêts personnels qui sont assez difficiles à détecter (Marcoux 2000) .

Une autre critique souvent citée de la ThPP est qu'elle est vague. La théorie semble simplement

identifier les PP sans base théorique solide et n'offre pas de cadre pour établir la causalité ou tester le comportement de l'organisation envers ses acteurs externes et vice versa (Key 1999).

De plus, les intérêts des PP sont souvent utilisés pour les définir par rapport à l'organisation, plutôt que leur véritable identité ou activités, ce qui peut rendre la réflexion incomplète dans le cadre de la ThPP. (Donaldson et Preston 1995). Par exemple, pour choisir l'emplacement de la scène principale, les PP concernées ont des intérêts différents. Les organisateurs pourraient privilégier les sponsors en choisissant un emplacement qui attire plus de publicité, au détriment des habitants locaux et des commerçants. La ThPP ne pourrait pas fournir une solution équitable dans ce cas.

En outre, la théorie semble catégoriser les PP, mais on peut affirmer qu'une personne peut appartenir à plusieurs groupes de PP, comme un employé étant également membre d'une association professionnelle de consommateurs (Voss, Truffer et Konrad 2006). De plus, Antonacopolou et Meric (2005) observent que la théorie n'est pas assez complexe et donne une vision utilitariste des acteurs plutôt que celle d'une interaction complexe et multiforme entre eux.

La théorie a également été critiquée pour son manque de direction générale. Si une organisation optait pour la poursuite de plusieurs objectifs de parties prenantes et tentait de les satisfaire tous, cela pourrait affaiblir l'organisation, entraînant des conflits et une confusion managériale. Un examen des parties prenantes nécessitera également invariablement un examen des groupes d'intérêt. La plupart des modèles développés en fonction des parties prenantes ont également grandement besoin de tests empiriques (Agle, Mitchell et Sonnenfeld 1999).

Malgré les critiques formulées, la ThPP est encore largement considérée comme une théorie très utile qui aide à comprendre toute entité impliquant des PP et les relations entre elles. Dans cette étude nous avons donc adopté, pour un examen empirique, l'approche des PP de point de vue des organisateurs dans l'examen de la gestion du capital-marque d'un festival.

Bien que la liste des PP puisse potentiellement être exhaustive, cette recherche se concentre sur les principaux acteurs en se basant sur la littérature et le contexte spécifique de l'étude. Cela permet d'établir une certaine limite en définissant ce qui est considéré comme une PP.

Par ailleurs, même si certaines entreprises peuvent parfois négliger certains intérêts des PP en raison des implications financières (Gibson 2000), la nature à but non lucratif des festivals traditionnels locaux dans le cadre de cette étude souligne l'importance de prendre en compte ces intérêts. Cela devient crucial pour la survie du festival et pour maintenir l'harmonie au sein de la communauté.



En outre, malgré d'éventuels chevauchements d'intérêts entre les PP, cette étude regroupe celles-ci en se basant sur leur rôle et leur fonction principale dans la création de valeur pour le capital-marque du festival. La section suivante mettra en lumière la théorie en relation avec les festivals et les parties prenantes impliquées.

#### **1.4.4. Application de la théorie des parties prenantes aux festivals**

L'identification correcte des PP du festival est considérée comme cruciale car ce n'est qu'après cela que les groupes ayant des attributs similaires peuvent être regroupés et que les stratégies de gestion des PP appropriées peuvent être adoptées ; ce que la plupart des études n'ont pas réussi à faire (M. Van Niekerk 2016). Cela se traduit soit par l'absence de mise en œuvre des stratégies de gestion des PP, soit par l'utilisation de stratégies inappropriées. La ThPP est donc considérée comme importante dans les études sur les festivals (Van Niekerk et Getz 2016). Comme c'était détaillé ci-dessus (voir tableau 3, p. 42).

Les organisateurs de festivals considèrent souvent qu'une relation de confiance avec les différents acteurs est la clé du succès de tout festival. Selon Getz et Andersson (2010), la théorie des parties prenantes a des implications théoriques importantes pour comprendre comment les festivals se développent et deviennent des institutions permanentes. Elle peut aider à faire avancer les études sur les festivals, car plusieurs formes de coopération entre individus et groupes sont généralement nécessaires dans le cadre du festival.

La ThPP a été utilisée par Karlson et Nordström (2009) pour étudier la coopération entre les parties prenantes impliquées dans les festivals en Suède, Norvège et Finlande. Ils ont constaté que la gestion efficace des parties prenantes contribue à la durabilité des festivals, avec la réciprocité et le bénéfice mutuel comme principes directeurs. Bien que les organisateurs reconnaissent l'importance des parties prenantes, il y a encore des défis à surmonter pour améliorer les relations et la collaboration entre eux (Presenza & Iocca, 2012).

La ThPP a également été utilisée pour expliquer les stratégies de dépendance et de relation des organisateurs de festivals avec les PP. À partir de leurs études, Getz et Andersson (2010) révèlent que toutes les PP d'un festival ne sont pas considérées comme égales lorsqu'elles sont évaluées en

fonction de leur potentiel et de leur capacité à inhiber ou à aider les organisateurs. En effet, il faut bien identifier la force de chaque acteur et concevoir des stratégies de gestion adaptées à chacun. Cependant, les études se sont souvent concentrées sur les préoccupations et les intérêts des PP dans les festivals plutôt que sur les stratégies réelles qui peuvent être employées pour gérer avec succès les relations entre elles (M. Van Niekerk 2016). Van Neikerk (2016) préconise l'utilisation de la matrice des *stakeholders* pour déterminer comment et quels sont les acteurs qui menacent ou contribuent potentiellement à la coopération.

À cette fin, la ThPP s'avère clairement utile dans la recherche sur les festivals impliquant des PP. De nombreux principes importants de la théorie ont échappé aux tests empiriques dans le discours des parties prenantes du festival. Ce qui va être appliqué dans cette étude par l'utilisation de l'approche des PP dans la création du capital-marque des festivals. Cette recherche examine donc un spectre plus large des principes de la théorie dans les relations duelles globales avec les différents acteurs, apportant une compréhension nouvelle et plus complète des relations des parties prenantes dans les festivals dans le cadre de la création de son capital-marque.

## **Conclusion du chapitre**

Nous avons exploré, dans ce premier chapitre, le système festivalier à travers le prisme de ses parties prenantes. Les spécificités du champ d'étude ont été examinées, mettant en évidence les festivals en tant que systèmes sociaux et ouverts, ainsi que leur rôle en tant que leviers du marketing territorial. Nous avons également abordé la notion de dépendance environnementale.

Le passage à l'étude du système événementiel a permis de contextualiser davantage le cadre dans lequel évoluent les festivals. Nous avons souligné l'importance des parties prenantes dans ce contexte, introduisant ainsi la théorie des parties prenantes (ThPP).

La théorie des parties prenantes a été présentée de manière approfondie, avec des définitions claires et des typologies spécifiques aux événements, offrant une base solide pour notre analyse. Néanmoins, nous avons également examiné de manière critique la ThPP, conscient des débats entourant cette approche.

Finalement, nous avons étendu l'application de la ThPP aux festivals, mettant en lumière son utilité pour comprendre les relations complexes entre les différentes parties prenantes au sein de ces événements culturels. Cette première étape conceptuelle nous positionne pour approfondir notre compréhension du rôle crucial des parties prenantes dans le contexte spécifique des festivals tout au long de notre recherche.

Dans le chapitre suivant, nous explorerons les différentes stratégies marketing qui peuvent être appliquées dans le contexte des festivals.

# Chapitre 2 : Les spécificités du marketing des événements culturels

Il est essentiel de reconnaître les spécificités du champ de la culture lorsqu'on aborde le marketing des événements culturels, tels que les festivals, dans le cadre de notre recherche.

Historiquement, la culture a été perçue comme quelque chose de distinct du marketing en raison de ses caractéristiques particulières. Elle a longtemps été associée à la notion de performance artistique, à son universalité et à son indépendance par rapport à toute utilité ou fonctionnalité pratique.

L'intégration du marketing dans le domaine culturel a commencé à être explorée plus en profondeur dans les années 80 (Colbert 2014). Cette exploration s'est articulée autour de deux principaux axes de réflexion. Tout d'abord, il y avait la question de la légitimité de l'approche marketing dans le domaine culturel, qui a été examinée à la lumière des travaux d'Évrard (1991) et de Colbert (2014). Ces chercheurs ont contribué à définir la place du marketing dans le contexte culturel.

Deuxièmement, il y avait le conflit entre la gestion artistique et le marketing, comme l'a soulevé Chiapello (1998). Cette tension entre l'expression artistique et les impératifs marketing a été un sujet de discussion important.

L'une des évolutions clés dans cette analyse des relations entre culture et marketing est survenue dans les années 90. À cette époque, l'idée a émergé que la culture ne pouvait pas être considérée comme une simple marchandise parmi d'autres. Au contraire, elle devait être traitée comme une marchandise spécifique nécessitant une approche distincte.

La spécificité de cette thèse se situe à l'intersection de ces discussions. Nous examinons la gestion des parties prenantes qui co créent la valeur de la marque des festivals. Nous explorons comment les spécificités du marketing dans le contexte culturel influencent la gestion de la marque des festivals.

## 2-1 Les limites de l'approche classique du marketing

L'approche marketing classique, qui trouve son origine dans le secteur des biens de grande consommation, comporte certaines limites lorsqu'elle est appliquée aux événements culturels et artistiques, tels que les festivals. Cette approche peut être résumée comme suit :

- 1-La prise en compte du point de vue du client est considéré comme essentiel pour toute action marketing. Cela implique d'identifier les besoins, les désirs et les attentes des clients.
- 2-La stratégie marketing repose sur la segmentation du marché, la sélection de cibles spécifiques et le positionnement du produit ou du service. Cette approche vise à définir clairement le public cible et à positionner le produit de manière à répondre à ses besoins.
- 3- Le marketing mix implique l'utilisation des quatre axes majeurs : le produit, le prix, la communication et la distribution. Chaque élément du mix est adapté spécifiquement au bien ou au service étudié.

Lorsque l'on applique ces concepts au domaine des événements culturels, des adaptations sont nécessaires. Desbordes et Falgoux (2003) ont contribué à cette réflexion en soulignant l'importance du positionnement dans le marketing des événements. Le positionnement vise à créer une image unique de l'événement dans l'esprit du client, le distinguant ainsi des événements concurrents. Cette démarche nécessite une compréhension approfondie des désirs et des valeurs des clients (spectateurs ou annonceurs) ainsi qu'une évaluation des événements concurrents pour satisfaire les attentes et offrir la valeur attendue.

Cependant, certaines limites de l'approche marketing classique dans le contexte des festivals et des événements culturels méritent d'être explorées. Par exemple, la nature souvent éphémère de ces événements peut rendre la segmentation et le positionnement plus complexes. De plus, la dimension culturelle peut ajouter des nuances importantes aux besoins et aux attentes des parties prenantes. Il est essentiel de tenir compte de ces spécificités pour élaborer des stratégies marketing efficaces dans ce domaine.

La diversité des marchés dans le domaine culturel peut conduire à relever des défis importants lors de la mise en place de stratégies marketing pour les événements culturels, comme les festivals. Cette diversité provient de la multiplicité des sources de financement et des parties prenantes impliquées, ce qui peut parfois entraîner de la confusion.

Selon Évrard (1991), il existe trois niveaux de marketing pour les événements culturels, chacun ciblant des parties prenantes différentes :

- Le marketing aval (marketing classique) : À ce niveau, la cible principale est le consommateur final, c'est-à-dire les personnes qui assisteront à l'événement. Il s'agit de promouvoir l'événement auprès du public et de répondre à ses besoins et attentes.
- Le marketing amont : Ces niveaux de marketing se concentrent sur les fournisseurs de biens et de services nécessaires à la réalisation de l'événement. Cela peut inclure des partenaires commerciaux, des prestataires de services, et d'autres acteurs impliqués dans la logistique de l'événement.
- Le marketing latéral : Ici, l'accent est mis sur les partenariats publics et privés. Il s'agit de collaborer avec des entités externes, telles que les gouvernements locaux, les entreprises, ou d'autres organisations, pour assurer le succès de l'événement.

Le défi pour les organisateurs d'événements culturels réside non seulement dans la diversité des cibles, mais aussi dans la complexe interdépendance qui existe entre elles. Cette interdépendance peut influencer la réussite de l'événement et nécessite une gestion stratégique.

Pigeassou et Garrabos (1997) ont souligné que les événements sportifs, tout comme les événements culturels, impliquent plusieurs parties prenantes, telles que les médias, les partenaires, et d'autres acteurs. Chacun de ces acteurs a un rôle spécifique et est connecté aux autres. Ainsi, les organisations d'événements culturels opèrent sur plusieurs marchés où des valeurs différentes se confrontent, et les attentes des clients peuvent varier considérablement.

En outre, Mollard (1994) identifie cinq marchés cibles pour les événements culturels :

1. Les décideurs : Ils jouent un rôle clé dans le soutien et la promotion de l'événement, notamment les élus politiques qui peuvent être les porte-parole du projet.
2. Les médiateurs : Il est essentiel de fournir des informations aux critiques et aux journalistes pour susciter un intérêt médiatique.
3. Les partenaires : Cette catégorie comprend les personnes et les entités publiques ou privées souhaitant soutenir financièrement l'événement.
4. Les publics spécialisés : Les relations avec ce public sont basées sur la fidélisation et la communication ciblée.
5. Les publics occasionnels ou potentiels : La communication avec ce public passe souvent par les médias, et il est essentiel de maintenir un réseau d'informations solide.

La gestion efficace de ces multiples marchés cibles est essentielle pour le succès d'un événement culturel, et elle nécessite une compréhension approfondie des besoins et des attentes de chaque groupe ainsi qu'une stratégie de communication adaptée à chaque niveau.

Nous maintenons l'idée que l'exploration des stratégies marketing applicables à notre objet de recherche, à savoir les événements culturels, devrait s'ouvrir à d'autres courants du marketing et englober d'autres approches. Les chercheurs clés dans le domaine de marketing des organisations culturelles, tels qu'Évrard (1991) et Colbert (2014), ont élaboré un cadre théorique spécifique en prenant en compte les spécificités de ces organisations culturelles.

Le cadre théorique est fondé sur une idée centrale qui se distingue de l'approche classique du marketing : au lieu de partir de la demande pour créer une offre, comme c'est courant pour les produits de grande consommation, il préconise de partir de l'offre pour répondre à la demande, une démarche inversée.

Notre recherche est située dans la lignée des travaux d'auteurs comme Bourgeon-Renault, et al. (2014) et Bourgeon, Bouchet et Pulh (2003) qui considèrent que différentes stratégies marketing peuvent être envisagées par les organisateurs d'un événement culturel

## **2-2 Le marketing des services**

L'émergence du marketing des services peut être attribuée à l'importance croissante du secteur des services dans l'économie. Bien qu'il respecte les principes fondamentaux du marketing tels que la segmentation, le positionnement et le mix marketing, le marketing des services met en lumière les caractéristiques spécifiques des services. Dans ce contexte, nous allons explorer différents aspects, notamment les spécificités des services, la proposition de services, la qualité des services, ainsi que la classification des services. Ensuite, nous nous pencherons sur l'application de ces concepts aux événements culturels.

### **2-2-1 Définitions**

Grönroos (1990) a élaboré une définition opérationnelle des services. Selon lui, « un service est une série d'activités, souvent de nature intangible, qui se déroule généralement lors d'interactions entre le client, les employés du service, et/ou les ressources physiques, les biens, ou les systèmes fournis par le prestataire de services. Ces activités sont proposées en tant que solutions aux

problèmes du client. »

D'un autre côté, Kotler (1999) définit un service comme une prestation soumise à l'échange, essentiellement intangible, qui ne conduit pas à un transfert de propriété.

Un service peut être associé ou non à un produit physique. En ce qui concerne la classification des offres sur le marché par une entreprise, prenons l'exemple du secteur de la restauration. Un restaurant peut être considéré comme proposant un service de base (service de repas) accompagné de produits et services complémentaires tels que des boissons, des plats spéciaux, et un service de livraison à domicile.

## 2-2-2 Typologie de services

Depuis que les chercheurs en marketing ont commencé à définir les services, ils ont également proposé leur classification. La première a été proposée dès 1964 par Judd, et la dernière aussi tard qu'en 1983 par Lovelock (Jhanji 2015).

Lovelock (1983) a établi une typologie des services, parmi lesquels nous pouvons identifier les événements culturels, qui entrent dans la catégorie des services visant à influencer l'état d'esprit.

La nature de l'acte de service	Qui ou quoi reçoit le service	
	Personnes	Biens
Actions tangibles	<b>Services s'adressant au corps</b> Services funéraires, de transports, de santé, coiffeurs, restaurants	<b>Services s'adressant aux possessions physiques</b> Transport de marchandise, réparation et maintenance, évacuation, entrepôt
Actions Intangibles	<b>Services s'adressant au mental</b> Éducation, radio, télévision, théâtre, musée, publicité	<b>Services s'adressant à des actifs intangibles</b> Banque, service légaux, sécurité, comptabilité, assurance

Tableau 4 La typologie des services de Lovelock (1983)

## 2-2-3 Caractéristiques des services

Les services se démarquent des biens grâce à quatre caractéristiques essentielles. Premièrement, l'intangibilité, qui signifie que les services sont immatériels, rendant difficile l'évaluation par les clients avant leur achat. Cette intangibilité peut être divisée en deux aspects : la dimension physique (les clients ne peuvent pas voir ou toucher le service) et la dimension mentale (la difficulté à se faire une idée précise du service). Les clients prennent leur décision d'achat



principalement sur la base de la promesse du prestataire, mettant ainsi en avant l'importance de la confiance dans le processus de communication et d'achat.

Deuxièmement, l'inséparabilité signifie que la production et la consommation du service sont étroitement liées. Les services sont souvent co-produits, avec la participation active des clients dans le processus de prestation du service, ce qui les différencie des biens.

Troisièmement, la variabilité est une autre caractéristique des services. Contrairement aux biens, dont la qualité peut être contrôlée en fin de chaîne de production, la prestation de services peut varier en fonction des circonstances qui l'entourent. Cela implique que la performance et la qualité des services ne sont pas toujours stables, et que la perception des clients peut facilement être influencée.

Enfin, il y a le caractère périssable des services, ce qui signifie qu'ils ne peuvent pas être stockés pour une utilisation ultérieure. Si un service n'est pas consommé au moment de sa prestation, il est perdu.

Ces caractéristiques mettent en évidence la complexité inhérente à la gestion des services, y compris les événements culturels, et soulignent la nécessité d'adapter les stratégies marketing pour prendre en compte ces particularités.

## **2-2-4 Qualité de service**

Le modèle de l'écart de qualité de service, élaboré par Parasuraman, Berry et Zeithaml (1985), et plus récemment exposé dans l'ouvrage de Zeithaml, Bitner et Gremler (2017), a servi de base à la recherche en marketing des services. Ce modèle identifie quatre écarts spécifiques qui conduisent à un cinquième écart global entre les attentes des clients et la perception du service

- 1- L'écart entre la perception de l'entreprise et celle des clients : Les entreprises ne sont pas toujours en mesure de saisir précisément ce que les clients attendent ou comment ils évaluent la qualité des services offerts.
- 2- L'écart entre la perception de l'entreprise et les normes de qualité : Cet écart survient lorsque l'entreprise établit des normes de qualité pas claires ou inadaptées, ce qui peut conduire à des décalages entre ce qu'elle vise et ce qu'elle atteint.
- 3- L'écart entre les normes de qualité et l'exécution réelle : Les prestations de services peuvent être affectées par divers facteurs tels qu'un personnel mal formé ou des contraintes

opérationnelles. Cela entraîne un écart entre les normes de qualité définies et ce qui est effectivement délivré aux clients.

- 4- L'écart entre les promesses de communication externe et la réalité : Les attentes des clients sont souvent influencées par les promesses faites dans la publicité et la communication de l'entreprise.
- 5- L'écart entre la perception du service et les attentes client : Cet écart résulte de toutes les divergences précédentes. Il révèle la différence entre les attentes initiales des clients et leur expérience réelle du service, soulignant ainsi la mesure dans laquelle les attentes sont satisfaites ou non.

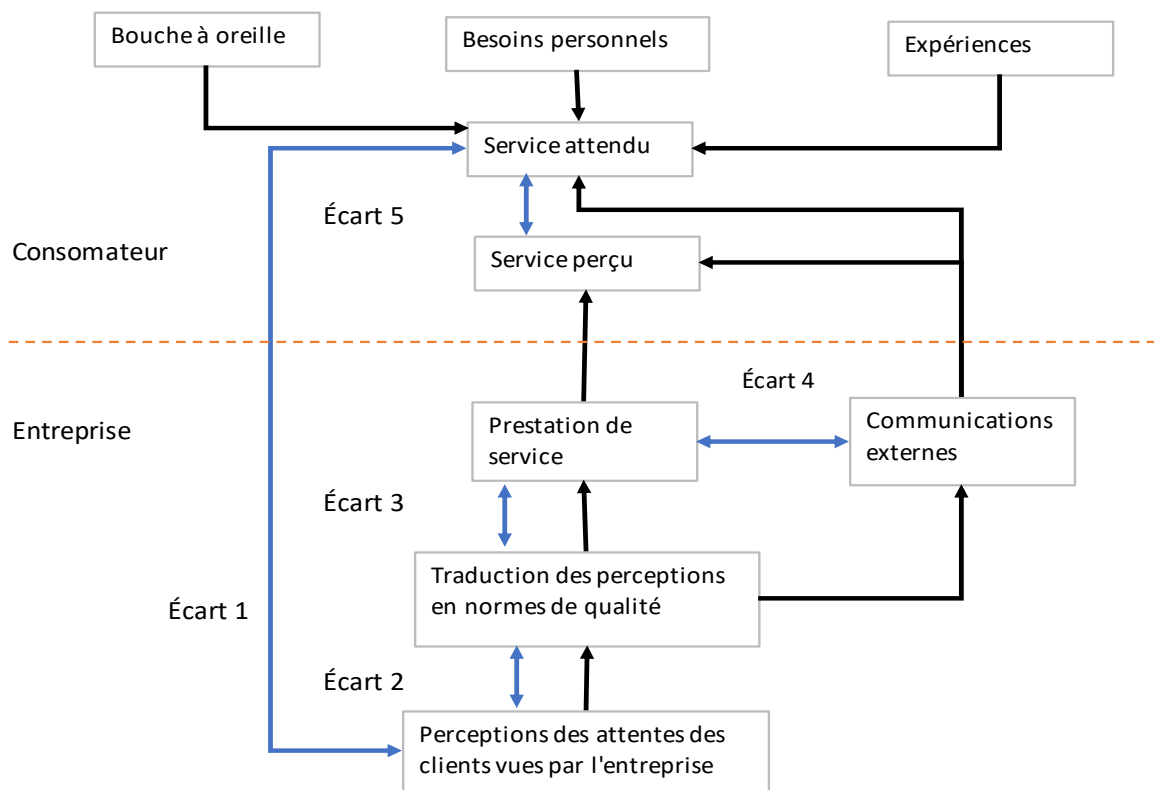


Figure 5 Le modèle de l'écart de qualité de service de Parasuraman, Berry et Zeithaml (1985)

## 2-2-5 Application du marketing des services aux événements

Getz, et al (2001) soutiennent que les événements contiennent des éléments tangibles tels que la nourriture, les boissons et d'autres produits vendus ou distribués, mais ils sont essentiellement un service car ils consistent en des expériences intangibles de durée finie au sein d'une atmosphère temporaire et gérée. Comme pour tous les services, ce "produit" expérientiel est produit et consommé simultanément, il est hautement hétérogène et très difficile à stocker ou à contrôler.

Les événements peuvent être décrits comme des services non standardisés dans lesquels les connaissances, le comportement et l'engagement des prestataires de services sont cruciaux (D. Getz 2005).

Les événements jouent un rôle central dans le secteur de l'hospitalité, englobant des éléments tels que la restauration, la qualité du service, et des aspects expérientiels. Les événements spéciaux partagent des caractéristiques communes, incluant leur orientation vers le service, l'incorporation d'éléments de célébration, une couverture médiatique significative, ainsi que des similarités dans leur organisation et leur exécution.

Getz (2005) souligne que la négligence de « la qualité du programme ou du service » peut être une cause potentielle d'échec lors d'événements, aux côtés d'une promotion ou d'un marketing insuffisant, ainsi que d'un manque de planification avancée ou stratégique. Il a également appliqué le modèle des écarts de service précédemment expliqué pour identifier les problèmes potentiels ou les écarts liés à la planification, au marketing et aux opérations dans le but de fournir des programmes et des services de haute qualité.

Les festivals et les événements présentent des caractéristiques uniques. Une des caractéristiques principales des événements, qui présente également des défis évidents en ce qui concerne leur financement, est leur nature en tant que « service ». Ils ne peuvent pas être stockés, leur consommation et leur production se déroulent en même temps, et la qualité des événements peut varier considérablement (Kaspar et Schnitzer 2011).

Il n'existe pas de modèle standard de gestion universel. Pour améliorer la gestion des événements, il est essentiel de considérer diverses perspectives, dont certaines sont spécifiquement liées à la gestion des services. Ces perspectives incluent la théorie de la gestion des services, la perception des destinations événementielles comme des chaînes de services, et la théorie des ressources (Beech, Kaiser et Kaspar 2014). Cette intégration de perspectives met en évidence l'incorporation de l'approche des services dans le modèle de gestion des événements.

## **2-3 Le marketing relationnel**

### **2-3-1 Définitions**

Le concept de marketing relationnel trouve son origine dans les domaines du marketing industriel et du marketing des services (Gronroos 1994) (Parasuraman et Berry 1991).

Dans le domaine des services, Berry (1983) a défini le marketing relationnel comme l'attraction, le maintien et, dans le cas des organisations proposant plusieurs services, l'amélioration des

relations avec les clients.

Une définition couramment utilisée du marketing relationnel est qu'il consiste à établir, développer et maintenir avec succès des relations d'échange (Morgan et Hunt 1994). L'élément central du marketing relationnel est la création et la gestion de relations à long terme avec diverses parties prenantes de l'entreprise. Cela englobe non seulement les clients, mais aussi les fournisseurs, les employés et d'autres partenaires influents (Roberts-Lombard 2012)

L'idée fondamentale de l'aspect relationnel était déjà présente dans la définition du marketing formulée par Gronroos (1994, p.9) : « Le marketing vise à établir, à maintenir et à améliorer les relations avec les clients et autres partenaires, en vue de réaliser un profit, de manière à atteindre les objectifs des parties impliquées. Ceci est réalisé à travers un échange mutuel ainsi que la réalisation des promesses. » En résumé, il s'agit de construire et de gérer des relations. La pertinence de cette définition réside dans le fait que le terme « marketing relationnel » a été introduit pour la première fois par Berry en 1983, dans le contexte du marketing des services (Gronroos 1994)

Les chercheurs ont établi une distinction entre le marketing transactionnel et le marketing relationnel, basée sur deux dimensions bien connues : la dimension spatio-temporelle et la dimension relationnelle.

Dans le marketing transactionnel, l'accent est mis sur des échanges uniques sans continuité, avec une perspective à court terme, où l'unité d'analyse est la transaction elle-même (Gronroos 1994). En revanche, le marketing relationnel adopte une perspective à plus long terme, favorisant la continuité et la construction de relations durables avec les clients, où l'unité d'analyse devient la relation elle-même.

Dans l'approche transactionnelle, les interactions avec les clients se limitent généralement à ce qui concerne directement le produit ou le mix marketing, offrant peu de valeur ajoutée. En revanche, l'approche relationnelle implique un contact plus étendu avec les clients, offrant diverses opportunités de valeur ajoutée, telles que l'information, la connaissance et les interactions sociales. Ce changement vers un marketing davantage orienté vers les relations est motivé en partie par l'intensification de la concurrence sur les marchés et les avancées technologiques (Sonkova et Grabowska 2015).

D'autre part, la perspective relationnelle du marketing souligne que le marketing n'est pas une fonction isolée au sein de l'entreprise. Le CRM, ou *Customer Relationship Management*, a pour objectif de gérer les relations avec les clients en renforçant leur fidélisation. Il englobe le

télémarketing, l'automatisation de la force de vente, le service à la clientèle, la prospection de nouveaux clients, et la gestion des campagnes publicitaires.

## **2-3-2 Application du marketing relationnel aux événements**

L'adoption d'une approche relationnelle a été observée dans le contexte des événements culturels et artistiques.

Dans le domaine culturel, la stratégie marketing s'intègre dans la stratégie globale de l'organisation, en étant élaborée comme un projet issu de la définition des missions et partagé avec diverses parties prenantes. Pour les organisations artistiques et culturelles, le marketing relationnel représente un double défi essentiel : d'une part, attirer et fidéliser les consommateurs, et d'autre part, établir et entretenir des relations à long terme avec de nombreuses parties prenantes. Cette dynamique stratégique constitue probablement l'un de leurs principaux enjeux (Bourgeon-Renault, et al. 2014).

De nombreuses caractéristiques du domaine culturel, en particulier des festivals, sont directement liées au concept de marketing relationnel. Parmi les aspects les plus pertinents figurent la diversité des parties prenantes, l'interdépendance des partenaires et l'importance de la communication (Collin-Lachaud et Duyck 2002).

L'étude de Collin-Lachaud et Duyck (2002) qui a appliqué les principes du marketing relationnel sur le cas du festival des Francfolies de la Rochelle visait à comprendre comment les acteurs du festival percevaient les exigences en matière de gestion, notamment en ce qui concerne le marketing. L'objectif de cette recherche était de déterminer dans quelle mesure l'approche du marketing relationnel pouvait apporter des perspectives essentielles aux organisateurs pour assurer la pérennité et le succès de l'événement.

Nous retrouvons aussi une autre application du concept de marketing relationnel par Wen-Yu Chang (2014) en se basant sur une étude de cas portant sur le festival du Nouvel An chinois à Taïwan. Son objectif était d'explorer la relation entre un festival artistique à Taïwan et la manière dont les spectateurs perçoivent cet événement. Cette étude visait à analyser les expériences, les

attitudes, les comportements, ainsi que les associations faites avec les organisations artistiques, les performances et les organisateurs en examinant la mise en œuvre du marketing relationnel. On partait du principe que les organisateurs d'événements artistiques étaient motivés à établir des relations avec leurs clients, donc ils souhaitaient développer des stratégies relationnelles ciblant ces clients.

La principale difficulté pour les organisateurs de festivals réside dans la nécessité d'assurer la cohérence des actions menées auprès des différentes catégories d'acteurs impliquées. Le marketing relationnel, en adoptant une approche à long terme, permet aux organisateurs de festivals de garantir cette cohérence dans leurs interactions avec l'ensemble de leurs partenaires. Selon les observations de Collin-Lachaud et Duyck (2002), toutes les parties prenantes du festival étudié sont liées par des relations durables, fondées sur la confiance, le respect mutuel et la fidélité à des valeurs communes. Le marketing des festivals semble s'inspirer à la fois du marketing relationnel pour développer et pérenniser les festivals tout en préservant leur mission artistique. Il vise également à élaborer des programmations qui répondent aux attentes du public tout en attirant et fidélisant les partenaires financiers

Dans le secteur des spectacles vivants, on observe un débat persistant entre le marketing relationnel et le marketing transactionnel. L'échange de produits culturels, qui sont souvent des symboles subjectifs, ne se limite pas à une simple transaction matérielle. Il repose davantage sur la nature relationnelle de l'échange émotionnel qui se crée entre les organisateurs et leur public autour de valeurs partagées. Collin-Lachaud et Duyck (2002) remettent en question ce débat en se demandant s'il ne serait pas possible d'adopter une approche marketing alternative, voire de combiner les deux approches (transactionnelle et relationnelle), notamment vis-à-vis du public. L'objectif des organisateurs de festivals serait alors d'identifier quels types de publics et quelles situations de consommation seraient plus adaptés à une approche relationnelle ou transactionnelle du marketing. Ceci permettrait de concilier les objectifs artistiques du festival avec une gestion équilibrée.

L'outil CRM (*Customer Relationship Management*), issu du marketing relationnel, est couramment utilisé par les organisateurs de festivals. Un exemple marquant de cette utilisation se trouve dans les études menées par le Festival d'Avignon. Depuis 1995, le festival a entrepris des démarches visant à mieux comprendre son public grâce à des indicateurs et des études approfondies. Le FIA a collaboré avec des experts tels qu'Emmanuel Ethis, Jean-Louis Fabiani, Damien Malinas et Raphaël Roth pour mener des enquêtes auprès de ses festivaliers. L'équipe

avignonnaise a développé son projet de recherche et son expertise scientifique dans les années 1990, en se concentrant sur l'étude des pratiques culturelles et festivières. Cette approche a combiné deux disciplines majeures : les sciences de l'information et de la communication, ainsi que la sociologie de la culture. Ces efforts ont permis au Festival de mieux appréhender son public et d'ajuster ses stratégies en conséquence.

Après avoir discuté les contributions du secteur du marketing des services et du marketing relationnel dans le contexte des événements culturels et artistiques, il est maintenant essentiel d'examiner les conséquences de l'approche axée sur l'expérience en marketing.

## **2-4 Le marketing expérientiel**

Holbrook et Hirschman (1982) ont soulevé une critique significative du marketing « classique » lorsqu'ils ont rédigé l'un des premiers articles universitaires à explorer en détail les expériences dans le domaine du marketing. Leur démarche consistait à remettre en question la domination de la perspective du traitement de l'information dans la recherche sur les consommateurs. Selon eux, cette perspective limitait la compréhension des phénomènes de consommation essentiels qui englobent des éléments tels que les fantasmes, les émotions et le plaisir. Ils mettaient en avant des aspects négligés, tels que les activités ludiques, les plaisirs sensoriels, les rêveries, l'appréciation esthétique et les réponses émotionnelles, qui étaient pourtant des éléments cruciaux de l'expérience de consommation.

Les auteurs ont suggéré que leur approche, centrée sur l'expérience, considère la consommation comme un état de conscience subjectif. Contrairement à la perspective du traitement de l'information qui se concentre sur les caractéristiques du produit, les fonctions utilitaires et les processus de pensée conscients, l'approche expérientielle de Holbrook et Hirschman (1982) met l'accent sur la signification symbolique, les processus subconscients et les signaux non verbaux résultant de la consommation.

Dans leur point de vue expérientiel, les émotions jouent un rôle essentiel, englobant toute une gamme d'émotions du consommateur (comme l'amour, la haine, la peur, la joie, l'ennui, etc.). Holbrook et Hirschman (1982) ont souligné qu'ils ne cherchaient pas à remplacer une théorie par une autre ; leur approche était complémentaire.

Les caractéristiques principales du marketing expérientiel, définies par Schmitt (1999), comprennent une mise en avant de l'expérience client, en reconnaissant que les clients sont à la fois guidés par la rationalité et les émotions, en considérant la consommation comme une expérience globale, et en utilisant une variété de méthodes. Autrement dit, le marketing

expérientiel ne repose pas sur une seule idéologie méthodologique, il est éclectique.

Les onze piliers de l'expérience, identifiés comme des éléments fondamentaux des programmes expérientiels réussis, fonctionnent de manière synergique pour maximiser l'engagement et permettre d'exploiter la puissance de construction de la marque, de création de valeur et de se démarquer de la concurrence (Smith et Hanover 2016) :

1. Distingué : Si une expérience n'est pas remarquable, elle risque de passer inaperçue.
2. Partageable : L'essence d'une expérience réside dans sa capacité à inciter les gens à la partager avec d'autres.
3. Mémorable : Pour être mémorable, une expérience doit comporter des éléments de surprise et de plaisir tout en offrant un contexte qui soutient le message que vous souhaitez que les participants retiennent et partagent.
4. Mesurable : Les marketeurs expérientiels créent des critères de mesure dans diverses catégories pour prouver les performances.
5. Fiable et pertinent : Les expériences doivent être en rapport avec les personnes qui les vivent, correspondant à leurs besoins, désirs et aspirations.
6. Personnalisée : Personnaliser une expérience tout en garantissant un accès au plus grand nombre de personnes pertinentes.
7. Ciblée : Les expériences sont conçues pour s'engager spécifiquement avec des groupes cibles qui choisissent de participer.
8. Connectée : Les expériences nécessitent plusieurs points de connexion entre les participants et d'autres éléments du mix marketing.
9. Flexible : Intégrer la flexibilité dans les campagnes permet de capitaliser sur des opportunités pour toucher des marchés ou des lieux tangents qui pourraient autrement être manqués.
10. Authentique : L'expérience doit être authentique et s'inscrire dans l'histoire de la marque.
11. Engagée : Une expérience doit susciter un engagement profond de la part des participants.

L'approche expérientielle se concentre sur une interaction bidirectionnelle en temps réel, « une expérience de marque en direct », ce qui entraîne un processus de lien beaucoup plus profond avec le consommateur (Smilansky 2009). Le marketing expérientiel implique de découvrir et de répondre de manière rentable aux besoins et aux désirs des clients, en établissant une communication interactive qui anime la personnalité de la marque et apporte une valeur ajoutée à l'audience cible.



L'expérience peut être modélisée de deux manières distinctes. Dans le modèle d'Holbrook et Hirschman (1982), l'expérience est considérée comme l'ensemble des réponses du consommateur aux stimuli auxquels il est exposé, suivant les phases de *cognition-affect-behavior-satisfaction* (CABS). Dans ce modèle, la satisfaction est vue comme une conséquence de l'expérience. En revanche, dans le modèle *thoughts-emotions-activity-value* (TEAV) d'Holbrook et Hirschman (1986), l'expérience est représentée comme un réseau d'interactions entre les pensées, les émotions, les actions et réactions, ainsi que la valeur des interactions du consommateur. La valeur fait partie intégrante de l'expérience, et elle ne se limite pas à en être un résultat. L'expérience implique le consommateur à différents niveaux, notamment sur le plan rationnel, émotionnel, sensoriel, physique, voire spirituel.

La valeur ne se limite pas aux produits et services eux-mêmes ni à la recherche et au traitement d'informations à leur sujet ; elle découle également de l'expérience de la consommation. Les chercheurs ont différencié la valeur utilitaire (ou fonctionnelle) de la valeur hédonique (ou expérientielle) (Gentile, Spiller et Noci 2007). La valeur hédonique émane des aspects multisensoriels, imaginatifs et émotionnels de l'expérience, tandis que la valeur utilitaire provient de l'acquisition efficace de produits et/ou d'informations, représentant ainsi un résultat plus orienté vers la tâche, cognitif et dépourvu d'émotion de l'expérience.

## 2-4-1 La production d'expérience

Après le modèle de recherche sur l'expérience de Holbrook et Hirschman (1982), qui avait organisé le processus de décision du consommateur autour de l'imaginaire (*fantaisies*), des émotions (*feelings*) et de l'hédonisme (*fun*), Holbrook (2000) identifie quatre supports essentiels à la création d'expériences. Ces supports ont influencé des chercheurs tels que Carù et Cova (2003) et Filser (2002) dans leurs analyses des pratiques de production d'expériences mises en place par les producteurs et les distributeurs de biens et services.

<b>Expérience</b>	<b>Divertissement</b>	<b>Exhibitionnisme</b>	<b>Évangélisme</b>
Évasion de la réalité	Esthétique	Porter aux nues	Éduquer
Émotions	Excitation	Exprimer	Donner l'exemple
Plaisir	Ravissement	Découvrir	Garantir

Tableau 5 Les composantes de la production d'expérience d'après Holbrook (2000)

Dans cette optique, le consommateur ne joue plus un rôle passif, mais devient un acteur à part entière dans la création de ses propres expériences de consommation. Toutefois, les entreprises

ont progressivement cherché à faciliter et à optimiser ces expériences. L'expérience de consommation est un phénomène complexe, à la fois porteur d'émotions et propice à l'apprentissage, ce qui le rend difficile à analyser et à gérer. Pour qu'une véritable expérience se produise, le consommateur doit prendre un rôle actif au-delà de sa fonction traditionnelle d'acheteur. Il s'approprie le projet d'expérience. Roederer et Filser (2015) confirment que l'image du consommateur passif a évolué vers celle d'un consommateur actif, créatif et collaboratif.

Les entreprises cherchent à créer des conditions propices à cette expérience de diverses manières. Dans le domaine de la distribution, certaines enseignes mettent en scène à la fois le consommateur et leur offre de manière théâtrale. On peut notamment citer le concept de "*flagship stores*" développé par des entreprises comme *Nike*. Dans ces magasins *Nike Stores*, les consommateurs vivent une expérience immersive du produit *Nike*, sans être exposés à la concurrence d'autres marques.

Carù et Cova (2015, 358) identifient trois aspects de la création d'expériences :

1. « Le décor, le design, la mise en scène avec une attention spéciale à la stimulation polysensorielle ;
2. La participation active du consommateur aidée par des facilitateurs de toute nature qui précisent les rôles de chacun dans les rituels mis en jeu autour de l'offre de l'entreprise (voir encadré page suivante) ;
3. Le récit, l'histoire, l'intrigue qui se nouent et dont le plus important est de garder des souvenirs, le plus souvent sous la forme de produits dérivés. »

Carù et Cova (2015) analysent la transition de la production d'expériences au marketing expérientiel. Selon les adeptes du marketing expérientiel, une expérience représente une toute nouvelle catégorie d'offres qui complète les produits et services traditionnels pour constituer une quatrième catégorie d'offres particulièrement adaptée aux besoins du consommateur postmoderne. Pour ce type de marketing, une expérience réussie doit être nécessairement extraordinaire. L'immersion totale du consommateur dans une expérience originale procure le plus grand plaisir. Carù et Cova (2015) soulignent que cette immersion dans une expérience de consommation peut être comparée à une plongée dans un environnement entièrement thématique, isolé et sécurisé, créant une réalité alternative captivante, semblable à une visite dans un parc d'attractions à thème, un musée interactif ou un restaurant insolite.

Les partisans du marketing expérientiel ont conclu que de nombreuses personnes cherchent à vivre des expériences positives et intenses, donnant un sens à leur vie et réduisant l'anxiété en renforçant

leur capacité à faire face à la peur. Selon Carù et Cova (2015), ces chercheurs ont mis en pratique le concept d' « hyperréalité », selon lequel l'expérience devient extraordinaire grâce à des décors de plus en plus spectaculaires et surprenants, ainsi qu'à une juxtaposition constante d'extravagances et de simulations dans lesquelles le consommateur est immergé.

## **2-4-2 Application du marketing expérientiel aux événements**

Bourgeon et Filser (1995) ont entrepris d'appliquer le modèle de recherche d'expérience à l'analyse du comportement dans le domaine culturel. Ils ont conceptualisé la création artistique comme étant la recherche d'un moyen de transmettre les émotions de l'artiste à travers sa vision de la beauté et de l'esthétique. Leur approche considère que la participation d'un individu à une manifestation artistique ne peut être appréhendée uniquement à travers les dimensions cognitives et affectives de l'attitude, mais plutôt de manière holistique, en prenant en compte les symboles et les émotions associés par l'individu à l'événement.

Holbrook (1999) a défini le concept de valeur de consommation comme une expérience interactive de préférence relative. Ce concept a été intégré à la recherche sur le spectacle vivant en raison de son équivalence aux spécificités de ce secteur. Cette définition met en évidence trois caractéristiques essentielles de la valeur : elle repose sur un jugement, elle permet la comparaison entre différents objets, et elle résulte de l'interaction entre l'individu et l'objet, impliquant ainsi une consommation effective, contrairement à l'attitude qui peut précéder la consommation. Cependant, Bourgeon-Renault, Filser et Pulh (2004) notent que la principale problématique liée au concept de valeur réside dans sa valeur.

Dans le domaine culturel, Evrard et Aurier (1999) ont identifié trois dimensions expérientielles (valeur hédoniste, stimulation expérientielle, pratique sociale) et quatre dimensions non expérientielles (lien social, recherche d'information, subjectivité, expertise, effet de signe). L'échelle élaborée par Holbrook (1999) permet de distinguer l'orientation individuelle ou sociale de la valeur, son orientation intrinsèque ou extrinsèque, ainsi que son orientation active ou réactive. Ce cadre théorique offre une base solide pour synthétiser les principaux modèles théoriques expliquant la décision de fréquentation d'une manifestation culturelle.

Bourgeon, Bouchet et Pulh (2004) ont formulé des recommandations stratégiques relatives à la

création de l'expérience de consommation, en se basant sur des études portant sur des manifestations sportives et des festivals :

1. L'intégration du public en tant que cocréateur : par exemple, une société finlandaise, détentrice des droits de diffusion d'événements sportifs à la télévision et sur Internet, a développé un système permettant aux téléspectateurs de devenir des gestionnaires d'équipes.
2. Création d'un contexte passionnel et fusionnel : certains grands stades ont adopté des écrans géants pour créer une ambiance en montrant l'image de la présence ou de la participation de tous les spectateurs, illustrant ainsi la théâtralisation des événements.
3. Les campagnes de promotion doivent mettre en avant les valeurs expérientielles des événements.
4. Prévoir la mise en place d'éléments favorisant l'appropriation des sites, par exemple en développant des services périphériques comme la restauration ou la vente de produits dérivés.

Ces recommandations soulignent la pertinence de recourir aux instruments du marketing des services afin de développer de manière plus efficace des expériences de consommation. Il est ainsi évident que les stratégies marketing dans le domaine des événements culturels se complètent mutuellement.

Bourgeon (1994) a examiné les habitudes de fréquentation du public dans trois institutions théâtrales et a conclu que l'implication, la sensibilité visuelle ou verbale, ainsi que le besoin de stimulation, jouaient un rôle significatif dans les choix de fréquentation. En parallèle, Holbrook et Hirschman (1982) avaient avancé l'idée d'intégrer la dimension esthétique du spectacle vivant en évaluant la sensibilité verbale ou visuelle des spectateurs. Mann (2000), quant à lui, a proposé d'intégrer la sensibilité esthétique des spectateurs pour expliquer les comportements de fréquentation des concerts de musique classique.

Yazici (2013) a adopté une approche expérientielle en considérant les différentes facettes de l'expérience festivalière, les valeurs hédoniques et utilitaires, ainsi que la satisfaction vis-à-vis du festival pour prédire les intentions comportementales futures des participants au Festival du « Dragon Fest 2013 ». Plus précisément, l'étude a examiné dans quelle mesure les différentes variables, à savoir l'expérience esthétique, l'expérience d'évasion, l'expérience de divertissement, l'expérience éducative, les valeurs hédoniques et utilitaires, ainsi que les composantes de

satisfaction vis-à-vis du festival, prédisent les intentions comportementales et comment la combinaison de ces variables opère pour susciter une participation à des comportements futurs positifs. En utilisant une approche de marketing expérientiel, un modèle a été testé dans lequel les expériences perçues et les valeurs perçues étaient proposées pour interagir avec la satisfaction vis-à-vis du festival afin de prédire les intentions comportementales futures

## 2-5 Le marketing tribal

Le marketing tribal, en tant que levier d'avantage concurrentiel dans les stratégies marketing, s'efforce de comprendre les groupes sociaux ou les communautés qui se forment autour d'un service ou d'un produit. De nos jours, répondre aux besoins fondamentaux n'est plus la principale préoccupation des nouveaux clients ; ils recherchent plutôt des expériences de consommation qui les lient à d'autres personnes, en d'autres termes, à une tribu (Gretzel, Fesenmaier et Formica 2005) . Dans le contexte du marketing, il est essentiel de noter que ce courant, d'origine latine, se révèle indispensable et complémentaire aux filières relationnelles et expérientielles.

Après les travaux de Maffesoli (1996), les chercheurs en comportement des consommateurs ont porté leur attention sur les bouleversements importants survenus dans la société, laquelle évolue vers une nouvelle ère postmoderne. Une tribu, dans le sens postmoderne du terme (Goulding, Shankar et Canniford 2013), est un groupe d'individus qui ne sont pas nécessairement homogènes en termes de caractéristiques sociales objectives, mais qui sont liés par la même subjectivité, la même passion, et capables d'agir collectivement, de manière éphémère mais intense. Ces tribus ne dominent pas la vie des individus au point de constituer une sous-culture (Bennett 1999). Deuxièmement, les tribus sont ludiques (Cova, Kozinets et Shankar 2007), car ce sont des personnes reliées par des passions partagées. Troisièmement, les tribus sont éphémères et imprévisibles (Goulding, Shankar et Elliott, et al. 2009), et quatrièmement, elles sont entrepreneuriales, car elles peuvent créer et personnaliser des offres sur le marché (Goulding et Saren 2007)

Selon Cova et Cova (2002), chaque membre de la tribu a un rôle qui s'explique comme suit :

1. Les sympathisants : Il s'agit d'individus intéressés par un domaine spécifique, cependant, leur connaissance à ce sujet est relativement limitée. Par exemple, ils peuvent avoir un intérêt pour la musique, mais leur compréhension est limitée.

2. Les participants : Cette catégorie représente des personnes actives et sociales au sein de la tribu, elles peuvent avoir une présence physique ou virtuelle.
3. Les fidèles ou les adhérents : Ce sont des membres qui ont un profond engagement envers la tribu, ils la rejoignent avec passion et connaissance.
4. Les pratiquants : Il s'agit de membres impliqués professionnellement ou informellement avec d'autres membres de la tribu sans chercher à générer des bénéfices.

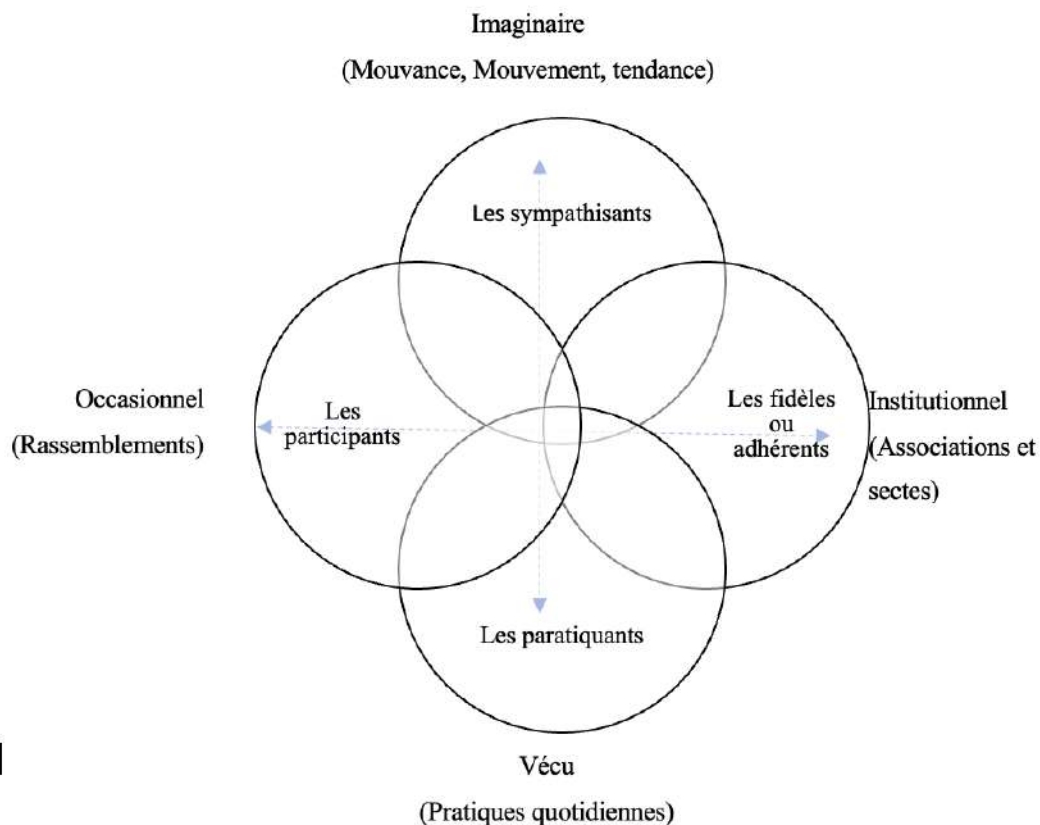


Figure 6 Les rôles des membres d'une tribu selon Cova et Cova (2002)

Cette conceptualisation se décline selon deux axes :

- Un axe horizontal qui englobe ce qui est apparent au sein d'une tribu, à savoir les fidèles et les participants aux événements,
- Un axe vertical qui concerne ce qui reste caché, lié à la pratique quotidienne et à l'imagination.

Le marketing tribal présente un défi aux esprits créatifs prêts à abandonner les méthodes traditionnelles de segmentation et de ciblage démographique ou psychographique pour explorer de nouvelles voies et se rapprocher de la « tribu » (Goulding, Shankar et Canniford 2013)

L'objectif des équipes marketing, lorsqu'elles adoptent une approche de marketing tribal, est de comprendre la communauté tribale, ses rituels et ses habitudes, dans le but de créer un lien profond entre la marque et la « tribu ». Cette connexion vise à amener un groupe de personnes non seulement à adhérer à la stratégie de la marque et de l'entreprise, mais aussi à la défendre et à s'identifier en tant que partie intégrante de la marque (Chan et Yiyang Li 2010)

Cova, et al. (2007), expliquent que dans le cas des produits et services qui rassemblent les gens en tant que groupe d'enthousiastes ou de dévots (dans le cadre de notre recherche, les festivals), l'élément clé est la « valeur de lien ». L'approche tribale du marketing promeut la création de produits et de services qui permettent de rassembler plusieurs consommateurs au sein d'une même communauté. Au sein de cette communauté, chaque individu peut s'engager à sa manière, en tant que sympathisant, participant, pratiquant ou fidèle. La « valeur de lien » d'un produit ou d'un service représente ce que ce produit, ce service, voire même une action quelconque, apporte à la construction, même éphémère, ou au renforcement des liens entre les individus.

Cette notion de « valeur de lien » va au-delà de la simple utilisation immédiate d'un bien ou d'un service. Elle reconnaît que ces produits ou services peuvent servir à renforcer les liens entre les personnes. Cet usage particulier des produits ou des services diffère suffisamment des autres utilisations pour mériter d'être distingué. Dans ce contexte, la valeur n'est plus seulement attachée à l'objet lui-même, mais elle se rapproche davantage de l'acteur, de l'individu, en mettant l'accent sur les relations interpersonnelles et le lien social créé grâce à ces produits ou services (Cova et Cova 2002).

Les enjeux clés identifiés par Cova et Roncaglio (1999) pour un marketing de tribu sont les suivants :

1. La légitimité : Le premier enjeu crucial consiste à établir la légitimité de la marque ou du produit au sein de la tribu. Cela signifie que la marque doit avoir une raison d'être intrinsèquement liée à la tribu et apporter des avantages tangibles à ses membres. En d'autres termes, la marque doit avoir une véritable pertinence au sein de la communauté tribale.
2. L'éditorialisation : cet enjeu implique que le marketing doit créer en temps réel des signes de fusion avec la tribu. Cela va au-delà de la simple diffusion d'un message de marque sur différents supports. Il s'agit plutôt d'adopter un point de vue qui s'exprime à travers une variété de discours et d'interactions, de manière continue.

3. L'actualisation : Comme le marketing de tribu repose sur la reconnaissance de signes distinctifs et de rituels propres à la communauté, il est essentiel de constamment actualiser ces signes et moyens de la marque. Cela permet de dépasser l'effet de mode et de maintenir la pertinence de la marque au fil du temps.
4. La pérennité : Les tribus évoluent rapidement, et les membres peuvent changer au fil du temps. Les marques doivent donc être capables de séduire de nouvelles "tribus suivantes" tout en maintenant leur engagement envers les tribus déjà acquises. Cela implique de comprendre les nouvelles formes que peuvent prendre les tribus, leurs nouveaux rituels, afin de s'y adapter.

Dans le contexte du marketing tribal, un concept essentiel à considérer est celui des « rituels ». Les rituels jouent un rôle vital en conférant à la tribu une identité durable et en renforçant son adhésion sociale. Au lieu de se concentrer uniquement sur la manière de fournir des produits ou services aux consommateurs individuels, il est essentiel pour les entreprises de comprendre comment leur offre peut soutenir la tribu dans son existence même. Les grands événements sociaux et les rassemblements locaux au sein de la tribu offrent des opportunités pour les activités de marketing tribal, permettant de réaffirmer les valeurs partagées et de renforcer les liens entre les membres et la tribu. Les rituels servent d'expression des croyances communes et du sentiment d'appartenance, contribuant ainsi à renforcer l'unité du groupe. Pour garantir l'efficacité des rituels lors des rencontres sociales, divers éléments de soutien, tels que des objets sacrés, des vêtements rituels, des lieux cérémoniels, des mots magiques, des icônes et des images sacrées, sont nécessaires (Cova et Cova 2002).

La notion de « rituel » offre aux fabricants et aux marketeurs plusieurs opportunités pour renforcer le lien tribal. Dans le contexte du marketing tribal, les rituels se réfèrent aux pratiques et aux événements spéciaux qui permettent de célébrer et de renforcer l'appartenance à une tribu ou à une communauté. Ces rituels peuvent prendre la forme de rassemblements, de cérémonies, d'événements spéciaux ou même de traditions liées à un produit ou à une marque (Cova et Cova 2002).

L'utilisation d'événements en tant qu'outil de communication est une stratégie fréquemment adoptée par les entreprises souhaitant renforcer leurs liens avec les consommateurs. Une étude menée par Sharafutdinova, et al. (2020) a révélé les principales tendances dans le développement du marketing événementiel. Leur recherche a démontré que les événements laissent des impressions positives et des émotions durables dans l'esprit des participants, et que les calculs économiques ont confirmé leur efficacité sur le plan financier. L'objectif est d'engager



émotionnellement les participants et de créer des liens plus forts entre eux et la marque. Cette approche va au-delà de la publicité traditionnelle en permettant aux individus de vivre directement la marque lors de ces événements, ce qui peut laisser une impression durable et positive (Setiawana, Wibisonoa et Purwanegaraa 2022).

### **Application du marketing tribal aux événements**

Antchak et Ramsbottom (2020) ont introduit le concept de la cocréation, qui mène au développement d'une communauté de fidèles partageant les valeurs de la marque et faisant preuve de fidélité envers les offres de l'entreprise, s'inscrivant ainsi dans le cadre du marketing tribal. Ils soutiennent que, pour de nombreux événements culturels et festivals musicaux, une communication productive avec les tribus et les clubs de fans et de supporters est un élément critique du succès. Sans leur soutien et leur participation au développement du contenu, il est peu probable de proposer un événement intéressant et attrayant.

Dans le domaine culturel, Marteaux, et al. (2006) ont également intégré le concept de tribu et le marketing tribal, en mettant en évidence la recherche de lien social. Ils ont souligné que dans le contexte des sorties culturelles telles que les spectacles, le cinéma ou les festivals, il existe une dimension significative de sociabilité. Ces expériences culturelles suscitent de fortes attentes en termes de convivialité, liées au désir d'accompagner l'expérience culturelle par des interactions sociales. Ainsi, les spectateurs aspirent à créer des liens sociaux avec leurs proches, que ce soit leur famille ou leurs amis, en suivant des rituels sociaux. Cette perspective insiste sur le fait que l'expérience culturelle ne doit pas être seulement considérée comme une expérience individuelle d'ordre esthétique ou intellectuel, mais aussi comme une expérience sociale.

Par conséquent, du point de vue du marketing, il est nécessaire de choisir entre une stratégie de type "one to one" qui se concentre sur la gestion et l'organisation d'une expérience vécue principalement de manière individuelle (en mettant l'accent sur l'aspect esthétique ou hédonique individuel), et une stratégie de type « marketing tribal » qui met l'accent sur la création d'interactions et d'expériences partagées pour des groupes ou des communautés plus ou moins identifiés.

Certaines organisations culturelles ont clairement intégré cette tendance à la recherche de lien social de la part des consommateurs et ont adapté leur positionnement et leur offre en conséquence. Ainsi, certains événements culturels adoptent un positionnement très convivial où la valeur du lien social est affichée et renforcée. Un exemple notable est la très célèbre Fête de la

Musique, qui se déroule désormais dans de nombreuses villes en Europe, ainsi que les Francofolies de la Rochelle en France, qui mettent clairement en avant leur positionnement axé sur la « fête et la convivialité » (Marteaux, Mencarelli et Pulh 2006)

Pulh (2002) met en avant le concept de valeur sociale dans le contexte des festivals, en identifiant trois facettes qui composent cette valeur sociale pour les festivaliers :

- La valeur d'interaction sociale : Cette facette se rapporte à la quête d'un lien social actif et effectif avec l'environnement social élargi du festival. Cela comprend l'interaction et la connexion avec d'autres spectateurs ainsi qu'avec les artistes. Les festivaliers recherchent des opportunités de créer des liens significatifs et de vivre des expériences sociales engageantes au sein de l'événement.
- La valeur pratique sociale : Cette dimension concerne l'expérience partagée par le festivalier avec ses proches, tels que ses amis et sa famille. Il s'agit de l'idée que participer à un festival crée des souvenirs et des expériences partagées, renforçant ainsi les liens sociaux entre les participants.
- La valeur de communion sociale : Cette facette est d'ordre réactif et explore la notion de recherche d'un lien social imaginaire ou d'une expérience contiguë plutôt que d'une véritable expérience partagée avec l'ensemble du public. Il peut s'agir d'un sentiment d'appartenance à une communauté élargie de festivaliers, même en l'absence d'interactions directes.

## **Conclusion du chapitre**

Dans le premier chapitre, nous avons abordé le festival en tant que système social ouvert dépendant de son environnement, ainsi que le festival en tant que levier du marketing territorial. Nous avons également exploré le système de gestion d'un événement et la place de la marque événementielle au sein de ce cadre. Nous avons ensuite examiné en détail la théorie des parties prenantes et son application aux festivals.

Quant au deuxième chapitre, il s'est penché sur les diverses stratégies marketing pouvant être appliquées dans le contexte des événements culturels.

Nous avons examiné diverses approches qui transcendent les limites de l'approche classique du marketing. Nous avons commencé par explorer les lacunes de cette approche traditionnelle, soulignant la nécessité d'adopter des perspectives plus adaptées au contexte des événements culturels.

Le passage au marketing des services a été fondamental, avec des définitions claires, une typologie détaillée, et l'identification des caractéristiques distinctives des services. Nous avons approfondi notre compréhension de la qualité de service et son impact dans le contexte des événements culturels, démontrant comment le marketing des services peut être appliqué de manière efficace. Le marketing relationnel a été introduit comme une stratégie axée sur les liens durables avec les participants aux événements. Nous avons défini ses principes fondamentaux et exploré comment cette approche peut être mise en œuvre avec succès dans le cadre des événements culturels.

Le marketing expérientiel a été abordé en mettant l'accent sur la production d'expérience et son application concrète aux événements. Nous avons souligné l'importance de créer des expériences mémorables pour les participants, renforçant ainsi la valeur des événements culturels.

Enfin, le marketing tribal a été présenté comme une approche favorisant le sentiment d'appartenance et la communauté au sein des événements. Nous avons exploré comment cette approche peut être appliquée de manière stratégique pour renforcer la connexion émotionnelle des participants.

Dans ce troisième chapitre, l'objectif est d'aborder le festival en tant que marque et de présenter le modèle conceptuel proposé pour la gestion des parties prenantes de la marque d'un festival.

# Chapitre 3 : Le particularisme de la marque festival.

La conceptualisation des festivals en tant que marque est largement acceptée dans la littérature touristique (D'Astous, Colbert et D'Astous 2006) (Leenders 2010) (Morrison 1989) (Mossberg et Getz 2006), (J.-P. Danglade 2007).

Morrison (1989) applique le terme « positionnement de marque » aux festivals et met l'accent sur l'importance de la différenciation.

Leenders (2010) examine le rôle de la marque des festivals de musique dans leur succès en adoptant une perspective de « capital client » (*customer equity*).

Mossberg et Getz (2006) proposent que les principes de *branding* puissent s'appliquer non seulement aux produits ou services mais aussi aux festivals.

D'Astous et al, (2006) reconnaissent plusieurs caractéristiques distinctives qui différencient les marques de festival des autres marques, notamment la consommation sociale, la durée limitée et l'hédonisme.

Danglade (2007) examine la gestion de la marque événementielle sous l'influence d'une multiplicité des parties prenantes et les risques inhérents à ce type d'activité via des événements sportifs et culturels.

Compte tenu de ces études et de la définition de Keller (2012) d'un produit de marque comme « un bien physique, un service, un magasin, une personne, un lieu, une organisation ou une idée », nous soutiendrons l'hypothèse qu'un produit de marque peut aussi être un festival.

Malgré ces résultats positifs, la littérature actuelle, à notre connaissance, a à peine étudié les sources de valeur du capital-marque d'un festival selon une approche de partie prenante sous un angle managérial et a échoué à le faire de manière holistique. Pour nous appuyer sur la littérature actuelle, nous comblons cette lacune en appliquant à la fois le concept du capital-marque du point de vue de l'organisation, en adaptant le modèle de Jones (2005) de « *Stakeholder-brand Value Model* » ou le modèle de valeur de la marque basé sur les parties prenantes qui est expliqué en détail dans la section suivante.

Ce chapitre commence par une brève introduction des concepts liées à la marque, au capital

marque et à la marque de service. Suivi par une démonstration détaillée du modèle conceptuel utilisé pour cette thèse.

L'objectif de ce chapitre n'est pas de présenter une revue de la littérature extensive sur le concept de la marque et du capital-marque en marketing, mais de présenter les fondements théoriques sur lesquels s'appuie cette recherche sur la marque événementielle.

## 3-1 Éléments de définition

### 3.1.1 Une marque

Le terme « marque » n'est pas facile à définir (J. Kapferer 2008) (Baker 2007). Des experts en marketing, voir le tableau ci-dessous, ont tous formulé des définitions du terme « marque », chacune avec un objectif différent. Selon Dunn (2004, 3), certains pensent que la marque n'est qu'un nom et un logo. D'autres comme Kapferer (2008, 9) soutiennent que deux paradigmes sont importants pour définir le terme « marque » ; le premier étant basé sur le client et le second relatif à la valeur monétaire d'une marque.

Pour tenter de mieux comprendre le sens du concept, diverses définitions d'une marque ont été étudiées. Le tableau ci-dessous comprend certaines des définitions les plus couramment utilisées d'une marque :

Auteurs	Définitions de « marque »
Dunn (2004, 4)	« Une marque est une idée, un concept ou un sentiment unique dans l'esprit ou le cœur du consommateur. Parfois, ce n'est qu'un mot. Une phrase. Une pensée. Une émotion" »
Kotler et Pfoertsch (2006, 3)	« Les marques facilitent l'identification des produits, des services et des entreprises et les différencient de la concurrence. Ils sont une garantie de qualité, d'origine et de performance, augmentant ainsi la valeur perçue pour le client et réduisant le risque et la complexité liés à la décision d'achat.
Healy (2008, 6)	« Une marque est une promesse de satisfaction. C'est un signe, une métaphore fonctionnant comme un contrat non écrit entre un fabricant et un consommateur, un vendeur et un acheteur, un interprète et un public, un environnement et ceux qui l'habitent, un événement et ceux qui le vivent.
Keller (2012, 6)	« Une marque est un ensemble d'associations mentales détenues par un consommateur qui ajoutent à la valeur perçue d'un produit ou d'un service. C'est

	plus qu'un produit, car il peut avoir des dimensions qui le différencient d'une certaine manière d'autres produits conçus pour satisfaire le même besoin.
Davis (2009, 12)	"Une marque représente la pleine personnalité de l'entreprise et est l'interface entre une entreprise et son public."
Funk et Levis (2009, 7)	"Une marque est une relation entre une organisation, un produit ou un service et un acheteur potentiel."
American Marketing Association (2022)	"Un nom, un terme, un dessin, un symbole ou toute autre caractéristique qui identifie les biens ou services d'un vendeur comme distincts de ceux des autres vendeurs."

Tableau 6 Définitions de la "marque"

## Les fonctions de la marque

Keller (2012) a recensé diverses fonctions clés que remplit la marque, à la fois pour les consommateurs et pour l'organisation.

<b>Fonctions de la marque pour le consommateur</b>	<b>Explication et application sur les festivals</b>
Elle est un moyen d'identification et de différenciation	Avec la multiplication des festivals, il est devenu essentiel pour les organisateurs d'établir une marque de festival reconnaissable. Pour cela, ils doivent identifier la promesse du festival et l'intégrer dans leur stratégie de marque. Une marque de festival unique ne peut pas simplement être remplacée par une autre (Leenders 2010). En effet, une marque de festival bien établie aidera les visiteurs à choisir facilement le festival auquel assister.
Elle simplifie les décisions des consommateurs et réduit les coûts de recherche des visiteurs	L'image de marque des produits touristiques, tels que les festivals, joue un rôle crucial car une marque reconnue positivement réduit le besoin de recherche d'informations détaillées et contribue à faire de la destination un choix privilégié pour le touriste.
Elle réduit les risques	La prise de décision en ce qui concerne les produits implique toujours un certain niveau de risque, qu'il s'agisse de risques fonctionnels (comme la qualité du service), physiques (tels que le taux de criminalité), financiers (comme le rapport qualité-prix), sociaux (comme la perte de statut social), ou même de risque de perte de temps. Une marque de bonne notoriété permet de simplifier la prise de décision en ce qui concerne les produits et contribue à réduire les risques liés à cette décision.

Elle est un indicateur de qualité	Une marque permet d'identifier le niveau de qualité que l'on peut attendre d'une offre. Si une marque représente des niveaux de qualité élevés, cela facilite les décisions d'achat des consommateurs. Par ailleurs, la qualité contribue à la satisfaction globale des visiteurs du festival, ce qui se traduit par des intentions comportementales futures et est un élément important dans le développement de l'attitude envers la marque.
Elle établit une relation entre une organisation et ses consommateurs	Le développement de relations solides avec la marque peut se traduire par une reconnaissance accrue de la marque, une plus grande confiance envers celle-ci, et une plus grande fidélité à celle-ci. Les consommateurs ayant déjà eu des expériences positives avec la marque, peuvent s'attendre à ce que leurs futurs besoins et attentes soient également satisfaits.
Elle est un dispositif symbolique	Les marques permettent aux consommateurs de projeter une image de soi et de communiquer une image particulière. Si la perception d'un festival est similaire à l'image de soi d'un visiteur, cela peut influencer positivement leur attitude envers le festival et leur fidélité à celui-ci
<b>Fonctions de la marque pour l'organisation</b>	<b>Application et explication</b>
Elle est un moyen d'identification simplifiant ainsi la manipulation ou le traçage des produits pour une organisation	Chaque événement peut être distingué par sa marque, ce qui simplifie la communication à la fois interne et externe. Les organisateurs peuvent utiliser la marque pour identifier les différents produits et services proposés lors du festival, tels que les concerts, les activités, la nourriture, etc. De plus, elle peut servir à suivre les ventes de billets, les dépenses et les revenus associés à chaque produit et service du festival. Cela permet aux organisateurs de mieux gérer leurs opérations et d'optimiser leur rentabilité.
Elle offre une protection juridique à une organisation	L'enregistrement d'une marque (marque déposée) permet de protéger une organisation contre les concurrents qui chercheraient à imiter leurs offres en utilisant une marque similaire. Cette protection est limitée à l'usage spécifique de la marque par le propriétaire enregistré, et toute violation de cette exclusivité peut être poursuivie en justice.
Elle est la base pour obtenir un avantage concurrentiel	Une marque performante garantit à l'organisation un avantage concurrentiel. Elle permet par exemple aux organisations de facturer des prix élevés et de commercialiser de nouveaux produits et services sur de nouveaux marchés. Les marques fortes sont également moins sensibles aux prix.
Elle a des retours économique	Les marques fortes créent des consommateurs fidèles, garantissant ainsi les ventes et les revenus futurs des organisations (J. Kapferer 2008). Les

	consommateurs sont donc prêts à payer des prix plus élevés pour la qualité, ce qui se traduit par des rendements financiers plus importants pour une organisation.
Le branding se traduit par la fidélité à la marque	La marque renforce la cohérence et la confiance des consommateurs, ce qui encourage les recommandations positives. Cette confiance et cohérence découle d'expériences positives avec la marque, d'une identité de marque forte, d'une relation affective avec le fournisseur de services et d'un niveau de qualité élevé. La fidélité envers la marque apporte de nombreux avantages pour les organisations, tels que la réduction de la sensibilité des consommateurs aux prix, des recommandations positives et un bouche-à-oreille favorable, des achats répétés ou des revisites, une part de marché garantie et une plus grande rentabilité.

*Tableau 7 Les différentes fonctions de la marque. Adaptés de Keller 2012*

Le capital-marque, ou la valeur de la marque, est déterminé par ces différentes fonctions qu'elle remplit pour les consommateurs et l'organisation. En d'autres termes, chaque fonction de la marque a une influence sur la perception et l'attachement des consommateurs à la marque, ainsi que sur la rentabilité de l'organisation. Par conséquent, le capital-marque est conditionné par la capacité de la marque à remplir efficacement ces différentes fonctions.

### 3.1.2 Un capital marque

Le concept de capital-marque, de même, a été décrit ou défini de diverses manières, et il n'y a toujours pas de consensus quant à la signification du capital-marque dans la littérature (Pappu, Quester et Cooksey 2005). Chernatony et McDonald (2003) soutiennent que le concept de capital marque a de nombreuses interprétations et que différents experts ont adopté des perspectives contrastées pour définir le capital de marque.

Auteurs	Définitions de « capital-marque »
Farquhar (1989)	C'est la valeur ajoutée dont une marque dote un produit
Simon et Sullivan (1993)	le capital marque, d'un point de vue financier, est les flux de trésorerie supplémentaires qui reviennent aux produits de marque en plus des flux de trésorerie qui résulteraient de la vente de produits sans marque
Aaker (1991)	C'est un ensemble d'actifs et de passifs liés à une marque, son nom et son symbole, qui s'ajoutent ou se soustraient à la valeur fournie par un produit ou un service à une entreprise et/ou aux clients de cette entreprise



Keller (1993)	C'est l'effet différentiel de la connaissance de la marque sur la réponse du consommateur au marketing de la marque
Srivastava et Shocker (1991)	C'est un ensemble d'associations et de comportements de la part des consommateurs, des membres du réseau et de la société mère d'une marque qui lui permet de gagner un volume ou des marges plus importants qu'elle ne le pourrait sans nom de marque, et en outre, fournit un avantage fort, durable et différentiel

Tableau 8 Définitions du capital marque.

Deux des chercheurs les plus influents dans l'étude du concept de la marque et du capital marque sont David Aaker et Kevin Lane Keller (Campbell 2002) (Balaji 2011). Leurs modèles souvent cités ont leurs fondements en psychologie cognitive et se concentrent sur les processus cognitifs des consommateurs (D. A. Aaker 1991) (K. Keller 1993) (Christodoulides et de Chernatony 2010), et fournissent des cadres conceptuels pour définir et comprendre le concept de valeur de la marque du point de vue du consommateur.

Aaker (1991), dans sa définition (tableau 8), fait référence aux éléments d'une marque – à la fois positifs et négatifs – que les consommateurs associent à un produit ou à un service.

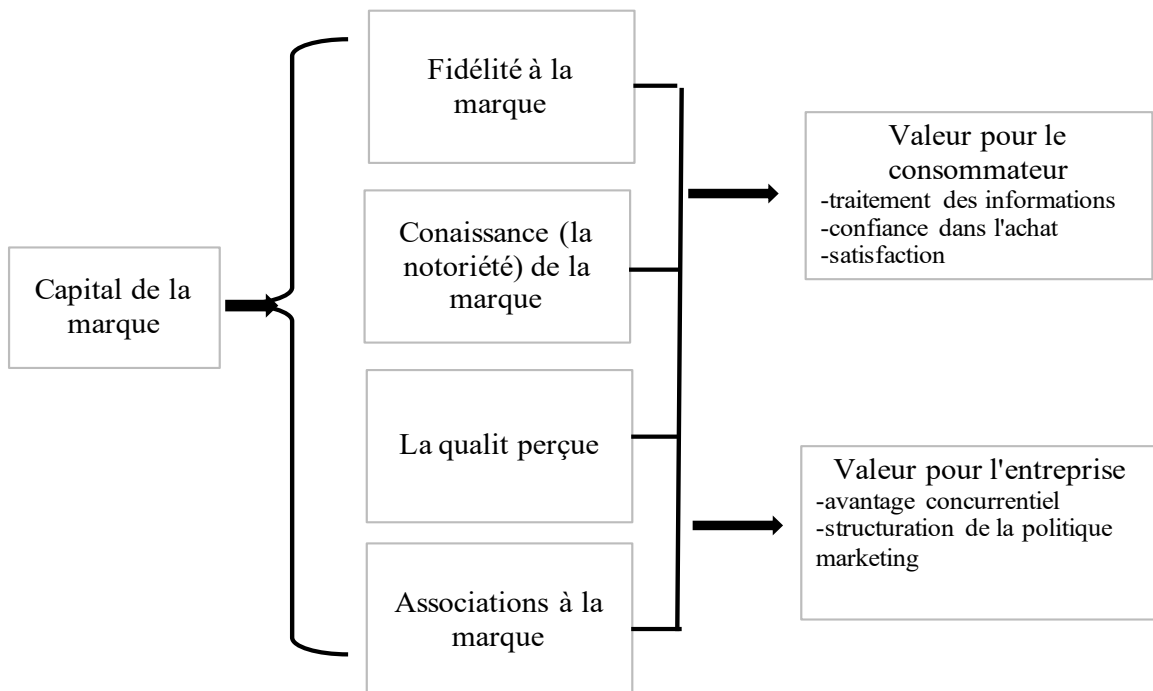


Figure 7 Le capital-marque de Aaker 1991

Ainsi, les entreprises sont responsables de la gestion des actifs (et passifs) de la marque afin

d'augmenter la valeur du produit ou du service pour l'entreprise et le client.

La définition d'Aaker (1991) du capital marque couvre à la fois les perspectives organisationnelles et les perspectives des consommateurs. Cependant, à y regarder de plus près, les quatre grandes dimensions de son modèle de capital marque, à savoir la notoriété de la marque, les associations de marque, la qualité perçue et la fidélité à la marque (à l'exception des actifs de la marque propriétaire) sont considérées du point de vue du consommateur.

Tous les travaux antérieurs s'appuient sur la conceptualisation de Keller (1993) (L. Berry 2000) (J.-P. Danglade 2007)

L'approche de Keller (1993) analyse le capital marque basé sur le client (*customer-based brand equity*) en mettant en avant deux aspects perceptuels clés de la connaissance de la marque : la notoriété de la marque (*brand awareness*) et l'image de la marque (*brand image*).

Cette approche se base sur la connaissance que le consommateur a de la marque, qui est conceptualisée dans la mémoire du consommateur par une variété d'associations.

Plus précisément, cette approche se fonde sur la théorie des réseaux sémantiques de la mémoire à long terme. Cette théorie considère que la mémoire est constituée d'un ensemble de nœuds et de liens. Lorsqu'une information est stockée en mémoire, elle est associée à un nœud qui peut être relié à d'autres nœuds par des liens dont la force peut varier. La marque est un nœud qui peut être relié à un grand nombre d'autres nœuds (associations) avec des liens plus ou moins forts. Selon Camelis (2002), l'ensemble de ces nœuds et liens constitue la connaissance que le consommateur a de la marque.

Cette approche fournit un cadre pour comprendre le capital-marque strictement du point de vue de la psychologie du consommateur (Christodoulides et de Chernatony 2010).

Étant donné que les consommateurs peuvent avoir des niveaux de connaissance de la marque variables, une notoriété de marque et des associations de marque différentes, ainsi que des réactions différentes aux éléments du mix marketing, il est essentiel de comprendre les sources du capital marque afin de concevoir des stratégies de marque et de les gérer de manière efficace.

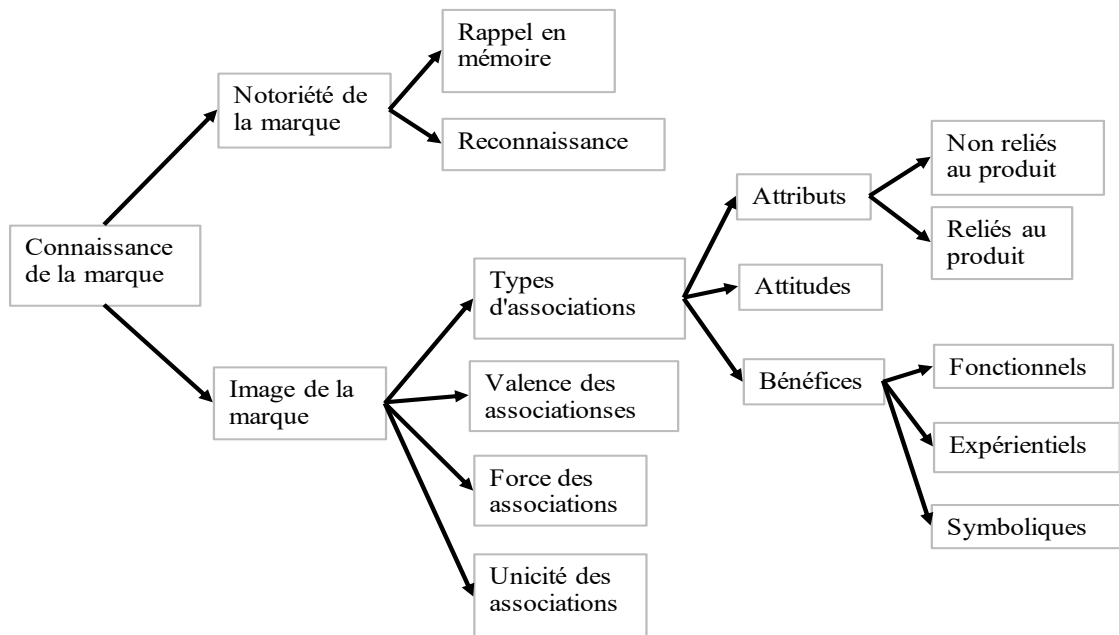


Figure 8 Les dimensions de la connaissance de la marque de Keller 1993

### 3.1.3 Une marque de service

Alors que les théories sur la marque ont été développées dans les années 80 pour le secteur des biens tangibles, les années 90 ont vu l'émergence d'une série de travaux qui cherchent à adapter ces théories au secteur des services. En termes conceptuels, les marques de produit et de service restent toutes deux un ensemble de perceptions rationnelles et émotionnelles qui résident dans l'esprit du consommateur et qui remplissent des fonctions essentielles à la consommation, conférant ainsi une valeur pour le consommateur et l'entreprise (de Chernatony et Dall'Olmo 1999)

Les marques de service bénéficient donc d'une valeur ajoutée similaire à celle des marques de produit, qui résulte de l'image de marque et de la notoriété qu'elles ont su développer. Les concepts de capital de marque, d'image et d'associations de marque sont donc tout aussi pertinents pour les marques de service que pour les marques de produit, qu'il s'agisse de produits tangibles ou de services.

La marque de service se distingue néanmoins par certaines particularités qui ont rendu nécessaire l'émergence d'un modèle spécifique de gestion de marque. Keller (2012) a présenté quatre caractéristiques principales des services:

1. La caractéristique identifiée comme la plus essentielle est *l'intangibilité* des services. Les services diffèrent des produits en ce sens qu'ils ne peuvent pas être touchés, sentis,

vus ou goûtés de la même manière que les produits. Contrairement aux produits, les services sont des expériences réalisées et non des objets. Le manque d'attributs tangibles rend les services plus difficiles à évaluer que les produits. (de Chernatony et McDonald 2003) (Wolak et Harris 1998) (Zeithaml, Parasuraman et Berry 1985)

2. *L'inséparabilité* de la production et de la consommation indique que la production et la consommation vont de paire. Lorsqu'il s'agit de produits, ceux-ci sont normalement élaborés, vendus puis consommés. En ce qui concerne les services, ceux-ci sont généralement d'abord vendus, puis produits et consommés en même temps. Comme le client doit dans la plupart des cas être présent, l'inséparabilité l'oblige à participer activement au processus de production et peut donc affecter la qualité du service (de Chernatony et McDonald 2003) (Zeithaml, Parasuraman et Berry 1985)
3. *L'hétérogénéité* des services traite de la perspective d'incohérence dans la qualité des services. Le service rendu peut varier considérablement d'un producteur à l'autre, d'un jour à l'autre et d'un client à l'autre. Les services fournis par le même individu peuvent également varier en raison du fait que les gens ont de bons et de mauvais jours, et donc fonctionnent de manière incohérente. Le problème de l'hétérogénéité est plus important dans les services à forte intensité de main-d'œuvre (de Chernatony et McDonald 2003) (Zeithaml, Parasuraman et Berry 1985)
4. La *périssabilité* suggère que les services, contrairement aux produits, ne peuvent pas être stockés et sauvegardés pour une occasion ultérieure. Un problème courant pour les entreprises de services est la synchronisation de l'offre et de la demande, qui peut être très difficile. Les entreprises de services se retrouvent souvent confrontées soit à une demande excédentaire, soit à une demande insuffisante. (de Chernatony et McDonald 2003) (Zeithaml, Parasuraman et Berry 1985)

La définition de la marque de service la décrit comme un « ensemble spécifique d'attributs matérialisés dans un service concret bien qu'intangible » (J. N. Kapferer 1998), ce qui lui confère un rôle similaire à celui des marques de produits tangibles, tout en mettant en évidence les particularités intangibles des services (Camelis, 2002).

Eiglier (2004) a souligné le rôle spécifique de la marque-enseigne dans le contexte de la marque de service. En effet, les marques de service sont associées à une enseigne ou à un support physique qui permet la prestation du service. Ce rôle d'enseigne permet de localiser l'unité de service dans laquelle le client peut consommer le service, rendant ainsi le service tangible grâce

à l'ensemble des éléments nécessaires à sa réalisation. Ainsi, l'enseigne homogénéise et standardise le service face à l'incertitude de la prestation humaine, tout en rassurant le client quant à sa propre participation (Eiglier, 2004). Par conséquent, le service acquiert une dimension situationnelle grâce à l'enseigne.

En effet, la marque de service est non seulement spatialement située, mais elle est également temporellement définie. Contrairement aux produits tangibles, les services sont périssables et ne peuvent être stockés, ce qui signifie que la qualité du service varie selon le moment de la prestation. Par conséquent, la marque de service doit offrir une expérience constante et cohérente à chaque point de contact avec le client, afin de maintenir sa réputation et sa valeur perçue. Cette constance dans le temps est donc un élément clé de la marque de service.

Le *branding* est donc une stratégie qui permet de rendre le service plus tangible (Berry et Parasuraman 1991). Il est donc crucial de construire une image de service forte, en y incluant des associations à la marque qui permettent de rendre cette représentation mentale plus concrète, à l'aide de symboles ou de métaphores.

La mise en place d'une stratégie de marque de service requiert une approche particulière, car les marques de service reconnaissent que leurs actions ne sont pas seulement centrées sur les consommateurs, mais aussi sur les employés et les différents partenaires. Par exemple, le Festival *In* d'Avignon a su construire une marque forte en mettant en avant l'expérience unique qu'il propose non seulement au public, mais aussi aux acteurs, réalisateurs et autres professionnels du théâtre qui y participent. Cette marque leur permet de se différencier de la concurrence et d'attirer un public fidèle et engagé.

En définitive, peu de travaux prennent en compte les spécificités des services (L. Berry, *Cultivating service brand equity* 2000) (Camelis 2002) (Gladden et Funk 2002) et des parties prenantes dans leur modèle de gestion du capital-marque.

## **3-2 Le capital-marque d'après l'approche des parties prenantes**

Jones (2005) a été le premier à souligner l'influence des différentes parties prenantes sur le développement du capital marque. Il soutient que pour la plupart des entités, l'implication des

consommateurs/clients dans le développement de la valeur ajoutée par le biais de la marque est minime et que, par conséquent, la prévalence des approches des clients (Keller 2012) (Aaker 1991) est difficile à justifier.

Au lieu de cela la source de la marque peut souvent être trouvée en dehors de la relation dyadique entreprise-consommateur/client (Jones 2005).

Il a concentré sa recherche sur l'importance des PP et sur la nécessité pour les gestionnaires de tenir compte des caractéristiques et des attentes individuelles de chacune. Il explore le potentiel de divers acteurs pour avoir un impact sur la valeur de la marque.

Les principales contributions de la recherche de Jones (2005) incluent : que la valeur de la marque réside dans l'interaction entre la marque et les attentes des diverses PP externes et internes, et que les activités d'acteurs autres que les managers influencent également la façon dont la marque est perçue.

Son travail est donc une source d'inspiration clé pour l'approche de cette thèse.

La contribution de Jones (2005) a représenté un saut majeur d'une ère de marque centrée sur les relations avec les clients à une ère de marque centrée sur les parties prenantes, où la cocréation de valeur de marque est un processus continu, social, hautement dynamique et interactif qui implique l'organisation, la marque et toutes les parties prenantes. (Merz, He et Vargo 2009).

Des contributions ultérieures ont transféré cette perspective à la définition du capital marque en faisant valoir qu'il est le résultat d'un processus dynamique et de la réalisation collaborative de nombreuses interactions de PP avec l'entreprise, dans un contexte spécifique tel qu'un marché national (Davick, Vinhas da Silva et Hair 2015).

Cette nouvelle ère est caractérisée par :

1. L'interdépendance des acteurs

Un développement clé dans la littérature sur les relations inter-organisationnelles a été le passage d'une perspective dyadique à une perspective de réseau (Hakansson et Snehota 1995). Les auteurs ont fait valoir que le monde n'est pas constitué de transactions isolées entre des organisations et d'autres acteurs, mais plutôt d'entités interconnectées avec des ressources distinctes, liées entre elles par des relations (Waluszewski, Hadjikhani et Baraldi 2009). Chaque acteur et relation est influencé par son environnement et inversement (Ritter et Gemunden 2003). Cela signifie que des développements et des activités positives aussi bien

que négatives peuvent influencer une organisation, ses performances et sa marque. Ces influences proviennent non seulement des acteurs commerciaux (ex. distributeurs, fournisseurs, etc.), mais également des acteurs sociaux (ex. ONG) et politiques (ex. le gouvernement) (Hadjikhani et Sjögren 1995).

Cela montre la nécessité de comprendre l'interface avec les différents acteurs directs et indirects, comment l'entreprise peut les influencer et être influencée par eux pour assurer le développement souhaité de la marque. Cependant, pour soutenir cette compréhension et une gestion efficace, il faut une théorie concernant ces diverses influences externes, et c'est un objectif de cette thèse.

## 2. L'influence réciproque

La théorie des parties prenantes nous rappelle que l'entreprise opère parmi des acteurs qui ont tous un certain intérêt et/ou participation dans l'entreprise comme c'est expliqué en détail dans le chapitre précédent (Mitchell, et al 1997). Cela confirme l'influence mutuelle entre l'entreprise et les PP, la nature sociale et économique des interactions entre elles et l'entreprise, et le lien entre les marchés commerciaux, sociaux et politiques.

De plus, il indique différents types de valeur qui peuvent être créées par l'interaction, comme la valeur économique (ex : rentabilité), mais aussi la valeur non monétaire comme la valeur technologique (ex : capacité à introduire une nouvelle technologie et à innover), sociale (ex : légitimité accrue, position altérée dans la société) et managériales (ex : évolution des styles et processus de management).

Cela suggère que la valeur d'une marque à capital élevé pour l'organisation implique non seulement des retombés financiers ou même de la valeur tirée d'une relation individuelle seule, mais réside également dans le potentiel d'influencer d'autres acteurs et une dynamique plus large.

## 3. La collaboration

Les chercheurs soutiennent que les managers perdent le contrôle sur les processus de développement de la marque en raison de la multitude d'influences des parties prenantes externes (Veloutsou et Delgado-Ballester 2019). Cependant, Frooman (1999) soutient que, bien que fortement influencée par son environnement, l'organisation peut influencer sa propre foi en influençant les actions, les décisions, les politiques, les pratiques et les objectifs de diverses PP externes.

La collaboration interorganisationnelle est une stratégie cruciale pour créer de la valeur tant

pour l'organisation ciblée que pour les divers acteurs partenaires (Powell, Koput et Smith-Doerr 1996). Elle permet aux organisations d'accéder à des ressources supplémentaires, de tirer parti de capacités complémentaires, de réaliser des économies d'échelle ou de portée, et d'accroître leurs capacités d'innovation. Ces avantages à long terme ont un impact positif sur la performance globale de l'entreprise (Soda, Usai et Zaheer 2004).

Bien que les motivations de la collaboration soient avant tout subjectives à chaque acteur, incluant des avantages financiers, la réduction des coûts, l'efficacité, la rationalisation des processus et la cohérence des efforts (Himmelman 1996), son objectif ultime est de générer des avantages pour toutes les parties impliquées, y compris la société dans son ensemble. En collaborant, les acteurs peuvent s'attaquer à des problèmes sociaux ou macroéconomiques qui dépassent les capacités d'un seul acteur à résoudre. La collaboration vise donc à créer un impact positif plus large et à relever des défis collectifs.

Cela a été noté comme une raison clé des partenariats sociaux (Savage, et al. 2010), en particulier pendant le processus d'internationalisation des entreprises (Lee, Park et Hadjikhani 2012), et d'une importance capitale pour la capacité de l'homme à relever ses grands défis, tels que le changement climatique (Buckley, Doh et Benischke 2017).

Vargo et Lusch (2011) ont soutenu que la collaboration représente un processus de création commune de valeur, car elle reconnaît la participation de divers acteurs externes. Par définition, elle s'oppose à la vision de l'entreprise comme la seule entité contribuant à la création de valeur. En effet, cette collaboration devrait être incitée par les managers, pour mobiliser les différentes PP afin de contribuer à la performance durable de l'entreprise et conduire à des changements à l'échelle de la société qui peuvent bénéficier à l'organisation et, potentiellement, à toutes les personnes impliquées (Hakansson et Ford 2002).

### **3-3 Modèle de la valeur de la marque pour les parties prenantes « *Stakeholder-brand Value Model* » (Jones, 2005)**

Comme cela a été mentionné précédemment, la notion de co-création est intégrée à la valeur de la marque par Richard Jones en 2005. Cette notion remplace l'approche dyadique entre le consommateur et l'entreprise. Il a été démontré que la création commune de marque avait le



potentiel de contribuer au capital marque d'une entreprise (R. Jones 2005) (Merz, He et Vargo 2009).

Les concepts de création d'entreprise de marque et de co-création de valeur font référence à la création de capital marque et de valeur par le biais de la performance des relations entre les parties prenantes et l'entreprise. (R. Jones 2005) (Helm et Jones 2010).

Les recherches menées par Jones (2005) ont également repoussé les limites de la création originale de valeur afin que les chercheurs et les managers considèrent, au moins, les PP d'une marque comme des agents actifs de création de valeur en plus des consommateurs.

Une partie prenante a été déterminée comme agent actif d'une marque lorsqu'elle influence intentionnellement ou non les aspects liés à cette marque par ses actions, ses interactions et ses relations (R. Jones 2005) (Merz, He et Vargo 2009).

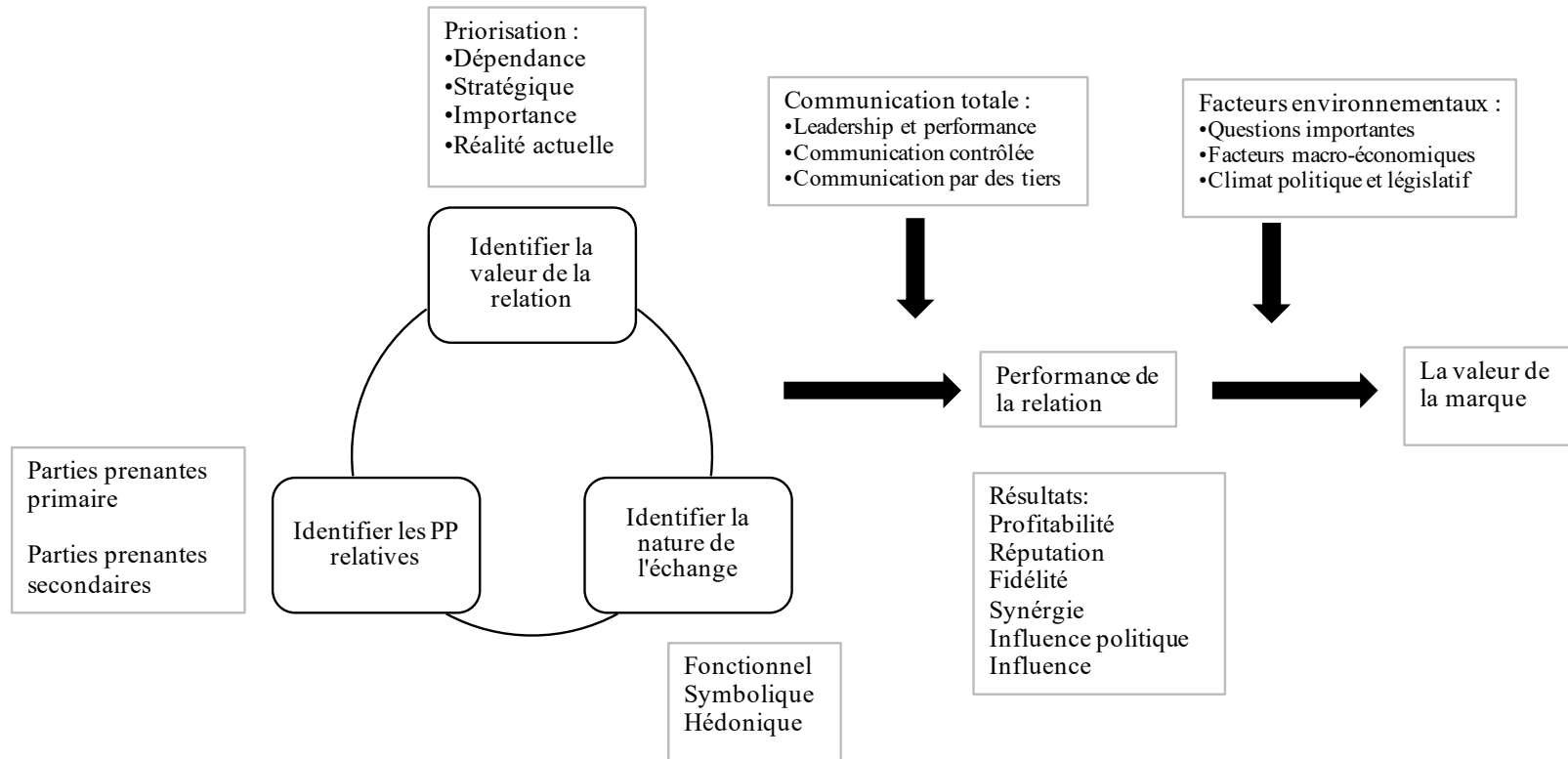
Le modèle de Jones (2005) considérait la performance de la relation entreprise-partie prenante comme un facteur décisif de création commune de valeur. Selon ce modèle, les PP contribuent à la construction des marques, bien que leurs contributions puissent varier en nature, en taille et en fréquence.

Vargo et Lusch (2010) ont également souligné l'importance pour les entreprises d'apprendre à gérer leurs relations de réseau. Jones, (2005) a développé cette proposition en mettant en avant l'importance d'inclure les parties prenantes dans la stratégie de marque, soulignant qu'elles peuvent avoir un impact significatif sur la valeur et le capital marque. Ainsi, il est essentiel de les prendre en compte lors de la gestion de la marque afin de maximiser les résultats.

Dans le cadre de cette étude, la cocréation de valeur est définie comme la création de valeur résultant de la performance de la relation entre la partie prenante et le festival.

Le modèle de Jones (figure ci-dessous) est décrit en détail dans les sections qui suivent en expliquant les choix pris pour cette étude.

Figure 9 Stakeholder-brand Value Model. Source: Jones (2005) Traduction: Auteure



### **1ère étape : Identification des parties prenantes**

Le modèle de Jones (2005) commence par l'étape de l'identification des parties prenantes primaires et secondaires, c'est-à-dire quels sont les acteurs qui contribuent à la valeur de la marque en général et quels sont les autres acteurs qui émergent par rapport à des problèmes spécifiques.

Pour l'identification des PP des festivals, cette étude s'inspire des travaux de Van Niekerk et Getz (2016), qui identifient huit PP universelles et quarante-cinq PP uniques (Tableau 9, p.92) des différents festivals en cumulant des études antérieures.

D'après Van Niekerk et Getz (2016) Cette étude adopte une approche plus globale et consultative, assurant ainsi la durabilité du festival en reconnaissant et en incluant l'intérêt et la contribution des groupes de parties prenantes plus larges et souvent marginalisés.

### **2ème étape : La catégorisation des parties prenantes**

Cette étape du modèle vise à prioriser les parties prenantes en fonction de leur impact sur la valeur de la marque. Trois critères, identifiés par Mitchell et al., sont utilisés pour évaluer la saillance des parties prenantes : le pouvoir, la légitimité et l'urgence. Ces critères sont ensuite traduits en dépendance, signification stratégique, réalité actuelle et importance (R. Jones 2005).

1. Dépendance : Plutôt que de se concentrer sur le pouvoir, on privilégie l'identification des relations basées sur la dépendance, que ce soit en interne ou externe.
2. Signification stratégique : La dépendance est liée à l'orientation stratégique de l'entreprise, en alignant les parties prenantes sur les compétences clés et la création de valeur.
3. Réalité actuelle : Reconnaître que certaines parties prenantes émergent lors d'événements spécifiques, nécessitant un investissement actif lorsqu'elles sont actives.
4. Importance : Évaluer qualitativement la relation entre les parties prenantes et la marque, tenant compte de l'image de la marque et de la réputation.

Le gestionnaire de marque utilise ces critères pour évaluer l'importance de chaque groupe de parties prenantes dans la création et le maintien de la valeur de la marque. Cela permet de comparer les performances attendues avec les performances réelles, tout en soulignant la nécessité d'une focalisation différenciée sur chaque groupe, en fonction de leur pertinence stratégique pour l'équité globale de la marque.

### **3ème étape : Identifier la nature de l'échange**

Dans la dernière étape du processus, le responsable de la marque doit développer une compréhension de la façon dont la valeur de la marque est créée à travers le processus d'échange. Cette étape se divise en deux parties :

- 1) Identifier les types de l'échange

Divers échanges ont lieu dans le cadre de la performance des relations entre les acteurs et les organisations. Jones (2005) présente trois types d'échanges qui peuvent se produire dans le cadre de la performance relationnelle :

1. Les échanges fonctionnels sont le transfert de valeur utilitaire (produits, services ou argent) entre la marque et ses partenaires relationnels
2. Les échanges symboliques font référence à une relation qui se concentre sur les échanges basés sur la réputation et l'image entre la marque et les multiples parties prenantes.
3. Les échanges hédoniques rapportent aux comportements de consommation et d'utilisation des marques.

Les résultats de ces échanges peuvent influencer le capital marque ou la valeur de la marque en modifiant la quantité de valeur possédée par un partenaire relationnel et l'évaluation que les partenaires relationnels font de leur expérience.

Identifier la nature de ces échanges conduira à connaître les attentes des parties prenantes.

## 2) Identifier les attentes de chaque partie prenante

Les échanges, représentant la relation parties prenantes-entreprise, sont de type bidirectionnel, c'est pourquoi c'est important que les dirigeants soient conscients de la nature de l'échange vers leur entreprise.

Normann et Ramirez (1993) affirment que l'interaction entre l'entreprise et le client est au cœur de la création de valeur, plutôt que d'être un processus à sens unique. Ce type d'échange négocié exige que l'entreprise soit consciente des attentes de la PP quant à la nature de cet échange (R. Jones 2005). Ce qui nous amène cette étape de ce modèle.

	PP internes			PP externes				
PP Universelle	Employés	Managers	Propriétaires Actionnaires	Consommateurs	Gouvernement	Fournisseurs	Groupes d'intérêts commun	Concurrents
PP uniques	Bénévoles	Comité du festival	Sponsors	Public	Administration régionale	Artistes	Communauté locale	Festivals de la même nature
	Employés à mi-temps	Comité des directeurs	Propriétaires	Vendeurs	Administration locale	Sponsors	Groupes culturels	Festivals dans la même région
	Employés permanents	Managers	Actionnaires		Police/services publics	Hébergement	Groupes religieux	
	Stagiaires	PDG	Conseil d'administration		L'état	Vendeurs en Alimentations	Groupes environnementaux	
		Managers des départements			Services d'urgence	Musiciens	Syndicats	
		Managers intermédiaires			Autorité fédéral	Clubs	Groupes à but non lucratif	
		Directeurs adjoints		Bureau de l'immigration	Restaurants	Groupes spéciaux		
		Secrétariats			Associations			
					Transports			
					Medias			
				Les bands				

Tableau 9 Les parties prenantes potentielles des festivals. Source: Van Niekerk et Getz 2016 p.428 Traduction : Auteure

Jones (2005) a identifié des attentes à titre indicatifs comme c'est montré en figure 10 ci-dessous.

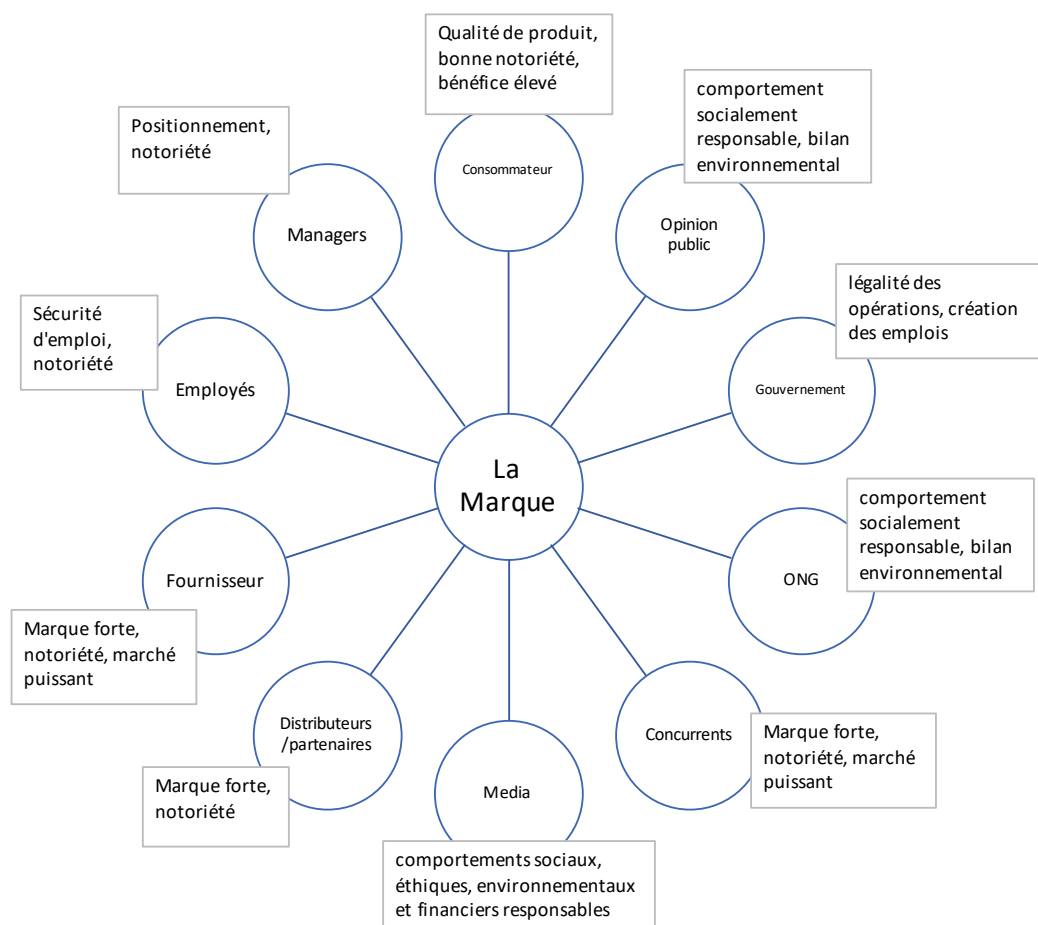


Figure 10 Les attentes clés des parties prenantes. Source : Jones (2005) Traduction: Auteure

Helm et Jones (2010) affirment que la création de valeur se produit si et seulement si la qualité de l'expérience est supérieure aux attentes exprimées par la marque. Cette prémisse soulignait l'importance de comprendre le rôle des attentes dans la gestion de la valeur, car les attentes sont intrinsèquement liées à l'évaluation par la PP de son expérience. Par exemple, dans le cas de la réputation : quels facteurs sont importants pour une bonne réputation ? Le directeur ? Le nom de l'entreprise ? Ses valeurs ? La détermination de ces aspects est centrale dans la création de valeur pour la PP et l'entreprise.

Cette partie prend en compte des préoccupations et des objectifs différents de chaque groupe des PP par rapport à la marque du point de vue des managers, qui doivent être triés et regroupés (R. Jones 2005). Par exemple, les employés seront préoccupés par le statut de la marque à l'extérieur, c'est-à-dire est-ce que c'est une entreprise respectée pour laquelle travailler ? ainsi par la cohérence de la marque en interne, c'est-à-dire est-ce que je vis la marque telle qu'ils nous la disent ? De même, les investisseurs rechercheront une performance financière saine, tandis que les fournisseurs ou les distributeurs rechercheront peut-être des effets de transfert de réputation de marque (Jones, 2005).

Néanmoins, Doyle (1992) souligne que l'entreprise ne peut pas, et ne doit pas, espérer satisfaire toutes ces demandes, mais chercher à atteindre un compromis dans une zone dite de tolérance pour chaque PP dans des contextes spécifiques.

Le but est de comparer les résultats de la catégorisation des PP avec les types d'échanges que l'entreprise aurait besoin d'engager pour répondre aux attentes de chacune, c'est-à-dire le potentiel stratégique de la relation du point de vue de l'entreprise, avec les potentiels de valeur du point de vue de la PP.

Jones, (2005) affirme que cela éloigne le responsable de la façon de se fixer uniquement sur les préoccupations de l'entreprise vers un modèle mutualiste. Ainsi, l'attention passe de l'examen du capital-marque en termes de ce que le responsable de la marque fait au consommateur, à la compréhension de la façon dont la valeur est créée pour les PP et comment cela peut se traduire en valeur pour l'entreprise (R. Jones 2005, 23-24).

### **Sources de la valeur de la marque**

Les trois étapes du modèle mentionné ci-dessus sont des processus continus qui contribuent à la cocréation de la valeur de la marque.

La performance relationnelle, qui est évaluée au cours de ce processus, est influencée par le contexte de communication dans lequel la relation se développe. Jones, (2005) affirme que chaque relation a sa propre logique, qui détermine : (a) ce qui est important ; (b) comment la valeur est mesurée ; et (c) comment la valeur est communiquée (2005, 25). Par conséquent, il vaut mieux adapter la communication et les messages marketing aux caractéristiques et aux besoins de chaque PP.

Pour Jones, (2005) la communication donne des signaux importants sur l'évaluation globale et, explicitement ou implicitement, la performance de l'organisation telle qu'elle est jugée par un éventail de PP. C'est la communication sur la marque qui fournit la source de bonne volonté, de confiance et de réputation qui sont une source importante de la valeur d'une marque.

Le responsable de la marque doit être conscient de l'expérience de communication totale de chaque partie prenante stratégique, y compris la communication de marché directe et payante et les relations publiques, les actions stratégiques de l'entreprise par rapport à la marque, ainsi que la communication indirecte sur la marque via des tiers (R. Jones, Finding sources of brand value: Developing a stakeholder model of brand equity 2005).

Ce modèle n'offre pas de détails en ce qui concerne les différentes formes et outils de

communication, c'est pourquoi cette thèse a recours à d'autres auteurs qui exposent en détails la communication et ses outils.

Bien que la publicité soit souvent un élément central d'un programme de communication marketing (K. L. Keller 2012) (Kotler, Keller et Manceau 2015), ce n'est généralement pas le seul élément, ni même le plus important, pour renforcer le capital-marque. Mais elle est accompagnée d'autres outils. Kotler et al, (2015) de leur côté, présentent sept outils majeurs de communication qui constitueront la base d'une partie de cette étude :

1. La publicité et les médias qui se caractérisent par la puissance d'action, la richesse d'expression exceptionnelle et le contrôle.
2. La promotion des ventes qui se caractérise par sa capacité à attirer l'attention, le pouvoir de stimulation et son impact de court terme voire immédiat.
3. Le parrainage et l'événementiel qui se caractérisent par la pertinence, l'implication directe des clients, le caractère implicite en créant des associations implicites entre l'événement et la marque.
4. Les relations publiques qui se caractérisent par un grand niveau de crédibilité, la capacité à toucher des prospects, et une grande force d'expression.
5. Le marketing direct et le marketing interactif, comme l'internet, le mailing, le marketing téléphonique, etc.) se caractérisent par la personnalisation, la rapidité et l'interactivité.
6. Le marketing viral, sous forme d'Internet et autres en dehors de cet outil, se caractérise par un fort degré d'influence, le caractère personnel, sa pertinence temporelle.
7. La vente est un outil, avec une vision à moyen terme, efficace à la fin du processus d'achat. Elle permet l'échange interpersonnel et réciproque, favorise donc la nécessité d'une réponse de la part de l'acheteur qui se trouve en face du vendeur essayant de le convaincre.

Les communications marketing peuvent contribuer au capital-marque de différentes manières (K. L. Keller 2012, 219):

1. En faisant connaître la marque ;
2. Lier les associations de points de parité et de points de différence à la marque dans la mémoire des consommateurs ;
3. Susciter des jugements ou des sentiments positifs sur la marque ;
4. Faciliter un lien plus fort entre le consommateur et la marque et la résonance de la marque,
5. Former les structures de connaissance de marque souhaitées, et fournir des incitations suscitant la réponse différentielle qui constitue le capital de marque basé sur le client.



Les communications marketing sont flexibles en ce sens qu'il existe de manières différentes dont elles peuvent contribuer au capital-marque. Dans le même temps, le capital-marque aide les spécialistes du marketing à déterminer comment concevoir et mettre en œuvre différentes options de communication marketing (K. L. Keller 2012)

### **La performance de la relation**

Après cela, les résultats de la performance relationnelle sont développés et reflétés sous forme de rentabilité, de notoriété, de fidélité, de synergie et/ou d'influence politique. Cela reflète le fait que le modèle ne se concentre pas sur une seule mesure de résultat, mais sur l'identification de résultats pertinents, pour la marque, par rapport aux principales parties prenantes de la marque. Ces résultats de performance relationnelle influencent à leur tour la valeur globale de la marque.

Jones, (2005) affirme que le responsable de la marque doit établir une liste de contrôle des résultats positifs en relation avec chaque PP afin de surveiller les performances de la relation.

C'est important de noter que le modèle de Jones (2005) n'offre pas de définition détaillée de ces résultats, alors l'objectif est de développer des définitions des résultats des relations avec les PP dans le cadre des festivals.

Les résultats éventuels suggérés par le modèle sont :

1. La rentabilité : Une relation solide avec les parties prenantes, tels que les sponsors et les visiteurs, peut contribuer à la rentabilité d'un festival. Des partenariats stratégiques avec des sponsors peuvent générer des revenus supplémentaires, tandis qu'une participation et une fréquentation accrues peuvent augmenter les ventes de billets et les recettes.
2. La notoriété : La notoriété d'un festival est essentielle pour attirer des participants et des visiteurs. Des relations positives avec les parties prenantes, comme les médias, les artistes et la communauté locale, peuvent renforcer la notoriété du festival en tant qu'événement de qualité, professionnel et respectueux.
3. La fidélité : Une relation de confiance et de satisfaction avec les participants et les visiteurs peut encourager leur fidélité envers le festival. Des expériences positives, une programmation attrayante et une communication transparente contribuent à fidéliser les festivaliers, qui sont plus enclins à revenir d'une année à l'autre.
4. La synergie : Une collaboration efficace avec les parties prenantes peut créer une synergie bénéfique pour un festival. Par exemple, un festival peut travailler en partenariat avec des

acteurs locaux tels que des entreprises, des organisations culturelles et des institutions pour créer des expériences uniques, promouvoir la destination et maximiser l'impact économique et social.

5. L'influence politique : Les festivals peuvent avoir un impact politique en termes de soutien des autorités locales, de développement régional et de promotion du patrimoine culturel. En entretenant des relations positives avec les parties prenantes politiques, les festivals peuvent bénéficier d'un soutien accru, d'une visibilité accrue et de politiques favorables.
6. L'influence : Les festivals peuvent influencer les comportements et les perceptions des parties prenantes, notamment en matière d'appréciation de la culture, de promotion de l'art et de la musique, et de sensibilisation aux enjeux sociaux et environnementaux. Les festivals peuvent servir de plateforme pour transmettre des messages, inspirer le changement et encourager l'engagement.

Ces résultats de performance relationnelle, associés à une série de facteurs environnementaux, auront un impact sur la valeur globale de la marque dans la relation partie prenante-marque.

L'effet que les PP ont sur la valeur globale de la marque dépend d'une série de facteurs environnementaux.

Jones, (2005) affirme que le plus évident de ces facteurs étant les facteurs macro-économiques. Étant donné que l'environnement micro-économique qui est constitué de tous les acteurs de l'entreprise (les employés, les clients, les fournisseurs, etc) (Kotler et Armstrong 2017) est déjà analysé dans le modèle de Jones (2005).

Une relation partie prenante-marque peut être très performante selon le modèle, mais si l'environnement macro-économique change, la valeur de la relation peut être affectée négativement. Par exemple, une variation du taux de change euro/dollar, et la baisse des exportations qui en résulte, peuvent annuler une relation d'investissement très favorable ; la relation partie prenante-marque peut bien fonctionner, mais la valeur globale de la marque chuterait.

Pour réussir, les entreprises doivent s'adapter aux tendances et évolutions en cours dans leurs environnement (Kotler, Keller et Manceau 2015). Par conséquent, il est dans l'intérêt des organisations d'analyser leur environnement marketing pour faire face à toute menace potentielle du marché et tirer parti de toutes les opportunités disponibles. Les managers doivent avoir conscience des conditions dans lesquelles leurs organisations opèrent (Jones 2005). Les conditions

réglementaires et concurrentielles ainsi que les autres forces du marché, notamment ; forces politiques, économiques, sociales et technologiques, pourraient affecter la performance organisationnelle des entreprises touristiques.

Cette étude examine, du point de vue des dirigeants, ces facteurs macro-environnementaux.

En bref, le modèle de la valeur de la marque basé sur les PP de Jones (2005) offre une approche holistique, par rapport aux orientations dominantes précédemment citées dans la littérature marketing, pour comprendre les relations entre les PP et la marque d'un festival dans la cocréation de sa valeur.

Le modèle conceptuel de cette thèse (figure 11, p.101) a été inspiré par le modèle de Jones (2005) pour explorer les sources de valeur de la marque d'un festival pour ses parties prenantes. Le modèle a fourni un cadre pour identifier les parties prenantes et pour analyser comment les interactions et les relations avec elles ont influencé les résultats de performance qui améliorent la valeur de la marque dans ces études de cas.

Enfin il faut noter que cette thèse prend en compte les concepts basiques liés au capital marque tels que : la notoriété de la marque, les associations de marque, la qualité perçue, la fidélité à la marque, l'identité et les propriétés de la marque (D. A. Aaker 1991), afin d'introduire et d'explorer les marques de chaque festival à travers les yeux de ces managers.

## **Conclusion du chapitre**

Après avoir examiné l'événement en tant que système impliquant diverses parties prenantes dans le premier chapitre, suivi par l'exploration des différentes stratégies marketing applicables à ce type de service dans le deuxième chapitre, le présent troisième chapitre se consacre à l'application du concept de marque aux festivals.

Dans la première partie, nous avons fourni des définitions générales du concept de marque, explorant ensuite en détail les notions de marque, de capital-marque, et de marque de service.

La deuxième section s'est penchée sur l'approche du capital-marque selon la perspective des parties prenantes, soulignant que la source de la marque peut souvent être identifiée en dehors de la relation dyadique entre l'entreprise et le consommateur/client.

Enfin, la troisième section a été dédiée à l'examen du modèle de la valeur de la marque pour les parties prenantes, développé par Jones (2005), un outil que les gestionnaires peuvent utiliser pour renforcer le capital-marque de leurs produits ou services.

Ensuite, nous synthétiserons la revue de littérature, intégrant les éléments clés tirés des chapitres précédents, et introduirons le modèle global de cette thèse

## **Synthèse de la revue de littérature et modèle général :**

Le premier chapitre de la revue de littérature s'est consacré à explorer le domaine de recherche sur les festivals. Dans la première section de ce chapitre, nous avons abordé les festivals en tant que systèmes sociaux ouverts qui dépendent de leur environnement. Leur interaction avec divers acteurs tels que les distributeurs et les artistes est considérée comme l'élément le plus important du système social. Les festivals dépendent de ressources externes telles que les films, les cinéastes, le financement, les membres du public et les médias pour leur fonctionnement. Cette dépendance envers les ressources externes varie d'un festival à l'autre, mais tous nécessitent une interaction externe pour réussir. Ainsi, les festivals représentent un type particulier de système social dont la structure opérationnelle est basée sur un modèle de système ouvert. Il est important de noter que la gestion d'un festival a des répercussions sur les autres aspects de son fonctionnement, et chaque tâche de gestion empiète sur les autres. Par ailleurs, dans l'optique du marketing territorial, essentiel pour les territoires, l'ajustement de l'offre territoriale en fonction de la connaissance de l'environnement vise à renforcer l'attractivité et l'hospitalité. La marque territoriale se positionne comme un outil stratégique de gestion de l'image du territoire, nécessitant des approches spécifiques adaptées à ses caractéristiques. Les événements, en tant que leviers du marketing territorial, exercent une influence significative sur l'image, l'attractivité et le développement des territoires, avec les festivals jouant un rôle crucial en ancrant l'identité locale.

Ensuite, nous nous sommes penchés sur les différents acteurs d'un système culturel, ainsi que sur le système de gestion d'un événement, en mettant l'accent sur un modèle de gestion intégrant la gestion de la marque d'un festival. Nous avons jugé essentiel d'intégrer les parties prenantes à la gestion de la marque, étant donné la multiplicité d'acteurs influents.

Enfin, nous avons exposé l'importance et la typologie des parties prenantes dans le domaine de l'événementiel. Nous avons ensuite introduit la théorie des parties prenantes, ses critiques, ainsi que la théorie de l'importance des parties prenantes utilisée dans le modèle conceptuel de cette thèse.

Devant la diversité d'acteurs influents, la mise en œuvre d'actions marketing demeure complexe. Le deuxième chapitre de notre revue de littérature a exposé les stratégies marketing applicables aux événements. Bien que les outils traditionnels du marketing soient couramment

utilisés par de nombreux praticiens, ils demeurent insuffisants face à la complexité inhérente à l'événement et à la diversité de ses publics cibles. Après avoir souligné cette lacune des outils classiques du marketing, notre attention s'est portée sur l'application d'approches complémentaires en marketing, telles que le marketing des services, le marketing relationnel, le marketing expérientiel et le marketing tribal, spécifiquement adaptées à l'univers des événements.

Malgré les nombreuses recherches portant sur l'application des stratégies marketing aux événements, nous avons observé qu'un nombre restreint de chercheurs ont abordé la question de la gestion de la marque événementielle du point de vue managérial. Dans le troisième chapitre, nous avons abordé les définitions de la marque et du capital marque, en nous concentrant sur la marque de service étant donné que le festival est un service. Nous avons constaté que peu de chercheurs ont exploré la gestion des parties prenantes de la marque d'un festival, malgré plusieurs études portant sur l'application du concept de marque à l'événementiel. Nous avons donc ensuite présenté l'approche des parties prenantes du capital marque utilisée dans notre modèle conceptuel.

À la fin de cette revue de littérature, nous proposons un modèle général de gestion des parties prenantes du capital marque d'un festival. Ce modèle synthétise les réflexions menées par des chercheurs travaillant sur divers aspects des parties prenantes et des festivals.

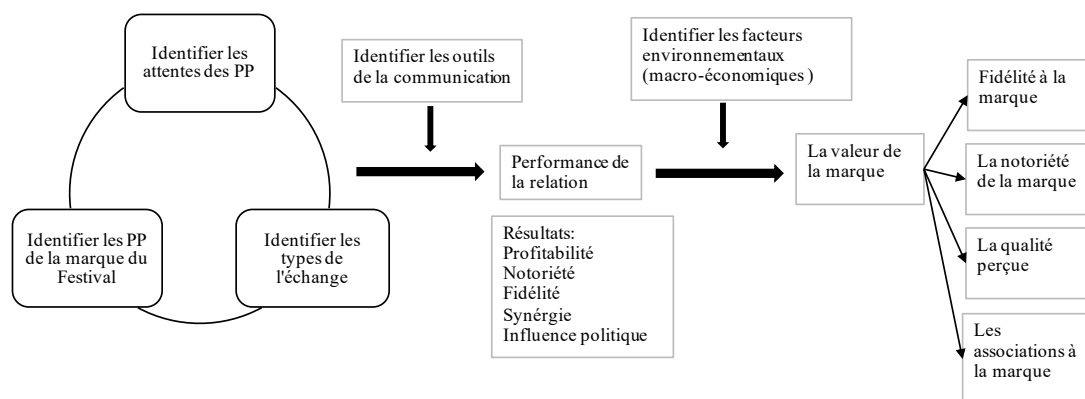


Figure 11 Modèle de la thèse : Identification de la valeur de la marque d'un festival

Avant de chercher à gérer les parties prenantes de la marque d'un festival, il est essentiel de l'introduire et de comprendre sa position sur le marché. Dans cette perspective, l'identification des associations classiques de la marque, de son identité, de sa notoriété, de sa qualité perçue et de la fidélité (D. A. Aaker 1991) revêt une importance primordiale comme point de départ.

La première phase de ce modèle consiste à identifier le processus des relations de valeur avec les parties prenantes du festival. Cette phase débute par l'identification des parties prenantes du festival (Van Niekerk et Getz, 2016).

Par la suite, il convient d'analyser la nature de l'échange afin de mieux comprendre comment la valeur de la marque est créée à travers ce processus. Étant donné que l'échange est toujours réciproque, il est essentiel de prendre en compte la nature de l'échange de retour pour le festival. En d'autres termes, l'interaction entre le festival et son public, par exemple, est au cœur de la création de valeur, plutôt qu'un simple processus à sens unique. Ce type d'échange négocié requiert que le festival soit conscient des attentes des parties prenantes quant à la nature de cet échange.

La performance relationnelle, évaluée tout au long de ce processus, est influencée par le contexte de communication dans lequel la relation se développe. La prochaine étape consiste donc à identifier les différents outils de communication (Kotler, Keller et Manceau 2015) utilisés avec chaque partie prenante du festival.

Ensuite, les résultats de la performance relationnelle seront mesurés en termes de rentabilité, de notoriété, de fidélité, de synergie et/ou d'influence politique.

Ces résultats de performance relationnelle, combinés à divers facteurs environnementaux tels que les facteurs économiques, réglementaires, politiques, technologiques et socio-culturels, auront un impact sur la valeur globale de la marque dans la relation entre la partie prenante et la marque. L'effet des parties prenantes sur la valeur globale de la marque dépendra de ces facteurs environnementaux.

L'utilisation de ces outils de stratégie aura une incidence directe sur la mesure et l'amélioration de la valeur globale de la marque du festival dans sa relation avec les parties prenantes. En intégrant les attentes et les intérêts des parties prenantes dans la gestion de la marque, ce modèle favorisera une approche plus inclusive et durable de la construction et de la gestion du capital de marque du festival. Ce capital de marque du festival permettra aux organisateurs d'attirer de nouveaux spectateurs et partenaires, tout en favorisant son développement et sa pérennité. Nous soutenons l'idée que la marque du festival peut atténuer l'incertitude organisationnelle.

# DEUXIEME PARTIE : LES CADRES

## METHODOLOGIQUES, LES ÉTUDES DE CAS ET

### L'ETUDE EMPIRIQUE

Notre thèse est structurée en trois parties principales. La première partie a présenté le cadre théorique de notre recherche. Cette deuxième partie présentera d'abord la méthodologie choisie, la sélection des cas étudiés et la collecte des données. Ensuite, nous détaillerons deux festivals étudiés : le « Festival de court métrage d'Alexandrie » en Égypte et le « Festival *In* d'Avignon » en France, en mettant en lumière leurs caractéristiques ainsi que leur contexte socio-économique et culturel. Nous procéderons ensuite à une analyse comparative des deux festivals, en nous basant sur notre modèle conceptuel de gestion des parties prenantes d'une marque de festival, afin d'identifier les similitudes et les différences, et d'évaluer leur impact sur la gestion de la marque et leur succès.



# Chapitre 4 : La méthodologie de la recherche et les études de cas

Après avoir effectué une revue de littérature sur les festivals, leurs parties prenantes ainsi que la gestion de la marque événementielle, nous avons mis en évidence d'un manque à propos du concept de marque appliqué à l'événement selon l'approche des PP. La littérature nous a permis d'identifier les principaux acteurs intervenants dans la gestion d'un festival et donc sur sa marque.

L'approche que nous adoptons est exploratoire, ce qui signifie que nous cherchons à développer un modèle de gestion des parties prenantes pour les marques événementielles, spécifiquement adapté à un contexte particulier et défini. Nous orientons notre recherche en nous posant des questions essentielles sur la construction complexe de ces marques, impliquant une diversité d'acteurs. Il convient donc d'établir un protocole méthodologique qui nous permette d'aborder notre problématique.

L'objectif de ce chapitre consiste à préciser notre positionnement épistémologique, le processus de construction de l'objet de la recherche, la méthodologie générale de notre recherche ainsi que le choix et la mise en œuvre des analyses. De plus, ce chapitre sera l'occasion d'introduire nos études de cas, fournissant ainsi une base solide pour la compréhension approfondie de notre recherche.

## 4-1 Épistémologie de la recherche

L'épistémologie est la branche de la philosophie qui étudie la nature de la connaissance, sa justification et sa validité. En ce qui concerne la recherche, l'épistémologie examine les méthodes, les hypothèses et les théories utilisées dans le processus de recherche scientifique. Wacheux (1996) a défini l'épistémologie comme une science des sciences ou une philosophie de la pratique scientifique sur les conditions de la validité des savoirs théoriques. L'épistémologie est considérée comme un guide pour l'action de recherche, elle permet de se démarquer des consultants, des dirigeants, des journalistes. Le chercheur, qu'il soit en quête de

découvertes ou cherchant à prouver une hypothèse, se doit de prendre en considération les facteurs qui ont influencé la formation de ses affirmations.

### **4-1-1 Les paradigmes épistémologiques**

En sciences de gestion, plusieurs paradigmes épistémologiques peuvent être identifiés. Ces paradigmes ont des conceptions différentes de la réalité, de la connaissance et des méthodes de recherche utilisées. Une synthèse de la littérature est faite dans le tableau suivant (Thiétart et al. 2014) (Perret et Séville 2003) (Soler 2000) (Wacheux 1996)

Il est important de noter que ces approches ne sont pas mutuellement exclusives et que de nombreuses recherches utilisent des méthodes et des théories provenant de plusieurs approches épistémologiques. Il est également important de prendre en compte les biais et les présupposés qui peuvent être présents dans notre propre approche et de travailler pour les minimiser.

Compte tenu du caractère social et contingent des événements de cette recherche, le paradigme interprétativiste semble aider positivement l'analyse du phénomène événementiel (Getz et Page 2019). Cette recherche impliquée se situe donc dans une logique interprétativiste posant l'hypothèse de l'interdépendance entre le chercheur et l'objet étudié. Dans le sens où le chercheur doit s'immerger dans le contexte du phénomène étudié pour et développer des connaissances de l'intérieur, son outil principal étant l'empathie.

Épistémologies	Définitions	Principes fondamentaux	Méthodes de recherche	Domaines de recherche
Positiviste	Il se concentre sur l'objectivité, la mesure et la quantification des phénomènes. Cette approche est souvent associée à la science traditionnelle et suppose que le monde est constitué d'entités mesurables et observables.	<p>1-L'objectivité : Les chercheurs doivent être impartiaux et ne pas influencer les résultats de leur recherche. Ils doivent donc s'efforcer d'éliminer toute subjectivité ou biais dans leur recherche.</p> <p>2-La mesure : Les phénomènes doivent être mesurés de manière objective pour obtenir des résultats précis et fiables.</p> <p>3-La quantification : Les résultats doivent être quantifiables pour être comparés et généralisés à d'autres contextes.</p>	Quantitatives telles que les enquêtes, les expériences et les études statistiques	Référentiel des sciences de la nature (la médecine, la biologie et la physique) où la mesure et la quantification sont essentielles pour comprendre les phénomènes.
Constructiviste	Il se concentre sur la construction sociale de la réalité. Cette approche suppose que la réalité est créée à travers les expériences individuelles et que les connaissances sont influencées par le contexte social et culturel.	<p>1-La réalité est construite : La réalité n'est pas donnée d'avance, elle est construite à travers les expériences individuelles et les interactions sociales.</p> <p>2-Les connaissances sont construites : Les connaissances ne sont pas simplement découvertes, elles sont construites à travers les expériences individuelles et les interactions sociales.</p> <p>3-Le contexte social et culturel est important : Le contexte social et culturel influence la manière dont les individus construisent leur réalité et leur connaissance.</p>	Qualitatives telles que les entretiens, les études de cas et l'observation participante	Sciences sociales, tels que la sociologie, l'anthropologie et la psychologie sociale, où la compréhension des expériences individuelles et des interactions sociales est essentielle pour comprendre la complexité de la réalité sociale.
Interprétative	Il se concentre sur la signification et l'interprétation des phénomènes sociaux. Cette	1-La réalité est construite socialement : La réalité est construite à travers les interactions sociales et la signification des phénomènes sociaux est influencée par le contexte culturel et historique.	Qualitatives telles que les entretiens, les observations et les études de cas.	Sciences sociales, tels que la sociologie, l'anthropologie et la psychologie sociale, où

	<p>approche suppose que la réalité est construite socialement et que la signification des phénomènes sociaux est influencée par le contexte culturel et historique.</p>	<p>2-La signification est importante : La signification des phénomènes sociaux est importante et doit être comprise dans son contexte culturel et historique.</p> <p>3-Les chercheurs sont impliqués : Les chercheurs ne sont pas des observateurs neutres, mais sont impliqués dans le processus de recherche et doivent être conscients de leur propre perspective.</p>		<p>la compréhension de la signification des phénomènes sociaux est essentielle pour comprendre la complexité de la réalité sociale.</p>
Critique	<p>se concentre sur l'analyse des relations de pouvoir dans la société et sur la critique des structures sociales qui maintiennent ces relations de pouvoir inégalitaires</p>	<p>1-La critique des structures sociales : l'approche critique cherche à mettre en évidence les structures sociales qui maintiennent les relations de pouvoir inégalitaires dans la société. Les chercheurs qui adoptent cette approche analysent les inégalités de pouvoir entre les groupes sociaux et les façons dont ces inégalités sont maintenues et reproduites.</p> <p>2-L'analyse des relations de pouvoir : l'approche critique se concentre sur l'analyse des relations de pouvoir qui sous-tendent les structures sociales. Les chercheurs qui adoptent cette approche cherchent à comprendre les mécanismes de pouvoir qui régissent les relations entre les individus et les groupes sociaux.</p> <p>3-La perspective de l'émancipation : l'approche critique cherche à produire des connaissances qui peuvent aider à créer une société plus juste et égalitaire. Les chercheurs qui adoptent cette approche cherchent à proposer des alternatives pour transformer les relations de pouvoir inégalitaires et pour créer des organisations et des industries plus équitables.</p> <p>4- La positionnalité du chercheur : l'approche critique reconnaît que la position sociale, économique et politique du chercheur peut influencer sa recherche. Les chercheurs qui adoptent cette approche réfléchissent sur leur propre positionnalité et cherchent à comprendre comment leur position peut influencer leur recherche.</p>	<p>Qualitatives, telles que des entretiens, des observations et des études de cas, pour explorer les expériences vécues des individus et les relations de pouvoir qui les affectent.</p>	<p>Sciences sociales</p>

Pragmatique	Il considère que la validité d'une théorie ou d'une méthode de recherche est liée à son efficacité pratique, c'est-à-dire à sa capacité à produire des résultats utiles et applicables dans la vie réelle.	<p>1-L'importance de la pratique : l'approche pragmatique met l'accent sur l'importance de la pratique et de l'expérience dans la recherche. Elle considère que les résultats de la recherche doivent être pertinents pour les problèmes pratiques et les besoins des utilisateurs.</p> <p>2-La recherche orientée vers l'action : l'approche pragmatique favorise une recherche orientée vers l'action, c'est-à-dire une recherche qui vise à résoudre des problèmes pratiques et à répondre aux besoins des utilisateurs. Les chercheurs qui adoptent cette approche cherchent à produire des connaissances qui peuvent aider à améliorer les pratiques professionnelles et les politiques publiques.</p> <p>3-L'importance de la collaboration : l'approche pragmatique met l'accent sur l'importance de la collaboration entre les chercheurs et les utilisateurs des résultats de la recherche. Elle considère que les utilisateurs doivent être impliqués dès le début de la recherche pour que les résultats soient pertinents et applicables.</p> <p>4- L'évaluation de l'efficacité : l'approche pragmatique encourage l'évaluation de l'efficacité des résultats de la recherche, c'est-à-dire leur capacité à produire des résultats utiles et applicables dans la vie réelle. Les chercheurs qui adoptent cette approche cherchent à mesurer l'impact de leurs résultats sur les pratiques professionnelles et les politiques publiques.</p>	Pluralisme méthodologique, c'est-à-dire l'utilisation de différentes méthodes de recherche en fonction des besoins et des objectifs de la recherche.	Plusieurs domaines (Sciences sociales, sciences de l'éducation, santé etc)
-------------	--	--	--	--

Tableau 10 Une synthèse de la littérature sur les paradigmes épistémologiques

## 4-1-2 Les modes de raisonnement

En sciences de gestion, on utilise également différents modes de raisonnement pour étudier et analyser les phénomènes organisationnels et managériaux chacun avec ses propres caractéristiques et utilisations. Parmi les modes de raisonnement les plus courants en sciences de gestion, on peut citer :

Le raisonnement déductif est utilisé pour déduire des conclusions spécifiques à partir de théories ou d'hypothèses générales. Le processus de déduction implique à formuler une ou plusieurs propositions générales (les prémisses) qui sont acceptées comme vraies. Puis, à identifier la structure logique des prémisses, en utilisant des règles de raisonnement telles que la logique formelle, les lois de la pensée, les syllogismes, etc. Ensuite, à appliquer la structure logique des prémisses pour en déduire une conclusion spécifique. Cette conclusion doit nécessairement être vraie si les prémisses sont vraies et si la structure logique est correcte. Enfin, à vérifier la conclusion déduite en la comparant à des observations empiriques ou en la testant par des expériences ou des enquêtes.

Contrairement à la déduction, l'induction consiste à partir d'observations spécifiques pour en déduire des généralisations ou des théories. L'induction est souvent utilisée pour explorer des domaines de recherche qui ne sont pas encore bien compris ou pour découvrir des modèles, des tendances ou des relations qui n'ont pas encore été identifiés. Elle peut être utilisée pour collecter des données sur les comportements humains, les phénomènes naturels ou les processus sociaux, et pour en déduire des généralisations qui peuvent être utilisées pour prédire les résultats futurs. La première étape de son processus consiste à observer un phénomène spécifique, puis à collecter des données sur le phénomène observé. Ensuite, classer les données collectées en catégories ou en thèmes pour identifier les modèles, les relations et les régularités émergentes qui fonderont la formulation d'une hypothèse ou d'une théorie générale, qui sera par la suite vérifiée. La dernière étape consiste à réviser et à affiner l'hypothèse ou la théorie en fonction des nouvelles données collectées et des résultats de la vérification.

L'hypothético-déduction, quant à lui, consiste à partir d'une hypothèse ou d'une théorie générale pour en déduire des conséquences spécifiques et tester ces prédictions par l'expérience ou l'observation. L'hypothético-déduction est basée sur l'idée que les théories scientifiques doivent être testables et falsifiables, c'est-à-dire qu'elles doivent être formulées de manière à pouvoir être confirmées ou infirmées par des observations ou des expériences. Les scientifiques utilisent

souvent des hypothèses pour générer des prédictions spécifiques qui peuvent être testées empiriquement. Si les prédictions sont confirmées par les résultats de l'expérience ou de l'observation, cela renforce la confiance dans la validité de l'hypothèse ou de la théorie. Si les prédictions ne sont pas confirmées, cela peut conduire à la révision ou au rejet de l'hypothèse ou de la théorie.

La démarche de cette thèse est inductive, car elle vise à explorer le système de fonctionnement des festivals dans des contextes complètement différents, en particulier en cherchant à comprendre les sources de valeur de la marque d'un festival. Contrairement à une approche déductive qui partirait d'hypothèses prédéfinies pour tester leur validité, notre démarche inductive repose sur une observation directe du terrain et sur l'analyse des données disponibles concernant la problématique événementielle en Égypte.

### **4-1-3 Choix méthodologiques**

Cette recherche est issue du travail du chercheur dans l'organisation du « Festival de court métrage d'Alexandrie » pendant cinq ans (2018-2022). Ce qui a permis de créer une observation et une connaissance approfondie du contexte et des problématiques. Cette étude vise à résoudre des problèmes pratiques en fournissant des solutions concrètes, en impliquant les personnes concernées et en cherchant à produire un changement concret et mesurable. Nous adoptons donc la démarche de recherche-action.

La recherche-action est une approche de recherche qui s'inscrit dans le paradigme du pragmatisme. Elle se fonde sur la conviction que c'est en agissant concrètement que l'on peut générer des connaissances scientifiques pertinentes pour comprendre et transformer la réalité sociale des individus et des systèmes sociaux (Roy et Prévost 2013). Cette approche est une méthode de recherche qui implique une action délibérée visant à transformer la réalité étudiée (Thiétart et al. 2014). Cette approche de recherche vise à atteindre deux objectifs simultanément : produire des connaissances sur les changements qui sont en train d'être effectués et transformer la réalité étudiée en mettant en œuvre des solutions pratiques pour résoudre les problèmes identifiés.

L'objectif de cette recherche a consisté à explorer les pratiques de gestion de la marque et des parties prenantes des deux festivals dans des contextes complètement différents, afin d'opérer d'éventuels transferts de l'exemple français vers l'Égypte (et inversement). Cet objet implique

l'adoption du comparatisme dans notre analyse des deux cas choisis. Dans le sens où le fait de « tirer une leçon à travers les frontières nationales » est l'un des objectifs les plus anciennement attribués à l'approche comparative (Rose 1991)

En fait, le comparatisme est un outil qui aide à mieux comprendre ou explorer la réalité, à mieux se connaître, mais aussi mieux connaître l'autre. Le comparatisme incite de prendre de la distance par rapport à ce qui nous est familier. Il permet de classer les phénomènes observés et à mettre en évidence des régularités sociales et de les expliquer, pour le développement d'une théorie plus générale (Vigour 2005). Il apporte plusieurs avantages et contributions en sciences de gestion, notamment :

1. Analyser les pratiques de gestion dans différents contextes : Le comparatisme permet d'analyser les différences et les similitudes entre les pratiques de gestion dans différents contextes, tels que les différents pays ou les différents secteurs. Cela peut aider les entreprises à s'adapter à des environnements changeants et à élaborer des stratégies adaptées à des contextes spécifiques.
2. Identifier les pratiques pertinentes : Le comparatisme permet d'identifier les meilleures pratiques dans différents contextes et de les adapter pour les appliquer dans d'autres contextes. Cela peut aider les entreprises à améliorer leurs pratiques de gestion et à atteindre de meilleurs résultats.
3. Élargir les perspectives de recherche : Le comparatisme permet d'élargir les perspectives de recherche en incluant des contextes différents. Cela peut aider à mieux appréhender les phénomènes étudiés et à développer de nouvelles théories et concepts.
4. Favoriser la compréhension interculturelle : Le comparatisme favorise la compréhension interculturelle en permettant de comparer les pratiques de gestion dans différents pays et cultures. Cela peut aider à réduire les malentendus et les conflits interculturels dans les relations professionnelles et commerciales.
5. Développer des approches innovantes : Le comparatisme encourage le développement d'approches innovantes en permettant de combiner différentes pratiques de gestion de manière créative. Cela peut aider les entreprises à développer des stratégies et des pratiques de gestion innovantes pour résoudre des problèmes complexes.

Il convient de souligner que lors de comparaisons internationales, telles que celle que nous menons, les différences entre les pays sont généralement importantes, souvent plus marquées que celles que l'on observe à l'intérieur d'un même pays. Ceci constitue la difficulté de la démarche



comparative. Il est donc important d'en tenir compte dans l'analyse.

Mais, ce qui apparaît comme difficile dans cette démarche peut en constituer une richesse (Vigour 2005). Dans le sens où nous sommes attentifs à maintenir la cohérence des résultats en prenant en compte les spécificités du contexte égyptien (politique, social, économique, etc.) lors de l'interprétation des réponses aux questions posées.

Dans la littérature, nous avons distingué quatre principales étapes dans le travail de comparaison :

1. La réflexion sur les finalités d'une approche comparative,
2. Le choix des unités de comparaison,
3. La construction du cadre comparatif
4. Et enfin l'analyse des données élaborées.

Nous sommes confrontés dans la démarche de la construction du cadre comparatif à deux principaux choix : entre analyse qualitative et quantitative d'une part, entre approche par les cas ou par les variables d'autre part (Vigour 2005).

#### **4-1-3-1 Une approche qualitative**

Afin de répondre à l'objectif de cette recherche, nous avons choisi une méthodologie de type qualitative.

La recherche qualitative est tout type de recherche qui produit des résultats non obtenus par des procédures statistiques ou d'autres moyens de quantification (Lejeune 2019). Les avantages de cette approche c'est qu'elle représente une méthode de recherche qui se concentre sur l'étude approfondie des comportements, attitudes, opinions et expériences des individus dans leur contexte naturel ou local (Miles et Huberman 2003). Elle vise à explorer la complexité et la richesse des phénomènes étudiés en recueillant des données non standardisées, telles que des entretiens, des observations et des documents.

Dans le cadre de cette étude, il est apparu indispensable de privilégier une approche approfondie. Nous pensons que la collecte de données qualitatives convient à l'objet de cette recherche, qui se concentre sur un processus de gestion complexe où le rôle des managers dans la gestion des divers acteurs ayant un impact sur la marque événementielle semble crucial.

En effet, les données qualitatives peuvent être utilisées pour analyser les processus sociaux, les relations interpersonnelles et les comportements humains complexes. Elle est également utile lorsque l'on souhaite développer une théorie à partir des données recueillies.

Toutefois, les études qualitatives peuvent avoir quelques biais (Miles et Huberman 2003). Le premier est le biais de « l'illusion holiste » qui se produit lorsque le chercheur surestime la cohérence qui existe entre les événements observés. Pour éviter ce biais, le chercheur doit prendre en considération toute information marginale.

Le deuxième biais est le « biais d'élite ». Il se produit lorsque le chercheur accorde plus d'importance aux données recueillies auprès de personnes de statut élevée. Pour l'éviter le chercheur doit prendre des mesures pour s'assurer que son échantillon est représentatif de la population étudiée. Il doit également être transparents quant à la méthode de sélection des participants et décrire clairement les critères utilisés pour sélectionner les participants dans son étude.

Finalement, le biais de la « surestimation » qui se produit lorsque le chercheur accorde une importance excessive aux perspectives et aux opinions des acteurs impliqués dans l'étude, au point de minimiser ou d'ignorer leur propre vision de la situation. Pour éviter ce biais, le chercheur doit être conscients de sa propre vision de la situation et ne pas la minimiser ou l'ignorer en faveur des perspectives des acteurs impliqués. Il doit également prendre en compte les autres sources d'informations, telles que les données contextuelles ou les observations de tiers, afin d'obtenir une vision plus complète de la situation

#### **4-1-3-2 Une approche par l'étude de cas**

La comparaison selon cette approche repose sur l'examen minutieux et la confrontation de plusieurs études de cas. Au contraire, la comparaison par l'approche des variables ne se limite pas aux cas en tant que tels, mais plutôt les décompose en des variables. En effet, le chercheur choisit les variables les plus pertinentes de l'ensemble des cas choisis par rapport à sa problématique, et il note l'absence ou la présence de chaque facteur et son importance relative. Voici ci-dessous (tableau 9) une synthèse de la différence entre les deux méthodes de comparatisme.

<b>Type de recherche</b>	<b>Analyse par les cas</b>	<b>Analyse par les variables</b>
<b>Méthode</b>	Analyse historique, contextualisée, qualitative	Approche statistique, quantitative
<b>Matériaux</b>	Variés (entretiens, observations, archives, etc.)	Statistiques ou indicateurs numériques
<b>Nombre de cas</b>	Souvent petit	Grand
<b>Niveau d'abstraction</b>	Souvent plus réduit	Élevé

<b>Niveau de généralité</b>	Complexité, singularité	Plus grand niveau de généralité
<b>Limites</b>	Moindre capacité à monter en généralité	1. Absence de contextualisation 2. Souvent test d'hypothèses abstraites 3. Fiabilité des données
<b>Objectifs de recherche</b>	1. Formuler des hypothèses. 2. Tester la pertinence de certaines théories 3. Nuancer une théorie	1. Émettre des hypothèses sur de vastes échantillons. 2. Confirmer des théories 3. Montée en généralité plus aisée. 4. Résultats plus synthétiques.

Tableau 11 La différence entre analyses par les cas et par les variables. Adapté de Vigour (2005)

L'analyse par les cas est sans doute la méthode la plus utilisée parmi l'ensemble des autres méthodes qualitatives. Elle peut être particulièrement utile pour comprendre des situations complexes et pour développer des compétences de résolution de problèmes ainsi que la généralisation des théories.

Il existe plusieurs types d'études de cas (Yin 2017) (Stake 1995), nous allons en citer quelques-unes afin de justifier notre choix :

1. Étude de cas exploratoire : Cette étude vise à explorer un phénomène ou un contexte de manière détaillée pour identifier des tendances, des modèles ou des problèmes. Cette étude est souvent utilisée lorsque le sujet de recherche est peu connu ou peu étudié.
2. Étude de cas explicative vise à expliquer un phénomène ou une situation en identifiant les causes sous-jacentes. Elle vise à répondre à la question "pourquoi" plutôt qu'à la question "comment". Elle cherche à déterminer les raisons qui ont conduit à un événement ou à une situation particulière.
3. Étude de cas descriptive : Cette étude vise à décrire les caractéristiques, les actions et les résultats d'un événement, d'une personne ou d'une organisation. Cette étude est souvent utilisée pour documenter un cas spécifique pour une analyse ultérieure.
4. Étude de cas intrinsèque : Elle se concentre sur la compréhension en profondeur d'un cas unique et particulier, sans chercher à généraliser les résultats à d'autres contextes ou situations. Elle vise à explorer un cas unique de manière exhaustive.
5. Étude de cas instrumentale : Elle vise la compréhension d'une question, d'un problème spécifique. Elle vise à tester une théorie ou une hypothèse en utilisant un cas particulier comme instrument pour évaluer la validité de la théorie ou de l'hypothèse.

6. Étude de cas collective : Elle cherche à aborder un problème sous la forme de questions tout en ajoutant, à la base, de la littérature qui aide à mieux conceptualiser une théorie. Elle vise à sélectionner plusieurs études de cas pour illustrer le problème et pour montrer différentes perspectives sur la question.

Dans le cadre de notre recherche et pour répondre à notre objectif, il nous semble que notre démarche est exploratoire. C'est une méthode par laquelle nous cherchons à explorer en détail deux études de cas différentes pour mieux comprendre leur fonctionnement spécifique, leur articulation et les phénomènes qui y sont associés. Nous partons de questions de recherche ouvertes afin d'explorer les systèmes de gestion et de création de valeur des marques événementielles dans des contextes différents.

Après avoir explicité nos choix et démarches en matière d'études de cas, il convient ensuite à définir le nombre des cas à étudier, les critères de sélection de cas et les modes de collecte des données.

#### **4-1-4 L'étude de cas unique : deux contextes différents**

Parmi les différentes modalités du choix du nombre d'unités à comparer (étude de cas unique, les cas multiples et les études exhaustives) (Vigour 2005), cette étude emploie l'étude de cas unique dans deux pays et deux contextes différents.

L'étude d'un cas unique peut être considérée comme une comparaison implicite (Vigour 2005) dans le sens où elle permet de comparer implicitement le cas étudié avec d'autres cas similaires ou différents dans des contextes similaires ou différents. En étudiant un cas unique en profondeur, les chercheurs peuvent identifier des caractéristiques, des pratiques et des processus qui peuvent être comparés avec ceux d'autres cas dans des contextes similaires ou différents.

#### **Choix des cas**

Afin de répondre au mieux à notre objectif de recherche, nous avons choisi de nous intéresser à la gestion des parties prenantes de la marque de deux festivals très différents l'un de l'autre :

Un festival de court métrage : Festival de court métrage d'Alexandrie en Égypte

Un festival de spectacle vivant : Festival *In* d'Avignon en France.

### **Accessibilité des terrains**

Cette étude est le fruit d'une observation participative et du bénévolat qui a duré plus de cinq ans dans le Festival de court métrage d'Alexandrie. Le chercheur a donc acquis une connaissance approfondie de l'organisation, de sa culture, de ses processus, de ses relations avec les différents acteurs, les partenaires et les bénévoles. Cette connaissance approfondie a fondé la problématique de cette thèse. Elle permet également d'analyser de manière plus pertinente les résultats de l'étude de cas et d'en interpréter les implications pratiques pour le festival.

Le chercheur a aussi le privilège d'un accès facilité aux données nécessaires à l'étude de cas. Cela permet de réaliser une étude de cas plus exhaustive et détaillée.

En ce qui concerne le Festival *In* d'Avignon, le partenariat du festival avec l'université d'Avignon présente l'élément important de la facilité d'accès au terrain et de la construction d'une confiance nécessaire pour l'exploitation des données.

## **4-1-5 Le recueil des données**

Il existe deux types de données : primaires et secondaires. Les données primaires permettent au chercheur d'être confronté à la réalité et au contexte qu'il a choisi d'étudier. Ces données sont collectées, dans une étude qualitative, principalement par : l'entretien individuel (directif, semi-directif ou non-directif), l'entretien de groupe, l'observation participante et non participante, archives et documentation.

Plusieurs modes de recueil des données peuvent être mobilisés simultanément pour augmenter la fiabilité, la validité ou, plus généralement, la qualité des données (Thiéart et al. 2014). Cela correspond à ce que l'on nomme couramment « la triangulation des données ».

### **L'entretien individuel**

Dans le cadre de cette recherche, nous avons choisi deux méthodes d'entretiens distinctes pour répondre à deux guides d'entretien différents :

-L'entretien directif : Une méthode qui implique l'utilisation d'une série de questions précises et courtes sur un sujet défini, questions qui sont adressées à un participant. Le chercheur contrôle son déroulement (Wacheux 1996).

Nous avons eu recours à cette méthode pour remplir les deux questionnaires conçus sur la gestion des parties prenantes de la marque du festival. Ces questionnaires se sont calqués sur le modèle de Jones (2005) « *Stakeholder-brand value* » expliqué en chapitre 3. Le premier questionnaire a comme but d'identifier toutes les PP.

Le deuxième met en lumière les attentes des PP, la nature d'échange, les formes de communication et la nature de résultat de chaque relation.

Un entretien individuel a été réalisé avec chaque gestionnaire de groupe de parties prenantes (par exemple, le responsable des ressources humaines) pour répondre aux questions qui lui étaient spécifiquement adressées dans le deuxième questionnaire.

-L'entretien semi-directif : Le participant s'exprime librement mais sous le contrôle du chercheur et sur des questionnements précis. L'implication est donc partagée (Wacheux 1996).

Cette méthode a été utilisée pour introduire la marque événementielle de chaque festival en s'inspirant des travaux de Aaker (1994) et de Jones (2005).

Le protocole des entretiens commençait par l'explication du but et de la nature de la recherche, ainsi que le déroulement de l'entretien. Ensuite, Le chercheur demandait le consentement éclairé du participant pour enregistrer l'entretien pour la retranscription.

Au niveau de l'aptitude du chercheur, il est important qu'il fasse preuve d'empathie (Thiétart et al. 2014) en adoptant une attitude d'attention inconditionnelle et positive envers les participants, en se mettant à leur place. Le chercheur facilite l'expression des pensées du participant en lui apportant son soutien dans sa communication, en reformulant les propos exprimés et en recentrant si nécessaire le discours.

En ce qui concerne les conditions matérielles des entretiens nous avons pris en compte les particularités de chaque festival et les contraintes logistiques liées à leur organisation :

- Pour le Festival de court métrage d'Alexandrie : une partie de ces entretiens s'est déroulé en présentielle, dans le bureau du festival, lors de la présence du chercheur en Égypte. L'autre partie s'est déroulé en visio-conférence en ligne.

- Pour le Festival *In* d'Avignon : la majorité des entretiens se sont déroulés en présentielle, dans les bureaux des participants. Quelques-uns se sont déroulés en visio-conférence en ligne.

Les rendez-vous ont été pris par mail (Festival *In* d'Avignon), et par téléphone (Festival de court métrage d'Alexandrie)

Nous avons dû nous ajuster aux horaires de travail très chargés de nos interlocuteurs, qui

travaillaient sur des événements extrêmement prenants. Obtenir un rendez-vous avec un gestionnaire d'événement juste avant l'événement est pratiquement impossible en raison de la nature exigeante de leur travail. Par exemple, les gestionnaires du FIA n'étaient pas en mesure de répondre à nos e-mails avant le début du festival, qui avait lieu dans sept mois. Par conséquent, nous avons dû reporter nos entretiens avec eux après l'événement.

	<b>Festival de court métrage d'Alexandrie (FCMA)</b>	<b>Festival In d'Avignon (FIA)</b>
Membres de l'organisation (les managers)	Président Directeur Directeur artistique	Directeur adjoint Chargée de communication Responsable de relation avec le public Responsable de partenariat Responsable de l'Information et des partenariats médias Responsable logistique Chargée RH Directrice de production adjointe

*Tableau 12 La liste des participants aux entretiens*

## **L'observation**

Il existe deux formes principales d'observation, qui sont utilisés dans cette étude : participante (active) et passive.

L'observation participante est souvent utilisée dans le cadre de la recherche-action pour recueillir des données sur les comportements, les attitudes et les expériences des participants. Elle est définie comme l'analyse des comportements sociaux à partir d'une relation humaine partagée et durable. Elle suppose l'intégration du chercheur au cœur même de son objet (Wacheux 1996).

Cette méthode de collecte de données est donc parfaitement appropriée pour notre étude, car nous cherchons à analyser la gestion des différents acteurs impliqués dans la création d'une marque événementielle.

En effet, comme c'était mentionnée, la problématique de cette recherche est issue de l'observation participante effectuée par le chercheur lors de sa participation active au FCMA. Pendant une période de cinq ans, en tant qu'organisatrice de l'événement, nous avons effectué une observation continue du développement du festival au fil des années. Nous avons étudié les différentes méthodes de gestion des relations avec les différents acteurs impliqués, les problèmes qui ont émergé de ces méthodes de gestion, les compétences limitées en gestion ainsi que la volonté de

changer et de se développer. Cette observation et cette immersion dans l'environnement du festival a permis au chercheur de constater certains phénomènes ou comportements intéressants qui ont suscité des questions et ont conduit à la formulation de la problématique de recherche ainsi qu'à la définition des axes de recherche à explorer.

En ce qui concerne le FIA, pendant la période de trois ans de notre recherche, nous avons observé en tant que spectatrice les différentes expériences de consommation de la marque du festival. En tant qu'observatrice extérieure, nous avons vécu une expérience unique et nous avons pris conscience de l'ampleur ainsi de la complexité de la gestion d'un événement d'une telle envergure. Nous avons donc opté pour l'observation passive pour ce cas. Cette expérience nous a permis d'imaginer les défis auxquels sont confrontés les organisateurs d'un tel événement, ainsi que les différentes dimensions impliquées dans la gestion de la marque de l'événement.

L'observation passive est donc une méthode de collecte de données où le chercheur observe les événements ou les comportements sans intervenir ni interagir avec les participants ou l'environnement étudié.

Il est important de mentionner que chaque méthode d'observation présente ses propres biais, qui peuvent influencer la manière dont le chercheur perçoit et interprète les données recueillies. Dans le cas de l'observation participante, le chercheur est directement impliqué dans l'environnement étudié, ce qui peut entraîner une certaine empathie envers les acteurs et l'objet de recherche. Cette proximité, qui peut conduire à une compréhension plus approfondie des comportements et des attitudes des participants, mais elle peut également entraîner un biais de partialité en faveur de l'objet étudié. D'un autre côté, l'observation passive permet au chercheur de rester à distance de l'environnement étudié, ce qui peut favoriser une prise de recul nécessaire pour observer les phénomènes de manière plus objective. Cependant, cette distance peut également entraîner un biais de manque d'implication ou de compréhension insuffisante des dynamiques en jeu. Cependant, il est important de souligner que cette distance peut s'atténuer au fur et à mesure que le chercheur se familiarise avec son objet d'étude, permettant ainsi de corriger progressivement ces biais.

Dans le cadre de notre recherche, nous avons pris conscience de ces biais potentiels et nous avons essayé de les éviter d'une certaine manière. Lors de l'observation participante au FCMA, nous avons cherché à maintenir un équilibre entre notre rôle d'organisateur de l'événement et celui de chercheur afin de préserver une certaine objectivité dans notre analyse. Nous avons gardé à l'esprit



que notre immersion dans l'environnement du festival pourrait influencer notre perception des événements, ce qui nous a amenés à adopter une approche réflexive dans notre travail de recherche. De même, lors de l'observation passive au FIA, nous avons veillé à rester ouvert et attentif aux différentes expériences de consommation de la marque du festival, tout en gardant une distance nécessaire pour éviter tout biais de partialité.

## Archive et documentation

Les sources de documentation et d'archives sont des matériaux historiques et documentaires qui peuvent être utilisés pour la recherche en sciences sociales et humaines.

Origine	Catégorie	Source
<i>Interne à l'organisation</i>	Organisationnelle	Compte rendu de réunion, contrat, document de formation, journal interne, note de services, rapport, audit interne
	Personnelle	Agenda, note en réunion, mémo, lettre, travail préparatoire, réflexion personnelle
<i>Externe à l'organisation</i>	Juridique	Loi et règlement, décret, procès, convention collective.
	Journalistique	Journal professionnel, interview et discours du dirigeant, annonce
	Administrative	Rapport officiel, suivi des administrations, contrôle et audit externe

Tableau 13 Source de documentation et d'archives Source : Wacheux (1996)

L'analyse documentaire et des archives est une méthode de recherche qui consiste à collecter et à organiser des informations provenant de sources documentaires et d'archives. Cette méthode permet aux chercheurs de trouver des informations pertinentes qui ne sont pas facilement accessibles autrement, et de les utiliser pour éclairer leur recherche et en tirer des conclusions significatives. Elle implique une recherche minutieuse, la collecte de données pertinentes et la mise en place d'un système d'analyse rigoureux pour interpréter les informations recueillies. Les résultats de l'analyse documentaire et des archives peuvent fournir des données précieuses pour la recherche et contribuer à l'avancement de la connaissance dans un domaine donné.

Pour les deux cas étudiés, nous avons collecté des revues de presse thématiques, en portant une attention particulière aux discours des médias, qui sont des acteurs influents dans la promotion et la couverture des événements étudiés.

Nous avons également pris en compte pour notre recherche les rapports et les études sur le secteur économique et sur celui des politiques publiques. Nous avons examiné ces sources afin d'analyser

les tendances économiques, les pratiques commerciales, les politiques publiques et les autres facteurs qui peuvent avoir une influence sur le développement de la marque événementielle. En analysant ces sources, nous avons pu contextualiser notre recherche et identifier les facteurs externes qui peuvent avoir un impact sur les pratiques de gestion et la construction de la marque événementielle.

### La triangulation des données

La triangulation des données est une technique de recherche qui consiste à utiliser plusieurs sources de données différentes pour valider et renforcer les résultats d'une étude. Cette approche permet de réduire les biais et les erreurs potentielles en comparant et en croisant les données provenant de différentes sources. Ces différentes sources de données ne sont pas considérées de manière isolée les unes des autres

Une hiérarchie des sources est proposée par Yin (2017) comme suit :

Les entretiens sont considérés comme la source la plus fiable et importante dans la collecte des données qualitatives car ils permettent de mener une recherche cohérente tout en offrant la possibilité d'interroger de manière souple et adaptable le terrain d'étude.

L'observation est un complément précieux aux entretiens, car elle permet de donner corps aux propos évoqués et de saisir de nombreux détails qui enrichissent la compréhension de la situation étudiée.

Enfin, La documentation vient étayer et renforcer les informations recueillies lors des entretiens et de l'observation.

La stratégie de collecte des données pour notre recherche est synthétisée dans le tableau suivant :

Sources	Cas Festival de court métrage d'Alexandrie	Cas Festival <i>In</i> d'Avignon
Entretiens	Entretiens directifs et semi-directifs	Entretiens directifs et semi-directifs
Observation	Observation participante avec un rôle d'organisateur durant cinq ans de 2018 à 2022	Observation non participante (passive) lors des éditions de 2021 à 2023.
Documentation	Documents officiels (journaux juridiques, le budget général de l'état, bulletins culturels annuel etc.) Rapports sur la politique culturelle Journaux culturels Catalogues	Rapports statistiques annuel Études sur le public Rapports d'impacts économique Catalogues Revue de presse Site internet

	Revue de presse Réseaux sociaux	Réseaux sociaux
--	------------------------------------	-----------------

Tableau 14 La stratégie de collecte des données

## 4-2 Analyse et présentation des données

### 4-2-1 Analyse des données

Étant donné la multitude de données collectées à travers les entretiens, les observations et les documents, il était nécessaire de trouver une méthode d'analyse rigoureuse pour les traiter.

Nous avons adopté une approche méthodologique inspirée des travaux de Miles et Huberman (2003), qui préconisent des outils spécifiques pour l'analyse de données qualitatives. Il convient de souligner que le processus d'analyse des données est délicat et commence dès la collecte, à travers le choix de la méthode d'observation ou de la forme de l'entretien. Miles et Huberman (2003) recommandent une analyse continue des données collectées, permettant au chercheur de réfléchir à ces données tout en élaborant de nouvelles stratégies pour en collecter d'autres.

Nous avons également pris en compte des recommandations de Yin (2017) qui souligne l'importance de réaliser des synthèses croisées de cas. Le chercheur crée des tableaux regroupant toutes les données collectées sous une forme unique, permettant de réaliser des comparaisons et des mises en perspective entre les processus, variables et contextes étudiés.

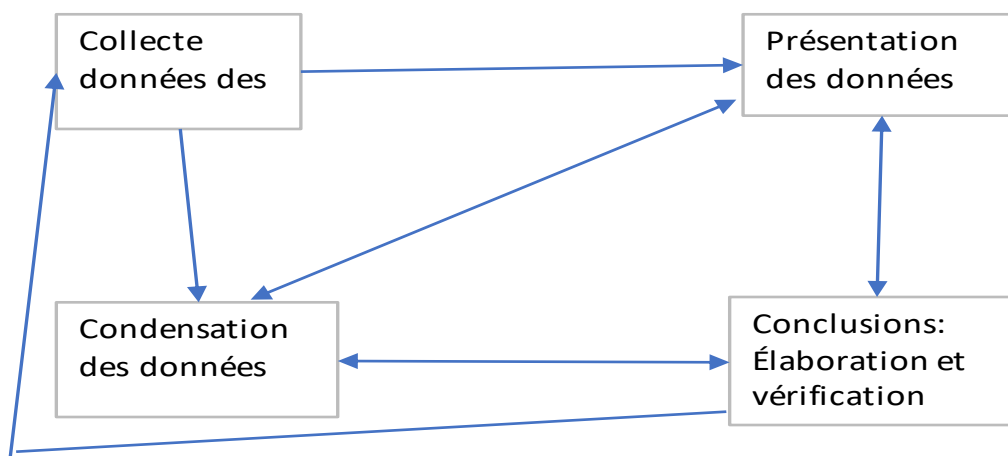


Figure 12 Analyse des données Source Miles et Huberman (2003)

Pour cette étude, nous avons choisi l'analyse descriptive des données. En utilisant cette méthode, nous avons pu approfondir notre compréhension de l'organisation particulière de chaque événement, ainsi que de mieux appréhender sa marque, tout en identifiant les rôles spécifiques de chaque acteur impliqué dans la gestion de l'événement et de la marque.

Pour Miles et Huberman (2003), l'analyse descriptive ne peut pas être divisée en étapes distinctes telles que la condensation, la mise en forme et l'interprétation. Au lieu de cela, ces étapes sont menées de manière interactive et itérative jusqu'à ce que la saturation théorique<sup>2</sup> soit atteinte. Une première étape de l'analyse descriptive consiste en une étude individuelle de chaque cas, permettant de déterminer les différentes activités présentes dans chaque processus.

Selon Miles et Huberman (2003), la condensation des données<sup>3</sup> se fait en plusieurs étapes, telles que la sélection, la centration, la simplification, l'abstraction et la transformation des données brutes recueillies sur le terrain. Il est important de souligner que cette étape ne nécessite pas obligatoirement une quantification des données, car les informations qualitatives peuvent être condensées et transformées de différentes manières, comme par sélection, résumé, paraphrase, etc.

Nous avons donc effectué une condensation de nos données provenant des entretiens, des observations et des documents recueillis.

Nous avons utilisé la technique du codage de Miles et Huberman (2003) pour repérer les thèmes récurrents dans notre matériel. Pour ce faire, nous avons créé une liste préalable des données à recueillir pour guider la codification. Cependant, notre approche inductive nous a amenés à ne pas exclure les données provenant du terrain.

L'identification des principaux acteurs intervenant dans un événement a débuté à partir de la revue de littérature, puis nous avons adapté nos thèmes en fonction d'autres acteurs spécifiques à l'événement étudié.

Nous avons pris soin de relire attentivement nos entretiens à la suite de leur transcription. Pour analyser le contenu des entretiens, nous nous sommes concentrés sur les stratégies de marque et

---

<sup>2</sup> « La saturation théorique », selon Miles et Huberman (2003), se réfère à un point dans l'analyse des données qualitatives où de nouvelles informations recueillies ne fournissent plus de nouveaux éléments ou de nouvelles perspectives pour enrichir la théorie ou les concepts étudiés. En d'autres termes, lorsque la saturation théorique est atteinte, cela signifie que les chercheurs ont collecté suffisamment de données et exploré en profondeur les relations et les schémas pour comprendre pleinement le phénomène étudié, et qu'ils n'ont plus besoin de recueillir de nouvelles données pour enrichir leur compréhension théorique. Cela montre que les résultats de l'étude sont bien établis et que l'analyse a été poussée aussi loin que possible pour répondre aux questions de recherche.

<sup>3</sup> « La condensation des données », dans le contexte de l'analyse des données qualitatives, fait référence au processus de synthèse et de réduction des informations brutes recueillies sur le terrain.

les actions managériale mises en place lors des événements étudiés.

Pour ce qui est de l'observation, nous avons principalement utilisé un journal de recherche pour consigner les données. Pour éviter de se perdre dans les détails, nous avons accordé une grande importance à l'enregistrement, au codage et à la réduction des données.

Les informations provenant de différentes sources documentaires ont été codées, organisées et consignées avant d'être analysées selon une méthode classique.

### **4-2-2 Présentation des données**

Après la collecte et la synthèse des données, il est important de déterminer un format approprié pour présenter ces données. Selon Miles et Huberman (2003), un format de présentation devrait être une compilation organisée d'informations qui permettent de dégager des conclusions et d'orienter l'action.

Le texte narratif demeure le format de présentation le plus couramment utilisé pour les données qualitatives.

Dans notre étude, nous avons décidé de présenter les données en utilisant une approche basée sur des cas individuels avant d'établir une comparaison entre les deux terrains étudiés.

## 4-3 Les études de cas

Avant de nous plonger dans la description détaillée de chaque festival, prenons d'abord le temps d'explorer la dimension spatiale et l'environnement urbain de nos deux études de cas. Embarquons nous pour une contextualisation géographique entre deux villes emblématiques : Alexandrie et Avignon. Ces deux cités historiques se distinguent par leur identité unique et marquante, chacune portant en elle les vestiges de son passé riche et une atmosphère culturelle singulière.



Carte 1 Positionnement des deux festivals. Source : Apple maps, 2024, ajouts de l'auteure

Sur le plan géographique, l'analyse du lien territorial à travers les festivals révèle une dimension complexe et dynamique. Les événements culturels et artistiques agissent comme des marqueurs spatiaux, symbolisant l'attachement des groupes sociaux à des lieux spécifiques et renforçant ainsi leur identité territoriale (Di Méo 2001). La période du festival transforme la ville elle-même, à quelques exceptions près, en un espace vibrant, imprégné du rythme distinctif de l'événement.

En Égypte, les festivals artistiques et culturels semblent avoir une portée géographique plus restreinte, avec une influence limitée sur l'ensemble de l'environnement urbain. En revanche, les fêtes et les célébrations religieuses, telles que le ramadan, *l'Aïd al-Fitr* (la fête de la rupture du jeûne), *l'Aïd al-Adha* (la fête du sacrifice), le *Mawlid al-Nabi* (l'anniversaire du prophète), ainsi que Noël, engendrent des transformations majeures dans la vie urbaine. Ces occasions spéciales

perturbent les rythmes quotidiens, modifiant les horaires d'ouverture des commerces, les habitudes des marchés, et même le fonctionnement des cafés et restaurants, créant ainsi une atmosphère distinctive dans la ville.

Lors de ces festivités, la ville se transforme visuellement et sensoriellement, avec des illuminations nocturnes, des sons caractéristiques, des odeurs spécifiques, et une coexistence particulière des corps dans l'espace public. Cette singularité contribue à faire de ces moments des périodes exceptionnelles, où l'apparent désordre devient un élément constitutif de l'ordre urbain. Ainsi, ces festivités participent activement à façonner l'identité territoriale en offrant une expérience immersive et mémorable de l'espace urbain.

En annexe 6 (p. 491-492) quelques images des diverses célébrations religieuses en Égypte, une ambiance que l'on ne retrouve pas pendant les festivals culturels et artistiques.

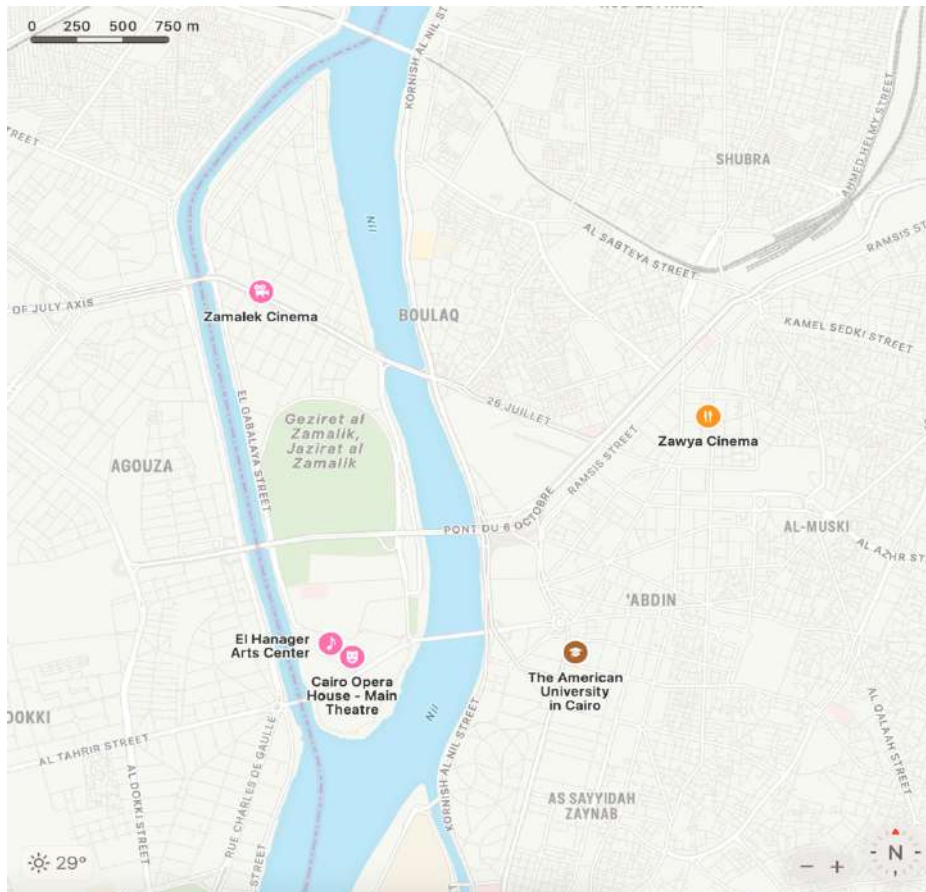
Contrairement à ces fêtes religieuses ou à d'autres événements festifs d'envergure qui transforment la vie urbaine dans son ensemble en Égypte, les festivals artistique, tels que le Festival International du Film du Caire ou des festivals de taille moyenne à petite, ne semblent pas générer le même impact généralisé sur la ville. Ces événements artistiques ont tendance à être plus localisés, animant principalement les lieux spécifiques où ils se déroulent, plutôt que de s'étendre à l'ensemble de l'environnement urbain.

Prenons par exemple le *Festival International du Film du Caire*, comme le montrent la carte ci-dessous : il mobilise un nombre limité de salles de cinéma dans des emplacements spécifiques de la ville. Le Caire, capitale de l'Égypte, avec une superficie de 3084.676 km<sup>2</sup> et une population d'environ 10 millions d'habitants<sup>4</sup>, abrite l'un des plus grands festivals de films au monde, occupant une superficie d'environ 7,62 km (voir carte 2). Cet exemple illustre que les festivals en Égypte ont une portée géographique restreinte et ne modifient pas nécessairement la dynamique quotidienne de la ville dans son ensemble.

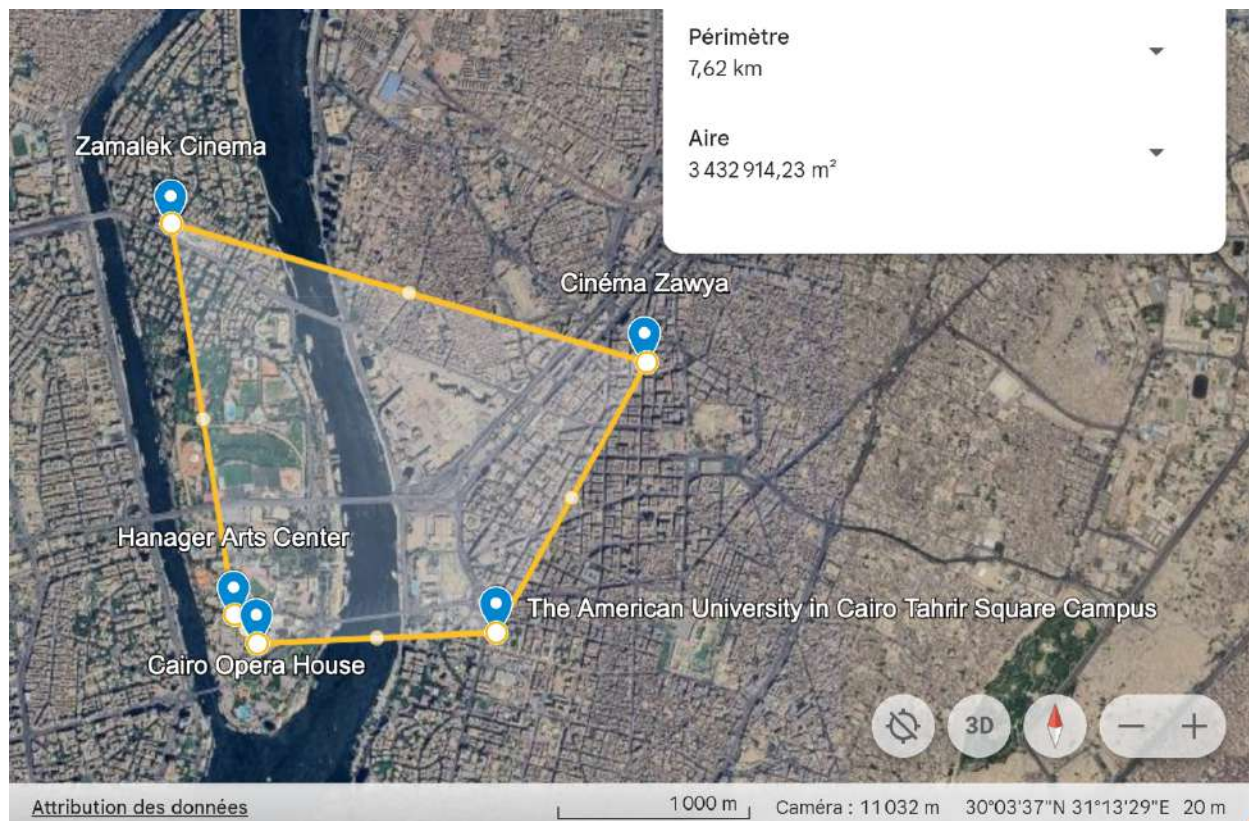
Cette distinction souligne la nature spécifique des festivals en Égypte qui, bien que riches en contenus culturels et artistiques, peuvent rester plus circonscrits dans leur impact spatial. Ils captivent leur public principalement dans les lieux dédiés à leurs projections, sans nécessairement altérer significativement l'ambiance globale de la ville. Ainsi, la relation entre ces festivals et la ville semble moins immersive et moins influente sur le tissu urbain dans son ensemble par rapport à d'autres types de festivités.

---

<sup>4</sup> <https://www.sis.gov.eg/Story/233537/محافظة-القاهرة?lang=ar>



Carte 1 Emprise spatiale du Festival International du Film du Caire en Égypte. Source : Apple maps, 2024, ajouts de l'auteure



Carte 2 Périmètre de l'emprise spatiale du Festival International du Film du Caire en Égypte. Source : Google earth, 2024, ajouts de l'auteure



Dans cette perspective, l'influence du *Festival de Court Métrage d'Alexandrie* sur l'ensemble de l'environnement urbain apparaît relativement restreinte. La portée géographique du festival semble se limiter à des zones spécifiques plutôt qu'à une intégration étendue dans toute la ville. Du fait de l'ampleur considérable de la superficie d'Alexandrie et de sa population importante (tableau 15), le festival peut par moments sembler s'effacer dans l'immensité urbaine. Cette dispersion géographique peut exercer une influence sur la façon dont le festival interagit avec la ville, potentiellement le rendant moins apparent et intégré à l'environnement urbain. La mobilisation de seulement trois lieux en moyenne pendant l'événement contribue à cette dispersion qui pourrait influencer la perception et l'expérience du festival tant par les participants que par les habitants. L'observation des cartes de 5 à 15, représentant respectivement l'emprise spatiale des lieux du festival, met en lumière cette dispersion et une forme de « spontanéité ». Ces représentations graphiques soulignent visuellement comment les activités du festival sont réparties dans la ville, offrant une compréhension visuelle de l'étendue de son influence territoriale et de sa connexion avec différents quartiers.

Aspect	Alexandrie (FCMA)	Avignon (FIA)
<b>Superficie</b>	2818.77 km <sup>25</sup>	64.91 km <sup>26</sup>
<b>Population</b>	Environ 5,571,884 habitants (recensement 2023)	530,267 habitants dans l'aire urbaine (recensement 2018)
<b>Taille</b>	Grande métropole cosmopolite	Ville de taille moyenne
<b>Interaction Festival/Ville</b>	Parfois noyé dans l'immensité urbaine	Interaction forte et intégration dans le tissu urbain
<b>Multiplicité des lieux du festival</b>	Événement dispersé dans la mégapole. 3 lieux en moyenne.	Plus de 30 sites à travers la ville et sa région par le FIA, et 140 sites pour le FOA.

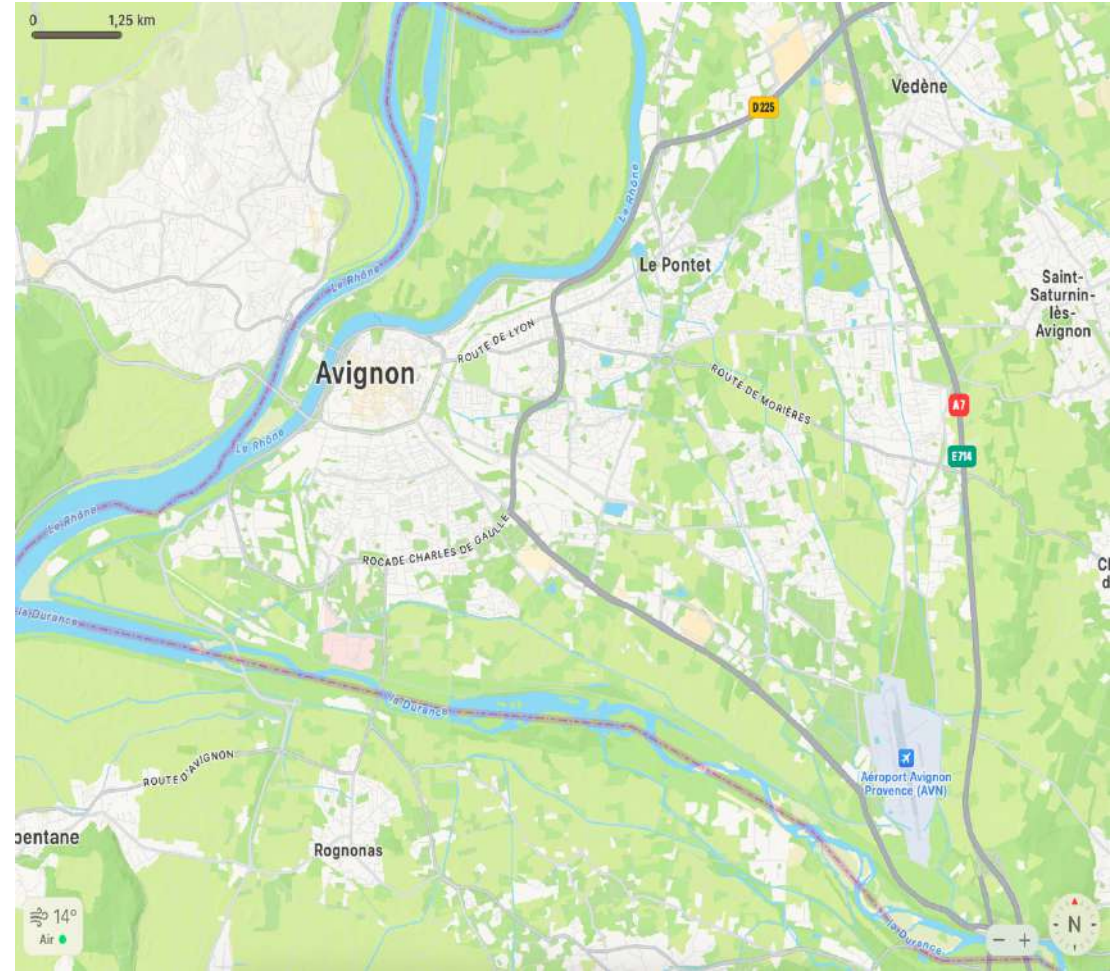
Tableau 15 Contextualisation géographique et Interaction Festival/Ville d'Alexandrie et d'Avignon

<sup>5</sup> <https://egy-map.com/governorate/محافظة-الاسكندرية>

<sup>6</sup> [https://www.cartesfrance.fr/carte-france-ville/84007\\_Avignon.html](https://www.cartesfrance.fr/carte-france-ville/84007_Avignon.html)



Carte 3 Alexandrie, Égypte. Source : Apple maps, 2024, ajouts de l'auteur



Carte 4 Avignon, France. Source : Apple maps, 2024, ajouts de l'auteur

En France, les événements culturels et artistiques s'inscrivent dans un cadre spatial qui ne peut être négligé, car il interagit profondément avec les logiques contemporaines d'organisation de l'espace français (Brennetot 2004). Ces manifestations ne se déroulent pas de manière isolée, mais elles s'intègrent dans un tissu urbain et territorial spécifique, contribuant ainsi à façonner et à refléter les dynamiques sociales, culturelles et économiques de leur environnement.

Certains festivals et événements culturels ne se contentent pas d'animer temporairement les villes, mais jouent un rôle crucial en tant qu'outils de développement urbain, contribuant à remodeler l'identité et la dynamique des espaces qui les accueillent.

Les événements nationaux à déclinaison territoriale tels que le *Rendez-vous aux jardins*, la *Nuit européenne des musées*, et les *Journées européennes du patrimoine* permettent au public de découvrir des lieux culturels habituellement réservés. La *Fête de la musique*, en tant que manifestation populaire ouverte à tous les musiciens, transforme les espaces publics en scènes vivantes, animant ainsi les villes et les villages. D'autres festivals, à portée plus locale comme les festivals de théâtre et d'arts de la rue, se distinguent par la proximité entre les spectateurs et les artistes, favorisant des interactions riches. Ces événements contribuent ainsi à dynamiser les quartiers urbains, offrant des expériences culturelles immersives et renforçant le tissu social au cœur de la cité.

Certains festivals à renommée nationale, voire internationale, ont un impact significatif sur l'aménagement urbain. À cet égard, le Festival d'Avignon, avec ses volets « *In* » et « *Off* », se distingue en tant que plus grand festival de théâtre au monde. Il métamorphose le centre historique en un gigantesque théâtre à ciel ouvert, reliant les rues de la ville aux différentes salles de spectacle. En transformant le lieu en un véritable équipement de spectacle, le festival crée une architecture éphémère, faisant du centre historique un théâtre-village pendant le mois estival.

Le FIA, déployé à travers plus de 30 sites, offre une diversité d'espaces allant des places publiques aux théâtres, en passant par les chapelles, cloîtres, jardins, et d'autres endroits variés (voir Cartes 11 à 15). D'autre part, le FOA, mobilisant jusqu'à 140 lieux différents, se distingue par une approche distinctive de marketing, qualifiée par la directrice de production adjointe du FIA de « *agressif* ». Cette caractérisation signifie que le FOA adopte une stratégie publicitaire audacieuse et percutante, se démarquant par son caractère assertif et provocateur. Concrètement, cette approche se traduit par une présence omniprésente d'affiches à travers la ville, accompagnée d'une stratégie de tractage décentralisée, où les compagnies elles-mêmes mettent en œuvre la distribution de tracts. Les comédiens du FOA ne se contentent pas de rester sur scène, mais investissent les rues pour attirer les spectateurs (voir les images ci-dessous).

Images 1 Illustrations de l'approche marketing du Festival Off d'Avignon. Sources en ligne<sup>7</sup>



<sup>7</sup> <http://www.festivaldesabbayes.fr/festival-avignon-parade/>

<https://www.francebleu.fr/infos/meteo/festival-d-avignon-gros-coup-de-chaud-pour-les-troupes-du-off-6810067>

Cette démarche interactive transforme la ville en un véritable théâtre à ciel ouvert, où les artistes deviennent des ambassadeurs du festival, créant une proximité unique entre les créateurs et le public. Ainsi, cette dynamique renforce le lien entre le Festival d'Avignon et la ville, transformant l'événement en une expérience culturelle pleinement intégrée et participative. Cette intégration illustre que le Festival va au-delà d'une simple manifestation culturelle pour devenir un véritable outil de marketing et de mise en valeur du territoire avignonnais. Nous explorerons plus en détail cette intégration en examinant les différentes actions entreprises par le festival avec les différentes parties prenantes.

### **4-3-1 Étude de cas (1) : le Festival de court métrage d'Alexandrie en Égypte (FCMA)**

C'est un événement cinématographique majeur qui se tient traditionnellement chaque année en avril. Toutefois, il a eu lieu exceptionnellement en janvier pour l'année 2020 et en février pour les années 2022 et 2023.

Fondé en 2015 par l'équipe de direction actuelle, il s'est rapidement établi comme une plateforme majeure pour la promotion des courts métrages au sein du monde arabe.

Les objectifs du festival sont les suivants :

- 1- Promouvoir la culture cinématographique à Alexandrie.
- 2- Diffuser la culture du court métrage dans la société d'Alexandrie.
- 3- Échanger les cultures arabes en présentant des films narratifs, documentaires et des courts-métrages d'animation provenant de différents pays arabes.
- 4- Organiser des ateliers et des conférences artistiques tout au long de l'année, entre les éditions du festival et non pendant sa période de tenue.

#### **La gouvernance**

L'association « Cercle d'Art » (*Da'rat el Fann*), fondé en 2016, est responsable de l'organisation du festival, et elle bénéficie du soutien financier du ministère de la Culture.

Le FCMA est géré par son équipe fondatrice, qui comprend le président Mohamed MAHMOUD, le directeur Mohamed SAADOUN et le directeur artistique Mony MAHMOUD, depuis sa création en 2015 jusqu'à l'édition de 2023, soit sur une période de neuf éditions.

La gouvernance du festival repose principalement sur le bénévolat, mais il fait également appel à des intermittents et des saisonniers pour des postes spécifiques tels que des régisseurs, des techniciens et des graphistes.

Un élément notable de la gouvernance du festival est le rôle du président d'honneur, Mohamed EL-ADL, un producteur et réalisateur réputé dans l'industrie cinématographique égyptienne. Son soutien et son influence sont particulièrement importants auprès du gouvernement et des entités publiques. Grâce à sa notoriété, il contribue à renforcer les liens entre le festival et les autorités, ce qui peut faciliter l'obtention de ressources et de soutien institutionnel.

Enfin, la gouvernance du festival est caractérisée par son orientation vers la société civile. Confiée aux acteurs de la société civile, l'organisation du festival est gérée par des personnes engagées dans la promotion du court métrage en Égypte. Cette approche indépendante de l'administration publique ou des autorités gouvernementales demeure un pilier essentiel de sa gouvernance. Elle assure une implication active des passionnés du cinéma court métrage, tout en leur permettant de surmonter les obstacles pour offrir au public une expérience cinématographique riche et diversifiée.

Nous prévoyons d'approfondir la discussion sur la gouvernance du festival dans la section des résultats de notre travail.

### **Particularité du festival**

Le festival se distingue par son caractère « populaire », ce qui signifie qu'il parvient à attirer un large public et à susciter un engouement massif. Cette dimension est une composante essentielle de l'identité et de la réussite du festival.

Le festival propose une programmation diversifiée qui s'adresse à différents goûts et intérêts. Il met en avant des films et des événements accessibles et captivants, qui ont le potentiel d'attirer des personnes de tous les horizons. Ainsi, il parvient à toucher à la fois les passionnés de cinéma, les amateurs occasionnels et les curieux en quête de nouvelles découvertes.

Le président d'honneur affirme

Lorsque vous assistez à de grands festivals importants tels que le Festival international du film du Caire, d'El Gouna ou de Louxor, vous ne serez pas surpris par la présence du public passionné de cinéma, où la plupart sont des professionnels. Cependant, lorsque vous vous rendez à Alexandrie pour regarder un court métrage d'une durée ne dépassant pas 20 minutes et que vous constatez que la salle est bondée de spectateurs tous les jours pendant la durée du festival, cela mérite réellement d'être impressionné. Ce qui est encore plus étonnant, c'est l'intérêt du public à assister aux discussions avec les réalisateurs après les projections. Le public interagit réellement et de manière authentique avec les cinéastes, et cela ne se produit pas dans tous les festivals. De plus, le taux de participation du public augmente de manière significative chaque année, ce qui témoigne de la compréhension et de l'amour des gens pour le cinéma et les films, même s'ils sont "courts".

L'accessibilité pour tous est une valeur primordiale du festival, ce qui se traduit par la gratuité totale de sa programmation. Cela signifie que son financement repose principalement sur le soutien de l'État ainsi que sur les contributions des sponsors.

Le directeur artistique mentionne

Sans le public d'Alexandrie, le festival n'aurait pas survécu pendant deux éditions. Le festival a perduré grâce à l'amour du public, qui constitue son plus grand soutien. Indépendamment de tout soutien financier que nous recevons de différentes entités, ce sont eux qui nous permettent de continuer et de poursuivre notre parcours.

Le festival en question est unique en son genre en Égypte, car il est entièrement organisé et proposé par la société civile. Contrairement à d'autres événements culturels ou artistiques qui peuvent être soutenus ou financés par des entités gouvernementales ou des institutions, ce festival est le fruit du travail et de l'engagement des membres de la société civile.

Lors de son discours d'ouverture de la neuvième édition du festival en 2023, le Conseiller du ministre de la Culture a confirmé cette affirmation, soulignant l'importance du festival en tant qu'événement cinématographique issu du secteur culturel indépendant.

Le festival a été et reste le seul proposé par la société civile et qui suit la bonne voie depuis son lancement. Ceux qui suivent la présence et les films savent qu'il s'agit d'un festival réussi. Cette édition est un signe que ces jeunes ont atteint leur objectif.

Par la suite, nous avons jugé nécessaire de fournir une brève présentation sur l'émergence de ce type spécifique de festivals en Égypte, en répondant aux questions suivantes : Quand est-ce que cela a commencé ? pourquoi ? et dans quel contexte ?

### **La naissance du secteur culturel indépendant (la société civile)**

Le 2 août 1990, l'Irak envahit le Koweït. Sur l'impact de cette invasion soudaine, le ministre égyptien de la Culture, Farouk Hosni, a décidé d'annuler le « Festival international de théâtre expérimental », qui était prévu en septembre comme chaque année. Sous l'impact de cette annulation brutale, la réaction du milieu théâtral s'est orientée vers la nécessité de « soutenir l'art contre la guerre ». Ainsi, des équipes égyptiennes ont été invitées à participer à ce festival et en marge elles ont été invitées à créer leur propre festival.

Ensuite, environ 40 troupes théâtrales ont vu le jour, qui n'étaient pas incluses dans le festival initial. Elles étaient accueillies dans le cadre du « Festival de la chance », un événement qui n'avait pas été prévu à l'avance.

Les réunions ont lieu au sein du Syndicat d'acteur et le ministère a accepté de soutenir le festival, appelé la "première réunion des troupes libres". Le ministère de la Culture a mis sa capacité à soutenir le festival : il a ouvert les portes pour recevoir cette foule inattendue. L'Union des artistes arabes l'a également soutenu. Avec ce festival, on a commencé à parler pour la première fois en Égypte de la scène hors de l'institution officielle, qui a une entité qui s'appelait : « Les troupes libres ».

La présence de ces troupes a incité l'État à créer le Théâtre *Hanager* pour absorber le flot de jeunes troupes de théâtre et leur fournir des services productifs et l'attribution d'ateliers de théâtre dans de nombreuses disciplines par des experts étrangers (formation d'acteur, voix, danse, éclairage, etc.). Le ministre a annoncé une subvention pour les dix groupes les plus anciens (20 mille livres) afin de les encourager. Cependant, le ministère des Finances s'est opposé à cette décision, alléguant qu'il n'y avait pas de budget (pour cette nouvelle innovation).

Les troupes indépendantes ont continué de manière irrégulière, organisant leur réunion annuelle animée par la présidente du Centre *Hanager* des Beaux-Arts, Hoda Wasfi (1992-2012)<sup>8</sup>.

Leur production de pièces de théâtre prend la forme de soirées, de sorte que les représentations

---

<sup>8</sup> <https://asu.edu.eg/ar/1178/news/ain-shams-university-congratulates-dr-hoda-wasfi-for-winning-the-state-appreciation-award-in-the-arts> (consulté le 01/02/2023)



restent leur propriété et aussi en raison de l'empêchement de ces troupes d'ouvrir le guichet faute d'absence de tout statut juridique.

Ces troupes n'ont pas initié, pendant toutes ces années, et encore aujourd'hui, à tenter de se déclarer légalement, sauf la « troupe *El-Warsha* » qui s'est transformé en compagnie ainsi que le Centre d'études théâtrales.

Diverses nouvelles activités indépendantes ont pris place en ville, couvrant plusieurs domaines artistiques. Ceci s'est traduit par l'émergence de troupes musicales et de jeunes réalisateurs se consacrant aux courts métrages.

Force est de constater que depuis la révolution du 25 janvier 2011, les institutions culturelles indépendantes travaillent à fond pour trouver des ressources de financement, pour augmenter la qualité, la quantité et la dynamique de présentation de leurs activités auprès du public.

Ces institutions indépendantes ont commencé à faire pression sur le ministère de la Culture pour qu'il finance ces activités et se sont battues sans crainte pour leur juste part dans le budget du ministère, contre l'ancien processus qui n'accordait qu'à l'organisation gouvernementale le sentiment d'avoir droit.

La société civile fait face à nombreux défis qui limitent la création artistique ainsi que les impacts positifs de ces créations. Citant par exemple, suite à des entretiens avec des représentants des organisations de la société civile : les taxes énormes sur les organisations culturelles et les artistes en général sans aucune exonération, l'absence de lien et de coordination entre l'état (sa stratégie et ses projets) et les activités de la société civile (UNESCO 2020).

Les festivals de la société civile en Égypte se distinguent par leurs caractéristiques spécifiques dans un environnement risqué et instable. Voici quelques éléments qui les définissent :

1. Fondation et gestion par la société civile : Ces festivals sont initiés et gérés par des acteurs de la société civile, plutôt que par l'administration publique ou les autorités gouvernementales.
2. Organisation à but non lucratif : Ils fonctionnent en tant qu'organisations à but non lucratif, axées sur des objectifs culturels, artistiques ou sociaux, plutôt que sur la recherche de profits financiers.
3. Intervention des autorités publiques : Pour que ces festivals puissent se dérouler, ils nécessitent souvent l'intervention des autorités publiques. Cela peut inclure la mise à

disposition d'infrastructures, de financements, de services de gestion, de supervision, de planification ou d'autres formes de soutien.

4. Approbation publique et ressources publiques : Ils doivent obtenir une approbation publique pour leur tenue et peuvent bénéficier de contributions de ressources publiques, telles que des subventions, des soutiens logistiques ou des partenariats avec des organismes gouvernementaux.

Dans le cadre de cette étude, il est crucial de décrire les défis auxquels le FCMA est confronté, dans la partie suivante. Ces défis jouent un rôle essentiel dans la compréhension et l'analyse du sujet abordé.

### **Les défis du Festival de court métrage d'Alexandrie**

Les principaux défis auxquels est confronté le festival pour son avenir sont d'ordre économique, financier et relationnel.

Le président du festival nous donne un aperçu de la situation financière délicate du festival durant un entretien avec lui en 2023<sup>9</sup>.

Le soutien financier ne correspond pas à l'importance du festival et ne couvre pas ses coûts, mais nous bénéficions du soutien de certaines sociétés de production cinématographique telles que le producteur Gabi Khoury et le producteur Safi Al-Din Mahmoud. Malgré cela, nous rencontrons encore des problèmes financiers dus à l'augmentation importante des prix. Nous avons réussi à couvrir les coûts du festival et avons établi un plan budgétaire avant le lancement de l'édition actuelle, mais nous avons été confrontés à une augmentation considérable des prix lors du déroulement des événements. Nous nous retrouvons dans une impasse, mais nous avons dû travailler de toutes les manières possibles pour assurer la tenue de cette édition. Cependant, l'année prochaine, sans un soutien financier plus important, il se peut que nous ne puissions pas organiser de nouvelles éditions...

Le FCMA bénéficie d'un soutien financier partiel de l'État, qui couvre près de 70% de ses dépenses. En réalité, seulement 18 à 21% de ses charges sont couvertes par diverses sources de financement, incluant l'aide publique, les sponsors, les partenaires, et parfois même une

---

<sup>9</sup> Article en arabe en ligne : <https://akhbarelyom.com/news/newdetails/4026079/1/>-الإسكندرية-الفيلم-محمد-محمود-رئيس-القصر

contribution de la direction elle-même.

Bien qu'il bénéficie d'un soutien financier important de l'État, il est intéressant de noter que ce niveau de financement ne semble pas entraîner un contrôle direct de l'État sur les contenus présentés. Cependant, il convient de mentionner que les contenus artistiques tels que les films, spectacles ou autres œuvres d'art destinés au public sont soumis au contrôle et aux décisions de la censure artistique. Cela signifie que, malgré le financement public, la sélection et la présentation des contenus artistiques peuvent être soumises à des restrictions et réglementations imposées par les autorités compétentes.

Nous examinerons ce point en profondeur dans l'analyse empirique à venir.

Le festival se trouve dans une situation financière délicate. Chaque édition représente un nouveau défi à relever, car il existe une incertitude constante quant aux subventions et à la possibilité qu'un partenaire se retire à la dernière minute. De plus, l'augmentation des coûts techniques et artistiques, ainsi que la nécessité d'offrir davantage d'activités pour renforcer la programmation, combinées à la diminution ou au retrait des subventions publiques, créent une instabilité financière qui rend difficile le maintien d'un fonctionnement stable et la planification à long terme.

Cette situation déstabilise l'ensemble du budget déjà très restreint, ce qui a des conséquences directes sur le fonctionnement du festival, limitant ainsi les possibilités d'expansion, d'amélioration de la qualité et de mise en œuvre de nouvelles initiatives.

Bien que les subventions publiques demeurent la principale source de financement, le festival cherche aujourd'hui des sources privées pour faire face à l'enjeu budgétaire. Les partenariats privés, qui s'appuient sur les réseaux externes des personnes impliquées dans le festival, constituent une source significative de revenus pour les échanges de divers services. Ils le sont d'autant plus en raison de la crise économique, car il y a moins d'entreprises aujourd'hui disposées à offrir des financements généreux. En outre, dans cette démarche, le festival cherche à augmenter ses ressources propres pour assurer son développement et sa pérennité.

Maintenir l'intérêt et l'engagement des partenaires et des sponsors dans le festival constitue un défi crucial et complexe. Il est souvent ardu de garantir leur engagement sur le long terme en raison de divers facteurs.

L'un des défis majeurs réside dans la concurrence avec d'autres événements et festivals présents dans un paysage culturel dynamique. De nombreux événements attirent l'attention des partenaires

et sponsors potentiels, rendant ainsi difficile leur fidélisation pour soutenir le festival en question. En effet, la concentration des autorités et des institutions sur les festivals dits "de l'état", tels que le "Festival international du film du Caire" et le "Festival international du théâtre expérimental du Caire", pose un réel handicap pour les structures plus petites qui recherchent des ressources artistiques et techniques (artistes, interprètes, organisateurs et services techniques). Elles rencontrent des difficultés à trouver des employés compétents, des fonds publics et privés, ainsi qu'à gagner en visibilité dans les médias.

Ces obstacles compliquent l'accès aux ressources nécessaires pour assurer le bon déroulement du FCMA.

Avec l'arrivée de ce type d'organisation civile, hors de la portée de l'état, ces institutions doivent s'adapter et répondre aux attentes de toutes les parties prenantes, et anticiper leurs besoins.

La diminution des subventions de l'État, la difficulté d'attirer les médias et la société concernée, conduisent à un rapprochement progressif entre la culture et l'économie dont le marketing assure la jonction. Ainsi le marketing des arts et de la culture se définit comme « l'ensemble des outils dont dispose l'organisation, pour susciter de la part de ses publics, des comportements favorables à la réalisation de ses objectifs organisationnels » (Bourgeon-Renault et al., 2009). Il permet à l'organisation culturelle d'atteindre ses objectifs, traduction opérationnelle de ses missions, et de participer à leur définition.

Dans cette étude il est important de préciser que la problématique réside dans le fait de susciter l'ensemble des parties prenantes participant à la cocréation de cet événement et non seulement celle du public.

La gestion et la survie du festival dépendent presque entièrement des visions des directeurs du festival. Il se développe clairement avec son directeur puisqu'il grandit, change et survit grâce à ses idées et à son désir de se développer avec le dit festival. Il en va de même de son réseau et de la possible force de ses relations.

Les réseaux les plus utiles semblent être informels entre professionnels, artistes, opérateurs et organisateurs du monde entier. Si ajouteront des relations avec des festivals similaires ainsi que celle de son réseau personnel de contacts.

À la question plus personnelle de savoir quelles expériences antérieures sont les plus utiles pour gérer un festival, on peut remarquer que les expériences artistiques, culturelles et relationnelles antérieures sont aussi utiles et importantes que les expériences professionnelles liées à des

compétences spécifiques de gestion.

Les principales faiblesses critiques qui ressortent peuvent-être résumées comme suit :

- Une tendance à suivre des outils et des pratiques standards, avec un effort créatif moins important permettant de trouver des instruments et des thèmes plus adéquats ; ce qui concerne le positionnement, la gestion et le développement du festival ;
- Un manque de compétence professionnelle, notamment en matière de gestion de projet, de recherche de fonds et de savoir-faire ;
- Une organisation peu fonctionnelle, un déploiement de rôles et de ressources humaines spécifiques (par exemple la nécessité de couvrir certains aspects négligés tels que la documentation et l'implication des bénévoles)
- Les potentialités inexploitées dans les relations, le partenariat et de l'accompagnement ;
- Le manque d'attention et celui des instruments dans l'évaluation du festival et dans la communication avec les décideurs politiques ainsi qu'avec l'opinion publique, tendent à démontrer le rôle, le potentiel et l'impact sur la communauté locale.

La dimension relationnelle, qui dépend de la capacité des organisateurs à établir un « engagement » vis-à-vis de ses différents acteurs, crée une vraie barrière à la pérennité du festival.

Tandis que le manque des compétences managériales présente une autre barrière pour son développement.

L'approche relationnelle prend la forme d'une série d'opérations de fidélisation de la clientèle qui vise à augmenter à la fois la fréquentation du public et la fidélisation des partenaires au fil des années. Cela signifie que les stratégies de marketing et de communication seront orchestrées de manière à créer une image exclusive à long terme et facilement reconnaissable du festival. Elle est considérée comme importante par les utilisateurs potentiels ce qui signifie que le concept de « marque » peut être aussi un élément clé des festivals.

Images 2 Le Festival de court métrage d'Alexandrie. Sources Le site du FCMA



## **4-3-2 Étude de cas (2) : le Festival « *In* » d'Avignon en France (FIA)**

L'histoire du Festival d'Avignon officiel, dit le « *In* », est une saga riche en défis, tensions et évolutions, marquée par différents acteurs ou parties prenantes. Créé en 1947 par Jean Vilar, dans un contexte de reconstruction et de renaissance culturelle après la Seconde Guerre mondiale, le festival visait à démocratiser le théâtre en le rendant accessible à tous.

Avant d'aborder le contexte historique dans lequel le FIA a été créé, il convient de souligner que cette thèse ne se concentre pas sur une présentation exhaustive de l'histoire du festival. En effet, un livre volumineux de plus de 600 pages, rédigé par Emmanuelle Loyer et Antoine de Baecque (2016), a déjà retracé en détail cette histoire. Le but de cette thèse est plutôt d'y sélectionner les éléments pertinents qui serviront l'objectif spécifique de la recherche. Par conséquent, le contexte historique sera présenté de manière concise, en mettant en évidence les aspects essentiels liés au sujet de la thèse.

Au fil des années, le FIA a gagné en renommée et en reconnaissance internationale. Il est devenu un lieu de rencontre et d'échanges entre artistes, intellectuels, hommes politiques et public. Ces différentes éditions ont été marquées par des créations théâtrales audacieuses, des débats intellectuels et des performances artistiques variées.

L'évolution et le développement du FIA ne se limite pas à une simple énumération d'actions, mais implique une réflexion plus approfondie sur les différentes dimensions qui ont contribué à son expansion et à son influence.

L'une des facettes importantes du développement du Festival est son ouverture à l'international grâce au cercle d'échanges artistiques internationaux (CEAI). Dès 1948, le festival a cherché à attirer des compagnies étrangères et à présenter des pièces dans différentes langues. Cela a permis d'élargir la diversité culturelle du festival et d'attirer l'attention des spectateurs et des artistes du monde entier.

Un autre aspect clé de son développement est l'accent mis sur les rencontres et les débats intellectuels. Les « Rencontres d'Avignon », initiées par Jean Vilar, ont offert un espace de réflexion sur les enjeux culturels et artistiques de l'époque. Ces discussions ont permis de repenser

le rôle du théâtre dans la société et d'ouvrir des perspectives politiques et culturelles plus larges. Le Festival a également été le théâtre d'expérimentations artistiques et de collaborations interdisciplinaires. En plus du théâtre, le cinéma, la danse et d'autres formes d'expression artistique ont été intégrés à son programme. Cela a contribué à élargir son horizon artistique et à encourager l'innovation et la créativité. Par exemple, en 1967, le festival a accueilli la première mondiale du film « La Chinoise », ouvrant ainsi la porte au cinéma de création (Loyer et de Baecque 2016). Parallèlement, le FIA a également accordé une importance considérable à la communication et à la promotion. La mise en place de stratégies de publicité, de relations avec la presse et de publications spécifiques a permis de faire connaître le festival à un public plus large. Cela a également contribué à renforcer la réputation du festival et à attirer l'attention des médias et du public. En effet, l'année 1969 a marqué la conclusion d'un pacte d'amitié entre Avignon et France Culture, une collaboration qui perdure jusqu'à nos jours.

Enfin, le développement du FIA s'est également manifesté à travers des initiatives éducatives et de la transmission des savoirs. L'établissement de l'École du Théâtre, lors du 19<sup>e</sup> Festival, a offert une plateforme pour former une quarantaine de jeunes comédiens de différents pays et pour partager des connaissances théoriques et pratiques dans le domaine du théâtre.

Les actions mentionnées précédemment ont été les piliers fondateurs du FIA contemporain, qui demeurent aujourd'hui une partie intégrante de sa programmation. Le festival est devenu une véritable vitrine du théâtre, des différentes formes d'art et de la créativité artistique, attirant des artistes et des spectateurs du monde entier. Pour comprendre l'importance de ces initiatives, il est essentiel de replacer leur création dans son contexte historique.

## **Contexte politique**

Depuis ses débuts, il a été le fer de lance de l'idée du théâtre populaire, un moteur de la décentralisation théâtrale et un laboratoire des politiques culturelles. Il est également un espace d'invention d'un public et une scène miroir du monde et de ses crises. Le FIA a toujours été une manifestation contemporaine avec des implications politiques et esthétiques.

L'histoire du FIA est multiple. Elle inclut l'histoire de ses fondateurs, de ses directeurs, de ses équipes et des principaux artistes qui y ont participé. Elle comprend également l'histoire des formes théâtrales et des politiques et institutions culturelles qui l'ont entouré.



La création de « La Semaine d'art d'Avignon » s'est produite dans un paysage théâtral essentiellement parisien (Loyer et de Baecque 2016). C'est-à-dire que la scène théâtrale de Paris dominait largement le paysage culturel à l'époque. À cette époque, le théâtre parisien était marqué par deux aspects distincts : d'une part, les spectacles traditionnels de la Comédie-Française, qui représentaient une forme de divertissement populaire, et d'autre part, le théâtre privé de Boulevard, qui se caractérisait par des pièces à connotation philosophique et littéraire, influencées par l'existentialisme. La création de la semaine d'art d'Avignon se distinguait de ces deux tendances théâtrales dominantes. Elle offrait une alternative, une frange rebelle mais intégrée, en proposant un théâtre novateur et expérimental, souvent associé au mouvement du « nouveau théâtre ». Ainsi, « La Semaine d'art d'Avignon » représentait une rupture avec la routine des spectacles traditionnels et une ouverture vers de nouvelles formes d'expression artistique. Le Festival a été conçu pour un public local, modeste, en unissant l'art généreux du théâtre avec le repos et le plaisir des hommes.

Il a également été influencé par les événements politiques et sociaux de son époque. Des événements tels que les massacres de Srebrenica en 1995, la crise des intermittents du spectacle en 2003, la querelle d'Avignon en 2005 et l'élargissement de l'Europe ont trouvé un écho dans le Festival et se sont mêlés aux mises en scène.

Il a été confronté à des défis tout au long de son histoire, tels que les difficultés financières, les critiques politiques et les grèves des artistes et techniciens. Cependant, il a su se réinventer et s'adapter aux évolutions de la société et du théâtre.

L'implication de l'État dans le festival a été limitée dans les premières années (Loyer et de Baecque 2016). Cependant, il a connu plusieurs moments critiques où son existence a été sauvée grâce à l'intervention d'hommes politiques. Par exemple, en 1948, suite au blocage du budget par les élus du RPF (Rassemblement du Peuple Français), André Malraux et Maurice Clavel ont pu intervenir pour débloquer la situation et assurer la pérennité du festival. Ces interventions politiques ont joué un rôle crucial dans la survie et le développement du festival d'Avignon.

Au fil des ans, le FIA a contribué à la politique théâtrale contemporaine, notamment à la décentralisation théâtrale avec la création des centres dramatiques nationaux (CDN) en province.

Depuis sa création, le FIA a suscité l'intérêt et l'implication de diverses parties prenantes qui ont contribué à façonner son identité unique et à influencer son développement au fil des années. En examinant attentivement son histoire, on peut identifier plusieurs acteurs clés et comprendre

comment ils ont impacté le festival. Parmi ces parties prenantes figurent les institutions publiques telles que la préfecture de Vaucluse et la municipalité d'Avignon, ainsi que les comédiens, les techniciens, le public, d'autres festivals de l'époque, des personnalités influentes et divers acteurs politiques, notamment les élus de droite et de gauche, le Parti communiste, les théâtres publics et les associations, pour n'en nommer que quelques-uns. Leur contribution a revêtu différentes formes, allant du soutien financier à la définition de positions politiques, en passant par les critiques constructives et les demandes spécifiques. L'interaction de ces acteurs a joué un rôle essentiel dans la mise en forme du Festival, de sa programmation à sa réception par le public, en passant par son évolution au fil du temps.

### **Révolution organisationnelle**

Le système de gestion du FIA a pris forme avec la création d'un comité d'organisation lors de la deuxième édition de la Semaine d'art en 1948. Ce comité a été mis en place pour accompagner Vilar. Initialement destiné à soutenir son travail, ce comité a évolué au fil des années pour devenir une force de pression, revendiquant avec vigueur son influence sur la programmation artistique. Ironiquement, malgré son rôle prévu d'informer Vilar, il semble que ce comité ne lui fournissait pas les informations nécessaires et cherchait plutôt à le marginaliser (Loyer et de Baecque 2016).

En mars 1949, une subvention a été votée à condition qu'un contrôle plus précis des fonds soit assuré et que le comité exerce une tutelle plus grande pour garantir une utilisation appropriée de ces fonds. En réaction au programme proposé par Vilar plusieurs mois auparavant, le comité a réagi en mai 1949, un peu tardivement. Cela a marqué le sommet des tensions entre Vilar et le comité.

Finalement, le 15 juillet 1953, jour d'ouverture du Festival, Vilar, las des incursions du comité dans sa programmation artistique, a envoyé une lettre de démission au docteur Bec, président du comité. Cette démission n'a été rendue publique qu'en novembre 1953. Vilar souhaitait que l'administration du TNP (Théâtre National Populaire) prenne en charge l'ensemble du festival, car il ne supportait plus les interventions constantes du comité composé de "personnalités" qui croyaient toutes avoir leur mot à dire à chaque occasion.

Une partie des Avignonnais, préférant le Festival de Vilar au festival du comité, se sont mobilisés pour convaincre Vilar de revenir. Une pétition en faveur de Vilar a été signée, symbolisant un serment de fidélité et un pacte d'alliance entre le TNP et le Festival. Plusieurs milliers de signatures ont été recueillies. En février 1954, le comité a fait le premier pas et a tenté de reprendre contact

pour convaincre Vilar de revenir sur sa décision et de contribuer au succès du FIA.

Plus tard, une nouvelle organisation s'est mise en place avec une prise en charge quasi-totale du Festival par le TNP. À partir de juillet 1954, un nouveau régime juridique du festival a été mis en place, répondant aux revendications de Vilar. Tous les pouvoirs administratifs, artistiques et organisationnels ont été délégués par la municipalité au TNP, qui traitait directement avec le maire, sans comité ni personnalités intermédiaires. Le TNP assumait entièrement la responsabilité du festival, percevait les recettes et les subventions, assurait toute l'organisation et fixait librement les programmes et les tarifs. Ce statut de concession personnelle a été renouvelé en 1957 et en 1960, et a perduré jusqu'en 1966, date à laquelle le Festival est passé en régie municipale directe.

En 1966, à l'occasion du 20<sup>e</sup> anniversaire du Festival, Vilar décide de réorganiser la direction et l'administration, en optant pour le système de régie municipale pour la gestion de la manifestation. Ce système est en place depuis lors et perdure jusqu'à aujourd'hui.

Le système de régie municipale est une forme de gestion d'une institution culturelle ou d'un événement par une municipalité. Dans ce système, la municipalité prend en charge l'organisation, le financement et la gestion de l'institution ou de l'événement, plutôt que de déléguer cette responsabilité à une entité privée ou indépendante.

Dans le système de régie municipale, le conseil d'administration joue un rôle clé dans la nomination du directeur du festival. Ce conseil est généralement composé de représentants de la municipalité, de l'État, de la région, du département, ainsi que de personnalités qualifiées et éventuellement d'un représentant des salariés du festival.

Le CA est chargé de prendre des décisions stratégiques, de définir les orientations générales du festival et de valider le budget alloué.

Une fois nommé, le directeur du festival a la responsabilité de choisir son équipe de direction. Ce comité de direction adopte une structure non hiérarchique pour une plus grande liberté.

Ce système de régie municipale est le régime juridique le plus couramment utilisé en France pour les théâtres municipaux. Cependant, il implique une certaine dépendance financière de festival vis-à-vis du maire et du conseil municipal, ainsi qu'un risque de liens avec la vie politique locale, parfois tumultueuse.

## **Une politique du public**

Le FIA a développé une politique du public unique, qui le démarque des autres festivals, visant à se créer son propre auditoire. Cette exigence est devenue primordiale, transformant le Festival en

véritable Mecque pour les amateurs de théâtre et en laboratoire d'expérimentation de nouvelles approches pour aller à la rencontre des spectateurs.

Inspiré par son expérience au Théâtre National Populaire (TNP) à Paris, Jean Vilar a cherché à renforcer le caractère démocratique du festival dès 1951 et à initier « l'éducation populaire ». Des mesures simples ont été mises en place, telles que la réduction du prix des places, la simplification du système de réservation et la création d'un abonnement pour les trois pièces proposées chaque été. Mais plus fondamentalement, un nouveau contrat a été proposé au public. Traditionnellement, la sortie au théâtre était associée à une distinction sociale qui allait au-delà du prix élevé des places : l'heure des représentations, l'apparence bourgeoise des salles parisiennes, et même le code vestimentaire imposé, créaient une barrière morale entre le public populaire et le théâtre. À partir de 1954-1955, ces éléments de distinction sociale ont été bannies du Festival.

Les pourboires pour les ouvreuses ont été interdits, ces dernières étant désormais rémunérées par le Festival. L'habillement des festivaliers a toujours été varié, et la présence de nombreux jeunes a renforcé l'atmosphère décontractée, bien que Vilar ait posé certaines limites en interdisant les shorts et le smoking.

En ce qui concerne les retardataires, Vilar considérait qu'être ponctuel était une règle fondamentale de savoir-vivre et d'hygiène théâtrale pour les spectateurs. Il partageait ainsi l'idée d'éduquer et de former un nouveau public qui aurait du respect pour le théâtre et ses acteurs en arrivant à l'heure aux représentations. Les retardataires recevaient donc un billet expliquant les soins apportés à la représentation et leur demandant de minimiser les bruits de pas et de fauteuils lors de leur entrée tardive dans la cour d'honneur.

En 1958, le FIA a introduit une pratique parisienne du TNP en proposant pour la première fois une soirée réservée aux associations populaires. Cette initiative offrait un spectacle en avant-première à un public préalablement organisé en groupes, court-circuitant ainsi le rituel des avant-premières réservées à la presse. L'idée était d'aller chercher un nouveau public sur son lieu de travail, de résidence ou de loisirs : entreprises, mouvements de jeunesse, syndicats et associations culturelles sont devenus de nouveaux partenaires impliqués dans une œuvre commune de démocratisation culturelle. Cette innovation est symboliquement importante, car elle donne la priorité au public avignonnais sans lequel le festival n'aurait pu prendre son essor en 1947 (Loyer et de Baecque 2016).

Une autre initiative précieuse est la création des « Rencontres Internationales de Jeunes »,

organisées par les CEMÉA (Centres d'Entrainement aux Méthodes d'Éducation Active). Lancées en 1955, ces rencontres accueillait chaque année environ 500 jeunes étrangers âgés de 18 à 25 ans, sélectionnés par leurs ambassades respectives et attirés par le théâtre. Cette initiative favorise l'internationalisme pratique et s'aligne avec la vision du festival depuis ses débuts, illustrant ainsi la fraternité sociale qui s'oppose à la lutte des classes. (Loyer et de Baecque 2016). L'internationalisme pratique se réfère à une approche concrète et active d'aborder les questions internationales, qui va au-delà de la simple reconnaissance des différences culturelles et vise à favoriser les échanges et la coopération entre les peuples. Cette diversité linguistique et culturelle était un signe de l'alliance entre Avignon et une jeunesse en voie d'autonomisation, représentée par ces jeunes engagés, encadrés mais désireux d'explorer de nouvelles perspectives.

Le FIA a réussi à créer une véritable harmonie sociale entre son public et son projet artistique. Il est devenu le symbole de la transcendance des barrières sociales, attirant un public culturellement avide de connaissances et de découvertes, sérieux et enthousiaste.

Ainsi, il a su instaurer une politique du public novatrice et inclusive, permettant à un large éventail de spectateurs de participer à cette expérience théâtrale unique.

## **La naissance du *Off***

*Off* : adjectif invariable (mot anglais, hors de l'écran). Se dit d'une voix, d'un bruit, d'un dialogue dont l'origine est extérieure à la scène filmée (Léonard et Vantaggioli 1989).

Le Festival « *Off* » d'Avignon (FOA) a été créé en réaction au Festival « *In* » d'Avignon, qui était considéré comme trop institutionnalisé et inaccessible pour de nombreux artistes émergents. Le terme « *Off* » fait référence au fait que ces artistes et compagnies se produisaient en marge du festival officiel, dans des lieux alternatifs tels que des caves, des cours d'école, des jardins, etc.

Le mouvement du festival « *Off* » a été initié en 1966 par André Benedetto, un comédien et metteur en scène qui voulait offrir une plateforme aux artistes indépendants et permettre une plus grande diversité de créations théâtrales. L'idée était de donner une visibilité aux compagnies qui n'étaient pas sélectionnées pour participer au festival « *In* » et de créer un espace de liberté artistique et de rencontres entre les artistes et le public.

Le FOA a vu le jour dans un contexte social et politique particulier à la fin des années 1960. Des étudiants et activistes se sont rendus au FIA dans les années 60 pour poursuivre leur lutte, alors

que la répression s'abattait sur les mouvements étudiants dans toute la France (Lebel 1968). Ils ont décidé de contester le Festival, qui se prétendait « populaire » et « ouvert » à la contestation, en organisant des actions et en critiquant la machine culturelle et politique qui le soutenait. Ces contestataires ont remis en question le Festival d'Avignon en tant qu'institution culturelle bourgeoise, ainsi que d'autres institutions similaires dans le monde (comme le Festival de Cannes et le Festival de Venise). Ils ont refusé de se conformer aux normes classiques imposées par ces institutions, et ont cherché à créer une alternative créative et populaire qui permettrait à tous de participer et de s'exprimer. Leur objectif était de dénoncer les rouages du système culturel et de montrer que ces institutions étaient contrôlées par une élite économique et politique. Ils ont souligné les similitudes entre le Festival d'Avignon et d'autres événements culturels qui servent les intérêts du pouvoir en place. Leur critique visait également les universités qui formaient les futurs cadres du capitalisme et les médias qui façonnaient l'opinion publique.

Dans le paysage théâtral de l'époque, la plupart des auteurs vivants et de nombreuses institutions culturelles, tels que les centres dramatiques, les maisons de la culture et les théâtres municipaux, étaient fermés. Ces établissements se retranchaient souvent derrière des valeurs sûres, des auteurs classiques ou des auteurs connus, en présentant leurs propres spectacles dans un circuit fermé avec d'autres institutions similaires.

Les nouveaux auteurs étaient généralement confrontés à des refus polis mais fermes. Ils se tournaient alors vers de jeunes compagnies qui prenaient le risque de monter des pièces. Cependant, même pour un animateur de compagnie ou un metteur en scène souhaitant monter une pièce d'un auteur connu, les difficultés étaient similaires. Il y avait un manque de théâtres disponibles et aucune institution prête à prendre le risque. Le phénomène du parisianisme, qui consistait souvent à ne plus monter une pièce déjà créée, aggravait la situation. Les institutions puissantes se sentaient trop fragiles sur le plan stratégique et économique pour prendre des risques.

Face à un grand nombre de compagnies pouvant se produire à Paris mais ne disposant pas de la possibilité de présenter une pièce lors d'une série de représentations, le Festival *Off* d'Avignon est devenu un lieu d'accueil pour les exclus du monde culturel officiel. Il a permis à de nombreux artistes de se produire et d'enrichir la France de nombreuses créations contemporaines. Avec la participation de nombreuses compagnies originaires de toutes les régions de France, il existe un potentiel pour initier et développer une véritable politique de décentralisation théâtrale, capable de répondre aux besoins de la population. Cependant, cela nécessiterait de convaincre les villes, les départements, les régions, l'État et la presse de s'impliquer et de jouer chacun leur rôle dans

cette dynamique.

En étudiant l'histoire de plus près, Jean Vilar, depuis quelques années, ne participait plus personnellement avec ses propres créations (Léonard et Vantaggioli 1989). Cela traduisait ses interrogations et son souhait de régénérer le Festival en faisant appel à de jeunes animateurs susceptibles d'insuffler un nouvel élan, porteur d'un renouveau essentiel pour l'avenir de l'événement. Dans cet état d'esprit qui reflétait également le climat tumultueux de l'époque, Vilar a invité la troupe américaine du "*Living Theater*" pour le 22<sup>e</sup> festival. Cependant, le Living Theater souhaitait jouer dans la rue, sans faire payer les spectateurs, ce qui était inacceptable pour la municipalité qui avait mobilisé un grand nombre de forces de l'ordre. Si l'organisateur du festival avait mieux connu la situation ou avait su ce qui allait se passer, il n'aurait peut-être pas invité Julian Beck en 1968 (Léonard et Vantaggioli 1989). On peut dire que Vilar a, d'une certaine manière, contribué à la naissance du *Off*, qui apparaît, à bien des égards, comme la continuité logique de son propre parcours artistique.

La démocratisation de la culture a été une ambition centrale du FIA. Néanmoins, cette démocratisation culturelle a été critiquée par certains, qui remettent en question son efficacité et son véritable impact sur l'ouverture de la culture au plus grand nombre.

Certains estiment que malgré les efforts déployés pour toucher de nouveaux publics, le Festival « *In* » reste souvent réservé à une élite culturelle, avec des tarifs d'entrée élevés et des représentations qui peuvent parfois sembler élitistes et éloignées des préoccupations de la population locale.

Selon le rapport annuel de la Cour des comptes en 2023, les festivaliers du FIA appartiennent à des catégories sociales élevées et fortement diplômées (73 % sont au-dessus de bac +3 et 38 % au-dessus de bac +4). Les ouvriers représentent 2,4 % des festivaliers et les employés 7 % .

De plus, certains déplorent que la démocratisation culturelle se limite souvent à des actions ponctuelles ou symboliques, sans réel changement structurel dans la programmation ou les politiques d'accès à la culture. Ils estiment que la véritable démocratisation culturelle nécessite des mesures plus profondes et durables pour surmonter les obstacles sociaux, économiques et géographiques qui limitent l'accès à la culture (Lebel 1968) (Léonard et Vantaggioli 1989).

D'autres critiques soulignent que la démocratisation culturelle ne peut pas se limiter à l'ouverture de la culture aux publics défavorisés, mais doit également prendre en compte la diversité des expressions culturelles et favoriser la participation active du public dans la création artistique (Lebel 1968) (Léonard et Vantaggioli 1989).

Ce contexte a créé une terre fertile propice à l'émergence du Festival « *Off* » d'Avignon, ainsi qu'à

celui du Festival « *In* ».

## **Un nouveau Festival (2014-2022)**

Les entretiens menés pour cette thèse ont été réalisés avec l'équipe d'Olivier Py, qui a occupé le poste de directeur du FIA de 2014 à 2022. Il est donc essentiel d'introduire le contexte de cette direction et de souligner son attachement à l'héritage de Jean Vilar ainsi que son objectif de poursuivre et de perpétuer son idéologie.

## **Tensions politiques**

Le FIA, sous la direction d'Olivier Py, a été marqué par une profonde affirmation du modèle revendiqué par Jean Vilar, fondateur du festival. Sa période à la tête du Festival s'est caractérisée par une volonté affirmée de s'engager dans les débats et les confrontations politiques, faisant du festival un lieu où les tensions politiques étaient omniprésentes.

La nomination de Py à la tête du Festival en 2011 a été perçue comme une décision imposée par l'ancien président français Nicolas Sarkozy. Py lui-même a déclaré que sa nomination avait été imposée au ministre de la Culture de l'époque, Frédéric Mitterrand, par Sarkozy, sans même prévenir les autorités régionales et municipales, ce qui a suscité des critiques quant à l'indépendance du festival vis-à-vis du pouvoir politique.

Lors de sa première édition en 2014, le Festival a été confronté à de nombreux défis, notamment une menace d'annulation due à la mobilisation des intermittents du spectacle. Avignon est un symbole important pour les intermittents, et Olivier Py a dû faire face à des grèves et à des tensions lors des assemblées générales. Il s'est battu pour le maintien du Festival malgré ces obstacles.

Pour Olivier Py, la direction du Festival a également reflété son engagement de longue date en faveur de la politique culturelle. Il a exprimé sa conviction en faveur de la démocratisation de la culture et a critiqué les politiciens de droite et de gauche pour leur manque d'engagement en faveur de la culture.

L'épreuve la plus politique pour le directeur est survenue lors des élections municipales de 2014 à Avignon. Interrogé sur la possibilité d'une victoire du Front National (FN), Py a déclaré que le Festival changerait de ville si cela se produisait. Cette déclaration a suscité des réactions virulentes, des menaces de mort émanant même de l'extrême droite et des critiques de certains à gauche, qui ont estimé que cette intervention pourrait donner des voix supplémentaires au FN. Py



a expliqué qu'il avait réagi en raison de l'urgence que représentait le succès du FN au premier tour des élections municipales. Il s'est positionné en tant qu'opposant au FN, mais cette position a été contestée par certains.

Finalement, la gauche a remporté les élections municipales et Cécile Helle est devenue maire d'Avignon. Cependant, les rapports entre le festival d'Olivier Py et la nouvelle municipalité ont été tendus et ambivalents. Le candidat du FN, Philippe Lottiaux, s'est montré habile et a même fait référence à Jean Vilar dans son programme. Le FN local était également sensible à la question des intermittents, créant ainsi des dynamiques complexes entre le festival et la sphère politique locale.

### **De Vilar à Py : Une continuité plurielle au Festival d'Avignon**

Olivier Py a développé son action en se concentrant sur trois dimensions clés : la création artistique, l'action culturelle et le débat public. En plaçant un artiste à la tête du festival, Py a réaffirmé le modèle revendiqué par Jean Vilar et a exprimé son attachement à tous les aspects de l'héritage, que ce soit en tant que metteur en scène fondateur, homme du TNP et du théâtre populaire, ou encore en tant que vecteur de rupture artistique ou politique.

L'affiche et le logo du festival reflètent ce retour aux sources, avec les trois clés symbolisant l'alliance entre la cité des papes et le TNP, et les caractères graphiques qui rappellent ceux inventés par Jacno il y a soixante ans.

Olivier Py souhaitait réinventer le théâtre populaire, inscrivant ainsi le festival dans les enjeux politiques de la société contemporaine. Cela revêt une importance vitale pour la ville d'Avignon elle-même, car l'économie locale dépend largement du Festival, qui génère des centaines de millions de revenus à chaque édition. En effet, si le festival venait à disparaître, Avignon en souffrirait considérablement. D'ailleurs, depuis 2003, la nécessité économique du festival n'est plus remise en question, et la preuve de son impact positif est indéniable (Loyer et de Baecque 2016). Cependant, il convient également de souligner qu'il y a des coûts induits associés à l'organisation du festival. Ces coûts peuvent inclure les dépenses liées à la logistique, la sécurité, la promotion, la gestion des infrastructures, entre autres.

Malgré son influence notable et ses conséquences économiques, Paul Rondin, directeur délégué, a affirmé en 2021 que les effets économiques locaux sont évalués à 52 millions d'euros (incluant environ 9,3 millions d'euros de retombées directes du Festival d'Avignon, 1,7 million d'euros pour

le *Off* et 41 millions d'euros de retombées indirectes)<sup>10</sup>. Néanmoins, le Festival d'Avignon doit faire face à des contraintes budgétaires défavorables qui témoignent de l'influence exercée par les différentes parties prenantes sur l'événement.

Ses ressources, en 2021, proviennent à 32% de recettes propres telles que la billetterie, le mécénat, les partenariats spécifiques et la vente de spectacles, et à 57% de subventions publiques (Rapport d'activités 2021). Cependant, ces subventions publiques varient d'une édition à l'autre, ce qui a un impact considérable sur la programmation du festival. Cela a notamment entraîné une réduction de deux jours en 2015 ainsi que la suppression ou le report de certains projets.

Des actions culturelles ont été menées pour atteindre de nouveaux publics, voire toucher ceux qui ne fréquentent jamais les salles de théâtre. Par exemple, des actions culturelles ont été mises en place pour les jeunes publics et les élèves scolaires. Dès 2014, l'administration du Festival a créé le "4.40", qui propose quatre spectacles à 10 € pour les jeunes de moins de 26 ans, une tarification qui a rencontré un vif succès et a rajeuni sensiblement le public du festival. De plus, des spectacles destinés au jeune public ont été intégrés systématiquement au programme. Tout cela s'inscrit dans un engagement militant en faveur de l'éducation artistique.

Des actions en direction des publics non francophones et non habitués aux sorties culturelles. L'équipe du Festival a multiplié les interventions théâtrales en dehors des remparts d'Avignon, en s'appuyant notamment sur l'emblème de la *FabricA*, installée à Monclar, dans un quartier sensible. Les zones périurbaines autour d'Avignon se présentent comme des territoires à conquérir dans leur démarche de démocratisation culturelle. Au-delà des remparts, de nombreux Avignonnais n'ont jamais participé au festival, car ils estiment que le théâtre n'est pas fait pour eux (Loyer et de Baecque 2016). La *FabricA* représente un outil essentiel dans cette éducation à la culture et dans cette inclusion culturelle.

La *FabricA*, inaugurée en juillet 2013, a connu sa première année de fonctionnement en dehors de la période du Festival lors de l'année 2013-2014, au début du mandat de la nouvelle direction. Bien que sous-financée par les collectivités dans son fonctionnement, l'équipe du Festival a décidé de valoriser cet espace en démontrant ses possibilités d'accueil artistique et d'action de sensibilisation. L'objectif est de créer un espace public partagé de travail, de rencontre, de sensibilisation, de résidence et de création, qui ne se limiterait pas, en dehors de la saison du

---

<sup>10</sup> Article en ligne, publié le 28 juin 21. Consulté le 18 mai 2023. <https://www.laprovence.com/article/edition-aix-pays-daix/6402470/le-festival-davignon-apporte-de-largent-sur-le-territoire.html>

festival, à être un lieu de diffusion et d'offre culturelle au sens commercial du terme.

Ainsi, grâce à ces trois dimensions : création artistique, action culturelle et débat public, Olivier Py et son équipe ont cherché à préserver l'essence du FIA tout en l'adaptant aux enjeux contemporains. Il est devenu un moteur économique pour la ville, un outil de démocratisation culturelle et un lieu de débat politique, contribuant ainsi à la renommée internationale d'Avignon en tant que ville culturelle majeure.

## **Conclusion**

Dans une première partie de ce chapitre nous avons présenté la méthodologie utilisée dans notre recherche.

Tout d'abord, nous avons opté pour une approche inductive, qui correspond le mieux à notre démarche telle que définie dans la première partie de notre thèse.

Après avoir effectué une revue de la littérature, nous avons élaboré un instrument d'exploration que nous avons utilisé sur le terrain.

Ensuite, nous avons opté pour une méthode d'étude de cas unique dans les deux contextes d'étude différents des deux festivals artistiques et culturels.

Enfin, nous avons clarifié notre approche en matière d'analyse et de présentation des données.

Pour une présentation plus complète, dans la deuxième partie de ce chapitre, nous avons mis en lumière l'origine et le contexte actuel de nos études de cas. Cette démarche vise à fournir un aperçu plus approfondi de la genèse et de l'évolution des deux festivals que nous avons explorés, enrichissant ainsi la compréhension de nos lecteurs.

En somme, cette double approche méthodologique renforce la robustesse et la pertinence de notre recherche, tout en permettant une analyse approfondie et comparative des deux festivals.

Images 3 Le Festival In d'Avignon. Sources le site du FIA



# Chapitre 5 : Analyse comparative

## empirique des deux festivals

Dans ce chapitre, nous procéderons à une comparaison approfondie des deux festivals étudiés, le Festival de court métrage d'Alexandrie et le Festival *In* d'Avignon. Nous nous appuyerons sur le modèle théorique développé dans le chapitre 3, qui présente un modèle général de gestion des parties prenantes du capital marque d'un festival.

Plus précisément, nous allons comparer les deux festivals sur les aspects suivants :

1. La perception de la marque : Nous analyserons comment chaque festival perçoit et définit la marque de son événement, quels sont les éléments clés qui définissent leur identité et leur positionnement sur le marché.
2. Le processus de la cocréation de la valeur avec les parties prenantes : Nous étudierons en détail comment chaque festival interagit avec ses différentes parties prenantes pour créer de la valeur. Nous analyserons les résultats de ces interactions et leur impact sur la perception globale de la marque.
3. Le contexte de la communication et environnemental : Nous tiendrons compte des spécificités du contexte dans lequel chaque festival opère, en considérant les facteurs économiques, politiques, sociaux technologiques qui peuvent influencer la gestion des parties prenantes et la construction de la marque événementielle selon la perception de la direction.

En réalisant cette comparaison, nous visons à mieux comprendre comment la valeur de la marque est créée dans chaque contexte spécifique et à identifier les facteurs clés qui influencent la gestion des parties prenantes dans le cadre de la cocréation de valeur d'une marque événementielle. Cette approche comparatiste nous permettra d'enrichir notre compréhension des pratiques de gestion de ces festivals dans des contextes différents et d'identifier les bonnes pratiques qui pourraient être transférables d'un cas à l'autre.

### 5-1 La marque des festivals

Dans le cadre de notre modèle d'application, nous entamons par présenter la marque des deux festivals, en mettant en évidence son support physique, qui se manifeste notamment à travers son logo distinctif et son slogan évocateur. Par la suite, nous nous penchons sur la perception

de la fidélité à la marque par la direction des deux festivals, ainsi que sur l'identification de son identité, sa notoriété et son image perçue.

### **5-1-1 Le Nom**

Les villes et les pays renommés à travers le monde ont souvent acquis leur prestige grâce à des festivals qui portent leur nom. Cette association entre le festival et le lieu lui confère une valeur particulière, tout en contribuant également à la renommée de la ville elle-même. En effet, le fait d'associer le nom d'un lieu à un festival crée une garantie de différenciation et de qualité, renforçant ainsi l'attrait et la réputation de l'événement.

Selon le directeur du FCMA, le festival s'efforce résolument de contribuer à la renommée de la ville d'Alexandrie en Égypte. En tant qu'événement majeur dans le monde arabe, son nom est associé à la célébration cinématographique et renforce l'identité culturelle de la ville en soulignant son engagement envers les arts visuels et le cinéma. Le directeur a affirmé que le festival constitue une occasion unique de mettre en avant les talents locaux et de projeter une image dynamique et créative de la ville à travers l'art cinématographique. Ainsi, en tant qu'acteur culturel de premier plan, le FCMA aspire à promouvoir la ville d'Alexandrie sur la scène cinématographique internationale tout en témoignant de son profond attachement à son patrimoine artistique et culturel.

De même, le FIA, l'un des festivals les plus célèbres au monde, est indissociable de la ville d'Avignon. Son nom est devenu une référence, un symbole de renommée culturelle et artistique. L'appellation « Festival d'Avignon » est devenue un gage de qualité, attirant chaque année des artistes, des professionnels et un public international.

Dans les deux cas, le nom du festival est le fondement même de sa marque. Il constitue le point focal des efforts déployés par les organisateurs pour promouvoir la notoriété et la communication de la marque. L'association entre le nom du festival et le lieu crée une synergie bénéfique, renforçant l'identité et la réputation à la fois du festival et de la ville qui l'accueille. Ainsi, l'appellation du lieu dans le nom du festival devient un atout majeur pour la différenciation, la qualité perçue de la marque. Elle est essentielle pour créer une identité forte et établir une réputation qui attire les participants, les artistes et les spectateurs, contribuant ainsi au rayonnement et à la renommée tant locale qu'internationale du festival et de la ville qui

l'abrite.

## **5-1-2 Le Symbole ou le logo**

Le symbole et le slogan d'un festival peuvent effectivement jouer un rôle crucial dans la construction de sa marque et de sa notoriété (Aaker 1991).

### **Festival de court métrage d'Alexandrie**

Dans le cas du FCMA, son symbole est composé de trois éléments distincts, chacun portant une signification particulière.

Tout d'abord, les deux palmes, symboles emblématiques du cinéma, représentent l'importance de l'art cinématographique dans le festival. Elles évoquent l'excellence et la créativité des courts métrages présentés, tout en faisant référence à l'industrie du cinéma dans son ensemble.

Ensuite, l'obélisque grec fait partie intégrante du symbole du FCMA. Il symbolise les fondations architecturales d'Alexandrie et rappelle les origines grecques de la ville. Cette référence à Alexandre le Grand et à la civilisation grecque souligne l'unicité d'Alexandrie par rapport au reste de l'Égypte. Cela met en valeur le patrimoine culturel et historique de la ville, ajoutant une dimension spéciale au festival.

Enfin, le nom du festival est également inclus dans le symbole, permettant une identification claire et immédiate.

Ce choix est le fruit de la fierté et du sentiment d'appartenance des organisateurs envers leur ville et leur patrimoine. Il reflète également leur volonté de mettre en valeur cette civilisation qui distingue Alexandrie du reste de l'Égypte.

La combinaison de ces éléments symboliques dans le logo du FCMA renforce son identité et sa connexion avec la ville d'Alexandrie. Il représente une célébration du cinéma et met en avant l'histoire, la culture et le patrimoine uniques de la ville. Ce symbole devient ainsi un atout important pour la marque du festival, favorisant sa notoriété et renforçant son lien avec le public, les artistes et les partenaires.



*Image 4 Logo du Festival de court métrage d'Alexandrie*

### **Festival *In d'*Avignon**

Quant au logo du FIA. Il a évolué depuis la création du festival en 1947. Au fil des années, différents logos ont été utilisés, mais l'un des plus marquants a été conçu en 1954 par Marcel Jacno, un graphiste renommé. Ce logo a utilisé une typographie au tampon qui a laissé une empreinte forte. Les trois clés sont apparues de manière continue, à l'exception de 1967 et 1969, et ce jusqu'en 1979. Un autre logo avait été utilisé représentant un "A" avec une étoile. Cependant, ce logo n'était pas systématiquement présent sur tous les documents de communication du festival, ce qui était surprenant.

Avec l'arrivée d'Olivier Py à la tête du festival en 2014, la direction a mis l'accent sur son identité visuelle et a mis en place une communication unifiée. Le logo du festival a été largement intégré pour assurer une cohérence. L'objectif était de revenir à une esthétique simple et historique, marquant ainsi une continuité plutôt que de briser les codes en raison du changement de direction.

Le logo actuel du FIA s'inspire du travail de Marcel Jacno et intègre des éléments clés de son design. Il conserve le style tampon et met en avant les trois clés qui symbolisent l'histoire de la ville et sa relation avec la papauté. La simplicité du logo lui confère une grande polyvalence, que ce soit en termes de taille, de dimensions ou de couleurs. Il est facilement identifiable et peut être utilisé sur différents supports.

Ce logo raconte une histoire et reflète l'accessibilité du festival. Depuis sa création, le festival s'adresse à un large public, et son identité graphique se doit de transmettre cette ouverture à



tous. Le logo simple et évident correspond parfaitement à la vision du festival.

En associant le patrimonial et la création contemporaine, le logo du FIA incarne une approche équilibrée. Alors que le logo reste constant et met en valeur l'aspect patrimonial, l'affiche annuelle est confiée à un artiste contemporain vivant, représentant ainsi la création contemporaine. Cela permet de mettre en avant la double identité du festival, qui est à la fois ancré dans l'histoire et tourné vers l'avenir.

Le directeur délégué affirme

C'est intéressant parce que, justement, on a décidé, nous, en arrivant, il y a quelque chose qui nous choquait un petit peu auparavant, c'est que le nom « Festival d'Avignon », le logo en fait, changeait tout le temps sur les affiches. Et à partir de 2014, nous, c'est au contraire. Le logo est en pleine affiche, pleine page, toujours. Il y a une illustration derrière puisqu'il n'empêche de faire une affiche originale, passer une commande à un artiste, un plasticien chaque année, mais le logo est en pleine face et il ne change jamais. C'est-à-dire, nous avons réinvesti le côté patrimonial du Festival d'Avignon, ce tampon fait par Marcel Jacno, comme un pochoir avec les trois clés, c'est toujours le même, et en même temps derrière, celui qui fait ou celle qui fait l'illustration de l'affiche c'est un artiste vivant contemporain. Donc on a bien les deux, la double image du patrimoine et la création contemporaine. Donc ça, nous l'avons créé et vous envoyez un message, à mon sens, en tous cas c'est ce que j'ai voulu faire et c'est ce qu'on a fait jusqu'à aujourd'hui évidemment.

La simplicité du logo et sa facilité de mémorisation ont grandement contribué à renforcer l'identité visuelle et la renommée du Festival d'Avignon. Les trois clés sont désormais étroitement associées au festival, et leur symbolisme est immédiatement reconnaissable, évoquant à la fois l'histoire de la ville, l'esprit artistique et l'ouverture de l'événement.

La directrice de la communication et des relations avec le public affirme

...il y a quelque chose d'assez simple. Et dans l'application de ce logo, ce qui est aussi quelque chose de très fonctionnel, où il est repérable de loin on peut jouer sur les tailles, les dimensions, les couleurs et puis surtout on peut l'appliquer partout. Donc il y a quelque chose d'assez peut-être direct, simple, efficace, et accessible.



*Image 5 Logo du Festival In d'Avignon*

### **5-1-3 Le Slogan**

En complément du symbole, le slogan du festival peut également jouer un rôle significatif dans la communication de la marque. Un slogan percutant et évocateur peut résumer l'essence du festival, capter l'attention du public et créer une association forte avec l'événement.

#### **Festival de court métrage d'Alexandrie**

Depuis sa création, le FCMA a conservé le même slogan : « Cinéma pour tous ». Ce slogan reflète parfaitement l'identité et l'image de marque que le festival souhaite véhiculer.

Il affirme que le festival est ouvert à tous les publics, qu'ils soient des amateurs passionnés de cinéma ou des professionnels, sans distinction, ainsi qu'à des spectateurs qui apprécient simplement les films, sans être directement liés à l'industrie cinématographique. Le FCMA se positionne ainsi comme un festival qui s'éloigne des stéréotypes liés aux stars et aux films purement commerciaux.

Par ailleurs, le slogan souligne la volonté du festival de donner une opportunité à tous les créateurs de films. Le FCMA encourage la diversité des points de vue et des expériences cinématographiques, en mettant en avant des films variés et en donnant la possibilité à des cinéastes émergents de présenter leurs œuvres.

Le slogan affirme l'engagement du festival à proposer une programmation diversifiée et accessible, capable de toucher un public varié.

En mettant l'accent sur les débats et les échanges d'expériences, le festival favorise la création d'un espace de dialogue et d'apprentissage. Les professionnels et les passionnés de cinéma peuvent ainsi partager leurs connaissances, discuter des enjeux du secteur et s'enrichir mutuellement.

Le festival vise en outre à établir un lien entre le public et l'industrie cinématographique, en permettant aux spectateurs de découvrir des films indépendants, innovants et créatifs qui ne sont pas nécessairement destinés à une large distribution commerciale. Cela donne aux cinéastes et aux créateurs l'occasion de présenter leurs œuvres à un public plus large, tout en offrant aux spectateurs une expérience cinématographique unique et hors des sentiers battus.

### **Festival *In d'Avignon***

Pour le FIA, le concept du « slogan » n'est pas largement utilisé ou omniprésent. Cependant, à certaines occasions, quelques directeurs du festival ont pu recourir à une formulation concise pour décrire ou présenter l'idée fondamentale qu'ils souhaitaient transmettre. Cette formulation du « slogan » a été utilisée lors de leurs discours d'ouverture et des interviews officielle pour résumer l'essence du festival et ses valeurs fondamentales.

Par exemple, en 2015 durant son émission en France Inter<sup>11</sup>, Olivier Py, le directeur du festival a évoqué le thème de la 69e édition du festival, qui était « je suis l'autre ».

Selon lui, cette phrase réunit la plupart des spectacles présentés durant cette édition. Il exprime son opinion en affirmant qu'il croit en être sauvé par l'autre, par une grande culture, une grande civilisation et par la capacité à accueillir l'autre. Il considère que la gloire de la France et les valeurs d'universalisme résident dans l'accueil de l'autre, et que nous sommes toujours enrichis par cette diversité. Lorsque l'animateur évoque le degré d'hospitalité appliqué aux migrants et réfugiés en France et en Europe, Olivier Py réagit en qualifiant la situation d'épouvantable et propose un autre « slogan » pour ouvrir le FIA : « nous sommes tous des méditerranéens ». Il exprime son intérêt pour l'Europe du Sud, qu'il essaie d'ailleurs de programmer largement dans le Festival, car selon lui, si ce n'est que l'Europe du Nord, elle devient l'Europe des banques et des puissants, tandis que l'Europe du Sud lui importe davantage. Il affirme également que son identité méditerranéenne est plus forte que son identité européenne, soulignant ainsi que le Maghrébin et le Syrien ne sont pas les autres, mais font partie de lui-même.

Ces réflexions suggèrent que le thème du Festival pourrait être considéré comme un « slogan » qui introduit l'édition de chaque année.

En 2023, Tiago Rodrigues, le directeur du Festival a synthétisé son propos par le « slogan »

---

<sup>11</sup> <https://www.radiofrance.fr/franceinter/podcasts/le-7-9/olivier-py-je-suis-l-autre-c-est-la-base-de-l-education-4712808> (consulté le 01/05/2023)

suivant : « Rendre facile l'accès à ce qui est parfois complexe », lors de la présentation<sup>12</sup> de la programmation de la 77<sup>e</sup> édition.

Selon lui, l'esprit d'Avignon repose sur le mariage harmonieux entre différentes composantes, notamment l'exigence, la grande qualité des propositions, la surprise, la découverte et la complexité. Cependant, il est essentiel de faciliter l'accès à cette complexité en créant des passerelles facilement franchissables.

Le directeur souligne que ce travail de « rendre l'accès facile » est un engagement permanent envers le service public et une démocratisation accrue de l'accès à la création artistique. Il considère que la complexité est nécessaire, surtout dans le domaine de l'art, car elle peut être à la fois problématique et joyeuse. Dans un monde où les discours se simplifient dangereusement et où des populismes démagogiques et antidémocratiques émergent, il est important de combattre ces tendances en utilisant la créativité, l'imagination et une complexité joyeuse.

Ainsi, le slogan exprime l'intention du FIA de rendre abordable et accessible ce qui peut parfois sembler complexe, en créant des ponts entre les différentes formes d'expression artistique et en favorisant une approche ouverte et inclusive pour tous les publics.

Intéressant à noter dans ce contexte, chaque année, le Festival *In* d'Avignon a généralement une thématique ou une ligne artistique affirmée qui guide la sélection des spectacles présentés dans le cadre officiel du Festival. Cette thématique, bien que décidée par la direction du Festival, s'inscrit dans le cadre de la feuille de route établie par le Conseil d'Administration, qui guide le fonctionnement global du festival. Elle permet de donner une identité spécifique à chaque édition et de mettre en avant des valeurs ou des idées fondamentales que le Festival souhaite promouvoir.

En revanche, le Festival *Off* d'Avignon fonctionne différemment. Contrairement au Festival *In*, le *Off* n'a pas de thématique ou de ligne artistique imposée par une direction centrale. Le *Off* est constitué d'un grand nombre de spectacles et de performances indépendants, produits par des compagnies de théâtre et des artistes qui ne sont pas officiellement sélectionnés par le Festival *In*. Cette liberté artistique et d'expression fait du *Off* un espace ouvert où les artistes peuvent librement proposer leurs créations sans restriction thématique.

---

<sup>12</sup>Consultable sur ce lien: <https://festival-avignon.com/fr/audiovisuel/presentation-de-la-programmation-de-la-77e-edition-du-festival-d-avignon-337002>

## 5-1-4 L'identité de la marque

L'identité d'une marque est stratégiquement dérivée de l'entreprise ou de l'organisation. Elle reflète la manière dont ils souhaitent être perçus par les clients existants et potentiels (D. Aaker 1996)

### Festival de court métrage d'Alexandrie

L'identité principale du FCMA est le public.

Le président affirme

Pour moi, le public est l'identité principale du festival.... Je dis toujours que sans public, il n'y a pas de festival.

Contrairement à certains festivals en Égypte qui paient pour avoir un public, le FCMA se concentre sur la présence réelle des spectateurs. L'objectif est de transmettre le véritable message du court-métrage au public et de créer une expérience culturelle accessible à tous. Le festival cherche à inciter et encourager les gens à y assister en adoptant une approche proactive.

Le directeur artistique affirme

..Pour cela, et en vue d'inciter et encourager les gens, j'avais une idée en tête en 2015. C'était d'aller à la rencontre des gens pour les inviter directement au lieu d'attendre qu'ils soient venus spontanément. Nous avons donc distribué les dépliants aux cafeterias, aux grandes rues et aux grandes places, ce qui nous a permis d'avoir une base importante parmi le large public pendant les quatre premières années. Suite à cela, le festival a été surnommé « le festival populaire ».

Cela fait partie de l'identité. Le début du festival s'est fait à proximité des gens simples en bas de l'échelle sociale (les éboueurs, les serveurs aux cafeterias, les cireurs, les fonctionnaires...). Cette base populaire a pris l'habitude d'assister au festival année après l'autre, ce qui a affecté le goût du public. La culture relative aux films en Égypte est bien celle des films d'Hollywood et des films commerciaux égyptiens dans lesquels il y a des stars. Nous, nous avons mis en exergue les courts-métrages et nous avons décidé que les films inscrits soient tous en arabe, afin de faciliter la tâche au grand public.

Le festival met en avant le court-métrage, qui constitue sa spécialité et sa distinction par rapport à de nombreux autres festivals organisés en Égypte où le court-métrage est souvent considéré comme une catégorie parmi d'autres.

Le festival se distingue également par son engagement envers le patrimoine et l'identité d'Alexandrie. Les invités du festival sont transportés en hippomobile ou en taxi typique de la ville, ce qui reflète la fierté pour le patrimoine de la ville.

Chaque année, le festival crée un poster qui devient également une partie de son identité. Les affiches mettent en évidence différents éléments liés à Alexandrie, tels que Alexandre Le Grand, le taxi d'Alexandrie, un objectif de caméra avec la ville à l'intérieur, l'hippomobile d'Alexandrie en 2D, Hypatie (une philosophe grecque en avance sur son époque qui a été exécutée) et la cité d'Héracléon. Ces affiches représentent des aspects emblématiques du patrimoine de la ville (Annexe 17 p.475).

### **Festival *In* d'Avignon**

L'identité de la marque du FIA repose sur plusieurs aspects clés.

Tout d'abord, il s'agit de la décentralisation culturelle, avec une volonté de ne pas limiter les événements uniquement à Paris, mais de donner une place importante à la province. Le festival est associé à l'été, à la chaleur et aux vacances, créant une atmosphère festive et propice à la disponibilité.

Un élément central de l'identité est la mise en valeur du spectacle vivant, ainsi que de la création artistique et de la surprise. Les spectateurs y assistent non seulement pour voir des performances théâtrales, des premières et des créations, mais aussi pour découvrir des œuvres uniques qu'ils ne pourraient pas voir ailleurs.

L'expérience est primordiale, et le festival offre un foisonnement d'événements et de spectacles, avec une diversité remarquable tant en termes de représentations que d'artistes présents. L'identité de la marque du Festival d'Avignon est associée à cette richesse culturelle et à l'effervescence qui s'empare de la ville pendant cet événement.

L'identité de la marque du FIA repose aussi sur une combinaison subtile entre patrimoine et création contemporaine. Le festival a réinvesti le côté patrimonial en utilisant le célèbre tampon réalisé par Marcel Jacno, représentant les trois clés, symbole emblématique. Cependant, il ne se limite pas à cela, car les affiches du festival sont créées par des artistes vivants contemporains. Cette double identité est essentielle pour établir le discours autour de la marque et de la réputation du festival.

Il est important de rappeler que le FIA ne se résume pas au Palais des Papes, un monument magnifique mais ancien, mais qu'il est au contraire un événement dynamique, tourné vers l'avenir.

L'identité de la marque est construite en présentant constamment ce mélange entre le patrimoine historique et la créativité contemporaine. De plus, la réputation du Festival est également façonnée par les artistes eux-mêmes. La programmation artistique, avec sa diversité, sa représentation de régions du monde moins connues et sa mise en avant des femmes artistes, contribue à maintenir le FIA dans son temps et en fait un symbole et un modèle pour d'autres manifestations culturelles.

### **5-1-5 La notoriété de la marque**

C'est la capacité d'un individu à reconnaître ou à se souvenir de l'existence d'une marque et à l'associer à une catégorie spécifique de produits ou de services (D. A. Aaker 1991)

#### **Festival de court métrage d'Alexandrie**

Dans l'ensemble, les managers du FCMA s'accordent sur l'importance de la notoriété, de la crédibilité et de la transparence du Festival qui se sont développées au fil des années. Selon eux, la notoriété du festival se manifeste à travers plusieurs aspects :

1. Un public large et diversifié : Contrairement à d'autres festivals de la même ville, le FCMA attire un public varié, ce qui témoigne de son attractivité et de sa capacité à toucher différents segments de la population.
2. Augmentation du nombre de films inscrits : Chaque année, le festival enregistre une augmentation significative du nombre de films inscrits. Cette tendance témoigne de la confiance accordée par les cinéastes au festival, même en l'absence de récompenses financières telles que des prix en espèces ou des billets d'avion offerts. Ils notent que cette confiance témoigne de la reconnaissance de la qualité et du professionnalisme du festival, ainsi que de l'importance accordée à la mise en valeur des œuvres cinématographiques. Bien que d'autres festivals puissent offrir des prix financiers, les créateurs continuent de choisir le FCMA en raison de sa réputation, de son engagement envers les cinéastes et de son environnement propice aux échanges et à la promotion du cinéma indépendant.
3. Qualité des films projetés : La qualité des films sélectionnés et projetés lors du FCMA est un autre indicateur de sa notoriété. Les gestionnaires attachent une grande

importance à présenter des œuvres de qualité qui contribuent à l'image positive du festival.

4. Engagement des personnes qualifiées et renommées : Les gestionnaires soulignent également la capacité du festival à attirer des personnes qualifiées et connues pour travailler avec eux, sans qu'il soit nécessaire d'évoquer uniquement des aspects financiers. La réponse positive de ces personnes contribue à renforcer la réputation du festival.
5. Examen de tous les films inscrits : Une caractéristique distinctive du FCMA est son engagement à visionner tous les films inscrits au festival. Contrairement à de nombreux autres festivals qui achètent les films pour leur programmation, le FCMA prend le temps de regarder chaque film soumis. Cette approche témoigne de l'attention particulière accordée à chaque création cinématographique et reflète l'engagement du festival envers la découverte de nouveaux talents et la promotion du cinéma indépendant. En accordant une considération égale à tous les films, le FCMA offre une opportunité équitable à tous les cinéastes d'être évalués et potentiellement sélectionnés pour la projection lors du festival.
6. Protection contre le piratage et le plagiat : Le FCMA accorde une attention particulière à la protection des films contre le piratage, le plagiat et les fuites. Cette mesure renforce la confiance des cinéastes et des professionnels de l'industrie dans le festival en garantissant la sécurité et l'intégrité de leurs œuvres.

### **Festival *In d'Avignon***

La notoriété du FIA repose sur plusieurs indicateurs clés.

Tout d'abord, chaque fois qu'un projet est lancé sous la dénomination FIA, il suscite une réponse positive, ce qui témoigne de la confiance et de l'attrait associés à cette marque.

De plus, la diffusion de contenus numériques et audiovisuels sous la marque FA a connu un succès considérable à l'échelle mondiale, notamment en Chine, en Corée, en Amérique du Sud et en Amérique du Nord.

Les demandes provenant d'acteurs internationaux tels que des élus, des diplomates et des opérateurs culturels pour reproduire ou imiter le modèle du FIA dans leur propre contexte soulignent également son influence internationale et sa singularité.

L'impact médiatique constitue un autre indicateur important de la notoriété du festival. Avec



environ 600 journalistes accrédités chaque année, le FIA est l'un des événements de spectacles vivants les plus médiatisés au monde. Cette couverture médiatique, ainsi que la visibilité audiovisuelle qu'il génère à la télévision, contribuent à renforcer sa réputation et sa reconnaissance internationale. De plus, l'ouverture ou la fermeture du FIA est perçue comme un symbole, soulignant son importance dans le domaine culturel et suscitant des attentes considérables.

Par ailleurs, le FIA bénéficie de la renommée de la ville d'Avignon elle-même. Le pont d'Avignon, bien qu'il n'ait qu'un intérêt limité en soi, jouit d'une grande notoriété et est souvent plus connu que le célèbre Palais des Papes. Ainsi, le Festival d'Avignon et le pont d'Avignon sont deux entités fortes qui contribuent à la communication et à l'attractivité de la ville.

Enfin, les artistes et la programmation artistique occupent une place centrale dans la réputation du FIA. La qualité, la diversité et la pertinence des spectacles proposés sont essentielles pour attirer un public varié et créer une renommée internationale. Une programmation qui reflète son époque, met en avant des expressions artistiques variées, donne une visibilité aux régions moins connues du monde et favorise la représentation des femmes artistes contribue à la singularité et à l'attrait du festival.

### **5-1-6 La qualité perçue de la marque**

La qualité perçue se réfère à la perception d'un consommateur quant à la qualité d'un produit ou d'un service, basée sur ses attentes et les comparaisons qu'il peut établir avec les marques concurrentes (D. A. Aaker 1991).

#### **Festival de court métrage d'Alexandrie**

D'après la direction du festival, la qualité perçue de l'événement repose sur divers facteurs déjà évoqués, tels que la qualité et la diversité des films présentés, l'expérience singulière des échanges avec les artistes ainsi que l'amélioration constatée dans l'organisation générale.

Un aspect intéressant du FCMA est la diversité culturelle présente dans la ville. La présence de communautés grecques, arméniennes et italiennes contribue à faire du festival un carrefour de différentes cultures et nationalités. Cette diversité enrichit l'expérience du festival et lui confère une dimension internationale, attirant ainsi un public varié et ouvert à la découverte de

nouvelles expressions cinématographiques.

### **Festival *In d'Avignon***

Le festival jouit d'une qualité perçue exceptionnelle, qui repose sur plusieurs éléments clés. Au-delà de sa renommée mondiale et de son histoire riche, le FIA est reconnu pour offrir une programmation artistique d'une qualité inégalée. Être sélectionné et participer à cet événement prestigieux est considéré comme un véritable sceau d'excellence, conférant aux artistes une reconnaissance professionnelle et une attention accrue. Cette qualité perçue est comparable à une marque de distinction, propulsant les participants du FIA dans la cour des grands de l'univers artistique.

La qualité perçue du FIA repose sur plusieurs éléments :

1. **Solidité et durabilité** : Le festival existe depuis longtemps, ce qui témoigne de sa solidité et de sa capacité à perdurer dans le temps. Il est ancré dans un patrimoine à la fois architectural (le Palais des Papes) et artistique (le spectacle vivant), ce qui lui confère une dimension historique et culturelle.
2. **Prise de risque artistique** : Malgré son ancrage solide, le FIA offre un espace propice à la découverte et à la prise de risque artistique. Les spectateurs peuvent s'attendre à voir des créations inédites, qui peuvent être réussies ou ratées, mais qui ont le potentiel de les bousculer et de les surprendre. Cette combinaison entre une base solide et la possibilité de découvrir de nouvelles œuvres est ce qui rend le festival extraordinaire.
3. **Identité distincte** : Le FIA se distingue en proposant des créations et des spectacles qui ne sont pas nécessairement des grands classiques. Les spectateurs peuvent être rassurés par le cadre majestueux du Palais des Papes, tout en étant encouragés à se plonger dans des expériences artistiques nouvelles et audacieuses.
4. **Plaisir esthétique** : Outre les performances artistiques, le FIA offre également le plaisir de profiter du cadre sublime de la ville d'Avignon. L'ensemble du site contribue à l'expérience globale du festival, en créant une atmosphère propice à la découverte et à l'émerveillement.
5. **Curiosité et découverte** : Les études montrent que la plupart des spectateurs du FIA ne connaissent pas nécessairement les œuvres ou les artistes qu'ils vont voir. Cependant, ils sont motivés par une grande curiosité et une ouverture d'esprit qui les poussent à assister massivement aux représentations. Cela témoigne de la confiance accordée au festival pour offrir des expériences artistiques uniques et captivantes.

6. Reconnaissance artistique : Être sélectionné et programmé dans le FIA est perçu comme une reconnaissance pour les artistes. C'est une marque de prestige et de validation de leur travail. Être inclus dans la programmation du FIA est considéré comme un signe d'excellence et confère une certaine légitimité artistique.
7. Marque de distinction : Le fait d'être choisi pour participer au FIA est souvent comparé à l'idée d'être "adoubé", faisant référence à une reconnaissance médiévale où un seigneur apposait son épée sur l'épaule d'un individu, lui accordant ainsi une marque de reconnaissance et de respect. De la même manière, être programmé au FIA est considéré comme une consécration pour les artistes, qui bénéficient alors d'une attention accrue de la part des médias et des professionnels.
8. Impact médiatique et professionnalisation : Le passage d'un spectacle au FIA entraîne souvent une plus grande visibilité médiatique et une attention accrue de la part des professionnels de l'industrie du spectacle. Cela permet à l'artiste de bénéficier d'une plus grande reconnaissance et de se positionner parmi les acteurs majeurs de la scène artistique.

### **5-1-7 La fidélité à la marque**

La fidélité à la marque est l'évaluation de l'attachement d'un consommateur envers une marque. Elle représente la propension à rester fidèle à une marque plutôt que de passer à une autre, notamment lorsque la concurrence modifie ses prix ou caractéristiques. (D. A. Aaker 1991)

#### **Festival de court métrage d'Alexandrie**

La fidélité des parties prenantes repose sur leurs intérêts et objectifs spécifiques vis-à-vis du festival.

Tout d'abord, les PP qui croient en la mission du festival et qui contribuent activement à son développement.

Le public, une fidélité générale se manifeste à travers une augmentation de la fréquentation d'année en année, notamment lorsque des films commerciaux ou mettant en vedette des stars sont programmés. Cette fidélité témoigne de l'attachement du public à la mission du festival et à son offre cinématographique.

Les bénévoles jouent également un rôle essentiel dans la réussite du festival, continuant à s'impliquer en raison de leur conviction envers la mission et d'un sentiment d'appartenance à

l'événement.

Les cinéastes se montrent fidèles au festival en préférant y présenter leurs films par rapport à d'autres événements similaires. Cette confiance témoigne de la réputation du festival en tant que plateforme de qualité pour la projection de films.

Ensuite, les PP qui sont davantage motivés par leurs intérêts personnels et leur image.

Le président affirme

Ceux qui ne sont pas fidèles vis-à-vis du festival sont ceux qui ne cherchent que leurs intérêts et leur image, ce qui explique le fait que nous changeons de sponsor presque à chaque édition. À cela s'ajoute la difficulté que nous avons pour obtenir la subvention annuelle du ministère de la culture.

Les sponsors et les médias se concentrent souvent sur la présence de personnalités célèbres et la couverture d'événements culturels attractifs. En l'absence de célébrités, le festival a du mal à attirer l'attention des médias et à obtenir une couverture médiatique significative. Par conséquent, certains sponsors peuvent interrompre leur aide s'ils estiment que cela ne correspond pas à leurs intérêts ou ne génère pas suffisamment de visibilité pour leur marque. Chaque année, le festival se retrouve donc à la recherche de sponsors pour maintenir son équilibre financier.

Les autorités publiques représentent une autre partie prenante du festival. Cependant, le ministère en charge peut considérer que le festival est en mesure de se débrouiller financièrement sans son soutien direct. Les subventions annuelles sont souvent retardées, réduites ou obtenues en de moindres proportions que prévu, ce qui entraîne des difficultés financières pour le festival.

Le directeur artistique affirme

Je trouve que les autorités de l'état ne sont pas fidèles au festival. Elles considèrent qu'il est censé obtenir moins de ce qu'il obtient actuellement en termes de soutien financier. Le festival a fait ses débuts avec des efforts et des moyens financiers personnels, et lorsqu'il est entré sous la tutelle du ministère de la culture, il voit son droit bafoué par le ministère en question. En d'autres termes, si le budget du festival est de 2 millions L.E, le ministère de la culture lui en doit 40%. En réalité des choses, le festival en prend 20% seulement. Au ministère, on considère que le festival repose sur les fonds personnels de ses dirigeants. Donc, il n'a pas du tout besoin de l'argent public.

## **Festival *In d'Avignon***

Les parties prenantes du FIA, quelles qu'elles soient, font preuve d'une grande fidélité envers la marque.

L'Administratrice affirme

Vu le degré de demande qu'on a des candidats à travailler au festival je pense qu'on est assez attractifs. On a aussi un bon taux de fidélité, il n'y a pas enfin beaucoup de gens qui quittent le festival soit parce qu'ils sont permanents soit même en tant qu'intermittents souvent ils reviennent de longues années donc je pense qu'on est plutôt performant.

Cette fidélité témoigne de l'efficacité et de la performance du festival dans ses relations avec son personnel.

Une énorme proportion de festivaliers revient chaque année, considérant le festival comme un événement incontournable. Certains d'entre eux économisent toute l'année pour pouvoir assister au festival.

La présence au FIA est considérée comme un repère temporel important dans leur vie, et ils y trouvent une bouffée de vie culturelle et festive. La boutique du Festival connaît également un grand succès, avec les festivaliers souhaitant repartir avec des objets à l'effigie du festival.

Les professionnels du secteur culturel sont également fidèles. Le choix d'organiser le Festival pendant les vacances d'été permet aux professionnels qui travaillent toute l'année de profiter de leur temps libre pour assister aux spectacles et acheter des pièces de théâtre à diffuser par la suite. Le FIA est devenu une plateforme de visibilité, d'achat et de rencontres professionnelles, attirant de nombreux acteurs du domaine culturel et des médias français et internationaux.

Les mécènes, partenaires et financeurs sont également fidèles à la marque du FIA. Ils s'inscrivent dans la durée et continuent de soutenir l'événement année après année. De plus, il attire des institutions et des organismes tels que des partis politiques, des syndicats et des organisations syndicales, qui organisent des séminaires de travail et des sessions de formation pendant le festival. Ces initiatives témoignent de l'importance du festival en tant que catalyseur d'éducation artistique et culturelle.

Le directeur délégué affirme

...Je pense que la fidélité vient vraiment de la présence à Avignon. Donc ça dépasse la valeur marque. Ceux qui viennent une fois à Avignon, quels qu'ils soient, quels partenaires que ce soient, quels acteurs de festivals que ceux soient, au sens où vous l'entendez, entrent en fidélité. Comme si quand-même la présence réelle au festival faisait que là, pour le coup, on y revient, on y revient, on y revient. Vous voyez ce que je veux dire ? Il y a un vrai attachement à la marque.

Le tableau suivant synthétise la perception de la direction des deux festivals quant aux actifs de la marque de leur festival.

<b>Actifs de la marque</b>	<b>Festival de court métrage d'Alexandrie</b>	<b>Festival <i>In</i> d'Avignon</b>
<b>Le nom</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- associé à la célébration cinématographique</li> <li>- renforce l'identité culturelle et la notoriété de la ville</li> <li>- souligne son engagement envers les arts visuels et le cinéma</li> <li>-atout majeur pour la différenciation, la qualité perçue et la communication de la marque</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- une référence et un symbole de renommée culturelle et artistique.</li> <li>- un gage de qualité</li> <li>- renforce l'identité culturelle et la notoriété de la ville</li> <li>-atout majeur pour la différenciation, la qualité perçue et la communication de la marque</li> </ul>
<b>Le logo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Il n'a pas été changé depuis la création du festival</li> <li>-Il est composé de trois éléments distincts : <ul style="list-style-type: none"> <li>1-les deux palmes, symboles emblématiques du cinéma</li> <li>2-l'obélisque grec qui symbolise les fondations architecturales d'Alexandrie et rappelle les origines grecques de la ville</li> <li>3-le nom du festival</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Évolution au fil des années.</li> <li>- Le logo des trois clés, crée en 1954 par Marcel Jacno. est apparu de manière continue, à l'exception de 1967 et 1969, et ce jusqu'en 1979.</li> <li>-Un autre logo avait été utilisé représentant un "A" avec une étoile, qui n'était pas systématiquement présent sur tous les documents de communication du festival.</li> <li>- Le logo des trois clés, actuellement présent partout</li> </ul>
<b>Le slogan</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Il n'a pas été changé depuis la création du festival :</li> <li>"Cinéma pour tous"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le concept du "slogan" n'est pas largement utilisé</li> <li>-En 2015, Olivier Py, le directeur du festival a évoqué le thème de la 69e édition du festival, qui était « je suis l'autre » et propose un autre « slogan » pour ouvrir le festival d'Avignon : « nous sommes tous des méditerranéens »</li> <li>-En 2023, Tiago Rodrigues, le directeur du festival a synthétisé son propos par le « slogan » suivant : « Rendre facile l'accès à ce qui est parfois complexe », lors de la présentation de la programmation de la 77e édition en 2023.</li> </ul>
<b>L'identité</b>	Axée sur :	Éléments clés :

	<ul style="list-style-type: none"> <li>-le public, et sa participation active</li> <li>-la promotion du court-métrage,</li> <li>- l'attachement au patrimoine et à l'identité d'Alexandrie,</li> <li>-ainsi que la création d'une expérience culturelle accessible et engageante.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- la décentralisation,</li> <li>-l'expérience culturelle,</li> <li>-le foisonnement artistique,</li> <li>-le mélange entre patrimoine et création contemporaine,</li> <li>-ainsi que l'importance de la programmation artistique dans la réputation du festival.</li> </ul>
<b>La notoriété</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Un public large et diversifié</li> <li>-Augmentation du nombre de films inscrits</li> <li>-Qualité des films projetés</li> <li>-Engagement des personnes qualifiées et renommées</li> <li>-Examen de tous les films inscrits</li> <li>-Protection contre le piratage et le plagiat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Reconnaissance internationale</li> <li>-Association avec la ville d'Avignon</li> <li>-Visibilité médiatique</li> <li>-Demande et intérêt internationale</li> <li>-Programmation artistique</li> <li>-Partenariats attractifs</li> <li>-Audience et public</li> </ul>
<b>La qualité perçue</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Notoriété et réputation du festival acquises au fil du temps.</li> <li>-Communication efficace sur les réseaux sociaux et à travers les entretiens avec les cinéastes participants.</li> <li>-Organisation sans faille du festival.</li> <li>-Qualité des films présentés, considérés comme uniques et différents.</li> <li>-Ambiance professionnelle offerte aux cinéastes pendant et après les projections.</li> <li>-Débats entre les cinéastes et le public, rendant l'expérience fructueuse, unique et inoubliable.</li> <li>-Caractère de carrefour de différentes cultures et nationalités du festival.</li> </ul>	<p>La qualité perçue réside dans :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-sa solidité historique,</li> <li>-sa capacité à prendre des risques artistiques,</li> <li>-son identité distincte,</li> <li>-le plaisir esthétique qu'il offre,</li> <li>- sa capacité à susciter la curiosité et la découverte chez les spectateurs.</li> <li>-le fait d'être sélectionné et programmé</li> <li>- ainsi que l'impact médiatique et professionnalisation</li> </ul>



<p><b>La fidélité à la marque</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La fidélité des sponsors dépend de leur intérêt à promouvoir leur marque grâce aux retombées médiatiques de l'événement.</li> <li>- Les médias sont fidèles au festival lorsque celui-ci présente des personnalités célèbres</li> <li>- les autorités publiques ont des difficultés à assurer un soutien financier, ce qui suggère un manque de fidélité dans leur engagement envers le festival.</li> <li>- Le public est généralement fidèle au festival, ce qui se traduit par une augmentation de la fréquentation</li> <li>- Les bénévoles continuent à s'engager pour le festival</li> <li>- Les cinéastes préfèrent présenter leurs films au festival par rapport à d'autres événements similaires</li> </ul>	<p>La présence physique au festival, l'expérience culturelle et l'attachement à la marque sont des facteurs importants qui contribuent à cette fidélité.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Une énorme proportion de festivaliers revient chaque année.</li> <li>- Les professionnels du secteur culturel sont fidèles au festival.</li> <li>- Les mécènes, partenaires et financeurs sont fidèles à la marque du festival.</li> </ul>
---------------------------------------	---	--

*Tableau 16 Synthèse des actifs de la marque de FCMA et de FA*

Après avoir exposé la perception de la direction des deux festivals à l'égard des actifs de la marque de leur événement, tels que le nom, le logo, le slogan, l'identité, la notoriété, la qualité perçue et la fidélité à la marque, nous passons à la seconde étape de notre modèle (figure 11) qui concerne l'identification de la valeur de la marque d'un festival.

Dans un processus de co-création de valeur entre la marque et ses parties prenantes, nous explorerons initialement comment la direction des deux festivals étudiés identifie leurs parties prenantes, comprend leurs attentes, les types d'échanges avec elles, ainsi que les résultats bénéfiques de ces interactions pour les deux parties.

Ensuite, nous examinerons les différentes formes et outils de communication avec les groupes de parties prenantes dans ce processus de concrétisation.

Enfin, nous explorerons le macro-environnement dans lequel évoluent ces relations.

## **5-2 Les parties prenantes en commun des deux festivals et le processus de la cocréation de valeur**

Dans cette section, nous entreprendrons une analyse approfondie de chaque groupe de parties prenantes identifié par la direction des deux festivals.

Le Festival de court Métrage d'Alexandrie (FCMA) a identifié et classifié ses parties prenantes en 10 groupes distincts (Tableau 18, p.221).

Le Festival *In* d'Avignon (FIA), quant à lui, a identifié et classifié ses parties prenantes en 13 groupes différents (Tableau 19, p.224). Pour les éditions de 2021 et 2022, les parties prenantes de chaque groupe ont été répertoriées. Cependant, pour l'édition de 2023, des acteurs ont été retirés ou ajoutés à la liste des parties prenantes.

Dans un premier temps, nous examinerons en détail les groupes de parties prenantes communs aux deux événements. Ensuite, nous aborderons l'analyse des groupes particuliers de chaque festival.

### **5-2-1 Le personnel**

Le Festival de Court Métrage d'Alexandrie (FCMA) et le Festival d'Avignon (FIA) présentent des différences significatives dans leur approche de gestion du personnel et la manière dont la relation de valeur est créée avec ce groupe de partie prenante.

#### **Festival de court métrage d'Alexandrie**

Comme c'était mentionné, la gouvernance du FCMA repose principalement sur le bénévolat et est caractérisée par son orientation vers la société civile, contrairement à la gouvernance du FIA qui repose sur un système de régie municipale.

Les bénévoles jouent un rôle essentiel au sein du FCMA, assurant une grande partie des tâches nécessaires au bon déroulement du festival. Ils sont engagés dans divers domaines, notamment l'aspect artistique, la logistique, les relations publiques, le journalisme et les médias. Le festival s'appuie également sur des intermittents et saisonniers pour certaines tâches techniques et artistiques.

L'échange entre le FCMA et les bénévoles se traduit par une collaboration mutuellement bénéfique. Les travailleurs, qu'ils soient rémunérés ou non, bénéficient de cette relation en acquérant de l'expérience et de la notoriété en travaillant pour un festival de renom. En retour, les bénévoles expriment leur fidélité envers le festival et souhaitent continuer à y travailler.

Le directeur affirme

Le fait de travailler pour le festival est une expérience enrichissante et agréable. En effet, certains d'entre eux acceptent de continuer à contribuer bénévolement, sans

### **Festival *In d'Avignon***

Depuis sa création en 1947, le FIA a connu une évolution remarquable grâce aux efforts de différentes équipes de direction.

Voici un aperçu des directeurs qui ont marqué l'histoire du FIA :

<b>Directeur</b>	<b>Période</b>
Jean Vilar	1947-1971
Paul Puaux	1971-1979
Bernard Faivre d'Arcier	1980-1985
Alain Crombecque	1985-1993
Bernard Faivre d'Arcier	1993-2003
Hortense Archambault et Vincent Baudriller	2003-2013
Olivier Py	2014-2022
Tiago Rodrigues	Depuis 2023

*Tableau 17 Directeurs du Festival In d'Avignon 1947-Maintenant*

La structure du FIA se présente comme une entreprise à l'année, avec environ 100 équivalents temps plein. Cela signifie qu'une équipe permanente de 30 personnes travaille toute l'année, mais pendant le festival, l'effectif augmente pour atteindre 750 personnes. En considérant toutes les heures travaillées par ces 750 personnes, on peut établir une équivalence de taille avec une entreprise ayant plus de 100 salariés à temps plein toute l'année. Ce calcul permet de comparer la taille de l'entreprise de manière plus standardisée. En somme, le Festival représente une structure d'une ampleur significative dans le domaine événementiel.

Cette contribution collective permet de gérer tous les aspects du festival, depuis la production, la programmation, la communication avec le public, jusqu'à la gestion des relations avec les

partenaires et les mécènes, ainsi que les aspects administratifs et techniques. Le personnel travaille en étroite collaboration pour assurer la coordination logistique, l'accueil des compagnies, la billetterie, la gestion des ressources humaines et financières, tout en veillant à la qualité des spectacles et des événements proposés.

### **La création de valeur des deux festivals**

Il est important de rappeler que la création de valeur de la marque s'accomplit à travers une relation d'échange de bénéfices mutuels entre la marque et ses parties prenantes. Cette dynamique trouve son fondement dans la réalisation des attentes des diverses parties prenantes, ce qui entraîne une satisfaction réciproque et une valorisation accrue de la marque.

Les attentes des bénévoles et des saisonniers du FCMA (tableau 19, p.215) sont prises en compte dans le processus de gestion. Selon la direction, la plupart de leurs attentes sont satisfaites, mais les contraintes budgétaires limitent la rémunération de certains travailleurs.

Ces contraintes budgétaires au niveau du personnel peuvent avoir un impact significatif sur le déroulement de l'événement et sur la perception de la marque d'un festival.

Le président affirme

Malheureusement, en raison de contraintes budgétaires, nous ne pouvons inviter qu'un petit nombre de journalistes et rémunérer que quelques-uns occupant certains postes. En conséquence, nous ne sommes pas en mesure de leur demander de réaliser des missions en dehors de celles pour lesquelles nous les avons engagés, car nous ne pouvons pas les rémunérer pour ces tâches supplémentaires.

Du point de vue de la marque du FCMA, ces contraintes budgétaires pour le personnel médiatique peut potentiellement altérer la perception de la capacité du festival à offrir une expérience complète et diversifiée. De plus, cela pourrait affecter la qualité de la couverture médiatique, influençant ainsi l'opinion des médias, des partenaires et du public quant à l'ampleur et à l'importance de l'événement.

Concernant la réponse aux attentes du personnel du FIA (tableau 20, p.218), la direction se concentre principalement sur le respect des contrats de travail et des obligations légales envers le personnel. Elle estime que si l'employeur remplit ces engagements, les attentes du personnel

devraient être satisfaites.

L'Administratrice du FA affirme

À partir du moment où l'employeur respecte le contrat de travail, c'est à dire le lien contractuel qui le lie avec les employés, normalement, c'est le droit, il n'y a pas de raison qu'ils ne soient pas satisfaits. Après on ne va pas parler de chacun est content de son salaire ou pas mais je veux dire si le contrat négocié avec un montant de salaire identifié et que l'employeur verse le salaire qui était prévu au contrat il a respecté sa part du contrat.

Elle a également mis en lumière un lien essentiel entre la qualité du travail de ses salariés et la notoriété du festival. Les compétences et l'efficacité des employés ont un impact direct sur la manière dont les activités du festival sont organisées, coordonnées et exécutées. Si les salariés du festival sont hautement qualifiés et compétents dans leurs domaines respectifs, cela se traduit généralement par une exécution fluide et professionnelle des différentes facettes de l'événement, renforçant ainsi sa notoriété

De même, ce groupe de PP des deux festivals acquiert de l'expérience et de la notoriété en travaillant pour des événements de renom. Ceci contribue à améliorer leur valeur professionnelle et leur visibilité sur le marché du travail dans le domaine des festivals.

La direction affirme que l'efficacité du personnel est difficile à évaluer de manière exhaustive, mais elle peut être partiellement mesurée par des indicateurs tels que les taux de remplissage du festival et sa place dans le paysage culturel. L'appréciation positive du public envers le festival peut servir de jugement sur l'efficacité du personnel et contribuer à sa réputation positive.

En conclusion, le FCMA et le FIA ont des approches différentes dans leur gestion du personnel. Le FCMA s'appuie principalement sur le bénévolat, tandis que le FIA fonctionne avec une équipe permanente et des personnels intermittents et saisonniers. Malgré ces différences, les deux festivals cherchent à créer de la valeur pour leur personnel en offrant des opportunités d'expérience et de notoriété dans le domaine culturel.

## **5-2-2 Le Conseil d'administration**

La différence de gouvernance des deux festivals, comme mentionnée précédemment, se manifeste également dans la relation qu'ils ont avec leur Conseil d'administration des deux festivals.

### **Festival de court métrage d'Alexandrie**

Les membres du CA occupent les mêmes postes clés au sein de la direction du festival, tels que le président, le directeur et le directeur artistique.

Ils définissent la vision et de la stratégie du festival, ainsi élaborent des plans de travail annuels. Ils veillent à ce que les activités du festival soient alignées sur les objectifs globaux de l'association et s'assurent de la pérennité de l'événement.

Ils bénéficient du soutien institutionnel et cherchent à attirer davantage de sponsors.

### **Festival *In* d'Avignon**

En revanche, au FIA, avec sa structure de régie municipale, le CA est composé de huit membres de droit représentant l'État, la Ville, le Département, la Région, ainsi que de sept personnalités indépendantes qualifiées et un représentant des salariés du festival. Le CA a également connu plusieurs présidents et membres au fil du temps. En 2005, Louis Schweitzer est devenu président, succédant à Marie-Josée Roig qui est passée au poste de vice-présidente. Puis, en 2020, Françoise Nyssen a été élue présidente de l'Association de gestion du FIA, suite à la proposition de la ministre de la Culture et de la maire d'Avignon.

Le CA assure la gouvernance et la supervision globale de l'association de gestion du festival. Il est chargé de prendre des décisions stratégiques, d'approuver le budget, de nommer le directeur et d'assurer le bon fonctionnement de l'organisation dans son ensemble. La diversité des membres et leur expertise contribuent à la vitalité et à la pérennité du FIA en tant qu'événement culturel majeur.

## **La création de valeur des deux festivals**

La direction des deux festivals confirme que la bonne réputation et le succès de l'événement au sein du milieu artistique et culturel apportent une notoriété à tous les membres du CA.

Ces deux festivals offrent ainsi une reconnaissance prestigieuse à leurs membres impliqués dans leur gouvernance, renforçant ainsi leur position dans le domaine culturel et artistique.

Au FCMA, la satisfaction des attentes (tableau 19, p.215) du CA est partielle en raison de

contraintes financières et logistiques, mais la direction accorde une priorité aux demandes du directeur artistique et prévoit une nouvelle structure professionnelle pour les prochaines éditions.

Le directeur affirme

Nous aspirons toujours à satisfaire les exigences du directeur artistique qui incarne l'aspect extérieur du festival, sa qualité et son image, avec l'aide de centres spécialisés à l'instar du centre national du cinéma.

Au FCMA, malgré l'absence de rémunération financière pour la plupart du temps, le CA demeure fidèle à l'événement et s'engage à assurer sa continuité et son développement au fil du temps. En tant que créateurs du festival, ils sont attachés à son succès et veillent à fournir les efforts nécessaires pour le promouvoir. Leur fidélité et leurs efforts continus, combinés à ceux des autres acteurs, contribuent à valoriser et à élever le statut du festival.

Ils conjuguent leurs efforts et leurs réflexions en vue de produire un événement important. Chacun d'entre eux s'investit pleinement au profit du festival, en contribuant à sa réussite.

La dépendance de certaines personnalités proches des entités politiques représente un avantage significatif pour le FCMA. En effet, cette proximité facilite grandement les procédures administratives et peut rendre réalisables certaines initiatives qui seraient autrement plus complexes.

Le président affirme

Nous nous réjouissons du soutien d'une personnalité importante au sommet de l'état (Mohamed El Adel) et de celui d'une personnalité importante également au sein du ministère de la Culture (Khaled Abdelgelil)

Grâce à ces appuis politiques, le FCMA peut souvent bénéficier d'une meilleure réactivité des autorités publiques et d'un soutien institutionnel solide. Cependant, il convient de noter que ces relations ne garantissent pas toujours une efficacité constante, comme en témoignent les exemples à venir, qui démontreront des situations où ces avantages ont pu être remis en question.

Tandis qu'au FIA c'est un peu différent vu la gouvernance particulière.

Le CA possède de l'influence politique qui se manifeste principalement dans le processus de gouvernance du Festival. Les décisions prises par le CA reflètent les orientations politiques qui



peuvent être soutenues par ses membres. Par exemple, la responsable de l'accueil du public affirme que si des représentants de l'extrême droite étaient présents au CA, ils pourraient tenter d'influencer les politiques culturelles du festival, comme la réduction du nombre d'artistes étrangers. Cependant, il est souligné que cette situation n'existe pas actuellement et est considérée comme une possibilité indésirable.

L'efficacité de la relation avec le CA dépend de l'harmonie et de la proximité des idées entre ses membres. Lorsque ces membres partagent des valeurs et des objectifs similaires, la gouvernance fonctionne bien. Cependant, si des divergences politiques extrêmes existaient au sein du CA, cela pourrait rendre la gouvernance plus compliquée et moins efficace.

### 5-2-3 L'association

Au sein de ces deux festivals culturels, l'importance du statut juridique d'association à but non lucratif (régie par la loi 149 du 2019 en Égypte<sup>13</sup> et la loi 1901 en France) est primordiale pour leur organisation. En tant qu'associations d'intérêt général, leur mission est de servir la population en favorisant l'accès à la culture, la démocratisation culturelle et le soutien aux artistes émergents. Par conséquent, les deux festivals reçoivent des subventions de l'État en reconnaissance de leur mission d'intérêt général. Ils ne sont pas conçus pour réaliser des bénéfices financiers, mais pour mettre en œuvre des activités dans une perspective de service public et d'enrichissement culturel pour tous.

La principale distinction réside dans la gouvernance des deux festivals, comme précédemment mentionné.

L'association, via la direction du festival, s'engage activement dans la collecte de tous les documents administratifs essentiels pour la réalisation de l'événement et sollicite des sources de financement, notamment des dons, pour soutenir le festival.

Le président du FCMA affirme

Si le festival cesse de se tenir, je dissous l'association. Elle est créée pour répondre aux besoins du festival en matière de paperasses et de documents administratifs requis pour obtenir les autorisations nécessaires à la tenue de l'événement. L'association n'a rien à obtenir du festival, mais plutôt, le festival se sert d'elle pour accomplir les tâches administratives routinières.

En plus de cette perspective, le directeur artistique a une autre vision. La collaboration entre l'association et la société civile est essentielle pour la production de cet événement artistique, et elle vise également à toucher un large public en recrutant des bénévoles locaux et en partageant l'événement avec d'autres associations et institutions à but non lucratif. Cette approche contribue à la notoriété et à la réputation positive de l'association, ce qui lui permet de bénéficier du soutien financier et des services des institutions étatiques. Cependant, il arrive que l'association ne parvienne pas toujours à obtenir un soutien financier suffisant pour répondre pleinement aux besoins du festival.

---

<sup>13</sup> Régie par la loi 84 du 2002, modifiée par la loi 70 du 2017, puis par la loi 149 du 2019.

Quant au Festival *In* d'Avignon, l'association gestionnaire est présentée par son CA, tel que mentionné précédemment.

### **La création de valeur des deux festivals**

La création de valeur pour les deux associations se manifeste de plusieurs manières.

En prenant en compte la différence d'envergure et d'impact des deux festivals, il est important de souligner que malgré cette disparité, les deux associations tirent des avantages significatifs de leurs événements respectifs.

Tout d'abord, les associations tirent profit de leurs festivals, ce qui implique que la relation avec ces événements apporte des avantages économiques aux associations. Ces avantages peuvent se traduire par des financements, des partenariats ou d'autres formes de soutien financier qui contribuent à la pérennité et à la croissance des associations.

De plus, le succès de ces événements contribue à la notoriété des associations, leur permettant de bénéficier de l'attention médiatique et de la renommée associées à ces événements culturels majeurs. Cela accroît leur visibilité et leur influence dans leur domaine d'activité.

La particularité du FIA, c'est que la relation entre l'association et le Festival peut également avoir une influence politique. Le prestige et le rayonnement du Festival peuvent inciter les décideurs politiques à prendre en compte les préoccupations et les demandes de l'association. Cette influence politique peut aider l'association à promouvoir ses objectifs et à défendre ses intérêts auprès des instances politiques.

## **5-2-4 Les pouvoirs publics**

### **Festival de court métrage d’Alexandrie**

Les pouvoirs publics dans le cas de FCMA se constituent de :

1. Les autorités compétentes chargées d'offrir l'autorisation générale d'existence du festival et de la projection des films : Ce sont les organismes et le comité des festivals qui supervisent et approuvent les événements culturels en général. Ils sont responsables d'accorder l'approbation et la reconnaissance officielle permettant au festival d'exister en tant qu'événement culturel. La censure artistique a pour responsabilité d'évaluer les films qui seront diffusés et de décider s'ils sont appropriés pour une projection publique.
2. Les autorités locales : Ces autorités sont responsables d'accorder ou non l'autorisation spécifique pour la mise en place du festival dans un certain endroit, comme une place ou un parc public. Le festival doit soumettre une demande à ces autorités pour réserver l'espace où il se déroulera.
3. Les pouvoirs publics locaux en charge de la sécurité extérieure du festival : Ils sont responsables de mettre en place les mesures de sécurité nécessaires pour protéger les participants, les invités et le public en général lors du festival. Cela peut inclure la présence des forces de l'ordre, la gestion des foules, la surveillance des accès et la prévention des incidents.
4. Les syndicats : ils peuvent être impliqués en soutenant l'événement, principalement motivés par la promotion de la culture cinématographique, la visibilité de leurs membres ou d'autres intérêts liés au domaine du cinéma. Leur contribution peut prendre différentes formes, telles que des subventions financières, la mise à disposition de salles de projection ou d'autres ressources.

### **La création de valeur du FCMA**

La création de valeur pour le FCMA et les pouvoirs publics est un processus mutuellement bénéfique qui repose sur une collaboration étroite et sur une synergie d'intérêts.

Pour le FCMA, obtenir le soutien financier et les autorisations du ministère confère une légitimité et un pouvoir essentiels pour l'organisation de l'événement. La présence de la ministre de la Culture lors des cérémonies d'ouverture et de clôture ajoute également de la notoriété au festival, renforçant ainsi son image et son impact.

Le soutien financier des pouvoirs publics, bien que parfois insuffisant, confère une légitimité et une reconnaissance à la présence et au succès du FCMA. Cela permet également de renforcer la position du ministère au sein du conseil des ministres en démontrant leur soutien à des festivals de bonne réputation, ce qui renforce sa légitimité politique. Le comité des festivals relevant du ministère détient le pouvoir de décider de l'avenir du festival.

De plus, les différents organes relevant du ministère fournissent gratuitement une aide logistique et des services au festival, bien que cela puisse parfois être conditionné à l'annonce publique de leur soutien.

Quant aux syndicats, leur soutien financier, bien que parfois difficile à obtenir, confère également de la notoriété au FCMA. Les syndicats détenant plusieurs théâtres et salles de cinéma, leur appui renforce la position et l'importance du festival dans le paysage culturel. Cette relation avec les syndicats peut être complexe, mais elle contribue à renforcer la réputation du FCMA en tant qu'événement artistique significatif.

Le système général de la censure artistique dans un festival populaire, c'est-à-dire fréquenté par un large public, vise à interdire la projection de films traitant de sujets sensibles, offensants, dangereux ou inappropriés selon les normes de la société. Malgré les efforts du FCMA pour surmonter cet obstacle au fil du temps, l'augmentation de la fréquentation complique parfois l'approbation de la censure.

Un exemple concret de cette complexité s'est produit lors de la 8<sup>ème</sup> édition du festival en 2022, à la veille de son ouverture. À ce stade, la programmation était déjà établie, les cinéastes étaient présents, et tout était prêt. Cependant, une mauvaise surprise est survenue lorsque la censure a interdit la projection d'un film particulier<sup>14</sup>. Cette situation a créé un problème pour la réalisatrice du film, qui s'attendait à ce que son œuvre soit projetée devant le public, permettant ainsi un débat médiatisé avec les spectateurs, comme c'est le cas pour tous les autres films du festival. L'impact sur la notoriété du festival a été indéniable, remettant en question l'image soigneusement construite au fil des années, affirme le directeur artistique. Pour remédier à cette situation, le festival a pu convaincre la réalisatrice que son film serait toujours inclus dans la compétition officielle et projeté devant les jurys, mais sans la présence d'un public. Cette expérience soulève

---

<sup>14</sup> Le film « Salwa » d'Ines Ben Othman.

des questions importantes concernant la liberté artistique et les compromis nécessaires pour s'adapter aux contraintes de la censure.

Le système de la censure artistique, en étant enraciné dans le système qui règne le pays, se caractérise souvent par le manque de lois précises et de transparence. Cela peut créer une incertitude pour les artistes et les festivals, qui cherchent à naviguer dans des eaux parfois troubles tout en préservant leur identité artistique et en respectant les normes sociétales en vigueur. Il s'agit là d'un équilibre délicat et d'un défi constant pour les organisateurs de festivals qui aspirent à promouvoir l'expression artistique tout en respectant les contraintes et les sensibilités du contexte dans lequel ils évoluent.

### **Festival *In d'Avignon***

Les pouvoirs publics dans le cas de FIA se constituent de :

1. Les partenaires publics qui accordent des subventions publiques
2. Les acteurs du service public : Ce sont des services publics tels que la Commission de sécurité (les pompiers) et les services de la police nationale (la Gendarmerie). Leur rôle est d'assurer la sécurité des personnes et des installations pendant le festival. Ils effectuent des vérifications et des contrôles pour s'assurer que les structures et les installations sont conformes aux normes de sécurité en vigueur. La police nationale assure également une mission d'ordre public et de service dans les rues environnantes du festival pour garantir la sécurité globale de l'événement.

### **La création de valeur du FIA**

La relation entre le FIA et les pouvoirs publics est source de valeur et d'impact pour les deux parties. Les subventions publiques accordées chaque année témoignent de la confiance et du soutien continu des pouvoirs publics envers le festival. Ces financements réguliers assurent la stabilité et la pérennité du festival, renforçant ainsi sa viabilité économique et sa rentabilité.

En bénéficiant du soutien financier des pouvoirs publics, le festival gagne en notoriété et en crédibilité. Être reconnu et soutenu par des institutions publiques accroît sa visibilité auprès du public et des professionnels du secteur culturel.

La responsable d'administration affirme

... le fait d'être subventionné par toutes ces collectivités ça donne du crédit et du poids donc ça permet d'influencer plus facilement, plutôt qu'une petite association qui est subventionnée pas personne aura moindre d'influence.

La relation avec les pouvoirs publics ne se limite pas seulement à des avantages économiques. Elle offre également une opportunité d'influence politique. En étant subventionné par les pouvoirs publics, le festival peut participer aux débats et discussions sur les politiques culturelles, et ainsi contribuer à façonner le secteur culturel dans la région.

La fidélité des subventionneurs publics et la synergie dans la mise en œuvre des politiques culturelles témoignent de la stabilité de cette relation. Bien que les subventions puissent varier d'une année à l'autre en fonction de facteurs politiques et budgétaires, la relation demeure souvent caractérisée par une collaboration étroite et une continuité dans le soutien.

## 5-2-5 Les artistes

### Festival de court métrage d'Alexandrie

Différentes catégories d'artistes ont été repérés par la direction :

1. Les cinéastes sont au cœur du festival, car ce sont eux qui créent les films présentés lors des projections.
2. Le comité de sélection est chargé de choisir les films qui participent au festival.
3. Le comité de jury est responsable de décerner les prix aux meilleures réalisations. Ils sont généralement composés de professionnels de l'industrie cinématographique, tels que des acteurs, des réalisateurs, des producteurs ou des critiques.
4. Des artistes et des professionnels animent les ateliers et les activités éducatives proposés par le festival. Ces ateliers peuvent aborder différents aspects du cinéma, tels que la réalisation, le scénario, le montage, etc.
5. Le festival invite également des artistes spéciaux, tels que des réalisateurs renommés, des acteurs ou des personnalités du monde du cinéma, à participer à des séances de questions-réponses, des rencontres ou des discussions.
6. Les artistes qui réalisent et animent les événements d'ouverture et de clôture du festival.

### La création de valeur du FCMA

Le président affirme

En général, les réalisateurs et les artistes constituent « la matière première » du festival. Dès l'inscription de leurs films jusqu'à leur départ de l'événement ou jusqu'à la dernière interaction avec eux, nous nous efforçons de répondre à leurs demandes autant que possible, en fonction des ressources disponibles. Ils représentent l'une des façades essentielles du festival et sont un moyen important de son marketing. Par conséquent, il est primordial de leur accorder l'intérêt, la reconnaissance et le respect qu'ils méritent.

Des efforts sont déployés pour attirer un grand nombre de cinéastes et de participation. Les cinéastes perçoivent le festival comme une opportunité d'obtenir une réputation solide et une reconnaissance accrue. En retour, le festival bénéficie d'une programmation unique et de qualité, ce qui renforce sa propre notoriété. Les cinéastes éprouvent de la fidélité envers le festival et apprécient l'expérience qu'il offre.

Le comité de sélection des films s'engage à choisir les meilleures œuvres cinématographiques afin de renforcer la réputation artistique du festival. Des espaces appropriés sont prévus pour la



projection des films et pour permettre des discussions enrichissantes, afin de faciliter au maximum leur travail. Cependant, certains membres du comité de sélection reçoivent des rémunérations pour leur travail et d'autres pas, ce qui montre leur loyauté envers l'événement.

Les comités du jury, composés de personnalités connues, apportent une valeur ajoutée au festival en attirant des sponsors, des médias et le public. Leur présence médiatisée renforce la notoriété de l'événement. Il est souhaitable d'avoir des comités du jury composés de personnalités encore plus célèbres, affirme le directeur. Les demandes des comités de jury sont satisfaites pour garantir une expérience positive et une prise de décision équitable.

Les invités, tels que les acteurs et les personnalités du monde du cinéma, jouent un rôle important dans la promotion du festival. De leur côté, les invités utilisent également les médias pour renforcer leur image et leur notoriété. Certains invités sont prêts à soutenir le festival en publiant des commentaires positifs sur leurs pages personnelles ou en participant à des activités spécifiques du festival, telle qu'une conférence ou une discussion sur un film.

Il est mentionné que quelques-uns exercent une certaine autorité sur le festival, ce qui signifie que l'organisation se retrouve contrainte de les accueillir de la meilleure manière possible. Leur présence est précieuse et ils utilisent cette influence pour obtenir des conditions spéciales ou des attentions particulières de la part du festival. Cela peut inclure des demandes spécifiques ou des exigences particulières pour leur séjour ou leur participation à l'événement.

Le directeur affirme

L'objectif est de répondre à toutes les demandes pour établir une entité artistique influente et prestigieuse, tout en veillant à ne perdre aucun invité et à améliorer la réputation du festival. Cependant, malheureusement, les contraintes budgétaires demeurent un obstacle à la pleine réalisation de ces objectifs.

### **Festival *In d'Avignon***

Le travail avec les artistes au FIA diffère de celui du FCMA en raison des spécificités de chaque événement, le premier étant centré sur le cinéma et le second sur le spectacle vivant.

De plus, les différences dans le système de gestion professionnelle entre les deux pays jouent également un rôle important. En France, par exemple, l'AFDAS (Assurance Formation des Activités du Spectacle) gère les fonds de formation destinés aux salariés du spectacle. Le Service

interprofessionnel de santé au travail - Centre médical de la Bourse (CMB) est responsable de la prévention au travail et du suivi médical de la santé des professionnels du spectacle. Par ailleurs, la Fédération FNSAC-CGT joue un rôle essentiel en fournissant des informations et une défense juridique aux salariés du secteur. Il existe également d'autres organismes similaires qui contribuent à la gestion professionnelle et au soutien des acteurs du spectacle en France. Ces structures peuvent avoir des implications sur les attentes et les besoins des artistes impliqués dans le Festival d'Avignon, en fournissant un cadre et une assistance spécifique au domaine du spectacle vivant.

Au FIA, en tant que marché de spectacles vivants, les spectacles sont sélectionnés avec une grande attention par la direction du festival et son équipe, en suivant un thème et une feuille de route précisément définis et validés par le conseil d'administration. En revanche, au FCMA, la programmation est choisie librement en se concentrant sur la qualité et l'originalité des films, sans être guidée par un thème prédéfini.

### **La création de valeur du FIA**

Le Festival *In* d'Avignon et le Festival *Off*, se complètent mutuellement pour former un grand marché artistique. Ensemble, ils créent une valeur significative pour le domaine du spectacle vivant en rassemblant un large éventail de professionnels du secteur. Cette dualité offre une richesse culturelle et une diversité artistique qui attirent un public varié et passionné.

Le FIA présente une programmation officielle et sélective, tandis que le FOA offre une plateforme ouverte à de nombreuses compagnies et artistes indépendants. Cette complémentarité contribue à faire d'Avignon un lieu incontournable pour la création, la diffusion et la célébration des arts vivants.

Pour les artistes, être programmé au FIA confère une notoriété et une visibilité accrues, contribuant à leur reconnaissance au sein du milieu artistique. Cela peut être un tremplin pour leur carrière et leur permettre de développer de nouvelles collaborations artistiques. La fidélité de certains artistes qui reviennent régulièrement témoigne de l'engagement mutuel et de la confiance établie au fil du temps, garantissant des opportunités de collaboration à long terme. La possibilité de s'exprimer librement et de créer des spectacles engagés peut être enrichissante sur le plan personnel et professionnel pour les artistes, qui contribuent activement au dialogue artistique et sociétal à travers leurs œuvres. Certains spectacles peuvent avoir un impact politique en suscitant la réflexion et la sensibilisation du public sur des questions de société, affirme la coordinatrice générale de l'accueil des compagnies.

Une phase de production spécifique se déroule au FIA, où différentes compagnies travaillent sur des créations uniques pour l'événement. Le festival s'efforce de répondre aux attentes des artistes en développant une relation étroite avec eux et en leur proposant un accompagnement et une pédagogie adaptés. Cette collaboration étroite se poursuit tout au long de l'année afin de comprendre et de répondre aux besoins spécifiques de chaque artiste.

Cependant, en raison des contraintes financières auxquelles le festival peut faire face, certaines attentes des artistes peuvent ne pas être entièrement satisfaites. Dans de tels cas, des compromis peuvent être trouvés. Par exemple, il peut arriver que le producteur ou l'artiste contribue financièrement en participant au coût de leur logement, affirme la coordinatrice générale de l'accueil des compagnies. Cette approche permet de maintenir une relation positive avec les artistes tout en tenant compte des limites budgétaires du festival.

Par ailleurs, le FCMA dispose d'un dispositif important, celui de la *FabricA*, qui est constitué de dix-huit logements permettant d'accueillir en résidence, tout au long de l'année, des équipes artistiques qui travaillent à la préparation de leur prochaine création pour le Festival d'Avignon. Ce dispositif offre aux artistes un espace dédié et propice à la création, favorisant ainsi les échanges artistiques et l'émergence de nouvelles productions pour le festival. La *FabricA* représente un soutien essentiel pour les artistes, leur permettant de se concentrer pleinement sur leur travail artistique sans se soucier des contraintes liées à l'hébergement.

## **5-2-6 Le public**

### **Festival de court métrage d'Alexandrie**

Comme c'était mentionnée, le FCMA se distingue par son caractère unique en Égypte, car contrairement à la plupart des autres festivals du pays, la question des publics n'est pas une préoccupation essentielle. La majorité des événements sont souvent destinés à un public professionnel ou fictif, et ne s'inscrivent pas dans le champ de l'action publique, malgré les budgets importants qui leur sont consacrés. Cette particularité donne au FCMA une identité forte, centrée sur la fidélité de son public, renforçant ainsi sa notoriété et sa légitimité auprès du gouvernement.

La direction du FCMA comprend son public grâce à une approche moins quantifiable et empirique, sans recourir à des études formelles. Elle s'appuie sur une expérience solide des goûts et des habitudes de ce public. D'autre part, elle prend le pari d'attirer, grâce à sa programmation soigneusement choisie, une partie spécifique de spectateurs, que ce soit de nouveaux venus ou des spectateurs fidèles.

Le public du FCMA englobe les spectateurs ainsi que les participants aux divers ateliers proposés.

### **La création de valeur du FCMA**

Le FCMA met en œuvre différentes stratégies pour atteindre et engager son public.

Premièrement, il cherche à renouveler du public en mettant en œuvre plusieurs actions. Il rend l'événement gratuit afin de permettre au plus grand nombre d'y assister. Il se dote également d'outils modernes de communication, en se concentrant sur l'espace virtuel pour développer sa notoriété. La diversification de la programmation est également un moyen d'attirer un nouveau public, en proposant des événements culturels accessibles à des personnes qui n'ont pas l'habitude de fréquenter ce type de manifestations, comme l'ouverture d'accès à des lieux qui étaient traditionnellement réservés à certaines catégories de public (comme l'Opéra).

Deuxièmement, le festival vise à développer des publics spécifiques en mettant en place des actions ciblées. Il cherche à attirer des publics auxquels l'accès est plus difficile pour diverses raisons, tels que les enfants et les personnes relevant d'un suivi social particulier. Le FCMA déploie des efforts de sensibilisation et organise des actions pédagogiques et sociales, comme des master classes, des stages, des rencontres avec des artistes, ou des programmes d'éducation artistique destinés aux publics précaires. Le festival accueille également des jeunes en difficulté pour les former aux métiers du cinéma.

Lorsque le FCMA parle de « publics spécifiques », il fait référence à des publics identifiables qui, pour diverses raisons, nécessitent une action spécifique pour pouvoir assister aux spectacles ou aux concerts. Ces actions ciblées visent à rendre la culture et l'art plus accessibles à tous, en prenant en compte les besoins et les contraintes des différents publics concernés, tels que les publics scolaires, les personnes en situation de précarité, les personnes en situation de handicap, etc. Ces initiatives visent à élargir l'audience du festival et à en faire un événement culturel inclusif, ouvert à tous les horizons.

Les directeurs affirment que la présence et la fidélité du public sont essentielles pour la pérennité du festival et lui confèrent le pouvoir d'obtenir un soutien financier du ministère et d'autres entités publiques et privées. Cela augmente la notoriété de l'événement et contribue à son intégration dans la société civile. Les interactions entre le public fidèle et les réalisateurs renforcent les liens sociaux et artistiques, et l'évolution de l'affluence témoigne de la reconnaissance et de l'influence du festival dans le domaine artistique et sociétal.

### **Festival *In d'Avignon***

Le FIA est bien plus qu'une simple manifestation culturelle ; c'est la quintessence de la ville, du théâtre, de la fête, du patrimoine historique et culturel, du ciel estival, mais surtout, c'est l'union avec son public.

Au contraire du FCMA, le FIA possède une vision plus précise et tangible de son public. Cette connaissance est construite à partir d'indicateurs et d'études commandées depuis 1995. Le FIA a collaboré avec des spécialistes tels qu'Emmanuel Ethis, Jean-Louis Fabiani, Damien Malinas et Raphaël Roth pour mener des enquêtes auprès des festivaliers d'Avignon. L'équipe avignonnaise a développé son projet de recherche et son expertise scientifique dans les années 1990, en mettant l'accent sur l'étude des pratiques culturelles et festivalières, en utilisant deux disciplines majeures : les sciences de l'information et de la communication, ainsi que la sociologie de la culture. Ces efforts ont permis au Festival de mieux appréhender son public et d'adapter ses stratégies en conséquence.

Selon l'approche managériale, le public du Festival *In d'Avignon* peut être catégorisé en différentes composantes, chacune avec ses particularités et ses attentes spécifiques. Toutefois, il est important de souligner que cette classification est établie principalement dans le cadre d'une approche de gestion événementielle, et non d'une analyse sociologique approfondie des publics.

Dans cette optique, le public du FIA comprend les catégories suivantes :

1. Les scolaires, le champ social et le public à qui il y a des actions précises d'accessibilité.
2. Les festivaliers : Ce groupe représente le public réguliers ou occasionnels qui viennent assister aux spectacles sans appartenir à une catégorie spécifique.
3. Les professionnels du secteur : Certains festivaliers sont des professionnels du monde artistique, tels que des programmateurs, des producteurs, ou des diffuseurs. Pour eux, le Festival d'Avignon représente un marché artistique majeur où ils peuvent découvrir de nouveaux talents, acheter des spectacles ou établir des partenariats professionnels.

Dans cette partie, nous nous concentrerons sur les actions managériales par le FIA envers le premier type de public. Nous analyserons comment ces actions contribuent à créer de la valeur pour ces publics spécifiques, tout en renforçant l'identité et la notoriété du festival dans la sphère artistique et sociétale.

## **La création de valeur du FIA**

La valeur du festival réside dans son statut d'Association d'intérêt général, lui permettant d'accomplir une mission d'intérêt général en rendant service à la population, en facilitant l'accès à la culture, en œuvrant pour la démocratisation culturelle, et en soutenant les artistes émergents, entre autres. Les projets sont nombreux et se déroulent tout au long de l'année.

Le FIA met en place différentes stratégies pour atteindre et engager son public, et la fidélisation du public en est une des principales. Cette stratégie comprend plusieurs actions :

1. Création d'une ambiance conviviale : Le Festival vise à offrir une expérience culturelle immersive en créant un environnement singulier qui bouscule les codes et les repères habituels. Des conférences, des débats, des forums et des rencontres avec des artistes sont organisés pour stimuler le désir du spectateur et l'encourager à revenir au festival.

Un exemple concret serait la conférence de presse qui se déroule chaque année à la *FabricA* pour présenter l'édition du festival, qui illustre la manière dont le Festival ne se contente pas d'être un simple événement, mais une expérience profondément immersive. Elle incarne l'esprit du festival en offrant un avant-goût vivant de ce qui attend les participants, en créant un environnement qui défie les attentes.

2. Ajuster la tarification : Le Festival souhaite encourager la fidélité de son public en proposant des tarifs attractifs. Il met en place des politiques d'abonnement ou d'adhésion sous forme de cartes de réduction ou de différents types de "Pass", permettant ainsi aux

spectateurs de bénéficier de tarifs avantageux tout en découvrant une sélection variée d'événements et de spectacles. Ces mesures incitent le public à revenir d'année en année et à être ouvert à de nouvelles propositions artistiques.

La deuxième stratégie du Festival, axée sur le renouvellement de son public, se traduit par plusieurs actions stratégiques.

1. Communiquer pour développer la notoriété du festival dans son aire d'implantation : Bien que le festival bénéficie déjà d'une forte notoriété, il continue à communiquer activement pour attirer de nouveaux spectateurs et rester compétitif face aux nouveaux modes de consommation culturels. En s'appuyant sur les réseaux sociaux et le site internet, le festival a atteint 1,3 million de visiteurs en 2021. Ces outils modernes lui permettent d'explorer de nouvelles voies pour attirer un public toujours plus large et diversifié, en tirant parti de l'explosion des pratiques numériques et de l'utilisation d'internet. Parmi les innovations, la mise en place d'une billetterie en ligne facilite l'accès aux spectacles et contribue à l'augmentation de l'audience.
2. Décentraliser les spectacles : En 2021, le FIA a déployé sa décentralisation des spectacles en investissant un total de 38 lieux différents, répartis dans toute la ville d'Avignon et ses alentours. La décentralisation des spectacles est une pratique ancrée dans l'histoire du festival, qui a grandement contribué à forger son identité. Cette approche consiste à étendre l'empreinte du festival et son rayonnement en multipliant les lieux festivaliers dans tout son territoire d'implantation. En investissant différents lieux, parfois atypiques, dans la ville d'Avignon et ses environs, le festival permet au public de vivre une expérience unique et de découvrir des spectacles dans des cadres variés et évocateurs.

Enfin, le FIA déploie également une stratégie de développement des publics « spécifiques » et des pratiques culturelles, similaire à celle du FCMA, mais à une échelle bien plus vaste et tout au long de l'année<sup>15</sup>.

L'implication et les propositions du public ont joué un rôle important dans le développement du FIA. Au fil des années, le festival a évolué et s'est structuré, passant d'une organisation plus informelle à une structure professionnelle. Cependant, l'engagement du public reste un élément clé de la réussite du Festival.

---

<sup>15</sup> Tous les projets sont consultables sur le lien suivant : <https://festival-avignon.com/fr/actions>

## La responsable des relations avec le public affirme

Au tout début du festival, dans les années 50, les artistes étaient logés chez les habitants, et en quelque sorte, c'est le public du festival qui a joué un rôle essentiel dans sa création. Je pense qu'au début il devait y avoir beaucoup de forces vives, bénévoles qui ont aidé à la construction du festival, maintenant c'est plus structuré. Maintenant on est quand même beaucoup plus professionnel, il y a beaucoup moins de place pour l'improvisation. Mais bon après en fait comme les spectateurs sont souvent très investis on peut retrouver un spectateur individuel qui est aussi membre d'une association sur le territoire qui va avoir envie de venir travailler avec nous par l'intermédiaire des relais RP par exemple. On peut prendre le cas des CEMÉA par exemple avec qui on travaille beaucoup il organise les centres de jeunes et séjour du festival d'Avignon, les animateurs de ces séjours sont bénévoles. ...

Le public joue donc un rôle crucial dans la réalisation et le succès du FIA, que ce soit par son engagement en tant que spectateurs, bénévoles, membres d'associations ou partenaires. Leur participation active contribue à façonner le festival, à nourrir son contenu et à renforcer son impact sur le territoire.

La relation avec le public du FIA ne se limite pas uniquement à son aspect culturel, artistique et social. En effet, le succès du Festival, son niveau de fréquentation et sa notoriété peuvent également avoir une influence politique significative. Son importance en tant qu'événement culturel majeur peut être prise en compte par les décideurs politiques dans leurs prises de décision concernant les politiques culturelles et artistiques, affirme.

Même si la participation du public aux événements du Festival confère une légitimité, ses attentes ne déterminent pas pour autant la programmation artistique. Le FIA reste fidèle à son rôle de promouvoir des productions artistiques créatives et originales, tout en continuant à jouer un rôle essentiel dans l'accès à la culture et dans la diversité artistique qu'il offre à son public.

La responsable des relations avec le public souligne que la production artistique en France n'est pas normative. Le FIA, en tant que circuit de théâtre public, ne peut pas se baser sur les seules demandes du public. Contrairement à une plateforme privée comme *Netflix*, qui propose des films en fonction de ce qui est susceptible de plaire au public et de se vendre, le FIA fonctionne selon une logique économique différente. Il met en avant des produits artistiques créatifs, non normés, issus de la créativité artistique. Ainsi, les demandes du public ne sont pas considérées comme légitimes, car le festival ne peut pas se conformer à des demandes spécifiques du public.



## 5-2-7 Les Médias

### Festival de court métrage d'Alexandrie

Les médias jouent un rôle crucial dans la promotion et la couverture médiatique des festivals. Cependant, le FCMA se trouve confronté à des défis particuliers en matière de médiatisation, qui peuvent limiter son accès aux médias malgré ses actions culturelles, sociales et artistiques qui sont pourtant uniques.

Le directeur artistique affirme

Les médias ont tendance à privilégier la présence intense et durable de stars. Ils ne remplissent pas pleinement leur mission en ce qui concerne le festival. Celui-ci mérite davantage de couverture médiatique que ce qu'il obtient actuellement. Malheureusement, notre société se focalise souvent sur des aspects superficiels, ce qui limite l'intérêt porté à ce qui apporte une véritable valeur artistique et sociale.

Cet extrait met en évidence une remise en question de la manière dont la société apprécie la « valeur artistique ». Cette notion englobe principalement la qualité des performances artistiques présentées lors du festival, l'exploration de nouvelles formes artistiques et la promotion d'artistes émergents.

L'argument avancé ici suggère que la valeur artistique, telle qu'elle est définie, ne reçoit pas actuellement la reconnaissance qu'elle mérite dans les médias. La direction soutient que cette richesse artistique, inhérente au festival et à la culture générale, devrait être davantage mise en avant et appréciée. Cet extrait met également en évidence les défis auxquels la direction est confrontée dans un environnement culturel qui diffère du sien. Les éléments constitutifs de la valeur artistique semblent faire face à une certaine incompréhension ou sous-évaluation dans l'actuel contexte culturel.

Bien que les chiffres de présence de journalistes et d'articles ne soient pas disponibles dans une étude officielle, il est intéressant de noter que les chiffres de réservations d'hôtels pour l'édition de 2022 ont compté 26 journalistes<sup>16</sup>. Ce chiffre indique une certaine difficulté à attirer l'attention des médias par rapport au Festival d'Avignon.

---

<sup>16</sup> Rapport de réservations 2022 du FCMA

## **La création de valeur du FCMA**

L'un des principaux obstacles auxquels le FCMA est confronté, comme c'était mentionnée, est la concentration des autorités et des institutions sur les festivals dits « de l'état » ou déjà établis. Ces grands festivals, tels que le « Festival international du film du Caire » et le « Festival international du théâtre expérimental du Caire », bénéficient souvent de plus de ressources, d'une plus grande couverture médiatique et d'un soutien institutionnel plus important. En conséquence, les médias ont tendance à privilégier ces événements plus médiatisés, laissant moins d'espace pour couvrir des festivals moins connus ou émergents, comme le FCMA.

De plus, le FCMA est confronté à des difficultés pour attirer l'attention des médias en raison de sa programmation plus originale et expérimentale, sans la présence de grandes vedettes. Les médias ont souvent des contraintes de temps et d'espace, et ils sont plus enclins à couvrir des événements culturels plus grand public, plus commerciaux, ou plus en phase avec les goûts dominants. Cela rend difficile pour le FCMA de se faire une place dans un paysage médiatique déjà saturé par d'autres événements plus médiatisés.

En outre, le FCMA rencontre des obstacles pour accéder aux ressources financières nécessaires pour développer sa communication et sa visibilité médiatique, et pour satisfaire leurs attentes (tableau 19, p.215). Les grands festivals, bénéficiant souvent de fonds publics et privés plus importants, peuvent avoir une plus grande capacité à investir dans leur communication et leur promotion médiatique. Cela peut créer un déséquilibre en termes de visibilité entre les festivals plus établis et ceux qui sont encore en développement, comme le FCMA.

Cependant, malgré ces défis, le FCMA s'efforce de répondre aux demandes des médias présents, en particulier celles qui contribuent à l'intérêt du festival. Cette collaboration avec les médias permet de mettre en lumière les aspects les plus pertinents et captivants du festival, renforçant ainsi sa visibilité et son attractivité auprès du public.

### **Festival *In d'Avignon***

En 2021, le festival a attiré 496 journalistes, tandis qu'en 2020, en raison du contexte particulier de la pandémie de Covid-19 et de la semaine d'art organisée, leur nombre avait été réduit à 72. En 2019, le festival avait enregistré une participation plus élevée avec 587 journalistes présents.

Quant au nombre d'articles écrits, il reflète également la couverture médiatique du Festival. En 2021, 3000 articles ont été écrits, en 2020, 620 articles ont été comptabilisés, et en 2019, le nombre

d'articles écrits a atteint 3000.<sup>17</sup>

Les deux festivals semblent présenter des divergences significatives, tant du point de vue de la visibilité médiatique que de la gestion globale. Ces disparités ne se limitent pas uniquement à l'exposition des médias, mais s'étendent également à la manière dont les festivals sont organisés et gérés. La gestion des médias dans le FIA est un processus complexe et diversifié qui implique la coordination de divers partenaires médiatiques.

Le festival a établi des partenariats avec 17 médias différents en 2021, et 26 en 2023, englobant la presse écrite, la presse audiovisuelle, et, plus récemment, des médias sociaux tels que *Brut*. Chaque média apporte sa propre valeur, couvrant des publics variés et offrant des perspectives uniques.

Il existe différents types de partenariats, allant de la simple visibilité sur le programme et les feuilles de salle à des actions plus spécifiques comme la captation de spectacles ou le soutien à des projets de relation avec le public. Un exemple concret de cette diversité de partenariats est la collaboration avec *Télérama*, média tourné vers l'action culturelle. Le festival a des médias partenaires fidèles, mais chaque année apporte également de nouveaux acteurs, tels que *Brut*, qui s'associent pour atteindre des publics différents.

Les médias recherchent principalement de la visibilité lors du festival, qui attire plus de 114 000 spectateurs. Cette visibilité se matérialise à travers des actions telles que l'apposition du logo sur le programme, les feuilles de salle et même sur des bâches lors de spectacles captés par des chaînes comme France Télévision.

Chaque média partenaire a des attentes spécifiques et des façons uniques de contribuer. Certains choisissent de soutenir un spectacle en particulier, créant ainsi une symbiose entre la visibilité offerte par le festival et la ligne éditoriale du média. Par exemple, le partenariat avec *Télérama* peut consister à soutenir un spectacle en échange de visibilité, en veillant à ce qu'il soit en accord avec leur orientation culturelle.

Une autre dimension intéressante réside dans les partenariats impliquant des actions à l'année. Le projet « Entre journalisme et culture, je choisis les 2 » en est un exemple. Les médias s'associent

---

<sup>17</sup> Rapport d'activité 2021 du Festival d'Avignon.

à ce projet en accueillant des stagiaires formés par le festival, créant ainsi une relation continue au-delà de la période du festival.

En termes de financement, la plupart des partenariats sont des échanges non marchands. Le festival offre la visibilité en échange d'actions spécifiques du média. Par exemple, le festival peut mettre à disposition un espace publicitaire sur son application, et en retour, le média peut réaliser une campagne ou une bannière sur son site.

Cependant, il existe des exceptions, comme les suppléments médias, où le festival prend en charge certains coûts, mais une partie est refacturée au média. Cette approche flexible permet au festival de maximiser son budget tout en assurant des partenariats équitables.

La gestion diversifiée des médias au FIA a conduit à la nécessité récurrente de faire appel à un prestataire externe, *Opus 64*. Ce dernier joue un rôle essentiel en formant un service de presse dédié, chargé de superviser les relations avec les différentes parties prenantes des médias, qu'il s'agisse de la presse écrite, des médias audios, des réseaux sociaux ou des chaînes télévisées.

Chaque année, *Opus 64* met en place une structure organisationnelle en quatre équipes distinctes, chacune spécialisée dans la gestion des médias spécifiques. Cette approche permet une coordination efficace et ciblée pour répondre aux besoins uniques de chaque type de média présent au festival.

## **La création de valeur du FIA**

La dynamique entre le FIA et ses partenaires médias est clairement une collaboration mutuellement bénéfique, où la création de valeur joue un rôle central. Les attentes des médias sont principalement axées sur la visibilité, que ce soit à travers des éléments matériels tels que des bâches, des chaises longues, ou des transats, ou à travers des supports d'information imprimés et numériques, tels que le site internet du festival et ses réseaux sociaux.

Certains médias, comme France Culture, RFI France Média Monde, bénéficient également de la mise à disposition d'espaces, comme le jardin du Carmen, pour des événements spécifiques. La communication joue également un rôle essentiel, avec un interlocuteur dédié au sein du festival pour assurer une coordination efficace.

En termes de satisfaction, la majorité des partenaires sont très satisfaits, bien que certains expriment le souhait de mettre en place davantage d'actions. Les moments de convivialité, tels que les buffets et les pots organisés pour les partenaires médias, renforcent cette satisfaction. Par exemple, le FIA a collaboré avec *France Télévision* pour organiser un pot dans le jardin du palais

des papes, où le festival a pris en charge la coordination de l'événement tandis que France Télévision a payé le traiteur.

Les avantages pour les partenaires médias vont au-delà de la simple visibilité. Ils incluent des places de spectacle, des cadeaux, et des actions spécifiques comme des opérations de jeu pour gagner des places. Ces actions, telles que les lectures, d'entrée libre, organisées par certains médias, créent une dynamique unique, rapprochant les médias de leur public d'une manière plus tangible.

La cocréation de valeur est évidente à travers les différentes actions menées. Les partenaires médias ne recherchent pas tous la même chose, et le festival s'adapte en conséquence. Des opérations telles que des offres d'abonnement croisé avec « *Les Inrockuptibles* » ou des campagnes sur les newsletters montrent la diversité des actions entreprises pour répondre aux attentes spécifiques de chaque média.

## **5-2-8 La contribution différenciée des Sponsors et des Mécènes**

### **Festival de court métrage d'Alexandrie**

Au FCMA, contrairement au mécénat pur où les contributeurs apportent leur soutien sans attendre de contrepartie directe, il n'existe pas de mécènes désintéressés. Les contributeurs financiers ou partenaires du festival, qu'ils soient des entreprises, des marques, des institutions ou des sponsors, apportent leur soutien en échange de retours et de bénéfices qui servent généralement leurs propres intérêts.

Le principal retour que les contributeurs recherchent au FCMA est la visibilité médiatique.

### **La création de valeur du FCMA**

Leur contribution prend deux formes, des aides financières et des aides en nature. Certains sponsors peuvent fournir des matériels techniques nécessaires pour les projections et les événements. Il peut s'agir de matériel audiovisuel, d'équipements de sonorisation, d'éclairage, de projecteurs, de plateformes de diffusion, etc. Certains sponsors peuvent également offrir des réductions sur les factures, par exemple en fournissant des services de transport, d'hébergement, de restauration ou de logistique à des tarifs préférentiels. En outre, ils peuvent fournir « une lettre de soutien » qui pourrait jouer un rôle clé pour le festival. Cette lettre atteste du soutien et de l'engagement du sponsor envers le festival, ce qui peut faciliter l'obtention d'aides supplémentaires provenant d'autres secteurs du ministère de la Culture ou d'autres partenaires potentiels. Cette reconnaissance officielle renforce la crédibilité du festival et facilite la collaboration avec d'autres acteurs du secteur cinématographique.

Les défis auxquels le FCMA fait face avec les médias, mentionnés précédemment, limitent également son accès aux financements et l'obtention de sponsors. Sa programmation originale, axée sur le court métrage et les jeunes cinéastes plutôt que sur les vedettes, peut ne pas attirer suffisamment l'attention des médias, ce qui rend difficile pour le festival d'attirer les sponsors. Parallèlement, les événements culturels qui bénéficient d'une plus grande couverture médiatique ont tendance à susciter un plus grand intérêt de la part des sponsors.

De plus, le festival fait face à un manque de développement de partenariats à haut niveau et de gestion de réseau.

Le directeur affirme

Le festival fait face à un énorme défi lié à l'incapacité d'atteindre de grandes entreprises, telles que Pepsi et la Banque d'Égypte. Nous n'avons pas encore trouvé la bonne personne qui puisse les approcher et les convaincre de nous soutenir. Cependant, les sponsors actuels continuent à soutenir le festival sans le moindre problème, mais leur soutien ne suffit pas.

Cette situation est due à un manque de ressources dédiées à cette tâche, à un manque de professionnels compétents dans le domaine du développement des partenariats et des relations publiques, ainsi qu'à une méconnaissance des canaux appropriés pour atteindre ces entreprises de manière pertinente et percutante. Ces facteurs combinés entravent la capacité du FCMA à établir des contacts avec des grandes entreprises et à les convaincre de soutenir le festival.

### **Festival *In d'Avignon***

Tout d'abord, il est crucial de noter que l'utilisation du terme « mécènes » est traduite en « sponsors » dans les documents internes du Festival. Bien que la théorie distingue le mécénat du sponsoring, la pratique au sein du FIA montre une interprétation plus pragmatique et inclusive du terme « sponsors », englobant les différents types de « partenaires privés » qui contribuent au succès et à la particularité du Festival.

La différence essentielle entre le sponsoring dans le FIA et celui du FCMA réside dans les attentes et les objectifs du soutien financier ou en nature. La plupart des mécènes au FIA, ou partenaires privés, s'engagent en anticipant une contrepartie qui peut varier. Cela va des avantages fiscaux, tels que des réductions d'impôts, à la visibilité accrue et à l'amélioration de l'image de l'entreprise ou de l'individu. Certains particuliers peuvent souhaiter préserver leur anonymat, recherchant principalement les avantages fiscaux comme contrepartie directe.

Les mécènes et les partenaires privés jouent un rôle fondamental en fournissant les ressources financières et matérielles nécessaires à la réalisation des activités du festival. Sans cette contribution, le festival serait limité dans sa capacité à créer des expériences artistiques mémorables et à offrir une programmation diversifiée, affirmant la responsabilité des relations avec le public.

La contribution des mécènes et des partenaires privés au budget global du FIA constitue une portion importante, bien que non prépondérante. Sur la période de 2014 à 2019, cette contribution s'élevait à environ 8 à 9 % du budget total, soulignant ainsi l'importance du soutien financier

apporté par ces acteurs clés.

Cependant, l'année 2020 a marqué une chute significative, avec une contribution qui a diminué à seulement 2 %. Cette baisse est attribuée aux perturbations causées par la pandémie de COVID-19, qui a eu un impact majeur sur de nombreux secteurs, y compris celui des événements culturels. De plus, le festival, habituellement étalé sur trois semaines, a été réduit à seulement une semaine en raison des restrictions et des préoccupations liées à la santé publique.

En 2021, bien que la contribution ait légèrement augmenté à 3 %, elle demeure en deçà des niveaux observés avant la pandémie. Cette situation souligne les défis persistants auxquels le secteur culturel est confronté dans la reprise post-COVID-19.

## **La création de valeur du FIA**

Le mécénat s'organise autour de dispositifs spécifiques adaptés aux besoins et aux capacités de divers acteurs, formant ainsi « Le Cercle des Mécènes » du Festival *In* d'Avignon. Cette alliance inclusive réunit entreprises, fondations et particuliers.

Pour les entreprises et les fondations, le mécénat prend diverses formes au sein du FIA. Le mécénat de compétences permet aux collaborateurs d'offrir leurs expertises professionnelles, tandis que le mécénat en nature consiste en des dons matériels tels que mobilier, éléments de décors, ou matières premières. En parallèle, le mécénat financier offre les moyens nécessaires pour réaliser des projets plus ambitieux et responsables.

En retour, les mécènes bénéficient d'avantages significatifs. Ils ont un accès privilégié aux spectacles, avec des options de réservation et de placement préférentiels. En tant que mécènes, ils bénéficient également d'une visibilité unique au sein du festival, renforçant ainsi leur image et leur engagement envers les arts et la culture. Les rencontres exclusives liées à la programmation offrent aux mécènes une expérience immersive du festival, renforçant leur connexion avec les artistes et les œuvres présentées. De plus, le cadre fiscal avantageux, conformément à la loi du 1er août 2003 en faveur du mécénat d'entreprise, offre une réduction d'impôts de 60% du montant du don, encourageant ainsi le soutien financier.

D'un autre côté, pour les particuliers, le mécénat offre une opportunité unique de contribuer à la vitalité culturelle du FIA. Les niveaux de participation, tels que « Ami Friend » offrant un soutien financier de 500€, « Donateur patron » avec une contribution de 1500€ et « Bienfaiteur » avec un soutien de 5000€, permettent aux mécènes particuliers de s'engager à différents niveaux.

La valeur pour ces particuliers mécènes varie en fonction du niveau de leur contribution. Cela inclut des avantages tels que la réduction d'impôts, l'envoi prioritaire du programme, la mention



dans les remerciements, ainsi que des privilèges d'accès aux manifestations. Ces privilèges comprennent un service dédié de billetterie, un accès prioritaire à la réservation de billets dès avril, un nombre de places accessibles au tarif unique par production, et une disponibilité garantie pour tous les spectacles.

En outre, les particuliers mécènes bénéficient d'un lien privilégié avec le Festival, avec des invitations à la présentation de l'édition, des invitations aux soirées du Cercle, et des invitations aux cocktails de première pendant le Festival. Ces avantages renforcent l'engagement et la connexion personnelle entre les particuliers mécènes et l'événement culturel.

En examinant la contribution des mécènes au FIA, il est essentiel d'aborder la dimension du marketing territorial. En effet, les mécènes, qu'ils soient enracinés localement (comme CBA Informatique à Avignon) ou issus d'autres régions (comme l'Association Georges Hourdin à Paris), occupent un rôle essentiel dans la mise en avant et la promotion de l'image du festival dans son contexte géographique. Leur implication financière et leur support matériel transcendent le simple acte philanthropique pour les transformer en véritables ambassadeurs de la culture locale. En soutenant activement le festival, ces mécènes contribuent à forger une identité culturelle ancrée dans la communauté et à diffuser son rayonnement au-delà des frontières locales. Dans cette perspective, le mécénat se profile comme un instrument stratégique de marketing territorial et de différenciation. Il offre une voie novatrice pour communiquer de manière distinctive sur les particularités d'un territoire, tout en faisant valoir ses atouts à l'échelle régionale et nationale. Agissant comme un levier de l'attractivité, le mécénat joue le rôle de catalyseur en mobilisant les organisations et les particuliers autour de projets d'envergure. Il sert souvent de relais à travers de nouveaux canaux de diffusion tels qu'Internet et les réseaux sociaux, renforçant ainsi l'identité et la visibilité du territoire. Ce faisant, le mécénat devient un moyen puissant d'affirmer la singularité d'une région et de la positionner de manière positive dans l'imaginaire collectif.

## **5-2-9 Les fournisseurs**

Ils sont généralement des entités commerciales dont l'objectif principal est de fournir des services ou des produits en échange d'une rémunération, et/ou de la visibilité. Leur implication dans les festivals se fait par le biais d'accords commerciaux et de contrats qui définissent les termes de la prestation de services. Ils peuvent offrir des prix avantageux ou des disponibilités spéciales aux festivals. Cependant, ces avantages sont souvent liés à la relation commerciale plutôt qu'à un soutien financier direct au festival.

### **Festival de court métrage d'Alexandrie**

Les fournisseurs du FCMA prennent en charge une gamme variée de services, notamment l'hébergement, la restauration et le transport pour les invités et les artistes.

Le fournisseur en charge de l'hébergement et de la restauration joue un rôle double en tant que fournisseur et sponsor, qui se matérialise souvent par l'offre de réductions et de prestations de qualité aux invités en échange d'une visibilité médiatique accrue.

### **La création de valeur du FCMA**

Dans cet écosystème, la création de valeur pour le festival et les fournisseurs s'opère à travers une relation bénéfique pour les deux parties. Le festival bénéficie de services de qualité pour ses invités, renforçant ainsi sa notoriété. De leur côté, les fournisseurs obtiennent une visibilité accrue pour leurs marques et services, ce qui peut potentiellement ouvrir de nouvelles opportunités commerciales.

Cependant, il est essentiel de reconnaître que des problèmes ou des désaccords peuvent surgir dans la relation avec les fournisseurs, ce qui peut influencer le résultat final de cette collaboration et surtout l'image du festival.

Le directeur affirme

Pour l'hôtel, prenons l'exemple où nous réservons 60 chambres pour le festival, nous pourrions nous retrouver avec au moins 5 chambres en mauvais état, ce qui entraînerait des problèmes.

Face à une telle situation, le festival peut opter pour différentes approches. Il peut engager des négociations pour éventuellement obtenir des chambres supplémentaires, même si cela peut entraîner des coûts plus élevés. Alternativement, il peut s'appuyer sur ses relations étroites avec

certains invités pour trouver ceux qui seraient compréhensifs vis-à-vis de la situation. Une troisième option serait d'explorer la possibilité de réserver des chambres dans d'autres hôtels.

« Nous aspirons quand-même d'avoir des partenariats avec des hôtels prestigieux ainsi qu'avec une plus grande variété de restaurants ». Cet extrait d'entretien avec le directeur met en évidence quelques obstacles similaires à ceux auxquels le festival est confronté avec les sponsors et les médias. Cette ambition d'établir des partenariats avec de grands hôtels et des restaurants de plus grande envergure peut être entravée par des défis tels que le niveau actuel de visibilité dont jouit le festival et sa capacité à attirer l'attention des fournisseurs.

La limitation des ressources financières peut également jouer un rôle crucial dans la sélection des établissements avec lesquels le festival peut contracter. En raison de contraintes budgétaires, le festival pourrait être contraint de choisir des options qui correspondent à ses moyens actuels, ce qui peut à son tour influencer les choix de ses prestations.

Un autre défi majeur réside dans le manque de personnel compétent pour mener à bien les négociations et les partenariats avec les fournisseurs.

La direction du festival est pleinement consciente que la dépendance à l'égard d'un seul fournisseur, local, pour un même service peut engendrer une augmentation des risques et de l'incertitude. Cette réalité souligne l'importance de diversifier les partenariats et les sources d'approvisionnement, afin de minimiser les vulnérabilités potentielles et de garantir une exécution fluide de l'événement.

### **Festival *In d'Avignon***

Ils comprennent les fournisseurs d'hébergement, tels que les hôtels comme l'Hôtel Mercure Pont, l'Hôtel Mercure Palais des Papes, l'Ibis Centre Gare et l'Ibis Pont de l'Europe, ainsi que l'Hôtel Boquier et l'Hôtel du Palais des Papes. Occasionnellement, d'autres hôtels tels que Le Magnan peuvent également être sollicités.

Le festival propose également des appartements privés loués par des propriétaires via un contrat avec le festival.

En ce qui concerne les fournisseurs de transport, le festival n'a pas de fournisseur officiel de véhicule, mais il travaille avec le loueur France Cars et fait appel à Provence Panorama pour les transferts nécessaires en interne.

Pour la restauration, le festival a plusieurs options. Il peut faire appel à un cuisinier travaillant à la *FabricA*, utiliser des Food trucks ou faire appel à des traiteurs pour la livraison de repas. Les

compagnies participantes ont également la possibilité de se préparer des repas dans leurs lieux d'hébergement ou de se rendre dans des restaurants.

Le Festival fait appel également à toute une gamme de fournisseurs et de prestataires diversifiés pour concrétiser son expérience immersive. Ces acteurs en coulisses jouent un rôle crucial dans la réalisation des aspects logistiques et artistiques de l'événement, tout en répondant aux activités spécifiques propres à l'essence du Festival. Par exemple, les fournisseurs de bois, qui se chargent de fournir les matériaux essentiels à la création des décors. Un autre exemple significatif est celui du CTEB-Centre de transcription et d'édition en braille à Toulouse. À partir de 2022, cet acteur a entrepris la remarquable tâche de transcrire le programme du festival en braille

### **La création de valeur du FIA**

Le FIA va au-delà d'une simple relation transactionnelle entre le festival et les fournisseurs, où des prestations sont échangées pour des avantages mutuels. En effet, la portée et l'envergure du festival ont des répercussions bien plus vastes, notamment sur l'économie locale, comme déjà mentionné.

La mise à disposition d'appartements privés loués par des propriétaires ne se limite pas seulement à offrir un hébergement pratique aux artistes, mais elle joue également un rôle crucial dans le soutien logistique et psychologique des artistes participants. En effet, pour les artistes impliqués dans le festival, la période de représentations peut être intense, nécessitant un engagement total envers leur performance et leur création artistique. Dans ce contexte, le fait de disposer d'un logement assuré, sans avoir à se soucier de la recherche d'un hébergement temporaire, représente un soulagement considérable.

Ces appartements privés, répartis stratégiquement dans les quartiers culturellement riches de la ville, participent à la configuration spatiale du festival. Ils s'intègrent dans le réseau urbain avignonnais, contribuant ainsi à la mise en place d'un tissu résidentiel éphémère mais vital pour le bon déroulement de l'événement. Cette localisation stratégique favorise également la connectivité entre les artistes et les différents lieux de représentation, réduisant ainsi les contraintes liées à la mobilité dans une ville souvent densément peuplée pendant la saison estivale. De plus, ces appartements privés sont souvent loués à un prix plus élevé pendant la période du festival, ce qui bénéficie directement aux propriétaires en leur offrant une source de revenus supplémentaire. Cette opportunité financière contribue à soutenir l'économie locale et à encourager la participation des résidents à l'événement culturel majeur qu'est le Festival *In*

d'Avignon.

La coordinatrice générale de l'accueil des compagnies affirme

On fait marcher l'économie locale, on a des retombés économiques. Donc ça peut être de l'influence politique.

Cette dimension économique peut également avoir des implications politiques. Le festival peut être perçu comme un acteur clé contribuant au développement économique de la région. L'ampleur de l'activité générée par le festival peut influencer les décideurs politiques à soutenir et à promouvoir l'événement, reconnaissant son rôle en tant que moteur de croissance économique et de création d'emplois.

## 5-2-10 Les partenaires à intérêt général

### Festival de court métrage d'Alexandrie

Il existe plusieurs niveaux de partenariat au FCMA. Parmi eux, on retrouve des partenaires qui mettent à disposition leurs locaux pour accueillir les différentes programmations et événements du festival en échange de visibilité médiatique. Certains de ces partenaires contribuent également en mettant à disposition des personnes compétentes, offrant ainsi leurs expertises.

D'autre part, le festival collabore avec des partenaires qui partagent leur public, ce qui s'inscrit dans la mission globale du festival axée sur l'intérêt général, la démocratisation culturelle et l'accessibilité pour tous. Un exemple concret est l'association « *Gowana* », qui mobilise notamment ses membres, y compris des enfants, pour participer à des projections de films spécifiques ou à des ateliers de création cinématographique.

### La création de valeur du FCMA

Il convient de noter que les espaces utilisés par le festival sont gracieusement mis à sa disposition et sont des biens publics. Dans certains cas, des primes ou des rémunérations modestes peuvent être accordées au personnel des lieux qui ont contribué aux activités du festival.

Le président affirme

<sup>18</sup> Le budget du festival ne permet pas d'attribuer des rémunérations à l'ensemble du personnel du lieu, qu'ils aient participé ou non à l'événement. Par exemple, si un lieu compte 15 travailleurs (administratifs et techniciens) et que seulement 5 ont collaboré avec nous, il était exigé que les 15 soient rémunérés, sans distinction. Cependant, grâce au soutien du Dr Khaled ABDELGELIL, cette exigence a été annulée.

La mise en place de ces partenariats n'est pas toujours sans difficultés et repose souvent sur les relations entre les dirigeants des lieux et ceux du festival. Si les responsables du lieu sont réticents à l'idée d'accueillir le festival, l'autorisation de leur hiérarchie peut être obtenue, ce qui limite leur droit de faire des demandes particulières, à l'exception éventuelle de certaines récompenses mentionnées.

---

<sup>18</sup> Khaled Abdelgelil : Conseiller du ministre de la Culture pour les affaires cinématographiques depuis 2017 et Président de la Censure artistique depuis 2015

Un autre exemple illustratif s'est produit en 2022, lorsque le festival a sollicité la bibliothèque d'Alexandrie pour accueillir l'événement en ses locaux. Cependant, la demande s'est heurtée à un refus, sans motif explicite, et aucun document officiel ou lettre de refus n'a été fourni. De plus, l'accès a été refusé non seulement au festival lui-même, mais également au président et au président d'honneur, en l'occurrence le producteur Mohamed El-Adl. Le directeur artistique a mis en évidence que si le festival ne bénéficie pas de contacts influents au sein des institutions publiques, c'est-à-dire de personnes capables de résoudre rapidement les problèmes avec un simple coup de fil, alors chaque démarche devient complexe pour le festival

Ce système démontre une fois de plus l'importance cruciale de s'appuyer sur des réseaux bien développés et des relations solides avec des acteurs influents au sein de l'État. Cette dépendance s'avère essentielle dans la création et la pérennité du festival, surtout si sa gouvernance n'est pas de nature publique. La capacité à naviguer au sein de ces relations peut déterminer la réussite et la continuité de l'événement.

### **Festival *In* d'Avignon**

Ces partenaires contribuent de manière diversifiée, en offrant notamment des mises à disposition de lieux, comme c'est le cas avec Avignon Université, avec qui le festival coopère pour toucher leur public et conduire des études spécifiques pour l'événement. Ces collaborations se déclinent en trois niveaux de partenariat. D'autres partenaires apportent des ressources humaines, comme l'École Supérieure d'Art, ou proposent des films en lien avec la programmation, à l'image du Cinéma Utopia.

Certains partenaires s'engagent également dans l'amélioration de l'accessibilité des spectacles en mettant en place des services adaptés aux personnes en situation de handicap, à l'instar d'Accès Culture. En outre, certains partenariats reposent sur des échanges réciproques de visibilité et d'information pour promouvoir à la fois le festival et la ville d'Avignon, comme c'est le cas avec Avignon Tourisme.

### **La création de valeur du FIA**

L'échange de visibilité et de notoriété constitue un élément majeur dans ces partenariats, affirme la responsable des relations avec le public.

De nombreux partenaires trouvent également un alignement avec leur propre mission à travers

leur collaboration avec le Festival. Prenons l'exemple d'Avignon Tourisme, dont la mission consiste à accueillir et informer les touristes. Étant donné que le festival d'Avignon est un événement d'importance majeure sur le territoire, Avignon Tourisme a la responsabilité d'informer son public, qui se chevauche également avec celui du festival. Cela crée une notion de « circulation des publics », où les publics d'Avignon Tourisme et du festival se chevauchent et se complètent. Les partenariats avec Avignon Tourisme répondent donc à la fois aux objectifs du festival et aux missions d'Avignon Tourisme.

En ce qui concerne Avignon Université et l'École Supérieure d'Art, ces partenariats semblent se concentrer davantage sur un échange de visibilité. Ces partenaires, que l'on retrouve également dans la liste des partenaires de l'éducation artistique et culturelle (ou les partenaires en relations publiques (RP)), semblent viser à la fois un apport de contenu vis-à-vis de leur propre public, mais également à permettre à leur public de participer activement à l'événement du FIA. Cela englobe une participation variée, allant de la simple observation d'un spectacle à des interactions plus profondes telles que les ateliers de la pensée, les rencontres avec des professionnels et des échanges sur des sujets d'actualité. Cette participation peut s'exprimer à travers des apports intellectuels, culturels, pédagogiques et compétences variées, contribuant ainsi à l'enrichissement personnel et professionnel des participants.

Les partenaires peuvent bénéficier de retombées sur leur investissement grâce à leur association avec le festival. Cependant, pour le festival lui-même, la rentabilité peut être moins directe. Le FIA dépend en grande partie de financements publics et de la billetterie, plutôt que d'une relation directe de rentabilité avec ses partenaires.

Il est intéressant de noter que la fidélité des partenaires dépend de l'édition en cours du festival ainsi que des projets artistiques spécifiques qui y sont proposés, affirme la direction. Autrement dit, les partenariats ne sont pas automatiquement maintenus d'une édition à l'autre. Leur engagement est étroitement lié à la pertinence et à l'attrait de l'offre artistique du festival pour une année donnée. Les partenaires aspirent à associer leur image à des projets et des événements marquants qui peuvent renforcer leur propre visibilité et notoriété.

Cependant, la diversification des partenaires peut contribuer à atténuer les risques liés à une dépendance excessive à l'égard d'un seul partenaire. Lorsqu'un festival établit des partenariats avec un grand nombre d'acteurs issus de divers secteurs, cela crée une situation où aucune source unique de soutien ne prédomine. Cette approche réduit les vulnérabilités potentielles et permet au festival de maintenir une certaine autonomie et une flexibilité dans sa gestion des partenariats.



Après avoir examiné les parties prenantes communes au FCMA et au FIA, ainsi que le processus de co-crédation de valeur, nous allons maintenant explorer les parties prenantes spécifiques au FIA.

## **5-3 Les parties prenantes spécifiques du FIA**

### **1-Les partenaires de l'éducation artistique et culturelle**

Ils jouent un rôle essentiel dans la promotion de l'éducation artistique et culturelle auprès de leur public. Leur objectif est de favoriser l'accès à la culture, sensibiliser leur public à l'art et d'encourager la participation au festival.

Ces partenaires, tels que les établissements éducatifs et les structures culturelles, agissent en tant qu'intermédiaires entre le festival et leur public. Leur responsabilité consiste à proposer des activités et des programmes visant à démocratiser la culture.

Ils s'adressent notamment à des personnes qui sont éloignées de la culture, qui n'ont pas l'habitude de fréquenter les événements culturels ou qui sont des jeunes.

Leur rôle principal est de rendre le spectacle vivant accessible à tous en travaillant en collaboration avec le FIA.

Ils peuvent organiser des ateliers, des formations, des visites guidées, des rencontres avec des artistes, et d'autres initiatives éducatives et culturelles.

### **La création de valeur**

La création de valeur réside dans la convergence des objectifs entre les partenaires et le Festival *In d'Avignon*. Les partenaires ont pour ambition de mener des initiatives d'éducation artistique et culturelle au sein de leurs publics respectifs. Parallèlement, le FIA s'engage à promouvoir la démocratisation culturelle. Ainsi, ces deux entités unissent leurs forces dans une symbiose où leurs objectifs se rejoignent.

La responsable des relations avec le public affirme

Si on considère les établissements et les structures en tant que telles et pas leurs publics, leur rôle à eux c'est d'être relais entre le festival et leurs publics. Donc leur rôle c'est en quelque sorte de proposer une démocratisation culturelle. Nous, on va s'adresser à des personnes qui travaillent avec des personnes qui sont éloignées de la culture ou qui n'ont pas l'habitude de venir ou qui sont des jeunes donc on va les éduquer. Ils sont l'intermédiaire. Et donc leur rôle c'est de rendre accessible avec nous le spectacle vivant.

La collaboration avec ces partenaires offre au FIA une opportunité précieuse d'accéder à des ressources supplémentaires pour renforcer ses initiatives dans le domaine de l'éducation artistique.

Il a également été noté que le FIA peut parfois faire face à des défis pour faire connaître toutes les facettes de ses actions dans le domaine de l'éducation artistique. C'est là que ces partenariats se révèlent cruciaux, en élargissant la visibilité des initiatives éducatives du festival.

L'influence politique s'avère également un élément prépondérant dans ce contexte. Le FIA émerge comme un acteur clé du territoire, portant avec lui des implications significatives. On attend de ce festival qu'il déploie sa contribution au maillage territorial ainsi qu'à l'influence politique environnante. Son rôle transcende les frontières de l'art et de la culture, étant souvent sollicité pour jouer un rôle de modèle et d'impulsion dans le paysage culturel et politique. Cet impact politique n'est pas en reste pour les partenaires du festival. Collaborer avec le Festival peut leur conférer un certain pouvoir d'influence politique en plus d'une reconnaissance territoriale.

## **2-A Les partenaires professionnels**

Ils sont des acteurs qui défendent les droits et les intérêts du secteur d'activité du festival. Leur participation au festival revêt plusieurs formes.

Certains d'entre eux organisent des échanges, colloques et débats, créant ainsi des espaces de réflexion et de partage d'expériences entre professionnels.

D'autres partenaires mettent en place des ateliers et des activités de création artistique, offrant ainsi des opportunités d'échanges et de collaborations entre les artistes et les professionnels du domaine.

Certains partenaires professionnels organisent des réunions et des activités thématiques spécifiques, visant à rassembler et à informer les professionnels sur des sujets d'intérêt commun.

Enfin, certains syndicats organisent des rencontres et des débats plénières à destination de leurs adhérents, permettant ainsi de renforcer le lien et la cohésion au sein de la profession.

Parmi ces partenaires professionnels, les Sociétés de Perception et de Répartition des Droits (SPRD) revêtent une importance particulière.

## **2-B Les Sociétés de perceptions et répartitions des droits**

Les SPRD jouent un rôle essentiel dans la gestion et la distribution des droits d'auteur et des droits voisins pour les créateurs et les artistes. Leur principale fonction est de collecter les redevances et les droits générés par l'utilisation de créations artistiques, qu'il s'agisse de musique, de films, d'œuvres littéraires ou d'autres formes de contenu intellectuel.

Ces sociétés agissent comme des intermédiaires entre les créateurs et les utilisateurs de leurs œuvres, tels que les diffuseurs, les entreprises, les plateformes en ligne et les organisations publiques. Leur mission consiste à collecter les sommes dues pour l'utilisation de ces œuvres et à les redistribuer aux créateurs en fonction des règles de répartition établies.

Les SPRD sont responsables de plusieurs tâches clés : la collecte et la répartition des redevances, la gestion et la protection des droits. Ils peuvent également mener des actions de sensibilisation pour informer les créateurs de leurs droits, ainsi que pour encourager le respect des droits d'auteur et des licences appropriées.

### **La création de valeur**

La collaboration avec ces sociétés permet au Festival de garantir une rémunération équitable pour les créateurs et les artistes dont les œuvres sont utilisées, renforçant ainsi les relations positives avec eux.

Elle constitue également une source de revenus supplémentaires pour le Festival, pouvant être réinvestis dans de nouveaux projets artistiques, l'amélioration de l'expérience des spectateurs ou d'autres initiatives liées à la promotion culturelle. Un exemple concret de ce partenariat financier est la Spedidam, qui octroie un soutien financier pour des spectacles spécifiques.

Cette collaboration renforce également la crédibilité et la légitimité du festival auprès des créateurs, des artistes, des partenaires et du public. En mettant en avant le respect des droits d'auteur et une rémunération équitable, le festival démontre son engagement envers la protection

de la propriété intellectuelle et la valorisation du travail artistique.

De plus, le Festival offre à ces sociétés une précieuse opportunité de visibilité en les intégrant dans sa programmation. Elles peuvent participer à des conférences spécialisées ou à des "réunions d'information" organisées pour les professionnels, les artistes, les médias et tous ceux qui sont concernés par les droits d'auteur et les questions liées à la propriété intellectuelle. Cette visibilité au sein du festival permet aux sociétés de sensibiliser un public élargi à leur rôle dans la protection des droits d'auteur et la gestion des droits.

L'administratrice du Festival souligne également, concernant les partenaires professionnels, l'existence d'une influence politique qui s'exerce dans les deux directions. D'une part, les partenaires professionnels utilisent leur association avec le Festival d'Avignon pour renforcer leur crédibilité et engager des discussions avec les décideurs politiques, contribuant ainsi à alimenter leurs actions de lobbying. D'autre part, le FIA tire profit de cette influence politique en relayant les messages souhaités auprès des décideurs politiques.

<b>Personnels</b>	1.Président d'honneur	<b>Sponsors</b>	1.Red Star Co.	<b>Partenaires sociaux et culturels (à intérêt général)</b>	1.Centre de « la liberté pour la créativité »
	2.Président du festival		2.Order Co.		2.Théâtre « Mohamed Abdel-Wahab »
3.Directeur du festival	3.Syndicat des métiers cinématographiques		3.Bibliothèque d'Alexandrie		
4.Directeur exécutif	4.Alex films Co.		4.Association des artistes et des écrivains d'Alexandrie		
5.Directeur artistique	5.Hôtel		5.Théâtre « Beram El-Tunsi »		
6.Assistants du directeur artistique	6.Centre national du cinéma		6.Opéra « Saied Darwish »		
7.Équipe d'hébergement	7.Centre de la liberté pour la créativité		7.Caritas Égypte		
8.Équipe de transport	8.Zest Studio		8.Association Goana pour l'art et le développement		
9.Comité de sélection	9.OM&MO Co.				
10. Responsable de communication	10. Talent Shop Co.				
11. Responsable des ateliers	11. Imprimerie de l'art				
12. Metteur en scène des spectacles d'ouverture et de clôture					
13. Les graphistes	<b>Media</b>	1- Journal de « Youm7 »	<b>Artistes</b>	1- Les cinéastes	
14. Responsable du catalogue		2- Journal et site de « El-watan »		2- Les comités du jury	
15. Traducteur		3- Journal et site de « Al-bawabh news »		3- Les artistes responsables des ateliers	
16. Responsable de rencontres, colloques et séminaires		4- Journal de « Sada Elbalad »		4- Les invités	
17. Responsable des programmes enfants		5- Journal de « Al-Masri al-youm »		5- Bandes musicales	
18. Directeur Media		6- E3lam.com			
19. Équipe de médias		7- filfan.com		<b>Fournisseurs</b>	Un hôtel
20. Attaché de presse		8- ahram.org.eg			Un restaurant
21. Équipe de presse		9- Chaîne de « cbc »			Des voitures privées
22. Responsable de relations publiques		10- Chaîne de «Dmc »			Gouvernorat d'Alexandrie
23. Comité d'organisation		11- Chaîne d'Alexandrie			
24. Équipe d'accueil des visiteurs au sein d'aéroports		12- Les critiques			
25. Intermittents : technicien image et son					
26. Intermittents / employés saisonniers					

<b>Membres du conseil d'administration</b>	1.Président de l'association	<b>Pouvoirs publics</b>	1.L'administration de la région
	2.Secrétaire général de l'association		2.Le commissariat
	3.Trésorier de l'association		3.La protection civile
<b>Propriétaires</b>	L'association « Cercle d'art »		4.La Direction de sécurité d'Alexandrie
			5.L'autorité de transport public d'Alexandrie
<b>Consommateurs</b>	Spectateurs		6.Maison d'art du théâtre
			7.Compagnie égyptienne de cinéma
			8.L'union des artistes arabes
			9.Ministère de la Culture
			10. Ministère de la Santé
			11. Gouvernorat d'Alexandrie

Tableau 18 Les parties prenantes du FCMA. Adapté de Youssef 2022

<b>Personnels</b>	Employés permanents (33 personnels) Saisonniers (300) Intermittent (1500) Stagiaires	<b>Partenaires Professionnels et Réseaux</b>	1-Assurance Formation des activités du spectacle AFDAS 2-Service interprofessionnel de santé au travail – Centre médical de la Bourse CMB 3-CGT - L'école du spectateur 4-Fonds national d'activités sociales FNAS 5-Fédération CGT Spectacle 6-Fédération communication conseil culture (F3C-CFDT) 7-Fonds de professionnalisation et de solidarité 8-Pôle emploi culture et spectacle Vaucluse 9-Syndicat National des Metteurs en Scène (SNMS) 10-Syndicat National des scènes publiques (SNSP) 11-Association des Scènes Nationales (ASN) 12-European Theatre Convention (ETC) 13-Fédération nationale des collectivités territoriales pour la culture (FNCC) 14-Transversale des Réseaux Arts Sciences (TRAS) 15-CEMÉA 16-France Festivals 17-Syndeac 18-ExtraPôle PACA 19-Micro-Folie 20-French Tech Grande Provence 21-COFEES (Collectif des Festivals Éco-responsables et Solidaires) 22.Observatoire des Politiques Culturelles 23-Syndicat interne : CSE Comité social et économique 24. Syndicat professionnel de la critique de théâtre, de musique et de danse 25. BnF-Maison Jean Vilar
<b>Membres du conseil d'administration</b>	Président Vice-président (maire d'Avignon) Secrétaire Trésorier 8 Membres de droit 7 Personnalités qualifiées Représentant des salariés du FA		
<b>Propriétaire</b>	Association gestion Festival d'Avignon		
<b>Consommateurs</b>	Public (spectateurs- professionnels)		
<b>Artistes</b>	Compagnies Les créateurs Les professionnels		
<b>Pouvoirs publics</b>	1-Région PACA 2-Département de Vaucluse 3-Ville d'Avignon 4-Communauté d'agglomération du Grand Avignon 5-Commission de sécurité (pompiers) 6-Services de la police nationale (Gendarmerie) 7-Ministère de la Culture 8-Ministère de l'Éducation nationale et de la Jeunesse 9-Ministère de la Justice 10-Préfecture de Vaucluse		

	11-Ministère de la Cohésion des territoires et des Relations avec les collectivités territoriales		26. Association Jean Vilar 27. Le Grenier à sel 28. News Tank Culture 29. Amnesty International 30.Fondation Abbé Pierre - C'est pas de luxe 31.Agence nationale de la Recherche
<b>Fournisseurs</b>	Hôtels Appartements privés Prestataires d'alimentation Prestataires de transport		
<b>Sponsors (Mécénat privé et en nature)</b>	1.Fondation crédit coopératif 2.Cercle des entreprises mécènes 3.Cercle des mécènes 4.Fondation Casino 5.Enercoop 6.MAIF 7.AOC Vacqueyras 8.Fnac 9.Inter Rhône 10.Gepsa 11.Fondation BNP Paribas 12.Association Georges Hourdin 13.Suez Groupe 14.Vallis Habitat 15.Seqens 16.Urbi & Orbi le Hub 17.17.DT-Solution	<b>Sociétés de perceptions et répartitions des droits (public)</b>	1.Adami 2.SACD 3.Spedidam 4.Audiens 5.Sacem 6.Institut français 7.CCAS- Activités sociales de l'énergie 8.Pro Helvetia 9.Fondation Calouste Gulbenkian - Délégation en France 10.Centre culturel hellénique de Paris 11.Onda-Office national de diffusion artistique 12.Office culturel de l'Ambassade d'Espagne 13.Institut Cervantes de Toulouse 14.Centre Culturel italien de Marseille 15.Gouvernement de la Flandre 16.Fédération Wallonie-Bruxelles 17.Wallonie-Bruxelles International



<b>Partenaires de l'éducation artistique et culturelle (RP – Relation avec les publics)</b>	<p>Exemples : Association Un pour un, Association Couleurs Espoir, Association Volt par l'image et le son, CCAS de Vedène, et d'Avignon, Centre pénitentiaire Le Pontet, Centre social et Culturel Espelido, Centre social et culturel Espace Pluriel La Rocade, Culture du Cœur Avignon, Direction territoriale de la Protection Judiciaire de la jeunesse Alpes-Vaucluse, École de la deuxième chance, Espace social et culturel La Croix des oiseaux, Garantie Jeune, Les Cordées de la réussite, Maison pour tous de Montfleury, Mission locale jeunes du Grand Avignon, Planning Familial 84, Programme de réussite éducative, Restaurant du cœur. Scènes d'enfance - Assitej France</p> <p>Des écoles, des collèges, des lycées, et des universités</p>	<b>Partenaires à intérêt général</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Avignon Université</li> <li>2. Radio Campus Avignon</li> <li>3. Radio Campus France</li> <li>4. École supérieure d'art d'Avignon</li> <li>5. Institut supérieur des techniques du spectacle</li> <li>6. La Chartreuse-CNES de Villeneuve lez Avignon</li> <li>7. Collection Lambert</li> <li>8. Cinéma Utopia</li> <li>9. Avignon Toursime</li> <li>10. Accès Culture</li> </ol>																				
<b>Médias</b>	<p>Plus de 600 journalistes</p> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 50%;">1. France télévisions.</td> <td style="width: 50%;">11. Le Monde</td> </tr> <tr> <td>2. Culturebox.</td> <td>12. Médiapart - La Revue du Crieur</td> </tr> <tr> <td>3. France 3 PACA</td> <td>13. Les Inrockuptibles</td> </tr> <tr> <td>4. ARTE</td> <td>14. Libération</td> </tr> <tr> <td>5. RTBF</td> <td>15. Télérama</td> </tr> <tr> <td>6. France Média Monde</td> <td>16. Transfuge</td> </tr> <tr> <td>7. RFI</td> <td>17. La Terrasse</td> </tr> <tr> <td>8. France Culture</td> <td>18. Théâtre(s)</td> </tr> <tr> <td>9. France Bleu Vaucluse</td> <td>19. La Scène</td> </tr> <tr> <td>10. France Inter</td> <td>20. Theatre-contemporain.net</td> </tr> </table>			1. France télévisions.	11. Le Monde	2. Culturebox.	12. Médiapart - La Revue du Crieur	3. France 3 PACA	13. Les Inrockuptibles	4. ARTE	14. Libération	5. RTBF	15. Télérama	6. France Média Monde	16. Transfuge	7. RFI	17. La Terrasse	8. France Culture	18. Théâtre(s)	9. France Bleu Vaucluse	19. La Scène	10. France Inter	20. Theatre-contemporain.net
1. France télévisions.	11. Le Monde																						
2. Culturebox.	12. Médiapart - La Revue du Crieur																						
3. France 3 PACA	13. Les Inrockuptibles																						
4. ARTE	14. Libération																						
5. RTBF	15. Télérama																						
6. France Média Monde	16. Transfuge																						
7. RFI	17. La Terrasse																						
8. France Culture	18. Théâtre(s)																						
9. France Bleu Vaucluse	19. La Scène																						
10. France Inter	20. Theatre-contemporain.net																						

Tableau 19 Les parties prenantes du FIA

<b>Attentes</b>	<b>Groupe de PP</b>	<b>Valeurs pour les PP</b>	<b>Type d'échange</b>	<b>Valeurs pour le festival</b>
-Attestations de participation pour certains -Récompenses ou rémunérations -Outils nécessaires -Couverture médiatique et public plus important	Personnel	-des attestations de travail, -des rémunérations pour certains postes, -l'acquisition d'expérience, de notoriété et de réputation -une ambiance agréable, un sentiment d'appartenance	Fonctionnel Symbolique Expérientiel	-Toutes les tâches nécessaires à la réalisation du festival sont effectuées par le personnel - Engagement et dévouement
-Plus de soutien au festival -Versement de salaires -Professionnalisation de la direction -Exigences spécifiques -Évolution annuelle du festival	Conseil d'administration	- Notoriété et réputation - Récompenses financières occasionnelles		- la bonne réputation et à la notoriété du festival - Engagement et dévouement
-opportunités exclusives -une couverture médiatique étendue, -des informations en temps réel, -présence des vedettes et des personnalités connues -une organisation professionnelle des cérémonies d'ouverture et de clôture -Prise en charge totale en matière d'hébergement pour les médias.	Médias	- contenus culturels et artistiques -expérience et ambiance estivale de la ville -Hébergement pris en charge		-couverture et visibilité médiatique -accroître sa notoriété et renforce son image
-transmettre leur bonne volonté et leur engagement envers le ministère de la Culture. -des rémunérations pour les travailleurs détachés sur le lieu -visibilité médiatique	Les partenaires sociaux et culturels	-réanimation et de redynamisation du lieu -notoriété et visibilité médiatique -accessibilité culturelle et artistique		-lieux et mains-d'œuvre -notoriété - public diversifié et varié

-programmation adéquate aux membres -Horaires conviennent aux lieux loués - la préservation des lieux -Avoir du public				
- Bon marketing et projection des films -Présence du public et échange avec eux -Prise en charge totale de l'hébergement et des déplacements. -bonne visibilité et couverture médiatique -Obtention des prix financiers -Tapis rouge -bonne organisation et une programmation adéquate -Lieu réservé bien équipé aux réunions et visualisation des films pour les jurys et les comités de sélection	Artistes	- visibilité médiatique et reconnaissance -notoriété -une vitrine de projection des films -stimulation de l'industrie du court-métrage -expérience riche et unique		-notoriété -augmente la visibilité médiatique et le rayonnement -amélioration de la qualité de la programmation
-Exécution des actions gouvernementales relatives au festival et réunion des documents requis -Détenion de tous les documents requis par le ministère -Pérennisation et continuité du festival avec une bonne réputation et sans problèmes, et avoir un revenu financier pour l'association	Association	- Notoriété et réputation - Obtention de financements		- Gestion administrative - Légitimité officielle
-une visibilité accrue pour leur marque -Visibilité avec les stars ou les vedettes -Respect des accords contractuels	Sponsors	-visibilité médiatique -branding de leur marque -notoriété	Fonctionnel Symbolique	-Source financier et en nature -durabilité du festival
-Bonne couverture médiatique -Bonne organisation -Sécurité et respect des conditions requises -attribution d'un soutien financier modeste	Pouvoirs publics	- visibilité médiatique -notoriété		- Source financier et en nature - autorisations nécessaires

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Une bonne réputation du festival</li> <li>-Avoir un intermédiaire pour fournir le soutien au festival</li> <li>- visibilité médiatique</li> <li>- Prise en charge totale de l'hébergement des invités</li> </ul>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Paiement des droits selon l'accord établi.</li> <li>-Fourniture de services supplémentaires aux invités.</li> <li>-une visibilité</li> <li>-Respect des horaires de déplacement et des itinéraires choisis.</li> <li>-Bon comportement avec les conducteurs et rémunérations appropriées.</li> <li>-Exécution des accords et paiement des montants dus, éventuellement avec des réductions.</li> </ul>	Fournisseurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>-source de revenue</li> <li>- visibilité médiatique</li> <li>-notoriété</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>-services de transport, d'hébergement et de restauration</li> <li>-réduction et offres spécifiques</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-bons films avec une bonne qualité de son et d'image.</li> <li>-La promotion adéquate du festival</li> <li>-bonne organisation du festival.</li> <li>-Un lieu approprié et aménagé pour les projections</li> <li>-Le respect des horaires des projections</li> </ul>	Public	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Expérience cinématographique</li> <li>- Satisfaction culturelle</li> </ul>	Symbolique Expérientiel	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Fréquentation et soutien</li> <li>-Notoriété</li> <li>-Légitimité officielle</li> <li>-renforce l'identité</li> </ul>

Tableau 20 La cocréation de valeur du FCMA

<b>Attentes</b>	<b>Groupe de PP</b>	<b>Valeurs pour les PP</b>	<b>Type d'échange</b>	<b>Valeurs pour le festival</b>
Logement adapté (Repos et tranquillité et Proximité des lieux de spectacle)	Artistes	-Image et notoriété -visibilité -reconnaissance et crédibilité à leur travail -rémunération -lieu de rencontres, d'échanges et du développement du réseau	Fonctionnel Symbolique Expérientiel	-performances de qualité et programmation
- l'opportunité de réaliser la mission professionnelle -reconnaissance et assurance des conditions de travail appropriées	Personnel	- Rémunération et contrat de travail - Réputation et gage de qualité - expérience		- Compétences - Engagement et attachement - Fidélisation
-bon accueil, bonne installation et organisation -Être écouté et respecté -programmation diversifiée	Public	-expérience artistique, culturelle et pédagogique		- développement du festival
-répondre à leur propre mission -plus d'activités et d'action communes pour leur public -la continuité du festival	Partenaires à intérêt général	-visibilité, notoriété et image - lieu de rencontres, d'échanges et du développement du réseau - Promotion de leur mission - accessibilité de leur public au festival et à la culture -des recettes		- promouvoir l'accessibilité -augmentation de l'attractivité du festival - espaces culturels prestigieux -augmentation de la visibilité et de l'accès à la programmation -diversité et créativité artistique -Compétences professionnelles

				-des recettes
- atteindre leurs objectifs institutionnels. -écho de leurs projets	Partenaires de l'éducation artistique	-accessibilité de leur public au festival et à la culture -apport pédagogique, intellectuel et culturel - lieu de rencontres, d'échanges et du développement du réseau - impact auprès des tutelles -visibilité, reconnaissance et crédibilité		- Apport pédagogique - diversité du public - programmation - réponse aux objectifs et aux missions -image et notoriété -subventions
- Organisation du FA et gestion de La <i>FabricA</i> - Mise en œuvre d'actions artistiques et culturelles - Utilité sociale - Succès et reconnaissance	Association	-crédibilité et légitimité -image et notoriété		-recettes -subventions -programmation
-Poursuivre les activités -Accroître les actions envers le public - maximiser l'impact culturel et social - La coordination efficace et la réactivité en matière de sécurité	Pouvoirs publics	- expérience spéciale avec des places privilégiées -investissement dans la culture et les arts - image et notoriété		-crédibilité et légitimité -renforce son image et confirme sa place -ressources financier et en nature
--répondre à leur propre mission -verser les droits d'auteur -Attribuer des aides à des artistes et des associations porteurs de projets	Sociétés de perceptions et répartitions des droits	-droits d'auteur -visibilité -rencontres et échanges professionnelles		-aides pour des spectacles -programmation

-Visibilité (la mise à disposition de l'espace – des mobiliers) - réaliser leurs objectifs (Projets, animations) -répondre à leur ligne éditoriale -bonne communication et organisation - mettre plus d'action en place -événements entre professionnels	Médias	-Visibilité -Avantages (places, cadeaux) - retombées médiatique -Animation auprès du public et campagnes pour du public potentiel -élargir son réseau professionnel		-Visibilité -Projets pour le public -retombées médiatique et couverture éditoriale -atteindre différentes cibles de plusieurs manières
Mise en œuvre de la feuille de route	CA	Une fonction de représentation		- Recevoir des missions identifiées et des directives -Recevoir une représentation symbolique -image et notoriété
-Trouver un cadre cohérent -Bénéficier d'un soutien logistique -Participer à des débats et rencontres professionnelles -Profiter de l'opportunité de rencontres et de réseautage - engagement actif	Les partenaires professionnels	-une adhésion pour certains -image et notoriété -rayonnement -plateforme professionnel	Fonctionnel Symbolique	-programmation -Accès à l'information -formations et compétences professionnels -mobilité et moyens financier et en nature.
-maximiser leurs revenus -la continuité du festival	Fournisseurs	-prestations payées -échange de convivialité et de partage -offre artistique et culturelle	Fonctionnel Expérientiel	-biens ou des services fournis

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Avantages fiscaux</li> <li>- Accès privilégié</li> <li>- Reconnaissance publique</li> <li>- Interaction personnalisée</li> <li>- Soutien à la mission culturelle</li> <li>- Participation au processus créatif</li> </ul>	<p>Mécènes et partenaires privés</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Avantages fiscaux</li> <li>- Accès exclusif aux manifestations et positionnement privilégié</li> <li>- Soutien à la création artistique et engagement culturel</li> <li>- Image et visibilité</li> <li>- Réseau professionnel</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diversification des Ressources</li> <li>- Légitimité et Prestige</li> <li>- Attractivité pour d'Autres Partenaires</li> </ul>
--	--------------------------------------	---	--	--

*Tableau 21 La cocréation de valeur du FIA*



## 5-4 Les outils de la communication dans le processus de cocréation de valeur

Après avoir exploré en détail la manière dont diverses parties prenantes contribuent à la cocréation de valeur pour la marque des festivals, cette section se penche sur un élément essentiel du processus : la communication. Elle examine comment les deux festivals déploient des stratégies de communication pour favoriser la cocréation de valeur avec les différents acteurs. En effet, la communication joue un rôle fondamental dans l'établissement de relations fructueuses et mutuellement bénéfiques. Cette partie met en lumière les outils et les approches utilisés par les festivals pour échanger des informations, créer des dialogues et faciliter une collaboration harmonieuse en vue de renforcer la valeur de leur marque.

Les différents outils de communication qui sont utilisés par les deux festivals sont exposés dans le tableau suivant.

Une distinction notable émerge entre les deux festivals quant à leur conception des « Relations Publiques ». Ce terme, tiré de l'anglais « *Public relations* », englobe tout programme visant à améliorer la perception d'une organisation auprès de ses divers interlocuteurs influençant son évolution. Le FCMA préfère conserver l'intitulé anglais. Les personnes chargées en relations publiques disposent d'un éventail de stratégies :

- Les relations avec la presse visent à informer les journalistes en espérant que les médias traiteront ensuite l'information de manière favorable,
- La publicité éditoriale implique la rédaction de contenus diffusés dans les médias,
- La communication institutionnelle englobe toutes les actions internes et externes centrées sur l'image de l'institution,
- Le lobbying consiste à défendre les intérêts de l'institution auprès des pouvoirs publics et des élus, entre autres.

Tandis qu'en FIA, les « Relations publiques » sont perçues comme des interactions et des médiations culturelles avec le public du Festival, plutôt que comme des activités d'événementiel de nature promotionnelle. Le concept existe également d'une manière plus informelle, impliquant des interactions avec des acteurs du monde culturel et politique, mais sans qu'une personne spécifique soit attribuée à ce rôle.

<i>GP de parties prenantes</i>	<b>Publicité et Média</b>		<b>Relations Publiques</b>		<b>Personnel en Contact</b>		<b>Marketing Direct et relationnel</b>		<b>Promotion des ventes</b>		<b>Communication Digitale</b>		<b>Parrainage / sponsoring</b>		<b>Autres</b>
	FCMA	FIA	FCMA	FIA	FCMA	FIA	FCMA	FIA	FCMA	FIA	FCMA	FIA	FCMA	FIA	

<i>Le personnel</i>					X	X					X	X			
<i>CA / Association</i>					X	X					X	X			
<i>Pouvoirs publics</i>				X	X	X					X	X			Courriers officiels
<i>Artistes</i>	X		X		X	X		X			X	X			
<i>Public</i>	X	X		X		X	X	X		X	X	X	X		Vente -Bouche à oreilles
<i>Médias</i>		X	X		X	X				X	X	X			Événements
<i>Sponsors /Mécène</i>		X	X		X	X				X	X	X			Événements
<i>Fournisseurs</i>			X		X	X					X	X			
<i>Partenaires</i>			X		X	X					X	X			
	FIA														
<i>Partenaire de l'éduc art</i>	X		X		X		X		X		X				Vente – intranet - Bouche à oreilles
<i>Part prof</i>	X				X						X				Événements
<i>Sociétés de perception</i>					X						X				

Tableau 22 Les outils de communication du FCMA et FA

L'outil de « Relations publiques » au FCMA, nous a permis de constater un type de partie prenante non officiel et souvent sous-jacent, représenté par les individus qui agissent en faveur des intérêts et des requêtes du festival auprès des institutions publiques. À travers divers exemples précédents, nous pouvons discerner l'émergence de cette catégorie de PP. Cette dynamique revêt une importance significative puisque ces acteurs jouent un rôle crucial dans la communication avec les entités publiques. Le lobbying se révèle être l'outil de communication prédominant utilisé pour établir un dialogue constructif et influent avec les autorités publiques, consolidant ainsi les relations entre le festival et les instances gouvernementales.

Comme mentionné, le FCMA repose principalement sur un système d'organisation interne basé sur la contribution des bénévoles. Cette approche présente des avantages en termes d'engagement communautaire, mais elle expose également le festival à des défis notables liés aux ressources humaines compétentes. Bien que les outils clés "Personnel en contact" et "Relations publiques" soient utilisés pour interagir avec les différentes PP impliquées, le déficit de ressources humaines compétentes stables risque de compromettre la qualité globale de la communication. Cette situation pourrait limiter la réactivité du festival face aux besoins en constante évolution des différents acteurs et entraver son fonctionnement optimal.

Nous pouvons également constater, qu'en plus de la billetterie, le FIA se distingue par la vente de produits dérivés à travers sa boutique officielle ainsi que par la proposition de prestations de soirées privilège. Ces éléments ajoutent une dimension unique et plus riche à l'expérience du Festival et offrent aux participants des opportunités spéciales pour s'engager davantage dans l'événement.

En effet, les produits dérivés offrent aux participants la chance de prolonger leur expérience au-delà de la durée de l'événement en cours, leur permettant ainsi de partager leur connexion avec le Festival. Cette approche permet de surmonter la nature éphémère de l'événement et de transcender les contraintes temporelles qui lui sont inhérentes.

Au sein du FIA, il se pose des défis essentiels liés à la communication et à l'accessibilité. Ces défis ne se limitent pas uniquement à la simple exposition du Festival, mais s'étendent également à la compréhension et à la simplification de l'expérience pour le public.

En effet, il s'agit non seulement de faire connaître l'événement, mais aussi de garantir que le public le comprenne bien et puisse y participer de manière aisée et agréable. C'est là que

l'importance des partenariats de l'éducation artistique et culturelle et quelques fournisseurs prend tout son sens

Le partenariat avec les acteurs de l'éducation artistique et culturelle répond principalement à l'enjeu de faire connaître le Festival auprès d'un public plus large et diversifié. Cependant, la compréhension et la simplification de l'expérience pour le public restent des responsabilités directes du Festival. Il est crucial que le Festival lui-même fournisse les outils nécessaires pour rendre son contenu accessible et compréhensible, en particulier pour les publics ayant des besoins spécifiques.

Un exemple concret cité par la responsable des relations avec le public pour illustrer cette démarche est l'initiative du Festival visant à mettre en place un site internet accessible.

En collaboration avec une application dédiée, le Festival s'est efforcé d'adapter son site pour répondre aux besoins des personnes en situation de handicap visuel. Cela comprend des ajustements tels que des caractères plus grands pour les personnes malvoyantes et des combinaisons de couleurs simplifiées pour les personnes daltoniennes.

Bien que cette initiative ait amélioré l'accessibilité pour certaines personnes, le Festival reconnaît également les limites de cette approche, notamment pour les personnes aveugles pour lesquelles la lecture reste un défi.

Dans la même optique, le Festival a entrepris la création d'une version allégée du programme en braille et en gros caractères pour répondre aux besoins spécifiques des personnes en situation de handicap visuel. Cela témoigne de l'engagement continu du FIA à surmonter les obstacles de communication et à rendre son contenu accessible à tous les publics.

La rapide expansion du personnel au FIA, passant de 30 à 750 personnes, pose d'importants défis en matière de communication interne. Cette croissance substantielle peut être considérée comme une réponse aux besoins opérationnels croissants du festival, tels que l'organisation d'un événement à grande échelle nécessitant une main-d'œuvre diversifiée. La complexité de l'organisation interne, avec de nombreux services différents, a rendu difficile pour les participants et les partenaires de savoir à qui s'adresser pour obtenir des informations spécifiques. Ce défi est exacerbé par le fait qu'il y a plusieurs interlocuteurs différents, ce qui peut sembler confus pour ceux qui cherchent des réponses.

Les retours suggèrent que la communication interne est un aspect souvent critiqué, avec des partenaires et des structures externes se plaignant de ne pas savoir à qui s'adresser en cas de problèmes ou de questions. La croissance rapide du festival a conduit à une organisation en expansion, mais les ressources humaines n'arrivent pas à suivre le même rythme, ce qui a créé

des lacunes dans la communication.

La responsabilité de guider les participants et les partenaires dans cette complexité repose souvent sur l'équipe de production, agissant comme « une sorte de standard d'information », selon les termes de la directrice de production adjointe. Cela signifie que l'équipe de production joue un rôle central en fournissant des informations fiables et cohérentes, agissant comme une référence essentielle pour simplifier le processus de communication pour l'ensemble des acteurs du festival. Cependant, même cette équipe peut être submergée par le nombre d'interactions et la diversité des services impliqués. Les partenaires, en particulier, se retrouvent souvent à parler à plusieurs services différents en l'absence d'un référent unique au sein du festival.

Le défi est également lié à la taille de l'équipe permanente, qui est décrite comme « petite ». Malgré la possibilité de créer des contrats à durée déterminée, l'ajout de personnel permanent pour résoudre ces problèmes de communication reste difficile en raison de ressources limitées. Cette situation est d'autant plus critique pendant le festival avec l'arrivée de nouveaux membres temporaires, augmentant ainsi la nécessité d'une communication claire et efficace pour garantir la coordination harmonieuse de l'ensemble de l'équipe, permanente et temporaire. En mettant en lumière ces aspects, nous soulignons l'importance de surmonter ces défis pour assurer une communication interne fluide et la réussite globale du Festival.

## 5-5 Le macro-environnement des festivals

### Festival de court métrage d'Alexandrie

Dans la section suivante, nous allons explorer le macro-environnement auquel les deux festivals sont confrontés.

Il est important de noter que notre analyse ne vise pas à être exhaustive, mais plutôt à exposer les éléments qui véritablement préoccupent la direction des deux festivals dans leur environnement. Ces éléments ont un impact direct ou indirect sur le processus de création de valeur.

Alors que nous avons déjà obtenu un aperçu de cet environnement à travers les discussions antérieures, nous allons maintenant approfondir certains aspects qui n'ont pas été abordés en détail jusqu'à présent.

Les facteurs économiques ont commencé à se manifester en novembre 2016, soit près de un an et demi après la création du festival en avril 2015, le pays a connu la première dévaluation de la livre égyptienne, ce qui a réduit de moitié la valeur de la livre et, par conséquent, le pouvoir d'achat.

Cette dévaluation a été suivie de plusieurs autres, notamment une deuxième en mars 2022, une troisième en octobre 2022 et une quatrième en janvier 2023. Cette série de dévaluations a créé une instabilité sur le marché, entraînant des fluctuations constantes des prix. D'après les données du CAPMAS (*Central Agency For Public Mobilization And Statistics.*), l'inflation a atteint 13,9 % en 2022. En 2017, le taux d'inflation avait atteint son niveau le plus élevé, à savoir 29,5 %. En l'année 2023, le taux d'augmentation de l'indice des prix à la consommation a été estimé à 21,6 % par le Fonds monétaire international (FMI).

Face à ces conditions économiques instables et à l'augmentation constante des prix, le directeur du festival a pris la décision d'arrêter l'établissement de budgets prévisionnels. Cette décision découle de la nature imprévisible du marché et des variations incessantes des taux de change, ce qui rend difficile toute planification à long terme.

En outre, les effets de cette hausse des coûts et de l'inflation ont également touché le pouvoir d'achat en général, ce qui a eu des répercussions sur le festival d'une autre manière. Étant donné

que les sources financières du festival ne sont jamais totalement suffisantes pour couvrir tous les besoins et les dépenses, le président du festival a dû intervenir financièrement de sa propre poche, comme cela a été mentionné précédemment. Cette situation a été encore exacerbée par la diminution progressive du pouvoir d'achat au fil des années.

La baisse du pouvoir d'achat signifie que les ressources personnelles du président, tout comme celles de nombreuses personnes impliquées dans le festival, perdent de leur valeur réelle. Cette situation peut engendrer un déséquilibre financier personnel pour ceux qui s'investissent émotionnellement et financièrement dans la réussite du festival. Les contraintes financières accrues peuvent potentiellement limiter la capacité du festival à fonctionner de manière optimale, à innover et à poursuivre son développement.

Le président affirme

Il existe d'autres facteurs économiques personnels. En tant que président, je dépense de mon propre argent pour le festival. S'il m'arrive de subir des circonstances personnelles défavorables ou un déficit financier, cela aura des répercussions importantes sur le festival.

Une autre contrainte économique pour le festival est l'introduction d'une nouvelle décision qui limite sévèrement la possibilité pour tout événement culturel de bénéficier d'un soutien financier de la part des établissements publics, à condition que ce financement ne dépasse pas 40% de son budget annuel<sup>19</sup>. Cette réglementation restreint considérablement les ressources financières auxquelles le festival peut accéder, mettant ainsi en évidence la nécessité pour l'événement de diversifier ses sources de financement et de s'adapter à cette nouvelle réalité économique.

Les contraintes politiques qui se manifestent peuvent exercer une influence majeure sur l'ensemble de la préparation, du déroulement et de la gestion du festival.

Les conflits politiques, notamment entre l'Égypte et d'autres nations, imposent des limites quant à la sélection des films et des participants. Dans un tel contexte, le festival peut être contraint de s'abstenir de choisir des films provenant de ces pays ou d'inviter des cinéastes ou des artistes de ces régions. Cette situation peut être motivée par des considérations diplomatiques et

---

<sup>19</sup> Articles en arabes (Consultés le 10 août 23) : <https://www.elbalad.news/3394433>  
<https://www.almasryalyoum.com/news/details/2478400>

géopolitiques, visant à éviter tout incident ou controverse qui pourrait compromettre les relations internationales ou la stabilité nationale.

Le directeur artistique donne l'exemple suivant

A titre d'exemple, en raison des problèmes politiques entre l'Égypte d'une part et le Qatar et la Turquie d'une autre part, on procède à l'interdiction de la projection des films de leurs productions.

Le directeur ajoute

Parfois, les autorités de sécurité refusent d'accueillir des invités ou des visiteurs de certains pays spécifiques. Par exemple, un festival a projeté un film de production qatarie, ce qui a provoqué de graves problèmes et a conduit à l'interdiction du film. Cependant, il est important de souligner que le fait de soulever ce genre de problème sur les réseaux sociaux parvient souvent à attirer l'attention des responsables. Par exemple, pour ce film qatari, la censure avait donné son accord pour sa projection lors du festival, mais les discussions sur la production du film sur les réseaux sociaux ont été à l'origine du problème.

Cet incident illustre un deuxième exemple flagrant du manque de lois précises et de transparence concernant la censure et les critères de sélection des films.

Même en présence d'un règlement qui régule la censure<sup>20</sup>, cela met en évidence ce que l'on appelle des règles informelles, c'est-à-dire des normes socialement partagées, généralement non écrites, qui sont créées, transmises et mises en œuvre en dehors des canaux officiels (Helmke et Levitsky 2004). Cet exemple expose en réalité des modes opératoires, des méthodes et des pratiques qui se situent entre le formel et l'informel.

De plus, cet exemple met en évidence l'influence des règles constitutionnelles non codifiées (Dupret 1994) dans le fonctionnement des institutions. En effet, même si un règlement officiel régit les actions et les décisions, il peut exister des pratiques non formelles qui contournent ou modifient ces règles en fonction de diverses considérations. Ces règles informelles peuvent

---

<sup>20</sup> Les règlements exécutifs pour la régulation des œuvres auditives et audiovisuelles : source en arabe [http://www.plc.gov.ps/menu\\_plc/arab/files/O1-/fTTfPÑi%20fTódsn¿ní%20TódGnO%20fpOfT%20fT-tfái%20pTe%20fTO¿dsfó%20fT%C2%BDOpni%20ffTá¿-ní.htm](http://www.plc.gov.ps/menu_plc/arab/files/O1-/fTTfPÑi%20fTódsn¿ní%20TódGnO%20fpOfT%20fT-tfái%20pTe%20fTO¿dsfó%20fT%C2%BDOpni%20ffTá¿-ní.htm)



découler de normes culturelles, de rapports de pouvoir ou d'intérêts particuliers.

Un autre aspect mis en avant par le directeur artistique concerne une pratique répandue dans les systèmes autoritaires, où les organisations et entrepreneurs privés cherchent à établir des relations étroites avec le pouvoir en place afin de bénéficier de divers avantages et « facilités » (Dupret 1994).

Parfois, on choisit un pays comme invité d'honneur du festival pour donner une image d'entente entre l'Égypte et ce pays. Quand la Ligue Arabe a baptisé la Tunisie « pays de l'année », nous l'avons accueilli au festival en tant qu'invité d'honneur, nous avons honoré une personnalité tunisienne et nous avons projeté plusieurs films tunisiens. L'objectif est de célébrer ce pays en matière de la création des courts-métrages et d'être en cohérence avec la politique de l'Égypte.

Cette démarche va au-delà de l'expression culturelle en elle-même ; elle fonctionne également comme un moyen subtil de communication et de démonstration de leur alignement avec les autorités en charge.

Ces relations étroites avec le pouvoir peuvent accorder des privilèges significatifs, tels que l'obtention de diverses autorisations, des financements, et d'autres formes de soutien gouvernemental, contribuant ainsi au succès et à la pérennité de l'organisation ou de l'événement.

Les facteurs socio-culturels nous dirigent vers la sociologie des pratiques.

Comme évoqué précédemment, la direction du FCMA appréhende son public à travers une approche plus intuitive et empirique, évitant les études formelles. Celle-ci repose sur une expérience solide des préférences et habitudes de ce public. L'absence d'études formelles reflète également le fait que la sociologie des pratiques dans ce contexte ne s'appuie pas sur des données quantitatives.

Nous pouvons rappeler que la pratique culturelle du public a incité les fondateurs du festival à créer un événement « ouvert au grand public », spécifiquement centré sur les courts-métrages.

En ce qui concerne les sorties culturelles, l'observation montre que la participation à des festivals n'est pas une pratique courante dans le pays. Soit les grands festivals ne sont pas accessibles au public, soit ils sont méconnus, soit les coûts sont élevés, surtout lorsqu'il s'agit

de concerts ou de festivals de musique.

Quant aux goûts artistiques, la majorité des films diffusés dans les cinémas sont des productions hollywoodiennes à grand budget ou des films égyptiens à vocation commerciale. Il est important de noter que ces productions commerciales visent à attirer un public très large pour des raisons lucratives. Cela contraste avec la nature plus spécifique des films présentés dans le cadre du festival.

Finalement, les facteurs techniques et technologiques jouent un rôle crucial dans l'évolution et la réussite d'un festival, mais ils peuvent aussi être source de défis majeurs.

Le directeur artistique affirme

La rapidité de l'évolution technologique liée aux caméras a engendré un besoin constant de renouvellement et de mise à jour de nos ordinateurs portables afin de prendre en charge la qualité 4K nécessaire pour la visualisation des films. L'avancée technologique s'est considérablement accélérée

Le besoin constant de renouveler les équipements pour être en phase avec les dernières avancées technologiques, comme la qualité 4K pour les projections, pose un défi financier important. Les coûts associés à ces mises à jour technologiques peuvent rapidement s'accumuler, ce qui peut être problématique dans un contexte où le budget du festival est déjà affecté par d'autres contraintes économiques.

Un autre défi technique réside dans l'équipement des salles de projection. Pour bénéficier pleinement des avancées technologiques et offrir une expérience optimale aux spectateurs, il faut des installations adaptées et compatibles. Cela peut impliquer des coûts supplémentaires pour l'adaptation ou la mise à niveau des infrastructures existantes, ce qui peut être difficile à réaliser dans un environnement où les ressources financières sont limitées.

Ces contraintes budgétaires et technologiques soulignent les défis complexes auxquels le festival est confronté pour rester à la pointe de l'innovation tout en préservant sa viabilité financière et en offrant une expérience de qualité à son public. Cela nécessite un équilibre délicat entre l'adoption de nouvelles technologies et la gestion prudente des ressources financières disponibles.

En résumé, l'analyse approfondie des diverses contraintes qui pèsent sur la direction du festival met en lumière une réalité indéniable : le festival évolue dans un environnement caractérisé par un niveau élevé d'incertitude et d'instabilité, pouvant potentiellement entraver son développement et sa pérennité. Ces contraintes ont le potentiel de limiter l'envergure des efforts entrepris et de rendre complexe la gestion des activités.

Ensuite, nous examinerons les contraintes identifiées par la direction du Festival d'Avignon.

### **Festival *In* d'Avignon**

Le Festival *In* d'Avignon, malgré sa place prépondérante dans le paysage culturel, est confronté à des contraintes économiques significatives. Perçu à tort comme un acteur tout-puissant, la réalité révèle des moyens financiers et humains bien en deçà de l'activité qu'il déploie. Ce décalage crée des tensions, notamment dans les relations avec les partenaires qui s'attendent à une contribution logistique plus importante ou à une prise en charge directe de certaines dépenses. La réalité du festival, avec une équipe permanente limitée et des ressources financières modestes, est souvent mal comprise. Cette incompréhension se manifeste à différents niveaux, que ce soit du côté des partenaires professionnels, artistiques ou financiers, y compris les collectivités locales qui contribuent au financement. Le festival, par sa nature déficitaire, nécessite des subventions importantes pour maintenir son rôle de service public culturel. Cependant, le défi réside dans la perception erronée de son coût, alors qu'il génère un impact économique significatif, tant au niveau local qu'international. Les retombées économiques et culturelles, mesurées à environ six fois le montant des subventions, ne sont pas toujours pleinement comprises par les partenaires financiers. Selon Paul Rondin, directeur délégué du FIA (2014-2022), les effets économiques locaux ont été estimés à 52 millions d'euros en 2021. Cela inclut environ 9,3 millions d'euros de retombées directes du Festival *In* d'Avignon, 1,7 million d'euros pour le *Off*, et 41 millions d'euros de retombées indirectes<sup>21</sup>, comparativement à une subvention de 9,175 millions d'euros pour le *In* cette même année.

L'interaction entre les événements culturels tels que les festivals et la sphère politique est un aspect crucial qui peut influencer considérablement la gouvernance et la direction de ces événements. Dans le cas du Festival, étant géré par une régie municipale, il existe une convergence évidente entre les intérêts politiques et les décisions prises par le conseil

---

<sup>21</sup> Article en ligne, publié le 28 juin 21. Consulté le 18 mai 2023. <https://www.laprovence.com/article/edition-aix-pays-daix/6402470/le-festival-davignon-apporte-de-largent-sur-le-territoire.html>

d'administration (CA). Comme déjà évoqué, les orientations politiques des membres du CA peuvent se refléter dans les décisions prises.

En effet, la direction du Festival n'a pas signalé de contraintes ou de problèmes politiques et réglementaires actuels qui le mettraient directement en danger. Cependant, ce qui a été souligné, ce sont des inquiétudes et des préoccupations quant à des scénarios potentiels qui pourraient se produire à l'avenir et qui pourraient avoir un impact sur l'environnement politique et réglementaire dans lequel le Festival évolue. Nous avons déjà évoqué cette préoccupation à travers l'exemple hypothétique selon lequel si des représentants de l'extrême droite étaient présents au CA, ils pourraient tenter d'influencer les politiques culturelles du Festival.

Toutefois, il est important de noter que, selon les déclarations du directeur délégué, l'environnement politique en France offre une certaine protection aux Festivals culturels. La démocratie française, bien qu'elle puisse comporter des points de tension, joue un rôle de garde-fou pour préserver l'indépendance artistique et culturelle. Les élus et l'État ont une influence favorable sur la préservation du Festival, agissant en faveur de ses objectifs culturels malgré les différences politiques.

Il est également souligné que les élus républicains, tant de droite que de gauche, ont fait contrepoids aux tentatives de l'extrême droite pour influencer négativement le Festival. Cette dynamique démontre l'importance d'avoir des défenseurs de la culture et des valeurs républicaines, qui protègent l'autonomie et la mission du Festival.

Néanmoins, la question de la relation entre politique et événements culturels reste toujours présente, et le potentiel d'influence politique sur les festivals peut évoluer en fonction des changements politiques dans la région ou au niveau national. Cette interdépendance souligne la nécessité pour les événements culturels de rester vigilants et de maintenir un équilibre entre leur mission artistique et culturelle et les considérations politiques qui pourraient les influencer. Au FIA également, une similitude de besoin a été soulignée en ce qui concerne les avancées techniques et technologiques. En effet, il a été mis en évidence qu'il était impératif de prendre en compte ces facteurs pour garantir le progrès et le succès de l'événement.

D'une part, cette nécessité s'est clairement manifestée dans les aspects essentiels tels que la programmation et la préparation technique des spectacles. La considération de l'acquisition ou

de la location de divers équipements, ainsi que la mise en place d'une formation continue pour les techniciens, ont été identifiées comme des mesures d'une importance capitale à prendre en compte.

D'autre part, il a été souligné l'importance d'intégrer ces avancées technologiques dans leur mode de fonctionnement global. L'utilisation d'outils collaboratifs et de technologies appropriées est perçue comme une exigence fondamentale pour assurer une gestion efficace et coordonnée de l'événement. Étant donné la taille considérable de cette manifestation, il est essentiel que les différentes équipes et départements travaillent de manière synchronisée afin d'assurer le bon déroulement du Festival. L'intégration de logiciels de gestion d'activités et de planification démontre la volonté d'optimiser les opérations internes. L'exploitation de ces outils témoigne de l'engagement du Festival à prévenir les obstacles associés à une organisation complexe et en constante évolution. Cette démarche reflète l'attachement à une efficacité opérationnelle accrue et à l'amélioration continue, tout en reconnaissant l'impact positif que les solutions technologiques peuvent avoir sur la coordination des équipes et la qualité générale de l'événement.

La directrice de la communication et des relations avec le public affirme que le domaine professionnel du festival a évolué au fil du temps. Il y a environ 20 ans, elle suggère que les intentions positives et la bonne volonté pouvaient suffire pour exercer ce métier. Cependant, aujourd'hui, en raison de l'avancée technologique rapide, ce métier s'est professionnalisé et est devenu hautement technique, impliquant ainsi une forte valeur ajoutée. En conséquence, les compétences requises pour travailler dans ce domaine ont évolué, et cela a des répercussions sur les pratiques de recrutement. Socialement parlant, ces changements impliquent que les critères de recrutement sont désormais différents et plus exigeants, en tenant compte de la technologie et de la valeur ajoutée que les professionnels apportent. Cette évolution est liée aux facteurs socioculturels qui influencent le déroulement et le fonctionnement des festivals, en reflétant l'impact de l'avancée technologique sur les attentes et les compétences requises dans le secteur.

Comme cela a déjà été mentionné, ces avancées ont également été prises en compte en lien avec l'évolution des modes de consommation des spectateurs, notamment dans le contexte de l'essor des pratiques numériques. L'achat de billets en ligne, que ce soit via Internet ou par le biais de plateformes partenaires telles que la Fnac, ainsi que la mise en place d'applications

pour téléphone, offrent une plus grande flexibilité dans le processus d'achat tout en favorisant une expérience utilisateur optimisée.

Dans le contexte des crises sociales et sanitaires qui ont un impact sur les festivals, nous avons constaté que l'effet de la crise sur l'image et la réputation du festival dépend en grande partie de la réception de cette crise par le public. Le directeur délégué a souligné qu'il existe une différence dans la façon dont le public réagit à une crise en fonction de sa nature. Lorsque la crise est ciblée et concerne uniquement un groupe restreint cherchant à attirer l'attention des médias, le public peut avoir du mal à comprendre et à accepter la situation, ce qui peut nuire à la réputation du festival. En revanche, lorsque la crise est généralisée et affecte tout le monde, comme c'est le cas avec une crise sanitaire, l'impact négatif sur l'image et la réputation du festival est atténué.

Le directeur délégué a fourni quelques exemples. Le premier concerne les revendications des intermittents du spectacle en 2014. Bien que leurs revendications soient légitimes en ce qui concerne la protection de leur régime spécifique, l'approche agressive adoptée par certains manifestants, y compris envers les spectateurs et les participants du FIA, a eu un impact négatif sur la perception globale du festival. Des revendications spécifiques peuvent ainsi avoir des répercussions plus importantes que prévu, touchant des aspects bien au-delà de leur intention initiale.

Un autre exemple évoqué concerne la mobilisation symbolique à l'ouverture du festival en 2021, qui a entraîné un retard d'une heure et demie pour le début du spectacle. Bien que les revendications puissent être comprises et même soutenues par certains, une telle perturbation, surtout lorsqu'elle est catégorielle et met en péril l'ouverture symbolique du festival, peut fragiliser sa réputation.

Il est à noter que les mesures de sécurisation et les exigences sanitaires mises en place en 2020 ont été mieux acceptées par le public car elles ont touché tout le monde de manière équitable. Cela contraste avec les situations où certaines catégories de personnes prennent en otage l'ensemble du festival avec leurs revendications spécifiques, , comme l'a constaté le directeur délégué

## **Conclusion**

Ce chapitre a permis d'examiner en profondeur les données recueillies et de mettre en lumière les tendances et les relations entre les différentes variables étudiées. Les résultats obtenus fournissent des aperçus significatifs qui contribuent à une compréhension approfondie des dynamiques et des interactions au sein de nos deux études de cas. Cependant, une analyse complète et critique de ces résultats, en tenant compte des aspects contextuels, théoriques et pratiques, demeure essentielle pour tirer des conclusions éclairées.

Dans le chapitre suivant, nous nous pencherons sur une conclusion réfléchie à notre exploration des données empiriques, tout en jetant les bases pour des recommandations pertinentes et une contribution significative à la littérature existante.

# **TROISIEME PARTIE : ANALYSE CRITIQUE ET DISCUSSION**

Notre thèse est structurée en trois parties principales. La première partie a présenté le cadre théorique de notre recherche, tandis que la seconde s'est concentrée sur les cadres méthodologiques et l'étude empirique, reposant sur l'analyse de deux festivals. Cette troisième et dernière partie de la thèse vise à établir une analyse comparative critique des résultats obtenus à partir de l'étude précédente.



# Chapitre 6 : De l'analyse empirique au comparatif

Ce chapitre vise à réaliser une analyse comparative approfondie des résultats empiriques, en mettant en lumière les particularités des cas étudiés, notamment le secteur d'activité, la fréquentation, le budget, la gouvernance, les lieux et le système spatial. Ensuite, nous examinerons l'impact des parties prenantes sur les deux cas, identifierons les différentes actions managériales appliquées par les festivals pour ces parties prenantes, et enfin, nous passerons en revue les stratégies de marque mises en œuvre par les festivals étudiés.

## 6-1 : Analyse comparative des festivals étudiés

### 6-1-1 Particularités des cas

Notre objectif était de procéder à une comparaison entre deux festivals présentant des caractéristiques variées.

Critères	Festival de court métrage d'Alexandrie	Festival <i>In d'Avignon</i>
Secteur d'activité	Court métrage	Spectacles vivants (théâtre, musique, danse, indiscipline)
Autres Activités	Actions culturelles Débats – Ateliers – rencontres – programmes destinés.	Actions culturelles Débats – Ateliers – rencontres – expositions – visites – projections des films – lectures - séminaires
Fréquentation moyenne	2015-2021 : 15 mille	2014-2021 : 105 mille
Lieux	Instable – Pas de propriété Cinémas et théâtre	Propriété - La <i>FabricA</i> 38 lieux

<b>Budget Moyenne</b>	2015-2021 : 500 mille LE = 15 milles <sup>22</sup> €	2014-2021 : 13 Million €
<b>Statut</b>	Association	Association
<b>Gouvernance</b>	Autonome et indépendant	Régie municipale
<b>Stabilité des dirigeants</b>	Stable	Stable
<b>Création</b>	2015	1947
<b>Périodicité</b>	Annuelle (6 jours en février)	Annuelle (3 semaines en juillet)
<b>Système Spatial</b>	2021 : 3 lieux	2021 : 38 lieux investis

*Tableau 23 Particularités des cas*

### **6-1-1-1 Des secteurs d'activité différents**

Nous pouvons constater une différence de spécialisation et de portée. Le FCMA se concentre sur la projection de courts métrages, avec un total de 58 films projetés (en 2022), dont 45 provenant de l'étranger. En plus des projections, le festival propose également des films programmés, des ateliers destinés aux enfants et aux adultes, des débats avec les cinéastes, ainsi que des débats culturels et des cérémonies d'ouverture et de clôture, y compris la remise des prix.

Le FIA, quant à lui, est le plus important festival au monde dans le domaine du théâtre et du spectacle vivant. En 2021, le festival a présenté un total de 47 spectacles, dont 36 étaient des créations théâtrales, 2 étaient des expositions, 1 était un concert et 8 étaient des événements spéciaux appelés « Vive le sujet ». Parmi ces spectacles, il y avait 24 pièces de théâtre, 16 spectacles d'indiscipline, 5 spectacles de danse, 1 spectacle musical et 1 dialogue. La proportion entre les spectacles étrangers et français était de 50/50. Le festival a accueilli environ 300 représentations dans 23 lieux différents (hors Itinérance), et en plus des spectacles, il y avait également des expositions, des lectures, des rencontres et des événements professionnels tels que des ateliers de la pensée et des dialogues entre artistes et spectateurs.

Cependant, nous pouvons noter le partage d'une même idée de la démocratisation culturelle et de l'action culturelle et pédagogique destinées aux jeunes publics et aux étudiants.

Les deux festivals cherchent à rendre la culture accessible à un large public, y compris à ceux qui ne fréquentent pas habituellement les salles de théâtre et de cinéma. Ils mettent en place

---

<sup>22</sup> Taux de change décembre 23

des actions spécifiques pour atteindre ces « non publics » et les impliquer dans l'univers artistique.

En termes de rayonnement international, la présence de films internationaux dans le FCMA indique une ouverture à la scène cinématographique mondiale et peut attirer des réalisateurs, des acteurs et des professionnels du cinéma de différents pays, contribuant ainsi à élargir son influence à l'échelle internationale sur le long terme.

En revanche, le FIA jouit d'une renommée internationale bien établie depuis ses débuts en 1947 sous la direction de Jean Vilar. Son rayonnement ne se limite pas seulement aux spectacles étrangers présentés, mais il attire également un grand nombre de touristes. Entre 2019 et 2021, en moyenne, 7,1% du public était composé de visiteurs étrangers, tandis que 52% étaient des Français provenant de régions autres que celle d'Avignon.

La politique audiovisuelle et des partenariats internationaux renforcent également son aspect international. Par exemple, en 2021, le FIA a réalisé, dans le cadre du projet « FXP Festival expérience », des collaborations avec sa filiale audiovisuelle FXP dans des endroits tels que Séoul en Corée du Sud, la Chine et Princeton aux États-Unis pour la projection dans des salles et/ou des diffusions en ligne.

### **6-1-1-2 Des échelle économique différentes**

Le FIA dispose d'un budget moyen de 13 millions d'euros, ce qui lui permet de mener une véritable stratégie marketing, d'organiser des activités culturelles et pédagogiques, de maintenir une équipe permanente tout au long de l'année, de créer et coproduire des spectacles, et de remplir l'ensemble de ses missions telles que définies dans son cahier des charges.

Cependant, malgré ces moyens apparemment importants, la direction du FIA souligne que la réalité des ressources financières ne correspond pas à l'image d'un acteur tout-puissant. Ils expliquent que les moyens financiers alloués au festival sont en réalité très limités par rapport à l'ampleur de ses activités. Ils affirment que cela crée souvent des tensions, car les parties prenantes s'attendent à ce que le festival assure un soutien logistique ou prenne en charge certaines dépenses à des prix élevés. La direction reconnaît que l'équipe permanente est réduite, et même lorsqu'il y a des intermittents et des saisonniers, ils sont en sous-effectif par rapport à l'ampleur des tâches à accomplir. Ainsi, les moyens humains et financiers sont insuffisants pour

répondre pleinement aux attentes et aux besoins du festival.

En ce qui concerne le FCMA, son principal problème est le financement, qui constitue un obstacle majeur. Cette contrainte financière l'empêche de recruter des salariés ou de constituer une équipe permanente. De plus, il limite la mise en place d'activités culturelles et pédagogiques, la satisfaction des différentes demandes des parties prenantes (telles que la prise en charge des frais de transport, d'hébergement, des visites), l'établissement d'un lieu ou d'un siège permanent, et la mise en œuvre d'une stratégie de communication efficace.

En analysant ces deux cas, il est clair que la différence d'échelle économique a un impact significatif sur les capacités et les possibilités de chaque festival. De cette comparaison mettent en évidence l'importance cruciale des ressources économiques dans la réalisation des objectifs d'un festival. Les moyens financiers disponibles déterminent la portée des activités culturelles, la capacité à attirer des talents, à répondre aux demandes des parties prenantes et à assurer une gestion efficace.

Il est également important de noter que même avec des ressources financières conséquentes, les festivals peuvent être confrontés à des attentes élevées et à des contraintes liées à la gestion des parties prenantes.

En effet, la constatation que les deux festivals, malgré la disparité de leurs budgets, font face à des problèmes budgétaires souligne la complexité de la gestion financière dans le domaine culturel. La difficulté ne réside pas seulement dans le montant alloué au festival, mais également dans la proportion entre les activités du festival et son budget total. Cette disproportion peut entraîner des contraintes financières, même avec des financements apparemment importants, mettant en lumière l'importance d'une gestion équilibrée des ressources pour assurer la viabilité à long terme des festivals.

### **6-1-1-3 Une périodicité différente**

Le FIA se déroule généralement sur une période allant de 19 à 24 jours au mois de juillet, à l'exception de l'année 2020 où il a été réduit à une semaine en raison de la pandémie de COVID-19.

En revanche, le FCMA a une durée plus courte, s'étendant sur seulement 6 jours, y compris les deux jours des cérémonies d'ouverture et de clôture, ainsi que la remise des prix. Il se tient

habituellement en avril, à l'exception de l'année 2020 où il a été déplacé en janvier, et les années 2022 et 2023 où il a eu lieu en février.

Ce changement des dates, décidé par le comité des festivals du ministère de la Culture, peut poser certains problèmes et engendrer des conséquences pour l'événement.

Tout d'abord, le changement des dates peut perturber la programmation du festival et les attentes des participants. Les réalisateurs, les acteurs, les professionnels de l'industrie cinématographique et le public peuvent avoir l'habitude d'assister au festival à une période spécifique de l'année, et le déplacement des dates peut les désorienter. Cela peut également rendre difficile pour les cinéastes et les professionnels de planifier leur participation, en fonction de leurs engagements et de leur disponibilité. Cela pourrait entraîner une baisse du nombre de participants, tant du côté des professionnels que du public, ce qui pourrait affecter la visibilité et la renommée du festival.

De plus, ces changements de dates fréquents peuvent créer une instabilité, tant au niveau de sa programmation que de sa reconnaissance et de son attractivité. Il peut être difficile pour les organisateurs de maintenir une cohérence dans la planification de l'événement et de fidéliser un public régulier si les dates fluctuent chaque année.

#### **6-1-1-4 Gouvernance et stabilité des dirigeants**

Le FIA a évolué au fil du temps pour adopter une structure de régie municipale avec un conseil d'administration comprenant des représentants de l'État, de la Ville, du Département et de la Région, ce qui implique que les décisions prises au sein du conseil reflètent les orientations politiques et culturelles de ces institutions. Le directeur est élu par ce conseil d'administration et choisit ensuite son délégué. Le reste de l'équipe est composé de salariés permanents. Au cours de ses 77 années d'histoire, le festival a connu huit directeurs successifs.

Cette gouvernance et le rôle du conseil d'administration dans la validation et la mise en œuvre du projet du festival témoigne de la dépendance du festival vis-à-vis des pouvoirs publics.

Eve Lombart affirme

...le CA est là pour valider la mise en œuvre d'un projet. Or un projet il suit une politique qui est portée par une direction et cette direction elle ne pourra pas porter une politique qui n'est pas validée par son conseil d'administration. Alors à l'inverse si on avait dans le CA des représentants par exemple de l'extrême droite avec des idées très arrêtées par exemple sur ce que doit être la politique culturelle ou par exemple la préférence nationale il pourrait essayer d'influencer au sein de la gouvernance ...

Dans ce scénario, la direction du festival pourrait se retrouver confrontée à des pressions pour adopter une programmation ou des orientations qui correspondent aux idées spécifiques de ces représentants. Cela pourrait limiter la liberté artistique et la diversité des expressions culturelles promues par le festival. La direction pourrait également être contrainte de prendre en compte des considérations politiques plutôt que de se concentrer uniquement sur des critères artistiques ou culturels.

En revanche, la gouvernance du FCMA, en étant indépendante des pouvoirs publics, est moins sujette à de telles pressions politiques. Les fondateurs du festival conservent un contrôle direct sur les orientations artistiques et culturelles, sans avoir à obtenir l'approbation d'un conseil d'administration représentant des institutions gouvernementales. Il est toutefois important de noter que le festival est confronté à d'autres formes de restrictions, souvent floues et changeantes, telles que les critères de censure et les décisions fluctuantes, comme nous l'avons constaté.

### **6-1-1-5 Des lieux différents**

Le FIA se déroule dans des lieux qui sont pleinement intégrés à son identité et à sa marque. Les organisateurs accordent une grande importance à l'amélioration de ces lieux physiques, et d'importants travaux de rénovation, de construction et de reconstruction sont entrepris en collaboration étroite avec l'État et les collectivités locales. En tout, 38 lieux différents sont mobilisés pour accueillir les spectacles et les activités du festival.

Un exemple significatif est le renouvellement des installations scéniques de la Cour d'honneur du Palais des papes. Ce projet d'envergure a été réalisé sur une période de trois ans et a bénéficié d'un financement de la part de l'État et de la Région.

Un autre exemple notable est la *FabricA*, le seul lieu propre au festival. Il s'agit d'un espace polyvalent qui fait office de salle de répétition, de résidence d'artistes et de lieu de spectacles. Dès leur arrivée en tant que directeurs du festival en 2002, Vincent Baudriller et Hortense Archambault ont souhaité doter le Festival d'un outil de travail qui lui soit propre, conformément au souhait exprimé par Jean Vilar dans une note datant de 1966.

L'implication financière de l'État et de la Région démontre la reconnaissance de l'importance culturelle et artistique du FIA, ainsi que l'engagement des autorités publiques à soutenir ce projet d'envergure. Le renouvellement des installations scéniques contribue à renforcer l'attrait et la renommée du festival, offrant aux artistes et au public un cadre propice à la création et à

la représentation des spectacles.

L'absence de propriété du FCMA représente un défi majeur en termes de stabilité et de coûts, entraînant des implications organisationnelles supplémentaires. Contrairement au FIA, qui bénéficie de lieux intégrés à son identité et à sa marque, le FCMA doit recourir à la location de théâtres publics, entraînant des coûts significatifs et une instabilité logistique potentielle. Cette dépendance aux lieux publics crée des contraintes budgétaires et logistiques, avec des variations de disponibilité et des coûts de location pouvant peser lourdement sur le budget du festival. De plus, l'instabilité des lieux peut impacter la continuité de l'expérience du festival d'une année à l'autre, constituant un défi pour la fidélisation du public et la création d'une identité stable. En conséquence, le FCMA pourrait être restreint dans sa capacité à influencer significativement les espaces utilisés en raison de sa dépendance envers des lieux publics existants.

#### **6-1-1-6 Une fréquentation différente**

La disparité significative de fréquentation entre les deux festivals peut être profondément enracinée dans la différence d'ampleur entre ces deux événements culturels.

Tout d'abord, le FIA, avec ses nombreuses décennies d'existence, a réussi à établir une solide réputation nationale et internationale. Cette notoriété, combinée à un budget conséquent, lui permet de mettre en place des actions de grande envergure tout au long de l'année, attirant l'attention des médias et du public.

Il bénéficie également d'une équipe compétente et expérimentée, capable de concevoir et de mettre en œuvre des stratégies marketing efficaces. Ses activités internationales renforcent sa visibilité à l'échelle mondiale, attirant un public diversifié et passionné.

D'autre part, la participation massive d'environ 300 000 festivaliers<sup>23</sup> au Festival *Off* d'Avignon constitue un élément clé qui contribue significativement à l'affluence générale du Festival. Cependant, il est important de noter que le public du Festival *Off* peut différer de celui du Festival *In* d'Avignon, ce qui suggère que ces deux composantes ont des impacts distincts sur l'expérience culturelle de la ville.

---

<sup>23</sup> Article en ligne : <https://www.echodumardi.com/culture-loisirs/bilan-du-festival-off-une-annee-record-avec-presque-2-millions-dentrees/>

D'un autre côté, le FCMA, bien que contribuant également à la démocratisation culturelle, pourrait être confronté à des limitations liées à son budget plus restreint, à son manque d'histoire établie, et à une équipe peut-être moins structurée pour mettre en œuvre des initiatives de grande envergure.

La fréquentation moyenne du FIA (2014-2021) de 105 mille atteste de son ancrage profond à la fois au niveau national et international, illustrant ainsi une inclusion remarquable dans le territoire. Cette intégration se reflète clairement dans la diversité du public, comme en témoigne le tableau ci-dessous, qui met en lumière les différentes régions géographiques d'origine des festivaliers.

<b>Provenance géographique</b>	<b>2022</b>	<b>2021</b>	<b>2020</b>	<b>2019</b>
<b>Région d'Avignon (Vaucluse + Gard + Bouches du Rhône)</b>	21,2%	21,4%	46%	37,9%
<b>Autres régions</b>	24,8%	22%	34%	19%
<b>Ile de France</b>	27,3%	37,6%	16%	27,8%
<b>International</b>	14,6%	9,2%	1%	11,1%

*Tableau 24 Provenance géographique du public du FIA (2022-2021-2019). Source : Rapport d'activité 2022 du Festival.*

En scrutant la provenance géographique des festivaliers, on constate la forte représentation de la région d'Avignon (Vaucluse, Gard, Bouches du Rhône) parmi les festivaliers, avec des pourcentages significatifs, témoigne d'un ancrage local solide. En élargissant la perspective, l'inclusion territoriale se manifeste également à travers la participation provenant d'autres régions de la France. Cette diversité géographique renforce la portée nationale du FIA, établissant des connexions culturelles au-delà de la sphère locale. Par ailleurs, l'attraction d'un public international, comme indiqué dans le tableau, élargit davantage le rayonnement du FIA. Des participants venant de divers horizons contribuent à créer une mosaïque culturelle, enrichissant le tissu social du festival.

### **6-1-1-7 Système spatial : deux intégrations territoriales différentes.**

L'intégration du FCMA et du FIA dans l'espace urbain représente une dynamique complexe, où les lieux investis par ces événements tracent une géographie éphémère mais néanmoins impactante pour la ville. Au-delà des aspects pratiques de leur choix d'emplacement, ces

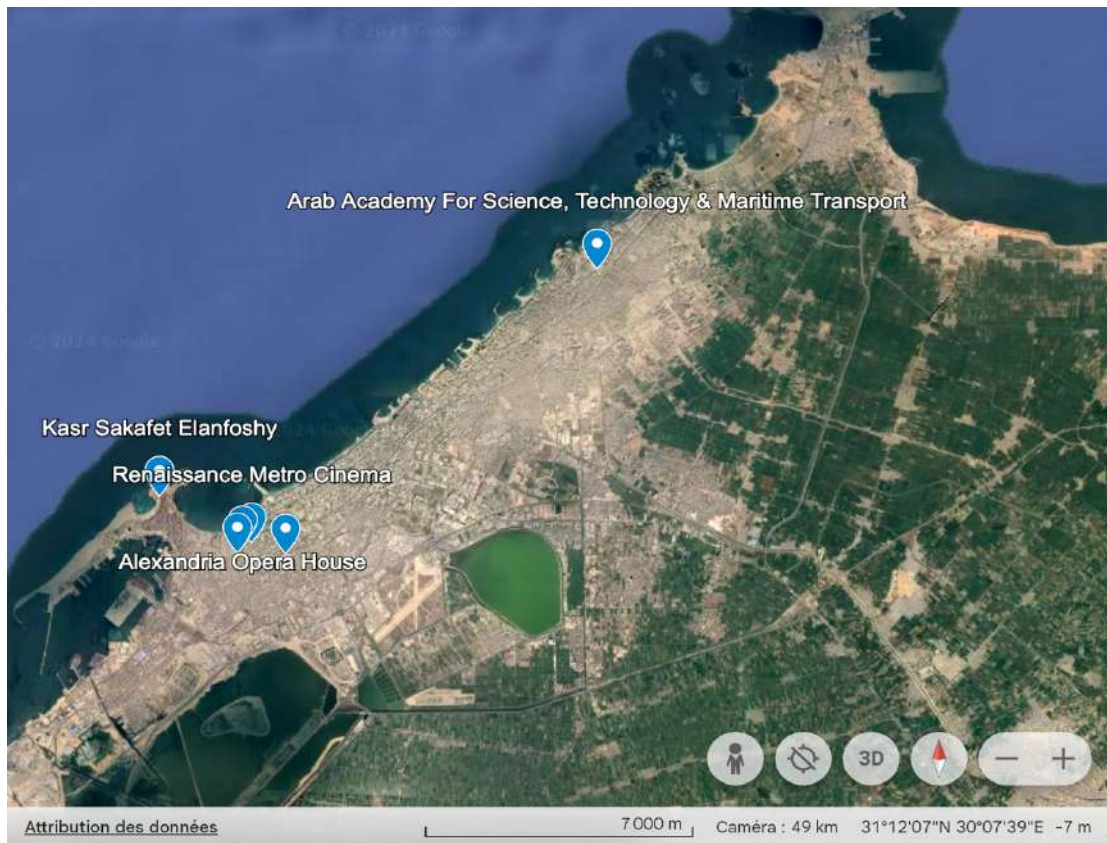


festivals répondent à des critères variés, qu'ils soient d'ordre géographique, économique, politique, esthétique, ou symbolique, revendiqués par les organisateurs.

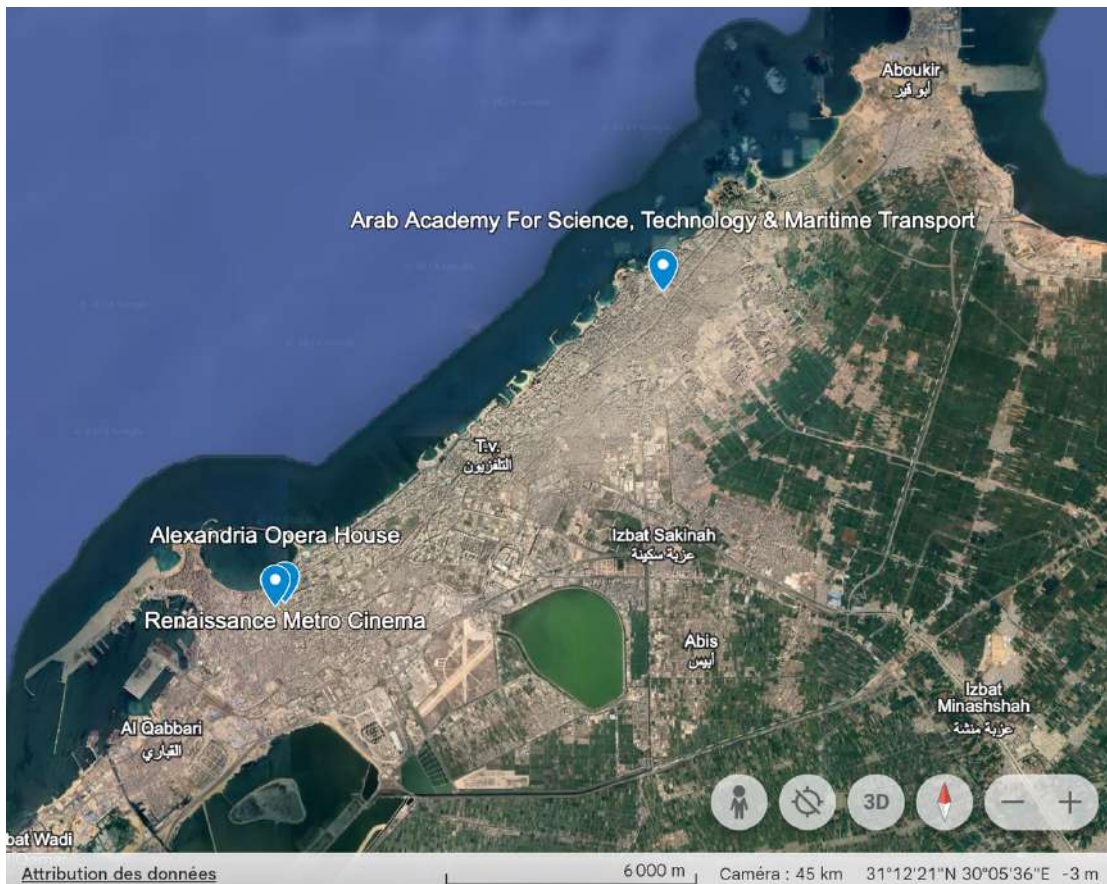
Dans l'analyse spécifique des deux villes étudiées, Alexandrie et Avignon, différentes configurations émergent au fil des éditions, comme illustré dans les cartes des deux festivals. Ces configurations ne sont ni neutres ni figées, mais plutôt en constante évolution, influencées par des facteurs tels que les changements au sein des équipes festivalières, notamment dans le cas du Festival *In* d'Avignon, ainsi que les ajustements dans la programmation artistique.

Il est également essentiel de considérer l'influence des municipalités, dont les politiques urbaines, sociales, et culturelles logiquement impactent l'inscription spatiale de ces festivals. Les décisions municipales contribuent à façonner la présence des événements dans l'environnement urbain, ajoutant une dimension stratégique à la manière dont ces festivals s'intègrent et interagissent avec la ville.

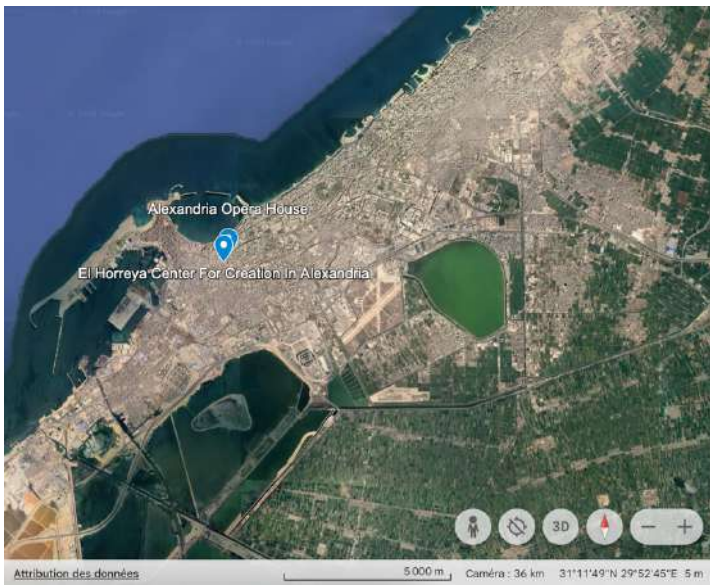
## Emprise spatiale des lieux du FCMA (2023-2017)



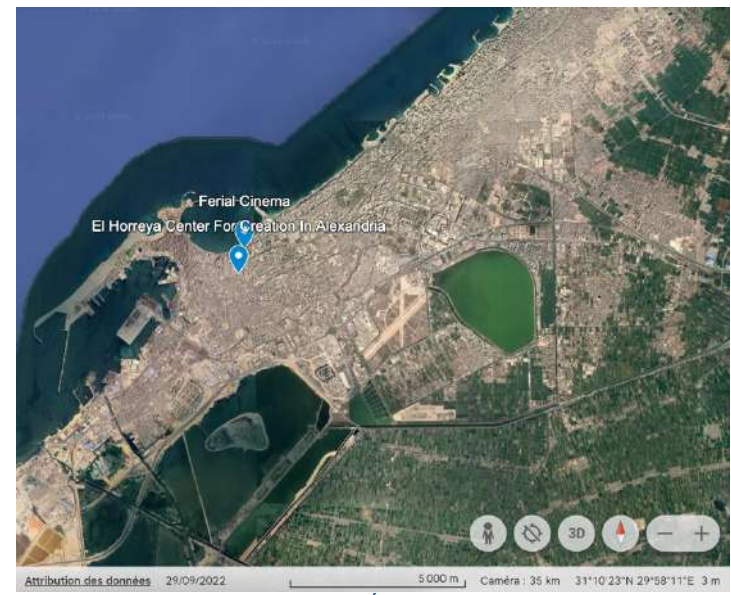
Carte 5 Évolution des lieux touchés par le FCMA. Édition 2023. Source: Google earth, 2024, ajouts de l'auteur



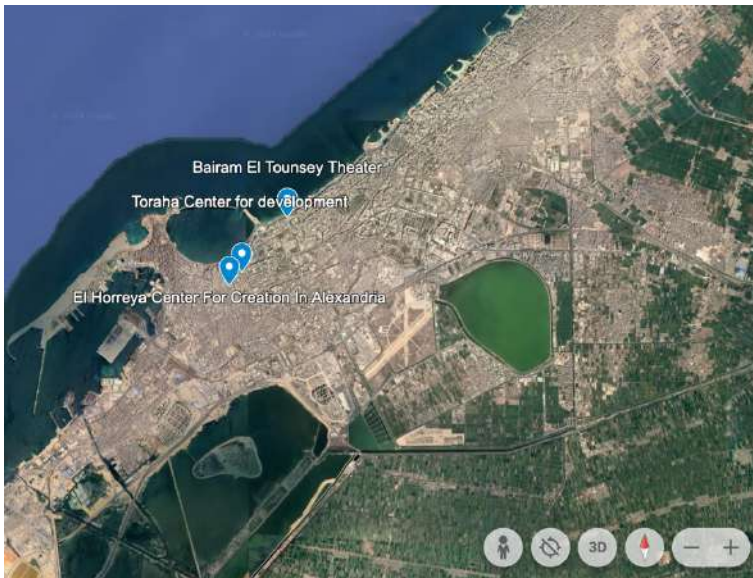
Carte 6 Évolution des lieux touchés par le FCMA. Édition 2022. Source: Google earth, 2024, ajouts de l'auteur



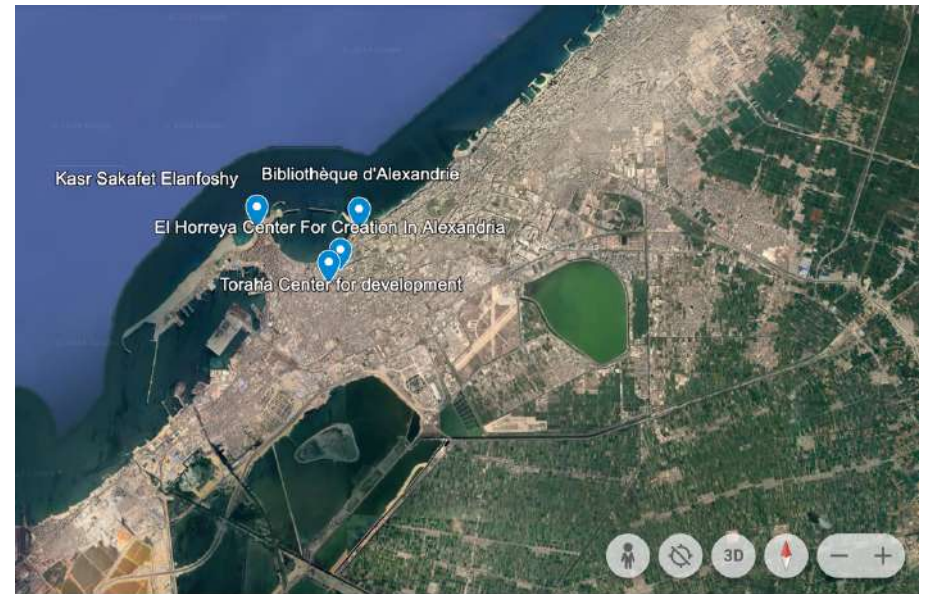
Carte 8 Évolution des lieux touchés par le FCMA. Édition 2021 et 2020. Source: Google earth, 2024, ajouts de l'auteur



Carte 7 Évolution des lieux touchés par le FCMA. Édition 2019.. Source: Google earth, 2024, ajouts de l'auteur

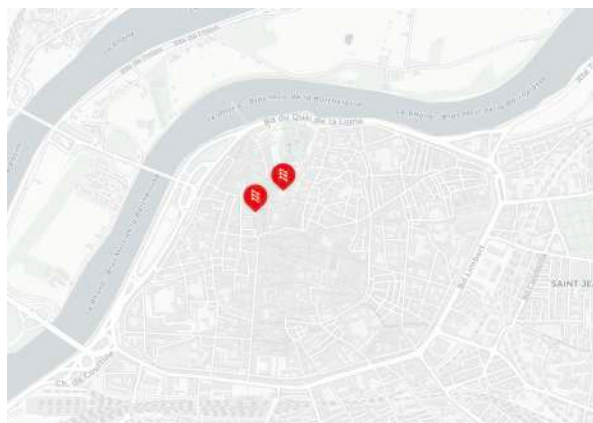


Carte 10 Évolution des lieux touchés par le FCMA. Édition 2018. Source: Google earth, 2024, ajouts de l'auteur



Carte 9 Évolution des lieux touchés par le FCMA. Édition 2017. Source: Google earth, 2024, ajouts de l'auteur

## Emprise spatiale des lieux du FIA (1947, 1980, 2003,2014,2023)



- 1- Opéra Grand Avignon
- 2- Cour d'honneur du Palais des papes

Carte 11 Évolution des lieux touchés par le FIA. Édition 1947. Source: Site du FIA



- 1- Opéra Grand Avignon
- 2- Cour d'honneur du Palais des papes
- 3- Cloître des Carmes
- 4- Cloître des célestions
- 5- Chapelle des pénitents blancs
- 6- Théâtre Benoît-XII
- 7- Basilique métropolitaine Notre-Dame des Doms

Carte 12 Évolution des lieux touchés par le FIA. Édition 1980. Source: Site du FIA



Cartes 13 Évolution des lieux touchés par le FIA. Édition 2003. Source: Site du FIA

- 1- Opéra Grand Avignon
- 2- Cour d'honneur du Palais des papes
- 3- Cloître des Carmes
- 4- Cloître des célestions
- 5- Chapelle des pénitents blancs
- 6- Théâtre Benoît-XII
- 7- Basilique métropolitaine Notre-Dame des Doms
- 8- Maison Jean Vilar
- 9- Gymnase dy lycée Aubanel
- 10- Collection Lambert
- 11- Lycée Saint-Joseph (3 sites)

- 13- Cour du musée Calvet
- 14- Utopia Manutention
- 15- Église des Célestins
- 16- Chartreuse de Villeneuve lèz Avignon
- 17- Parc des expositions-Avignon
- 18- École d'art
- 19- Cour du Lycée Vincent de Paul
- 20- École des Ortolans
- 21- Église de Malaucène
- 22- Église de Roquemaure



Cartes 14 Évolution des lieux touchés par le FIA. Édition 2014. Source: Site du FIA

<p>Cour d'honneur du Palais des papes La FabricA Opéra Grand Avignon Cloître des Carmes Cloître des célestions Lycée Saint-Joseph (3 sites) Gymnase dy lycée Aubanel</p>	<p>Avignon Université (3 sites) Gymnase du lycée Mistral Jardin de la rue de Mons Cour du musée Calvet Utopia Manutention Théâtre Benoît-XII Chapelle des pénitents blancs</p>
<p>Chartreuse de Villeneuve lèz Avignon Chapelle Saint Louis Collégiale Saint Agricola Collégiale Saint Didier Église de Malaucène Église de Roquemaure</p>	<p>Espace Jeanne Laurent Gymnase Paul Giéra Hôtel des Monnaies Pont Saint Bénézet Salle de Montfavet Temple saint Martial</p>



Carte 15 Évolution des lieux touchés par le FIA. Édition 2023. Source: Site du FIA

<p>Cour d'honneur du Palais des papes Clître Benoît XII du Palais des papes La FabricA Opéra Grand Avignon Carrière de Boulbon Cloître des Carmes Cloître des célestions Lycée Saint Joseph (3 sites) Ar!ne Robert Garlando, Roquemaure</p>	<p>Gymnase dy lycée Aubanel Chapelle des pénitents blancs Théâtre Benoît-XII L'Autre Scène du Grand Avignon-Vedène Gymnase du lycée Mistral Cloître du cimetière-Villeneuve lez Avignon Pujaut Cour du Château, Aramon</p>
<p>Barbantane Collection Lambert Jardin de la rue de Mons Cloître Saint Louis Maison Jean Vilar Cour du musée Calvet Mahabharata Salle des fêtes, l'Ile-sur-la-Sorgue</p>	<p>Salle des fête, Saint-saturnin-lès-avignon Festival contre courant, la Barthelasse Complexe sportif Jean Galia, Rochefort-du-gard Espace Baron de Chabert, Barbantane Les Arènes de Vallabrègues Salle Roger Orlando, Caumont-sur-Durance Grenier à sel Chapelle des Italiens</p>

La Respéid' - Cour du Château de Vacqueyras  
Chartreuse de Villeneuve lez Avignon - Site archéologique de Glanum, Saint-rémy-de-provence  
Collège Anselme Mathieu, Avignon - Cour du château de Saze  
Centre social, Barbière - Théâtre de Verdure, Courhtézon

L'écart substantiel entre le FCMA et le FIA devient manifeste lorsqu'on examine l'impact spatial de ces événements dans les villes qui les accueillent. En s'implantant dans la ville, le Festival *In* d'Avignon métamorphose les espaces urbains en véritables arènes festives, redéfinissant périodiquement les périmètres d'influence, comme en témoigne l'évolution de son empreinte de 1947 à 2023 à Avignon.

L'hypothèse selon laquelle tout lieu peut potentiellement se transformer en lieu de célébration se vérifie à travers l'étude de cette ville. Les choix d'emplacement, souvent stratégiques, englobent divers types de lieux, qu'ils soient administratifs, culturels, éducatifs, ou ecclésiastiques. Parmi les plus fréquemment utilisés, on recense des équipements tels que l'hôtel de ville, le palais de justice, la cité des congrès, la salle d'exposition, ou encore des établissements culturels, éducatifs, et religieux. Cependant, la spécificité de festival réside essentiellement dans sa capacité à investir des lieux publics emblématiques qui structurent la ville, tels que les places, les rues, les cours ou les jardins. Ces espaces, métamorphosés en « scènes ouvertes » et parfois ornés de tentes, de chapiteaux, dévoilent l'aspect exceptionnel de l'événement, tout en contribuant à instaurer une atmosphère festive distinctive. Ainsi, la visibilité du festival dans l'espace urbain atteint son apogée, exerçant une influence palpable sur le rythme de vie de la ville au fil de l'événement.

## **6-1-2 L'impact des parties prenantes**

Malgré ces disparités, nous avons exploré d'autres dimensions partagées et divergentes entre les deux festivals. Notre attention s'est particulièrement portée sur l'analyse comparative de l'impact des diverses parties prenantes dans la cocréation de la valeur de la marque.

### **6-1-2-1 L'impact du public**

Nous avons examiné divers modes de participation du public lors de l'analyse des festivals sélectionnés. Notre attention s'est portée sur un festival passionné où l'engagement du public est particulièrement élevé, et un autre festival qui navigue pour trouver son chemin face à un intérêt croissant du public qui s'étend d'une année à l'autre.

Au cours de notre observation, nous avons constaté une participation significative du public au FIA, tandis que la participation FCMA était relativement limitée.

Les modes de participation des spectateurs au FIA sont variés. En plus de la participation classique à des spectacles vivants, des débats et autres événements, le public s'engage

également dans d'autres formes d'offres « Les extensions de l'offre », que nous examinerons en détail ultérieurement.

L'impact du public au FCMA est limité, et cette limitation peut être attribuée à deux aspects essentiels que la direction semble négliger. Tout d'abord, il y a un manque de reconnaissance de l'importance des études du public, à la fois qualitatives et quantitatives. Comprendre la sociomorphologie, les motivations et les besoins du public devient ainsi essentiel pour adapter les stratégies de gestion de la marque du festival. De plus, notre recherche met en évidence une vision étroite de l'expérience du spectateur par la direction. Actuellement, la notion d'« expérience » est restreinte à la visualisation des courts métrages et à la participation aux ateliers, avec une attention particulière aux amateurs et aux professionnels. Cependant, cette vision limitée exclut d'autres aspects clés de l'expérience du spectateur, tels que l'interaction sociale pendant le festival, les souvenirs créés, et même l'impact émotionnel des films présentés.

### 6-1-2-2 L'impact des partenaires

FIA	FCMA
Partenaires publics	Sponsoring
Partenaires professionnels	Partenaires culturels
Partenaires culturels	Médias
Mécénat	Partenaires publics
Médias	
Sponsoring (limité)	

Tableau 25 Une variété des partenariats des festivals

Les sponsors, ainsi que quelques mécènes, anticipent un retour sur investissement en raison des investissements consentis par les organisateurs des festivals.

Toutefois, dans le secteur culturel, les opportunités de visibilité pour les sponsors sont moins étendues par rapport au domaine sportif, par exemple. Au sein du FIA, le sponsoring est strictement limité, se manifestant principalement par des publicités dans le catalogue annuel du festival, sans aucune intention de modifier l'esthétique et l'identité du festival pour satisfaire un sponsor.

En revanche, le paysage cinématographique présente une réalité différente, avec des festivals de cinéma accueillant souvent des sponsors de renom tels que *BMW* et *L'Oréal Paris*, comme

on peut le voir lors du Festival de Cannes. En ce qui concerne le FCMA, la recherche de sponsors représente un défi majeur.

La présence des sponsors et/ou des mécènes est considérée comme cruciale par les dirigeants des festivals pour assurer leur viabilité financière. Les managers optimisent ces partenariats en tirant parti des différentes ressources qu'ils offrent. Cependant, ils veillent également à limiter le pouvoir d'influence de ces partenaires sur l'événement, par exemple en évitant une visibilité excessive ou des impacts sur la programmation. C'est un équilibre délicat entre la recherche de soutien financier et la préservation de l'identité et de l'intégrité artistique du festival.

Les partenaires publics :

Dans le FCMA, les partenaires publics appliquent l'approche de sponsoring dans leur relation avec le festival, fournissant des aides financières en échange de gains d'image, de notoriété et de reconnaissance. Cette démarche vise à créer des partenariats bénéfiques tant pour le festival que pour les partenaires impliqués. Les aides financières sont souvent destinées à couvrir une partie importante du budget du festival, représentant près de 70% de son financement, avec une forte dépendance vis-à-vis du ministère de la Culture.

D'autre part, les partenaires publics du FIA adopte une approche distincte avec une mission d'intérêt général. Dans ce contexte, l'implication des collectivités locales joue un rôle central. Le renouvellement des installations scéniques de la Cour d'Honneur du Palais des Papes en 2021, financé par l'État et la Région, illustre cette collaboration. Ces investissements visent à maintenir et améliorer le patrimoine scénique du festival, renforçant ainsi son attractivité et sa notoriété.

Bien que les subventions jouent un rôle crucial dans le budget du FIA, représentant 55% de ses dépenses (en comparaison avec les 70% du FCMA), le Conseil d'Administration, en tant que détenteur de la propriété du festival, exerce un pouvoir considérable.

Dans le cadre des deux festivals, la présence notable des hommes politiques locaux est un élément marquant. Au FIA, cette présence s'étend jusqu'aux plus hauts niveaux du pouvoir public, avec la participation de personnalités telles que le président de la République, le Premier ministre et des ambassadeurs. Cela confère aux représentations un caractère protocolaire et institutionnel significatif. De plus, le FIA attire diverses institutions qui organisent des rendez-vous professionnels, tels que des sessions de formation pour les élus des partis socialistes à



Avignon. Ces événements offrent un espace de travail où les participants peuvent assister à des spectacles, se former à la culture et enrichir leurs connaissances.

Cette dimension protocolaire souligne l'importance de ces événements dans le paysage culturel et politique local. Parallèlement, la participation de personnalités politiques et d'acteurs de cinéma renommés s'inscrit dans un contexte où l'on apprécie de se faire voir, dépassant ainsi le cadre officiel pour s'ancrer dans une volonté de visibilité publique et d'engagement actif dans la vie culturelle locale.

Par ailleurs, il est essentiel de reconnaître l'engagement et la mobilisation des services de l'État ainsi que des acteurs publics aux deux festivals (FIA et FOA), une contribution cruciale pour le succès et la cohésion avec la communauté locale.

Pendant le temps des festivals, les services de l'État sont mobilisés pour faciliter l'accès à la ville, optimiser l'expérience des festivaliers et atténuer les éventuelles perturbations pour les résidents locaux. Cette démarche vise à créer un environnement propice à la célébration artistique tout en maintenant un équilibre avec les besoins et les attentes de la population locale. L'optimisation de l'expérience des festivaliers peut inclure des mesures telles que la gestion du trafic, l'amélioration des infrastructures de transport public, et la coordination des services de sécurité pour assurer la sûreté des participants. Ces efforts contribuent à renforcer la réputation du festival en tant qu'événement bien organisé et accueillant.

La tâche de ne pas déstabiliser les riverains reste un défi important. Les deux festivals, en raison de leur ampleur et de leur impact sur l'espace urbain, peuvent parfois causer des désagréments pour les résidents locaux. Les acteurs publics s'efforcent donc de trouver des solutions pour minimiser ces perturbations, que ce soit par des régulations spécifiques, des zones réservées, ou des campagnes de sensibilisation.

Les partenaires professionnels :

Ce groupe de parties prenantes témoigne une fois de plus d'un écosystème complexe dont bénéficie le FIA et dont le FCMA est privé.

L'économie du Festival d'Avignon semble être ancrée dans une infrastructure solide, avec un soutien financier substantiel de l'État, des organismes indépendants, et des labels gouvernementaux. Les crédits équilibrés entre opérateurs de l'État et crédits déconcentrés montrent un engagement étendu sur tout le territoire. Cette base financière robuste crée un environnement propice à la prédominance des intérêts artistiques sur les intérêts commerciaux, aligné avec l'arrêt Léoni de 1944.

En revanche, le FCMA semble opérer dans un contexte économique moins favorable. En l'absence d'une infrastructure similaire de soutien financier, il pourrait être confronté à des défis significatifs pour la levée de fonds et la diffusion. La comparaison souligne une disparité économique entre les deux festivals, où le FIA bénéficie d'une plateforme solide pour la promotion des arts vivants, tandis que le FCMA pourrait avoir besoin de trouver des solutions créatives pour surmonter les contraintes financières.

En scrutant plus profondément l'impact des différents types de partenaires (professionnels, culturels et à intérêt général), il devient évident que cet écosystème complexe exerce une influence significative non seulement sur la vitalité des festivals eux-mêmes, mais également sur la création artistique. Dans le cadre du FIA, cet environnement favorable à la production artistique est façonné par des aides financières substantielles, des labels gouvernementaux et des régulations qui encouragent la prédominance des intérêts artistiques sur les intérêts commerciaux.

À l'inverse, le FCMA, évoluant dans un écosystème dépourvu de soutien financier similaire, se trouve confronté à des défis qui vont au-delà de la simple organisation du festival. Cette absence d'aides concrètes et de régulations spécifiques entrave la création artistique elle-même, rendant le processus plus difficile pour les artistes qui aspirent à s'exprimer dans le cadre du court métrage. Ainsi, l'écart entre ces deux festivals révèle une disparité non seulement dans la manière dont ils sont gérés en tant qu'événements culturels, mais également dans leur capacité à nourrir et soutenir la création artistique au sein de leurs communautés respectives.

Cet écosystème complexe témoigne de l'hybridation des différents tissus du territoire, illustrant la manière dont les acteurs et partenaires locaux contribuent à façonner l'identité et la dynamique du FIA. À travers une série de projets collaboratifs et d'initiatives conjointes, comme le montre le tableau ci-dessous, la communauté, au niveau local et national, s'engage activement avec le festival, créant ainsi un véritable tissu culturel où les intérêts artistiques et communautaires se croisent et s'entrelacent pour enrichir l'expérience culturelle et sociale de la région.

<b>Partenaire</b>	<b>Projet</b>	<b>Public touché</b>	<b>Sites</b>
Avignon Université	Patch Culture	Étudiants de l'université	Avignon Université

	(100 places au tarif Patch Culture sur 9 représentations)		
École supérieure d'art d'Avignon	Ateliers d'art plastique	184 jeunes entre 6 et 15 ans.	Champfleury de l'ESAA
Association Scène(s) d'enfance - Assitej France	Enfants à l'honneur	160 (âgés de 9 à 13 ans)	Cour d'honneur L'église des Célestins La Chapelle des Pénitents blancs.

Tableau 26 Exemples de projets du FIA en 2021. Source Rapport d'activités du FIA

L'université d'Avignon, par exemple, en tant qu'acteur spatial, offre un lieu physique où se rencontrent différents acteurs sociaux, tels que les étudiants, les professeurs, et maintenant, les festivaliers. Cette convergence d'acteurs crée un espace de rencontre et d'interaction, favorisant ainsi l'hybridation des différentes sphères sociales. Cet accueil peut également être interprété comme un exemple de l'intégration des activités culturelles dans le tissu urbain. L'université, en tant que lieu central dans la ville, devient un point de convergence pour les festivaliers, offrant ainsi une interaction entre l'institution académique et le festival. Cette interaction spatiale contribue à enrichir la vie culturelle de la région et renforce les liens entre l'université et la communauté locale. De plus, cette initiative peut être perçue comme une forme de territorialisation culturelle, où l'université étend son influence au-delà de ses activités académiques traditionnelles pour englober des événements culturels comme le festival. Cette extension territoriale renforce le rôle de l'université en tant qu'acteur clé dans la dynamique sociale et culturelle de la ville, renforçant ainsi son intégration dans le tissu urbain et contribuant à la construction d'une identité territoriale commune.

Chaque lieu de festival constitue un nœud dans un réseau complexe d'interactions spatiales. Ces lieux ne sont pas simplement des espaces physiques, mais aussi des espaces sociaux où se produisent des rencontres, des échanges culturels et des interactions entre différents groupes de personnes. En appliquant des projets mutuels, ces lieux coopèrent pour créer une expérience cohérente et immersive pour les festivaliers. Sur le plan conceptuel, cette dynamique peut être comprise comme une forme d'interconnexion territoriale, où les différents lieux de festival se lient entre eux pour former un réseau géographique et social étendu. Cette interconnexion favorise la mobilité des festivaliers à travers la ville, créant ainsi un sentiment d'appartenance

à une communauté élargie de participants au festival. D'un point de vue sociologique, cette intégration des publics locaux aux festivaliers peut être interprétée comme une manifestation de l'appropriation sociale de l'espace festivalier. Les habitants locaux ne sont pas seulement des spectateurs passifs, mais deviennent également des participants actifs et engagés dans la vie culturelle de leur ville. Cette appropriation sociale renforce les liens communautaires et favorise un sentiment d'identité partagée entre les résidents et les festivaliers.

### **6-1-2-3 L'impact des médias**

Les festivals, et les événements en général, représentent incontestablement une source importante d'audience. Cela est particulièrement vrai pour des manifestations culturelles de renom telles que le festival de Canne et le Festival d'Avignon. Ces événements rassemblent un public diversifié, allant des passionnés de l'art et de la culture aux simples curieux, créant ainsi une dynamique sociale et culturelle unique. L'attrait de ces festivals réside non seulement dans les performances artistiques proposées, mais également dans l'expérience globale qu'ils offrent, renforçant ainsi leur statut en tant que véritables générateurs d'audience.

Le FIA se distingue par une couverture médiatique exceptionnelle, avec certains de ses spectacles diffusés sur des chaînes de renom telles que ARTE, donnant ainsi une visibilité nationale et même internationale à ses productions. La presse régionale, nationale et internationale accorde une attention particulière au FIA, plaçant le festival à un niveau inégalé en France pour des événements de cette envergure. De plus, les spectacles en ligne et les mini-reportages, largement partagés sur *YouTube* et d'autres plateformes, contribuent à étendre l'influence du festival au-delà de ses limites spatiales et temporelles.

En revanche, le FCMA ne bénéficie pas de la même couverture médiatique que son homologue. Cependant, cela ne diminue pas l'importance des médias dans son contexte.

Les médias demeurent des outils de médiation essentiels vis-à-vis du public. D'une part, ils fournissent des critiques indispensables dans le domaine artistique, jouant un rôle crucial dans l'évaluation des performances. D'autre part, les médias offrent une tribune d'expression pour les dirigeants, les experts et surtout les artistes, qui sont souvent sollicités pour des interviews.

Les médias ont un pouvoir d'influence :

Il est intéressant de noter que les partenariats entre le FIA et les médias sont conventionnés, établissant ainsi des accords formels. En revanche, au FCMA, la relation avec les médias repose davantage sur la confiance mutuelle.

L'influence des partenaires médias sur le FCMA va au-delà de la simple couverture médiatique.

En effet, ces acteurs exigent un accueil complet lors du festival, incluant l'hébergement, la restauration et le transport. Ces exigences imposent des coûts significatifs au festival, créant ainsi une dépendance financière et logistique vis-à-vis des médias. Cette situation soulève des défis pour le FCMA, notamment en termes de gestion budgétaire et de contraintes opérationnelles liées aux demandes des médias.

Dans le cas du FIA, l'influence des médias est moins prégnante, grâce à des partenariats conventionnés et bien régulés. L'équipe de la presse du festival met en place des règles strictes pour l'accréditation des médias, créant ainsi un cadre bien organisé et maîtrisé. Cette approche permet au FIA de gérer de manière proactive sa relation avec les médias, établissant des normes claires et garantissant une couverture médiatique qui correspond à la vision et aux valeurs du festival. La structure conventionnée des partenariats offre une stabilité financière et opérationnelle, permettant au FIA de maintenir le contrôle sur son image et sa réputation médiatique.

Je pense que c'est clairement complémentaire puisqu'enfin ce n'est pas un concurrent dans le cadre des partenaires médias parce que les partenaires choisissent de s'associer à quelque chose de très précis pour le festival et ils honorent leurs engagements. Il n'y a pas de concurrence à cet endroit. Après forcément parfois les médias avec lesquels on est partenaire couvrent aussi le *Off*. Parfois d'ailleurs cette année sur le site de France télé on a vu une vignette Festival *In* alors qu'ils parlaient d'un spectacle du *Off*, là je dirais bon vous êtes trompé, mais ce n'est pas de la concurrence

La complémentarité des partenariats médias entre le FIA et le FOA est soulignée par la responsable de l'Information et des partenariats médias, où les partenaires choisissent de s'associer à des aspects spécifiques de chaque festival, évitant ainsi une concurrence directe. Cependant, la possibilité que les médias couvrent à la fois le FIA et le FOA peut créer une certaine confusion. Une étude en 2003 (Pélissier 2003) suggère que le *In* est perçu comme plus attractif sur le plan économique et financier en raison de son ancienneté et de sa mise en scène de vedettes et de spectacles grand public. Cette perception peut influencer la manière dont les médias traitent les deux festivals.

Une analyse récente que nous avons réalisé de la revue de presse du Festival *Off* d'Avignon en

2023 a dévoilé environ 1 063 articles de presse<sup>24</sup>, tandis que le Festival *In* a généré environ 2 000 articles<sup>25</sup>. Cette disparité numérique peut être interprétée de différentes manières. Elle pourrait refléter une focalisation médiatique accrue sur le FIA, potentiellement due à sa nature institutionnelle spécifique, à ses performances de renommée mondiale, à la présence de personnalités éminentes et à la mise en scène de productions grandioses. Cependant, cette disparité peut également être attribuée à la nature particulière du FOA, axé sur la spontanéité, la diversité des représentations indépendantes, et une variété d'artistes, ce qui peut se traduire par une couverture médiatique plus segmentée.

#### **6-1-2-4 L'impact des ressources humaines**

Nous avons pu voir que le rôle central des ressources humaines dans le modèle économique des festivals devient un facteur déterminant de compétitivité, en particulier dans l'économie de la connaissance. Le management des ressources humaines devient ainsi essentiel pour garantir l'innovation, la créativité et le développement des organisations.

Dans le contexte de notre étude, l'avantage concurrentiel dépend en grande partie de l'attractivité sur le marché du travail. Le FIA se distingue en étant particulièrement attractif, attirant les meilleurs talents grâce à une gestion efficace des ressources humaines.

En revanche, le FCMA, tout comme d'autres festivals similaires, peut être confronté à des défis. Ces organisations, souvent vulnérables, doivent rivaliser avec d'autres festivals du secteur public et privé pour recruter des expertises spécifiques.

Ainsi, la compétition entre ces festivals ne se limite pas uniquement au marché des produits et services (*outputs*), mais commence déjà sur le marché des ressources (*inputs*), où la capacité à attirer, former, motiver et retenir des individus talentueux devient cruciale. Cette dynamique souligne l'importance stratégique de la gestion des ressources humaines dans la compétitivité des festivals, impactant directement leur capacité à se positionner comme des acteurs de premier plan dans l'économie de la connaissance

La dynamique du bénévolat au sein du FCMA reflète une réalité complexe et évolutive. Bien que le bénévolat soit ancré dans la culture égyptienne, les défis rencontrés par le FCMA en matière de recrutement et de rétention de bénévoles soulignent des obstacles significatifs. L'augmentation constante du nombre de bénévoles peut être interprétée comme une réponse

---

<sup>24</sup> <https://appli.ovh/off/press22/listing.php>

<sup>25</sup> <https://festival-avignon.com/fr/festival-d-Avignon-609>

positive de la société à l'appel au bénévolat, en particulier parmi les jeunes étudiants cherchant à enrichir leurs expériences. Cependant, la concurrence féroce entre les structures associatives et les festivals pour attirer et maintenir leurs effectifs bénévoles soulève des questions sur la durabilité de cette tendance.

Le « *turn-over* » élevé des bénévoles, avec des effectifs changeants chaque année, place le FCMA dans une situation de recrutement permanent. Cette situation est particulièrement délicate pour les postes d'administrateurs bénévoles, où le recrutement est plus difficile en raison de l'engagement en temps et des compétences requises. Les responsables de chaque département sont confrontés à des défis uniques, nécessitant à la fois du temps et des compétences pour répondre aux responsabilités demandées.

Plusieurs obstacles entravent le bénévolat au sein du FCMA. Le manque de disponibilité et de motivation des bénévoles constitue un défi majeur, avec des équipes se réunissant fréquemment, surtout avant le festival. La peur des responsabilités et le manque de fiabilité sont également des obstacles notables, limitant la disponibilité de candidats qualifiés pour des postes exigeants.

#### 6-1-2-5 Risques et incertitudes liés aux festivals

FCMA	FIA
Qualité de projection des films	Annulations de spectacles
Performance des artistes	Accidents
Instabilité des bénévoles	Grèves
Décisions changeantes de la censure	Météo
Retrait des sponsors	Ingérence politique
Météo	Budget et subventions
Forfaits et prix des prestations	
Budget et Subventions	

Tableau 27 Risques liés aux festivals

Les incidents divers auxquels sont confrontés les deux festivals soulignent effectivement la nature intrinsèquement risquée de ces événements. Ces risques peuvent avoir des répercussions significatives sur la qualité des spectacles et des films, pouvant potentiellement nuire à l'image de marque du festival.

Pour le FCMA, le manque d'un siège permanent avec des salles bien équipées et à jour des

nouvelles technologies constitue un défi récurrent. Chaque année, le choix des salles et des équipements doit être réévalué, ce qui entraîne des problèmes logistiques et techniques.

De plus, les incidents lors des cérémonies d'ouverture, tels que des problèmes techniques sur scène en raison d'un manque de répétition, soulignent l'importance de l'organisation et de la préparation pour assurer la qualité des performances.

Des risques financiers tels que le retrait des sponsors, les fluctuations des prix des prestations, les retards ou l'absence de subventions, ainsi que les changements dans les décisions de la censure, sont autant de facteurs qui peuvent influencer négativement l'image et la qualité du festival. Ces éléments imprévisibles ajoutent une couche de complexité à la gestion du festival.

Pour le FIA, en raison de sa nature axée sur le spectacle vivant, est confronté à des risques inhérents liés aux performances en direct. L'une des principales vulnérabilités réside dans la probabilité d'un acteur tombant malade ou subissant un accident, ce qui pourrait directement impacter la qualité et la continuité des représentations. La fragilité humaine dans le monde du spectacle vivant rend ces risques difficiles à anticiper et à gérer de manière préventive.

Un autre risque significatif pour le FIA est lié aux annulations soudaines après l'annonce de la programmation et la vente des billets. Un exemple concret de cette réalité est l'annulation du spectacle « Les Emigrants » de Krystian Lupa en 2023. Les conséquences financières de telles annulations sont considérables, comme le souligne le directeur du festival avec des dommages estimés à environ 300 000 euros. Ces pertes financières comprennent non seulement les coûts liés à la production du spectacle annulé, mais également l'impact des remboursements potentiels pour les billets déjà vendus.

Les risques environnementaux ajoutent une couche supplémentaire de complexité à la gestion des festivals, pouvant entraîner des dysfonctionnements et des préjudices tant sur le plan financier que sur l'image du festival. Dans le cas du FCMA, la météo a joué un rôle prépondérant avec l'annulation de la cérémonie de fermeture. Les conditions météorologiques imprévisibles peuvent perturber la planification des événements en extérieur, impactant non seulement la qualité des performances, mais également l'expérience globale du public.

La pandémie de COVID-19 en 2020 a indéniablement été un facteur déterminant dans la planification et la réalisation des festivals, impactant considérablement les cérémonies d'ouverture et de fermeture du FCMA et obligeant le FIA à réduire sa durée, le transformant en « La Semaine d'Art ».

Quant au FIA, les grèves représentent un risque particulier. Les perturbations liées aux



mouvements sociaux entraînent des annulations, des retards et des difficultés logistiques, compromettant la fluidité des événements. De plus, ces perturbations impactent la perception du public et des partenaires, influençant ainsi l'image du festival.

## **6-2 Les différentes actions managériales pour les parties prenantes**

En analysant l'étude empirique menée auprès de deux festivals distincts, il est évident que les initiatives des dirigeants visent non seulement le public, mais englobent l'ensemble des parties prenantes dans le processus de la création de valeur de leur marque.

### **6-2-1 Actions pour le public**

#### **6-2-1-1 La gestion d'une programmation de qualité**

Les responsables des deux festivals étudiés au cours de cette recherche reconnaissent l'importance primordiale que revêt la qualité de la programmation du spectacle de base.

Le FCMA a bâti sa renommée sur la sélection minutieuse de courts métrages, mettant en avant des œuvres de haute qualité artistique. La multiplicité des sujets abordés dans la programmation du festival témoigne de sa volonté de satisfaire un large éventail de goûts. En explorant des thèmes variés, le festival cherche à captiver l'attention d'un public diversifié, allant des amateurs de drame aux passionnés de comédie, créant ainsi une expérience inclusive et enrichissante. L'accent est mis sur la recherche de films de haute qualité artistique plutôt que sur la notoriété des artistes, créant ainsi une plateforme équitable pour tous les créateurs. Un nouveau cap en 2021 est désormais fixé avec l'intention d'internationaliser le festival en intégrant des œuvres du monde entier et en équilibrant la programmation avec des pièces remarquables déjà présentées dans d'autres festivals. Cette compétition ajoute une dimension excitante à l'événement, faisant du Festival de court métrage d'Alexandrie un rendez-vous incontournable dans le domaine cinématographique.

Il a également instauré un caractère compétitif qui distingue cet événement. Ce caractère compétitif, avec l'attribution de prix uniques, confère à l'événement une dimension éphémère et captivante. En mettant en jeu des récompenses distinctives, le festival crée une atmosphère de suspense et d'excitation, incitant les cinéastes à présenter leurs meilleures créations pour remporter des distinctions prestigieuses. Pour le spectateur, les compétitions entre les films ajoutent une dimension stimulante à l'expérience cinématographique. Cela crée un élément de suspense et d'anticipation, car le public attend de découvrir quels films seront honorés et reconnus pour leur excellence artistique. Les compétitions offrent également une opportunité

de voir une variété de styles cinématographiques et de perspectives, chaque film participant apportant sa propre contribution unique.

La qualité de la programmation du FIA est un enjeu complexe, mêlant des considérations artistiques, financières et publiques. Un des défis majeurs est de lutter contre la perception d'un caractère « élitiste », une étiquette que le festival cherche constamment à dissiper. Cette perception découle en partie de la difficulté d'acheter des places, ainsi que de la nature parfois déroutante des spectacles présentés, même dans le *Off*.

La programmation du *In*, malgré son coût parfois élevé, vise à offrir des expériences esthétiques uniques. Les critères de sélection vont au-delà du divertissement pur, exigeant une scénographie exceptionnelle, des lumières captivantes et des acteurs de qualité pour justifier la taille imposante du Cour d'Honneur.

Les salles du *Off*, malgré leur taille plus modeste, présentent également des défis. Les critiques pointent parfois du doigt des spectacles indécents ou mal travaillés, remettant en question la valeur pour l'argent des spectateurs. Cependant, la diversité esthétique du *Off* et des tarifs plus abordables attirent un public varié.

Le critère de succès pour le FIA, contrairement au FCMA, ne se limite pas à la simple affluence des spectateurs. Remplir les salles n'est pas automatiquement synonyme de succès, comme l'illustre le cas d'un spectacle bien fréquenté malgré des critiques négatives. La direction du FIA souligne qu'un spectacle peut être critiqué tout en étant apprécié par une partie du public, remettant ainsi en question la définition conventionnelle du succès basée sur l'opinion des critiques. Un exemple concret est donné avec le spectacle de Carolina Bianchi sur le viol, « A Noiva e o Boa Noite Cinderela » en 2023. Bien que peu connu au départ, il a connu un succès croissant au fil des représentations, illustrant comment le bouche-à-oreille et l'expérience vécue ont contribué à sa réussite. La référence à Pauline Bayle avec le spectacle « Écrire sa vie » en 2023, dont la salle a été constamment pleine malgré des critiques négatives, renforce l'idée que le succès ne peut être réduit à une simple évaluation externe.

Le FIA cherche à redéfinir le succès en intégrant des dimensions plus complexes que la simple popularité ou les critiques, reconnaissant que le public peut avoir des attentes variées en matière de divertissement et d'expérience artistique.

Ainsi, la direction reconnaît également la perception d'élitisme, bien que combattue, persiste. Certains estiment que le *In* manque d'humour, une dimension souvent associée au *Off*. La variété de styles et de tonalités dans la programmation pourrait contribuer à élargir l'attrait du festival, répondant ainsi aux attentes diverses du public.

### 6-2-1-2 L'amélioration du support physique

FCMA	FIA
Contraintes budgétaires et utilisation des installations existantes	Création de la <i>FabricA</i>
Travail insistant sur le logo	Logo omniprésent
	Renouvellement des installations scéniques de la Cour d'Honneur du Palais des Papes
	Investissement et attention aux autres lieux du festival

Tableau 28 Travail sur le support physique

La mise en place de la *FabricA* en tant que siège permanent du FIA représente une avancée significative. Cette structure offre une base opérationnelle stable, permettant un suivi continu des activités et une meilleure gestion logistique. Elle sert également de lieu emblématique, renforçant l'identité du festival.

L'insistance sur l'utilisation du logo à travers tous les supports physiques et numériques contribue à la stratégie de *branding*.

L'investissement dans la modernisation des installations scéniques de la Cour d'Honneur témoigne de l'engagement envers la qualité artistique et technique.

En accordant une importance égale aux autres lieux du festival, on garantit une expérience artistique diversifiée. Cela montre un souci d'inclusivité et d'exploration des différentes facettes artistiques, élargissant ainsi l'attrait du festival.

Pour le FCMA, en raison de limitations financières, le festival s'appuie sur les installations déjà présentes dans les salles louées.

Malgré les contraintes, l'attention portée à la présence du logo sur tous les supports dénote une conscience de l'importance de la visibilité et de la reconnaissance de la marque. Cela peut contribuer à établir une identité visuelle distincte pour le festival, même avec des moyens limités.

### 6-2-1-3 L'extension de l'offre

FCMA	FIA
Ateliers pendant le festival	Jeux et animations
Produits dérivés gratuits	Produits dérivés
	Jouer sur scène
	Cinéma

	Ateliers et Projets toute l'année Productions et Tournées Visites guidées Contenus numériques Actions de RSE
--	--

*Tableau 29 L'extension de l'offre*

L'extension de l'offre des festivals, en particulier celle du FIA, démontre une volonté constante d'engagement avec le public tout au long de l'année, transcendant ainsi la période du festival lui-même.

Le FIA adopte une approche holistique pour interagir avec son public tout au long de l'année, transcendant ainsi le cadre temporel de son événement principal. En collaboration avec des partenaires médiatiques tels que France Bleu Vaucluse, le festival offre des opportunités uniques, comme la possibilité de gagner des places via des jeux radiophoniques, démontrant ainsi une utilisation créative des médias traditionnels pour susciter l'engagement.

Les initiatives en ligne, telles que sur le site de Télérama, mettent en lumière la capacité du festival à s'adapter aux tendances numériques contemporaines. La mise en place de concours en ligne, offrant des récompenses allant de cartes festivals à des visites exclusives de la Cour d'honneur, témoigne d'une compréhension approfondie des nouveaux modes d'interaction avec le public.

En impliquant des amateurs avignonnais dans des projets comme le feuilletton au jardin Ceccano, le festival renforce ses liens avec la communauté locale. Cette participation active des résidents locaux crée un sentiment d'appartenance et renforce le rôle du festival en tant qu'élément intégré dans le tissu culturel de la région.

Les tournées nationales et internationales des productions du Festival représentent une expansion ambitieuse. En exportant des performances dans des lieux aussi variés que le Japon, la Belgique, l'Italie et bien d'autres, le festival étend son influence à l'échelle mondiale, consolidant sa réputation en tant que carrefour mondial des arts vivants. Ces tournées ne se limitent pas simplement à une expansion géographique, mais incarnent une vision stratégique d'invitation et de découverte. La conférence de presse à Londres, le 19 avril 2023, à l'Institut français, illustre cet aspect, démontrant l'objectif d'ouvrir les portes du festival à un public potentiel qui n'a jamais eu l'occasion de venir en France. Ces tournées agissent comme une première rencontre entre le festival et des spectateurs qui peuvent découvrir des artistes pour la première fois. L'idée est de créer une expérience immersive pour ces nouveaux spectateurs, suscitant un intérêt qui pourrait éventuellement les conduire à participer au Festival d'Avignon

dans son lieu d'origine. En parallèle, ces tournées visent à rendre le festival plus accessible à un public étranger en proposant des spectacles sous-titrés et des solutions adaptées. Cela permet à un nouveau public, peut-être non francophone, de découvrir le Festival d'Avignon dans sa propre langue, élargissant ainsi la portée culturelle et linguistique du festival.

Le FCMA se trouve confronté à des limitations significatives dans le développement de ses activités, principalement en raison de contraintes budgétaires et d'une vision plus restreinte de la part de la direction. Comme mentionné précédemment, ces facteurs restreignent la capacité du festival à élargir son offre et à mettre en œuvre des initiatives diversifiées.

#### **6-2-1-4 La facilitation de l'expérience de consommation**

Le FIA s'engage activement dans la mise en place de nombreuses initiatives visant à faciliter l'expérience de consommation et à rendre l'événement accessible à un large public. Ces initiatives, réalisées en partenariat avec des acteurs publics et privés, répondent à une exigence de démocratisation culturelle et d'élargissement des publics. Chaque année, le Festival s'engage à développer progressivement des mesures adaptées pour améliorer l'accessibilité aux lieux et aux œuvres, notamment en facilitant l'accès à l'information, en améliorant l'accueil dédié par le personnel du festival, en offrant des outils de médiation adaptés, et en proposant la transcription des spectacles grâce à des outils spécifiques. Ces mesures visent à répondre aux besoins spécifiques de chaque handicap, et le programme du Festival diffuse dans ses informations pratiques les dispositifs dédiés aux Personnes à Mobilité Réduite (PPH) proposés par ses partenaires institutionnels. Parmi ces dispositifs, on retrouve le service « Allo bus PMR », opérationnel du lundi au samedi dans le Grand Avignon, offrant une possibilité exceptionnelle d'entrer dans le centre-ville. Le Festival met également en place des formations pour les agents de billetterie et d'accueil, dispensées par un expert en culture et handicaps pour Audiens. Des recommandations sont fournies pour l'accueil à la billetterie, sur chaque lieu, ainsi que pour l'accompagnement des spectateurs jusqu'à leurs places réservées dans la salle. De plus, des initiatives telles que la visite tactile des décors et les rencontres avec l'équipe artistique sont proposées. Enfin, des propositions spécifiques sont élaborées en direction des personnes malentendantes, avec des partenariats et des parcours mis en place tout au long de l'année.

L'extension de l'offre du FIA prend une dimension innovante à travers « Festival Expériences », un espace dédié à la dématérialisation et au partage, offrant de nouvelles formes d'expériences tant individuelles que collectives. L'objectif est de permettre à chacun, à tout

moment et en tout lieu, de rejoindre la communauté du Festival.

Depuis 2014, le Festival a initié divers « projets dématérialisés » visant à diffuser ses contenus, explorer de nouveaux territoires et établir des connexions avec de nouveaux publics. Pour concrétiser cette vision, la filiale FXP Festival Expériences a été créée, avec le soutien financier de la Banque des Territoires de la Caisse des dépôts et consignations ainsi que du Groupe Fiminco. Cette entité, ancrée dans les valeurs de mission d'intérêt général et de service public, propose de partager de nouvelles expériences du Festival avec son public habituel tout en attirant de nouveaux utilisateurs-spectateurs.

Les activités plus restreintes du FCMA, centrées sur la projection de films, les débats et les ateliers, ainsi que les contraintes budgétaires auxquelles le festival est confronté limitent la mise en place d'une stratégie d'accessibilité. De plus, les lieux existants loués par le festival peuvent ne pas être aussi adaptables que ceux du FIA, limitant ainsi les possibilités d'améliorations physiques pour répondre aux besoins spécifiques des différentes catégories de handicap.

Malgré ces contraintes, une initiative intéressante a été entreprise depuis 2020, consistant à demander aux cinéastes d'inclure des sous-titrages en arabe, même pour les films en arabe mais présentant des dialectes différents tels que le marocain et le tunisien, qui peuvent être difficiles à comprendre pour le public égyptien. De plus, un service de traduction a été mis en place pour sous-titrer les films qui ne l'étaient pas initialement, visant ainsi à rendre le contenu cinématographique plus accessible à une audience diversifiée, indépendamment de leurs compétences linguistiques.

## 6-2-2 Actions pour les médias et les partenaires

FCMA	FIA
Dîners et visites guidées	Base de données des partenaires Pots, soirées et événements d'entreprise Ensemble de convivialité (bar, réceptions, cafés d'accueil) Cadeaux symboliques Logiciels de marketing et de gestion

Tableau 30 Structuration des partenariats

Les organisateurs des festivals que nous avons étudiés sont pleinement conscients de la valeur

relationnelle que leurs événements offrent au public. Cependant, en examinant les différents partenariats, on constate une énorme disparité entre les deux festivals.

La création, l'entretien et l'animation d'un réseau autour du festival émergent comme l'une des conditions cruciales pour assurer sa pérennité. Ce réseau englobe des entreprises partenaires, des partenaires publics, des médias, et des partenaires culturels.

Une base de données des partenaires est devenu incontournable pour tout festival, mais les moyens disponibles pour les organisateurs divergent grandement.

Le FIA, par exemple, pousse cette logique d'animation de son réseau encore plus loin en créant des pots, des soirées d'entreprise, des bars, des réceptions, des cafés d'accueil grâce à un service dédié appelé « le service de convivialité » pendant le festival. Il est notable de constater que les spectacles ne sont plus les seuls outils pour développer des relations publiques.

En parallèle au réseau créé par le festival lui-même, il bénéficie également des réseaux de ses partenaires. *Opus 64*, le prestataire qui gère le service de médias durant le Festival, partage son réseau lors d'événements professionnels créés pour ses différents partenaires.

De même, les sponsors et mécènes s'impliquent de plus en plus, ne considérant pas le festival simplement comme un support publicitaire.

Le Festival exploite également des logiciels de marketing et de gestion, tels que « *Powow* », en collaboration avec ses différents partenaires.

Il est crucial de souligner que ces réseaux sont le fruit d'une histoire de 77 ans et non pas d'une simple décennie.

En revanche, du côté du FCMA, nous constatons l'absence d'animations dédiées aux partenaires, ainsi qu'une gestion stratégique moins claire et structurée. La seule action notable consiste parfois à inviter les invités, les artistes participants et quelques partenaires à des dîners. Des visites guidées de la ville sont également organisées à l'occasion. Dans l'ensemble, les efforts se concentrent sur le maintien des partenaires existants, chaque acteur du festival cherchant individuellement à nourrir le réseau de l'événement.

#### **6-2-2-1 Actions envers les partenaires publics**

Seul le FIA affirme régulièrement, en collaboration fréquente avec les partenaires publics, son engagement envers une dimension citoyenne.

Depuis 2010, le FIA continue d'élargir ses actions dans le cadre de sa démarche RSO (Responsabilité Sociétale des Organisations). En 2018, une collaboration avec la Ville



d'Avignon, le Grand Avignon et AF&C a conduit le Festival à s'engager en signant la Charte Eco Festival. Il joue un rôle de membre fondateur au sein du collectif COFEES regroupant des festivals éco-responsables en Région Sud. L'année suivante, en 2019, le Festival a également adhéré à la Charte « *Drastic On Plastic* » en partenariat avec le COFEES, visant à éliminer l'usage du plastique à usage unique lors des événements culturels.

Dans le cadre de sa charte de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE), le FIA a développé une stratégie notable visant à intégrer des pratiques durables au sein de l'événement, s'alignant ainsi sur la politique culturelle nationale et dans la continuité d'une politique de développement. Cette initiative reflète la responsabilité sociale de l'entreprise vis-à-vis de la société, en particulier dans le domaine du spectacle vivant.

Le Festival encourage l'utilisation de modes de transport doux tels que les vélos et la marche, ainsi que les transports en commun tout au long de l'année et pendant le Festival. Des services de navettes payantes sont même mis en place pendant l'événement pour faciliter l'accès aux lieux de spectacles éloignés du centre-ville.

Il travaille en collaboration avec le réseau *Orizo* (ex-*TCRA*) pour fournir des informations sur les lieux de spectacles et les transports en commun. Ces informations sont relayées sur différents supports de communication, y compris le site internet du festival.

En partenariat avec le Grand Avignon et la Ville d'Avignon, le festival met en place chaque année des initiatives de tri des déchets. Des bacs de tri biflux sont déployés, et le Grand Avignon et la Ville assurent la collecte et le transport des déchets vers un centre de traitement et de valorisation.

Entre 2020 et 2021, le festival s'engage dans une politique « zéro déchets plastiques à usage unique ». Il collabore avec des associations et des prestataires pour adopter des solutions alternatives telles que la vaisselle 100% compostable et des structures de réinsertion pour gérer la vaisselle réutilisable (*ecocup*).

En 2019, le Festival établit un partenariat avec *Enercoop* pour alimenter six lieux de spectacles en électricité d'origine 100% renouvelable.

En 2020, le festival intègre des critères environnementaux dans le choix de ses fournisseurs et prestataires, notamment en poursuivant des partenariats avec des acteurs engagés comme Biocoop et en collaborant avec des prestataires pour une restauration rapide 100% bio et 100% vaisselle recyclée ou recyclable.

Les produits dérivés vendus dans la boutique du Festival respectent strictement les critères de la charte des fournisseurs responsables. Cela inclut la préférence pour des produits locaux, le

respect des droits humains, l'utilisation de matériaux à faible impact environnemental et l'élimination des emballages plastiques. Le Festival a collaboré avec l'association « Étamorphose » pour la création de produits dérivés à partir des bâches du Festival. Ces articles incluent des sacs polochon, des sacs à goûter isothermes, des porte-clés, des porte-monnaie, et des petites trousse. Cette initiative donne une seconde vie aux matériaux utilisés pour la signalétique du festival.

L'ensemble des événements de convivialité du Festival est organisé en veillant au respect des critères environnementaux et sociétaux énoncés dans la « Charte des prestataires responsables de la restauration » du Festival d'Avignon. Cela inclut l'utilisation d'emballages réutilisables ou recyclables, la préférence pour des produits de saison issus de l'agriculture biologique, et le recours aux circuits courts pour l'approvisionnement auprès de fournisseurs engagés tels que Biocoop, Théias, la Maison du café, Artisan traiteur, Chez Lisette, etc.

Le FIA a maintenu également son engagement en faveur de l'insertion professionnelle en renouvelant ses partenariats avec des structures sociales en 2021. Des collaborations étroites ont été poursuivies avec la Mission locale, des centres sociaux, et la protection judiciaire de la jeunesse. Ces initiatives visaient spécifiquement à atteindre un public en marge du monde professionnel ou éprouvant des difficultés d'insertion. En travaillant main dans la main avec ces partenaires, le festival s'est positionné comme un acteur actif dans la promotion de l'emploi et l'inclusion sociale au sein de la communauté locale.

#### **6-2-2-2 Actions vers les médias**

Nous avons pu constater que la manière dont les festivals gèrent leur image dans les médias est cruciale pour leur impact global. Tous cherchent une couverture médiatique exhaustive pour accroître leur notoriété, attirer de nouveaux partenaires et élargir leur public. Une distinction significative entre les deux festivals étudiés réside dans leur politique audiovisuelle et leurs stratégies de communication, mettant en évidence la forte institutionnalisation du Festival d'Avignon.

Ce dernier, en tant qu'événement parmi les plus médiatisés de France, accorde une attention particulière à son interaction avec les médias. Il établit des conventions de partenariat négociées annuellement, offrant une variété d'actions pour accroître la visibilité, allant des supports imprimés et numériques aux réseaux sociaux.

Des conférences de presse de lancement et quotidiennes sont organisées, réunissant artistes, dirigeants et professionnels, pour répondre aux questions variées. La presse nationale, régionale et même internationale consacre des rubriques journalistiques au festival, certaines

dédiant même des « suppléments » entiers.

La télévision et la radio jouent également un rôle majeur dans la couverture médiatique du festival. Cependant, le festival doit se conformer aux exigences de la télévision, notamment en ce qui concerne la censure de scènes de nudité ou de violence dans les spots diffusés à l'antenne. La régulation de ces contenus est assurée par l'ARPP, l'Autorité de régulation professionnelle de la publicité. Ainsi, le festival adapte ses extraits pour les spots télévisés en évitant toute nudité ou scène de violence.

Les relations médias du festival sont soigneusement entretenues. Avant les conférences de presse, des extraits et interviews sur chaque spectacle sont partagés avec les médias, préparant le terrain pour une couverture médiatique approfondie. Des actions spéciales avec chaque partenaire média sont négociées, renforçant la collaboration.

Sur le plan des installations, le festival met en place une salle de presse au 1er étage du Cloître Saint-Louis. L'architecture est pensée en amont avec la direction de la communication, tenant compte des retombées médiatiques spécifiques. D'autres installations, telles que des bâches, des chaises longues, ou la mise à disposition de magazines, sont déterminées en fonction des accords conclus avec les partenaires médias, illustrant la diversité des stratégies déployées pour maximiser la visibilité du festival.

Des rendez-vous réguliers sont organisés pour discuter d'opérations spéciales et de promotions croisées avec les partenaires, englobant la mise à disposition de places associée à la visibilité du logo sur divers supports promotionnels. Ces initiatives visent à maximiser l'impact médiatique tout en renforçant les relations avec les partenaires, créant ainsi une dynamique positive pour le festival.

La logique partenariale entre le FIA et les médias repose sur des échanges non marchands. Le festival offre une visibilité aux médias, en retour, les médias s'engagent à proposer des campagnes publicitaires ou des communications sur le festival. Cet échange, basé sur le principe du donnant-donnant, se concrétise par l'établissement de factures qui s'annulent mutuellement. Ce partenariat va au-delà de la simple visibilité, impliquant parfois des actions concrètes. Par exemple, le festival peut mettre à disposition des espaces de visibilité en échange d'actions du média, telles que la réalisation d'une captation vidéo ou la distribution de magazines dédiés à l'événement. Les coûts associés à ces actions sont équilibrés entre les deux parties, garantissant une collaboration équitable.

Il est souligné que le festival ne paie pas directement pour apparaître dans les médias, mais plutôt qu'il propose aux médias d'être associés à l'événement, favorisant ainsi une relation de collaboration.

Cependant, cette observation ne s'applique pas au FCMA. Ce dernier présente une approche moins stratégique dans sa gestion médiatique. L'observation révèle une gestion basée sur les réseaux individuels des dirigeants, sans coordinations conventionnées ni engagements formels. La coordination des médias avec ce dernier s'inscrit dans une logique davantage marchande. Le FCMA adopte une approche où la sollicitation des médias implique souvent des arrangements commerciaux. Cela se traduit par des efforts de sa part pour répondre aux besoins des médias, notamment en termes d'hébergement, dans le but d'assurer une présence médiatique, soulignant ainsi une dynamique où des contreparties financières ou matérielles peuvent être impliquées dans les collaborations avec les médias. La complexité de la coordination pourrait être attribuée à la rareté des lignes éditoriales médiatiques consacrées à ce type d'événements, suivant un circuit normatif qui se concentre exclusivement sur l'intérêt du public.

### **6-2-3 Actions pour les ressources humaines**

Le FIA accorde une attention particulière à ses relations avec son équipe.

Les réunions régulières du CSE (Comité Social et Économique), tenues toutes les 6 semaines environ, permettent de discuter de l'organisation et des conditions de travail des salariés, conformément aux consultations obligatoires telles que le plan de formation, l'aménagement du temps de travail, les recrutements, les activités de l'association, la sécurité au travail, et la politique RSE.

En 2021, la finalisation de la négociation sur l'accord d'entreprise concernant l'aménagement du temps de travail des techniciens intermittents a été un moment clé. Cet accord visait à sécuriser juridiquement les pratiques en vigueur dans l'organisation du travail des services techniques, en tenant compte des particularités de l'activité événementielle. Entré en vigueur le 1er janvier 2021, cet accord représente le deuxième volet des négociations d'accords d'entreprise, le premier ayant été signé en juillet 2019.

Un axe de travail prioritaire pour le Festival est également la transition vers l'ère numérique. Le recours au logiciel Dièse, mis en œuvre en 2021, a amélioré significativement la gestion des activités et du temps de travail. Cet outil transversal est utilisé par tous les services, offrant une meilleure visibilité et ergonomie. Il sert de base source pour la gestion des contacts salariés, du recrutement à la préparation des paies.

La gestion de la crise sanitaire de la COVID-19 a conduit à la mise en place de mesures internes préexistantes et d'une organisation spécifique pour minimiser les risques de contamination tout

en assurant l'accueil de compagnies et de spectateurs. Un Chargé de Mission Sanitaire et une Attachée de Production ont été recrutés pour gérer les aspects sanitaires, avec une communication interne de prévention et la fourniture d'équipements de protection pour les salariés.

De l'autre côté, la gouvernance du FCMA adopte une approche distincte, reposant sur le bénévolat et l'intégration d'intermittents ou de saisonniers, ce qui implique une dynamique relationnelle différente. Les dirigeants se fondent sur leurs expériences personnelles plutôt que sur un cadre stratégique et une vision de gestion précise, ce qui se traduit par une absence d'outils formels de gestion.

Cependant, en 2020, face à la pandémie de COVID-19, des mesures spécifiques ont été prises. Des équipements de protection ont été mis à disposition de tous. De plus, un accord a été établi avec les responsables du ministère de la santé pour faciliter le dépistage, illustrant une collaboration proactive avec les autorités de santé pour assurer la sécurité de tous les participants.

Après avoir examiné la spécificité des cas étudiés et les dimensions communes analysées dans la première section, nous avons exploré les actions entreprises par les dirigeants envers les parties prenantes dans le processus de cocréation de la valeur de la marque. Ces actions visent principalement à fidéliser les « clients » aux festivals, tout en créant de la notoriété et en développant une image forte dans l'esprit des consommateurs.

Dans la troisième section, nous aborderons la thématique de la marque des festivals examinés.

## 6-3 Les stratégies de marque des festivals étudiés

La direction du FCMA considère le festival comme une marque reconnaissable et célèbre, mettent en avant sa spécialisation unique dans les courts métrages, soulignent le professionnalisme et la qualité du festival, et attribuent sa notoriété à la confiance des réalisateurs et des sponsors. Leur approche met l'accent sur la reconnaissance de la marque, l'importance de l'image de marque, la différenciation et la spécialisation, la notoriété et la confiance, ainsi que l'origine artistique et créative.

De son côté, la direction du FIA adopte une approche axée sur l'identité et le repère, la visibilité médiatique, le symbole et la notoriété, les nouveaux médias et le public, la communication et l'identité visuelle, ainsi que la programmation artistique. Ils considèrent le festival comme un repère significatif, mettent en avant sa renommée internationale, soulignent l'importance de la visibilité médiatique et se questionnent sur la façon de toucher une nouvelle génération.

La gestion de la marque dans les deux festivals témoigne de stratégies distinctes en raison de leurs différences de moyens et de maturité. Le FIA, avec ses décennies d'existence, a pu développer une identité forte et une notoriété considérable. Le directeur délégué du FIA souligne le label de confiance que représente la marque, tant au niveau national qu'international. Cette valorisation de la marque s'appuie sur la longue histoire du festival, sa réputation et son impact culturel significatif.

En revanche, le FCMA, bien que jeune, s'efforce également de construire son identité et sa notoriété. Malgré des moyens marketing limités, les organisateurs reconnaissent l'importance de développer une marque distinctive. Le défi pour le FCMA réside dans la création d'une marque qui soit mémorable et qui se démarque malgré les contraintes budgétaires.

Dans cette partie, nous explorerons la nature de ces festivals en tant que marques de services destinés à des consommateurs et des partenaires.

Après avoir souligné l'importance d'adopter une stratégie marketing diversifiée, nous aborderons l'approche de la cocréation de valeur, mettant en lumière l'influence des parties prenantes sur le capital de marque de ce type de service.

### **6-3-1 Une marque de services dédiée aux consommateurs et partenaires.**

Au cœur de chaque festival se trouve une proposition fondamentale, incarnée par des spectacles tels que des pièces de théâtre ou des courts métrages, qui définissent l'essence même de leur marque.

Les stratégies mises en œuvre par les organisateurs peuvent à tout moment actualiser l'identité de la marque.

Nous avons observé que de nombreuses extensions, ainsi que l'internationalisation de la marque, sont développées au sein du FIA. Le Festival a entrepris des actions significatives pour étendre sa portée et internationaliser sa marque, redéfinissant ainsi le territoire de sa notoriété. D'un autre côté, les responsables du FCMA privilégient la stabilité en restant fidèles au périmètre initial de la marque. Ils définissent le festival comme un lieu offrant le service de visionnage de courts métrages de qualité du monde entier.

En contraste, le FIA a adopté une approche plus diversifiée de ses activités de service. Des services d'accueil du public, d'hébergement des compagnies et des artistes, ainsi que des services d'événements professionnels ont été développés, (bar, réceptions, cafés d'accueil) tous considérés comme des éléments légitimes contribuant à la convivialité et véhiculant les valeurs fondamentales du festival.

Les organisateurs du FIA ont transformé leurs extensions en une véritable force, en faisant de celles-ci un pilier essentiel de leur succès. Bien que le cœur de leur renommée repose sur la qualité exceptionnelle des pièces de théâtre, ils considèrent que l'originalité de leur événement réside dans le fait qu'il ne se limite pas à être simplement un festival. Les frontières de leur territoire de marque sont donc remarquablement flexibles, intégrant d'autres formes artistiques telles que la danse, la musique, le cinéma et le dialogue, aux côtés des représentations théâtrales. Ces frontières ont également dépassé les limites nationales grâce à des partenariats internationaux et à l'exposition de films et de spectacles sous l'égide du festival.

Cette diversification approfondie des activités de service contribue à enrichir et à élargir l'impact de la marque du FIA au-delà du simple spectacle.

Lorsqu'il s'agit de produits dérivés, le FIA adopte une approche commerciale plus conventionnelle en proposant une boutique physique ouverte au public de fin juin à fin juillet,

ainsi qu'une boutique en ligne<sup>26</sup> accessible toute l'année. Cette boutique joue un rôle essentiel dans la promotion de la marque. En proposant des produits dérivés conformes à des critères rigoureux de durabilité et en collaborant avec des partenaires locaux, le festival renforce sa notoriété tout en soutenant des valeurs responsables. Ces produits dérivés deviennent ainsi des ambassadeurs de la marque, contribuant à l'image positive du festival et à sa connexion avec un public soucieux de l'éthique et de l'environnement. C'est une stratégie holistique qui va au-delà des revenus directs, offrant des avantages tangibles et intangibles pour la marque.

Il est pertinent de noter que les recettes des produits dérivés est présenté dans le budget annuel sous le nom « autres recettes » et représente en moyenne, sur la période de 2014 à 2021, environ 4,25% du budget total du festival, ce qui équivaut à environ 543 mille euros.

En revanche, le FCMA adopte une approche distincte en offrant gratuitement ses produits dérivés, distribués à certains spectateurs. Cette stratégie peut être interprétée comme une tentative de fidélisation et de récompense du public, visant à renforcer le lien avec les spectateurs et à favoriser une expérience positive. Néanmoins, cette approche suscite des interrogations quant à sa viabilité financière à long terme, étant donné que la production et la distribution de produits gratuits peuvent entraîner des coûts significatifs.

De plus, la question du pouvoir d'achat est pertinente. Si le public du FCMA a des ressources financières limitées, cela pourrait expliquer la décision d'opter pour des produits gratuits. Cependant, il est crucial de trouver un équilibre entre la satisfaction du public et la gestion des coûts pour assurer la pérennité du festival.

Les compétences disparates en matière de gestion événementielle, notamment dans les relations publiques avec les entreprises partenaires, entre les dirigeants des deux festivals étudiés, créent une asymétrie notable. Les responsables du FIA affichent un savoir-faire avancé dans la création et le maintien de partenariats, ce qui se traduit par une utilisation efficace des ressources partenariales. En effet, les partenariats établis par le FIA sont intégrés de manière cruciale dans la réalisation des objectifs stratégiques du festival et dans la construction de son identité distincte.

En revanche, les dirigeants du FCMA semblent être confrontés à des défis plus importants dans ce domaine, ce qui pourrait avoir un impact sur leur capacité à exploiter pleinement les

---

<sup>26</sup> La boutique en ligne du FIA : <https://festival-avignon.com/fr/boutique>



avantages des partenariats pour renforcer la position du festival sur la scène culturelle.

### **6-3-2 Les stratégies marketing**

Au sein des deux festivals examinés, le FIA se démarque en étant le seul à bénéficier des moyens financiers et humains nécessaires à la conception et à la mise en œuvre d'une stratégie de CRM (*Customer Relationship Management*).

Les responsables du FIA privilégient une approche axée sur le marketing des services, mettant particulièrement l'accent sur la gestion de leur infrastructure physique. L'amélioration continue des conditions d'obtention des billets, de l'accueil, du confort et de la sécurité constitue une priorité constante.

Au-delà de la gestion du support physique du festival, la gestion du « personnel en contact » constitue une dimension cruciale du marketing des services. Une particularité importante réside dans le fait que le FIA adopte une approche différente du FCMA en matière de recrutement. Contrairement au FCMA, le FIA n'a pas recours à des bénévoles, soulignant une distinction dans la gestion de la main-d'œuvre entre les deux festivals.

L'absence de salariés dédiés au sein du FCMA constitue une particularité notable qui met en danger l'efficacité de l'outil qu'est le personnel en contact, qui rend également la gestion plus complexe, car il peut être difficile d'assurer une formation continue, une coordination efficace et une réponse adaptée aux besoins changeants du festival. Contrairement au FIA qui dispose d'une équipe stable et dédiée, le FCMA dépend largement de bénévoles, sans avoir de personnes spécifiquement désignées avec les compétences nécessaires de manière permanente. En ce qui concerne la stabilité du personnel, bien que la direction du FIA connaisse des changements réguliers avec le remplacement du directeur et de son délégué environ tous les six ans, il est essentiel de noter que la feuille de route, établie par le Conseil d'Administration, reste relativement stable. Cette continuité assure une cohérence dans la vision et la mission du festival malgré les changements de leadership.

Par ailleurs, le personnel en contact joue un rôle prépondérant dans les deux festivals, agissant comme un outil essentiel dans la prestation des services. Même si la direction peut évoluer, la stabilité du personnel en contact assure une certaine continuité dans l'expérience des festivaliers. Leur rôle dans l'accueil, l'information et la communication est fondamental pour la satisfaction du public.

Nous avons observé, en particulier dans le cas du FCMA, une sensibilité particulière de

certaines parties prenantes, notamment les grands sponsors et les pouvoirs publics, qui exigent des types spécifiques de personnel en contact. Ces parties prenantes attachent une importance particulière à la qualité du personnel impliqué, et leur implication peut dépendre en grande partie de la compétence et de la familiarité de ces individus avec les exigences spécifiques du festival. En d'autres termes, la réussite des interactions avec ces parties prenantes dépend de la sélection attentive du personnel en contact.

Le FIA est le seul à adopter une approche de marketing relationnel en raison de la diversité des parties prenantes impliquées et de l'institutionnalisation profonde de l'événement. Cela signifie qu'il cherche à établir et à entretenir des relations à long terme avec les divers acteurs tels que les artistes, les partenaires, les sponsors, les pouvoirs publics et bien sûr, le public. Cette approche vise à créer des liens durables et mutuellement bénéfiques avec toutes les parties prenantes, reconnaissant l'importance de ces relations dans le succès global du festival.

La coordination des diverses initiatives menées auprès des différentes catégories de parties prenantes, mentionnées précédemment dans la 2ème partie, constitue la principale difficulté.

Dans le cas spécifique du FCMA, les liens entre les parties prenantes sont établis sur la durée, construits sur des bases de confiance et d'amitié. Cette dynamique relationnelle s'inscrit dans un réseau économique qui rassemble divers acteurs du secteur public et privé.

Du côté du FIA, la prise de conscience de l'importance d'un réseau de partenaires a conduit à des initiatives plus proactives. Ces actions servent non seulement à renforcer les liens existants, mais aussi à favoriser de nouvelles collaborations au sein du réseau des parties prenantes, contribuant ainsi à la pérennité et à la croissance du festival.

### **6-3-3 Les actifs de la marque**

« *Le Festival d'Avignon est à Avignon* » dit Olivier PY<sup>27</sup>.

L'image d'un festival est souvent étroitement liée à l'image d'un territoire, et cela se reflète dans les noms des festivals étudiés. Les deux festivals portent le nom de leur ville respective, établissant ainsi un lien fort avec leur lieu d'origine. Cependant, le FCMA va encore plus loin en incorporant sa spécialité, le court métrage, dans son nom, ce qui ajoute une dimension distinctive à sa marque.

---

<sup>27</sup> Entretien avec Paul RONDIN. Le directeur délégué.

Concernant la propriété de la marque, le FIA est détenu par son Conseil d'Administration (CA). La gouvernance par le CA suggère une responsabilité partagée dans la préservation de l'identité et de la notoriété du festival. La marque du FIA est donc gérée de manière collective, reflétant une vision partagée de la façon dont le festival doit être positionné et perçu. Cette approche de la propriété de la marque implique également une plus grande implication des parties prenantes dans la gestion et l'évolution de la marque du FIA.

Les enceintes qui accueillent les deux festivals jouent un rôle crucial dans le renforcement de leur identité, de leur image et de leur notoriété

Pour le FIA, ces espaces deviennent des éléments narratifs essentiels, formant un écosystème où l'alchimie entre les lieux et les acteurs contribue de manière significative à la perception globale du festival. La *FabricA*, en tant que propriétaire du FIA, offre des avantages variés en tant que lieu polyvalent qui va au-delà d'une simple salle de spectacle. La Cour d'honneur du Palais des Papes est une autre enceinte indissociable du FIA. Cette cour historique est systématiquement associée au festival, renforçant son ancrage dans le patrimoine et offrant une expérience unique aux spectateurs. Même les nouvelles enceintes modernes contribuent à cette alchimie en réunissant le côté patrimonial du festival avec la créativité contemporaine que la direction cherche à mettre en avant. Ainsi, l'ensemble de ces lieux crée une synergie puissante, contribuant à forger l'identité visuelle et émotionnelle du FIA.

Quant au FCMA, confronté à l'absence de propriété, navigue dans un paysage où les choix des lieux sont souvent tributaires de plusieurs facteurs. Tout d'abord, l'état des relations entre le festival et les dirigeants des propriétés publiques disponibles joue un rôle déterminant. Ces relations peuvent influencer la disponibilité des lieux et l'accès aux infrastructures nécessaires. Le coût de la location représente également un défi financier significatif pour le FCMA. L'instabilité financière inhérente au festival affecte la capacité à choisir des lieux idéaux en fonction de critères artistiques plutôt que strictement économiques. Cette dépendance financière limite les options de lieux et influence la diversité des expériences offertes au public.

De plus, le festival doit s'adapter à l'aménagement des salles mises à sa disposition. Les caractéristiques physiques des lieux peuvent influencer la façon dont les films sont présentés et la qualité de l'expérience globale pour le public.

Le festival fait face à un défi réglementaire majeur en raison de la nature de sa propriété. Tous les événements non placés sous la tutelle de l'État se heurtent au défi réglementaire difficile,

voire impossible, d'accéder à des lieux patrimoniaux tels que l'amphithéâtre ou le théâtre romain antique d'Alexandrie, qui pourrait avoir un impact similaire à la cour d'honneur du FIA. Ainsi, le FCMA doit jongler avec ces divers éléments pour créer un festival dynamique malgré les contraintes liées au choix des lieux.

L'utilisation de l'association avec des personnalités est une approche exclusive adoptée par le FCMA. Cette association revêt une importance capitale, d'une part, en tant qu'exigence de la société égyptienne et de sa culture, pour inciter les divers acteurs à participer au festival. D'autre part, l'ambition et le projet de la direction visent à élargir l'envergure et la visibilité de leur festival, ce qui ne pourrait être réalisé que par la présence de célébrités du domaine. Bien que cela puisse compromettre l'identité du festival, axée sur le court métrage et les créateurs moins connus, leurs objectifs ne pourront être atteints que par une visibilité médiatique accrue, qui s'accompagne généralement de la participation de personnalités renommées. En outre, l'utilisation d'« influenceurs » ou de personnalités populaires des réseaux sociaux constitue une stratégie visant à cibler spécifiquement leur public. Cette approche s'inscrit dans une démarche de communication moderne qui reconnaît l'impact significatif des figures influentes sur les plateformes en ligne. En engageant des personnalités connues, le festival cherche à toucher des audiences spécifiques, à accroître leur visibilité sur les médias sociaux et à élargir leur portée auprès de communautés préexistantes. Cela peut également contribuer à créer un buzz autour de l'événement et à attirer l'attention de nouveaux publics intéressés par les contenus et les valeurs promues par les influenceurs associés.

## **Conclusion**

Dans cette étude comparative, nous avons exploré deux festivals distincts, le Festival *In* d'Avignon et le Festival de court métrage d'Alexandrie, mettant en lumière leurs différences géographiques et sectorielles. Malgré ces particularités, nous avons adopté une approche uniforme pour analyser les dimensions communes révélant l'impact significatif des parties prenantes dans le processus de cocréation de valeur de la marque pour ces événements culturels.

En examinant les actions des dirigeants envers les parties prenantes, nous avons constaté que celles-ci vont au-delà du simple consommateur final, englobant les entreprises partenaires, les pouvoirs publics, les médias et les ressources humaines. Ces initiatives démontrent une prise de conscience stratégique des dirigeants pour influencer positivement l'environnement du festival.

Enfin, dans notre tentative de définir une stratégie de marque pour ces festivals, nous avons souligné l'importance de considérer l'ensemble des parties prenantes dans la construction et la promotion de la marque. Cette approche holistique reconnaît que la valeur de la marque ne se crée pas uniquement à travers le spectacle, mais aussi à travers les relations entretenues avec les divers acteurs impliqués.

Le prochain chapitre explorera les implications managériales découlant de nos analyses.

# **Chapitre 7 : La gestion du festival en tant que marque: implications manageriales**

Après avoir mené une analyse comparative des cas étudiés sur le terrain, ce dernier chapitre de la thèse recentrera la stratégie de marque au cœur du système événementiel, aligné avec le cadre conceptuel explorant les sources de valeur de la marque.

En effet, l'objectif de cette recherche était d'explorer la gestion du festival en tant que marque, en mettant particulièrement l'accent sur les sources de valeur de la marque dans un processus de cocréation de valeur avec les différentes parties prenantes.

Dans cette perspective, nous nous pencherons dans une première partie sur le processus d'élaboration de la marque événementielle, du développement de son identité à la construction de son capital-marque.

La seconde partie du chapitre sera dédiée à présenter les implications managériales découlant du modèle de management de la marque événementielle, en tenant compte du cadre conceptuel axé sur la cocréation de valeur avec les différentes parties prenantes.

## **7-1- La marque événementielle**

Parmi les deux festivals étudiés sur le terrain, le Festival de court métrage d'Alexandrie (FCMA) ne met pas en avant de manière explicite une stratégie de marque de la part de ses dirigeants. Ils semblent plutôt axer leurs efforts sur des aspects pratiques tels que l'organisation, les finances et les aspects commerciaux. Cependant, selon Collin-Lachaud et Duyck (2002), dans un environnement concurrentiel intense, adopter une approche marketing devient essentiel pour les événements tels que les festivals.

Notre perspective est que la gestion du festival sous l'angle de la marque ne se limite pas à une simple question de stratégie commerciale. Elle offre également une évaluation de la qualité de l'événement. Comme le suggèrent les cas étudiés, la puissance de la marque peut agir comme un rempart contre l'incertitude qui accompagne l'organisation de festivals

Cependant, il est crucial de souligner que la marque d'un festival peut être vulnérable à des associations négatives provenant de divers niveaux environnementaux. Ces influences extérieures peuvent façonner la perception de la marque, soulignant ainsi l'importance d'une approche stratégique de gestion de la marque pour relever les défis concurrentiels et préserver la réputation du festival.

Nous construisons progressivement le capital-marque de l'événement en suivant le guide fourni par Kapferer (1998).

### **7-1-1 La définition de l'identité**

Le manager doit consciemment sélectionner des éléments d'identité qui véhiculent les valeurs fondamentales de l'événement.

Le nom du festival représente une association mémorable et puissante dans l'esprit des divers publics. C'est un élément clé pour positionner le festival sur le marché des événements, influençant la perception et la reconnaissance de la marque par les parties prenantes. Un choix judicieux renforcera l'identité du festival, renforçant ainsi sa position et sa réputation dans le secteur des festivals et auprès du public cible.

Définir la marque d'un festival va au-delà d'une simple description, et cela permet d'incarner,

selon Kapferer (1998), différentes facettes d'identité en accord avec ses valeurs, ses missions, et son style de communication.

La marque confère au festival un réseau de significations, assurant une continuité temporelle et spatiale, tout en établissant une identité distinctive.

Un instrument clé dans la construction de l'identité de la marque, notamment développé par Kapferer (1998), est le « prisme d'identité », particulièrement adapté au contexte du festival. Ce modèle peut fournir au gestionnaire du festival des indications précieuses pour façonner et renforcer l'identité de la marque.

Dans la dimension « physique » du prisme d'identité, qui englobe les caractéristiques immédiatement perceptibles, il s'agit de définir des éléments tels que le domaine d'activité du festival (spectacle vivant, court métrage), le lieu géographique où il se déroule (la ville), les couleurs associées à son image, et même le nom du lieu où se déroulent les événements. Cela contribue à établir une première impression tangible et distinctive pour les participants et les observateurs. Cependant, selon nos analyses, le FCMA présente une dimension physique de son identité de marque qui est moyenne en raison de son lien relativement limité avec son territoire. Cette observation est convergente avec celles faites sur les autres festivals en Égypte, qu'ils soient de grande envergure comme le Festival International du Film du Caire ou de taille plus modeste comme le FCMA. Le lien territorial du FCMA avec Alexandrie et son environnement local peut être perçu comme moins prononcé par rapport au FIA où l'identité territoriale est plus fortement ancrée dans la culture et l'histoire. Les festivals en Égypte, y compris le FCMA, peuvent être confrontés à des défis structurels et logistiques qui limitent leur capacité à intégrer pleinement les caractéristiques de leur territoire dans leur identité de marque. Ces défis peuvent inclure des contraintes financières, des limitations de l'infrastructure locale, ou encore des politiques culturelles qui ne favorisent pas nécessairement le développement d'une identité territoriale forte pour les événements culturels.

Dans la dimension « personnalité », l'idée est d'incarner des traits distinctifs liés à l'ouverture et à l'extraversion, des qualités qui reflètent la personnalité des villes accueillant les festivals. Il s'agit d'adapter l'événement aux caractéristiques et à l'ambiance spécifiques de chaque lieu, créant ainsi une connexion plus profonde avec le public local et renforçant l'adhésion de l'événement à l'esprit de la ville hôte. Cela peut inclure des éléments tels que la programmation artistique, le ton général de l'événement, et même des interactions spécifiques avec la communauté locale. L'interaction du FIA avec sa communauté locale a été clairement démontrée lors de notre analyse. Cela se manifeste notamment à travers l'interconnexion entre



les différents lieux du festival, créant ainsi une expérience globale et immersive pour les festivaliers. Cette interconnexion favorise la mobilité à travers la ville, renforçant le sentiment d'appartenance à une communauté élargie de participants au festival. De même, les publics locaux sont activement intégrés à cette dynamique, devenant des participants actifs et engagés dans la vie culturelle de leur ville. Cette appropriation sociale de l'espace festivalier renforce les liens communautaires et favorise un sentiment d'identité partagée entre les résidents et les festivaliers. Au FCMA, nous avons également observé cette interaction, par exemple à travers le bénévolat des résidents d'Alexandrie dans le festival, témoignant de leur engagement et de leur participation active à l'événement.

Dans la dimension « culture », le système de valeurs qui inspire la marque est étroitement lié à l'identité territoriale de l'événement. Le FIA, par exemple, puise sa culture dans le riche patrimoine avignonnais. Cela se traduit par une intégration subtile des éléments culturels locaux dans la programmation, les activités et la communication de l'événement. En mettant en avant ces aspects culturels, le festival renforce son ancrage dans la communauté locale et crée une expérience distinctive pour les participants. La Cour d'honneur du palais des papes comme lieu emblématique du FIA est parfait pour illustrer cette intégration des éléments culturels locaux dans la programmation du festival. Au FCMA, bien que cette intégration soit moins prononcée, des efforts sont déployés pour y parvenir. Par exemple, l'utilisation d'éléments du patrimoine de la ville d'Alexandrie dans leurs affiches témoigne de leur volonté de mettre en valeur leur héritage culturel local. Bien que ces initiatives puissent être moins développées que celles du FIA, elles démontrent néanmoins une tentative de renforcer le lien entre le festival et son territoire.

Pour la dimension « relation », on observe la transaction entre les personnes lors d'un événement. Le Festival *In* d'Avignon, incarnent une relation festive et émotionnelle autour d'un service, qui prend la forme d'un spectacle. En plus de cela, le festival met en place des services spécifiques pour les professionnels et entretient un réseau de partenariats stratégiques. De plus, il propose une variété de projets et d'activités pour son public, enrichissant ainsi l'expérience globale du festival. Dans le cas du FCMA, en revanche, cette dimension semble moins développée. Cette dimension met en lumière l'importance de l'interaction entre les participants, les artistes et l'événement lui-même. En favorisant une atmosphère de célébration et d'émotion, le festival renforce les liens entre les parties prenantes, contribuant ainsi à forger une identité relationnelle distinctive pour la marque.

Dans la dimension « reflet », on aborde l'image du consommateur auquel la marque s'adresse. Cette dimension considère le reflet comme indissociable des spectateurs, des partenaires et des fournisseurs des festivals. Il est important de noter que ces consommateurs se distinguent par des niveaux d'implication variés. Ainsi, l'identité de la marque doit être façonnée de manière à refléter les attentes, les valeurs et les caractéristiques spécifiques de chaque groupe de parties prenantes, contribuant ainsi à une image globale cohérente et positive. Pour le FIA, par exemple, qui attire un public international ainsi que des partenaires et des fournisseurs de renommée mondiale, l'image se veut à la fois sophistiquée, artistique et ouverte à la diversité culturelle. Pour le FCMA, dont le public et les partenaires peuvent être plus locaux ou régionaux, l'image reflétée peut être davantage axée sur la proximité, l'accessibilité et la valorisation de la culture locale.

Pour terminer, dans la dimension « mentalisation » du prisme d'identité, on explore la réflexion interne de la marque. La consommation d'un festival crée un lien particulier avec la personne elle-même. Au sein du FIA et du FCMA, cet aspect est particulièrement prononcé, comme l'ont confirmé les directions des deux festivals. Les artistes qui participent à ces événements ressentent souvent une fierté et un sentiment d'appartenance à l'entité du festival. Ils voient ces plateformes comme des opportunités uniques de partager leur art avec un public passionné et diversifié, ce qui renforce leur attachement à la marque du festival. C'est un aspect crucial à considérer dans la gestion de la marque, car il influence directement la perception individuelle et la fidélité à long terme.

Le développement de la marque, ancrée dans l'identité, peut se concrétiser à travers une stratégie de marque et des initiatives marketing.

## **7-1-2 Les stratégies marketing applicables au festival**

Dans l'effort de développer la marque, enracinée dans son identité, les gestionnaires de festivals recourent souvent à une stratégie de marque et mettent en place des actions marketing. Le marketing des services émerge comme l'approche la plus couramment adoptée dans cette démarche.

Il est crucial de mettre en avant que la qualité du spectacle est au cœur des préoccupations, bien

que sa garantie reste complexe. La réputation des deux festivals repose en grande partie sur une programmation de qualité, évaluée selon des critères esthétiques et artistiques. Cependant, cette qualité, étant donné la nature des événements en direct et l'incertitude parfois associée (notamment dans le cas du spectacle vivant), ne peut être entièrement maîtrisée. Les dirigeants, malgré ces défis, s'attachent sans relâche à améliorer les conditions environnementales entourant les spectacles.

La gestion des aspects physiques, en particulier, bénéficie d'une attention particulière.

Au FIA, les organisateurs s'efforcent d'optimiser le confort des spectateurs, comme en témoignent les nombreux projets liés au théâtre et au siège social, la *FabricA*. Le travail sur les équipements culturels, avec des innovations constantes, vise à améliorer l'acoustique des auditoriums tout en permettant une modulation des espaces et du son. Cette démarche s'inscrit dans un contexte où le territoire français se dote progressivement d'équipements culturels rénovés ou entièrement neufs. Quant au FCMA, bien que cette préoccupation soit également présente, son exécution rencontre des défis particuliers.

Le marketing des services, avec son concept de coproduction du public, s'entrelace de manière harmonieuse avec le marketing de l'expérience dans le contexte des festivals. Les organisateurs de festivals, tels que le FIA, doivent maintenir et promouvoir ce rôle de coproduction du public. Le FIA réussit à instaurer un environnement fusionnel qui facilite la participation active du public. Lorsqu'un spectateur participe à un spectacle, il ne fait pas que consommer passivement, mais s'approprie l'expérience de manière significative.

Cette implication va au-delà de la simple expérience de consommation conventionnelle. Il s'agit d'une véritable coproduction, où les spectacles des groupes d'amateurs avignonnais deviennent une partie intégrante de l'identité de la marque. Dans les ateliers de création de court métrage également, l'interaction est guidée par des professionnels. Ces ateliers débouchent sur la réalisation de courts métrages spécifiques aux participants, enrichissant ainsi le festival. L'objectif ultime est de permettre au public non seulement d'être divertis mais surtout de contribuer activement à la création du festival à travers ses émotions et sa participation créative.

La dimension tribale dans le marketing, une fois ajoutée à celles des services et de l'expérience, devient cruciale à considérer. Les festivals, par nature, représentent une valeur fondamentale de connexion entre les spectateurs, entre les spectateurs et les artistes, ainsi qu'entre les partenaires économiques.

Le FIA est intrinsèquement doté d'un potentiel tribal fort, favorisé par son atmosphère immersive et participative. En revanche, le FCMA peut renforcer la valeur de lien de son offre en proposant des débats avec les acteurs du domaine ou en créant des espaces de rencontres innovants, allant au-delà des traditionnelles buvettes. Cela pourrait contribuer à créer un sentiment de communauté plus fort parmi les participants et à renforcer les liens entre les différents acteurs du festival.

Le marketing relationnel, avec des outils tels que le CRM (*Customer Relationship Management*), se présente comme une ressource précieuse pour les gestionnaires de festivals. Ces outils permettent une meilleure compréhension du public et des partenaires, facilitant ainsi le ciblage précis et la fidélisation.

Parallèlement, en tenant compte de toutes les dimensions marketing mentionnées précédemment, l'utilisation du marketing classique doit s'adapter aux particularités des festivals. Le mix marketing, comprenant les éléments tels que le produit, le prix, la promotion et la distribution, doit être ajusté pour répondre aux besoins spécifiques de ce secteur.

Voici un récapitulatif des différentes stratégies marketing applicables au festival, présenté dans le tableau ci-dessous.

<b>Dimensions marketing du festival</b>	<b>Objectifs</b>	<b>Actions</b>
Service	Garantir la qualité du festival	Optimisation des conditions physiques Gestion de l'équipe opérationnelle Sélection des contenus artistiques (programmation)
Expérience	Optimiser l'expérience de consommation	Extensions de l'offre (offres périphériques) Animations Prix et compétitions
Tribale	Favoriser le lien entre les différentes parties prenantes	Extensions de l'offre (offres périphériques) Produits dérivés Création d'espaces de rencontres Participation des artistes à des opérations

Relationnelle	Fidéliser et mieux connaître ses parties prenantes	CRM marketing direct
Traditionnelle	Accroître la fréquentation et la participation par les outils du mix	Ajuster la communication pour refléter les aspects tribaux et expérientiels du festival Établir des tarifs différenciés en tenant compte des divers segments de public

*Tableau 31 les stratégies marketing applicables au festival*

En complément des initiatives marketing orchestrées par les responsables, nous nous sommes penchés sur une piste peu explorée, celle des associations à la marque. Nous avons privilégié un type spécifique d'associations détaillé par Aaker (1991) en ce qui concerne le capital-marque. Ces associations englobent la localité d'origine du produit, son lieu de distribution, les personnalités qui lui sont associées, ainsi que ses partenariats avec d'autres marques. Cette approche, adaptée à la nature distinctive du produit « festival » et à sa forte dépendance envers les parties prenantes financières, s'est avérée pertinente pour analyser l'influence des acteurs sur le capital-marque des festivals à travers des associations significatives.

### **7-1-3 Les associations à la marque**

#### **L'association avec le lieu d'accueil du festival.**

Les festivals, dans leur grande majorité, sont étroitement liés à leur localité, que ce soit à l'échelle nationale, régionale, départementale, ou urbaine. Cette association manifeste généralement par la présence du nom de la localité aux côtés de celui du festival. Il est important de noter que certaines villes ont exploité des événements pour renforcer leur notoriété. L'accueil des Jeux Olympiques ou d'une Exposition Universelle offre à une ville une visibilité médiatique significative. À une échelle plus modeste, certaines villes moyennes ont bâti leur renommée grâce à un événement spécifique, comme Arles, renommée pour son Festival de la Photographie, Annecy, reconnue pour son Festival International du Film d'Animation, ou Deauville, célèbre pour son Festival du Cinéma Américain.

Les gestionnaires d'événements utilisent divers outils pour renforcer l'identification de la manifestation à un territoire. Au FIA, par exemple, la couleur rouge fréquemment utilisée rappelle les couleurs présentes dans différentes entités de la ville, telles que le logo de

l'université d'Avignon et l'office du tourisme d'Avignon. De plus, les trois clés symbolisant l'histoire de la ville et sa relation avec la papauté contribuent à cette identification.

De même, le FCMA intègre dans son logo l'obélisque grec, qui symbolise les fondations architecturales d'Alexandrie et rappelle les origines grecques de la ville. Les deux palmes, emblématiques du cinéma, sont également présentes dans le logo, avec le nom du festival, assurant une identification claire et immédiate.

Les animaux emblématiques, tels que l'ours pour le Festival de Berlin, le lion pour le Festival du Film de Venise, ou le macareux pour le Festival International du Film de Reykjavik, sont également des éléments fréquemment utilisés.

Cependant, les gestionnaires d'événements peuvent exploiter d'autres éléments pour renforcer cette identification.

De plus, les enceintes culturelles qui accueillent les festivals jouent un rôle essentiel dans la construction de l'identité de ces événements. Le FIA, bénéficiant de la possibilité de mettre en valeur ses enceintes, crée une expérience immersive pour les spectateurs, renforçant ainsi l'impact émotionnel du festival. Cette mise en valeur délibérée contribue à l'association forte entre le FIA et ses lieux emblématiques, renforçant la marque du festival. Pour le FCMA, bien que confronté à des défis, le choix d'enceintes historiquement et culturellement significatives, comme l'Opéra d'Alexandrie, témoigne de la volonté de créer des connexions profondes avec le territoire, enrichissant ainsi l'identité du festival.

Presque systématiquement, l'association avec le lieu d'accueil demeure robuste.

### **L'association au média : actions sur la notoriété et l'image du festival**

La médiatisation des festivals joue un rôle crucial dans l'établissement de leur notoriété et de leur image. La couverture médiatique locale des festivals par la presse, la radio, et la télévision offre une visibilité essentielle, permettant au public de s'informer sur les détails clés des événements, tels que les horaires, les artistes présents, et les tarifs. Ces médias locaux jouent un rôle crucial dans la création d'une atmosphère anticipée autour du festival au sein de la communauté locale.

La retransmission intégrale de certains spectacles à la télévision représente un tournant majeur. Cela propulse le festival dans une nouvelle ère, où il acquiert une notoriété plus large et une image grand public. La visibilité à l'échelle nationale ou même internationale peut contribuer

de manière significative au succès et à la réputation du festival. La médiatisation devient ainsi un catalyseur puissant pour attirer l'attention du public et renforcer la position du festival dans le paysage événementiel.

En outre, la médiatisation participe à la construction de l'image du festival. Dans cette perspective, l'aspect critique des médias prend de l'importance, car il contribue à façonner la perception du public envers l'événement. La mission d'information des médias se transforme en une influence plus large sur la réputation et l'identité du festival.

En général, les médias tendent à véhiculer des associations positives à l'événement, particulièrement lorsque des partenariats sont établis entre les médias et le festival. Cette collaboration renforce souvent la perception positive du public envers le festival, car elle bénéficie de la crédibilité et de l'influence des médias.

Parallèlement, la prépondérance des médias a entraîné le développement de pratiques individuelles chez les spectateurs. Les retransmissions télévisées enregistrées en ligne et les vidéos des différentes rencontres sont devenues des moyens courants pour les individus de revivre et de partager leurs expériences festivières. Ces pratiques contribuent à étendre l'influence du festival au-delà de son lieu physique, touchant un public plus large grâce aux plateformes numériques.

Il convient d'ajouter que les conférences de presse et les partenariats avec la presse internationale élargissent le public potentiel, renforçant la portée et l'influence du festival à l'échelle mondiale.

### **L'association aux célébrités attachés à la marque.**

L'association aux personnalités attachées à la marque constitue un élément clé pour donner une identité distinctive au festival. Les artistes, célébrités et même les dirigeants charismatiques jouent un rôle essentiel en façonnant le style et l'image du festival. Les festivals utilisent l'image d'artistes renommés pour promouvoir leurs événements, souvent à travers des contrats d'image où les artistes prêtent leur image à des opérations de promotion de produits ou de services.

Cette dimension a été particulièrement observée dans le cas du FCMA, où le recours aux vedettes ou aux célébrités demeure une approche largement adoptée, comme c'est souvent le cas pour les grands festivals cinématographiques. Leur image est souvent utilisée par les médias à travers des interviews et également dans des opérations de relations publiques impliquant des sponsors ou des collectivités locales.

La présence d'artistes renforce le style du festival, lui conférant une dimension artistique et

médiatique distinctive. Le style d'un événement est une combinaison subtile de divers éléments qui le distinguent des autres. Selon Getz (2005), le style est étroitement lié à une expression artistique.

La présence de personnalités renommées ajoute une dimension prestigieuse au festival, attirant l'attention des médias, des partenaires, notamment des sponsors, et du public. Les stars, qu'elles soient acteurs, réalisateurs ou autres figures influentes, contribuent à créer une aura spécifique autour du festival. Leur participation non seulement attire un public plus large mais renforce également l'identité et la réputation du festival dans l'industrie cinématographique.

De plus, le FIA établit des collaborations avec des artistes renommés à chaque édition, tels que Fanny Ardant en 2015, Thomas Ostermeier en 2004 et 2015, Isabelle Huppert en 2013, 2015 et 2021, Angélique Kidjo en 2017 et 2022, ainsi qu'Omar Sy en 2021. La participation de ces artistes revêt une importance cruciale dans la programmation, offrant au Festival l'opportunité d'explorer de nouveaux territoires artistiques à chaque édition. Leur contribution ne se limite pas seulement à l'aspect artistique du festival, mais elle influence également sa réputation et son attrait, renforçant ainsi son rayonnement.

Il est intéressant de noter que, tout comme il existe un style propre à chaque artiste, il existe également un style distinct dans le management ou la direction des festivals. Les dirigeants se démarquent par leur continuité, indiquant une direction constante, ou par leur rotation, signalant des changements fréquents à la tête. Ils se distinguent également par leur approche en matière de gestion ou de programmation, ainsi que leur aptitude à naviguer au sein des réseaux politiques, économiques et associatifs.

Dans le domaine culturel, différentes stratégies peuvent être adoptées, telles qu'une politique mettant en avant des artistes renommés, une politique favorisant les talents locaux, voire une combinaison des deux. Les dirigeants peuvent avoir des mandats éphémères, apportant un souffle nouveau à chaque édition, ou exercer leur influence pendant de nombreuses années, instaurant ainsi une continuité dans la direction du festival. Cette diversité de styles de management contribue à façonner l'identité et la dynamique propre à chaque événement culturel.



## **L'association à d'autres marques**

L'alliance entre les organisateurs de festivals et leurs partenaires peut se concrétiser par des collaborations portant sur des produits ou l'extension de l'offre de services. Les festivals ne se limitent plus uniquement aux spectacles, mais élargissent leur offre en intégrant des produits et services périphériques. Cette diversification vise à garantir la pérennité des festivals face à l'incertitude inhérente aux performances artistiques.

Dans notre analyse, nous avons distingué deux approches de diversification adoptées par les organisateurs de festivals. Tout d'abord, il y a la stratégie axée sur les produits dérivés, où les organisateurs établissent des partenariats en accord avec leur politique globale. Un exemple concret est le FIA, qui a développé des collaborations alignées sur sa charte de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE). Cette stratégie implique la création de produits dérivés en partenariat avec des entreprises partageant les mêmes valeurs.

En parallèle, nous avons observé une stratégie d'extension de l'offre de services. Cette approche englobe à la fois des produits visant à renforcer la valorisation et la diffusion de la marque du festival, et des services périphériques liés au spectacle ou à l'activité. Ces services peuvent inclure des événements spéciaux, des animations, des jeux, ainsi que des services additionnels tels que des bars.

Le FIA a adopté une approche diversifiée en étendant sa marque tout au long de l'année, mettant particulièrement l'accent sur le développement d'actions d'éducation artistique et culturelle. Cela contribue à ancrer la présence du festival au-delà de ses événements principaux, établissant des connexions durables avec son public.

Il faut noter que le Festival *In* d'Avignon se distingue par son statut d'institution nationale, solidement ancrée dans le paysage culturel depuis plus de 70 ans. En tant qu'association d'intérêt général, il bénéficie d'une assise juridique solide et d'un soutien substantiel des collectivités publiques. Cette position confère au festival une certaine obligation de diversification de ses activités.

L'ancienneté et la nature institutionnelle du Festival imposent une responsabilité envers la communauté et la culture qu'il représente. La diversification devient alors une stratégie non seulement pour assurer la pérennité des activités artistiques, mais aussi pour répondre aux attentes de la société et des autorités publiques qui le soutiennent. Cette diversification peut

être vue comme un moyen d'étendre l'impact du festival au-delà de son événement principal, contribuant ainsi à sa mission plus large de promotion culturelle et d'éducation artistique.

<b>Types des associations à la marque</b>	<b>Relations au festival</b>	<b>Effets sur la marque du festival</b>
Lieux d'accueil	Forte dépendance à l'égard de la gestion du support physique, généralement détenu par cette localité	1-Identité : renforce son caractère distinctif, le reliant aux valeurs et à la culture de la localité 2-Notoriété : l'association étroite entre le festival et le nom de la localité crée une intégration forte
Enceinte	1- Rôle central dans l'expérience des participants (individuellement ou en groupe) 2-Élaboration de l'ambiance et du décor	1- Image : influencer la perception des différents publics 2- Notoriété : association mémorable entre le lieu et le festival
Médias	Dépendance étroite en ce qui concerne la visibilité et la connaissance du festival	1- Image : perspective critique (façonner la perception du public envers le festival) 2- Notoriété : mission d'information
Célébrités et personnalités	1-Les dirigeants et leur équipe contribuent à définir le style et l'image. 2-L'image positive des artistes renommés sert de vecteur promotionnel essentiel. Elle garantit l'attraction de l'attention des médias, des partenaires, notamment des sponsors, et du public. 3-L'implication de célébrités dans les performances artistiques offre une diversification de la programmation, enrichissant ainsi l'expérience globale du festival.	1-Identité 2-Style 3-Personnalité

Autres marques	L'organisateur du festival, dans son rôle de gestionnaire visant à établir une marque commerciale forte, s'associe à des entreprises spécialisées dans la gestion de produits ou services.	1- Création de produits dérivés 2-Diversification de l'extension de l'offre 3- Création de service 4-L'externalisation ( <i>Outsourcing</i> )
----------------	--	--

Tableau 32 Contribution des associations au capital marque du festival

Le capital-marque du festival tire sa richesse donc de diverses associations, intégrant des éléments essentiels tels que le lieu d'accueil, l'enceinte du spectacle, les partenaires, les personnalités impliquées et le public. Ces différentes associations exercent une influence significative sur les deux composantes fondamentales du capital-marque, à savoir la notoriété et l'image.

En explorant de manière approfondie cette dynamique, on constate que le festival voit son capital-marque s'enrichir considérablement grâce à cette multitude d'associations variées.

### 7-1-4 Capital-marque des festivals

Au cours de cette recherche, nous avons examiné en détail la nature singulière des festivals en tant que forme de service, mettant en lumière leur capacité exceptionnelle à susciter des émotions, à favoriser l'identification et à offrir une expérience riche en contenu.

L'intégration du concept de marque dans la gestion des festivals se révèle être une stratégie judicieuse pour exploiter pleinement le potentiel unique de ces événements. La marque joue un rôle crucial en cultivant l'engagement des différentes parties prenantes, en établissant la confiance et en encourageant la fidélité.

D'un point de vue juridique, le festival peut créer une filiale dédiée à la gestion de cette marque, lui permettant d'attirer la clientèle et de développer des activités commerciales. Pour les festivals de spectacle vivant, la filiale pourrait se concentrer sur la production et la commercialisation d'enregistrements audio ou vidéo des performances, la création de publications artistiques, ainsi que des collaborations avec des entreprises du secteur culturel.

D'un autre côté, la filiale du festival cinématographique pourrait se spécialiser dans la

production et la commercialisation de compilations de films primés, établir des collaborations avec des réalisateurs émergents, et gérer la vente de licences pour la diffusion de contenus exclusifs.

Sur le plan financier, la marque devient un levier permettant de positionner les produits à des prix compétitifs sur le marché. Un capital-marque solide contribue à attirer de nouveaux clients, qu'ils soient spectateurs, partenaires ou médias.

La marque n'est pas seulement une expérience limitée au festival, elle s'étend également au-delà des sphères culturelles. Les revenus supplémentaires peuvent être générés grâce au sponsoring, aux droits de retransmission et à la vente de produits dérivés, renforçant ainsi la viabilité financière du festival.

Ainsi, nous avons détaillé le processus de création de la marque d'un festival.

La deuxième partie vise à incorporer ce processus dans le cadre du modèle de gestion de la marque de festival.

## **7-2 Modèle de gestion de la marque d'un festival**

### **7-2-1 La gestion du festival en tant que marque**

En tirant profit des enseignements issus de l'analyse approfondie sur le terrain, notre proposition consiste à explorer de manière systématique les sources de valeur de la marque en impliquant activement les parties prenantes tout au long du processus événementiel. Conformément à notre postulat initial, la valeur de la marque découle des phases antérieures du festival, notamment la programmation, la réalisation et l'évaluation, et cette valeur atteint son apogée grâce à la cocréation avec les différentes parties prenantes.

Pour concrétiser cette approche, nous suggérons une réorientation stratégique visant à recentrer les parties prenantes au cœur du système de gestion de la marque.

La marque devient ainsi un instrument stratégique de programmation et de commercialisation, impliquant diverses parties prenantes dans le processus.

Le concept de marque revêt une importance cruciale dans la compréhension et la différenciation de l'identité et des valeurs d'un service, en particulier dans le contexte d'un festival. Pour un gestionnaire de festival, la marque devient un outil stratégique permettant de saisir les fondements essentiels de l'événement et d'en établir une distinction claire.

Imaginons un festival dont l'identité se caractérise par l'innovation et la découverte. Dans ce cas, le programmateur serait enclin à sélectionner des artistes dont la personnalité créative et engagée correspond à cette identité distinctive. Choisir des spectacles et des artistes alignés sur ces valeurs renforce la cohérence et l'authenticité de la marque du festival, créant ainsi une expérience unique pour le public.

De manière similaire, un directeur de festival peut orienter ses choix artistiques en fonction d'un positionnement spécifique. Cela pourrait se manifester à travers une focalisation sur une provenance géographique particulière, une aptitude spécifique au spectacle, ou encore un niveau de performance élevé. Ces décisions stratégiques contribuent à façonner l'identité du festival, définissant ainsi son positionnement distinct sur la scène événementielle.

Ainsi, en dehors de la sélection des artistes, la complexité du système festival, avec ses parties prenantes interdépendantes et ses multiples sources de financement, nécessite une stratégie marketing diversifiée. Les gestionnaires doivent adapter leurs actions en fonction des parties prenantes considérées comme « prioritaires ». Pour ce faire, il est crucial de cerner la diversité des profils de consommateurs du service festival, incluant le public, les partenaires, les pouvoirs publics, les médias et les fournisseurs. La stratégie de marque devient ainsi un outil essentiel de programmation et de commercialisation, permettant de définir une identité claire en adéquation avec les valeurs du festival. Elle guide le choix des artistes, la communication, et contribue à différencier l'offre sur le marché événementiel. En comprenant et en utilisant la stratégie de marque de manière cohérente, les gestionnaires peuvent mieux cibler les différentes clientèles, renforcer l'engagement des parties prenantes, et optimiser leur modèle économique.

Le capital-marque du festival, en tant que valeur ajoutée perceptible sur le marché par des profits accrus ou une part de marché plus importante, peut être considéré comme un puissant outil de commercialisation. Cependant, son efficacité dépend de la capacité à définir clairement les différentes sources de valeur auprès des cibles. Le modèle conceptuel développé dans cette thèse, tel qu'illustré dans la figure 11 (page 101), avait pour objectif d'explorer en profondeur les sources de valeur de la marque d'un festival pour ses diverses parties prenantes.

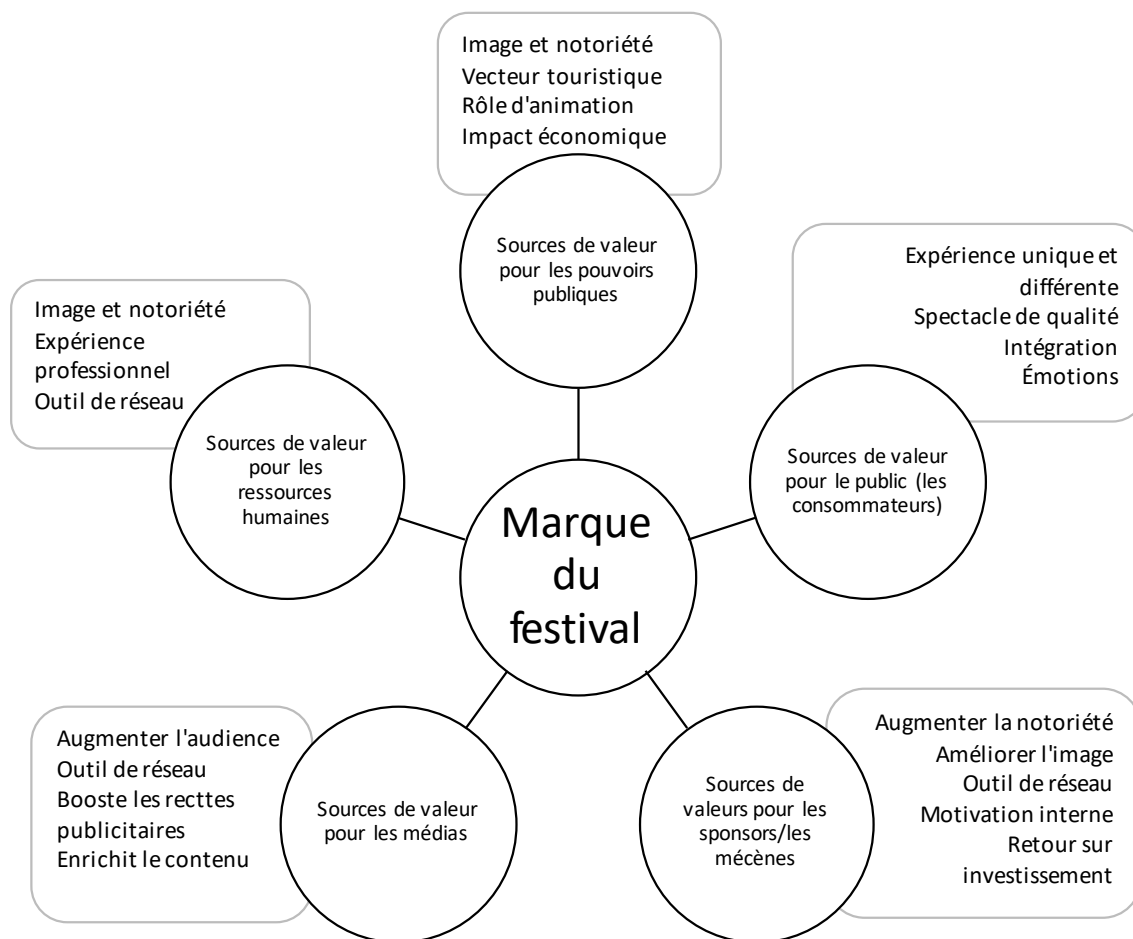


Figure 13 La sources de valeur de la marque d'un festival

D'après le modèle de gestion des événements (figure 4, p.34), la marque exerce une influence significative sur la conception globale du festival, allant de la programmation des spectacles à la détermination des cibles prioritaires. La stratégie de marque oriente les décisions prises par les gestionnaires du festival, dictant les choix artistiques et définissant la manière dont l'événement sera positionné sur le marché.

Dans le domaine de la programmation, la marque agit comme un guide, déterminant le style, la thématique, et l'atmosphère générale des spectacles. Elle contribue à façonner l'identité artistique du festival, créant ainsi une expérience distinctive pour le public. Les valeurs et les messages associés à la marque sont intégrés dans la sélection des artistes et des performances, renforçant ainsi la cohérence et la pertinence de l'événement. Un exemple concret illustrant cette dynamique a pu être observé lors de l'édition 2023 du FIA. À cette occasion, une initiative audacieuse a été lancée pour inviter des spectacles en anglais. Sur les 52 spectacles présentés, 11 étaient entièrement en anglais et 12 étaient proposés avec des surtitres en anglais.

Parallèlement, la stratégie de marque influence la sélection des cibles prioritaires. En

comprenant les attentes et les préférences des différentes parties prenantes, les gestionnaires peuvent ajuster leur communication et leurs offres pour mieux répondre aux besoins spécifiques de chaque groupe cible. Cela permet de maximiser l'impact de la marque en créant des connexions plus profondes et plus significatives avec le public, les partenaires, les médias et les autorités publiques.

La phase de réalisation dans le modèle de gestion des événements découle inévitablement de la programmation et exerce, à son tour, une influence directe sur la marque. À ce stade, la manière dont le festival est mis en œuvre façonne la perception qu'ont les parties prenantes de la marque, déterminant si l'événement est perçu comme une entité axée principalement sur la performance opérationnelle ou comme une expérience immersive où les aspects festifs priment sur les détails techniques, voire les deux simultanément.

Dans le cas où le festival est positionné comme une marque essentiellement technique, l'accent est mis sur une exécution sans faille, mettant en avant l'efficacité opérationnelle, la qualité logistique, et la rigueur dans la réalisation. Les spectateurs, les partenaires, et les médias reconnaissent alors le festival pour son professionnalisme et son organisation impeccable, renforçant ainsi une image de fiabilité et de compétence. L'analyse du FCMA révèle qu'il s'aligne davantage sur une approche où l'accent est mis sur la performance opérationnelle, malgré les défis managériaux rencontrés. Cette orientation confère au FCMA une réputation de professionnalisme et d'organisation impeccable parmi les autres festivals en Égypte.

D'un autre côté, si le festival vise à être une marque expérientielle, la phase de réalisation se concentre sur la création d'une atmosphère immersive et mémorable. Les aspects festifs, créatifs, et émotionnels prennent le devant de la scène, offrant au public une expérience unique. L'accent est mis sur la connexion émotionnelle, l'originalité artistique, et la création d'un environnement engageant. Cette approche peut renforcer la réputation du festival en tant que lieu où l'on vit des moments exceptionnels et où l'on crée des souvenirs durables. Le FIA se distingue par une approche qui intègre de manière équilibrée les aspects techniques et expérientiels. Par ailleurs, le FOA complète cette expérience en co-crédant une atmosphère expérientielle riche en éléments festifs et émotionnels. Cette approche implique une réflexion sur la manière dont le Festival d'Avignon, le *In* et le *Off*, s'inscrit dans le tissu urbain d'Avignon et comment il contribue à façonner l'identité territoriale de la ville.

La phase d'évaluation constitue l'instrument central pour mesurer le capital-marque du festival, en prenant en compte les diverses parties prenantes impliquées. Il s'agit essentiellement de

comprendre la perception du festival par ses différents participants. Toutefois, lors de notre recherche, cette phase n'a pas été directement observée dans les cas étudiés. Les attentes des différentes parties prenantes, telles que identifiées par la direction, ont été principalement déduites à partir du travail sur le terrain et des interactions avec les divers acteurs impliqués dans les festivals.

Les retours des ressources humaines peuvent fournir des informations précieuses sur l'expérience interne du festival, notamment en ce qui concerne l'organisation, le leadership, la satisfaction au travail, et la perception de l'événement en tant qu'entité collective. Les collaborateurs et bénévoles sont souvent les ambassadeurs directs du festival, et leur satisfaction et engagement peuvent influencer positivement la perception externe.

La critique médiatique demeure un facteur crucial dans cette évaluation. Les médias jouent un rôle prépondérant dans la construction de l'image du festival, et leurs retours, qu'ils soient positifs ou négatifs, contribuent à façonner la réputation de l'événement. La couverture médiatique, qu'elle soit à travers des critiques, des interviews, ou des reportages, offre un aperçu important de la manière dont le festival est perçu par le public.

En ce qui concerne les partenaires, leur satisfaction post-événement est également un indicateur significatif du succès de la collaboration. Les retours des partenaires permettent d'évaluer dans quelle mesure le festival a répondu à leurs attentes et contribué à atteindre leurs objectifs, que ce soit en termes de visibilité, d'image de marque, ou de retombées commerciales.

Les audiences télévisées et les données de billetterie offrent des indications tangibles sur la notoriété du festival. Une audience télévisée importante et des ventes de billets réussies sont des signes concrets de l'attraction et de la popularité de l'événement. Ces chiffres fournissent des éléments mesurables pour évaluer la portée du festival et son impact sur le public. Par exemple, en ce qui concerne les contenus audiovisuels du Festival *In* d'Avignon en 2021, la rubrique Audiovisuel du site a enregistré près de 70 000 vues entre mars et septembre, dont 26 600 avant le Festival, 33 200 en juillet et 10 100 d'août à septembre. Lors de la 75<sup>ème</sup> édition, « La Cerisaie », l'un des 14 spectacles du Festival, a été capté et diffusé sur France 5, atteignant une audience de 112 000 téléspectateurs (Rapport d'activité. 2021).

En conclusion, le modèle que nous avons utilisé partait de l'hypothèse que l'exploration des sources de valeur de la marque d'un festival, en intégrant les différentes parties prenantes dans une approche de cocréation de valeur, pourrait compenser les niveaux d'incertitude et créer une marque forte.

Cependant, nous avons identifié divers risques liés au contexte du festival, allant de l'aléa climatique à des incidents sanitaires, sécuritaires, jusqu'à des défis financiers. Dans ce contexte,



la stratégie de marque peut être intégrée dans une politique de gestion des risques. Une marque forte devient ainsi une protection efficace contre les aléas inhérents à toute activité événementielle.

Le Festival *In* d'Avignon, bien qu'il puisse être surpassé par des concurrents tels que le Festival *Off* d'Avignon sur certains axes de popularité, conserve une attractivité remarquable au niveau de sa marque. Cette solidité de la marque se manifeste à plusieurs niveaux, notamment vis-à-vis des médias, des sponsors, des partenaires, des ressources humaines et du public.

Nous venons d'introduire un modèle exploratoire des sources de valeur de la marque, adoptant une approche de cocréation avec les parties prenantes au sein du modèle de gestion événementielle, plaçant ainsi la marque au centre de la stratégie. Quelles implications managériales découle-t-il d'une telle approche ?

## **7-2-2 Les démarches stratégiques pour gérer la marque du festival**

### **7-2-2-1 Gérer des réseaux**

Colbert (2014) souligne que la stratégie marketing d'une institution culturelle découle de la quête d'un équilibre délicat entre des forces parfois contradictoires qui influencent tant la formation de l'offre que la demande. Lorsque nous explorons la complexité d'un festival, il devient évident que, parfois, faire appel à des institutions spécialisées dotées de compétences en ingénierie est impératif pour garantir une prestation optimale.

Un événement est une entreprise très particulière de par les actifs dont il dispose. Par rapport à une organisation traditionnelle, il possède des ressources initiales conséquentes liées à la médiatisation, aux partenaires « historiques », à l'environnement local et aux caractéristiques de l'équipe d'organisation.

Les festivals, en tant qu'événements, se distinguent nettement des organisations traditionnelles par les actifs dont ils disposent. Leur singularité réside dans plusieurs aspects. Tout d'abord, la médiatisation constitue une ressource initiale significative. La capacité d'un festival à attirer l'attention des médias confère une visibilité exceptionnelle, contribuant ainsi à sa notoriété et à son succès.

De plus, les partenariats « historiques » forgés au fil du temps représentent un autre atout

majeur. Ces relations établies avec des partenaires fidèles apportent stabilité et soutien financier, renforçant la pérennité du festival.

L'environnement local joue également un rôle crucial. L'ancrage dans une communauté spécifique offre au festival un terreau fertile pour tisser des liens culturels et sociaux. Cela contribue à l'identité du festival et à sa connexion avec le public local.

Enfin, les caractéristiques de l'équipe d'organisation sont des éléments clés. La compétence, la créativité et la cohésion de l'équipe influent directement sur la qualité de la programmation, l'expérience des participants et la gestion globale de l'événement.

Le manager de festival doit être un maître dans l'art de tisser des liens au sein de divers réseaux. En premier lieu, il est essentiel de cultiver des relations au sein du réseau professionnel directement lié à l'activité ou au domaine du festival. Par exemple, pour l'organisateur d'un festival international de spectacle vivant, cela implique de collaborer avec une multitude d'intervenants, tels que des associations nationales, des syndicats d'artistes professionnels, et bien sûr, les artistes eux-mêmes. Ce réseau diversifié couvre un secteur large, nécessitant une gestion experte des relations avec des acteurs aux profils variés.

De manière similaire, le manager d'un festival de films se retrouve immergé dans le monde de l'industrie cinématographique. Il doit naviguer au sein de ce réseau spécifique, négocier avec des parties prenantes telles que des producteurs, des distributeurs, des réalisateurs, et d'autres acteurs influents de l'écosystème cinématographique.

Le choix d'avoir des personnes du milieu spécifique du festival dans des rôles clés s'avère essentiel pour plusieurs raisons. Tout d'abord, ces individus comprennent profondément les tenants et aboutissants du domaine, ce qui facilite la prise de décisions éclairées et pertinentes. Leur connaissance du secteur leur permet également de tisser des liens solides avec les parties prenantes, qu'elles soient des artistes, des syndicats professionnels, des associations nationales ou d'autres acteurs clés.

L'acceptation par le milieu culturel et politique est également cruciale, comme observé dans le cas du FCMA. Même si dirigé par des artistes, la collaboration avec des personnalités plus renommées facilite la navigation des complexités administratives et renforce la légitimité du festival.

Parallèlement à la gestion des réseaux sectoriels, la prise en charge des partenaires financiers s'impose comme un aspect essentiel dans la responsabilité du manager de festival. Les

partenaires, qu'ils soient publics, privés ou issus des médias, jouent un rôle essentiel dans la viabilité financière et le succès global du festival. Les dynamiques de partenariat ont évolué au fil du temps, dépassant le simple cadre publicitaire pour englober des collaborations plus profondes et engageantes.

Les partenariats publics impliquent souvent des collectivités locales ou des institutions gouvernementales investissant dans le festival comme vecteur de développement culturel, touristique, voire économique. Il incombe au manager de festival de maintenir des relations solides avec ces partenaires publics, de répondre à leurs attentes en termes de retombées socio-économiques et de veiller à une utilisation judicieuse des fonds alloués.

Les partenariats privés, qu'ils soient avec des entreprises locales ou nationales, nécessitent également une gestion attentive. Les entreprises cherchent souvent à tirer profit de l'association avec le festival pour renforcer leur image de marque, atteindre leur public cible ou même tester de nouveaux produits. Les compétences clés du manager de festival dans cette dynamique incluent les négociations et la création de packages attractifs.

Les partenariats avec les médias, qu'ils soient traditionnels ou numériques, offrent une visibilité cruciale au festival. La collaboration va au-delà de la simple couverture médiatique, impliquant souvent des synergies pour atteindre un public plus large. Le manager doit s'assurer que cette relation est mutuellement bénéfique, offrant aux médias un contenu attrayant tout en garantissant une couverture médiatique positive pour le festival.

La mise en œuvre d'un marketing relationnel avec les parties prenantes constitue une stratégie essentielle pour créer et accroître la valeur du festival. L'engagement dans des programmes collaboratifs renforce les liens entre le festival et ses divers acteurs, contribuant ainsi à une expérience plus enrichissante et à des retombées positives.

Il est fréquent de constater que de nombreux organisateurs de festivals ne tirent pas pleinement parti de cette opportunité, surtout en Égypte. Ils se limitent souvent à mettre en place un espace sans ne le dynamiser ni le rendre attractif, particulièrement dans le cas des festivals qui se concentrent uniquement sur la projection de leurs spectacles, négligeant ainsi les opportunités d'engagement et d'interaction avec les parties prenantes. Cela réduit la valeur potentielle du festival et limite les retombées positives qu'il pourrait générer.

La mise en place de programmes collaboratifs peut prendre différentes formes, de la cocréation de contenus à des initiatives conjointes pour répondre aux besoins spécifiques des parties prenantes. Des activités engageantes, des opportunités de networking et des initiatives participatives peuvent renforcer les liens entre les participants, favoriser la fidélisation et

accroître la satisfaction globale.

Dans le cas du FIA, nous avons observé que les partenaires jouent un rôle crucial dans l'extension de l'offre du festival. Le Festival a connu un succès populaire significatif, en partie attribuable à la réussite de ses extensions d'offre. Ces partenariats ont permis d'élargir l'éventail des activités proposées au-delà des spectacles traditionnels, renforçant ainsi l'attrait du festival. Ainsi, le succès du FIA témoigne de l'importance de la collaboration avec les partenaires dans la création et la mise en œuvre d'extensions d'offre innovantes, participant à la construction d'une marque forte et attractive.

L'offre complémentaire du Festival *Off* d'Avignon (FOA) apporte une dimension supplémentaire et unique au FIA. La coexistence des deux festivals permet d'explorer une diversité de formes artistiques, de styles et d'expressions. Cette coexistence offre une variété d'expériences aux spectateurs, élargissant ainsi l'impact culturel de l'événement et renforçant la réputation d'Avignon en tant que haut lieu culturel.

### **7-2-2-2 Gérer une programmation de qualité et des offres complémentaires**

L'importance de la qualité de la programmation est soulignée par les dirigeants des deux festivals, qui reconnaissent que c'est la clé du succès. Cependant, la manière d'assurer une programmation de qualité peut varier d'un festival à l'autre.

La construction de la notoriété et de la réputation d'un festival repose sur des critères spécifiques liés à chaque discipline artistique.

Dans le contexte d'un festival cinématographique, les notions de gagnant et de prix décernés revêtent une importance particulière.

Le succès d'un festival artistique repose sur une combinaison complexe de facteurs, et le rôle du directeur du festival, et le directeur artistique également dans certains festivals, est crucial dans cette équation. En tant que personnage central, ils façonnent le style et l'identité du festival, influençant ainsi l'expérience des participants et du public.

Le choix du style musical ou culturel est une décision stratégique qui définit la programmation et l'orientation artistique du festival. Certains festivals se spécialisent dans un genre musical particulier, tandis que d'autres mettent en avant un patrimoine culturel local, créant ainsi une identité distinctive. Par exemple, un festival de jazz, de musique classique ou de musique électronique aura des caractéristiques artistiques spécifiques.

Les organisateurs cherchent souvent à équilibrer la présence d'artistes renommés et reconnus au niveau international avec celle d'artistes locaux, contribuant ainsi à la diversité de la programmation. Cette combinaison vise à attirer un large public, à répondre à des goûts variés, tout en promouvant les talents locaux et en renforçant les liens avec la communauté.

De même, l'engagement d'artistes professionnels établis peut apporter une crédibilité et une renommée au festival, attirant un public plus large. En même temps, inclure des artistes émergents peut apporter de la fraîcheur, de l'innovation et soutenir la scène émergente. Cela crée également une opportunité pour les nouveaux talents d'être découverts et de contribuer à la diversité artistique du festival. C'est un équilibre délicat mais bien géré, cela peut enrichir considérablement la programmation et l'expérience globale du festival.

En effet, le contenu artistique joue un rôle essentiel dans la singularité d'un événement culturel. Le directeur artistique, avec une marge de manœuvre significative, est chargé de sélectionner les artistes qui se produiront sur scène. Cette responsabilité influence directement l'identité artistique et la qualité de l'événement, contribuant ainsi à forger la réputation du festival (Assassi 2003).

Le succès d'un événement dépend largement également de l'enthousiasme suscité autour du lieu du spectacle. La dimension festive joue un rôle crucial dans l'expérience globale des spectateurs. L'atmosphère festive contribue à créer une ambiance unique, renforçant ainsi l'attrait du festival et favorisant une expérience mémorable pour le public. C'est pourquoi les organisateurs doivent accorder une attention particulière à la création d'une atmosphère joyeuse et engageante autour du lieu du spectacle.

La mise en place d'événements complémentaires au sein d'un festival constitue une stratégie visant à renforcer l'aspect festif de l'événement tout en diversifiant l'expérience des participants. Ces offres périphériques, distinctes de l'offre centrale de spectacle, sont conçues pour répondre à des attentes variées du public. Comme l'ont souligné Bourgeon, Bouchet et Pulh (2003), elles peuvent inclure des expositions permettant d'explorer davantage les univers artistiques, des rencontres offrant l'opportunité d'échanger avec les acteurs et les professionnels du domaine, des débats thématiques enrichissants, des ateliers de découverte pour approfondir des sujets spécifiques, ainsi que des espaces ludiques et interactifs animés par des experts. Ils ajoutent l'exemple des « apéritifs-spectacles » ou « apéro-contes » au festival de théâtre « Les Tombées de la Nuit » à Rennes qui illustre cette approche.

Ces initiatives visent à créer une ambiance conviviale et à valoriser la dimension intellectuelle de la manifestation. En intégrant ces événements dans l'événement, les organisateurs cherchent

à élargir l'attrait du festival, attirant un public diversifié avec des attentes et des intérêts variés. Cette démarche contribue à créer une expérience festivalière riche et engageante, renforçant ainsi la réputation et la notoriété de l'événement sur la scène culturelle.

En développant cette approche, les organisateurs élargissent non seulement l'offre de spectacle, mais ils peuvent aussi atténuer les risques liés à d'éventuelles prestations artistiques décevantes lors de l'événement principal. Cette stratégie offre une souplesse et une diversification qui peuvent servir de contrepoids en cas de performances artistiques moins réussies.

De plus, l'extension de l'offre a le potentiel d'attirer un public plus large, car elle répond à des goûts et des préférences variées.

Les organisateurs cherchent souvent à enrichir l'offre centrale des spectacles en développant des initiatives visant à renforcer la convivialité de l'événement. Cette démarche consiste à aller au-delà de la simple prestation artistique en proposant des activités complémentaires qui favorisent les échanges et l'interaction sociale. Ces actions contribuent ainsi à créer une atmosphère chaleureuse et à engager davantage le public, enrichissant ainsi l'expérience globale de l'événement culturel.

Cette démarche s'inspire de l'observation d'Allen, et al. (2011), qui met en lumière la cohérence intrinsèque entre l'événement et la notion de fête. Ils illustrent cette connexion en évoquant des événements participatifs tels que le Marathon du Médoc, où le sport et le carnaval coexistent harmonieusement. Cette convergence entre activités sportives et festivités souligne l'importance de créer une atmosphère festive autour des événements, renforçant ainsi l'expérience globale des participants. La combinaison du sport et de la célébration festive offre un exemple concret de la manière dont les organisateurs peuvent intégrer la dimension ludique et engageante dans des événements, créant ainsi des expériences mémorables et stimulantes pour le public.

### **7-2-2-3 Gérer la médiatisation**

L'importance des médias dans la visibilité des festivals est indéniable. Les grands festivals établis cherchent activement à établir des partenariats solides avec les médias, que ce soit à travers des couvertures médiatiques, des interviews d'artistes, ou des collaborations pour la promotion de l'événement. Cette stratégie permet aux festivals de bénéficier d'une couverture médiatique étendue, touchant un public plus large et attirant l'attention de nouveaux partenaires potentiels.

La reconnaissance publique qui découle de cette présence médiatique renforce la réputation du festival. Cela peut jouer un rôle crucial dans l'attraction de nouveaux sponsors, partenaires, et spectateurs. Les médias agissent comme des amplificateurs, propageant l'image et la notoriété du festival bien au-delà de son public habituel.

Fidéliser le public tout en suscitant l'intérêt des médias constitue une stratégie complexe mais essentielle pour le succès à long terme d'un festival. Tout commence par la qualité des spectacles proposés. Un festival doit offrir des expériences mémorables et captivantes pour fidéliser son public. Un spectateur qui a vécu une expérience exceptionnelle est plus enclin à revenir et à recommander le festival à d'autres.

La fidélisation du public ne se limite pas uniquement à la qualité des spectacles, mais aussi à la création d'une atmosphère engageante et conviviale. Les festivals qui parviennent à cultiver un sentiment de communauté, où les spectateurs se sentent connectés les uns aux autres et à l'événement, ont plus de chances de fidéliser leur clientèle.

Parallèlement, susciter l'intérêt des médias est crucial. Des retombées médiatiques positives contribuent à renforcer la notoriété et la réputation du festival. Les médias sont des vecteurs puissants pour diffuser l'image du festival au-delà de son public existant. Les reportages, interviews, critiques et autres formes de couverture médiatique contribuent à attirer l'attention d'un public plus large.

La notoriété ainsi générée devient un actif précieux que les organisateurs peuvent exploiter pour attirer de nouveaux partenaires, sponsors, artistes, et même élargir leur public. Les médias sont également des partenaires clés dans la construction d'une image de marque forte pour le festival, contribuant ainsi à sa valeur commerciale.

Cependant, les dirigeants de festivals cherchent à exercer un contrôle accru sur l'image de leur événement. Le développement d'outils de communication internes permet non seulement de façonner activement la perception du public, mais également d'assurer une cohérence et un alignement avec la vision stratégique du festival. En créant des canaux de communication dédiés, tels que des sites web, des publications officielles ou des plateformes de médias sociaux gérées en interne, les organisateurs peuvent diffuser des messages soigneusement élaborés, mettre en avant les points forts du festival, et renforcer l'identité de la marque. Cette approche proactive permet aux festivals de mieux maîtriser leur récit et d'interagir directement avec leur public cible, tout en minimisant les risques liés à une représentation médiatique indépendante.

En résumé, optimiser la médiatisation est une stratégie clé pour élargir l'audience d'un festival.

#### **7-2-2-4 Gestion d'une marque commerciale**

Les produits dérivés constituent une extension tangible de l'expérience vécue lors d'un festival. En répondant à la volonté des consommateurs de conserver des souvenirs matériels, ces objets créent un lien émotionnel durable avec l'événement. Les marketeurs capitalisent sur cette demande en proposant une gamme variée de produits, tels que des gadgets, des articles décoratifs, ou même des vêtements arborant le logo ou le thème du festival (Bourgeon-Renault, et al. 2014).

La diversité des produits dérivés permet aux participants de prolonger l'expérience émotionnelle au-delà de l'événement lui-même. La consommation de ces produits ne se limite pas à l'aspect fonctionnel, mais devient une manière de symboliser une affiliation identitaire. En arborant ces articles dans leur quotidien, les festivaliers affichent leur connexion au festival et partagent cette identité avec d'autres passionnés.

Ainsi, la consommation des produits dérivés devient un moyen puissant de transcender la temporalité éphémère du festival, transformant les souvenirs en expressions tangibles d'appartenance à une communauté culturelle. Cela renforce également la visibilité de la marque du festival dans la vie quotidienne des participants, contribuant à maintenir l'engagement émotionnel et l'influence de la marque au fil du temps.

Cependant, dans le contexte des festivals culturels, les produits dérivés ne sont souvent pas une source majeure de revenus. Le FIA, par exemple, générant en moyenne environ 4,25% de ses recettes sur la période de 2014-2021 grâce à ces articles, confirme cette réalité. Bien que la vente de produits dérivés contribue à l'expérience globale du festival et renforce son identité, son impact financier demeure relativement modeste par rapport aux autres sources de financement. Les subventions publiques, les partenariats et la billetterie demeurent les principaux piliers financiers du festival, éloignant ainsi l'idée critique selon laquelle la marchandisation pourrait compromettre la véritable expérience artistique. Cette constatation souligne l'importance de maintenir un équilibre entre les aspects commerciaux et artistiques pour assurer la pérennité et l'intégrité des festivals culturels.



## 7-3 Les Festivals comme moteurs de dynamiques territoriales: opportunités, défis et solutions

Les festivals répondent aux besoins émergents de reconnaissance, d'acceptation et d'animation des territoires. Ces événements culturels offrent une plateforme propice à l'instillation de convivialité au sein des communautés locales, notamment en impliquant activement la population. Un exemple concret de cette dynamique se manifeste en 2023 à Avignon, où des jeunes issus de quartiers populaires ont l'opportunité de prendre le micro en tant que professionnels grâce à l'initiative de l'association *Making Waves*, qui leur propose des contrats à durée déterminée d'insertion.

Par ailleurs, pour assurer l'organisation logistique de ces événements, de nombreux festivals ont recours au bénévolat, mobilisant ainsi les populations dans une perspective de participation collective. Cette implication active vise à garantir le bon fonctionnement des festivals tout en contribuant à la promotion de la vie locale. Les bénévoles jouent un rôle clé dans la réussite de ces événements, démontrant l'importance de la collaboration communautaire.

Dans cette dynamique participative, les festivals peuvent également œuvrer à une meilleure utilisation des sites emblématiques, en mettant en valeur le patrimoine architectural et culturel ainsi que le folklore local. L'investissement de l'espace public, qu'il s'agisse de places ou de rues, devient un moyen tangible de renforcer le sentiment d'appartenance des habitants à leur environnement.

Cependant, des préoccupations émergent lorsque les perturbations deviennent excessives : la coexistence difficile entre les fonctions traditionnelles de la ville et celles spécifiques au festival, la saturation des infrastructures, les nuisances sonores, les problèmes de sécurité, la dégradation du cadre environnemental et l'augmentation des prix. Dans ce contexte, l'importance de la mobilisation de l'ensemble des structures du territoire se révèle cruciale.

Malgré ces défis, le festival peut constituer un moyen légitime, voire efficace, de conférer aux espaces urbains une identité territoriale reconnue, à condition de mettre en place une communication proactive et de s'intégrer à d'autres initiatives partageant des objectifs similaires. Cela peut inclure la collaboration et la mobilisation avec tous les acteurs du territoire, tels que les autorités locales, les comités de quartier, les associations culturelles et les établissements publics. Une coordination efficace entre ces différentes entités peut

contribuer à résoudre les conflits potentiels entre les fonctions urbaines existantes et les activités festivières, tout en cherchant des solutions innovantes pour optimiser l'utilisation des infrastructures, minimiser les nuisances sonores, renforcer la sécurité publique et préserver l'environnement urbain.

À ce stade, il convient de noter que pour les festivals en Égypte, il est crucial de reconnaître que l'action culturelle se trouve souvent réduite à être accueillie principalement dans des structures institutionnelles ou de grands projets qui peuvent être perçus comme déconnectés des réalités locales. Cette situation reflète une tendance où la culture est souvent centralisée et contrôlée par des instances institutionnelles ou des initiatives de grande envergure, au détriment de l'expression culturelle plus organique et enracinée dans les communautés locales.

Contrairement à l'idée que l'action culturelle est largement accessible et intégrée dans le tissu social, elle est souvent concentrée dans des espaces dédiés et des événements organisés par des organismes officiels ou des structures financées par l'État. Cette approche peut limiter l'accès à la culture pour de nombreuses communautés locales et ne pas refléter pleinement la richesse et la diversité des expressions culturelles présentes dans la société égyptienne.

De plus, cette centralisation de l'action culturelle peut contribuer à perpétuer des dynamiques de pouvoir et d'inégalité, où seules certaines voix et certaines formes d'expression sont mises en avant, souvent au détriment des pratiques culturelles plus marginales ou alternatives.

Il est donc essentiel de remettre en question ce modèle centralisé et de promouvoir une approche plus inclusive et participative de l'action culturelle en Égypte. Cela implique de soutenir et de valoriser les initiatives locales, de favoriser l'accès à la culture pour tous les segments de la société et de reconnaître la diversité des pratiques culturelles présentes dans le pays. En adoptant une approche plus ouverte et inclusive, les festivals en Égypte pourraient devenir de véritables moteurs de changement social et culturel, favorisant l'émergence de nouvelles formes d'expression et renforçant les liens entre les communautés locales. Cependant, cela nécessiterait un engagement actif de la part des autorités et une volonté de repenser les politiques culturelles pour mieux répondre aux besoins et aux aspirations des citoyens égyptiens. Il est intéressant de noter que cette question soulève des enjeux fondamentaux de gouvernance et de représentation dans le domaine culturel. Les approches « *top down* » privilégient souvent une gestion centralisée des festivals, où les décisions sont prises par les autorités ou les élites culturelles, ce qui peut limiter la diversité des expressions artistiques et marginaliser les voix des communautés locales. En revanche, les approches « *bottom up* » mettent l'accent sur la participation citoyenne et la prise en compte des besoins

locaux, ce qui peut favoriser une plus grande inclusivité et un engagement accru de la population dans la vie culturelle de leur pays (Blatrix et Hermel 2022).

## **Conclusion**

La gestion de la marque d'un festival se distingue par la diversité des publics qu'elle cherche à atteindre. Du public local aux sponsors en passant par les artistes et les médias, chaque segment de clientèle a des attentes spécifiques, et la marque doit jongler avec ces différentes perspectives pour créer une identité cohérente. Ces dynamiques s'inscrivent dans un contexte où les festivals, en tant que supports identitaires territoriaux, répondent aux besoins communautaires tout en nécessitant une mobilisation coordonnée pour surmonter les défis urbains et environnementaux.

Le festival est souvent perçu comme un moyen puissant pour les marques sponsors ou mécènes de communiquer avec leur public cible. Cela souligne le rôle stratégique du festival en tant que plateforme de communication, où la marque du festival interagit avec celles des partenaires, créant une dynamique complexe.

La marque d'un festival est une entité complexe et composite, agréant les identités de différentes parties prenantes telles que les personnalités, les villes, les sponsors, et les lieux. Cette fusion crée une identité unique et contribue à façonner la perception du festival.

L'association du festival à la localité d'accueil est particulièrement puissante. L'atmosphère créée par la synergie entre le lieu et le public joue un rôle crucial dans la construction de l'image du festival, renforçant son ancrage dans la communauté locale.

La médiatisation est un levier essentiel pour accroître la notoriété et l'image d'un festival. Les retombées médiatiques contribuent à façonner la perception du public et à attirer l'attention des différents acteurs, renforçant ainsi la position de la marque du festival.

Les partenariats avec des entités privées et publiques élargissent l'offre du festival. Ces alliances stratégiques peuvent prendre différentes formes, contribuant à diversifier l'expérience offerte et à renforcer la position concurrentielle du festival.

L'association de célébrités à la marque du festival est un élément clé pour bâtir la réputation et la qualité de l'événement. La présence de personnalités renommées crée un attrait supplémentaire, attirant l'attention des médias et du public.

Enfin, les festivals jouent un rôle crucial dans la dynamique territoriale en répondant aux besoins de reconnaissance et d'animation des territoires, tout en favorisant l'implication active des populations locales. Cependant, des défis persistent, notamment en ce qui concerne la gestion des perturbations et la centralisation de l'action culturelle, qui limitent souvent l'accès à la culture pour diverses communautés. Pour transformer ces défis en opportunités, une approche plus inclusive et participative de l'action culturelle est nécessaire, soutenue par un engagement actif des autorités et une révision des politiques culturelles pour mieux répondre

aux besoins de la société égyptienne

# Conclusion Générale

L'approche choisie dans cette recherche, consistant à percevoir le festival comme un système territorial complexe d'acteurs interdépendants, offre une perspective enrichissante pour comprendre la dynamique et les enjeux propres à cet univers. En considérant les parties prenantes comme des acteurs clés participant au financement des festivals, la recherche insiste sur l'importance de les intégrer pleinement dans la réflexion marketing entourant ce type de service. En effet, cette approche systémique souligne que la réussite d'un festival résulte non seulement de l'excellence des spectacles qu'il offre, mais également de sa capacité à interagir de manière collaborative avec son écosystème. Les parties prenantes, qu'elles soient du secteur public, privé, ou médiatique, participent activement à la création, à la diffusion, et à la pérennisation de la marque festivalière, s'inscrivant ainsi dans une dynamique de cocréation de valeur.

La diversité des parties prenantes dans l'écosystème des festivals nécessite une approche marketing stratégique et nuancée. Identifier les parties prenantes les plus influentes est une étape cruciale, car cela permet de cibler efficacement les actions marketing.

Cette approche permet de dépasser une vision traditionnelle du marketing axé uniquement sur la promotion des événements, en mettant en lumière l'importance de la gestion des relations avec les parties prenantes. En considérant ces acteurs comme des contributeurs actifs à la construction de la marque, la recherche offre une compréhension plus holistique et dynamique du marketing des festivals.

Ainsi, le festival devient un terrain complexe où les interactions entre les parties prenantes, la qualité artistique, la communication, et la gestion globale convergent pour former l'identité et la réputation de l'événement. Cette perspective systémique enrichit la réflexion marketing en offrant un cadre conceptuel plus complet, où chaque élément est étudié dans sa relation avec l'ensemble du système festivalier.

Lorsque nous abordons la réflexion sur la marque des festivals, il est crucial de reconnaître la complexité inhérente au système festivalier. Opter pour une stratégie de marque offre aux gestionnaires de festivals la possibilité de mettre en valeur leur offre artistique, mais cela nécessite une compréhension approfondie et une acceptation de la perte d'autonomie face aux parties prenantes qui jouent un rôle significatif dans le déroulement du festival.

Les parties prenantes financières exercent une influence considérable sur les gestionnaires de festivals. Parfois, cela se traduit par des ajustements dans la programmation pour répondre aux

exigences médiatiques ou par l'inclusion du nom d'une marque partenaire dans le nom du festival. Ainsi, le processus de gestion des festivals, quel que soit leur genre, reste étroitement lié à des facteurs externes. Cette interdépendance peut fragiliser la durabilité des choix artistiques et compromettre l'autonomie décisionnelle des organisateurs. En fin de compte, cela souligne la nécessité pour les gestionnaires de festivals de naviguer avec habileté dans un environnement où la coopération avec les parties prenantes, dont ils font eux-mêmes partie, est cruciale tout en préservant l'essence artistique et culturelle de l'événement.

Il est essentiel de noter qu'un élément clé du succès d'un festival réside dans la notion de « ville festivalière ». Par exemple, dans le cas d'Avignon, une ville de taille moyenne, cette dynamique est particulièrement pertinente. En effet, cette taille modeste offre un environnement idéal pour la tenue d'un festival, permettant une visibilité accrue et une atmosphère plus immersive. Contrairement à une métropole comme Alexandrie en Égypte, où la présence d'un festival peut se diluer dans le tissu urbain, Avignon peut véritablement se transformer en un lieu de festival à part entière. Cependant, pour assurer la pérennité des festivals au-delà de leur durée initiale, il est souvent nécessaire de développer une infrastructure permanente et de créer des espaces emblématiques qui restent associés au festival même en dehors de ses dates officielles.

Dans un contexte où les événements culturels et festifs jouent un rôle de plus en plus important dans la configuration de l'espace urbain, la taille de la ville devient un élément crucial à considérer. Alors que les villes cherchent à concilier l'éphémère de l'événement avec la durabilité urbaine, les festivals comme le FIA visent à projeter la ville dans un espace et un temps festivaliers. Ce faisant, ils contribuent à redéfinir l'identité et le dynamisme culturel de la ville.

La relation entre un festival et la municipalité d'accueil, voire l'État, est généralement complexe et résulte d'une série de négociations menées par des acteurs aux intérêts parfois divergents.

Cette relation est en constante évolution et sujette à des ajustements continus. Au fil des ans, le Festival d'Avignon a joué un rôle catalyseur dans le développement économique et urbain de la ville. Il a contribué à l'élaboration de stratégies visant à façonner l'espace urbain et à transformer l'image de la ville.

Un autre facteur essentiel contribuant au succès des festivals est la forte présence de ce qu'on appelle la territorialisation culturelle. Ce phénomène complexe implique la participation de divers acteurs sociaux tels que les élus, les techniciens, les responsables culturels, ainsi que les abonnés des théâtres et d'autres institutions culturelles. Il englobe également des éléments matériels tels

que les noms propres, les textes et les logotypes associés aux festivals, ainsi que des pratiques telles que les usages et les représentations politiques et professionnelles des lieux culturels.

La territorialisation culturelle, à travers les festivals, se manifeste à différents niveaux de la société, façonnée par les actions des individus, des administrations, des entreprises et des associations. Ce phénomène se renouvelle constamment pour répondre aux besoins évolutifs de la population. Les festivals jouent un rôle particulièrement important dans cette dynamique, car ils offrent un espace propice à la rencontre et à la collaboration entre divers acteurs, qu'ils soient privés ou publics, à différentes échelles. De plus, leur caractère éphémère et rituel, revenant chaque année à une date fixe, contribue à renforcer leur ancrage dans la vie culturelle et sociale de la communauté.

## **1-1 Contributions de la thèse**

### **1-1-1 Contributions théoriques**

Les contributions théoriques de cette thèse se démarquent dans le paysage actuel des études qui se concentrent sur l'industrie événementielle dans sa globalité. En effet, les recherches existantes sur les événements tendent à aborder l'industrie événementielle dans son ensemble, englobant une variété d'événements tels que festivals, réunions, conférences, expositions, sports, et d'autres encore. Ces études ont souvent omis de prendre en compte la spécificité de chaque type d'événement, et encore moins la particularité de chaque domaine de festival. Cela souligne le besoin urgent de se pencher davantage sur les nuances propres à chaque catégorie d'événement, notamment dans le contexte des festivals, pour enrichir la compréhension globale de la gestion événementielle.

En outre, la recherche en marketing de l'art et de la culture se développe, bien que ce domaine reste encore relativement peu exploré par les chercheurs en marketing, comme l'ont souligné Bourgeon-Renault, Filser et Pulh (2003). Divers auteurs, dont Collin-Lachaud et Duyck (2002), Getz (1991, 2010), Getz et Andersson (2007, 2009, 2010), Karlson et Nordström (2009), Larson (2002), Leenders (2010), ainsi que Presenza et Iocca (2012), ont contribué à ce développement en apportant des éclairages significatifs sur la gestion des festivals dans divers contextes.

Il est fascinant de constater que la thématique de la marque dans le contexte des festivals a été relativement peu explorée dans la recherche académique. Notre choix de nous concentrer sur ce



domaine peu étudié reflète une volonté d'apporter une contribution significative à la compréhension de la gestion des festivals. À notre connaissance, seules quelques études, telles que celles portant sur les festivals de musique aux Pays-Bas (Leenders 2010) et au Canada et en Suède (Mossberg et Getz 2006), ont abordé cette thématique de manière spécifique.

La complexité de la notion de marque dans le contexte des festivals réside dans la diversité des attentes non seulement du public, mais aussi des nombreuses parties prenantes qui jouent un rôle crucial dans le financement de ces événements. Les attentes et exigences de ces partenaires publics, privés et médiatiques ajoutent une couche supplémentaire de complexité, transformant les managers de festivals en gestionnaires devant rendre des comptes à des acteurs variés. C'est une dynamique où la gestion de la marque s'entrelace étroitement avec les intérêts et les contributions de chaque partie prenante.

L'analyse de l'interaction entre différents acteurs dans le contexte des marques festivalières correspond parfaitement à la perspective de Jones (2005) sur la valeur d'une marque. Dans le cadre de notre recherche, nous avons examiné de près cette interaction, mettant en lumière comment les diverses parties prenantes contribuent à la co-construction et à la perception de la marque d'un festival.

En observant directement sur le terrain l'influence significative des parties prenantes, notre objectif a été de dévoiler les implications de ce pouvoir, en particulier du point de vue de la marque du festival. C'est dans cette optique que nous avons décidé de pousser notre exploration vers une approche moins explorée, celle des associations à la marque. En examinant de près ces associations, nous cherchons à mieux comprendre comment les diverses parties prenantes contribuent à façonner la perception et la valeur de la marque d'un festival.

Dans le même ordre d'idées, les dimensions traditionnellement considérées comme secondaires dans les associations à la marque, comme la localité et le lieu de distribution, l'extension de l'offre, ainsi que les personnalités/célébrités liées à la marque, se révèlent d'une importance cruciale dans notre exploration des événements.

## **1-1-2 Contributions méthodologiques**

En choisissant une approche postmoderne à travers le paradigme interprétativiste, notre position en tant que chercheur est intrinsèquement liée à ce que nous observons. Cette approche met l'accent sur la reconnaissance des multiples significations attribuées par les acteurs impliqués, favorisant ainsi une compréhension approfondie des phénomènes et des expériences vécues.

Contrairement à l'approche positiviste qui cherche des relations causales et des lois universelles, notre approche privilégie la complexité et la diversité des perspectives.

En adoptant cette posture, nous nous engageons à explorer les réalités subjectives des parties prenantes, à reconnaître la nature construite de la réalité et à embrasser la diversité des interprétations.

Certes, la recherche moderne s'est largement penchée sur la segmentation des groupes selon des critères socio-démographiques, psychographiques et psychologiques. Cependant, les approches postmodernes adoptent une perspective différente en se concentrant davantage sur un niveau micro-social. Dans ce contexte, l'accent est mis sur l'étude des interactions au sein de groupes caractérisés par des rassemblements ponctuels et un éparpillement, soulignant ainsi leur nature éphémère.

L'origine de ces regroupements réside dans un engagement partagé qui crée des liens entre les individus. Selon Merle (2003), l'éthos, défini comme le caractère commun à un groupe d'individus appartenant à une même société, est au cœur de ces rassemblements éphémères. Maffesoli (1988) qualifie cet éthos de communautaire, renvoyant à une subjectivité partagée et à une passion commune, en contraste avec la rationalité dominante dans la société.

Ainsi, les interactions au niveau micro-social sont influencées par cet éthos partagé, donnant naissance à des dynamiques sociales uniques. Les individus se réunissent autour d'une passion ou d'un intérêt commun, transcendant les catégories socio-démographiques conventionnelles. Les rassemblements ponctuels et éparpillés deviennent des espaces où les liens sociaux se tissent au-delà des frontières habituelles, favorisant l'émergence de communautés éphémères.

Cette posture postmoderne implique une approche holistique, où chaque situation est étudiée dans son ensemble, en privilégiant une perspective globale plutôt qu'une analyse fragmentée des éléments constitutifs. La méthode inductive adoptée dans notre travail s'inscrit dans cette vision, explorant de nouvelles voies de recherche sans nécessairement chercher à tester des hypothèses prédéfinies. L'objectif était de définir un concept novateur plutôt que d'établir un modèle rigide.

### **1-1-3 Contributions managériales**

Il est pertinent de noter l'absence manifeste de stratégie de marque dans les festivals étudiés. Une observation claire émerge : bien que les dirigeants des deux festivals reconnaissent la nature de leur événement en tant que marque, ils n'adoptent pas nécessairement une approche stratégique

axée sur la marque. Seul le Festival *In* d'Avignon dispose des ressources nécessaires pour envisager la création et l'exploitation d'une marque commerciale.

Il est notable que les dirigeants interrogés lors des festivals étudiés reconnaissent l'absence d'une stratégie de marque formelle. Leurs priorités semblent être principalement d'ordre financier ou organisationnel. L'évolution vers une professionnalisation croissante dans le secteur des festivals s'observe, avec une ingénierie de plus en plus complexe. Cependant, il est important de souligner que les dirigeants ne se définissent pas nécessairement comme des experts en marketing ou en stratégie de marque. À l'origine, bon nombre d'entre eux ne sont pas des gestionnaires, mais plutôt des artistes ou des professionnels du domaine artistique.

Le marketing est indubitablement une composante essentielle du système festivalier, comparable à d'autres aspects tels que la finance ou la logistique. Lorsqu'il s'agit d'organiser un festival, la question de la pertinence du marketing émerge naturellement, prenant le pas avant celle de la marque. Toutefois, nous estimons que les gestionnaires de festivals pourraient tirer profit d'une stratégie de gestion de marque (brand management) pour bénéficier de divers avantages.

Adopter une approche de brand management peut offrir aux festivals une visibilité accrue, une fidélisation du public, et établir des relations plus solides avec les parties prenantes. En construisant une identité de marque distincte, les festivals peuvent se démarquer dans un marché de plus en plus concurrentiel, attirant ainsi un public plus large et renforçant leur positionnement sur la scène culturelle. Par conséquent, bien que la question de la pertinence du marketing soit incontournable, l'exploration de stratégies de brand management peut s'avérer être un choix judicieux pour les organisateurs de festivals.

L'élaboration d'une stratégie de marque offre une précieuse boussole pour définir le positionnement distinctif de l'offre événementielle, discerner les concurrents majeurs et cibler les associations de marque les plus cruciales à renforcer en priorité. Même si les responsables interrogés ne formulent pas explicitement une telle stratégie, les festivals possèdent en leur sein une identité de marque inhérente, constituant une base solide pour une exploitation plus poussée de la marque festivalière.

Dans ce contexte, le rôle du gestionnaire de festival revêt une dimension stratégique cruciale. Il doit saisir et capitaliser sur l'impact significatif que diverses associations ont sur le capital de la marque de son événement. Ce processus nécessite également la mobilisation d'autres acteurs influents dans le but de renforcer et d'ancrer la position de la marque dans le paysage culturel,

contribuant ainsi à sa pérennité et à sa résilience sur le marché.

La thèse se positionne comme une proposition de solution face au problème du manque de compétences et de la transmission des savoir-faire dans le domaine de la gestion des festivals. En examinant deux études de cas dans un contexte comparatif, nous avons cherché à élaborer des stratégies de marque et de gestion des parties prenantes qui puissent être adaptées de manière pertinente à chaque réalité spécifique. En somme, il s'agit d'une démarche visant à favoriser l'échange de connaissances et de meilleures pratiques entre les deux contextes culturels, offrant ainsi des solutions pratiques et contextualisées pour renforcer la viabilité et la réussite des festivals.

Il est crucial de souligner que le développement des festivals et leur impact sur le territoire pourrait largement dépendre de la manière dont les acteurs locaux, y compris les autorités publiques, les gestionnaires de festivals et les communautés locales, collaborent pour promouvoir une approche inclusive et participative de l'action culturelle. Cette approche va bien au-delà des responsabilités des seuls managers de festivals. En effet, ces derniers pourraient avoir de nombreuses idées novatrices et créatives pour enrichir l'expérience des festivals, mais sans un environnement propice à la territorialisation culturelle et au marketing territorial, ces idées risquent de ne pas se concrétiser pleinement. Ainsi, pour maximiser l'impact des festivals sur le territoire, il serait essentiel que les autorités locales reconnaissent le potentiel des festivals en tant que moteurs de changement social et culturel. Cela pourrait nécessiter un engagement actif dans la mise en place de politiques culturelles inclusives, visant à soutenir les initiatives locales, à favoriser l'accès à la culture pour tous les segments de la société et à valoriser la diversité des pratiques culturelles. De même, les gestionnaires de festivals pourraient être conscients de leur rôle dans la promotion de cette approche inclusive. Ils pourraient chercher à collaborer étroitement avec les autorités locales, les acteurs communautaires et les autres parties prenantes pour garantir que les festivals reflètent véritablement les besoins et les aspirations de la population locale, tout en contribuant au développement économique, social et culturel du territoire.

## **2- Les limites de la recherche**

Les limites de cette recherche sont à prendre en considération, notamment en ce qui concerne la généralisation des résultats. Les terrains choisis, bien que riches en informations, sont également marqués par leur spécificité. De plus, il convient de noter que les investigations se sont concentrées sur deux festivals appartenant à des domaines très distincts.

Il est indéniable que le cas du Festival *In* d'Avignon se distingue de manière exceptionnelle. D'une part, il représente une marque de festival gérant un événement culturel et artistique annuel avec des activités permanentes tout au long de l'année, ce qui diffère considérablement du FCMA qui concerne une marque de festival annuel. De plus, la disparité des budgets alloués aux deux festivals influence significativement le développement des outils marketing, conférant ainsi au Festival *In* d'Avignon une position privilégiée.

Notamment, la capacité financière plus élevée du Festival *In* d'Avignon lui permet de capitaliser sur une image de marque particulièrement forte, surpassant ainsi le FCMA sur ce plan. En outre, l'expérience de consommation offerte par le Festival *In* d'Avignon est exceptionnellement diversifiée en raison de la multitude de supports disponibles pour vivre l'événement. Des expériences telles que les spectacles dans des lieux variés, les moments conviviaux dans les bars, les retransmissions télévisées, et même le Festival *Off* d'Avignon contribuent à une palette riche d'expériences pour les participants.

De plus, il convient de souligner que l'expérience liée au spectacle n'est pas l'unique moyen de « consommer » la marque Festival *In* d'Avignon. Bien que la boutique demeure un lieu essentiel pour tout fan, son importance reste relative. Certains passionnés préfèrent explorer d'autres types d'événements dans l'espoir d'apercevoir des artistes et de capturer des moments uniques, élargissant ainsi la gamme des expériences offertes par le festival.

Enfin, les abonnés aux newsletters du festival et à la page Facebook bénéficient d'un contenu d'informations constamment actualisé sur la vie du festival. Cette approche proactive de communication garantit une connexion régulière avec le public, renforçant ainsi l'engagement et l'interaction des participants avec la marque Festival *In* d'Avignon.

### **3- Les voies ouvertes par cette recherche**

Cette thèse représente non seulement une contribution significative à la compréhension du management des festivals, de la marque et des parties prenantes, mais elle ouvre également des portes pour de nouvelles avenues de recherche passionnantes. Les terrains étudiés servent véritablement de laboratoire pour les chercheurs en Science de Gestion, offrant des insights précieux sur le comportement organisationnel et la gestion des marques dans des contextes événementiels uniques.

En détaillant les spécificités des festivals en tant qu'organisations par projets, cette thèse a mis en lumière des aspects cruciaux du fonctionnement de ces événements culturels. Cependant, il est important de noter que les caractéristiques d'organisation expressive du festival ne sont pas exclusives à ce domaine. En considérant l'événement comme une illustration parfaite du concept

d'organisation expressive selon Schultz et al. (2000), cela ouvre la voie à des opportunités de recherche dans d'autres industries partageant des similitudes.

Des secteurs créatifs tels que la mode, la culture et les arts, les médias, ainsi que le divertissement, présentent des environnements similaires où des parties prenantes variées interagissent en tant que co-producteurs et partageurs de ressources clés. Ces industries, en tant qu'organisations « expressives », offrent des terrains fertiles pour des investigations empiriques approfondies. En élargissant notre champ d'étude à ces domaines, nous pourrions enrichir notre compréhension du comportement organisationnel et du management des marques dans des contextes diversifiés, apportant ainsi une contribution précieuse à la littérature académique en Science de Gestion.

Enfin, la thèse éclaire des voies de recherche prometteuses dans le domaine de la gestion stratégique des parties prenantes, s'inscrivant de manière pertinente dans le cadre conceptuel défini par Freeman (1984). En se focalisant spécifiquement sur les parties prenantes liées aux événements, elle enrichit également ce champ en alignant ses réflexions sur les travaux de Getz et Van Niekerk (2019), qui explorent les dynamiques particulières des événements. De plus, cette recherche jette une lumière nouvelle sur la notion de cocréation de valeur avec les parties prenantes, en se conformant aux perspectives de Jones (2005), qui mettent en avant l'importance de la collaboration avec les parties prenantes pour générer une valeur mutuelle. Une avenue de recherche potentiellement fructueuse consisterait à développer des approches plus quantitatives visant à explorer de manière comparative l'intensité et l'impact de la cocréation de valeur de la marque.

# Bibliographie

- Aaker, D. 1996. *Building strong brands*. The free press. New York
- Aaker, D. A. 1991. *Managing brand equity: Capitalizing on the value of a brand name*. The Free Press. New York.
- Agle, B R, R K Mitchell, et J A Sonnenfeld. 1999. « Who matters to Ceos? An investigation of stakeholder attributes and salience, corporate performance, and Ceo values. » *Academy of Management Journal* 42 (5): 507-525.
- Al Batrawi, Mounha, et Nermeen Khafaji. 2014. *Compendium country profile. Cultural policy in Egypt*. Édité par Ayman Masoud. Al-Mawred Al-Thaqafi (Culture Resource).
- Allen, J, W O'Toole, R Harris, et I McDonnell. 2011. *Festival & Special Event Management*. John Wiley. Milton, Qld
- Amara, Dalia. 2017. « Events Tourism: A Potential to Build a Tourist Destination Branding: the Case of Cultural Events in Egypt. » *International Journal of Heritage, Tourism and Hospitality* (Faculty of Tourism and Hotels, Fayoum University) 11 (2/2).
- American Marketing Association. 2022. Accès le 12 15, 2022. [www.ama.org](http://www.ama.org).
- Antchak, V., et O. Ramsbottom. 2020. *The Fundamentals of Event Design*. Routledge. London & New York
- Antonacopoulou, E P, et J Méric. 2005. « A critique of stakeholder theory: management science or a sophisticated ideology of control? » *Corporate Governance* 5 (2): 22 – 33.
- Assassi, Isabelle. 2003. « Spécificités du produit culturel. L'exemple du spectacle vivant. » *Revue française de gestion* 142: 129-146.
- Association de gestion du Festival d'avignon. 2021. *Rapport d'activité*.
- Baker, B. 2007. *Destination branding for small cities: the essentials for successful place branding*. Creative Leap Books. Portland, OR
- Balaji, M. S. 2011. « Building strong service brands: The hierarchical relationship between brand equity dimensions. » *The IUP Journal of Brand Management* 8 (3): 7-24.
- Bauer, O. 2007. *Fund-raising for film festivals in Europe*. Master Thesis of Arts in Cultural Economics and Cultural Entrepreneurship, Erasmus University Rotterdam .
- Beech, J., S. Kaiser, et R. Kaspar. 2014. *The Business of Events Management*. Pearson.
- Bennett, A. 1999. « Subcultures or neo-tribes? Rethinking the relationship between youth, style and musical taste. » *Sociology* 33 (3): 599-617.
- Berry, L, et A. Parasuraman. 1991. *Marketing service*. Free Press. New York
- Berry, L. 2000. « Cultivating service brand equity. » *Journal of the Academy of Marketing Science*

- 28: 128-137.
- Berry, L. 1983. « Relationship Marketing. » Dans *Emerging Perspectives on Services Marketing*, de L.L. Berry, G.L. Shostack et G. D. Upah, 8-25. American Marketing Association. Chicago
- Blatrix, C., et Hermel, P. 2022. « Approche ascendante et/ou descendante de politique publique. » dans *Encyclopédie du management public*, de Benzerafa-Alilat, M., Lamarque, D., et Orange, G., 61-64. Institut de la gestion publique et du développement économique. Paris
- Boesso, G, et K Kumar. 2009. « An Investigation of Stakeholder Prioritization and Engagement: Who or What Really Counts. » *Journal of Accounting & Organizational Change* 5 (1): 62-80.
- Bourgeon, D., P. Bouchet, et M. Pulh. 2003. « L'Expérience de Consommation de Spectacles Vivants : de Nouvelles Perspectives de Recherche. » *19ème congrès international de l'AFM*. Tunisie.
- Bourgeon-Renault, D., S. Debenedetti, A. Gombault, et C. Petr. 2014. *Marketing de l'Art et de la Culture*. Dunod.
- Brennetot, A. 2004. « Des festivals pour animer des territoires. » *Annales de géographie* 635: 29-50.
- Brown, J, et W Forster. 2013. « Csr and Stakeholder Theory: A Tale of Adam Smith. » *Journal of Business Ethics* 112 (2): 301-312.
- Buchholz, R A, et S B Rosenthal. 2004. « Stakeholder theory and public policy: how governments matter. » *Journal of Business Ethics* 51 (2): 143-153.
- Buckley, P., J. Doh, et M. Benischke. 2017. « Towards a renaissance in international business research? big questions, grand challenges, and the futur of IB scholarship. » *Journal of international business studies* 48 (9): 1045-1064.
- Camelis, C. 2002. « L'image de marque dans les services: étude exploratoire sur la nature des associations à la marque. Application au secteur de la distribution de produits culturels. » *Working paper n°642. IAE Aix-en-provence*.
- Campbell, M. C. 2002. « Building brand equity. » *International Journal of Medical Marketing* 2 (3): 208-218.
- Carù, A., et B. Cova. 2003. « Approche empirique de l'immersion dans l'expérience de consommation : les opérations d'appropriation. » *Recherche et Applications en Marketing* 18 (2): 47-65.
- Carù, A., et B. Cova. 2015. « Expériences de consommation et marketing expérientiel. » *Revue française de gestion* (253): 353 à 367.



- Chamard, C., C. Alaux, J. Gayet, V. Gollain, et Y. Boisvert. 2014. « Le marketing territorial : Comment développer l'attractivité et l'hospitalité des territoires ? » Dans *Le marketing territorial*, de C. (éd.) Chamard. De Boeck. Bruxelles
- Chan, K.W., et S. Yiyan Li. 2010. « Understanding consumer-to-consumer interactions in virtual communities: The salience of reciprocity. » *Journal of Business Research* 63 (9-10): 1033-1040.
- Chanoux, M., et S. Serval. 2011. « Etats des lieux et perspectives du marketing urbain, une approche par la littérature. » *Quatrième Dialogue Euro-Méditerranéen de Management Public*. Rabat.
- Chaudoir, P. 2007. « La ville événementielle : temps de l'éphémère et espace festif. » *Géocarrefour* 82 (3).
- Cheng, B, I Ioannou, et G Serafeim. 2014. « Corporate Social Responsibility and Access to Finance. » *Strategic Management Journal* 35 (1): 1-23.
- Chesbrough, H., et R. S. Rosenbloom. 2002. « The role of business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox corporation's technology spin-off companies. » *Industrial and corporate change* 3: 529-555.
- Chiapello, E. 1998. *Artistes versus Managers, Le management culturel face à la critique artiste*. Éditions Métailié. Paris
- Christodoulides, G., et L. de Chernatony. 2010. « Consumer-based brand equity conceptualisation and measurement. » *International Journal of Market Research* 52 (1): 43-66.
- Clarkson, M. B. E. 1995. « A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. » *The Academy of Management Review* 20 (1): 92-117.
- Claveau, P. 2015. *Management de projets événementiels*. Presses universitaires de Grenoble.
- Colbert, François. 2014. *Le marketing des arts et de la culture. 4e édition*. Gaëtan Morin.
- Collin-Lachaud, I., et J-Y. Duyck. 2002. « Relationship Marketing as a Paradigm for Festivals: A Case Study of the Francofolies of La Rochelle, France. » *International Journal of Arts Management* 4 (3): 56-70.
- Cova, B., et M. Roncaglio. 1999. « Repérer et soutenir des tribus de consommateurs ? » *Décisions Marketing* 16: 7-15.
- Cova, B., et V. Cova. 2002. « Tribal Marketing: The tribalization of society and its impact on the conduct of marketing. » *European Journal of Marketing* 36 (5/6): 595-620.
- Cova, B., R. Kozinets, et A. Shankar. 2007. *Consumer Tribes*. Routledge. London
- Crilly, D, et P Sloan. 2012. « Enterprise Logic: Explaining Corporate Attention to Stakeholders from the 'inside-Out'. » *Strategic Management Journal* 33 (10): 1174- 1193.

- Daft, R. L. 2015. *Management*. 12. Éditeur Cengage Learning, Inc.
- Danglade, J-P. 2007. « La gestion de la marque de service: le cas des services évènementiels. » *Thèse sous la direction de Véronique Cova. Aix-Marseille 3.*
- Davick, Nebojsa, R Vinhas da Silva, et Joe Hair. 2015. « Towards a unified theory of brand equity: conceptualisation, taxonomy and avenues for future research. » *Journal of product and brand management* 24 (1): 3-17.
- Davis, M. 2009. *The fundamentals of branding*. AVA. Lausanne
- De Bussy, N. 2008. *Applying Stakeholder Thinking to Public Relations: An Integrated Approach to Identifying Relationships That Matter*. Vol. 282-300, dans *Public Relations Metrics: Research and Evaluation*, de B Van Ruler, A T Vercic et D Vercic.
- De Bussy, Nigel M, et Lorissa Kelly. 2010. « Stakeholders, Politics and Power: Towards an Understanding of Stakeholder Identification and Salience in Government. » *Journal of Communication Management* 14 (4): 289-305.
- De Bussy, NM, MT Ewing, et LF Pitt. 2003. « Stakeholder Theory and Internal Marketing Communications: A Framework for Analysing the Influence of New Media. » *Journal of Marketing Communications* 9 (3): 147-161.
- de Chernatony, L, et M. McDonald. 2003. *Creating Powerful Brands in Consumer, Service and Industrial Markets*. Butterworth-Heinemann. Oxford
- de Chernatony, L., et R. F. Dall'Olmo. 1999. « Expert's view about defining services brands and the principles of service branding. » *Journal of business research* 181-192.
- De Schepper, S, M Doods, et E Haezendonck. 2014. « Stakeholder Dynamics and Responsibilities in Public-Private Partnerships: A Mixed Experience. » *International Journal of Project Management* 32 (7): 1210-1222.
- Dechartre, P. 1998. *Événements culturels et développement local*. CESER France.
- Di Méo, Guy. 2001. « Le sens géographique des fêtes. » *Annales de Géographie* 622: 624-646.
- D'Astous, A., F. Colbert, et E. D'Astous. 2006. « The personality of cultural festivals: Scale development and applications. » *International Journal of Arts Management* 8 (2): 14-23.
- Donaldson, T, et L E Preston. 1995. « The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. » *The Academy of Management Review* 20 (1): 65-91.
- Doyle, P. 1992. « What are Excellent Companies? » *Journal of Marketing Management* 8 (2): 101-116.
- Dunn, M. 2004. *Branding: the six easy steps*. Cameron Street. California
- Dupret, Baudouin. 1994. « Violence politique, violence juridique et dualité normative. » Dans *Le phénomène de la violence politique : perspectives comparatistes et paradigme égyptien*,

- de Baudouin Dupret, 65-84. CEDEJ - Égypte/Soudan.
- Eesley, Charles, et Michael J. Lenox. 2006. « Firm Responses to Secondary Stakeholder Action. » *Strategic Management Journal* 27 (8): 765-781.
- Eiglier, Pierre. 2004. *Marketing et Stratégie des Services*. Economica.
- Elgammal, Islam. 2012. « The experience of organising folklore festivals: the case of Ismailia International Folklore Arts Festival. » *Journal of the college of tourism and hotel management* 12: 8-24.
- Elsayed, Y., S. Abd Eljalil, et T. Abbas. 2012. « Exploring Critical Success Factors for Managing Food Festivals. » *Journal of the Association of Arab Universities for Tourism and Hospitality* 9 (2).
- Eskerod, P. 2013. *Project Stakeholder Management*. Edited by Anna Lund Jepsen, Fundamentals of Project Management. Édité par Fundamentals of Project Management. Edited by Anna Lund Jepsen. Farnham: Ashgate Publishing Ltd.
- Esteve, Marc, Francesco Di Lorenzo, Eduard Inglés, et Núria Puig. 2011. « Empirical Evidence of Stakeholder Management in Sports Clubs: The Impact of the Board of Directors. » *European Sport Management Quarterly* 11 (4): 423-440.
- Evrard, Y. 1991. « Culture et marketing: incompatibilité ou réconciliation? » *Communication à la Première Conférence Internationale sur la Gestion des arts*. Montréal. 37-49.
- Farquhar, P. H. 1989. « Managing brand equity. » *Marketing Research* September: 24-33.
- Fassin, Y. 2010. « A Dynamic Perspective in Freeman's Stakeholder Model. » *Journal of Business Ethics* 96 (1): 39-49.
- Fassin, Y. 2012. « Stakeholder Management, Reciprocity and Stakeholder Responsibility. » *Journal of Business Ethics* 109 (1): 83-96.
- Fassin, Y. 2009. « The Stakeholder Model Refined. » *Journal of Business Ethics* 84: 113- 135.
- Filser, M. 2002. « Le marketing de la production d'expérience: Statut théorique et implications managériales. » *Décisions Marketing* 28: 13-21.
- Ford, R C, W C Peeper, et A Gresock. 2009. « Friends to Grow and Foes to Know: Using a Stakeholder Matrix to Identify Management Strategies for Convention and Visitors Bureaus. » *Journal of Convention & Event Tourism* 10 (3): 166-184.
- Freeman, E, et D Reed. 1983. « Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance. » *California Management Review* 25 (3): 88-106.
- Freeman, E, et J McVea. 2001. « A Stakeholder Approach to Strategic Management. » Dans *The Blackwell Handbook of Strategic Management*, 189-207. Blackwell. Malden
- Freeman, E. 1984. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman. Boston

- Freeman, R E. 1998. « A stakeholder theory of the modern corporation. » Dans *The corporation and its stakeholders: classic and contemporary readings*, de In M.B.E. Clarkson (Ed.). University of Toronto Press. Toronto
- Freeman, R E. 2010. « Managing for Stakeholders: Trade-Offs or Value Creation. » *Journal of Business Ethics* 96 (1): 7-9.
- Freeman, R E, J S Harrison, A C Wicks, B L Parmar, et S De Colle. 2010. *Stakeholder Theory: The State of the Art*. Cambridge University Press.
- Frooman, J. 1999. « Stakeholder influence strategie. » *Academy of management review* 24 (2): 191-205.
- Frooman, J. 1999. « Stakeholder Influence Strategies. » *The Academy of Management Review* 24 (2): 191-205.
- Frooman, J. 2010. « The Issue Network: Reshaping the Stakeholder Model. » *Revue Canadienne des Sciences de l'Administration* 27 (2): 161-173.
- Funk, D., et A.M. Levis. 2009. *Conscious branding*. Business Expert. New York
- Garriga, E. 2014. « Beyond Stakeholder Utility Function: Stakeholder Capability in the Value Creation Process. » *Journal of Business Ethics* 120 (4): 489-507.
- Gentile, C., N. Spiller, et G. Noci. 2007. « How to sustain the customer experience: An overview of experience components that co-create value with the customer. » *European Management Journal* 25 (5): 395–410.
- Getz, D. 2013. *Event Tourism Concepts, International Case Studies, and Research*. Cognizant Communication Corporation. NY
- Getz, D. 2008. « Event Tourism: Definition, Evolution, and Research. » *Tourism Management* 29 (3): 403-428.
- Getz, D. 1991. *Festivals, Special Events and Tourism*. New York: Van Nostrand Rheinhold.
- Getz, D. 2010. « The Nature and Scope of Festival Studies. » *International Journal of Event Management Research* 5 (1): 1-47.
- Getz, D, et T Andersson. 2010. « Festival stakeholders: exploring relationships and dependency through a four – country comparison. » *Journal of Hospitality & Tourism Research* 34 (4): 531-556.
- Getz, D, et T Andersson. 2009. « Sustainable Festivals: On Becoming an Institution. » *Event Management* 12 (1): 1-17.
- Getz, D, T Andersson, et M Larson. 2007. « Festival Stakeholder Roles: Concepts and Case Studies. » *Event Management* 10 (2): 103-122.
- Getz, D. 2005. *Event management and event tourism*. Cognizant Communication Corporation -

2e édition.

- Getz, D., et S. J. Page. 2019. *Event Studies: Theory, Research and Policy for Planned Events*. 4eme édition: Routledge.
- Getz, D., et W. Frisby. 1988. « Evaluating Management Effectiveness In Community-Run Festivals. » *Journal of Travel Research* 22-27.
- Getz, D., M. O'Neil, et J. Carlsen. 2001. « Service Quality Evaluation at Events Through service mapping. » *Journal of Travel Research* 39 (4): 380-390.
- Getz, Donald, et Mathilda Van Niekerk. 2019. *Event Stakeholders. Theory and methods for event management and tourism* . Goodfellow Publishers.
- Gibson, K. 2000. « The moral basis of stakeholder theory. » *Journal of business ethics* 26 (3): 245- 257.
- Gladden, J. M., et D. C. Funk. 2002. « Developing an understanding of brand associations in team sport: Empirical evidence from consumers of professional sports. » *Journal of sport management* 16: 54-81.
- Goulding, C., A. Shankar, et R. Canniford. 2013. « Learning to be tribal: facilitating the formation of consumer tribes. » *European Journal of Marketing* 47 (5/6): 813-832.
- Goulding, C., A. Shankar, R. Elliott, et R. Canniford. 2009. « The marketplace management of illicit pleasure. » *Journal of Consumer Research* 759-771.
- Goulding, C., et M. Saren. 2007. « Gothic'entrepreneurs: A study of the subcultural commodification process. » *Consumer tribes* 227-242.
- Gravari-Barbas, M., et S. Jacquot. 2007. « L'événement, outil de légitimation de projets urbains : l'instrumentalisation des espaces et des temporalités événementielles à Lille et Gênes ? » *Géocarrefour* 82 (3): 153-163.
- Greenwood, M, et E Anderson. 2009. « I Used to Be an Employee but Now I Am a Stakeholder': Implications of Labelling Employees as Stakeholders. » *Asia Pacific Journal of Human Resources* 47 (2): 186-200.
- Gretzel, U., D. Fesenmaier, et S. Formica. 2005. « Tribal Marketing for Destination Websites: A Case Study of RV Enthusiasts. » *TTRA Annual Conference*. New Orleans, LA.
- Gronroos, C. 1994. « From Marketing Mix to Relationship Marketing. » *Management Decision* 32 (2): 4-20.
- Hadjikhani, Amjad, et G Sjögren. 1995. *Business and nonbusiness actors in a trubulent environment*. Uppsala universitey. Reprocentralen HSC Uppsala.
- Hakansson, H., et D Ford. 2002. « How should companies interact in business networks? » *Journal of business research* 55: 133-139.

- Hakansson, Hakan, et Ivan Snehota. 1995. *Developing relationships in business networks*. Routledge. London
- Harrison, S R, et M E Qureshi. 2000. « Choice of stakeholder groups and members in multi-criteria decision models. » *Natural Resources Forum* 24 (1): 11-19.
- Hart, S, et S Sharma. 2004. « Engaging Fringe Stakeholders for Competitive Imagination. » *Academy of Management Executive* 18 (1): 7-18.
- Healy, M. 2008. *What is branding?* . Rotovision. Mies
- Hellgren, B., et T. Stjernberg. 1995. « Design and implementation in major investments—A project network approach. » *Scandinavian Journal of Management* 11: 315–457.
- Helm, C., et R. Jones. 2010. « Extending the value chain - A conceptual framework for managing the governance of co-created brand equity. » *Journal of Brand Management* 17 (8): 579-589.
- Helmke, G., et S. Levitsky. 2004. « Informal Institution and Comparative Politics: A Research Agenda. » *Perspectives on Politics* 2 (4): 725-740.
- Henisz, W, S Dorobantu, et L J Narthey. 2014. « Spinning Gold: The Financial Returns to Stakeholder Engagement. » *Strategic Management Journal* 35 (12): 1727-1748.
- Hill, C, et T M Jones. 1992. « Stakeholder-Agency Theory. » *Journal of Management Studies* 29 (2): 131-154.
- Himmelman, Arthur. 1996. « On the theory and practice of transformational collaboration: from social service to social justice. » Dans *Creating collaborative advantage*, édité par Chris Huxham, 20-43. Sage publications. London
- Holbrook, M. B., et E. C. Hirschman. 1982. « The experiential aspects of consumption: Consumer fantasies, feelings, and fun. » *Journal of Consumer Research* 9: 132–140.
- Holbrook, M. 2000. « The Millennial Consumer in the Texts of our Times : Experience and Entertainment. » *Journal of Macromarketing* 20 (2): 178-192.
- Hope, C. 2004. *A History of the Sydney and Melbourne Film Festivals, 1945-1972: Negotiating between culture and industry*. Doctoral Thesis. Univertisty of Canberra, Canberra.
- Jackson, L. 2008. « Residents' Perceptions of the Impacts of Special Event Tourism. » *Journal of Place Management and Development* 1 (3): 240-255.
- Jhanji, Hitesh. 2015. *Services marketing*. Lovely Professional University-Excel Books private limited. New delhi
- Jones, R. 2005. « Finding Sources of Brand Value: Developing a Stakeholder Model of Brand Equity. » *Journal of Brand Management* 13 (1): 10-32.
- Kapferer, J. N. 1998. *Les marques capital de l'entreprise: créer et développer des marques fortes*.

Édition d'organisation.

- Kapferer, J.N. 2008. *The new strategic brand management: creating and sustaining brand equity long term*. Kogan Page. London.
- Karlson, S, et C S Nordström. 2009. « Festivals in the Barents Region: exploring festival-stakeholder cooperation. » *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism* 9 (2): 130-145.
- Kaspar, R., et M. Schnitzer. 2011. « Recurring vs. hallmark events. » Dans *Encyclopedia of Sports Management and Marketing*, de L. Swayne et M. Dodds. Sage Publications. Thousand Oaks, CA
- Katz, D., et R.L. Kahn. 1978. *The social psychology of organizations*. John Wiley & Sons. New York
- Kavaratzis, M., et G. Ashworth. 2006. « City branding: An effective assertion of identity or a transitory marketing trick? » *Place branding* 2 (3): 183-194.
- Keller, K.L. 1993. « Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. » *Journal of Marketing* 57 (1): 1-22.
- Keller, Kevin Lane. 2012. *Strategic Brand Management. Building, Measuring, and Managing Brand Equity*. Pearson.
- Kessab, Ammar, et Dounia Bensliman. 2013. « Etude Comparative sur certains aspects des politiques culturelles en Algérie, en Egypte, au Maroc et en Tunisie. »
- Key, S. 1999. « Toward a new theory of the firm: a critique of stakeholder theory. » *Management Decision* 37 (4): 317 – 328.
- Kochan, T A, et S A Rubinstein. 2000. « Toward a Stakeholder Theory of the Firm: The Saturn Partnership. » *Organization Science* 11 (4): 367-386.
- Kotler, K., et Gary Armstrong. 2017. *Principles of marketing*. Pearson.
- Kotler, P., et D. Gertner. 2002. « Theoretical papers, Country as brand, product, and beyond: A place marketing and brand management perspective. » *Brand Management* 9 (4-5): 249-261.
- Kotler, P., et W. Pfoertsch. 2006. *B2B Brand management*. Springer. Heidelberg
- Kotler, P., K. Keller, et D. Manceau. 2015. *Marketing Management*. Pearson. Paris
- Krishnan, R, et M H Yetman. 2011. « Institutional Drivers of Reporting Decisions in Nonprofit Hospitals. » *Journal of Accounting Research* 49 (4): 1001- 1039.
- Lacznia, G R, et P E Murphy. 2012. « Stakeholder Theory and Marketing: Moving from a Firm-Centric to a Societal Perspective. » *Journal of Public Policy & Marketing* 31 (2): 284-292.
- Laplume, A, K Sonpar, et R Litz. 2008. « Stakeholder Theory: Reviewing a Theory That Moves

- Us. » *Journal of Management* (34): 1152-1189.
- Larson, M. 2002. « A Political Approach to Relationship Marketing: Case Study of the Storsjoyran Festival. » *International Journal of Tourism Research* 4: 119-143.
- Larson, M, et ME Wikstrom. 2001. « Organising Events: Managing Conflict and Consensus in a Political Market Square. » *Event Management* 7 (1): 51-65.
- Lebel, Jean-Jacques. 1968. *Procès du festival d'Avignon*. Belfond.
- Lee, J., S. Park, et A. Hadjikhani. 2012. « The role of corporae social responsability in foreign market entry process. » Dans *Business, society and politics: multinationals in emerging markets*, 233-257. Emerlad Publishing. Bingley
- Leenders, M. 2010. « The relative importance of the brand of music festivals: A customer equity perspective. » *Journal of Strategic Marketing* 18 (4): 291-301.
- Lejeune, C. 2019. *Manuel d'analyse qualitative. Analyser sans compter ni classer*. De Boeck Supérieur.
- Léonard, Alain, et Gérard Vantaggioli. 1989. *Festival OFF Avignon*. Éditions des quatre-vents.
- Lévy, J., et M. Lussault. 2013. *Dictionnaire de la géographie et de l'espace des sociétés*. Belin Litterature et revues. Enlarged édition.
- Lovelock, Christopher H. 1983. « Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insights. » *Journal of Marketing* 47 (3): 9-20.
- Maffesoli, M. 1996. *The Time of the Tribes*. Sage. London
- Mainardes, E, H Alves, et M Raposo. 2011. « Stakeholder Theory: Issues to Resolve. » *Management Decision* 49 (2): 226-252.
- Marais, M., et Ch. Arnaud. 2013. « Le rôle structurant et légitimant du méga évènement sportif au coeur du processus stratégique territorial métropolitain, La course à l'obtention des Jeux Olympiques 2012. » *colloque de l'AIMS*.
- Marcoux, A M. 2000. « Business ethics gone wrong. » *Cato Policy Report* 22 (3): 10-12.
- Marijke, De Valck. 2007. *Film Festivals: From European Geopolitics to Global Cinephilia*. Amsterdam University Press.
- Marteaux, S., R. Mencarelli, et M. Pulh. 2006. « Quel marketing pour les entreprises culturelles européennes ou comment renouveler l'offre face à une consommation en mouvement ? » *Espaces tourisme & loisirs : revue mensuelle de réflexion du tourisme et des loisirs* 243: 25-40.
- McDonnell, I, J Allen, et W O'Toole. 1999. *Festivals and special events management*. Wiley & Sons Australia. Sydney
- Meintjes, C, et A F Grobler. 2014. « Do Public Relations Professionals Understand Corporate



- Governance Issues Well Enough to Advise Companies on Stakeholder Relationship Management? » *Public Relations Review* 40 (2): 161-170.
- Mele, Valentina, et Donald H. Schepers. 2013. « E Pluribus Unum? Legitimacy Issues and Multi-Stakeholder Codes of Conduct. » *Journal of Business Ethics* 118 (3): 561-576.
- Merle, A. 2003. *Apports du point de vue postmoderne à l'étude des comportements de consommation de groupe: un dévut de clarification*. 11 journée Nomandes de recherche sur la consommation , IAE Caen.
- Merz, M., Y. He, et S. Vargo. 2009. « The evolving brand logic: A service-dominant logic perspective. » *Academy of Marketing Science Journal* 37 (3): 328-344.
- Miles, M., et M. Huberman. 2003. *Analyse des données qualitatives*. 2eme édition. De boeck. Bruxelles
- Mitchell, RK, BR Agle, et DJ Wood. 1997. « Toward a Theory of Stakeholder Identification and Saliency: Defining the Principle of Who and What Really Counts. » *The Academy of Management Review* 22 (4): 853-886.
- Mitchell, Ronald K., Bradley R. Agle, James J. Chrisman, et Laura J. Spence. 2011. « Toward a Theory of Stakeholder Saliency in Family Firms. » *Business Ethics Quarterly* 21 (2): 235-255.
- Moine, A. 2007. *Le territoire : Comment observer un système complexe*. L'Harmattan. Paris
- Moital, I, C Jackson, et J Le Couillard. 2013. « Using Scenarios to Investigate Stakeholders' Views on the Future of a Sporting Event. » *Event Management* 17 (4): 439-452.
- Mollard, C. 2020. *L'ingénierie culturelle*. Édité par Presses Universitaires de France. 6e édition.
- Morgan, R. M., et S. D. Hunt. 1994. « The Commitment-Trust Theory of Relations. » *Journal of Marketing* 58 (3): 20-38.
- Morrison, A. M. . 1989. *Hospitality and travel marketing*. Delmar Publishers. Paris
- Mossberg, L., et D. Getz. 2006. « Stakeholder influences on the ownership and management of festival brands. » *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism* 6 (4): 308-326.
- Nickols, F. 2005. « Why a Stakeholder Approach to Evaluating Training. » *Advances in Developing Human Resources* 7 (1): 121-134.
- Noisette, P., et F. Vallérugo. 2010. *Un monde de villes : Marketing des territoires durables*. Editions de l'Aube.
- Normann, Richard, et Rafael Ramirez. 1993. « From Value Chain to Value Constellation: Designing Interactive Strategy. » *Harvard Business Review* 71 (4): 65-77.
- Pajunen, K. 2006. « Stakeholder Influences in Organisational Survival. » *Journal of Management Studies* 43 (6): 1261-1288.

- Pappu, R., P. G. Quester, et R. W. Cooksey. 2005. « Consumer-based brand equity: Improving the measurement - empirical evidence. » *Journal of Product and Brand Management* 14 (3): 143-154.
- Parasuraman, A., et Z. V. Berry. 1991. « Understanding Customer Expectations of Service. » *Sloan Management Review* 32 (3): 39-49.
- Parasuraman, A., V. Zeithaml, et L. Berry. 1985. « A conceptual model of service quality. » *Journal of Marketing* (49): 41-50.
- Parent, M.M. 2008. « Evolution and Issue Patterns for Major-Sport-Event Organizing Committees and Their Stakeholders. » *Journal of Sport Management* 22 (2): 135-164.
- Parmar, Bidhan L., R. Edward Freeman, Jeffrey S. Harrison, Andrew C. Wicks, Lauren Purnell, et Simone de Colle. 2010. « Stakeholder Theory: The State of the Art. » *The Academy of Management Annals* 4 (1): 403-445.
- Parsons, T. 1951. *The social system*. Free Press. New York
- Pélissier, Nicolas. 2003. « "Off" the record. Les festivals d'Avignon au prisme des médias. » Dans *Le théâtre dans l'espace public. Avignon "Off"*, de Catherine Benzoni-Grosset et Paul Rasse. Aix en Provence: Édisud.
- Perret, V., et M. Séville. 2003. « Fondements épistémologiques de la recherche. » Dans *Méthodes de recherche en management.*, 13-33.
- Pfeffer, J., et G. Salancik. 2003. *The external control of organizations: A resource dependency perspective*. Stanford Business Books.
- Pfeffer, J., et P. Nowak. 1976. « Joint Ventures and Interorganizational Interdependence. » *Administrative Science Quarterly* 21 (3): 398-418 .
- Phillips, R. 2003. « Stakeholder Legitimacy. » *Business Ethics Quarterly* 13 (1): 25-41.
- Piriou, J., P. Ananian, et C. Clergeau. 2017. *Tourisme et événementiel : enjeux territoriaux et stratégies d'acteurs*. Presses de l'Université du Québec. Québec
- Post, J, L E Preston, et S Sachs. 2002. « Managing the Extended Enterprise: The New Stakeholder View. » *California Management Review* 45 (1): 6-28.
- Powell, Walter, Kenneth Koput, et Laurel Smith-Doerr. 1996. « Interorganisational collaboration and the locus of innovation. » *Administrative science quarterly* 41 (1): 116.
- Prebensen, N K. 2010. « Value Creation through Stakeholder Participation: A Case Study of an Event in the High North. » *Event Management* 14 (1): 37-52.
- Presenza, A, et S Iocca. 2012. « The weight of stakeholders on festival management. The case of music festivals in Italy. » *PASOS: Revista de Turismo Patrimonio Cultural* 10 (2): 25- 35.
- Pulh, M. 2001. « La fréquentation des festivals de théâtre de rue Une réflexion concernant la

- valeur attachée par le public aux événements culturels. » Actes de la 6ème Journée de recherche en marketing de Bourgogne., 60-85.
- Pulh, M. 2002. *La valorisation de l'expérience de consommation d'activités culturelles : le cas des festivals d'arts de la rue*. Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Bourgogne.
- Reid, S. 2011. « Event Stakeholder Management: Developing Sustainable Rural Event Practices. » *International Journal of Event and Festival Management* 2 (1): 20-36.
- Reid, S, et C Arcodia. 2002. « Understanding the Role of the Stakeholder in Event Management. » University of Technology Sydney, Australian Centre for Event Management.: International Event Research Conference.
- Ritter, Thomas, et Hans Gemunden. 2003. « Interorganizational relationships and networks. » *Journal of business research* 56 (9): 691-697.
- Roberts-Lombard, M. 2012. « Exploring the Relationship Between Trust, Commitment and Customer Loyalty Through the Intervening Role of Customer Relationship Management (CRM). » *African Journal of Business Management* 6 (10): 3803-3816.
- Rodrigues, M. 2016. « Mensuration et évaluation des impacts et héritages de projets de mega événement dans le cadre du capital immatériel. » Thèse en sciences de gestion de l'université Paris Saclay et de l'universidade de Federal do Rio de Janeiro.
- Roederer, C., et M. Filser. 2015. *Le marketing expérientiel. Vers un marketing de la cocréation*. Vuibert. Paris
- Rose, R. 1991. « Comparing Forms of Comparative Analysis. » *Political Studies* 34: 446-462.
- Roy, M., et P. Prévost. 2013. « La recherche-action : origines, caractéristiques et implications de son utilisation dans les sciences de la gestion. » *Recherches qualitatives* 32 (2): 129-151.
- Sandbu, M. 2012. « Stakeholder Duties: On the Moral Responsibility of Corporate Investors. » *Journal of Business Ethics* 109 (1): 97-107.
- Savage, G T, T W Nix, C J Whitehead, et J D Blair. 1991. « Strategies for Assessing and Managing Organizational Stakeholders. » *Academy of Management Executive* 5 (2): 61-75.
- Savage, G., M. Bunn, B. Gray, Q. Xiao, S. Wang, E. Wilson, et E. Williams. 2010. « Stakeholder collaboration: implications for stakeholder theory and practice. » *Journal of business ethics* 96 (1): 21-26.
- Schmitt, B. H. 1999. « Experiential marketing. » *Journal of Marketing Management* 15 (1-3): 53-67.
- Schulz, M., M. Jo Hatch, et M. H. Larsen. 2000. *The Expressive Organization: Linking Identity, Reputation, and the Corporate Brand*. Oxford University Press.

- Setiawana, R., D. Wibisonoa, et M.S. Purwanegaraa. 2022. « Defining Event Marketing as Engage- ment-Driven Marketing Communication. » *Gadjah Mada International Journal of Business* 24 (2): 151-177.
- Sharafutdinova, N.S., E.N. Novikova, E.S. Rolbina, N.G. Xametova, et ZH.P. Shnorr. 2020. « Event Marketing as an Effective Tool for Building Long-Term Customer Relationships. » *Advances in Economics, Business and Management Research* 131: 561-565.
- Simon, C. J., et M. W. Sullivan. 1993. « The measurement and determinants of brand equity: A financial approach. » *Marketing Science* 12 (1): 28-52.
- Sloan, P, et D Oliver. 2013. « Building Trust in Multi-Stakeholder Partnerships: Critical Emotional Incidents and Practices of Engagement. » *Organization Studies* 34 (12): 1835-1868.
- Smilansky, S. 2009. *Experiential marketing : a practical guide to interactive brand experiences*. Replika Press Pvt Ltd. Inde
- Smith, K., et D. Hanover. 2016. *Experiential Marketing. Secrets, strategies and sucess stories from the world's greatest brands*. John Wiley & sons, inc. New Jersey
- Soda, G., A. Usai, et A Zaheer. 2004. « Network memory: the influence of past and current networks on performance. » *Academy of management journal* 47 (6): 893-906.
- Soler, L. 2000. *Introduction à l'épistémologie*. Ellipses.
- Sonkova, T., et M. Grabowska. 2015. « Customer Engagement : Transactional vs. Relationship Marketing. » *Journal ofInternational Studies* 8 (1): 196-207.
- Spiropoulos, S, D Gargalianos, et K Sotiriadou. 2006. « The 20th Greek Festival of Sydney: A Stakeholder Analysis. » *Event Management* 9 (4): 169-183.
- Srivastava, R. K., et A. D. Shocker. 1991. *Brand equity: A Perspective on its meaning and measurement*. Marketing Science Institute, report no. 91-124. Cambridge.
- Stake, R. E. 1995. *The Art of Case Study Research*. Sage Publications.
- Steurer, R. 2006. « Mapping Stakeholder Theory Anew: From the ‘Stakeholder Theory of the Firm’ to Three Perspectives on Business–Society Relations. » *Business Strategy and the Environment* 15 (1): 55-69.
- Su, C, R K Mitchell, et M J Sirgy. 2007. « Enabling Guanxi Management in China: A Hierarchical Stakeholder Model of Effective Guanxi. » *Journal of Business Ethics* 71 (3): 301-319.
- Suchman, M. 1995. « Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. » *Academy of Management Review* 20 (3): 571–610.
- Tashman, P, et J Raelin. 2013. « Who and What Really Matters to the Firm: Moving Stakeholder Salience Beyond Managerial Perceptions. » *Business Ethics Quarterly* 23 (4): 591-616.

- Thiétart, R.A., et al. 2014. *Méthodes de recherche en management*. Dunod.
- Tkaczynski, A. 2013. « A Stakeholder Approach to Attendee Segmentation: A Case Study of an Australian Christian Music Festival. » *Event Management* 17 (3): 283-298.
- Tsai, P, C Rosa Yeh, SL Wu, et IC Huang. 2005. « An Empirical Test of Stakeholder Influence Strategy Models: Evidence from Business Downsizing in Taiwan. » *The International Journal of Human Resource Management* 16 (10): 1862-1885.
- Tullberg, J. 2013. « Stakeholder theory: some revisionist suggestions. » *The Journal of Socio-Economics* 42: 127–135.
- UNESCO. 2020. « Quadrennial Periodic Report Egypt 2020. »
- Van Niekerk, M. 2016. « The applicability and usefulness of the stakeholder strategy matrix for festival management. » *Event Management* 20 (2): 165-179.
- Van Niekerk, M, et D Getz. 2016. « The Identification and Differentiation of Festival Stakeholders. » *Event Management* 20 (3): 419-431.
- Vargo, S. L., et R. F. Lusch. 2010. « From repeat patronage to value co-creation in service ecosystems: a transcending conceptualization of relationship. » *Journal of Business Market Management* 4 (4): 169-179.
- Vargo, S., et R. Lusch. 2011. « It's all B2B..and beyond: toward a systems perspective of the market. » *Industrial marketing management* 40 (2): 181-187.
- Veloutsou, Cleopatra, et Elena Delgado-Ballester. 2019. « New challenges in brand management. » *Spanish journal of marketing-ESIC* 22 (3): 254-271.
- Vigour, C. 2005. *La comparaison dans les sciences sociales. Pratiques et méthodes*. La Découverte.
- Von Bertalanffy, L. 1972. « The history and status of general systems theory. » *The Academy of Management Journal* 15 (4): 407-426.
- Vos, J F J, et M C Achterkamp. 2006. « Stakeholder Identification in Innovation Projects: Going Beyond Classification. » *European Journal of Innovation Management* 9 (2): 161-178.
- Voss, J P, B Truffer, et K Konrad. 2006. « Sustainability foresight: reflexive governance in the transformation of utility systems. » Dans *Reflexive governance for sustainable development*, de J P Voss, D Bauknecht et R Kemp. Edward Elgar. Cheltenham
- Wacheux, F. 1996. *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*. Economica.
- Walter, Geoff. 2010. « The Implementation of a Stakeholder Management Strategy During Stadium Development: A Case Study of Arsenal Football Club and the Emirates Stadium. » *Managing Leisure* 16 (1): 49-64.
- Waluszewski, Alexandra, Amjad Hadjikhani, et Enrico Baraldi. 2009. « An interactive

- perspective on business in practice and business in theory. » *Industrial marketing management* 38 (6): 565-569.
- Weitzner, David, et Yuval Deutsch. 2015. « Understanding Motivation and Social Influence in Stakeholder Prioritization. » *Organization Studies* 36 (10): 1337–1360.
- Wen-Yu Chang, A. 2014. « Customer Responses to Arts Festivals: The Effects of Relationship Marketing on Cultural Activities. » Dans *Handbook of research on the impact of culture and society on the entertainment industry* , de R. G. Ozturk, 350-370. IGI Global Publishing.
- Wolak, R., et P. Harris. 1998. « An investigation into four characteristics of services. » *Journal of Empirical Generalisations in Marketing Science* 3: 22-41.
- Yazici, T. 2013. *Proposing a model to examine the effect of experiential marketing and perceived values on satisfaction and behavioral intentions of turkish dragon fest participants* . Master Thesis, The Graduate School of Social Sciences.
- Yin, R. K. 2017. *Case Study Research and Applications: Design and Methods*. 6e édition: SAGE Publications, Inc.
- Zeithaml, V. A., A. Parasuraman, et L. L. Berry. 1985. « Problems and Strategies in Services Marketing. » *Journal of Marketing, Spring* 49 (2): 33-46.
- Zeithaml, V.A., M.J. Bitner, et D.D. Gremler. 2017. *Services Marketing: Integrating Customer Focus across the Firm*. McGraw Hill, 7e édition.

# Liste des tableaux

Tableau 1 Caractéristiques de systèmes ouverts de Katz et Kahn (1978) adaptés aux festivals..	23
Tableau 2 Source: Adopté et adapté de Mitchel, et al (1997, p.858), et de Frooman (2010, p.163). Traduction libre.....	40
Tableau 3 Quelques définitions et typologies des parties prenantes des événements .....	45
Tableau 4 La typologie des services de Lovelock (1983) .....	55
Tableau 5 Les composantes de la production d'expérience d'après Holbrook (2000) .....	64
Tableau 6 Définitions de la "marque" .....	77
Tableau 7 Les différentes fonctions de la marque. Adaptés de Keller 2012 .....	79
Tableau 8 Définitions du capital marque. ....	80
Tableau 9 Les parties prenantes potentielles des festivals. Source: Van Niekerk et Getz 2016 p.428 Traduction : Auteure .....	92
Tableau 10 Une synthèse de la littérature sur les paradigmes épistémologiques.....	108
Tableau 11 La différence entre analyses par les cas et par les variables. Adapté de Vigour (2005) .....	114
Tableau 12 La liste des participants aux entretiens.....	118
Tableau 13 Source de documentation et d'archives Source : Wacheux (1996).....	120
Tableau 14 La stratégie de collecte des données.....	122
Tableau 15 Contextualisation géographique et Interaction Festival/Ville d'Alexandrie et d'Avignon .....	128
Tableau 16 Synthèse des actifs de la marque de FCMA et de FA .....	176
Tableau 17 Directeurs du Festival In d'Avignon 1947-Maintenant .....	179
Tableau 18 Les parties prenantes du FCMA. Adapté de Youssef 2022 .....	221
Tableau 19 Les parties prenantes du FIA.....	224
Tableau 20 La cocréation de valeur du FCMA .....	227
Tableau 21 La cocréation de valeur du FIA .....	231
Tableau 22 Les outils de communication du FCMA et FA .....	233
Tableau 23 Particularités des cas .....	249
Tableau 24 Provenance géographique du public du FIA (2022-2021-2019). Source : Rapport d'activité 2022 du Festival. ....	255
Tableau 25 Une variété des partenariats des festivals.....	262
Tableau 26 Exemples de projets du FIA en 2021. Source Rapport d'activités du FIA.....	266
Tableau 27 Risques liés aux festivals.....	270

Tableau 28 Travail sur le support physique .....	275
Tableau 29 L'extension de l'offre .....	276
Tableau 30 Structuration des partenariats .....	278
Tableau 31 les stratégies marketing applicables au festival.....	300
Tableau 32 Contribution des associations au capital marque du festival.....	306



## Liste des figures

Figure 1 Le système de gestion d'un événement (adapté de Getz et Frisby, 1988) .....	31
Figure 2 Business model de Chesbrough et Rosenbloom (2002) .....	32
Figure 3 Business model du festival (cité dans Danglade (2007).....	33
Figure 4 Modèle général de gestion de l'événement de Danglade 2007 .....	34
Figure 5 Le modèle de l'écart de qualité de service de Parasuraman, Berry et Zeithaml (1985). 57	
Figure 6 Les rôles des membres d'une tribu selon Cova et Cova (2002).....	69
Figure 7 Le capital-marque de Aaker 1991 .....	80
Figure 8 Les dimensions de la connaissance de la marque de Keller 1993 .....	82
Figure 9 Stakeholder-brand Value Model. Source: Jones (2005) Traduction: Auteure.....	89
Figure 10 Les attentes clés des parties prenantes. Source : Jones (2005) Traduction: Auteure..	93
Figure 11 Modèle de la thèse : Identification de la valeur de la marque d'un festival.....	101
Figure 12 Analyse des données Source Miles et Huberman (2003) .....	122
Figure 13 La sources de valeur de la marque d'un festival.....	309

## Liste des images

Images 1 Illustrations de l'approche marketing du Festival Off d'Avignon. Sources en ligne ..	131
Images 2 Le Festival de court métrage d'Alexandrie. Sources Le site du FCMA.....	141
Images 3 Le Festival In d'Avignon. Sources le site du FIA.....	155
Image 4 Logo du Festival de court métrage d'Alexandrie .....	159
Image 5 Logo du Festival In d'Avignon.....	161

# Liste des cartes

Carte 1 Emprise spatial du Festival Internationl du Film du Caire en Égypte. Source : Apple maps, 2024, ajouts de l’auteure .....	127
Carte 2 Périmètre de l'emprise spatial du Festival Internationl du Film du Caire en Égypte. Source : Google earth, 2024, ajouts de l’auteure .....	127
Carte 3 Alexandrie, Égypte. Source : Apple maps, 2024, ajouts de l’auteure .....	129
Carte 4 Avignon, France. Source : Apple maps, 2024, ajouts de l’auteure .....	129
Carte 5 Évolution des lieux touchés par le FCMA. Édition 2023. Source: Google earth, 2024, ajouts de l’auteure .....	257
Carte 6 Évolution des lieux touchés par le FCMA. Édition 2022. Source: Google earth, 2024, ajouts de l’auteure .....	257
Carte 7 Évolution des lieux touchés par le FCMA. Édition 2019.. Source: Google earth, 2024, ajouts de l’auteure .....	258
Carte 8 Évolution des lieux touchés par le FCMA. Édition 2021 et 2020. Source: Google earth, 2024, ajouts de l’auteure .....	258
Carte 9 Évolution des lieux touchés par le FCMA. Édition 2017. Source: Google earth, 2024, ajouts de l’auteure .....	258
Carte 10 Évolution des lieux touchés par le FCMA. Édition 2018. Source: Google earth, 2024, ajouts de l’auteure .....	258
Carte 11 Évolution des lieux touchés par le FIA. Édition 1947. Source: Site du FIA.....	259
Carte 12 Évolution des lieux touchés par le FIA. Édition 1980. Source: Site du FIA.....	259
Cartes 13 Évolution des lieux touchés par le FIA. Édition 2003. Source: Site du FIA .....	259
Cartes 14 Évolution des lieux touchés par le FIA. Édition 2014. Source: Site du FIA .....	260
Carte 15 Évolution des lieux touchés par le FIA. Édition 2023. Source: Site du FIA.....	260

# Annexes

## Annexe 1 : Questionnaires sur l'identification des parties prenantes du Festival de court Métrage d'Alexandrie

### Annexe 1-1 : Questionnaire avec le directeur artistique

Le questionnaire ci-dessous a pour but d'identifier les parties prenantes de votre Festival, ainsi que leur rôle dans la cocréation de valeur.

Nous vous remercions par avance de votre participation précieuse et pour le temps que vous allez consacrer à répondre à ce questionnaire.

Date : 09 juillet 2021

Prénom et Nom : Mony Mahmoud

Poste occupé au sein du festival : Directeur artistique

1. Comment définissez-vous le concept du « parties prenante » ?

Ce sont les cinéastes – le public – les bénévoles – les festivals arabes – tout les organismes et les artistes liés au mouvement culturel égyptien

2. Comment évaluez-vous la relation du Festival avec ses parties prenantes ?

Depuis sa première édition, le festival a construit des fortes relations avec les cinéastes. Ainsi il a développé une très grande confiance dans la région arabe grâce à l'expérience et le travail de la direction du festival dans l'industrie cinématographique.

En ce qui concerne le public, le nombre augmente progressivement de 50 à 15000 spectateurs, et cela présente un grand succès pour un festival comme le nôtre. Cette augmentation est dû à la publicité efficace qui a été réalisé dans presque toutes l'Alexandrie, en assurant que la plupart des habitants de la ville reçoives chaque année la mise en place du festival. La publicité extrêmement importante quart en au regard que les longs métrages et le marché de courts-métrages n'existe presque pas.

Le festival a pu aussi développer le goût du public, bien que nous sommes dans une société orientale et religieuse, en lui faire accepter de voir des films suscitant souvent la polémique et interdit aux personnes moins de 21 ans. Ainsi de lui présenter différents types de films : de fictions, documentaires, et d'animation. En général, le festival cherche toujours à établir et maintenir de bonnes relations de confiance avec son public ainsi qu'avec les artistes en développant les salles d'exposition des films, la qualité sonore et visuelle, etc.

Du côté des bénévoles, en 2015, une collaboration s'est fait avec « le groupe des jeunes francophones alexandrins- *GFA* » pour l'organisation durant le festival jusqu' à 2019.

Le mouvement culturel égyptien et les artistes ont été avec affecté par la présence d'un nouveau festival qui se focalisent sur les courts métrages, contrairement aux autres grands festivals en Égypte. Le festival a créé un nouveau marché pour les réalisateurs de courts métrages de tout le monde arabe en Égypte.

Enfin, au cours de ses quatre premières années, le festival a pu se développer et d'être connus dans plus de 17 pays de la région arabe, malgré l'instabilité de ces pays, à cause des guerres et des coupures de l'internet (Libye-Yémen-Syrie-Tunisie). Et au cours de l'année 2019-2020, et selon les témoignes des cinéastes arabes, le festival est devenu un des festivals les plus importants au monde arabe dédié aux courts métrages.

3- Pouvez-vous identifier les parties prenantes du Festival et les nommer. En écrivant le rôle de chaque partie prenante dans le Festival ?

Les PP du Festival	Noms	Rôle
<b>Les employées</b>		
<b>Bénévoles</b>	1. Président d'honneur 2. Président du festival 3. Directeur du festival	1. Élaborer le plan de travail et la stratégie

	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Directeur exécutif</li> <li>5. Directeur artistique</li> <li>6. Assistants du directeur artistique</li> <li>7. Équipe logistique(hébergement et transport)</li> <li>8. Comité de sélection</li> <li>9. Responsable de communication</li> <li>10. Responsable des ateliers</li> <li>11. Metteur en scène des spectacles d'ouverture et de clôture</li> <li>12. Les graphistes</li> <li>13. Responsable du catalogue</li> <li>14. Traducteur</li> <li>15. Responsable de rencontres, colloques et séminaires</li> <li>16. Responsable des programmes des enfants</li> <li>17. Directeur Media</li> <li>18. Équipe de médias</li> <li>19. Équipe de presse</li> <li>20. Responsable de relations publiques</li> <li>21. Comité d'organisation</li> <li>22. Technicien image et son</li> <li>23. Équipe d'accueil des visiteurs de des aéroports</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>2. Supervise le travail et finalise les papiers gouvernementales</li> <li>3. La mise en place de plan de travail</li> <li>4. Il travaille sur la programmation des films, la sélection des jurys, les publications, le format général du festival, et la sélection des artistes pour les master class</li> <li>5. Construite des dossiers des films reçu, suivi du comité de sélection des films, responsable de la communication entre le festival et les cinéastes</li> <li>6. La communication entre le festival et tous les participants</li> <li>7. La communication avec les participants et les artistes</li> <li>8. La conception de tous les support de marketing et des réseaux sociaux</li> <li>9. Révision linguistique, mise en forme de catalogues et réécriture de biographies de films et de cinéastes</li> <li>10. Traduction du catalogue de l'arabe à l'anglais</li> <li>11. Coordination et programmation avec les critiques et les artistes</li> <li>12. Programmation de programme et invitation des enfants des associations</li> <li>13. Responsable de la documentation de toutes les activités et les événements du festival</li> <li>14. Envoi d'articles de presse et d'informations aux journaux égyptiens et arabes</li> <li>15. Organisation du festival et suivi du dossier publicitaire du festival et du dossier du Sponsor</li> <li>16. Organisation des activités du festival, accompagnement des membres du jury et des invités</li> <li>17. Responsable de projection des films</li> </ol>
<b>Autres :</b>	Intermittent / employés saisonniers	Conducteurs-agent d'entretiens-charpentiers-responsable d'impression)
<b>Les Managers</b>		
<b>Top managers / Direction général</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Président du festival</li> <li>2. Directeur du festival</li> </ol>	
<b>PDG</b>	Directeur exécutif	
<b>Managers des départements</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Directeur artistique</li> <li>2. Desponsable de relations publiques</li> </ol>	
<b>Propriétaire/Actionnaires :</b>		
<b>Sponsors</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>12. Red Star Co.</li> <li>13. Order Co.</li> <li>14. Syndicat des métiers cinématographiques</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aides financières (50 000 LE)</li> <li>2. Prêt des matériels techniques</li> <li>3. Aides financières (25 000 LE)</li> <li>4. Prêt des matériels techniques</li> </ol>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>15. <i>Alex films Co.</i></li> <li>16. Hôtel</li> <li>17. Centre national du cinéma</li> <li>18. Centre de la liberté pour la créativité</li> <li>19. <i>Zest Studio</i></li> <li>20. <i>OM&amp;MO Co.</i></li> <li>21. <i>Talent Shop Co.</i></li> <li>22. Imprimerie de l'art</li> <li>23. Ministère de la Culture</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>5. Réduction de 40% sur les factures</li> <li>6. Prêt des matériels de projection et du son</li> <li>7. Prêt des salles de projection des films, pour les ateliers et les séminaires</li> <li>8. Prêt des matériels techniques</li> <li>9. Prêt des matériels techniques-la conception des outils de communication (catalogues et brochures)</li> <li>10. Don des jouets pour les enfants</li> <li>11. Réduction de 25% sur les factures</li> <li>12. Aide financière (400 000 LE)</li> </ul>
<b>Propriétaires</b>	L'association du cercle d'art	
<b>Membres du conseil d'administration</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Président de l'association</li> <li>2. Secrétaire général de l'association</li> <li>3. Trésorier de l'association</li> </ul>	
<b>Fournisseurs</b>		
<b>Artistes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1- Les cinéastes</li> <li>2- Les comités du jury</li> <li>3- Les artistes responsables des master class</li> <li>4- Le metteur en scène des spectacles</li> </ul>	
<b>Musiciens</b>	Un chanteur	
<b>Les restaurants</b>	Un resto	
<b>La transportation</b>	L'autorité de transport public d'Alexandrie	Prêt de 2 bus durant le festival
<b>Autres</b>	Les critiques	
<b>Groupes d'intérêt communs :</b>		
<b>Communauté locale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1- Le bureau du gouvernorat d'Alexandrie</li> <li>2- Le district « <i>Sharque</i> » (l'administration de la région Est de la ville)</li> <li>3- Commissariat du secteur « <i>Al Attarin</i> »</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1- Don des espaces publicitaires</li> <li>2- Donner les autorisations de circulation et sécuriser les événements du festival</li> </ul>
<b>Groupes culturels</b>	Centre de la liberté pour la créativité	
<b>Les unions</b>	Syndicat des métiers cinématographiques	
<b>Les groupes à but non-lucratif</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1- Caritas Égypte</li> <li>2- Association « <i>Goana</i> » pour l'art et le développement</li> </ul>	

## Annexe 1-2 : Questionnaire avec le président

Le questionnaire ci-dessous a pour but d'identifier les parties prenantes de votre Festival, ainsi que leur rôle dans la cocréation de valeur.

Nous vous remercions par avance de votre participation précieuse et pour le temps que vous allez consacrer à répondre à ce questionnaire.

Date : 08 Août 2021

Prénom et Nom : Mohamed MAHMOUD

Poste occupé au sein du festival : Président du festival

1- Comment définissez-vous le concept du « parties prenante » ?

Le ministère de la culture. La société civile, parce qu'au début les citoyens n'avaient pas le droit d'organiser un festival. Mais c'est grâce aux travaux du ministre de la culture en 2011 « Emad ABU GHAZY », que les associations et les institutions codirigent et organisent avec le ministère les événements culturels et les festivals. En conséquence, les festivals suivants ont été créés : Festival de Court Métrage d'Alexandrie, Festival international du film de femmes d'Assouan, Festival du film africain de Louxor, Festival du film de Charm el-Cheikh. Avant cela, il n'y avait que le Festival international du film du Caire, Festival du Film des Pays Méditerranéens d'Alexandrie et Festival International du Film d'Ismaïlia supervisés par l'état. Donc la société en général, le ministère, le public ainsi que les artistes et les cinéastes ont tous bénéficié de ce mouvement.

2- Comment évaluez-vous la relation du Festival avec ses parties prenantes ?

L'évaluation général : les résultats du festival sont très positifs, et il est considéré comme un des festivals le plus connu pour les courts métrages au monde arabe.

L'évaluation personnelle : comme je suis une personne très ambitieuse, nous n'avons pas encore atteint notre objectif. Dès le début, notre objectif était de créer un festival international à tout le monde pas seulement le monde arabe. Mais nous craignons d'échouer puisque on n'avait pas l'expérience suffisante. Cependant, lors de notre 8<sup>ème</sup> édition du festival, on a senti qu'on peut le faire.

3- Pouvez-vous identifier les parties prenantes du Festival et les nommer. En écrivant le rôle de chaque partie prenante dans le Festival ?

Les PP du Festival	Noms	rôle
<b>Les employées</b>		
<b>Bénévoles</b>	1.Président du festival	1. Élaborer le plan de travail et la stratégie
	2.Directeur du festival	2.Supervise le travail et finalise les papiers gouvernementales
	3.Directeur exécutif	3.La mise en place de plan de travail
	4.Directeur artistique	4.Il travaille sur la programmation des films, la sélection des jurys, les publications, le format général du festival, et la sélection des artistes pour les <i>master class</i>
	5.Équipe d'hébergement	5.La communication entre le festival et tous les participants
	6.Équipe de transport	6.Traduction du catalogue de l'arabe à l'anglais et des films
	7.Comité de sélection	7.Programmation de programme et invitation des enfants des associations
	8.Responsable des ateliers / <i>master class</i>	8.Responsable de la documentation de toutes les activités et les événements du festival- éditer les photos et les vidéos-le marketing sur les réseaux sociaux
	9.Metteur en scène des spectacles d'ouverture et de clôture	9.Envoi d'articles de presse et d'informations aux journaux égyptiens et arabes
	10. Traducteur	10. Organisation des activités du festival, accompagnement des membres du jury et des invités
	11. Responsable des programmes des enfants	
	12. Directeur Media	
	13. Attaché de presse	
	14. Comité d'organisation	
	15. Technicien image et son	
	16. Attaché de communication	

		11. Assure la qualité des films et Responsable de la projection 12. La communication avec tous les supports médiatiques
<b>Les Managers</b>		
<b>Comité du Festival</b>	La direction du festival	La prise de décision est collective
<b>Membres des directeurs du conseil d'administration</b>	Président d'honneur	On prend son avis sur les nouvelles démarches
<b>Top managers / Direction général</b>	1. Président du festival 2. Directeur du festival 3. Attaché de presse 4. Directeur artistique 5. Directeur Media	Responsable de tous les journalistes et les critiques du festival
<b>PDG</b>	Directeur exécutif	
<b>Managers des départements</b>	1. Directeur artistique 2. Attaché de presse 3. Directeur media	
<b>Propriétaire/Actionnaires :</b>		
<b>Sponsors</b>	1. <i>Red Star Co.</i> 2. Syndicat des métiers cinématographiques 3. <i>Alex films Co.</i> 4. Hôtel 5. Imprimerie de l'art 6. Ministère de la Culture et ses secteurs 7. Gouvernorat d'Alexandrie	1. Aides financières (50 000 LE) 2. Aides financières (25 000 LE) 3. Prêt des matériels techniques 4. Réduction de 40% sur les factures 5. Réduction de 25% sur les factures 6. Aide financière (400 000 LE) – lettre de soutien / parrainage qui nous facilite à recevoir de l'aide des autres secteurs du ministère 7. Prêt de 2 bus
<b>Propriétaires</b>	L'association du cercle d'art	
<b>Membres du conseil d'administration</b>	1. Président de l'association 2. Secrétaire général de l'association 3. Trésorier de l'association	
<b>Consommateurs</b>		
<b>Public du festival</b>		
<b>Vendeurs dans le festival</b>	1. Le festival 2. Les cinéastes	1. Il est considéré comme le marché des films projetés 2. Ils vendent leurs films
<b>Gouvernement</b>		
<b>Gouvernement régional</b>	Commissariat du secteur où se déroule le festival	
<b>Gouvernement local</b>	Gouvernorat d'Alexandrie	Bus – l'existence du logo du gouvernorat dans notre festival est une preuve qu'il nous accueille et qu'il célèbre avec nous
<b>Police/services publics</b>	1. Commissariat du secteur où se déroule le festival 2. Direction de la sécurité d'Alexandrie	La sécurité extérieure du festival
<b>Gouvernement de l'état</b>	1. Ministère de la Culture 2. La protection civile	
<b>Services d'urgence</b>	Ministère de la santé	
<b>Fournisseurs</b>		

<b>Artistes</b>	1- Les cinéastes 2- Les comités du jury 3- Les invités (gens des médias- metteurs en scènes – producteurs- acteurs /actrices)	
<b>Sponsors</b>		
<b>Fournisseurs d'hébergement</b>	Hôtel	
<b>Les restaurants</b>	Un resto	
<b>La transportation</b>	1- L'autorité de transport public d'Alexandrie 2- Voitures privées	1- Prêt de 2 bus durant le festival 2- L'accueil des invités et des cinéastes
<b>Media</b>	Journaux électronique et papier – des chaînes publiques et privées	
<b>Groupes d'intérêt communs :</b>		
<b>Communauté locale</b>	1- Le bureau du gouvernorat d'Alexandrie 2- Commissariat du secteur « Al Attarin » 3- Direction de la sécurité	1- Don des espaces publicitaires  2- Donner les autorisations de circulation et sécuriser les événements du festival
<b>Groupes culturels</b>	1- Centre de la liberté pour la créativité 2- Bibliothèque d'alexandrie 3- Opéra « saied darwish »	
<b>Les unions</b>	1- Syndicat des métiers cinématographiques 2- Unions des artistes arabes	
<b>Les groupes à but non-lucratif</b>	L'association de Cercle d'art	
<b>Concurrents</b>		
<b>Les festivals de la même nature</b>	En Égypte, il n'y a pas un festival pour uniquement les courts métrages au même niveau du nôtre – nous sommes au courant de tout les autres festivals, en observant l'organisation du festival, la qualité des films, les invités etc. Le but est d'acquérir de l'expérience des autres festivals internationaux, et si c'est possible d'imiter ce qu'ils font.	



### Annexe 1-3 : Questionnaire avec le directeur

Le questionnaire ci-dessous a pour but d'identifier les parties prenantes de votre Festival, ainsi que leur rôle dans la cocréation de valeur.

Nous vous remercions par avance de votre participation précieuse et pour le temps que vous allez consacrer à répondre à ce questionnaire.

Date : 08 Août 2021

Prénom et Nom : Mohamed SAADOUN

Poste occupé au sein du festival : Directeur du festival

1- Comment définissez-vous le concept du « parties prenante » ?

Tout d'abord, la direction du festival, puis les sponsors. Ensuite les cinéastes pour qui le festival est une plate-forme pour présenter leurs films, et les jurys. Enfin le public.

2- Comment évaluez-vous la relation du Festival avec ses parties prenantes ?

On a une bonne relation avec nos parties prenantes en tant que cinéastes, participants et public, en d'autres termes, en tant que des parties prenantes dans d'autres festivals. Aussi c'est grâce à l'expérience et le travail de la direction du festival dans l'industrie cinématographique qui nous donne la capacité d'accorder cette évaluation.

3- Pouvez-vous identifier les parties prenantes du Festival et les nommer. En écrivant le rôle de chaque partie prenante dans le Festival ?

Les PP du Festival	Noms	rôle
<b>Bénévoles</b>	1. Président du festival	1. Élaborer le plan de travail et la stratégie
	2. Directeur du festival	2. Supervise le travail et finalise les papiers gouvernementales
	3. Directeur exécutif	3. La mise en place de plan de travail
	4. Directeur artistique	4. Il travaille sur la programmation des films, la sélection des jurys, les publications, le format général du festival, et la sélection des artistes pour les masters class
	5. Assistants du directeur artistique	5. Construite des dossiers des films reçu, suivi du comité de sélection des films, responsable de la communication entre le festival et les cinéastes
	6. Équipe logistique(hébergement et transport)	6. La communication entre le festival et tous les participants
	7. Comité de sélection	7. La communication avec les participants et les artistes
	8. Responsable de communication	8. La conception de tous les supports de marketing et des réseaux sociaux
	9. Responsable des ateliers	9. Révision linguistique, mise en forme de catalogues et réécriture de biographies de films et de cinéastes
	10. Metteur en scène des spectacles d'ouverture et de clôture	10. Traduction du catalogue de l'arabe à l'anglais
	11. Les graphistes	11. Coordination et programmation avec les critiques et les artistes
	12. Responsable du catalogue	12. Programmation de programme et invitation des enfants des associations
	13. Traducteur	13. Responsable de la documentation de toutes les activités et les événements du festival
	14. Responsable de rencontres, colloques et séminaires	14. Envoi d'articles de presse et d'informations aux journaux égyptiens et arabes
	15. Responsable des programmes des enfants	15. Organisation du festival et suivi du dossier publicitaire du festival et du dossier du Sponsor
	16. Directeur Media	16. Organisation des activités du festival, accompagnement des membres du jury et des invités
	17. Équipe de médias	17. Responsable de projection des films
	18. Équipe de presse	
	19. Responsable de relations publiques	
	20. Comité d'organisation	
	21. Technicien image et son	

	22. Équipe d'accueil des visiteurs de des aéroports	
<b>Autres :</b>	Intermittent / employés saisonniers	Conducteurs-agent d'entretiens-charpentiers-responsable d'impression)
<b>Top managers / Direction général</b>	1. Président du festival 2. Directeur du festival	
<b>PDG</b>	Directeur exécutif	
<b>Managers des départements</b>	1. Directeur artistique 2. Directeur du festival	
<b>Sponsors</b>	1. Red Star Co. 2. Syndicat des métiers cinématographiques 3. Alex films Co. 4. Zest Studio 5. Ministère de la Culture 6. Gouvernorat d'Alexandrie 7. Ministère de la Santé	1. Aides financières (50 000 LE) 2. Aides financières (25 000 LE) 3. Prêt des matériels techniques 4. Matériels techniques à prix réduit 5. Aide financière (400 000 LE) 6. Prêt de 2 bus 7. Équipe médicale pour les invités
<b>Propriétaires</b>	L'association du cercle d'art	
<b>Autres</b>	Sponsors	L'argent ou le service donné au festival est en contrepartie de l'affichage de son logo
<b>Gouvernement régional</b>	Le district « Sharque » (l'administration de la région Est de la ville)	Préparation et décoration de l'endroit extérieur du festival
<b>Gouvernement local</b>	Gouvernorat d'Alexandrie	Demande d'autorisation pour la mise en place du festival
<b>Police/services publiques</b>	Commissariat de police / comité de sécurité	Demande d'autorisation pour la mise en place du festival dans un certain endroit
<b>Gouvernement de l'état</b>	Ministère de la Culture	Offre l'autorisation de l'existence du festival en général avec le comité des festivals
<b>Services d'urgence</b>	La protection civile	
<b>Artistes</b>	1- Les cinéastes 2- Les artistes invités	1- Grâce à eux que le festival existe 2- plus que le festival accueille des artistes fameux, plus qu'on puisse avoir des sponsors
<b>Fournisseurs d'hébergement</b>	Hôtel	
<b>Les restaurants</b>	Un resto	
<b>La transportation</b>	1- L'autorité de transport public d'Alexandrie 2- Voitures privées	1- Prêt de 2 bus durant le festival 2- L'accueil des invités et des cinéastes
<b>Media</b>	1- Journal de « Youm7 » 2- Journal et site de « El-watan » 3- Journal et site de « Al-bawabh news » 4- Journal de « Sada Elbalad » 5- Journal de « Al-Masri al-youm » 6- E3lam.com 7- filfan.com 8- ahram.org.eg 9- Chaîne de « cbc » 10- Chaîne de « Dmc »	Pas de contrat – c'est nous qui les sollicitons pour venir couvrir les événements du festival

	11- Chaîne d'Alexandrie	
<b>Les bandes</b>	Bandes musicales	Marketing pour le festival dans la rue
<b>Communauté locale</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1- Le bureau du gouvernorat d'Alexandrie</li> <li>2- Le district « <i>Sharque</i> » (l'administration de la région Est de la ville)</li> <li>3- Commissariat du secteur « <i>Al Attarin</i> »</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1- Don des espaces publicitaires</li> <li>2- Donner les autorisations de circulation et sécuriser les événements du festival</li> </ol>
<b>Groupes culturels</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1- Centre de la liberté pour la créativité</li> <li>2- Théâtre « <i>Mohamed Abdel-Wahab</i> »</li> <li>3- Bibliothèque d'Alexandrie</li> <li>4- Association des artistes et des écrivains d'Alexandrie</li> <li>5- Théâtre « <i>Beram El-Tunsi</i> »</li> </ol>	
<b>Les unions</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1- Syndicat des métiers cinématographiques</li> <li>2- Maison d'art du théâtre</li> <li>3- Compagnie égyptienne de cinéma</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1- Offre des théâtres</li> <li>2- Offre cinéma « <i>Férial</i> »</li> </ol>
<b>Les groupes à but non-lucratif</b>	GFA – Groupe Francophone	
<b>Les concurrents : Les festivals de la même nature</b>	<p>En général, les autres festivals à Alexandrie ou en Égypte ou dans le monde arabe sont pour nous des outils pour se développer. On en acquiert des connaissances précises des caractéristiques des projets en place, de la cartographie des Festivals sur un territoire donné, du calendrier, etc. ; et d'analyser les raisons de ce qui fait le succès d'un tel Festival. Cette analyse nous permet, dans les limites de nos ressources, de chercher à être meilleur ou d'avancer plus que les autres.</p>	

## Annexe 2 : Questionnaires sur la cocréation de valeur du Festival de Court Métrage d’Alexandrie

### Annexe 2-1 : Questionnaire avec le président

Mohamed Mahmoud

Date : 19/09/2021

Lieu : en ligne – Durée : 1h30

1. **Merci d’indiquer les attentes principales de chaque partie prenante, puis évaluer selon une échelle (de 1 à 4) la satisfaction de ces attentes par le festival** (1=aucune des attentes n’est satisfaite, 2=quelques attentes sont satisfaites, 3=la plupart des attentes sont satisfaites, 4=toutes les attentes sont satisfaites), **en justifiant votre réponse.**

Parties Prenantes	Attentes principales	Degré	Justification
Bénévoles et intermittents	1- La réception d’attestations à la fin de l’édition prouvant leur contribution à l’organisation 2- La présence d’une couverture médiatique plus importante et d’un plus grand public 3- La rémunération à la fin du festival	3	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ceux qui continuent de travailler avec nous sont ceux qui aiment l’ambiance générale à caractère social qui règne au festival et qui se traduit par des liaisons d’amitié avec des personnes venant de différents pays. Ils s’en réjouissent. Celui qui travaille à certains postes (comme le poste de directeur du centre de presse) ressent de l’importance et de la valeur, et il est important pour lui d’annoncer qu’il a travaillé pour le festival.</li> <li>- Malheureusement, en raison de contraintes budgétaires, nous ne pouvons inviter qu’un petit nombre de journalistes et rémunérer que quelques-uns occupant certains postes. En conséquence, nous ne sommes pas en mesure de leur demander de réaliser des missions en dehors de celles pour lesquelles nous les avons engagés, car nous ne pouvons pas les rémunérer pour ces tâches supplémentaires.</li> </ul>
Membres du conseil d’administration	1- Obtenir un plus grand soutien au festival 2- Toucher des salaires à la fin de chaque édition 3- La professionnalisation de la direction du festival (avoir une structure administrative plus complète)	3	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nous nous réjouissons du soutien d’une personnalité importante au sommet de l’état (Mohamed El Adel) et de celui d’une personnalité importante également au sein du ministère de la culture (Khaled Abdelgelil)</li> <li>- On planifie à présent de mettre en place une nouvelle structure professionnelle de la 8<sup>ème</sup> édition, et effectivement, le contact est déjà pris avec les candidats, et ces derniers ont beaucoup apprécié les postes qui leur ont été proposés au sein du festival, en réitérant la fameuse expression faisant l’éloge de la bonne réputation du festival, pour lequel ils ont l’honneur de travailler selon leurs dires.</li> </ul>

			- Nous tentons de contacter et de recruter plus de sponsors mais nos efforts restent vains jusqu'à présent. Ce chiffre pousse à avoir de l'optimisme.
Propriétaire (l'association)	1- Détenir tous les documents requis par le ministère 2- Pérenniser le festival	4	- Nous fournissons tous les documents administratifs nécessaires. La preuve, toutes les demandes de l'association et du festival sont acceptées par le ministère et les départements concernés (le comité des festivals du ministère) - Si le festival cesse de se tenir, je dissous l'association. Elle est créée pour répondre aux besoins du festival en matière de paperasses et des documents administratifs requis en vue de l'obtention des autorisations nécessaires à la tenue du festival. L'association n'a rien à obtenir du festival, il s'en sert pour accomplir les tâches administratives routinières.
Public	1- Regarder des films de qualité 2- Les films doivent être de « première projection en Égypte » pour donner le sentiment de singularité 3- Un lieu adéquat pour une projection de bonne qualité d'image et de son 4- Le respect des horaires des projections des films	3	- Parmi les conditions du festival, les films inscrits ne doivent pas être déjà projetés en Égypte. Ils doivent être du genre « première projection en Égypte ». Les festivals en général se vantent de projeter des films « de première projection au monde » ou au moins « de première projection dans le pays ». - Nous insistons sur les horaires de la projection des films et les heures d'entrée et de sortie du public. - Il y a des lieux qui sont meilleurs pour la projection des films et pour la tenue du festival dans lesquels on peut arriver à assurer une bonne qualité d'image et de son, mais nous n'avons pas encore atteint ce luxe, et c'est bien ce qui nous manque.
Sponsors	Les sponsors en Égypte ne donnent de l'importance qu'aux stars présentes et l'opportunité de prendre en photo leur marque à côté de ces stars, même si le festival en lui-même ne vaut rien d'un point de vue artistique. 1- La présence des stars au festival	2	- Nous avons une autre catégorie de stars du fait que nous nous concentrons sur les jeunes stars ou les jeunes cinéastes spécialisés en court-métrage. Le festival n'opte pas pour l'idée de faire venir des stars pour capter des sponsors et les médias. Nous n'avons ni des personnages célèbres et des stars ni le nombre suffisant ces chaînes de télévision et les stations de presse, donc, ceux qui nous soutiennent croit plus ou moins au court-métrage. - Quant au syndicat des professions d'acteur, il nous soutient car le soutien des festivals fait partie de son règlement intérieur.
Ministère de la Culture	1- La bonne organisation du festival 2- Éviter le moindre problème avec des invités étrangers 3- Un festival qui a de la valeur artistique	4	- Les différends avec les invités se produisent généralement quand il y a une dérogation à ce qui a été convenu, quand nous ne trouvons pas de lieu adéquat pour les recevoir, quand ils ont été mal informés sur le festival, .etc. le ministère de la culture ne rentre pas dans ces détails, mais s'il arrive d'y avoir un vrai problème avec un étranger, le festival fera l'objet d'une enquête et il risquera d'être interrompu. Par exemple, pendant l'année du festival de la musique arabe (festival privé), il a décidé de son annulation sans en informer les invités

			<p>étrangers. A leur arrivée à l'aéroport d'Alexandrie, ils n'ont trouvé personne pour les accueillir. Le ministère a été informé des faits et il leur a fait réserver des chambres d'hôtel en attendant la modification des dates de leur retour chez eux. Le festival ne s'est plus jamais tenu.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nous rendons compte de tout ce qui a été fait au ministère de la culture par un rapport détaillé. Toutes ses demandes sont exécutées. Le festival apporte une valeur artistique et il a un grand public.</li> </ul>
Pouvoirs publics	<p>1- Pas de travailleur au festival ni d'invité fiché « dangereux » ou faisant l'objet de restrictions politiques.</p> <p>2- La sécurité interne (à l'intérieur de l'endroit où se tient le festival)</p>	4	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les autorités sécuritaires ne se chargent que de la sécurité extérieure. C'est de notre ressort d'assurer la sécurité à l'intérieur. A la bibliothèque d'Alexandrie par exemple, il y a la sécurité de la bibliothèque. Au cas où il y en a pas, nous nous en occupons en prévoyant des bénévoles chargés de cette mission.</li> </ul>
Les transports (public et privés)	<p>1- Le respect des horaires des déplacements et les itinéraires choisis</p> <p>2- Le bon comportement avec les conducteurs</p> <p>3- De petites rémunérations aux conducteurs</p>	4	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Toutes les exigences sont respectées afin de garantir la fluidité du déroulement des événements et de préserver la bonne réputation du festival</li> </ul>
Médias	<p>1- Leur détacher un travailleur du festival pour les informer de tout ce qui concerne les films et les invités présents</p> <p>2- Pour la presse, avoir les images à temps réel de toutes les conférences, les ateliers et les événements qui surviennent au quotidien</p>	4	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ce sont les demandes des médias que nous invitons (journalistes, chaînes tv). Ceux qui n'assistent pas, expriment des demandes que nous ne sommes pas en mesure d'exécuter.</li> <li>- Nous pourvoyons tout cela car c'est dans l'intérêt du festival</li> <li>- En cas de présence des stars, il y aura une grande différence. L'événement suscitera plus d'intérêt.</li> </ul>
Groupes Culturels	<p>1- Laisser une bonne impression au niveau du ministère en accueillant le festival</p> <p>2- Les travailleurs détachés sur le lieu reçoivent des rémunérations</p> <p>3- La préservation du lieu</p>	3	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Au début, les dirigeants du lieu n'apprécient pas beaucoup l'idée d'accueillir l'événement. Il leur semble « un casse-tête » et ils le rejettent. Mais lorsque nous parvenons à obtenir l'autorisation de leurs supérieurs, ils se trouvent contraint de le subir. Il est arrivé pendant une édition qu'un show a été interrompu par la direction du lieu. La presse a écrit sur le sujet et une personnalité importante du ministère de la Culture a contacté cette direction et a déclenché un problème. Dès lors, ils n'ont jamais osé se comporter de la sorte.</li> <li>- Le budget du festival ne permet pas d'attribuer des rémunérations à l'ensemble du personnel du lieu, qu'ils aient participé ou non à l'événement. Par exemple, si un lieu compte 15 travailleurs (administratifs et techniciens) et que seulement 5</li> </ul>

			ont collaboré avec nous, il était exigé que les 15 soient rémunérés, sans distinction. Cependant, grâce au soutien du Dr Khaled Abdelgelil, cette exigence a été annulée.
Artistes : Les cinéastes	1- La présence du public pour regarder leurs films 2- La projection des films avec une bonne qualité d'image et de son 3- Assurer l'hébergement dans un bon endroit 4- Mettre à leur disposition un programme bien établi du festival 5- La présence des médias pour la réalisation des interviews et la prise des photos avec eux (la couverture médiatique) 6- L'obtention de prix	4	Toutes les demandes et les attentes sont exécutées sauf le fait de délivrer à tous des prix bien sûr. En général, les réalisateurs et les artistes constituent « la matière première » du festival. Dès l'inscription de leurs films jusqu'à leur départ de l'événement ou jusqu'à la dernière interaction avec eux, nous nous efforçons de répondre à leurs demandes autant que possible, en fonction des ressources disponibles. Ils représentent l'une des façades essentielles du festival et sont un moyen important de son marketing. Par conséquent, il est primordial de leur accorder l'intérêt, la reconnaissance et le respect qu'ils méritent.
Les invités	1- L'hébergement dans un hôtel 5 étoiles 2- Etablir un programme bien clair 3- Avoir un programme de tourisme à l'intérieur d'Alexandrie, même s'ils ont déjà visité la ville plusieurs fois 4- Avoir plus d'intérêt	2	En général, si les demandes sont raisonnables, elles sont exécutées. - Le budget du festival ne permet pas d'avoir des réservations dans un hôtel avec la qualité requise - Ce n'est pas dans les priorités ni dans les plans du festival de leur établir un programme touristique
Le comité de sélection	1- Avoir beaucoup de films et de bonne qualité 2- Prévoir un lieu réservé à leurs réunions afin de regarder les films 3- Avoir des rémunérations	4	- Nous tentons toujours d'atteindre le plus grand nombre possible de cinéastes à travers les annonces Facebook et les journaux électroniques afin de recevoir beaucoup de films. - Nous pourvoyons toujours un lieu qui leur permet de regarder les films et d'en discuter. - Ce n'est pas toujours évident que nous leur versons des rémunérations à cause du budget trop limité
Les comités du jury	1- Qu'il y ait des films de bonne qualité 2- Fournir les règlements intérieurs du festival notamment ceux liés aux prix 3- Prévoir un lieu réservé au visionnage des films pour la deuxième ou la troisième fois afin qu'ils puissent	4	- Le comité de sélection des films œuvre à choisir les meilleurs films pour la projection, car c'est ce qui construit la réputation artistique du festival. - Il est primordial de leur fournir tous les moyens leur permettant de bien mener leur mission d'arbitrage de façon juste. Les films qui gagnent procurent de la réputation aux membres du jury eux-mêmes en ce qui concerne le goût qu'ils ont et la décision qu'ils prennent, et au même temps, au festival bien sûr. Les

	prendre des décisions importantes en cas de divergences dans les jugements		films qui remportent des prix au festival et en remportent à d'autres grands festivals lui donnent davantage de valeur artistique et le rendent plus reconnu.
Fournisseurs (Hôtel et restaurant)	Un bon revenu financier	4	L'engagement à respecter l'accord contracté et la fin du festival toutes les parties doivent être contentes. Les rendre satisfaits influence la qualité du service proposé aux invités du festival, et cela est lié à sa réputation.
Groupes à but non lucratifs	1- L'apparition de leurs logos sur les imprimés 2- Prévoir de bons films destinés aux membres de ces associations	4	La propagation de l'idée du soutien apporté par le festival aux entreprises et aux associations relève sa valeur sociétale et consolide son statut au registre ministériel et confirme l'importance de le soutenir.
Les Syndicats	1- Une bonne réputation du festival 2- Avoir un intermédiaire afin de fournir le soutien au festival	4	- On ne soutient pas un festival de mauvaise réputation, au contraire, il sera banni. - L'absence d'intermédiaire entre le festival et les syndicats qui le soutiennent conduira vers l'entrave ou l'interruption des aides financières.

**2- Merci de cochez la ou les nature(s) d'échange entre chacun de vos parties prenantes. En justifiant votre réponse.**

Parties Prenantes	EF	ES	EE	Justification
Bénévoles et intermittents	X		X	- Les bénévoles ne reçoivent pas de rémunérations, et malgré cela, ils aiment travailler pour le festival en raison de l'ambiance générale y régnant et du plaisir d'être en communauté. - Les intermittents sont payés pour des tâches et des missions bien déterminées qu'ils réalisent.
Membres du conseil d'administration		X	X	- La bonne réputation et la notoriété du festival nous donnent également de la notoriété. - Nous nous sommes engagés à travailler pour le festival sans aucun retour financier pendant plusieurs années. Nous y travaillons car c'est nous qui l'avons créé, c'est pourquoi nous le faisons avec plaisir, amour et soin pour qu'il réussisse.
Propriétaire (l'association)		X		- L'association en tant qu'entité ne bénéficie de rien du tout. Elle est là pour faciliter l'existence juridique du festival. Elle a été créée uniquement pour la forme, pour fluidifier les démarches administratives du festival.
Public	X		X	- Le public cherche des films différents de ce qu'il a l'habitude de regarder, et le festival présente des court-métrages nouveaux, différents et réjouissant pour lui faire plaisir et le faire vivre un état d'exploration d'un nouveau monde en essayant de le satisfaire en regardant ces films. Cela augmente la fréquentation et procure de la légitimité et de la crédibilité au festival.



Sponsors	X	X		- Le festival en bénéficie du soutien financier, et eux, ils bénéficient du marketing de leurs marques, notamment si des stars sont présentes au festival.
Ministère de la Culture	X	X		- Le ministère soutient le festival financièrement et à travers les services logistiques (prévoir des théâtres, des salles de projection pour la tenue du festival, fournir les instruments nécessaires à la projection des films) - Délivrer l'autorisation ou le consentement pour la tenue du festival, ce qui simplifie plusieurs autres démarches administratives.
Pouvoirs publiques	X			- Un échange de bénéfices reposant sur les services, comme la sécurisation des activités à l'extérieur.
Les transports (public et privés)	X			- Pourvoir des autobus pendant le festival et des véhicules privés est un service très important pour le festival, et en échange, ils reçoivent des récompenses financières.
Media	X	X	X	- les médias fournissent un service de marketing au festival. Quand on en parle dans la presse et sur les réseaux sociaux, il gagne plus de notoriété et promeut sa réputation et son image dans la société. - Eux, ils bénéficient de contenus culturels artistiques à publier. - Certains préfèrent la présence physique pour la couverture de l'événement, par amour qu'ils ont pour l'ambiance générale du festival et de la ville. Ils la considèrent comme la ville des vacances estivales et la ville des artistes.
Groupes Culturels	X	X		- Le festival offre le service de réanimation et de redynamisation du lieu qui l'abrite. Pendant toute une semaine, la salle est pleine de public, de médias et de personnalités importantes et célèbres, ce qui leur donne davantage de notoriété. - Le festival bénéficie du lieu où ils se tiennent ses activités, et des travailleurs du lieu en question qu'il engage pour lui donner un coup de main.
Artistes : Les cinéastes	X	X	X	- C'est un échange de bénéfices. Ils bénéficient de la projection de leurs films au festival, et ce dernier, sans leurs films, il n'existera plus. - Ce que les réalisateurs et les cinéastes écrivent à propos du festival contribue à sa valorisation et sa notoriété. En revanche, leur participation donne de la valeur et de la confiance dans leurs travaux et une sorte de stimulation pour l'industrie du court-métrage. - Celui qui a participé réellement au festival veille à ce qu'il répète cette expérience, en raison de l'amour qu'ils ont pour l'ambiance générale du festival.
Les invités		X	X	- La présence de personnalités connues qui écrivent et parlent du festival aide à promouvoir la notoriété du festival en échange d'une prise en charge totale en hébergement pendant une semaine dans un hôtel assurant plaisir et tranquillité nécessaires (dans la limite du possible et du budget)
Le comité de sélection	X	X	X	- Le festival est bénéficiaire de leur visionnage des films et des rapports qu'ils rédigent à ce propos et la sélection des meilleurs des films. C'est un facteur qui aide à l'amélioration de la qualité des films projetés au festival, et cela s'effectue contre rémunération.

				<ul style="list-style-type: none"> <li>- Eux aussi se réjouissent de regarder tous les films et non seulement ceux qui vont être projetés. Ils aiment aussi voir que les films qu'ils ont sélectionnés ont plu au public, et que leur rôle est important dans le succès du festival.</li> <li>- Le fait de travailler comme membre du comité de visionnage dans un festival connu augmente leur valeur professionnelle et artistique.</li> </ul>
Les comités du jury	X	X	X	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Parmi les missions principales du festival, la mise en place d'un comité du jury important (qui a de la notoriété) et diversifié pour les différentes compétitions. C'est eux qui décident des films gagnants et qui contribue à l'amélioration de la qualité des films remportant des prix au festival.</li> <li>- Quand au festival, il tire bénéfice de leur présence en tant qu'artistes et personnages artistiquement importants et cela booste la notoriété du festival. Pour eux, travailler en tant que membre du comité du jury dans un festival leur offre l'opportunité de décrocher un travail dans un d'autres festivals.</li> <li>- L'ambiance générale du festival leur procure du plaisir en regardant des films nouveaux et diversifiés, ainsi que le repos total en étant hébergé dans un hôtel.</li> </ul>
Fournisseurs (Hôtel et restaurant)	X	X		<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'hôtel et le restaurant bénéficient de la notoriété en accueillant les invités et les personnalités connue, et en contrepartie ils acceptent de faire des réductions sur l'hébergement et les repas au profit du festival, et d'accueillir les invités dans des endroits qui leur sont réservés.</li> </ul>
Groupes à but non lucratifs	X	X		<ul style="list-style-type: none"> <li>- La présence de leur logo sur les imprimés leur donne de la notoriété. Le festival leur donne l'opportunité de créer une activité artistique au profit des membres de ces associations, et cela fait partie de leurs propres objectifs.</li> <li>- Le soutien apporté par le festival à ces organisations et son aspiration à leur intégration dans la vie artistique rajoute de la bonne réputation au festival et le valorise.</li> </ul>
Les Syndicats	X	X	X	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le festival en obtient le soutien financier et reçoit quelques-uns de leurs membres dans les activités (aux frais du festival).</li> <li>- Leur présence au festival avec photos à l'appui comporte des avantages symboliques en prouvant ainsi leur soutien au festival suite aux instructions de la ministre de la Culture et le gouverneur d'Alexandrie.</li> </ul>

**3- Quelle(s) est/sont la/les forme(s) de communication que le festival utilise avec chaque partie prenante ? Merci de cocher la/les forme(s) convenable(s)**

Parties Prenantes	Modes de communication	Publicité et Média	Relations Publiques	Personnel en Contact	Marketing Direct et relationnel	Promotion des ventes	Communication Digitale	Parrainage	Autres : Identifiez
-------------------	------------------------	--------------------	---------------------	----------------------	---------------------------------	----------------------	------------------------	------------	---------------------

<b>Bénévoles et intermittents</b>			X			X		
<b>Membres du conseil d'administration</b>			X			X		
<b>Propriétaire (l'association)</b>			X					
<b>Public</b>	X			X		X	X	
<b>Sponsors</b>		X	X					
<b>Ministère de la Culture</b>								Lettres officielles
<b>Pouvoirs publiques</b>								Lettres officielles
<b>Les transports (public et privés)</b>			X					Lettres officielles pour le transport public
<b>Médias</b>			X					
<b>Groupes Culturels</b>			X					Lettres officielles
<b>Artistes : Les cinéastes</b>	X					X	X	
<b>Les invités</b>			X					
<b>Le comité de sélection</b>			X					
<b>Les comités du jury</b>						X		Invitations officielles
<b>Fournisseurs (Hôtel et restaurant)</b>		X	X					
<b>Groupes à but non lucratifs</b>			X					
<b>Les Syndicats</b>			X					Lettres officielles

#### 4- Pouvez-vous donner une vue d'ensemble sur vos outils de « Publicité et Média » utilisés avec vos parties prenantes ?

Nous utilisons les annonces sponsorisées sur les pages des réseaux sociaux du festival (*Facebook, Twitter, Instagram*) et la presse écrite. Nous prenons soin de partager les informations entre les journaux afin qu'il y ait des informations variées et exclusives pour chaque journal. Nous invitons les chaînes TV à couvrir le festival et les différentes activités.

#### 5- Comment appliquez-vous « les Relations Publiques » ?

A travers une personne désignée responsable des relations publiques, chargée de communiquer avec les différentes parties : les bénévoles, l'hôtel, les artistes... et il exécute le plan établi par le président et le directeur du festival.

#### 6- Pouvez-vous donner une vue d'ensemble sur vos outils de « Communication Digitale » ?

Le site internet et l'e-mail, les plateformes film *Freeway* et *Festhome* (réunissant un grand nombre de festivals du monde entier pour faciliter aux cinéastes la

présentation de leurs films), les pages des réseaux sociaux et le *WhatsApp* qui représente un outil important pour la communication interne.

**7- Pouvez-vous expliquer « le parrainage » au sein de votre Festival**

On se demande toujours qu'est-ce qui attire l'attention du sponsor et qu'avons-nous à lui donner ? nous cherchons en permanence à obtenir les outils qui les attirent, comme la présence des artistes et des personnalités connues, l'invitation des chaînes TV importantes. Ces des fondamentaux, car finalement, ce qui les intéresse, c'est bien l'apparition de leurs logos dans les médias à côté des stars de façon professionnelle, et que le festival soit bien couvert par la presse et les médias. En Égypte, pour avoir un sponsor, il faut avoir des relations personnelles solides ou « un intermédiaire » et comme à présent nous ne remplissons pas suffisamment ces fondamentaux, l'obtention d'un sponsor demeure difficile.

**8- Quels sont les enjeux auxquels vous faites face dans la communication avec vos parties prenantes ?**

Il n'y a pas de difficulté dans la communication avec les parties prenantes, mais il y a une difficulté à les convaincre de nos exigences. Il y a toujours une diversification des méthodes de communication, mais nous œuvrons toujours pour le développement des méthodes de communication afin de les rendre plus professionnelles et plus convaincantes. A titre d'exemple, nous avons procédé au changement de l'émetteur des messages officiels. Désormais, je ne suis pas le seul à les envoyer, mais le président d'honneur du festival le fait également, et qui sera présent lors des interviews officielles. Sa présence est en quelque sorte une médiation car il représente un pilier de la production artistique en Égypte, et il inspire confiance capable de ramener du soutien pour le festival.

**9- Merci de cocher une ou plusieurs natures de résultat de chaque relation, puis évaluer selon une échelle (de 1 à 4) la performance de chaque résultat (1=pas du tout efficace, 2=un peu efficace, 3=plutôt efficace, 4=efficace). En justifiant votre réponse.**

Parties Prenantes	Profitabilité	Notoriété	Fidélité	Synergie	Influence et Pouvoir Politique	Deg	Justification
Bénévoles et intermittents	X	X	X				<ul style="list-style-type: none"> <li>- La rentabilité est beaucoup plus visible avec les intermittents qui viennent pour une mission déterminée contre une rémunération, avec une bonne efficacité puisqu'ils ne coûtent pas trop cher.</li> <li>- Le résultat de la relation avec les bénévoles conduit vers l'amélioration de leur image professionnelle au marché du travail des festivals et la hausse de leur valeur et leur notoriété. L'ambiance générale du festival les fidélise à son égard.</li> </ul>
Membres du conseil d'administration		X	X	X			<ul style="list-style-type: none"> <li>- La bonne réputation du festival dans le milieu artistique et cinématographique leur procure de la notoriété.</li> <li>- Nous ne gagnons aucun revenu financier du festival mais nous lui sommes très fidèles et nous veillons à sa pérennité et à son développement avec le temps car c'est bien nous qui l'avons créé.</li> </ul>

							- Nos efforts et nos réflexions se conjuguent afin de produire cet événement important. Chacun d'entre nous prend soin de fournir tout son effort au profit du festival.
Propriétaire (l'association)					X	4	L'existence de l'association répond à l'aspect juridique du festival qui lui assure la continuité jusqu'à présent.
Public			X		X	4	La présence et la fidélité du public sont importantes pour l'existence du festival. Ça lui donne le pouvoir qui lui permet de durer aux yeux du ministère, qui accepte de nous octroyer l'aide annuelle.
Sponsors	X	X				3	Sa présence au festival avec une couverture médiatique procure à sa marque de la notoriété et le festival en obtient le soutien financier, mais le festival ne peut pas lui pourvoir ce dont il a besoin pour avoir sa présence et son soutien.
Ministère de la Culture	X	X			X	4	Obtenir le soutien financier et les autorisations du ministère pour la tenue des activités nous donne du pouvoir et de la légitimité pour l'organisation du festival, et la présence de la ministre de la Culture aux cérémonies d'ouverture et de clôture procure au festival de la notoriété. Le résultat final est donc : un festival financièrement soutenu, durable et réussi.
Pouvoirs publics					X	4	L'influence et le pouvoir politique des autorités administratives et sécuritaires contrôlent d'une manière importante le fonctionnement du festival. Pour l'instant, le résultat est satisfaisant.
Les transports (public et privés)	X					3	Il y a des petits détails qui peuvent impacter le résultat final pour quelques raisons. Ce qu'il a été convenu peut ne pas être respecté de leur part.
Media		X	X				<ul style="list-style-type: none"> <li>- Il y a des personnalités qui prennent soin d'écrire sur le festival chaque année et suivent ses informations. Elles croient en ses objectifs.</li> <li>- Nous ne retrouvons pas le résultat espéré de leur part. parfois, les informations relayées sont répétées et n'apportent aucune nouveauté susceptible de servir le festival.</li> </ul> <p>Pour les médias audiovisuels, le résultat est insatisfaisant. Ils ne s'intéressent pas à l'entité du festival comme état un événement artistique, mais seulement à la présence des artistes et des stars.</p>

Groupes Culturels		X			X		- Le résultat de la relation est satisfaisant lorsque nous nous servons du pouvoir et de l'influence d'une personnalité importante ou des courriers officiels scellés que nous présentons aux dirigeants du lieu dans lequel se tiendra le festival. Souvent, ils se montrent hostiles et cherchent à entraver sa tenue chez eux, et en fin de compte les choses aboutissent en dépit de leur mécontentement.
Artistes : Les cinéastes		X	X				- Il y a un échange de notoriété et de réputation. Les bons films apportent l'amélioration de la qualité et de la réputation du festival, ce qui influence les cinéastes. Par la suite, ça crée une fidélité chez eux et une envie de répéter l'expérience et la participation.
Les invités		X			X		- Quelques invités exercent leur autorité sur le festival, c'est-à-dire, nous nous retrouvons contraints de les accueillir de la meilleure manière possible. Leur présence leur est également utile car ils s'en servent de preuve du soutien qu'ils nous apportent. Il nous arrive donc d'adresser des invitations à des personnes sans avoir vraiment l'envie et la conviction de les avoir au festival.
Le comité de sélection		X	X	X			- La qualité de la sélection des films est le fruit de leurs efforts, leur sentiment de fidélité et d'engagement envers le festival et le soin qu'ils prennent pour la projection des meilleurs films, rendant ainsi service à son image et sa réputation. Cela relève donc la valeur de leur participation dans un festival ayant de la notoriété et de la réputation.
Les comités du jury		X					- Un résultat échangé entre eux et le festival. Nous obtenons la notoriété de la présence des artistes et des personnalités connues et eux, ils acquièrent de l'expérience en matière d'arbitrage dans un festival connu.
Fournisseurs (Hôtel et restaurant)	X	X					- Le résultat n'est pas toujours parfait Pour l'hôtel, prenons l'exemple où nous réservons 60 chambres pour le festival, nous pourrions nous retrouver avec au moins 5 chambres en mauvais état, ce qui entraînerait des problèmes.

Groupes à but non lucratifs ( <i>Caritas-Gowana</i> )		X	X				- Certaines organisations apprécient l'idée de soutenir le festival avec leur présence, mais cela ne se produit pas chaque année.
Les Syndicats	X	X					- Parfois, on nous impose la présence de certaines personnalités aux frais du festival, mais ils n'osent pas faire de même avec le Festival de cinéma d'El Gouna par exemple, car ils ne lui fournissent aucune aide financière. C'est un festival privé.

## Annexe 2-2 : Questionnaire avec le directeur

Mohamed Saadoun

Date : 15 /10/2021

Lieu : en ligne – Durée :1h30

1. **Merci d'indiquer les attentes principales de chaque partie prenante, puis évaluer selon une échelle (de 1 à 4) la satisfaction de ces attentes par le festival (1=aucune des attentes n'est satisfaite, 2=quelques attentes sont satisfaites, 3=la plupart des attentes sont satisfaites, 4=toutes les attentes sont satisfaites), en justifiant votre réponse.**

Parties Prenantes	Attentes principales	Degré	Justification
Bénévoles et intermittents	1- Attestations de participation au festival délivrées aux bénévoles 2- Récompenses ou rémunérations pour les intermittents 3- Les outils nécessaires au travail de chaque individu à son poste (tels que les instruments de désinfection, de mesure de température, les badges, l'outillage nécessaire à la décoration, la sonorisation et l'éclairage...etc)	3	L'ensemble des individus qui travaillent contre rémunération sont donc payés. Ceux qui ne le sont pas, reçoivent des attestations. Les demandes en matière d'outillage nécessaire à l'exécution des missions du festival sont convenablement satisfaites, dans la limite des ressources disponibles.
Membres du conseil d'administration	Chaque individu a des exigences dans le cadre des missions qu'on lui a confiées. A titre d'exemple, moi, je veux des voitures de tel genre pour le transport des invités, je veux que la salle de projection soit organisée d'une telle manière, le directeur artistique a besoin de tel ou tel matériel de sonorisation ou de projection.	3	Toutes les demandes ne sont pas satisfaisables. Ça dépend des ressources financières et de l'endroit où se tient le festival. Il se peut que l'endroit nous astreigne à une sorte d'organisation de la salle dont nous n'avons pas vraiment envie. Nous aspirons toujours à satisfaire les exigences du directeur artistique qui incarne l'aspect extérieur du festival, sa qualité et son image, avec l'aide de centres spécialisés à l'instar du centre national du cinéma.
Propriétaire (l'association)	L'exécution de toutes les actions gouvernementales relatives au festival et la réunion de tous les documents requis par la commission des festivals relevant du ministère de la culture.	4	C'est normal que ces missions soient exécutées. Autrement, il n'y aura ni festival, ni aide gouvernementale.
Public	1- Regarder de bons films avec une bonne qualité de son et d'image. 2- Une bonne organisation	4	- La bonne organisation, c'est ma spécialité. Dans la mesure du possible, on veille à la maîtrise du festival et de son organisation. Car, l'inconfort chez le public risque de nous le faire perdre.



	3- La bonne promotion du festival		- De ce qui est de la promotion, le public a besoin de connaître la date du festival et le lieu de sa tenue pour qu'il puisse y assister. Ainsi, nous éviterions « je ne savais pas » ou « pourquoi personne ne nous a pas informés ? Nous voulions assister ». Le public exige qu'il soit informé à propos du festival. Par exemple, Il existe dans la ville des festivals qui ne sont pas organisés pour le public, et personne ne peut y assister car l'endroit est très loin où le festival est organisé dans un hôtel où l'accès se restreint aux invités. L'idée est de faciliter l'accès au public à travers la proximité de l'endroit et l'annonce du lieu et des dates.
Sponsors	1- Placement de son logo sur les imprimés du festival 2- Placement de son annonce au milieu des projections des films	4	Selon l'accord et la somme payée les demandes sont exécutées sans le moindre problème.
Ministère de la Culture	1- La bonne couverture médiatique du festival 2- Préserver la bonne réputation du festival et éviter les problèmes. 3- La bonne organisation du festival	4	La couverture médiatique du festival sert le ministère lui-même pour prouver son aide à l'un des festivals existants en Egypte. Cette aide sera mentionnée dans un rapport annuel transmis au conseil des ministres, avec les autres festivals soutenus par le ministère. Le ministère ne soutient pas un festival de mauvaise organisation ou de mauvaise réputation. En revanche, il ne lui appartient pas de s'intéresser au public, preuve en est, il existe des festivals dont personne ne sait rien malgré le fait que leur objectif soit la promotion de la culture. Donc, les sponsors et le ministère s'intéressent beaucoup plus aux médias, et non au public.
Pouvoirs Publics	1- Le changement du lieu de la tenue de l'événement s'il ne remplit pas les conditions requises en matière de sûreté et de sécurité 2- Assurer la sécurité à l'intérieur des salles du festival car les forces de l'ordre s'occupent uniquement de la sécurité à l'extérieur 3- Ne pas entraver la circulation routière	4	Il est impossible de ne pas satisfaire leurs différentes exigences, car en premier lieu, cela est dans l'intérêt du festival lui-même et pour la sécurité des invités et du public. En deuxième lieu, cela permet d'éviter d'éventuels différends avec eux. Ils sont en mesure d'entraver le processus de l'organisation et peuvent même refuser de nous délivrer les autorisations nécessaires à la tenue du festival (à l'image de l'accord émanant de la commission sécuritaire relevant de la direction de sûreté du gouvernorat)
Transports (publics et privés)	Respect des horaires et de l'emploi du temps adopté	4	En général, l'engagement contribue à l'image et la réputation du festival. Pour cela, tous ceux qui travaillent pour le festival doivent préserver leur engagement.
Médias	1- Obtenir des nouvelles exclusives 2- La mise en place de cérémonies d'ouverture et de clôture d'une manière professionnelle	3	Parfois, ils veulent la vie en rose. Par exemple, ils réclament plus de temps avec les stars et les invités. Malgré que cela puisse faire du bien au festival, ça reste impossible à réaliser car il y a un programme bien déterminé, des

	<p>afin qu'elles soient médiatisées à travers la télévision et les journaux</p> <p>3- Assurer une prise en charge totale en matière d'hébergement</p> <p>4- La programmation des interviews avec les invités et les stars en faveur des journaux et des télévisions (à travers le centre de presse du festival)</p>		<p>films à projeter, des conférences auxquelles il faut assister. Donc, il n'y a pas assez de temps à y consacrer.</p>
Groupes Culturels	<p>1- La présence de leurs logos sur tous les imprimés du festival</p> <p>2- Les horaires du festival doivent les arranger et être en convenance avec le programme et les projections du même endroit.</p> <p>3- La préservation des lieux</p> <p>4- Attribuer des gratifications aux travailleurs</p> <p>5- La présence d'un grand nombre de public</p>	4	<p>La satisfaction de leurs demandes pour assurer leur consentement à nous accueillir une prochaine fois, et avec plaisir en plus. A titre d'exemple, la préservation du lieu est très importante, car il est mis gratuitement à la disposition du festival. Cela est considéré comme un soutien pour nous, et c'est donc de notre responsabilité d'honorer notre engagement.</p> <p>La présence d'un grand public et sa couverture médiatique dans le cadre du festival est toujours dans son intérêt. C'est une promotion directe pour le lieu.</p>
Artistes : Les cinéastes	<p>1- Le bon marketing pour son film</p> <p>2- Avoir le programme des projections des films pour connaître l'heure de la projection de son film</p> <p>3- La projection du film avec une bonne qualité d'image et de son</p> <p>4- La présence du public à la projection du film</p> <p>5- Avoir des discussions avec le public après la projection</p> <p>6- Prise en charge totale de l'hébergement et des déplacements</p>	4	<p>Le but du festival est d'atteindre la satisfaction de toutes ces demandes, car c'est bien cela qui crée le festival en tant qu'une entité artistique qui a de l'influence et de la bonne réputation. Effectivement, nous avons réussi à exécuter toutes ces demandes, mais cela n'empêche pas d'ambitionner de mieux faire.</p>
Les invités	<p>1- Assurer la prise en charge totale de l'hébergement et des déplacements.</p> <p>2- La disponibilité du tableau des horaires de projection des films</p> <p>3- Assurer la projection des films avec une bonne qualité</p>	4	<p>Parmi les fondamentaux de l'organisation du festival, assurer le confort et la bonne et plaisante expérience aux invités. Finalement, cela sert la réputation du festival qui se construit à travers ces actions chaque année. S'il arrive que des problèmes perturbent les invités, personnes n'acceptera d'assister, et cela n'est absolument pas dans notre intérêt, car les médias et les sponsors viennent grâce à eux.</p>
Le comité de sélection	<p>1- Mettre en ordre et combiner les films qu'ils vont regarder</p>	3	<p>Il représente la deuxième plus importante étape dans le succès du festival, après celle de la présentation des films. Grâce à eux, les meilleurs films</p>

	2- Prévoir un lieu destiné à regarder les films		sont choisis pour être projetés au public, ce qui permet au festival de consolider sa très bonne réputation dans le milieu artistique et auprès du public, quoique parfois nous ne leur pourvoyons pas un endroit idéal pour la projection.
Les comités du jury	1- Assurer la prise en charge totale de l'hébergement et des déplacements 2- Prévoir un lieu destiné à regarder les films, si cela ne se fait pas avec le public	3	Pendant quelques années, nous avons refusé qu'ils visionnaient seuls les films et nous insistions sur le fait de regarder les films avec le public en présence des créateurs du film concerné et d'assister à la discussion après la projection en signe de transparence et de crédibilité.
Fournisseurs (Hôtel et restaurant)	1- Payer leurs droits selon l'accord 2- Fournir des services supplémentaires aux invités 3- Mettre son logo sur les imprimés du festival	3	Parfois, ils réclament des services qui dépassent ce qui a été convenu pour booster leur image bien sûr. Nous ne pouvons pas l'accepter en raison de nos ressources financières.
Groupes à but non lucratif	La projection de bons films destinés aux enfants	4	Parmi les principaux objectifs, il y a l'intégration de la société civile dans le festival. C'était notre aspiration depuis les premières éditions du festival. Notre slogan est « cinéma pour tous » et notre réputation est celle d'un festival de public, à grande visibilité comparativement aux autres festivals.
Les syndicats	1- Mettre son logo sur les imprimés du festival 2- Prise en charge totale de l'hébergement des invités 3- La couverture des médias et des journaux des aides qu'ils octroient au festival	4	Le soutien financier provenant de quelques uns d'entre eux a son importance pour le budget du festival bien sûr. Par la suite, il est également important que leurs exigences soient satisfaites dans la mesure du possible.

**2- Merci de cochez la ou les nature(s) d'échange entre chacun de vos parties prenantes, en justifiant votre réponse.**

Parties Prenantes	EF	ES	EE	Justification
Bénévoles et intermittents	X	X	X	Toutes les missions au sein du festival sont exécutées par les ressources humaines dont une partie reçoit des rémunérations et l'autre partie reçoit des attestations. Tous acquièrent de la notoriété et de l'expérience pour avoir travaillé pour un festival important et connu. Nous assurons l'hébergement pour les travailleurs qui viennent de l'extérieur de la ville. Le fait de travailler pour le festival est une expérience enrichissante et agréable. En effet, certains d'entre eux acceptent de continuer à contribuer bénévolement, sans rémunération financière.

Membres du conseil d'administration	X	X	X	Nous fournissons au festival le service d'y travailler et nous lui consacrons du temps et de l'effort, souvent gratuitement. Nous sommes les fondateurs du festival, et c'est pour cela que nous nous réjouissons d'y travailler. Il nous donne de la notoriété et de la réputation dans le milieu artistique.
Propriétaire (l'association)	X			Nous traitons avec toutes les institutions étatiques à travers l'association qui se charge de tout ce qui est administratifs, c'est-à-dire les papiers et les documents requis pour obtenir les autorisations et le soutien.
Public		X	X	La présence du public donne de la réputation et de la notoriété au festival. Le fait que le public continue d'y assister et avec une évolution de la fréquentation d'année en année est le signe qu'il aime ce qu'il y trouve et qu'il s'en réjouit.
Sponsors	X			Le festival reçoit une aide financière en contrepartie du service dont il est prestataire.
Ministère de la Culture	X	X		Le festival en reçoit de l'aide financière et logistique. En outre, la présence du ministre aux cérémonies d'ouverture et de clôture valorise le statut du festival, sa réputation et sa notoriété, car sa présence affirme l'importance du festival et attire les sponsors et les médias. La bonne réputation et la notoriété du festival sont liées à celles du ministère. Chaque festival qu'il soutient est contenu dans son dossier auprès du conseil des ministres, ce qui lui confère plus de pouvoir politique.
Pouvoirs publics	X			Ils délivrent les autorisations requises et assurent la sécurité nécessaire pour la tenue du festival.
Les transports (public et privés)	X			Ils rendent un service contre rémunération.
Médias	X	X		Les journalistes et les responsables des médias assurent la couverture du festival en contrepartie de contenus et matières que nous leur fournissons et la prise en charge de leur hébergement, ce qui relève la réputation et la notoriété du festival bien évidemment.
Groupes Culturels	X	X		Selon l'accord, on met gratuitement le lieu à la disposition du festival en échange de la couverture médiatique et la présence du public dont il bénéficie.
Artistes : Les cinéastes		X	X	Les cinéastes présents vivent une expérience réjouissante et se sentent content de la qualité de l'organisation et de la projection de leurs films, dont la valeur augmente quand ils sont projetés à plusieurs festivals reconnus. C'est pour cela que beaucoup de cinéastes spécialisés en court-métrage veillent à ce que leurs films soient projetés chez nous. Et le festival en contrepartie, gagne davantage de réputation artistique grâce à la qualité de ces films.
Les invités		X	X	Plusieurs de nos invités veulent à assister chaque année au festival. Ils se réjouissent de cette expérience que nous cherchons à leur créer. Dans un autre sens, la notoriété des invités est l'une des raisons qui attirent les sponsors et les médias.
Le comité de sélection	X			Ils rendent un grand service au festival grâce à leur expérience artistique qui leur permet de sélectionner les meilleurs films à projeter.
Les comités du jury	X	X		D'habitude, les comités de jury se composent de personnages connus. Leur présence est d'une grande importance pour le festival. De plus, ils fournissent le service d'arbitrage gratuitement. Cependant, ils

			acquièrent une notoriété en matière d'arbitrage, ce qui leur permet d'avoir l'opportunité d'exercer à d'autres festivals.
Fournisseurs (Hôtel et restaurant)	X		Ils obtiennent une rémunération pour le service fourni.
Groupes à but non lucratifs	X		Le festival fournit un service de divertissement gratuit aux membres de ces associations, et au même temps, il réalise un de ses objectifs qui est l'intégration de la société civil dans son programme.
Les Syndicats	X		Nous obtenons un soutien financier et logistique de quelques uns d'entre eux.

**3- Quelle(s) est/sont la/les forme(s) de communication que le festival utilise avec chaque partie prenante ? Merci de cocher la/les forme(s) convenable(s)**

Parties Prenantes	Modes de communication	Publicité et Média	Relations Publiques	Personnel en Contact	Marketing Direct et relationnel	Promotion des ventes	Communication Digitale	Parrainage	Autres : Identifiez
Bénévoles et intermittents				X			X		
Membres du conseil d'administration				X			X		
Propriétaire (l'association)				X					
Public		X			X			X	
Sponsors			X	X			X		
Ministère de la Culture				X			X		
Pouvoirs publics				X					
Les transports (public et privés)				X			X		
Médias			X	X			X		
Groupes Culturels				X					
Artistes : Les cinéastes				X			X		
Les invités				X			X		
Le comité de sélection				X			X		
Les comités du jury			X	X			X		

<b>Fournisseurs (Hôtel et restaurant)</b>			X					
<b>Groupes à but non lucratifs</b>		X	X					
<b>Les Syndicats</b>			X					

#### 4- Pouvez-vous donner une vue d'ensemble sur vos outils de « Publicité et Média » utilisés avec vos parties prenantes ?

Nous utilisons les pages des réseaux sociaux et les annonces sponsorisées pour atteindre notre public cible. Nous avons recours également à la presse pour annoncer les films acceptés et les comités du jury et la commission de visionnage avant le festival. Parfois nous utilisons même les panneaux publicitaires dans les espaces publics. Tout cela se fait dans la limite des ressources disponibles.

#### 5- Comment appliquez-vous « les Relations Publiques » ?

C'est une personne responsable aidée par une équipe qui se charge de prendre contact avec des personnes bien identifiées et leur présenter le festival afin de les convaincre d'y assister ou de le soutenir.

#### 6- Pouvez-vous donner une vue d'ensemble sur vos outils de « Communication Digitale » ?

*WhatsApp* et le mail sont les deux moyens les plus utilisés dans la communication. Chaque étape dans le festival a son mode de communication. A titre d'exemple, avec les cinéastes, la prise de contact se fait premièrement à travers le site web destiné à l'admission des films et le *Facebook*, puis en utilisant le mail pour les informer de la décision favorable ou défavorable concernant leur sélection et pour leur fournir toutes les informations nécessaires relatives à leur hébergement par exemple. Quand ils arrivent en Egypte, le contact avec eux se fait de manière personnelle directe et en utilisant utilisons *WhatsApp* car il est plus rapide.

#### 7-Pouvez-vous expliquer « le parrainage » au sein de votre Festival

Le festival a une énorme crise consistant en l'incapacité à atteindre les grandes compagnies, à l'image de *Pepsi* et la *Banque d'Egypte*. Nous n'avons pas encore la bonne personne qui puisse les atteindre et les convaincre de nous soutenir. A part cela, les sponsors actuels continuent à soutenir le festival sans le moindre problème, mais ils ne suffisent pas.

#### 8-Quels sont les enjeux auxquels vous faites face dans la communication avec vos parties prenantes ?

L'abstention de répondre aux e-mails même si la réponse est défavorable. Et si le seul moyen de prendre contact avec une personne ou une entreprise est son E-mail, le fait qu'il n'y a pas de réponse diminue les chances du festival à obtenir son soutien.

#### 9- Merci de cocher une ou plusieurs natures de résultat de chaque relation, puis évaluer selon une échelle (de 1 à 4) la performance de chaque résultat (1=pas du tout efficace, 2=un peu efficace, 3=plutôt efficace, 4=efficace), En justifiant votre réponse.

Parties Prenantes	Profitabilité	Notoriété	Fidélité	Synergie	Influence et Pouvoir Politique	Degré	Justification
Bénévoles et intermittents	X	X		X		4	Certains sont rémunérés et ils obtiennent tous de l'expérience et de la notoriété pour avoir travaillé dans un festival important. la conjugaison de leurs efforts est une raison principale du succès que le festival réalise chaque année.
Membres du conseil d'administration		X	X	X		3	La bonne réputation du festival nous octroie de la réputation et de la notoriété dans le milieu artistique. La conjugaison de nos efforts de manière constante est le résultat de notre fidélité au festival malgré le fait nous ne recevions pas de rémunération dans la plupart du temps.
Propriétaire (l'association)				X		3	Tous les efforts de l'association sont fournis afin de réunir tous les documents administratifs nécessaires à la tenue du festival. En outre, si l'association parvient à avoir accès à une source de financement susceptible de soutenir le festival, comme les dons par exemple, cela aide énormément le festival.
Public		X	X				La présence du public confère au festival la notoriété et la réputation auxquelles il aspire constamment. Sa présence est la preuve de l'intégration avec la société civile. L'évolution de la fréquentation démontre la fidélité du public pour le festival.
Sponsors	X	X				2	Le soutien qu'ils apportent au festival est pour l'instant insuffisant. Malgré cela, ceux qui soutiennent le festival obtiennent la couverture médiatique est la notoriété qui correspond à sa marque. A vrai dire, c'est un cercle. La présence des stars et des célébrités parmi les invités attire les médias de façon spectaculaire, ce qui incite les sponsors et les grandes compagnies à soutenir le festival, même sans fournir de grands efforts pour les atteindre et les convaincre de le faire, car il s'agit d'un investissement dans la promotion de la marque. Ce qui nous manque dans ce cercle, c'est bien la présence des stars.
Ministère de la Culture	X	X			X	2	Le soutien financier ne suffit pas aux besoins du festival, mais il confère une légitimité à sa présence et prouve son succès, sa notoriété et sa bonne réputation qui sont à l'origine du soutien du ministère. Ce dernier obtient à travers son soutien un dossier complet des festivals de bonne réputation qu'il soutient. Cela consolide sa position auprès du conseil des ministres. Le comité des festivals relevant du ministère détient le pouvoir politique d'interrompre le festival à tout moment et le contrôle sur les dates de sa tenue. Malgré les discussions existantes entre nous, ils restent les décideurs.

Pouvoirs publiques					X	4	Ils ont du pouvoir et de l'influence politique. Ils décident du lieu de la tenue du festival, de la présence ou de l'absence du public et du maintien de son organisation ou son annulation.
Les transports (public et privés)	X			X		3	Les autobus gratuitement mis à notre disposition par les gouvernorats sont un acquis pour le festival. Les propriétaires des véhicules privés qui collaborent avec nous sont payés pour le service qu'ils nous rendent. Nous ne ménageons aucun effort pour assurer le transport des invités avec ponctualité et dans le respect du programme. Par contre, nous avons souvent besoin de plus de véhicules et de modèles plus modernes.
Media	X	X				2	La couverture médiatique du festival se fait gratuitement, ce qui lui procure de la bonne réputation et de la notoriété requises pour n'importe quel événement culturel et artistique important qui assoit son marketing sur les médias. Cependant, l'intérêt qu'ils ont pour le festival reste insuffisant en raison du manque du seul élément attirant à leurs yeux qui est la présence des stars. En plus, certaines chaînes ont besoin que nous hébergions un très grand nombre d'invités, ce qui ne correspond pas avec notre budget.
Groupes Culturels	X	X	X	X		4	Le festival obtient le lieu gratuitement en échange de la notoriété due à la couverture médiatique du festival. Quelques dirigeants de lieux nous ont exprimés leur volonté d'accueillir le festival chaque année et nous aident en nous détachant des travailleurs pour de modestes rémunérations.
Artistes : Les cinéastes		X		X		3	Les films projetés qui décrochent des prix gagnent en notoriété, la chose à laquelle aspire tout cinéaste. Grâce aux efforts des cinéastes dans la création de films de qualité qu'ils inscrivent au festival, ajouté à cela les efforts des travailleurs du festival allant de la réception du film jusqu'à sa projection au public, tout cela fait que le festival ait de l'importance. Nous aspirons tout de même à un plus grand nombre de films et à attirer l'attention des cinéastes célèbres.
Les invités		X	X	X		4	Il y a des invités qui veillent à se présenter chaque année et d'autres qui acceptent nos invitations avec plaisir. Leur présence est très importante pour le festival comme je l'avais déjà cité. Ils sont également prêts à nous aider à travers des publications positives sur leurs pages privées. Il se peut que nous sollicitons un critique d'animer une conférence ou discuter d'un film et ils prennent nos demandes avec beaucoup de plaisir.
Le comité de sélection	X			X		4	Certains reçoivent des rémunérations. La qualité des films projetés au festival est le fruit de leurs efforts et leur expérience.



Les comités du jury		X		X		3	Ce comité se compose de personnages plus ou moins connus, ce qui procure au festival un élément d'attraction vis-à-vis des sponsors, des médias et du public. Nous aspirons tout de même à avoir des comités composés de personnages encore plus célèbres.
Fournisseurs (Hôtel et restaurant)	X					2	En somme, le festival obtient des réductions et de bons services pour ses invités en échange de la couverture médiatique et la notoriété provenant de leur référencement sur les fameux sites touristiques comme « TRIPADVISOR » et les différents réseaux sociaux et les sites de marketing grâce aux stars prises en photos chez eux. Nous aspirons quand-même d'avoir des partenariats avec des hôtels prestigieux ainsi qu'avec une plus grande variété de restaurants.
Groupes à but non lucratifs		X				3	La propagation de l'idée liant le festival au soutien des associations à but non lucratif et le fait qu'il les intègre dans son programme d'une manière ou d'une autre est très positive pour sa réputation. Quasiment, aucun autre festival n'agit de la sorte. Cela procure aussi de la notoriété à leurs associations grâce aux activités culturelles et de divertissement qu'il offre à leurs enfants. En revanche, il faut souligner que l'idée est nouvelle et elle a toujours besoin de plus d'enrichissement et de plus de programmes qui leur sont destinés.
Les Syndicats	X	X				3	L'aide financière n'est pas suffisante mais leur présence est quand-même importante et elle démontre la force et l'importance du festival et consolide sa notoriété et sa réputation. Le contraire est tout à fait correct. Ils gagnent en notoriété en soutenant un festival important et réputé.

### Annexe 2-3: Questionnaire avec le directeur artistique

Mony Mahmoud

Date :30 /09/2021

Lieu : en ligne – Durée : 1h30

1. **Merci d'indiquer les attentes principales de chaque partie prenante, puis évaluer selon une échelle (de 1 à 4) la satisfaction de ces attentes par le festival** (1=aucune des attentes n'est satisfaite, 2=quelques attentes sont satisfaites, 3=la plupart des attentes sont satisfaites, 4=toutes les attentes sont satisfaites), **en justifiant votre réponse.**

Parties Prenantes	Attentes principales	Degré	Justification
Bénévoles et intermittents	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le festival leur exige le respect des horaires, le professionnalisme dans leur traitement avec les invités et le public et l'exécution des missions définies qu'on leur demande.</li> <li>- Les bénévoles varient : il y a ceux qui veulent qu'à la fin ils obtiennent leurs récompenses, ceux qui veulent avoir des attestations prouvant leur travail au festival et ceux qui viennent travailler pour faire la connaissance de cinéastes, et la majorité d'entre eux ne continuent pas pendant les prochaines éditions.</li> </ul>	3	Le festival ne paie pas tous les travailleurs (soit par des salaires ou des récompenses). A l'exception de cela, toutes les exigences et les attentes sont satisfaites
Membres du conseil d'administration	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'évolution du festival chaque année suite à l'objectif souligné pour chaque session.</li> </ul>	3	Le festival a beaucoup évolué depuis sa première édition, mais nous n'avons pas encore atteint notre objectif principal qui est de rendre le festival un événement mondial, et c'est bien ce que nous planifions pour la prochaine édition de 2022
Propriétaire (l'association)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La continuité du festival avec une bonne réputation et sans problèmes et avoir un revenu financier pour l'association</li> </ul>	3	Tant que le festival n'engendre pas de perte, c'est l'essentiel. Il ne gagne pas mais il ne perd pas. Il accomplit son rôle de festival artistique durable, et cela est considéré par l'association comme un acquis en soi.
Public	<ul style="list-style-type: none"> <li>1- Un festival organisé</li> <li>2- Regarder de bons films</li> <li>3- Le respect des horaires de projection des films</li> <li>4- Un endroit aménagé destiné à la projection</li> </ul>	4	Tout ce qui concerne le public est exaucé. Il représente un moyen de bouche-à-oreille que celui-ci soit positif ou négatif. Donc, nous aspirons à ce qu'il soit positif.
Sponsors	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'exécution de l'accord contracté avec le festival qui est le placement de son logo sur tous les</li> </ul>	4	Ce qui est cité dans l'accord conclu est exécuté par la direction du festival, car c'est cela qui garantit sa bonne réputation et la durabilité de leur soutien

	imprimés du festival		financier. Ce sont les sponsors avec qui nous avons travaillé. Malgré l'exécution de leurs demandes, nous avons du mal à en trouver un. Le festival n'est pas encore capable d'avoir ce que les sponsors recherchent afin d'assurer leur durabilité, en l'occurrence les stars de cinéma et de télévision.
Ministère de la Culture	<p>1- Octroyer au festival une très modeste somme d'argent pour la réalisation d'un énorme festival</p> <p>2- Prévoir une couverture médiatique mettant en exergue la présence et le succès du festival, pour l'avoir parmi les festivals soutenus par le ministère et le montrer comme l'un de ses exploits.</p> <p>3- Abstraction faite des impacts du festival et de son succès, qu'il soit réel ou pas, le plus important est qu'il ne soit pas de mauvaise réputation.</p>	4	Toutes ses demandes sont exécutées pour garantir la continuité du festival et la durabilité de son soutien financier.
Pouvoirs publics	<p>1- Le festival ne doit pas avoir de problèmes de n'importe quelle nature (politique, sécuritaire, d'organisation...)</p> <p>2- Avoir toutes les autorisations nécessaires à sa tenue en toute légalité</p>	4	Toutes les demandes sont satisfaites pour la tenue du festival. Ce sont des demandes qui doivent être exécutées dans tous les cas car c'est eux qui sont en mesure d'autoriser ou d'annuler sa tenue dans tel ou tel endroit.
Les transports (public et privés)	L'obtention des rémunérations selon l'accord conclu	4	L'exécution de cette demande garantit le bon traitement du conducteur avec les invités
Media	<p>1- La présence de réalisateurs et d'artistes importants au festival</p> <p>2- L'existence d'une cérémonie d'ouverture et de clôture chic (tapis rouge)</p> <p>3- La disponibilité des directeurs du festival pour réaliser des interviews médiatiques</p>	3	Pour la presse, le festival est considéré comme une matière première afin d'en écrire dans leurs journaux. Le problème est au niveau des médias audio-visuels (les chaînes TV) qui exigent la présence de stars au festival pour le couvrir médiatiquement. C'est le point de divergence. Le festival considère que ses stars sont les cinéastes mêmes, et eux, ils voient que les stars du cinéma sont plus importantes. Toutes les demandes sont donc exécutées à l'exception de la présence des stars de « première classe »
Groupes Culturels	1- Selon la relation des dirigeants du lieu avec ceux du festival et si elle est bonne ou mauvaise. Par exemples, certains lieux qui sont prêts à accueillir le festival exigent que leurs logos soient affichés sur tous les imprimés du festival.	4	Dans les deux cas, tout ce qui est demandé sera exécuté pour faciliter l'organisation du festival. Nous appartenons tous à la même ville et nous ne devons perdre aucun lieu, autant que possible.

	<p>Le théâtre ou le cinéma qui reçoit le festival est considéré comme un sponsor tant que le lieu est octroyé gratuitement.</p> <p>2- Si les dirigeants du lieu sont hostiles envers l'idée d'accueillir le festival, nous obtenons l'autorisation de leur hiérarchie, et dans ce cas, ils n'ont pas le droit de réclamer quoi que ce soit, à l'exception de récompenses symboliques (gratifications) pour les travailleurs du lieu afin de faciliter le travail.</p>		
<p>Artistes : Les cinéastes</p>	<p>1- La projection de leurs films de manière simple et pratique</p> <p>2- Leur répondre, soit favorablement (pour leur donner le temps suffisant de préparer leur voyage), soit défavorablement</p> <p>3- Communiquer avec eux et leur fournir tous les détails liés au festival, à leur hébergement et à leur voyage</p> <p>4- Les projections de leurs films doivent correspondre aux vols qu'ils prennent</p> <p>5- Programmer une conférence en vue de discuter le film avec son créateur après chaque projection et en assurer la couverture médiatique</p> <p>6- La prise en charge par le festival des billets d'avion aller et retour et la prise en charge totale de l'hébergement</p> <p>7- Attribuer des récompenses financières</p> <p>8- L'hébergement dans un hôtel de qualité, et prendre en compte le fait que certains préfèrent être hébergés dans des chambres individuelles.</p>	3	<p>Tout ce qui est lié au côté artistique et à la communication est exécuté à 100% et comme il se doit, car c'est ce qui construit la réputation et la force du festival.</p> <p>En ce qui concerne l'aspect financier, il y a des demandes qu'on n'exécute pas malheureusement, à l'image de la prise en charge des billets d'avion, des chambres individuelles et des prix financiers, à cause du budget qui ne le permet pas.</p>
<p>Les invités</p>	<p>1- L'hébergement dans un bon hôtel, et dans des chambres individuelles ou selon l'accord.</p> <p>2- La présence des journalistes et des médias pour la réalisation d'interviews</p> <p>3- Pourvoir les moyens de transport</p>	4	<p>Toutes les demandes et les attentes sont satisfaites, car cela influence également la réputation du festival, et pour ne perdre personne d'entre eux.</p>

	4- La programmation de cérémonies chic d'ouverture et de clôture (tapis rouge)		
Le comité de sélection	1- Obtenir des rémunérations 2- Prévoir un lieu adéquat pour regarder les films et en discuter et respecter les horaires fixés	3	Tous les membres du comité de sélection des films sont bénévoles et travaillent sans salaire. Nous veillons tout de même à ce que leurs noms et leurs photos soient publiés sur le catalogue du festival et dans les journaux comme une sorte de remboursement et de reconnaissance de leurs efforts.
Les comités du jury	1- L'hébergement dans un bon hôtel, et dans des chambres individuelles spéciales (VIP) 5- Pourvoir les moyens de transport 2- Prévoir une salle de réunions pour regarder les films 3- La présence des journalistes et des médias pour la réalisation d'interviews	4	Le comité du jury représente un élément clé du festival, et l'exécution de ses demandes contribue à la consolidation de la réputation du festival.
Fournisseurs (Hôtel et restaurant)	1- L'exécution des accords et le paiement des montants dus avec réductions 2- Le placement de leur logo sur tous les imprimés du festival 3- La prise en photos des invités sur le lieu pour le promouvoir	4	Toutes les demandes sont satisfaites pour assurer un service de qualité au profit des invités et la durabilité de la collaboration avec le festival.
Groupes à but non lucratifs	4- La projection de films de bonne qualité destinés aux enfants 5- L'intégration des enfants à travers des programmes de divertissement	4	La diversification di public est l'un des objectifs du festival. Par exemple, le fait de réserver une journée entière destinées aux films d'enfants confirme l'objectif de vulgarisation « films pour tous » et consolide sa réputation en tant que festival de public
Les Syndicats	La présence de leurs logos sur tous les imprimés	4	Il est très important de parler de leur soutien dans les médias bénéficié de sa durabilité.

**2- Merci de cochez la ou les nature(s) d'échange avec chacune de vos parties prenantes. En justifiant votre réponse.**

Parties Prenantes	EF	ES	EE	Justification
Bénévoles et intermittents	X	X		Les intermittents obtiennent des paies et les bénévoles reçoivent des attestations prouvant leur travail au festival, et cela les aide dans leurs facultés ou dans la recherche de travail. Également, tous acquièrent de la réputation et de la

				notoriété en y travaillant. En revanche, chacun d'eux accomplit sa mission dans le festival.
Membres du conseil d'administration	X	X	X	Parfois, nous obtenons des récompenses financières. Le travail pour le festival nous confère la bonne réputation et la notoriété, donc, même si nous ne sommes pas payés, nous continuerons d'y travailler car c'est nous qui l'avons créé et développé et nous sentons beaucoup de plaisir en y travaillant.
Propriétaire (l'association)	X	X		L'existence de l'association est à l'origine de l'obtention de l'aide financière principale du ministère de la culture. Elle lui procure également la légitimité pour l'organisation d'un événement officiel et pour l'obtention des aides provenant de toutes les institutions de l'état. Le succès du festival donne à l'association de la notoriété et de la bonne réputation.
Public		X	X	Le public se réjouit de regarder de nouveaux films différents et de bonne qualité. Le festival à son tour bénéficie de la présence d'un large public qui lui confère de la puissance garantissant la durabilité de l'aide financière du ministère de la culture, et la continuité de façon générale.
Sponsors	X	X		Le sponsor octroie une aide financière au festival en échange de la couverture médiatique de sa marque.
Ministère de la Culture	X	X		Le ministère aide financièrement et logistiquement le festival afin de s'en servir, comme c'est le cas d'ailleurs pour les autres festivals qu'il soutient, dans la consolidation de sa position au niveau du conseil des ministres.
Pouvoirs publiques	X	X		Ils apportent au festival un soutien logistique et organisationnel en échange de la médiatisation de ce soutien.
Les transports (public et privés)	X			Ils sont payés pour leur service de transport
Media	X	X		Ils fournissent un service de médiatisation, que ce soit à travers la presse écrite ou les chaînes de télévision, en lui donnant ainsi la notoriété nécessaire à de tels événements. Eux, ils bénéficient de contenus intéressants.
Groupes Culturels	X	X		Le théâtre ou le cinéma où se tient le festival est mis gratuitement à sa disposition en échange de la couverture médiatique et de la notoriété qu'il lui procure, et en attribuant des gratifications à ses travailleurs.
Artistes : Les cinéastes		X	X	Les cinéastes gagnent en notoriété à travers la participation de leurs films à un festival d'aussi important et célèbre, grâce aux interviews réalisées avec eux. Quant au festival, il obtient sa bonne réputation artistique de la bonne qualité des films s'y présentant, et de leurs retours positifs sur les réseaux sociaux en raison du plaisir qu'ils ont eu de leur participation au festival et leur désir de revivre l'expérience.
Les invités		X	X	Les invités se réjouissent de participer au festival car ils réalisent qu'il leur assure une bonne couverture médiatique, et en échange, le festival gagne en réputation et prend davantage de valeur grâce à leurs retours positifs.
Le comité de sélection	X	X	X	Le mérite de la bonne qualité artistique des films ayant contribué à la grande notoriété et à la bonne réputation du festival revient au comité de sélection des films. Leur bénévolat est justifié par le plaisir qu'ils trouvent en cette expérience artistique et par l'amour qu'ils ont pour le festival. Cela leur rajoute du poids en acquérant de l'expérience artistique et de la notoriété dans le domaine.
Les comités du jury	X	X	X	Le comité du jury offre au festival un service gratuit d'arbitrage et contribue à lui assurer la couverture médiatique du fait qu'il est composé de personnalités connues. Du côté du comité, les membres trouvent du plaisir en participant au jury et en regardant des films de bonne qualité, et au même temps, ils obtiennent la couverture médiatique qui est importante pour eux.

Fournisseurs (Hôtel et restaurant)	X	X		Ils accordent des réductions au profit du festival et bénéficient en échange de l’affichage de leurs logos sur tous les imprimés. De plus, quand des invités venant de partout dans le monde prennent des photos ou indiquent leur présence dans un lieu sur les réseaux sociaux, cela booste la notoriété du lieu en question.
Groupes à but non lucratifs (Caritas-Gowana)		X	X	L’intégration des associations dans le programme du festival lui confère une force d’influence dans la société civile, ce qui relève par la suite son poids artistique et social et lui donne sa raison de durabilité aux yeux des institutions étatiques. En contrepartie, les enfants et les participants ont accès à une expérience exceptionnelle, nouvelle et artistiquement réjouissante.
Les Syndicats	X	X		Le festival obtient leur aide financière et logistique en échange de l’affichage de leurs logos sur tous imprimés.

**3- Quelle(s) est/sont la/les forme(s) de communication que le festival utilise avec chaque partie prenante ? Merci de cocher la/les forme(s) convenable(s)**

Parties Prenantes	Modes de communication	Publicité et Média	Relations Publiques	Personnel en Contact	Marketing Direct et relationnel	Promotion des ventes	Communication Digitale	Parrainage	Autres : Identifiez
Bénévoles et intermittents			X	X			X		
Membres du conseil d’administration				X			X		
Propriétaire (l’association)				X			X		
Public	X				X		X	X	
Sponsors	X		X	X	X		X		
Ministère de la Culture				X			X		Lettres officielles
Pouvoirs publiques				X			X		Lettres officielles
Les transports (public et privés)				X			X		
Médias			X	X			X		
Groupes Culturels				X			X		
Artistes : Les cinéastes	X						X	X	

<b>Les invités</b>	X	X	X			X		
<b>Le comité de sélection</b>			X			X		
<b>Les comités du jury</b>	X		X			X		
<b>Fournisseurs (Hôtel et restaurant)</b>	X		X			X		
<b>Groupes à but non lucratifs</b>		X	X			X		
<b>Les Syndicats</b>			X			X		

#### **4- Pouvez-vous donner une vue d'ensemble de vos outils de « Publicité et Média » utilisés avec vos parties prenantes ?**

La couverture médiatique du festival se fait à travers des chaînes de télévision, des revues et des journaux (version papier et électronique, nationaux et étrangers). Il y a une personne responsable des invitations des journalistes de la presse écrite et une autre chargée d'adresser les invitations destinées aux chaînes de télévision. Tous les détails liés à l'hébergement et au transport sont discutés avec eux.

#### **5- Comment appliquez-vous « les Relations Publiques » ?**

En désignant une personne chargée des relations publiques qui travaille sous la direction du président et du directeur du festival. Parfois elle est également chargée de la relation client, et par la suite, chacun des individus de son équipe sera chargé d'un invité afin d'encadrer ses déplacements dans la ville et de coordonner avec lui concernant sa présence aux projections et aux conférences de chaque réalisateur. Il se peut qu'il soit également responsable de résoudre d'éventuels problèmes pouvant apparaître lors des projections ou au quotidien. Il prend contact aussi avec certains artistes en vue de leur adresser des invitations au festival et suit l'avancement des discussions avec eux.

#### **6- Pouvez-vous donner une vue d'ensemble sur vos outils de « Communication Digitale » ?**

Les outils utilisés sont *Whatsapp*, *Facebook*, les E-mails personnels, l'E-mail du festival et son site. La communication digitale représente le moyen de communication le plus important et le plus rapide au monde.

#### **7- Pouvez-vous expliquer « le parrainage » au sein de votre festival ?**

Il y a un accord qui se fait entre le parrain et le festival, qui est souvent financier. Il consiste à recevoir un soutien financier en échange de l'affichage du logo sur tous les imprimés du festival et durant les cérémonies d'ouverture et de clôture, les cérémonies de projection des films, la diffusion d'une annonce du sponsor entre les projections, la réservation d'une page complète du catalogue du festival qui lui soit destiné, etc., selon le montant payé au festival.

Le problème réside dans le fait que le festival n'arrive toujours pas à attirer des sponsors importants en raison de l'absence de stars de « première classe ».

#### **8- Quels sont les enjeux auxquels vous faites face dans la communication avec vos parties prenantes ?**

Notre problème est que nous n'avons pas de numéro de téléphone d'une personne bien placée pouvant pousser les choses pour le festival. Plusieurs personnes importantes ne répondent pas aux sur les moyens de communication disponibles pour les contacter, notamment la messagerie électronique. Comme vous le savez, les arabes n'accordent pas beaucoup d'importance à ce genre de moyens de communication.



9- Merci de cocher une ou plusieurs natures de résultat de chaque relation, puis évaluer selon une échelle (de 1 à 4) la performance de chaque résultat (1=pas du tout efficace, 2=un peu efficace, 3=plutôt efficace, 4=efficace). En justifiant votre réponse.

Parties Prenantes	Profitabilité	Notoriété	Fidélité	Synergie	Influence et Pouvoir Politique	Degré	Justification
Bénévoles et intermittents	X	X	X	X		4	Tous les intermittents reçoivent leurs rémunérations et les bénévoles reçoivent des attestations prouvant leur travail au festival. Ils lui sont loyaux et la majorité d'entre eux ont envie d'y travailler une autre fois. En contrepartie, toutes les missions qu'ils ont au sein du festival sont accomplies grâce à la conjugaison des efforts de tous les travailleurs d'une manière fluide et bien organisée.
Membres du conseil d'administration	X	X	X	X		3	Finalement, nous n'obtenons pas de récompenses financières pour la plupart du temps. Malgré cela, notre fidélité au festival et nos efforts, ajoutés à ceux des autres, relève la valeur et le statut du festival, et son succès nous apporte une valeur artistique, de la réputation et de la notoriété.
Propriétaire (l'association)	X	X		X		3	La conjugaison des efforts de l'association et ceux de la société civile pour la production de cet événement artistique. Autrement, l'association a la société pour objectif principal, et vise par la suite un grand nombre de public pour chaque édition. Elle recrute des bénévoles de la ville et partage l'événement avec les associations et les institutions à but non lucratif. Elle vise donc l'intégration dans la société et cherche à éviter que le festival soit un événement artistique uniquement. Cela lui procure à son tour la notoriété et la bonne réputation, ce qui lui apporte le soutien des institutions étatiques, sur le plan financier et des services. Mais au même temps, il faut dire qu'elle n'obtient pas le soutien financier suffisant aux besoins du festival.
Public		X	X	X		4	Quand le public fidèle se rencontre dans l'ambiance du festival, se partage une nouvelle expérience et discute avec le réalisateur à la fin du film, cela crée une atmosphère de cohésion sociétale et d'amitié artistique et consolide les liens entre les individus. L'évolution de la fréquentation d'année en année est l'une des raisons principales de la notoriété du festival et de la reconnaissance de son existence et de son influence sur le plan artistique et sociétal.
Sponsors	X	X				4	En fin de compte, le festival bénéficie du soutien financier ou en matière des services provenant du sponsor, qui à son tour, bénéficie de la couverture médiatique et de la notoriété requise.

Ministère de la Culture	X	X		X	X	3	Le festival obtient l'aide financière et logistique du ministère, qui reste insuffisant aux besoins du festival. En contrepartie, le ministère bénéficie de la médiatisation de son soutien, ajouté aux soutiens fournis aux autres festivals, qui sera enregistré dans son registre de ses réalisations à chaque année. Il s'en sert politiquement et en obtient la légitimité. En outre, tous les efforts des différents organes relevant du ministère sont conjugués pur l'organisation du festival.
Pouvoirs publics	X	X		X	X	3	Ils fournissent gratuitement au festival de l'aide logistique et en matière des services, mais avec difficulté, à condition que nous l'annoncions. Bien sûr, toutes les autorités gouvernementales détiennent le pouvoir politique et la puissance vis-à-vis de tous les festivals.
Les transports (public et privés)	X						Une liaison qui profite aux deux côtés. Le festival obtient le service de transport et l'autre côté obtient la rémunération.
Media		X				3	Les médias ont tendance à privilégier la présence intense et durable de stars. Ils ne remplissent pas pleinement leur mission en ce qui concerne le festival. Celui-ci mérite davantage de couverture médiatique que ce qu'il obtient actuellement. Malheureusement, notre société se focalise souvent sur des aspects superficiels, ce qui limite l'intérêt porté à ce qui apporte une véritable valeur artistique et sociale.
Groupes Culturels		X		X		3	Le lieu dans lequel se tient le festival obtient la couverture médiatique, la notoriété et la publicité. De plus, les efforts de nos travailleurs et bénévoles se conjuguent avec ceux des travailleurs du lieu accueillant l'événement. Le festival n'obtient pas ce service gratuitement à 100%, nous sommes obligés de payer des gratifications officieuses aux travailleurs. De plus, les théâtres ne sont pas bien aménagés, artistiquement parlant. Nous rencontrons toujours des problèmes liés à l'image et au son, et partout.
Artistes : Les cinéastes		X	X			4	Le festival acquière de la bonne réputation de la bonne qualité de leurs films, et eux à leur tour, obtiennent de la notoriété de la projection de leurs films à un festival important. Ils aiment l'expérience et ressentent de la fidélité envers le festival.
Les invités		X				4	Le résultat est réciproque entre le festival et les invités. C'est-à-dire, leur présence attire les médias et promeut le festival par la suite. Quant à eux, ils se servent des médias pour le bien de leurs images et leur notoriété.
Le comité de sélection		X	X	X		3	Normalement, ils sont supposés avoir des revenus financiers de leur relation avec le festival, mais malheureusement, le festival ne les rémunère pas pour leur service. Cela montre bien leur loyauté. La conjugaison de leurs efforts les uns avec les autres et la convergence de leurs opinions vont dans l'intérêt du festival et permet

							d'extraire les meilleurs films. Cela consolide le statut, la notoriété et la valeur du festival.
Les comités du jury		X		X		4	Ils fournissent des efforts dans l'arbitrage et décernement des prix aux films qui le méritent, et leur présence médiatisée au festival leur procure davantage de notoriété.
Fournisseurs (Hôtel et restaurant)	X	X				4	Le festival obtient des réductions, et eux, ils obtiennent les rémunérations et la notoriété, en ayant leurs logos affichés sur tous les imprimés et grâce aux photos prises par les invités dans ces lieux.
Groupes à but non lucratifs	X	X		X		4	Le festival interagit avec la société civile, ce qui relève sa réputation, sa notoriété et sa légitimité d'existence. Et eux, ils bénéficient d'un service de divertissement pour les enfants.
Les Syndicats	X	X			X	3	Le festival obtient le soutien financier de certains d'entre eux, qui reste insuffisant et qui est difficilement obtenu, et obtient également la notoriété due au soutien d'un tel syndicat. Quant à eux, ils obtiennent aussi la notoriété provenant du soutien fourni au festival, qui est à la base obligatoire et décrété dans leur règlement intérieur. En outre, ils détiennent de l'influence en ayant plusieurs théâtres et salles de cinéma sous leur direction.

## Annexe 3: Entretien avec la direction du Festival de court métrage d'Alexandrie

### Annexe 3-1 : Entretien avec le président

Mohamed Mahmoud

Date : 09 / 09/ 2021

Lieu : En ligne - Durée : 1h15

#### 1- Pouvez-vous vous présenter, ainsi que votre rôle au sein du Festival.

Je m'appelle Mohammed Mahmoud. Je suis diplômé de la faculté de droit de l'université d'Alexandrie. Je suis cofondateur du Festival de Court-Métrage d'Alexandrie. Je suis président du festival depuis que j'ai été élu par les membres de l'administration lors de la première édition. Je supervise tous les travaux du festival, notamment ceux liés à la coordination avec les autorités gouvernementales. Je travaille directement avec le ministère de la culture, qui représente l'autorité responsable de tous les événements culturels organisés en Égypte. En fait, ce n'est pas possible d'organiser un événement ou une activité culturelle sans l'autorisation du ministère de la culture, même si l'événement ou l'activité en question n'est pas soutenu financièrement ou logistiquement par le ministère. Il est indispensable d'obtenir un écrit officiel du ministère autorisant l'organisation de l'événement. Je suis également réalisateur et producteur. Je possède une entreprise de production appelée « *Alex Films* » pour la production médiatique (publicités, films, activités commerciales à but lucratif et non lucratif)

#### 2- La deuxième partie sera essentiellement pour le capital-marque du festival. Donc, la première question. Le nom du Festival et son logo ou son symbole sont la marque du Festival qui le distingue et le différencie des autres. Quel est le logo ou le symbole du festival ? le considérez-vous comme une marque pour le festival ? Comment évaluez-vous cette marque ?

-En fait, notre choix trouve ses origines dans le passé lointain de la ville d'Alexandrie dont nous sommes très fiers. Il s'agit de l'obélisque grec entre les deux palmes, qui représente la civilisation grecque et en particulier l'empire grec en Alexandrie ancienne. Les temples de l'époque se garnissaient par des obélisques. Nous avons aussi décidé de baptiser le prix officiel du festival « Hypatie », la fondatrice de la bibliothèque d'Alexandrie.

- Oui, je considère notre logo comme une marque. Nous avons toujours travaillé pour que le festival ait une image de marque gravé dans les esprits, ce qui explique pourquoi nous veillons toujours à ce que le logo et le nom du festival soient affichés sur tous les supports de communication (imprimés et électroniques). Nous accordons une grande importance à ce point, parce que par exemple quand on évoque le nom du festival de Cannes ou de Berlin, les gens qui travaillent dans le domaine du cinéma s'en souviennent mais ils ne se souviennent pas de leurs logos ou ils ne les connaissent même pas.

- Comme le festival se limite au niveau arabe et qu'il ne concerne que les créateurs de films arabes pendant une période de sept ans, je trouve que pendant la dernière édition (la 7ème), la notoriété du festival a atteint les 80%. Le festival a pu atteindre un grand nombre de créateurs de films arabes, ce que nous pouvons mesurer à partir du nombre de films se présentant au festival, avec un grand intérêt de la part des artistes pour y assister.

Un autre indicateur qui atteste de la grande notoriété du festival, ce qui est arrivé au « Festival international du film d'Amman » (Jordanie) en 2020. En Alexandrie, il y a un autre festival appelé « Festival international du cinéma des pays méditerranéens d'Alexandrie ». Pendant la tenue de sa 36ème édition, son directeur artistique qui était également membre du jury du court-métrage au festival d'Amman a été interrogé lors d'une conférence de presse sur notre festival le « Festival de Court-Métrage d'Alexandrie ». Le directeur artistique en question s'est omis de répondre et la gêne occasionnée était énorme. Comment un festival avec 36 ans d'existence a-t-il pu être aussi méconnu alors que le public parlait de notre festival qui existe depuis seulement 6 ans.

#### 3- Comment identifiez-vous l'identité de la marque du festival ?

Pour moi, le public est l'identité principale du festival. La présence du public nous manque lors de plusieurs activités culturelles. Nous nous intéressons à toutes les catégories et toutes les cultures et nous tâchons de transmettre le message réel du court-métrage au public. Je dis toujours que sans public, il n'y a pas de festival.

Je tiens à signaler que, malheureusement, des festivals connus en Égypte paient pour avoir du public.

Malgré cela, ils bénéficient de soutiens financiers en millions de la part de différents ministères pendant des années. C'est-à-dire, ils louent un public factice avec l'aide du ministère des jeunes et des sports qui rassemble des jeunes dans différentes régions du pays, les héberge et les transporte à sa charge. Ils sont en quelque sorte « les figurants » du festival.

4- Comment évaluez-vous la notoriété de la marque du festival ?

La notoriété est très bonne. À titre d'exemple, nous avons sollicité le responsable communication du « Festival du Film d'El-Gouna » et celui de la compagnie « *Orascom* » pour s'occuper de tout ce qui est communication dans le festival et la prise en charge des médias internationaux et les chaînes de télévision durant sa 8ème édition, sans évoquer le côté financier et sans avoir une connaissance particulière ou relation personnelle avec cette personne-là, sa réponse était favorable, en soulignant la bonne réputation du festival et ce que cela pourrait apporter comme bénéfice en faveur de son image de marque.

5- Les parties prenantes sont les individus ou les groupes pouvant affecter ou être affectés par la réalisation des objectifs organisationnels, qui dépendent de l'entreprise pour réaliser ses buts propres, et dont cette dernière dépend pour assurer son existence.

À votre avis, est-ce que les parties prenantes du festival sont fidèles à la marque ?

Je peux donner un pourcentage de 50% de personnes fidèles, pas plus. Ces gens croient en notre mission et ne ménagent aucun effort et aucune idée susceptible de servir le festival, à l'image de quelques bénévoles et environs 60% du public. Le nombre du public augmente chaque année malgré le fait que nous ne projetons pas de films avec des acteurs « stars de cinéma » ou des films commerciaux. Le public qui assiste le sait bien. C'est la bonne réputation qui le motive. Pour les créateurs de films sont les plus fidèles au festival du fait qu'ils le préfèrent à d'autre pour présenter leurs films.

Ceux qui ne sont pas fidèles vis-à-vis du festival sont ceux qui ne cherchent que leurs intérêts et leur image, ce qui explique le fait que nous changeons de sponsor presque à chaque édition. À cela s'ajoute la difficulté que nous avons pour obtenir la subvention annuelle du ministère de la culture.

6- À votre avis, quelle est la qualité perçue de la marque du festival ?

Le sentiment le plus souvent évoqué est que le festival est un festival de jeunesse, qui présente quelque chose de beau et de différent avec peu de moyens, comparativement à d'autres festivals.

7- À part de son nom et son logo, est ce qu'il y a d'autres actifs ou propriétés liées à la marque du festival ? Si oui, quels sont leurs valeurs ajoutées à la marque du festival ?

1. Un poster pour chaque édition
2. Les imprimés. Les imprimés beaux et attirants sont très importants.
3. Les cadeaux et les souvenirs (les stylos, les coffres avec le nom et le logo, etc.)
4. Le prix Hypatie. Le festival ne décerne aucun prix financier. En revanche, nous tâchons de valoriser l'objet incarnant le prix, afin de rendre le gagnant fier de l'obtenir.

8- Est-ce que le festival a des alliances de marques ?

Malheureusement non. Nous l'espérons.

9- À votre avis, comment est-ce que la marque du festival crée de la valeur pour ses clients (toutes les parties prenantes) ?

Plus la notoriété du festival augmente, plus elle donne davantage de valeur aux parties prenantes. Quand le festival reçoit des journalistes et qu'ils écrivent dans plusieurs journaux, quand il reçoit des médias audiovisuels qui réalisent des interviews avec des invités parmi les stars et diffusent des événements du festival sur des chaînes et des programmes spécialisés et quand il y a du marketing sur les réseaux sociaux à travers les pages des artistes, tout cela augmente la notoriété du festival et la valeur des parties prenantes y ont participé.

10- À votre avis, comment est-ce que la marque du festival crée de la valeur pour le festival lui-même ?

Je trouve que le fait de dire que la marque est l'incarnation du festival est plus expressif que de dire qu'elle lui crée de la valeur. C'est-à-dire, quand quelqu'un voit le logo, il reconnaît directement le festival.

#### 11- Est-ce que vous adoptez une stratégie de protection et de contrôle de la marque du Festival ?

La marque est déposée au ministère de la culture depuis que nous avons eu son agrément. Si un autre festival tente d'utiliser un élément de notre marque dans la même ville, nous procéderons à déposer un dossier auprès du ministère de la culture présentant toutes les preuves nécessaires illustrées par des photos pour prendre les mesures adéquates.

Un incident de ce genre s'est produit en 2020. Le « Festival international du cinéma des pays méditerranéens d'Alexandrie » a dévoilé dans la presse et sur ses réseaux sociaux, avant un mois du début de son événement, son poster affichant « Hypatie ». Nous avons contacté le ministère de la culture pour expliquer que le festival en question n'a pas le droit d'utiliser « Hypatie » car c'est le prix officiel décerné par notre festival. Le ministère a ouvert un questionnaire par le biais de la « Commission des festivals » et le poster a été annulé et remplacé.

#### 12- Pouvez-vous me parler des facteurs économiques qui impactent le festival ?

Le facteur économique avec la plus grande influence est le budget du ministère de la Culture et s'il permet ou pas un financement annuel (souvent il le permet mais on nous le cache)

Il existe d'autres facteurs économiques personnels. En tant que président, je dépense de mon propre argent pour le festival. S'il m'arrive de subir des circonstances personnelles défavorables ou un déficit financier, cela aura des répercussions importantes sur le festival. Nous n'avons pas d'excédent budgétaire que nous pouvons utiliser pour une prochaine édition. Autrement dit, nous ne possédons pas un capital fixe dédié au festival.

#### 13- Des facteurs réglementaires et politique ?

Cela concerne la situation du pays. Prenons la pandémie du Covid-19 comme exemple. Il y a eu des décisions politiques et des dispositions de lois telles que la fermeture totale des frontières et l'interdiction de voyager.

Il y a également des pays que nous ne sommes pas en mesure d'en recevoir des invités et des créateurs de films qu'avec des autorisations particulières des autorités sécuritaires, sans quoi ils ne pourraient pas accéder au territoire national ou sortir à l'extérieur des frontières de leurs pays. Ce sont des lois et des politiques qui nous dépassent.

#### 14- des facteurs technologiques ?

Je ne peux pas imaginer le festival sans les réseaux sociaux et l'internet. Ce sont des facteurs parmi les plus importants ayant permis au festival d'atteindre les créateurs et les artistes à l'intérieur et à l'extérieur de l'Égypte. En général, l'internet a révolutionné l'industrie cinématographique en Égypte. Auparavant, les festivals dépendaient du « Centre National du Cinéma » pour jouer le rôle d'intermédiaire dans la prise de contact avec des personnes à l'extérieur du pays afin de leur proposer de présenter la candidature de leurs films. Grâce à l'internet et les moyens modernes de marketing, toutes ces entraves bureaucratiques relèvent du passé, et un gain de temps énorme est désormais acquis. Pendant la 7ème édition par exemple, nous avons ajouté un nouveau programme pour les enfants auquel nous avons projeté tous les films destinés aux enfants durant une journée. Nous avons lancé une annonce sponsorisée sur *Facebook*, et pendant 48 heures, l'annonce a atteint un très grand nombre de mères, et le programme a réalisé un grand succès, avec une présence énorme des enfants.

#### 15- Des facteurs socio-culturels ?

La culture du public caractérisée par sa méconnaissance du monde du court-métrage et son éloignement des films non commerciaux nous a poussés à créer un festival dans lequel nous promouvons une nouvelle expérience et un nouveau genre de films que le public n'a pas l'habitude de regarder, et démontrer par la suite que le fait de regarder un documentaire ou un film expérimental est capable de

faire réjouir le public aussi bien qu'en regardant un produit Hollywood constellé de stars.

16- Enfin, Comment évaluez-vous le fonctionnement du festival et son dynamique d'évolution dans le temps ?

Durant 7 ans, le festival n'était que « arabe ». A présent, nous sommes en train de travailler pour l'internationaliser dans sa 8ème édition en développant une nouvelle structure. Nous ferons de notre mieux pour qu'il soit un travail de professionnels. Il y a un sentiment chez les gens que les managers du festival sont amateurs. Je travaille pour relever le défi et changer cette attitude. Au début, personne parmi nous managers du festival n'avait l'expérience dans la gestion des festivals. Mais au cours des 7 dernières années, nous avons pu acquérir et accumuler de l'expérience en apprenant de nos erreurs et en construisant sur les succès réalisés. Nous pouvons prétendre qu'actuellement, nous possédons l'expérience suffisante pour organiser un festival international.

Nos étapes pour le développement du festival sont plutôt bonnes. Nous œuvrons pour la construction d'une structure administrative expérimentée dans la gestion des festivals, composée de spécialistes venant de l'extérieur de l'Alexandrie, accompagnés d'un groupe de locaux en vue d'acquérir de l'expérience, ce qui permettra sur le long terme d'avoir une équipe locale suffisamment expérimentée dans la gestion des festivals sans avoir besoin d'aller chercher ailleurs.

Le résultat est jusqu'à maintenant bon. Le festival se développe de manière remarquable, avec une vision et un plan pour la 8ème édition.

## Annexe 3-1 : Entretien avec le directeur

Mohamed Saadoun. Date : 11/09/2021. Lieu : En ligne - Durée : 1h

### 1- Pouvez-vous vous présenter, ainsi que votre rôle au sein du Festival.

Mohamed Saadoun, réalisateur, cofondateur et directeur du festival. Je suis responsable de toutes les activités pendant et avant le festival. En d'autres termes, je prends contact avec les autorités locales (le gouvernorat, l'administration de la cité, la direction de sûreté nationale) et aussi avec les hôtels, les restaurants et les lieux prévus pour l'organisation du festival.

Pendant le festival, je me charge des déplacements des invités, leur hébergement, la gestion des salles de projection et l'organisation de l'accès et la sortie du public. Toutes ces missions relèvent de la responsabilité du directeur du festival et celle des équipes qui travaillent sous sa direction pour l'exécution du plan qu'il établit.

### 2- La deuxième partie sera essentiellement pour le capital-marque du festival. Donc, la première question, c'est : Le nom du Festival et son logo ou son symbole sont la marque du Festival qui le distingue et le différencie des autres. Quel est le logo ou le symbole du festival ? le considérez-vous comme une marque pour le festival ? Comment évaluez-vous cette marque ?

-Le logo du festival est en fait une partie de l'obélisque grec en dessous du nom du festival, symbolisant l'Alexandrie antique et sa civilisation. Elle est réputée pour avoir été une ville phare dans la civilisation grecque, ce dont témoignent son style architectural et ses musées.

Quand un film est accepté, son réalisateur affiche le logo sur le poster du film comme quoi il a été accepté à un tel festival, et cela se considère comme le début du marketing du logo du festival. Quand cela se produisait avec notre logo et nous le voyions affiché à côté de ceux des autres festivals, ça nous donnait le sentiment que nous existions.

Outre le logo qui symbolise l'aspect « forme », il y a également le nom. Nous sommes spécialisés en court-métrage qui est une spécialité rare dans le monde arabe. S'il existe quelques festivals, ils manquent en général de professionnalisme et de qualité. Ils sont également de petite taille, autonomes, se déroulant en ligne ou pendant une seule journée, en ayant un but purement lucratif. Notre festival est professionnel, spécialisé dans le court-métrage, agréé par le ministère de la culture et a pour objectif d'exister dans le monde entier, au-delà du plan local. Sa notoriété provient de : la confiance des créateurs de films et l'intérêt qu'ils accordent au festival ; la confiance des sponsors qui n'hésitent pas à soutenir un festival reconnu grâce à cette image de marque qu'on avait créée dès le départ. Ainsi que la confiance tissée par les fondateurs qui détiennent un réseau de liens avec les artistes en s'appuyant sur le fait que le festival est organisé par des gens qui sont à la base des artistes et des créateurs spécialisés en court-métrage, sans avoir pour but d'en gagner de l'argent, ce qui les a encouragés à le soutenir.

- J'évalue le festival selon les critiques et les journalistes et selon le nombre de films s'y présentant. Donc, l'évaluation que je donne est « moyen », vu que nous aspirons toujours au meilleur à chaque édition, avec un plus grand nombre de public et plus de salles de projection.

### 3- Comment identifiez-vous l'identité de la marque du festival ?

En plus du logo, notre identité est bien le court-métrage. C'est la spécialité du festival et ce qui le distingue. Dans 90% des festivals organisés en Égypte, le court-métrage est une spécialité parmi d'autres au sein d'un même festival.

### 4- Comment évaluez-vous la notoriété de la marque du festival ?

Le festival est connu pour sa transparence et sa crédibilité dans le choix des films. Ainsi que nous nous attelons à protéger les films de piratage, de plagiat et de fuite. Enfin que nous veuillons également à regarder tous les films inscrits, et notre public veuille à regarder ces films aussi. Cela peut être senti à travers la confiance des créateurs de films et le nombre de films se présentant au festival.

Quelques festivals en Égypte ne prennent même pas la peine de regarder les films qui s'y présentent, et ils préfèrent commander ou acheter des films chez les compagnies de distribution afin de les projeter pendant leur festival, à l'instar du « Festival du Films d'El-Gouna » et le « Festival international du cinéma des pays méditerranéens d'Alexandrie ». Ils procèdent à des abonnements pour faire un



camouflage de crédibilité. Nous appliquons cette stratégie, mais à très petite échelle. Si par exemple le nombre de films projetés lors du festival était de l'ordre de 50, le nombre de films commandés serait de 3 seulement.

- 5- Les parties prenantes sont les individus ou les groupes pouvant affecter ou être affectés par la réalisation des objectifs organisationnels, qui dépendent de l'entreprise pour réaliser ses leurs buts propres, et dont cette dernière dépend pour assurer son existence.

À votre avis, est-ce que les parties prenantes du festival sont fidèles à la marque ?

Ça dépend de l'intérêt de chaque personne. Le sponsor par exemple, il se peut qu'il interrompe son aide financière s'il trouve son intérêt ailleurs. Ce ne sont pas tous les travailleurs qui continuent à travailler pour le festival. Pour les médias, leur intérêt se limite au fait de créer du contenu en couvrant un événement culturel auquel une star participe.

Quant au ministère de la culture, il est de son intérêt de nous soutenir car il rend compte annuellement de ses actions de soutien des activités culturelles.

En ce qui concerne le public, son nombre augmente d'année en année. Lors de l'une des éditions, il a été procédé au changement du lieu de la cérémonie d'ouverture de « Cinéma *Feriel* » à la maison d'opéra « *Sayed Darwish* » à une seule journée de la cérémonie d'ouverture. Les invitations ont été déjà distribuées et nous avons du souci pour le public. Le jour J, nous avons été surpris. La salle était archicomble. En général, tout cela démontre que chaque partie a un intérêt ou un objectif de se présenter au festival.

- 6- À votre avis, quelle est la qualité perçue de la marque du festival ?

Très bonne. C'est l'impression des créateurs de films ayant participé au festival. Ils l'expriment à travers leurs interviews et leurs pages sur les réseaux sociaux. Aussi ceux qui ont assisté au festival ont apprécié l'organisation. En général, les gens en disent du bien.

- 7- À part de son nom et son logo, est ce qu'il y a d'autres actifs ou propriétés liées à la marque du festival ? Si oui, quels sont leurs valeurs ajoutées à la marque du festival ?

Le prix Hypatie. Nous ne décernons pas de prix financier. En revanche, ce qui nous distingue est bien la forme et la valeur de ce prix. Les prix financiers sont consommables, mais un trophée ou un prix immortalise l'évènement.

- 8- Est-ce que le festival a des alliances de marques ?

Non

- 9- À votre avis, comment est-ce que la marque du festival crée de la valeur pour ses clients (toutes les parties prenantes) ?

La bonne réputation et l'histoire du festival rendent les participants fiers d'y prendre part. Plus la réputation et la notoriété du festival augmente, plus la valeur de la marque du festival augmente auprès des parties prenantes.

- 10- À votre avis, comment est-ce que la marque du festival crée de la valeur pour le festival lui-même ?

Ce qui arrive est tout à fait le contraire. C'est-à-dire, si le logo est attirant et bien fait mais qu'il ne trouve aucune interprétation réelle et pratique sur le terrain, il devient une sorte d'arnaque. La bonne qualité des festivals et des activités, la bonne organisation et la bonne qualité des films, tout cela crée une valeur solide pour le logo et la marque. C'est tellement facile de créer un joli site internet et un logo attirant qui soient sans contenu.

À mon avis, c'est le contraire qui est vrai. C'est la bonne qualité du festival qui donne de la valeur à sa marque.

- 11- Est-ce que vous adoptez une stratégie de protection et de contrôle de la marque du Festival ?

La marque est déposée au ministère de la culture. En 2020, le « Festival International du cinéma des pays méditerranéens d'Alexandrie » a affiché l'image d'Hypatie sur son poster officiel de son édition. Nous avons publié un communiqué officiel sur notre page du festival exprimant notre objection et nous avons également contacté la commission des festivals au niveau du ministère de la Culture, qui a obligé les dirigeants du festival en question de retirer l'image de leur poster. S'ils n'avaient pas changé de poster, nous aurions eu recours à des plaintes officielles auprès du ministère de la Culture.

### 12- Pouvez-vous me parler des facteurs économiques qui impactent le festival ?

Les prix chers appliqués par les hôtels, les billets d'avion, les transports (frais liés aux carburants). Ce sont des facteurs économiques qui épuisent le budget du festival. Nous souhaitons héberger tous les créateurs de films dans les meilleurs hôtels et leur payer les billets d'avion, mais malheureusement, les ressources du festival ne permettent de prendre en charge qu'une seule personne par film. Nous voulons offrir un service de haute qualité mais la situation économique nous impose des limites trop strictes. Et malgré cela, nous offrons une qualité de films plus élevée, car nos objectifs diffèrent de ceux qui paient des fortunes pour recevoir leurs invités dans le *Hilton*.

### 13- Et des facteurs réglementaires et politique ?

Parfois, les autorités de sécurité refusent d'accueillir des invités ou des visiteurs de certains pays spécifiques. Il est arrivé à plusieurs reprises qu'un festival présente un film de production qatarie, ce qui a provoqué de graves problèmes et a conduit à l'interdiction du film. Cependant, il est important de souligner que le fait de soulever ce genre de problème sur les plateformes de médias sociaux parvient souvent à attirer l'attention des responsables. Par exemple, pour ce film qatari, l'autorité de contrôle des œuvres artistiques avait donné son accord pour sa projection lors du festival, mais les discussions sur la production du film sur les réseaux sociaux ont été à l'origine du problème. Une autre réglementation, c'est l'autorité de contrôle des œuvres artistiques qui décide des films à projeter et délivre des autorisations.

### 14- Et des facteurs technologiques ?

L'apparition des réseaux sociaux a accéléré et facilité la promotion du festival. La presse électronique a également favorisé la propagation du festival à grande vitesse.

### 15- Des facteurs socio-culturels ?

Le public est simple et varié (dite populaire). Ce ne sont pas que des personnes hautement diplômées et cultivées. C'est un ensemble hétérogène. Il y a le simple spectateur qui cherche des films pour le plaisir, celui qui cherche à assister au festival pour regarder le genre de film qui lui plu par le passé, et il y a le spectateur professionnel, spécialisé qui connaît le domaine du court-métrage et qui assiste régulièrement aux festivals. Donc, notre public ne se limite pas à une seule catégorie, par la suite, ce que nous projetons ne vise pas une seule catégorie qui soit particulière, professionnel ou cultivée.

### 16- Enfin, Comment évaluez-vous le fonctionnement du festival et son dynamique d'évolution dans le temps ?

La fréquentation du public augmente d'une édition à l'autre. Sa notoriété chez les personnes qui n'y ont jamais assisté augmente aussi. L'idée que le festival est pour tout le monde se propage, et c'est en effet notre objectif. À titre d'exemple, durant l'une des éditions, nous avons invité des membres d'une association pour les sourds-muets à assister à la projection d'un film sur les sourds-muets. On a fait de même avec des pêcheurs de la ville d'Alexandrie pour un film sur la pêche. Les invités ont toujours répondu présents et les salles étaient toujours pleines. Vous voyez donc, nous ciblons parfois des publics bien sélectionnés qui soient dans certains cas très éloignés de l'art et de la culture du cinéma, afin de leur permettre de vivre une expérience nouvelle, différente et réjouissante.

Personnellement, je crois que le festival évolue grâce à sa singularité et la singularité de ses films et ses idées innovantes, qui permettent une fusion entre le public et les films et leurs créateurs.

## Annexe 3-1 : Entretien avec le directeur artistique

Mony Mahmoud

Date : 17 / 09 / 2021

Lieu : En ligne – Durée : 1 heure

### 1- Pourriez-vous vous présenter et présenter votre rôle dans le festival

Mony Mahmoud, producteur et directeur de la photographie. J'ai participé à la fondation du « Festival de Court-métrage d'Alexandrie » en 2015 et je suis actuellement son directeur artistique depuis sa 3<sup>ème</sup> édition de 2017. En 2014, j'ai fondé l'entreprise « *Alex films* » avec mon frère le président du festival Mohammed Mahmoud. Nous avons produit plusieurs courts- métrages et annonces télévisées au profit de plusieurs clients comme « *El Arabi Group* ». J'ai participé aux jurys de sorties de promotions universitaires en Egypte. Parmi mes derniers travaux comme directeur de la photographie le film « *Haja Saka* » qui a participé au festival de Clermont-Ferrand, le festival le plus important en court-métrage dans le monde entier. Le film s'est distingué par son image réaliste. Enfin, j'ai remporté plusieurs prix locaux et internationaux.

2- La deuxième partie sera essentiellement pour le capital-marque du festival. Donc, la première question, c'est : le nom du festival et son logo ou son symbole sont la marque du festival qui le distingue et le différencie des autres. Quel est le logo du festival ? le considérez-vous comme une marque ? et quelle est votre évaluation de cette marque ?

-Le nom a été choisi selon la ville où il se tient, et selon la spécialité du festival qui est le court- métrage. Pour le logo, il se compose de deux parties : la première, c'est les deux palmes avec l'obélisque grec au milieu. Elle symbolise les fondations dans l'architecture de l'Alexandrie. La deuxième partie, c'est le nom du festival. La ville d'Alexandrie a été construite par Alexandre Le Grand. Son origine est donc grecque. Jusqu'à présent, les découvertes continuent de déterrer des cités antiques grecques datant de milliers d'années. La dernière en date, c'était la cité d'Héracléion à « *Aboukir* ». Le poster officiel du festival en 2021 était le personnage d'Héraclius et la citée submergée. Par cela, nous célébrons avec les autorités politiques égyptiennes la découverte et l'exhumation de la citée inondée qui prenait sa place au musée. Nous soutenons les orientations des autorités de l'état, notamment le ministère des antiquités. En tant que cinéastes, nous prisons le patrimoine, en raison de son importance culturelle, artistique, historique et touristique.

-Effectivement, je considère que le nom et le logo du festival sont une marque. Le festival est devenu célèbre, et celui qui voit son logo le reconnaît. C'est aussi grâce au nom y figurant. Notre festival est le seul à mettre les deux palmes sur son logo. La marque est donc devenue célèbre et connue des milieux du cinéma et ailleurs.

-Le nombre de films inscrits chaque année et l'évolution des chiffres avec le temps est à mon avis une valorisation pour le festival. L'inscription de près de 650 films est considérée comme un succès pour la marque du festival.

### 3- Comment identifiez-vous l'identité de la marque du festival ?

Depuis 2010, il y a une orientation de la part des annonces faites par le festival vers les réseaux sociaux. Nous les Egyptiens, nous ne possédons pas la culture suffisante pour assister à un événement culturel, encore moins cinématographique, important, pour la simple raison que l'accès y sera gratuit. Les égyptiens excluent encore l'idée d'assister à de grands festivals internationaux. L'idée de pouvoir assister à des films de cinéma gratuitement et avoir l'occasion de côtoyer un artiste célèbre est encore

quelque chose d'étonnant. Mais oui, c'est normal. L'accès est gratuit avec des personnes pour qui le festival est un métier et une principale industrie. Pour cela, et en vue d'inciter et encourager les gens, j'avais une idée en tête en 2015. C'était d'aller à la rencontre des gens pour les inviter directement au lieu d'attendre qu'ils soient venus spontanément. Nous avons donc distribué les dépliants aux cafeterias, aux grandes rues et aux grandes places, ce qui nous a permis d'avoir une base importante parmi le large public pendant les quatre premières années. Suite à cela, le festival a été surnommé « le festival populaire ».

Cela fait partie de l'identité. Le début du festival s'est fait à proximité des gens simples en bas de l'échelle sociale (les éboueurs, les serveurs aux cafeterias, les cireurs, les fonctionnaires...). Cette base populaire a pris l'habitude d'assister au festival année après l'autre, ce qui a affecté le goût du public. La culture relative aux films en Égypte est bien celle des films d'Hollywood et des films commerciaux égyptiens dans lesquels il y a des stars. Nous, nous avons mis en exergue les courts-métrages et nous avons décidé que les films inscrits soient tous en arabe, afin de faciliter la tâche au grand public.

Un autre élément de l'identité du festival est la fierté qu'on a pour le patrimoine et l'identité de la ville d'Alexandrie, qui se traduit par le fait que nous veuillons à assurer le transport de tous

les invités du festival par hippomobile ou par le célèbre taxi de la ville, et ceci fait également partie de l'identité du festival.

Le poster réalisé chaque année est aussi une partie de l'identité. À la première année, le poster affichait Alexandre Le Grand. La deuxième année, c'était le taxi d'Alexandrie. La troisième année, un objectif de caméra avec la ville d'Alexandrie à l'intérieur. Quatrième année, Alexandre Le Grand d'une manière différente de ce qu'on l'habitude de voir au cinéma. Cinquième année, l'hippomobile d'Alexandrie réalisé en 2D. Sixième année, Hypatie, qui est également le prix officiel du festival. C'est une philosophe grecque en avance sur son époque qui a été exécutée. La septième année, c'était la cité d'Héracléion. Chaque année, nous mettons en évidence la ville d'Alexandrie en présentant une partie ou un monument relevant du patrimoine de la ville.

#### 4- Comment évaluez-vous la notoriété de la marque du festival?

En tant que cinéaste qui présente ses films aux festivals, parmi les éléments qui rassurent le producteur et lui inspirent confiance en un festival, c'est le fait que ce dernier décerne des prix financiers, et parfois, l'inscription du film y soit payant, même si les montants sont symboliques. Nous sommes un festival arabe, et les arabes sont des gens qui font difficilement confiance aux autres. Autrement dit, notre festival ne décerne pas de prix financier, l'inscription des films est gratuite et nous ne payons pas de billets d'avions. Pourquoi des cinéastes nous envoient-ils leurs films ? et pourquoi le nombre de films inscrits augmente-t-il d'une année à l'autre ?

C'est parce que la réputation du festival est bonne. Il est connu pour sa base de public diversifiée et grande. Il n'est pas grand financièrement, mais artistiquement parlant, il est important. Sans films, il n'y a pas de festival.

De façon générale, la réputation est très bonne grâce à son grand public, aux films qui y sont projetés pour la première fois sur le plan mondial (ce qu'on appelle les films de première projection mondiale), au nombre de films inscrits chaque année au festival, ainsi qu'à la confiance des créateurs de films arabes, malgré le fait que le festival ne décerne pas de prix financier. Ils viennent de tous les pays arabes et européens avec leurs propres moyens.

5- Les parties prenantes sont les individus ou les groupes pouvant affecter ou être affectés par la réalisation des objectifs organisationnels, qui dépendent de l'entreprise pour réaliser ses leurs buts propres, et dont cette dernière dépend pour assurer son existence. Donc, à votre avis, est-ce que ces parties prenantes, ou des stakeholders en anglais, est-ce qu'ils sont fidèles à la marque du festival ?

Je trouve que les autorités de l'état ne sont pas loyales au festival. Elles considèrent qu'il est censé obtenir moins de ce qu'il obtient actuellement en terme de soutien financier. Le festival a fait ses débuts avec des efforts et des moyens financiers personnels, et lorsqu'il est entré sous la tutelle du ministère de la Culture, il voit son droit bafoué par le ministère en question. En d'autres termes, si le budget du festival est de 2 millions L.E, le ministère de la Culture lui en doit 40%. En réalité des choses, le festival en prend 20% seulement. Au ministère, on considère que le festival repose sur les fonds personnels de ses dirigeants. Donc, il n'a pas du tout besoin de l'argent public. Et puisque nous ne suivons pas les manières qu'utilisent d'autres grands festivals face au ministère, à l'instar des propagandes et des scandales médiatiques pour obtenir de l'argent public, nous n'obtenons même pas ce qui relève de notre droit. Des directeurs de festivals sont devenus des ultra-riches à cause de ses festivals. En principe, je suis supposé gagner 30 000 livres. Ce n'est pas le cas. Je ne possède même pas une voiture.

Pour les médias, ils viennent couvrir le festival seulement si une star ou une personnalité célèbre y assiste. Ils ne portent pas de grand intérêt au festival en lui-même. Ce qui par contre les intéresse c'est bien les stars. C'est ça qui leur apporte des hausses en nombre de vues. Les médias manquent à leur devoir à l'égard du festival.

Quant au public, il est très fidèle au festival. Les cinéastes et les employés du festival le sont aussi. Ils ont un sentiment d'appartenance vis-à-vis du festival en raison du traitement que leur réserve sa direction. C'est cela qui les motive à continuer d'y travailler gratuitement. Nous n'attribuons jamais le mérite à nous-mêmes. A chaque cérémonie de clôture, nous saluons notre union et notre amour pour le cinéma qui font que cette entité est présente et a succès. En tant que directeur artistique, sans aide, sans la commission de sélection des films, sans le jury et sans les bénévoles, je ne vaudrais plus rien.

#### 6- À votre avis, quelle est la qualité perçue de la marque du festival?

Les créateurs de films sont heureux de voir leurs films projetés au festival, car c'est le seul festival à avoir un public non habituel. En Egypte, il est courant que le public des projections artistiques est composé de spécialistes et acteurs du domaine et leurs familles. Ce que nous avons, c'est un public ordinaire qui a l'envie de regarder des films cinématographiques nouveaux et différents. Lorsqu'un débat a lieu entre les créateurs du film et le public après la

projection, il est différent de ce qu'il l'aurait été avec des spécialistes. Cela engendre une expérience différente et très fructueuse chez les créateurs de films. Ils font la connaissance d'un public différent, d'autres cinéastes et de critiques également. Ce carrefour de différentes cultures est très spécial du fait que des Grecs, des Arméniens et des Italiens vivent toujours dans la ville, et cela permet à plusieurs nationalités de se rencontrer.

La qualité générale perçue est très bonne grâce à la bonne réputation du festival qui a été construite durant 7 années d'une manière professionnelle, sans que personne ne soit au courant des problèmes internes. Ce que l'on retient du festival est plutôt le succès, et c'est le plus important. Nous faisons de notre mieux pour que nous soyons toujours meilleurs. Nous resterons toujours un festival grand et important.

#### 7- À part le nom et le logo, est ce qu'il y a d'autres actifs ou propriétés liés à la marque du festival? Si la réponse est oui, quelle est la valeur ajoutée à la marque du festival ?

Le site électronique est comme une archive, où on peut télécharger des photos, des articles, et tout ce qui concerne le festival. On peut aussi par ailleurs y inscrire les films. La page *Facebook* et *Instagram* sont des moyens de contacter les cinéastes et le public. Les publications sont aussi un moyen de documenter tout ce qui se passe au festival, et un outil de marketing important. Le prix « Hypatie » au nom de l'ancienne philosophe grecque, est une médaille à laquelle on espère donner la valeur qu'elle mérite.

## 8- Est-ce que le festival a des alliances de marques ?

Non

## 9- À votre avis, comment est-ce que la marque du festival crée de la valeur pour ses parties prenantes, pour ses acteurs, en global ?

Il suffit d'apercevoir le nom et le logo de notre festival pour le reconnaître. Ce qui nous aide sollicitons le soutien d'un sponsor c'est bien le nom et la célébrité du festival. En outre, le festival donne de l'importance à ses employés. Si n'importe lequel des nôtres publie sur sa page facebook qui l'a travaillé au festival, il sera considéré comme une personne fiable. En ce qui concerne le ministère de la culture, ce festival est lié à tant d'autres par des rapports monotones qu'il rédige. Pour les médias télévisés, ils ne sont concernés que par la participation des célébrités afin d'avoir des clichés de photos, ou d'acquérir un contenu intéressant pour le canal télévisé. Pour le public la valeur ajoutée est l'opportunité de regarder des films différents de tous les pays arabes.

## 10- Comment, à votre avis, la marque du festival crée de la valeur pour le festival lui-même ?

On a découvert la puissance de la marque du festival et son influence quand on a décidé que le festival sera international et pas uniquement arabe. L'inscription des films au festival était gratuite pendant sept ans. Dans cette huitième édition la puissance de la marque avait son influence lorsque l'inscription est passée à 5 dollars. Alors, qu'est-ce qui pousse les cinéastes à payer une certaine somme pour que leurs films soient projetés dans un festival précis ? La

réponse réside dans la puissance de la marque, le nom du festival ainsi que sa valeur. En moins de deux semaines après l'ouverture de l'inscription sur une plateforme mondiale, on n'a reçu plus de 200 films à travers le monde, tout en sachant que le festival n'offre pas de récompense en argent, et malgré ça, ils veulent y participer.

## 11- Est-ce que le festival adopte une stratégie de protection et de contrôle de la marque du festival ?

La marque n'est pas inscrite dans les organes officiels spécialisés qui attribuent les mentions © ® , mais elle est inscrite au ministère de la culture. Tout est mentionné dans des documents officiels, à partir de l'assemblée qui organise le « Festival de Court-métrage d'Alexandrie », et chaque assemblée est paraphée par un procès-verbal. Il faut souligner le malentendu enregistré en 2020 entre notre festival, et le « Festival du cinéma méditerranéen d'Alexandrie » sur l'utilisation de la personnalité de « Hypatie » dans leur grand poster conçu pour leur festival. En contactant le ministère de la culture, il les a obligés à changer le poster, et à s'abstenir d'utiliser quoi que ce soit de notre festival. D'habitude on prend contact avec le ministère à travers l'envoi de documents officiels et Fax expliquant les différends.

## 12- Pouvez-vous me parler en général des facteurs économiques qui sont autour du festival ?

Les facteurs économiques ont affecté le festival lors de la hausse des prix de change du dollar, les prix des carburants et des hôtels....etc. pour la direction exécutive par exemple, le transport du matériel et des décors est devenu plus cher. Nous nous sommes vus contraints de payer le double pratiquement pour les biens et les services. Il a été également décidé la levée des subventions étatiques pour toutes les prestations (électricité, gaz, eau et carburant). La cherté affecte la performance et l'efficacité du budget du festival.

## 13- Et Les facteurs réglementaires et politique ?

A titre d'exemple, en raison des problèmes politiques entre l'Egypte d'une part et le Qatar et la Turquie d'une autre part, on procède à l'interdiction de la projection des films de leurs productions. Parfois, on

choisit un pays comme invité d'honneur du festival pour donner une image d'entente entre l'Egypte et ce pays. Quand la Ligue des Pays Arabes a baptisé la Tunisie « pays de l'année », nous l'avons accueilli au festival en tant qu'invité d'honneur, nous avons honoré une personnalité tunisienne et nous avons projeté plusieurs films tunisiens. L'objectif est de célébrer ce pays en matière de la création des courts-métrages et d'être en cohérence avec la politique de l'Egypte.

Juridiquement, on prend comme exemple la décision du premier ministre Dr Mustapha Medbouli il y a 3 ans, d'interdire l'organisation des festivals en Egypte sans l'autorisation du ministère de la culture. Avant cela, il était possible d'organiser des festivals sans avoir à demander une autorisation. Il y a eu également l'interdiction d'obtenir un soutien financier de tous les établissements publics dépassant 40% du budget annuel du festival.

#### 14- Les facteurs technologiques ?

La vitesse d'évolution de la technologie liée aux caméras a imposé le renouvellement permanent et le changement de nos laptops pour avoir la qualité 4K pour regarder les films. La technologie est devenue extrêmement rapide. En tant que festival, nous évoluons techniquement et technologiquement avec le temps pour avoir la même vitesse que celle de l'évolution du niveau et de la qualité de la création du contenu et des films, et le développement du matériel de montage. L'inscription des films au festival se fait à présent via internet et l'utilisation du courrier ordinaire est abandonnée.

#### 15- Et les facteurs socioculturels qui influencent le déroulement et le bon fonctionnement du festival ?

Le festival affecte la culture du public. Il avait l'habitude de regarder des films Hollywood et des films commerciaux seulement. Mais maintenant, ils regardent des courts-métrages parlant de différentes cultures arabes. Ils sont devenus par la suite des connaisseurs dans des cultures d'autres pays que nous ignorions totalement. Par exemple, nous avons l'idée que les pays du golf et leurs habitants sont riches grâce au pétrole et que la pauvreté n'y existe pas. En revanche, il y a des films qui parlent du seuil de la pauvreté dans ces pays malgré leurs économies performantes. Les films ont donc changé ces clichés qu'on a de ces pays.

#### 16- Dernière question, comment en général évaluez-vous le fonctionnement du festival et sa dynamique d'évolution dans le temps ?

Le festival a évolué durant les 7 dernières années dans le choix des jurys et la commission de sélection des films (commission de visionnage). C'est-à-dire, nous avons recours à des personnes plus professionnelles et plus spécialisées. Egalement, il a évolué en matière du nombre des films inscrits. A la 1<sup>ère</sup> année, il y avait 100 films inscrits. A la 7<sup>ème</sup> année, nous avons eu plus de 650 films. Il y a aussi une évolution en matière de marketing et dans la sélection des films. Avant, nous prenions des films ayant été projetés une ou deux fois en Egypte, mais actuellement, nous n'acceptons que des films que nous y projetons pour la première fois. Il y a de plus une évolution dans la communication intra-départementale par le biais d'internet. Avant, nous étions contraints de nous réunir hebdomadairement pour la transmission des informations. Le coronavirus a également eu son effet dans ce sens. A cela s'ajoute le fait que le président et le directeur du festival assistent à d'autres festivals pour constater les méthodes de travail adoptées. Cela a son influence sur le développement du festival en ayant l'occasion d'apprendre des erreurs et des savoir-faire des autres. Ce que nous avons atteint aujourd'hui représente 65% de ce que nous aspirons d'atteindre.

**Annexe 4 : Questionnaires sur l'identification des parties prenantes et la cocréation de valeur du Festival In  
d'Avignon**

**Annexe 4-1 : Questionnaire avec l'administratrice**

Date : 23/02/2023

Nom et Prénom : Eve Lombart

Lieu : en ligne

Poste occupé au sein du festival : Administratrice du Festival d'Avignon

Temps : 55 minutes

1- Veuillez trouver ci-dessous une identification détaillée des employés (une des parties prenantes de la marque du festival). Avec la contribution de chacune dans la création de la valeur du festival (ou son rôle). En attribuant à chaque groupe un/des attribut(s) selon son importance en justifiant ce choix.

**Merci de vérifier le tableau et de donner votre avis.**

Catégories des parties prenantes	Les parties prenantes du festival	Rôle /Missions
<b>Employés permanents</b>	Directeur	Définit la programmation du festival et la stratégie de l'association et surtout de la mettre en œuvre.
	Directeur délégué	Participer à la définition de la stratégie de l'association et de la programmation, mettre en œuvre de façon opérationnelle et coordonner les directions services
	Attaché de direction	Une mission auprès de la direction c'est de coordonner les plannings de l'activité, assurer une contribution à l'organisation des ateliers de la pensée et des ateliers à la présent
	Administrateur	Mettre en œuvre sur le plan financier, humain, juridique l'activité du festival, et de coordonner les activités des différents services
	Chef comptable	Tenue de la comptabilité, suivi budgétaire et clôture de fin d'année.
	Chargé des ressources humaines	La gestion administrative de tout le personnel
	Chargé de la paie	La réalisation de toute les paies du personnel et de toutes les démarches administratives en lien avec la paie (la déclaration sociale)



Responsable d'administration	Gérer les dossier administratif (les dossiers de subvention, d'assurance, de tout type d'autorisation administrative pour la mise en place de l'activité) gérer la mise en œuvre et suivi des séminaires d'artistes et des actions du développement durable
Responsable informatique	Définit les besoins et s'assure de la mise en place des besoins informatique pour tout le personnel
Assistant administratif	Assure un accueil téléphonique et présentiel l'année au cloître et contribue à la gestion de différents dossier administratifs
Agent d'entretien	Assure l'entretien des locaux permanents du festival
Coordinateur générale de la billetterie et de l'accueil du public	Supervise la mise en œuvre de l'accueil du public de la billetterie, la vente des billets et des produits dérivés, et la gestion du protocole (gestion de l'accueil de la personnalité)
Directeur de la communication et des relations avec le public	Définit et met en œuvre la politique de la communication du festival et les actions de la relation avec le public (la médiation avec le public)
Adjoint à la directrice de la communication et des relations avec le public	Participe à la mise en œuvre de la communication et des actions de relation avec le public, et les actions avec le territoire (s'occuper de la relation presse localement, des tournées itinérances dans les villages locaux, des rencontres à la Fabrica)
Responsable des publications imprimées et des contenus numériques	Tout ce qui est production soir de documents imprimés, soir des mises à jour numérique (site internet, application, réseaux sociaux, etc) gérer toute l'actualité de festival
Chargé des relations avec le public	Met en œuvre des actions de sensibilisation avec le public et des actions de médiation culturelle
Responsable des relations avec le public	Supervise et met en œuvre des actions de médiation en lien avec le public
Enseignant missionné service éducatif	Assurer des cours et des actions de sensibilisation dans le cadre des relations avec le public
Responsable du mécénat et des partenariats	Développer tout ce qui est actions de mécénat et de partenariat, mettre en œuvre et de suivre toutes les relations avec eux (l'organisation de certains activités , soit de la visibilité « le lien avec la communication », soit d'action avec les relations avec le public « organiser des soirées pour les clients, etc »)
Directeur de production	Supervise l'activité de la production, négocier les contrats avec les artistes et les mettre en œuvre sur le plan logistique, budgétaire et contractuel
Responsable de l'accueil des compagnies et de la logistique	Gérer l'organisation des hébergements, des voyages et des navettes (les circulations entre l'arrivée de la personne et son arrivé à son hébergement)

	Administrateur de production	Mettre en œuvre sur le plan juridique et logistique l'accueil des compagnies qui ne sont pas en production déléguée (des spectacles déjà construits, que le festival les achète déjà faits)
	Administratrice de production délégué et de la diffusion	Négocie et met en œuvre contractuellement les productions du festival qui ensuite partent en tournées, et l'organisation de ces tournées
	Directeur de la programmation	Définit la programmation du festival (recherche des artistes, voir des spectacles)
	Collaborateur à la programmation artistique	Contribue à la définition de la programmation (regarder toutes les programmations, repérer des artistes, organiser les voyages, les rencontres)
	Directeur technique	met en œuvre sur le plan technique le projet artistique, garantie sa réalisation, la sécurité et l'évacuation de public
	Responsable administrative de la direction technique	Chargé de suivi budgétaire de l'activité de la direction technique
	5 régisseurs général	Met en œuvre l'activité de la service machinerie de la direction technique L'entretien des bâtiments permanent de festival, gestion du parc des véhicules Supervise et met en œuvre le service audiovisuel et son de la direction technique Supervise et met en œuvre l'activité de production déléguée et des tournées au sein de la direction technique et des régisseurs général de la Fabrica Supervise et met en place le service lumière (électricité)
	Gardien polyvalent- La FabricA	Mission de gardiennage et surveillance des bâtiments
<b>Intermittents (CDD)</b>	1500 personnes artistes de spectacles (interprètes sur scène)	Des contrats courts qui désigne en partie la nature de leurs activités Représenter les œuvres programmés par le festival. (il n'engage pas tous les artistes, la plupart sont des salariés d'autres compagnies qui lui vend les spectacles parmi lesquels il y a des artistes. Une production déléguée, c'est là où le festival agit en tant qu'un producteur de spectacle, c'est-à-dire qu'il va choisir des artistes, les engager directement, construire leur planning, etc., c'est-à-dire avoir le pouvoir d'employeur)
	360 techniciens	Monter les lieux, les faire fonctionner, de préparer en amont, et assurer l'entretien de matériels (services de maintenance avant et après le festival)
<b>Saisonniers</b>	340 saisonniers	Salariés des différents services (qualifie les contrats qui se mettent en place à l'occasion d'une saison et ne se qualifie pas la nature de leur activités). Agents de billetterie, agent d'accueil, agents administratifs, des serveurs en bar et en restauration et accueil de public, gardiens de lieux etc.)

<b>Membres du conseil d'administration</b>	1. Présidente. Françoise Nyssen	Le conseil d'administration c'est un tout. Mais la Présidente a un rôle particulier parce qu'elle anime le conseil d'administration, a un vote prépondérant, mais pas sur tous les votes. Tous les membres valident les stratégies du festival, votent un budget, choisissent un directeur, et un directeur délégué
	2. Vice-présidente Cécile Helle, maire d'Avignon ;	
	3. Secrétaire Christiane Bourbonnaud, ancienne	
	4. Directrice déléguée du Festival d'Avignon et de l'ISTS ;	
	5. Trésorier Claude Morel, vice-président délégué aux spectacles vivant pour Communauté d'agglomération du Grand Avignon ;	
	6. 6 Membres de droit	
	7. 3 Personnalités qualifiées	
	8. Représentante des salariés du Festival d'Avignon	
<b>Top managers / Direction général</b>	Directeur Directeur délégué Directrice de la programmation Administrateur Directeur technique Directrice de production	
<b>Managers des départements</b>	Administratrice Coordinateur générale de la billetterie et de l'accueil du public Directeur de la communication et des relations avec le public Directeur de production	

	Directeur de la programmation Directeur technique	
<b>Cadres intermédiaire / Middle managers</b>	Responsable des publications imprimées et des contenus numériques Responsable de l'accueil des compagnies et logistique Responsable du mécénat et des partenariats Administrateur de production Administrateur de production délégué et de la diffusion Responsable des relations avec le public Tous les régisseurs	
<b>Directeur adjoint</b>	Directeur délégué	
<b>Responsable de secteur (Non encadrant d'équipe)</b>	Responsable d'administration Responsable informatique Responsable administrative de la direction technique Chef comptable	
<b>Partenaires Professionnels</b>	1- Assurance Formation des activités du spectacle AFDAS	C'est un organisme qui gère les fonds de formation des salariés du spectacle notamment d'accord
	2- Service interprofessionnel de santé au travail – Centre médical de la Bourse CMB	Ils organisent la prévention au travail et le suivi médical de la santé au travail pour les professionnels du spectacle
	3- CGT - L'école du spectateur	Un syndicat de salariés qui organise un dispositif qui s'appelle l'école du spectateur et donc dans ce cadre-là il font venir des salariés et ils organisent une sorte de rencontre professionnelle autour de l'accès des salariés par leur comité d'entreprise aux spectacles
	4- Fonds national d'activités sociales FNAS	Fonds national activité sociale ça c'est comme un comité d'entreprise mais interentreprises pour toutes les professions du spectacle et notamment les intermittents
	5- Fédération CGT Spectacle	Un syndicat des salariés

	6- Fédération communication conseil culture (F3C-CFDT)	Un syndicat des salariés
	7- Fonds de professionnalisation et de solidarité	C'est une sorte d'assurance mutuelle pour les intermittentes de spectacle. C'est comme une complémentaire un peu. En fait c'est un système interne, interentreprise parce que comme les intermittents ils ne sont pas reliés à un seul employeur mais ils ont de multiples, nous en tant qu'employeur on va cotiser à une caisse générale qui gère ces personnes intermittentes du spectacle qui ont de plusieurs employeurs
	8- Pôle emploi culture et spectacle Vaucluse	
	9- Syndicat National des Metteurs en Scène (SNMS)	
	10- Syndicat National des scènes publiques (SNSP)	
	11- Association des Scènes Nationales (ASN)	Les scènes nationales c'est un label en France qui catégorise des salles de spectacle identifiées scène nationale. C'est à dire qu'elles ont une charte particulière de programmation et l'association des scènes nationales c'est une sorte de regroupement qui va leur permettre de discuter ensemble des problématiques communes
	12- European Theatre Convention (ETC)	C'est à peu près la même chose sauf que c'est au niveau européen. C'est une association de théâtre européen qui vont partager des problématiques communes.
	13- Fédération nationale des collectivités territoriales pour la culture (FNCC)	C'est pareil c'est comme une association mais du coup c'est les collectivités territoriales ça veut dire que c'est des entités publiques comme les mairies les départements etc
	14- CEMÉA	C'est des centres d'éducation aux méthodes éducatives actives donc ça c'est un partenaire du festival mais je veux dire c'est une association enfin c'est un organisme national qui fait de l'éducation populaire et donc au festival ils accueillent des jeunes pour les emmener au spectacle et leur proposer ces méthodes d'éducation en lien avec le spectacle
<b>Réseaux</b>	1- France Festivals	C'est un peu comme un syndicat c'est un des hacks c'est à dire que ça va être pour nous un lieu du réseau d'informations des problématiques notamment politiques qui peuvent se poser à l'endroit voilà du secteur et du coup c'est j'en retire le même genre de bénéfice et d'informations que ma participation aux réunions du Syndeac. Donc ils vont défendre des intérêts des acteurs culturels.
	2- Syndeac	Syndicats d'employeur, qui produit régulièrement des notes juridiques sur différents sujets
	3- ExtraPôle PACA	
	4- Micro-Folie	

	5- French Tech Grande Provence	
	6- Cofees	

2. **Merci d'indiquer les attentes principales de chaque partie prenante (ou chaque groupe), puis selon une échelle (de 1 à 4) la satisfaction de ces attentes par le festival (1=aucune des attentes n'est satisfaite, 2=quelques attentes sont satisfaites, 3=la plupart des attentes sont satisfaites, 4=toutes les attentes sont satisfaites). En justifiant votre réponse.**

Catégories des parties prenant	Attentes principales	Degré	Justifications
<b>Employés</b>			
<b>Employés permanents</b>	Les attentes sont que le festival en tant qu'employeur leur permettent de réaliser la mission professionnelle pour laquelle ils ont été engagés et c'est la même chose pour les intermittents et saisonniers enfin les employés voilà groupe employés		4 J'espère que ces 4 puisque à partir du moment où l'employeur respecte le contrat de travail c'est à dire le lien contractuel qui le lit avec les employés normalement c'est le droit normalement il n'y a pas de raison que le degré de satisfaction ne soit pas à 4. Après on ne va pas parler de chacun est content de son salaire ou pas mais je veux dire si le contrat négocié avec un montant de salaire identifié et que l'employeur verse le salaire qui était prévu au contrat il a respecté sa part du contrat
<b>Intermittents (CDD)</b>			
<b>Saisonniers</b>			
<b>Membres du conseil d'administratio</b>	Quelque part c'est un peu le même genre d'attente c'est-à-dire que les membres du Conseil d'administration ont écrit une feuille de route à l'endroit de la direction notamment c'est-à-dire une feuille de route avec des missions et elles attendent que ces missions soient mises en œuvre et respectées par la direction dans le projet proposé		4 Jusqu'ici il y a jamais eu de difficulté donc pour moi il est à 4 et de toute façon dans les justifications chaque année le festival ou la direction du festival rend compte en conseil d'administration à travers un bilan et des indicateurs de suivi des actions qu'ils mènent et qui doivent donc être en cohérence avec la mission
<b>Propriétaire / Partenaires</b>			
<b>Partenaires Professionnel</b>	Leurs attentes vis-à-vis du festival c'est justement de trouver un cadre cohérent pour que eux puissent légitimement proposer ou trouver une place cohérente dans leur propre champ de compétence mais qui trouvent une cohérence dans l'environnement festivalier pour avoir un rayonnement satisfaisant. Par exemple à l'endroit de la médecine du travail on a parlé du cmb centre médical de la bourse donc eux leur mission c'est d'organiser la santé en travail et notamment tout ce qui est de	4	Parce que on est chaque année sollicité par les mêmes partenaires qui veulent revenir qui veulent travailler avec nous qui sont très très très en demande d'être présents et d'être visibles parce que c'est normalement en adéquation avec leur mission aussi - On signe des conventions pour leur présence à Avignon et notamment ce sont des personnes avec qui on signe des conventions dans le cadre de la maison des professionnels

	<p>l'ordre de la prévention donc nous une manière de les aider quand on peut quand on a la possibilité logistique de le faire c'est par exemple de leur trouver un lieu dans lequel ils organisent des visites médicales. Ce qui permet à des salariés présents au festival d'Avignon d'aller réaliser leur visite médicale obligatoire dans ce local là et assuré par le centre médical de la bourse par exemple. C'est aussi toujours à l'endroit du centre médical de la bourse donc ce service de santé et prévention au travail ça va être par exemple de les associer dans le cadre de rencontres professionnelles à des débats sur certaines problématiques de santé propres aux professions du spectacle, le travail en hauteur, les problèmes d'audition liés au son par exemple des choses comme ça, et là ils vont trouver donc une place cohérente pour que eux puissent dérouler leurs actions leurs missions et ils le font dans le cadre que peut proposer le festival</p>		
<p><b>Réseaux</b></p>	<p>Alors le réseau normalement c'est nous qui sommes plus en demande entre en théorie à leur endroit puisque c'est nous qui allons peut-être y récupérer de l'information mais à l'endroit du festival encore une fois comme il a cette place particulière dans le paysage culturel c'est-à-dire qu'il est cet endroit de plateforme professionnelle de rencontres entre professionnelles le festival est une opportunité en réalité pour ces réseaux de rencontres une opportunité de créer des réunions parce que à ce moment-là ils savent que une grande partie de la profession est présente et donc ça leur créer une opportunité voilà de faire des réunions de mener des débats d'avancer sur des problématiques beaucoup plus vite parfois que Ben quand on fait à distance quand on fait une réunion dédiée le 13 novembre à Paris par exemple et puis à Avignon il va y avoir donc la profession mais il peut y avoir aussi des personnalités politiques enfin voilà il y a une grande diversité des personnes représentées en lien avec le spectacle qui font que ces partenaires de réseau dont nous nous sommes adhérents par choix et par nécessité aussi ben en réalité ils sont aussi ils trouvent aussi une opportunité à être partenaire entre guillemets même si c'est</p>	<p>4</p>	<p>En général, ils sont très contents qu'on soit dans leur réseau. Parce que aussi on a une grosse activité donc c'est assez représentatif de ce qui peut se passer dans la profession. Donc quand nous on témoigne dans ces réseaux-là de certaines problématiques tout de suite ça veut dire que ça a une résonance et un poids assez fort parce que ça concerne tout de suite beaucoup de personnes. -en fait on doit être adhérent pour faire partie de ces réseaux donc là c'est nous qui signons une adhésion</p>

pas vraiment enfin c'est une forme de partenariat du social d'Avignon		
---	--	--

**3. Merci de cochez la ou les nature(s) d'échange avec chaque groupe de parties prenantes. En justifiant votre réponse.**

Échange Fonctionnel : c'est l'échange de valeur utilitaire entre la marque et sa parties prenantes dans la relation (ex. produits, services, monétaire, etc.)

Échange Symbolique : c'est le transfert de sens (ex. réputation, image, etc.)

Échange Expérientielles : les bénéfices expérientiels offertes par la marque (ex. nostalgie, plaisir, confort, etc.)

Catégories des parties prenantes	Fonctionnel	Symbolique	Expérientielle	Justifications
<b>Les employées</b>				
<b>Employés permanents</b>	X	X	X	<p>Logiquement on est sur un échange fonctionnel. Toutefois il ne faut pas négliger alors je ne sais pas si c'est l'échange symbolique ou expérientielle mais on sait que s'il n'y a pas beaucoup de turnover dans les équipes c'est aussi parce que le projet est important, le contenu est important et l'échange n'est pas purement fonctionnel. C'est-à-dire des salariés vont, on va, en général, avoir beaucoup de propositions de souhait de salariés de travailler au festival, de candidats, parce que la réputation du festival d'Avignon est très forte donc il y a quand même cette dimension symbolique et ça veut dire que c'est aussi un gage de qualité, de bonne formation etc. Puis pour les salariés qui sont déjà sous contrat par exemple les permanents, ils sont très attachés au projet qu'on propose c'est important pour eux de savoir que les spectacles proposés ils vont être bien reçus, il va y avoir une belle presse, le prestige de l'activité est important dans le sens de leur travail.</p> <p>-Pour le festival, oui alors évidemment un échange fonctionnel parce que on va dire que c'est de la compétence donc là c'est un échange de compétences. Après, je dirais peut-être que c'est l'échange expérientiel parce que le festival fonctionne avec un petit noyau de personnes permanentes et un grand autour, un grand contenu de personnes intermittentes et saisonnières, et en réalité la récurrence du lien c'est-à-dire la fidélisation qu'on peut créer avec certains est aussi un gain pour le festival parce que ça veut dire que ils accumulent de la connaissance d'année en année et donc c'est utile pour le festival donc il y a quand même cette dimension aussi expérientielle qui est importante pour le festival avec ces salariés non permanents on va dire.</p> <p>-C'est pareil pour tous les travailleurs, qu'ils soient permanents, saisonniers ou intermittent.</p>
<b>Intermittents (CDD)</b>				
<b>Saisonniers</b>				
<b>Les Managers</b>				



<b>Membres du conseil d'administration</b>	X	X		<p>Évidemment un échange fonctionnel parce que là il y a vraiment une mission identifiée. Symbolique parce que le Conseil d'administration, et même le festival pour eux j'imagine, représente en fait quelque chose et il y a une fonction de représentation.</p> <p>Pour le festival c'est pareil les membres du Conseil d'administration en tant que représentant, le conseil d'administration du festival ont ce pouvoir symbolique pour moi. donc le Conseil d'administration donne de l'image de la réputation pour le festival par exemple notre présidente elle doit être l'image du festival aussi .</p>
<b>Propriétaire / Partenaires</b>				
<b>Partenaires Professionnels</b>	X	X		<p>Est-ce que on met aussi le côté expérientiel, je ne sais pas, j'avoue j'ai du mal à apprécier peut-être cette notion. je pense que c'est fonctionnel là on se rejoint sur le cœur de mission respectif dans les 2 échanges donc chacun attend de l'autre dans sa mission.</p> <p>-Est-ce que le fait de travailler avec le festival donne de l'image et de la notoriété ? J'imagine oui, mais comme ce sont des partenaires professionnels quelque part ce sont des partenaires non financiers, donc c'est pas c'est pas comme un sponsor vous voyez qui peut justement avoir être valorisé par une association d'images. Mais si on parle Ben ça sera peut-être plus à l'endroit des syndicats mais parce que là pour le coup y a une adhésion qui est pas obligatoire. Les partenaires professionnels, c'est une convergence d'intérêt. Donc c'est purement fonctionnel mais Ceci dit encore une fois les partenaires professionnels souhaitent être à Avignon ils nous sollicitent pour venir à Avignon donc ça veut bien dire qu'en termes d'image pour eux c'est bénéfique il y a un rayonnement lié à l'image du festival d'Avignon.</p>
<b>Réseaux</b>	X	X		<p>Je pense que c'est un peu comme les partenaires professionnel à la fois il y a de l'échange fonctionnelle mais aussi en termes d'association d'images et de réputation et de rayonnement nous avons nous un intérêt fonctionnel mais eux ont un intérêt dans les choses symboliques.</p>

4. Quelle(s) est/sont la/les forme(s) de communication que le festival utilise avec chaque groupe de partie prenante ? Merci de cocher la/les forme(s) convenable(s)

Catégories des parties prenantes	Publicité et Média	Relations Publiques	Personnel en Contact	Marketing Direct et relationnel	Promotion des ventes	Communication Digitale	Parrainage / sponsoring	Autres : précisez
<b>Les employés</b>								
<b>Employés permanents et Intermittents (CDD)</b>			X			X		
<b>Saisonniers</b>								
<b>Les Managers</b>								
<b>Membres du conseil d'administration</b>			X			X		
<b>Propriétaire / Partenaires</b>								
<b>Partenaires Professionnels</b>	X Ils peuvent acheter dans notre brochure des pages de pub		X					On peut organiser (des pots) des petits événements conviviaux par exemple à l'issu d'un débat professionnel
<b>Réseaux</b>			X			X		

5. Pouvez-vous donner une vue d'ensemble sur vos outils de « Publicité et Média » utilisés avec vos parties prenantes ?

Alors nous on édite plusieurs brochures donc c'est un programme imprimé, il y a on va dire un programme général avec les contenus de la programmation, il y a un autre programme avec d'autres contenus qui sont des contenus, alors je vous parle de ce qui existait auparavant je ne peux pas vous dévoiler en 2023, mais il y a un autre programme qui était des contenus gratuits donc des entrées libres et il y avait aussi un programme dédié à la jeunesse donc là un petit guide du jeune spectateur pour communiquer plus spécifiquement à l'endroit des jeunes. Ensuite dans la partie publicité et médias nous on a des partenariats médias pour

justement échanger de la visibilité c'est-à-dire que ces partenaires médias vont nous attribuer des espaces de visibilité sur leur site internet ou des spots radio quand il s'agit de radios voilà des encarts publicitaires sur les réseaux sociaux des choses comme ça qui vont nous permettre d'avoir cette visibilité médiatique. Puis il y a aussi des partenaires médias papier qui créent des suppléments dans le cadre du festival d'Avignon donc là aussi ça nous crée une visibilité grâce à ces petites gazettes supplémentaires qui sont éditées au moment du festival d'Avignon par exemple Libération qui fait un spécial un supplément spécial Avignon chaque été.

Est-ce que c'est le festival qui sollicite ces supports là où c'est l'inverse ? c'est un peu les 2 alors le festival les sollicite parce que c'est le festival qui a un intérêt à cette visibilité, mais les journaux ou les médias de manière générale voient aussi avec le festival la création d'un de contenu pour eux, de contenu attendus par leurs lecteurs ou par leurs auditeurs et donc c'est quelque part c'est aussi un peu une obligation pour eux de couvrir cet événement qui est aussi un événement médiatique en juillet. Ils ne peuvent pas le négliger.

Est-ce que c'est conventionné ou c'est juste un partenariat ? ben je crois que c'est conventionné même si ce n'est pas moi qui gère ces conventions je crois que c'est conventionné.

#### **6. Comment appliquez-vous « les Relations Publiques » ?**

Il y a nous ce qu'on appelle relation avec le public ça va être un travail avec les publics et il y a un public relation qui est la plus travail de connaissance du milieu professionnel et de relations politiques. Donc ça effectivement comme je vous le disais comme on est un carrefour des présences du monde culturel et politique liée en lien avec la culture il y a ça qui existe, je dis pas que c'est extrêmement formalisé mais ça existe, et nous accueillons toutes ces personnes qui représentent des intérêts qu'ils soient politiques qu'ils soient comme on en parlait des partenaires professionnels etc on les accueille, on travaille avec eux, ils viennent dans le cadre en général de ce qu'on appelle « le bar du festival » qui est un lieu de convivialité où Ben nous ces discussions de « public relation ». Mais il n'y a pas une personne dédiée pour ce métier-là, en dehors de la direction.

#### **7. Pouvez-vous donner une vue d'ensemble sur vos outils de « Communication Digitale » ?**

Il y le site, une application et puis il y a les la présence sur les réseaux sociaux

#### **8. Pouvez-vous expliquer « le parrainage » au sein de votre Festival**

On n'a pas simplement du mécénat désintéressé, on a aussi des partenaires qui valorisent leur soutien considérant qu'il y a une forme de prestation et du coup donc ils ne rentrent pas sur le régime du mécénat c'est-à-dire défiscalisé mais au contraire qui sont soumis à un échange commercial donc ça rentre pour eux dans une prestation commerciale avec de la TVA et il y a des contreparties justement à leur soutien.

#### **9. Quels sont les enjeux auxquels vous faites face dans la communication avec vos parties prenantes ?**

Les enjeux de communication vis-à-vis des employés et du Conseil d'administration vont être à l'endroit de l'engagement, encore une fois ce que je disais un peu tout à l'heure c'est-à-dire que le festival il a une identité et il a une mission qu'il doit respecter vis-à-vis de ces personnes-là parce que ces personnes-là soit sont engagés quand elles sont salarié, soit sont dans la gouvernance du festival et sont donc présentes pour dans le cadre d'une mission identifiée, donc si le festival proposait un contenu qui soit très divergent de cette mission il y aurait je pense une problématique d'image et donc de une difficulté d'adhésion qui fait que on aurait une grosse difficulté à faire fonctionner nos salariés et on aurait un problème de gouvernance évident. Oui je pense qu'il y a un enjeu d'image.

Avec le partenaire professionnel alors là oui il y en a très certainement, comme on l'a dit tout à l'heure, eux rayonnent en s'appuyant sur le festival et nous, nous avons un intérêt à ce que leur mission trouve leur place de façon cohérente dans le programme d'activité proposé par le festival parce que on a cette place de plateformes professionnelles. Donc oui l'enjeu notamment pour les partenaires de présence et très important, d'image est très important. Après le fait qu'eux ils continuent de vouloir être associés au festival vient légitimer aussi l'action du festival donc dans les 2 sens il y a un enjeu d'image. C'est la même chose pour les réseaux je crois oui.

10. Merci de cocher une ou plusieurs natures de résultat de chaque relation. Puis évaluer selon une échelle (de 1 à 4) la performance de chaque résultat (1=pas du tout efficace, 2=un peu efficace, 3=plutôt efficace, 4=efficace). En justifiant votre réponse.

Catégories des parties prenantes	Profitabilité	Notoriété	Fidélité	Synergie	Influence Politique	Autres Indiquez	Degré	Justifications
<b>Les employés</b>								
<b>Employés permanents</b>	X	X	X				3	<p>Vu le degré de demande qu'on a des candidats à travailler au festival je pense qu'on est assez attractif. On a aussi un bon taux de fidélité, il n'y a pas enfin beaucoup de gens qui quittent le festival soit parce qu'ils sont permanents soit même en tant qu'intermittent souvent ils reviennent de longues années donc je pense qu'on est plutôt performant. La notion de notoriété pour moi est reliée à une image que le grand public peut avoir du festival donc je ne fais pas de lien entre les employés et la notoriété du festival. Même si pardon vous avez raison quelque part quand même c'est que la qualité du travail fourni par les salariés, et donc leur niveau de compétence fait que la qualité des activités qui ont lieu au festival a une influence sur la scène notoriété, si on a des bons salariés qui travaillent bien on a un bon niveau d'activité et donc une notoriété très correcte.</p> <p>- c'est difficile de dire que c'est efficace à 100% après si je pense qu'on est efficace ça pourrait être. On est jugé fort après quand on est plutôt jugé quand on voit que les taux de remplissage du festival et de manière générale la place qu'on a dans le paysage culturel, c'est vrai qu'on est apprécié</p>
<b>Intermittents (CDD)</b>								

<b>Saisonniers</b>								
<b>Les Managers</b>								
<b>Membres du conseil d'administration</b>		X			X		3	<p>En fait comme on détermine avec notre conseil d'administration l'activité et donc la politique quelque part menée par l'entreprise, c'est logiquement pour moi la nature de la communication que de dire que s'il y a une influence politique dans le lien entre le Conseil d'administration et la direction du festival d'Avignon. À c'est c'est plutôt que il est là pour valider la mise en œuvre d'un projet Or un projet il suit une politique qui est qui est portée par une direction et cette direction elle ne pourra pas porter une politique qui n'est pas validée par son conseil d'administration. Alors à l'inverse si on avait dans le conseil d'administration des représentants par exemple de l'extrême droite avec des idées très arrêtées par exemple sur ce que doit être la politique culturelle ou par exemple la préférence nationale il pourrait essayer d'influencer au sein de la gouvernance je vais estival le fait que par exemple le nombre d'artistes étrangers soit réduit à 5% au lieu d'être à 50% ça serait une possibilité, mais ça n'existe pas à l'heure actuelle heureusement.</p> <p>-Parce que j'ai l'impression que ça fonctionne c'est pareil j'hésite entre efficace ou plutôt efficace. J'ai l'impression qu'aujourd'hui notre gouvernance elle fonctionne. Après ça fonctionne tant qu'on a des idées justement sur la gouvernance qui ne sont pas trop éloignées les unes des autres, si un jour il y avait des bords politiques un peu extrêmes présent dans le</p>

								bureau du festival d'Avignon ça pourrait être plus compliqué ça pourrait beaucoup moins efficace. Pour eux il n'y a pas de notoriété sûrement parce que je pense que d'être membre du Conseil d'administration du festival d'Avignon est assez valorisant pour ceux qui sont pour qui en font partie.
<b>Propriétaire / Partenaires</b>								
<b>Partenaires Professionnels</b>		X		X	X		4	parce que en fait ils vont s'appuyer sur ce qui peut se passer à Avignon, ce qu'on peut leur rapporter de la profession encore une fois parce qu'on est très représentatif vu la quantité, et du coup ils vont s'appuyer sur notre expérience, nos retours d'expérience pour aller faire un état des lieux de la branche, de la profession et donc discuter des problématiques politiques. -Donc c'est de l'influence politique dans les 2 sens, parce que l'influence politique, eux ça leur donne des cartes si vous voulez pour aller discuter avec des décideurs politiques donc ça vient nourrir leur lobbying et nous ça a une influence politique pour nous parce que s'ils vont porter un message que l'on souhaite nous qu'il soit relayé auprès des décideurs politiques ça nous sert. - Après c'est davantage le rôle des réseaux que celui des partenaires en fait c'est pour ça que je dis c'est plus à l'endroit des réseaux que celui des partenaires professionnels qui est lui beaucoup plus fonctionnel que d'être dans du lobbying. Mais pour les partenaires c'est surtout notoriété, et puis cohérence synergie peut être synergie des missions en ce sens pour moi synergie là ça veut dire qu'effectivement on se rencontre sur des intérêts communs.
<b>Réseaux</b>					X		4	

**En général, comment évaluer vous les relations avec les parties prenantes ?**

En fait le problème si j'essayais de synthétiser c'est qu'on est perçu comme un acteur tout puissant et au centre on a beaucoup de moyens alors que la réalité c'est

que nous sommes sûrement tout-puissants au sens où on a une grande place dans le paysage mais que la réalité des moyens n'est pas du tout celle-là c'est qu'elle est très, nos moyens sont très faibles en proportion de notre activité, nos moyens financiers. et du coup ça crée souvent des crispations parce que ils s'attendent à avoir soit un accompagnement sur le plan logistique de la part des équipes du festival, soit le fait qu'on prenne en charge des choses directement, soit enfin voilà qu'on puisse payer des choses à des prix très élevés, alors que la réalité du festival c'est qu'elle a une toute petite équipe permanente mais même après quand il y a des intermittents et des saisonniers en proportion de ce qu'il y a à faire on est toujours en sous-effectif par rapport à l'activité donc elle n'a pas assez de moyens humains et elle a très peu de moyens financiers en comparaison de l'activité qu'elle doit mener. et du coup souvent à cet endroit-là il y a un décalage qui est très compliqué dans la relation, parce que nous on est obligé de retenir, d'essayer d'expliquer qu'on ne va pas pouvoir répondre à la demande ou pas à hauteur de l'attendu et en face il y a une sorte d'incompréhension et qui est estimée comme enfin apprécié comme du mépris ou de la dureté quelque chose comme ça ou quelque chose qui est pas normal, mais en fait qui parce qu'il ne réalise pas ils ne croient pas dans la faiblesse de nos moyens il y a vraiment un décalage où on se comprend pas. et ça c'est très compliqué et ça se retrouve beaucoup à l'endroit que ce soit de nos partenaires voilà professionnels, un partenaire même artistique et y compris même à l'endroit de nos partenaires financiers au sens des collectivités donc des gens qui sont présents dans notre conseil d'administration qu'on va régulièrement solliciter pour avoir plus de subventions pour pouvoir mieux fonctionner et eux qui continuent, alors qu'ils connaissent le cœur hein de notre fonctionnement, il continue de trouver que nous on a un budget qui est très gros parce qu'en fait en comparaison des autres institutions qui peuvent subventionner bah forcément les montants sont pas comparables mais l'activité n'est pas comparable non plus. et ça c'est toujours compliqué et je sais que le festival d'Avignon par définition il est déficitaire c'est pour ça que c'est un service public qui est subventionné et que il coûte plus d'argent à faire qu'il n'en rapporte, la billetterie ne finance pas du tout son fonctionnement et elle finance 10% à peine des coûts du festival, c'est la raison pour laquelle il faut plus de 60% de subventions et en plus de ça des recettes de partenariat de mécénat c'est le principe même de la culture service public si elle veut avoir des billetteries abordables j'ai envie de dire. Donc par définition elle est déficitaire. et ce qui est compliqué c'est que du coup vis-à-vis des gens à qui elles demandent de l'argent, elle est considérée au bout d'un moment comme quelque chose qui leur coûte au lieu de voir le potentiel que ça représente et donc le cœur de sa mission. et quand on sait que dans le paysage économique ne serait-ce que du bassin d'emploi mais même de la branche, même le rayonnement international sur le plan artistique qui a festival on peut pas se dire que on ne regarde que l'économie à l'échelle de l'association du festival d'Avignon, le rayonnement, et on a fait des études là-dessus, c'est que 1€ investi en subventions au festival de l'union rayonne à minima de pour 6€ de retombées à minima c'est entre 6 et 10,00€ et ça comme les retombées elles ne sont pas directement pour le partenaire elles vont être à l'endroit de l'économie que ça génère, de l'emploi etc et Ben c'est comme si ça n'existait pas ça n'avait pas de valeur. donc on est toujours un peu dans cette difficulté de dire mais en fait nous sommes un potentiel et on génère de la richesse et pour autant on nous renvoie le fait que on coûte de l'argent. donc dans les relations directes avec les partenaires c'est un peu compliqué.

-comment on peut résoudre cette problème de votre point de vue ? si je le savais, c'est sans arrêt c'est de la pédagogie, c'est de rappeler bah déjà 1- le sens de l'intérêt général, et le sens de l'intérêt général c'est que il n'a pas de valeur monétaire, enfin on peut la chiffrer, mais c'est comme l'école à quoi sert l'école on va pas tout de suite regarder le point de vue de l'économie sauf que on peut à un moment donné mesurer que économiquement si on a une population qui n'est pas éduquée bah ça coûte ça finit par coûter de l'argent. on peut avoir ce raisonnement que d'un point de vue économique. Mais déjà la raison d'être d'une présence d'activité du festival c'est la création, c'est l'apport culturel, c'est l'ouverture sur le monde, c'est la rencontre c'est tout ça, et ça c'est déjà une richesse énorme. 2- et ensuite il y a effectivement des retombées économiques localement, nationalement, internationalement qu'on peut chiffrer. Mais comme on est dans un voilà ça fait au moins depuis je suis née j'ai 40 ans ça fait 40 ans que je vis en crise économique, donc aujourd'hui quand on parle comme ça avec des partenaires etc, la valeur de référence, les talents c'est l'argent. Voilà aujourd'hui ce qui représente quelque chose, ce qui compte c'est la valeur économique, donc on finit par ne plus parler que de la valeur économique d'une activité, au lieu de parler de sa richesse et richesse qui n'est pas que sur le plan économique. donc ça ne peut se résoudre que, enfin je sais pas si ça peut se résoudre, mais en tout cas ça ne peut être qu'une approche pédagogique de discours, de défense politique et si les

politiques eux-mêmes ne portent pas, ne sont pas convaincus de la mission de service public, de ce qu'est l'intérêt général et donc de ce à quoi sert la culture dans un pays ou dans un pays évidemment Ben c'est compliqué. Aujourd'hui donc la place politique porte de moins en moins la raison d'être d'une politique culturelle. je pense que il y a eu des générations de président qui considérait que d'avoir une politique culturelle était porteur pour un projet et qu'il y avait un rayonnement, un retentissement voilà qui avait de la valeur dans leur projet en ayant une politique culturelle construite et que ça symbolisait quelque chose et que les années allant aujourd'hui la valeur elle est plus à l'endroit de l'économie que de la politique culturelle et qu'aujourd'hui un président il ne se fait pas élire sous sa politique culturelle. C'est la même problématique de manière générale sur l'éducation, donc voilà je pense que c'est une tendance de la société voilà qui ne malheureusement que nous subissons. La raison d'être de notre activité c'est de survivre. Et voilà c'est le contexte dans lequel nous évoluons.



## Annexe 4-2 : Questionnaire avec la responsable des relations avec le public

Nom et Prénom : Lopez Hélène

Date : 07/01/23

Temps : 1 heure

Lieux : Bureaux du festival – Cloître St Louis.

Poste occupé au sein du festival : Responsable des relations avec le public (certain public : scolaire- le champs social- l’accessibilité). En relation avec des relais qui peuvent être des partenaires (un établissement scolaire – un centre social, culturel etc.).

Échange sur les groupes de pp suivantes :

1. Le public
2. Partenaires à intérêt général
3. Communauté locale

1. Veuillez trouver ci-dessous une identification détaillée des employés (une des parties prenantes de la marque du festival). Avec la contribution de chacune dans la création de la valeur du festival (ou son rôle). En attribuant à chaque groupe un/des attribut(s) selon son importance en justifiant ce choix.

**Merci de vérifier le tableau et de donner votre avis.**

Catégories des parties prenantes	Les parties prenantes du festival	Rôle /Missions
<b>Le Public</b>	Le scolaire-le champs social- l’accessibilité	<p>De faire vivre la création contemporaine par leur présence. Ils permettent aux spectacles vivant d’exister parce que le spectacle vivant sans public ce n’est plus vivant. C’est la condition de l’art du théâtre par excellence en fait.</p> <p>C’est-à-dire que sans lui il n’y a pas d’image du festival, enfin il n’y a pas de festival déjà.</p> <p>Après ils offrent aussi des ressources matérielles et financières par le biais de la billetterie du festival. C’est la ressource physique puisque c’est lui qui est dans la salle, et sans salle il n’y a pas de spectacle. Je pense alors qu’il est à tous les endroits, ou tout type de pouvoir.</p> <p>- Il y a quelque chose qui est important en France, c’est que la production artistique n’est pas normative. Ça veut dire qu’on est dans un circuit de théâtre publique, comme le festival d’Avignon, on ne peut pas se baser sur les demandes du public. Contrairement à une plateforme privée, comme Netflix, qui va proposer des films dont pour les certains va les plaire, que ça va se vendre. Donc c’est un économie logique différente. On est là dans quelque chose qui est un produit, le produit artistique, non normé, qui est créatif. Et si on venait à avoir des demandes de la part du public elles</p>

		<p>ne seraient pas légitimes dans se cas là. Puisque on ne peut pas dire oui cher public tu veux des spectacles d'humour, alors on va faire que du spectacle d'humour cette années par exemple. Alors les demandes ne sont pas urgentes puisqu'elles ne sont pas légitimes. Alors le public donne de la légitimité au festival, mais leurs demandes ne sont pas légitimes.</p>
<b>Partenaires à intérêt général</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Avignon Université</li> <li>2. Radio Campus Avignon</li> <li>3. Radio Campus France</li> <li>4. École supérieure d'art d'Avignon</li> <li>5. Institut supérieur des techniques du spectacle</li> <li>6. La Chartreuse-CNES de Villeneuve lez Avignon</li> <li>7. Collection Lambert</li> <li>8. Cinéma Utopia</li> <li>9. Avignon Tourisme</li> <li>10. Accès Culture</li> </ol>	<p>Alors il y a apport en nature pour certains, par exemple Avignon Université prête des lieux, École supérieure d'art prête des personnes, de l'apport en compétence ou en nature. Je dirai aussi de l'apport en public.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Quand on travaille avec Radio Campus il y a l'apport en visibilité, ils sont comme des partenaires média.</li> <li>- École supérieure d'art d'Avignon, c'est pareil apport en nature.</li> <li>- Collection Lambert, c'est plutôt la programmation et apport en nature aussi, Ils offrent un lieu.</li> <li>- Cinéma Utopia, offre des films en lien avec la programmation du festival.</li> <li>- Avignon Tourisme c'est un échange de visibilité et d'information</li> <li>- Accès culture, ils apportent des compétences mais c'est un prestataire. C'est-à-dire qu'on paye la prestation. Ils offrent des audios description et des maquettes tactiles. (Ça veut dire que le spectacle est décrit pour les personnes aveugles)</li> <li>- Des apports en nature ou en moyens humains, ça veut dire qu'on est à l'endroit du pouvoir utilitaire. Quand est sur des échanges de visibilité.</li> </ul> <p>En fait ce qu'on a c'est que des apports et pas des demandes de leurs parts, c'est plutôt des demandes de notre part. Donc après avec un niveau d'importance élevé quand il s'agit des lieux de festivals, et de l'image également. Au niveau moins élevé quand il s'agit peut-être d'information et de sensibilisation par exemple (par exemple : radio campus dont l'importance est moins élevée). En général tous les demandes, s'il y en a, de tout le monde sont légitimes. Tous ce qui concerne la tenue et la réalisation du festival est plus urgent et important que ce qui concerne des actions de l'éducation artistique et culturelles. Disant annexe autour d'eux.</p>
<b>Communauté locale</b>	-Liste partenaires RP (relations avec le public)	<p>Si on considère les établissements et les structures en tant que telles et pas leurs publics, leur rôle à eux c'est d'être relais entre le festival et leurs publics. Donc leur rôle c'est en quelque sorte de proposer une démocratisation culturelle. Nous, on va s'adresser à des personnes qui travaillent avec des personnes qui sont éloignées de la culture ou qui n'ont pas l'habitude de venir ou qui sont des jeunes donc on va les éduquer. Ils sont l'intermédiaire. Et donc leur rôle c'est de rendre accessible avec nous le spectacle vivant.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- C'est toute à la fois aussi en ce qui concerne le pouvoir, parce qu'effectivement on va être à l'endroit de ressources humaines parce que nous on va s'adresser à des relais humains, donc qui sont alors je ne sais pas si vous les mettez dans ressources matérielles ou ressources physiques. Les ressources physiques de force c'est quand même ça aussi et puis l'importance c'est que eux soient</li> </ul>

compétents, ils sont complémentaires de nos propres compétences à nous, donc on vient comme ça agrémente un certain nombre de forces de forces vives et de compétences pour être complémentaire et proposer à des publics qui ne sont pas habitués du spectacle vivant de vivre une expérience importante.

Donc ils sont à la fois ressources physiques, ressources matérielles parce que des fois on va dans leurs locaux à eux plutôt qu'eux viennent dans nos locaux. Puis ressource symbolique, parce que eux vont traduire nos projets, les propos des artistes, on va ensemble traduire un propos et adapter notre langage, adapter les approches selon les publics, par exemple c'est pas la même chose si c'est moi ou Camille qui allons dans un centre social expliquer présenter le festival d'Avignon, on le fait hein, mais c'est bien si on est introduit par quelqu'un de centre social qui connaît les publics. Donc voilà toutes leurs forces.

-En termes de légitimité, c'est une grande légitimité parce que dans les politiques publiques en France ça fait partie des missions des structures voilà qui ont des apports financiers de subventions d'avoir des missions d'intérêt général. Donc en fait c'est quand même dans nos missions par l'attribution de certaines subventions, l'état et les politiques publiques nous disent Ben voilà vous devez travailler en direction de tel publics et tel public pour venir en quelque sorte voilà c'est des vraiment des enjeux de politique culturelle mais en complément de l'éducation nationale.

Mais donc c'est une revendication enfin voilà, leur légitimité à faire des demandes, ces structures là, est absolument légitime.

-Si c'est urgent ou pas. C'est quand on regarde l'ampleur de la tâche c'est très urgent oui. C'est un point de vue. Non mais disons que ça vient dans certaines zones géographiques ou à destination de certains publics, par exemple on peut prendre les publics de l'accessibilité. Une personne qui est en situation de handicap physique qui a du mal à se déplacer si on rend pas accessible physiquement la salle pour elle, elle pourra pas aller voir le spectacle, donc c'est très très urgent de faire en sorte que n'importe qui puisse rentrer dans la salle pour voir le spectacle, pour pouvoir le faire même si tout le monde n'a pas envie de le faire mais il faut pas. Il est très urgent d'arrêter de dire Ben non désolé vous êtes en fauteuil roulant ça n'est pas accessible on ne peut pas vous accueillir. Il me semble en tout cas voilà quand on prend cette logique de d'avoir des missions d'intérêt général c'est très urgent.

Notes pour Les partenaires à intérêt général : Il y a plusieurs niveaux de partenariat. C'est-à-dire par exemple Avignon université, on est partenaire avec eux à la fois parce que des fois ils accueillent le festival dans leurs locaux, mais aussi parce qu'on travaille avec leur public. Ce sont deux niveaux de partenariat. Dans le service de relation avec le public, on travaille avec différents cursus de l'université, donc l'UFR lettres et langues, l'UFR sciences humaines et sociales et la maison de la culture et de la vie de campus, ce sont nos principaux relais de l'université pour les actions qu'on mène ensemble.

-On a avait mis Radio campus, mais ça dépend des années, ça fait un moment qu'on n'a pas travaillé avec eux. Parce que ça dépend des interlocuteurs, c'est une structure qui change chaque année de personnes comme ce sont des étudiants bénévoles qui font la radio. Alors parfois ça marche bien et parfois pas.

-Il y a différents niveaux de collaboration aussi avec l'école supérieure d'art d'Avignon, à l'endroit de public, il nous arrive soit de travailler en direction des étudiants de l'école, soit de proposer des actions avec l'école en direction d'autre public, notamment du jeune public.

-Il y a des envies de collaboration avec l'ISTS sur la formation des professionnels du spectacle vivant, mais à venir.

-La Chartreuse, collection Lambert et cinéma Utopia accueillent nos spectacles, ce sont des partenaires dans le cadre de notre programmation on va dire.

-Avignon Tourisme, on travaille avec eux beaucoup sur l'information de leurs partenaires à eux et de leur public. C'est beaucoup de transmission d'information et il nous arrive parfois de faire des actions ensemble notamment pour former ou informer leurs salariés.

-On travaille sur l'accessibilité au festival d'Avignon par l'intermédiaire d'Accès Culture.

**2. Merci d'indiquer les attentes principales de chaque partie prenante (ou chaque groupe), puis selon une échelle (de 1 à 4) la satisfaction de ces attentes par le festival (1=aucune des attentes n'est satisfaite, 2=quelques attentes sont satisfaites, 3=la plupart des attentes sont satisfaites, 4=toutes les attentes sont satisfaites). En justifiant votre réponse.**

Catégories des parties prenantes	Attentes principales	Degré	Justifications
<b>Public</b>	C'est ce que je vous ai détaillé tous qu'on pouvait rencontrer dans le festival, la partie sur les échanges vous pouvez les mettre dans l'endroit des attentes du public. C'est un peu tout, il faut faire un peu le tri, je dirais que pour les partenaires c'est vraiment notoriété, rencontre pro pour le public c'est tout le reste et pour les relais c'est l'apport un peu pédagogique, ouverture etc dont je vous parlais.	3	Ça dépend lequel et ça dépend quel jour. Le public du festival d'Avignon a toujours quelque chose à dire et des propositions d'amélioration, parce que des fois il est mal assis par exemple. Enfin en même temps dans les objectifs de venus du public ça n'a pas d'être bien assis je pense que personne ne vient au festival d'Avignon pourrait être confortablement assis dans un siège pendant 1h30 c'est quand même pas l'objectif. Donc en fait peut-être qu'il faudrait que je compare d'ailleurs entre leurs envies, leurs objectifs, leurs attentes et les retours négatifs qui nous sont faits. Je pense qu'ils font des retours négatifs sur des trucs qui ne sont pas venus chercher. J'exagère un peu parce qu'ils font aussi des

		<p>retours sur les spectacles. Effectivement le public du festival d'Avignon un avis sur tout.</p> <p>Je pense qu'ils voudraient être seuls dans la salle.</p> <p>-Comment on réagit ? c'est difficile parce que si c'est à l'endroit du commentaire pour l'échange, on ne peut rien dire parce que c'est une façon de chercher à être entendu, à être dans l'échange. Après on fera toujours attention à modérer des propos qui ne seront par contre pas justifiés et pas respectueux. En dehors de ça oui bien sûr. Et puis on ne va pas reprocher le reproche parce que non c'est sans fin et puis surtout c'est notre public, nous notre travail c'est de l'accueillir donc on va le chouchouter et puis on va répondre avec beaucoup d'empathie.</p> <p>-est-ce qu'il y avait des remarques qui ont été vraiment importante ou ils sont tous pénibles quoi ? Non pas du tout non c'est ce qui ressort parce que c'est comme d'habitude ou comme dans la vie hein ceux qui ne disent rien qui sont contents et qui sont satisfaits ne disent rien et donc on ne les entend pas.</p> <p>Il y a quelque chose aussi qui est propre en fait on peut considérer que le festival d'Avignon est un peu tombé dans le domaine public, c'est-à-dire que c'est un événement qui appartient à tout le monde. Il est ancien le festival d'Avignon il existe depuis 1947. Dès ses débuts Jean Vilar a tout de suite souhaité intégrer des échanges avec le public, donc en fait au festival d'Avignon lui a toujours donné la parole au public et c'est aussi le but c'est à dire que dans une comme je vous le disais dans une volonté d'émancipation du public, d'ouverture à l'autre, à la rencontre etc, on lui apprend à prendre la parole, donc c'est dans la continuité et c'est plutôt positif. Si je râle c'est que je fais une caricature grossière mais effectivement il n'hésitera pas à dire ce qu'il en pense, ses idées qui sont parfois des propositions constructives. D'ailleurs c'est vrai que c'est difficile simplement en</p>
--	--	---

			<p>étant une institution aussi grande soit-elle de répondre aux envies aux désirs de tout le monde et c'est vrai que c'est une mission complètement impossible mais on est complètement à l'écoute.</p> <p>-Si ces propositions a aidé au développement de l'organisation ? Il faudrait vraiment étudier l'histoire du festival. Aujourd'hui c'est beaucoup plus structurer. Mais par exemple au tout début du festival, dans les années 50, les artistes étaient logés chez les habitants par exemple donc en fait c'est en quelque sorte le public du festival qui a fait le festival. Je pense qu'au début il devait y avoir beaucoup de forces vives, bénévoles qui ont aidé à la construction du festival, maintenant c'est plus structuré. Maintenant on est quand même beaucoup plus professionnel, il y a beaucoup moins de place pour l'improvisation quand même. Mais bon après en fait comme les spectateurs sont souvent très investis on peut retrouver un spectateur individuel qui est aussi membre d'une association sur le territoire qui va avoir envie de venir travailler avec nous par l'intermédiaire des relais RP par exemple. Donc du coup on va aussi les retrouver donc oui il peut y avoir des fois des spectateurs on peut prendre le cas des ceméa par exemple avec qui on travaille beaucoup il organise les centres de jeunes et séjour du festival d'Avignon, les animateurs de ces séjours sont bénévoles donc c'est complètement à quel endroit aussi tu voyais là est-ce que c'est pas le public qui fait le festival du coup et ça on pourrait se poser la question.</p>
<b>Partenaires à intérêt général</b>	<p>Il y a beaucoup d'échange de visibilité et de notoriété.</p> <p>Il y a beaucoup de partenaires qui répondent aussi à leur propos mission à travers la collaboration avec le festival d'Avignon. Par exemple Avignon tourisme dont la mission est d'accueillir et de renseigner le public touristique, le festival d'Avignon étant un événement majeur sur le</p>	4	<p>Il y a tellement de choses c'est vrai. Qu'on n'est pas limité là, je veux dire quand on démultiplie ce n'est pas une sortie, un soir au spectacle et basta. C'est tout dans le même temps, c'est tout à la fois plusieurs spectacles par jour, la possibilité de rencontrer des gens du public, d'autres publics d'ailleurs aussi.</p>

territoire, ils se doivent de pouvoir informer leur public qui sont aussi notre public. Là en fait on pourrait parler de « circulation des publics » c'est-à-dire que leur public est aussi notre public et notre public et aussi leur public. Donc forcément en ayant beaucoup d'échanges avec le festival, Avignon tourisme va répondre à ses propres objectifs.

-Ensuite, Avignon université ou l'école supérieure d'art en fait là à l'endroit des partenaires je pense qu'on est surtout sur un échange de visibilité et puis ensuite puisque c'est des partenaires que vous retrouvez dans les partenaires RP on sera plutôt sur une attente à la fois dans un apport de contenu vis-à-vis leur publique, mais aussi de permettre à leur public de participer à l'événement festival d'Avignon.

Après on pourrait définir ce que c'est que participer au festival d'Avignon, il y a différents niveaux, parce que ça peut être des objectifs différents par exemple aller voir un spectacle c'est une chose, et puis il y a aussi tout ce qui est à côté (les ateliers de la pensée, des rencontres avec des professionnels) il y a l'enjeu professionnel donc si on parle de jeunes en situation de professionnalisation on peut y avoir l'enjeu de la rencontre avec d'autres publics, avec d'autres professionnels, juste la rencontre enrichissante aussi parfois, et puis la rencontre aussi avec des sujets d'actualité (quand on fait une rencontre avec des artistes ou une rencontre avec des penseurs ou des journalistes etc, on va être dans des sujets d'actualité) donc il y a aussi un apport on peut lister, ça peut être un apport intellectuel ça peut être un apport culturel ça peut être un apport de savoir pédagogique de compétences, donc c'est tout ça que j'englobe dans le fait de participer au festival d'Avignon.

Aller voir un spectacle c'est à la fois acquérir une culture sur le spectacle vivant, acquérir une culture générale parfois selon les thèmes, s'interroger sur des sujets d'actualité ou s'interroger ou même se rencontrer soi-même quand on fait

Il y a une satisfaction de toute façon quoi qu'il en soit à être partie prenante de l'événement c'est être dans l'événement faire partie c'est un peu être à l'endroit là où il faut quand il faut en fait et de faire d'être partie prenante. Donc il y a certainement beaucoup de choses qui sont améliorables sur la qualité de l'accueil (par ex.) On pourrait si on ne faisait qu'un échange ou qu'un spectacle développer les choses 10 fois plus mais par rapport à l'échelle de la proposition et à la taille de la proposition je pense qu'on est sur un bon équilibre entre les différents partenaires. Et je dirais que globalement en tout cas quand on y participe les retours sont quand même plutôt très positifs.

	l'expérience d'émotions fortes, donc c'est tout ça qu'on vient chercher je pense quand on vient au festival d'Avignon.		
<b>Communauté locale</b>		4	Parce que très rarement il peut y avoir des choses qui fonctionnent un peu moins bien parce que pour diverses raisons, mais globalement on est quand même sur un temps dédié, un temps d'accompagnement, un temps vraiment de transmission et d'échanges avec leur public et c'est rarement insatisfaisant. Il peut arriver que certains partenaires comme je vous disais on est très sollicité que certains partenaires ne trouvent pas l'écho souhaité tout de suite par exemple, on peut dire que ça pourrait être un endroit d'insatisfaction. Mais à partir du moment où le lien est fait le partenariat est entamé et le projet est lancé, satisfaction 100% ça sera plus fluide.

**3. Merci de cochez la ou les nature(s) d'échange avec chaque groupe de parties prenantes. En justifiant votre réponse.**

Échange Fonctionnel : c'est l'échange de valeur utilitaire entre la marque et sa parties prenantes dans la relation (ex. produits, services, monétaire, etc.)

Échange Symbolique : c'est le transfert de sens (ex. réputation, image, etc.)

Échange Expérientielles : les bénéfices expérientiels offertes par la marque (ex. nostalgie, plaisir, confort, etc.)

Catégories des parties prenantes	EF	ES	EE	Justifications
<b>Public</b>		X	X	
<b>Partenaires à intérêt général</b>	X	X		



<b>Communauté locale</b>	X	X	X	<p>Ça dépend du type de partenariat par exemple il peut y avoir des partenaires RP qui valorisent leur partenariat avec le festival d'Avignon pour avoir plus d'impact auprès des tutelles par exemple et puis il peut y avoir des partenaires RP qui sont pas du tout là-dedans et ont juste envie de proposer un projet à leur public. Donc des fois il y aura l'échange fonctionnel pas toujours puis il y aura la symbolique toujours expérientielle avec leur public pas forcément eux.</p> <p>Pour le festival c'est symbolique le fait de travailler avec eux ça donne un bonus, ça répond aux objectifs, aux missions.</p> <p>C'est fonctionnelle aussi dans le sens où le fait de travailler avec ces publics ça apporte des subventions mais ce sont des subventions pour travailler avec ces publics donc c'est une opération neutre. Mais sans travail avec ce public on n'aurait pas la subvention, mais sans la subvention on ne travaillerait pas avec ces publics. Voilà donc y a un apport quand même.</p> <p>Nous on ne peut jamais être dans l'expérientielle puisque c'est nous qui proposons les activités.</p>
--------------------------	---	---	---	--

**4. Quelle(s) est/sont la/les forme(s) de communication que le festival utilise avec chaque groupe de partie prenante ? Merci de cocher la/les forme(s) convenable(s)**

GP de parties prenantes	Publicité et Média	Relations Publiques	Personnel en Contact	Marketing Direct et relationnel	Promotion des ventes	Communication Digitale	Parrainage / sponsoring	Autres : précisez
<b>Fournisseurs</b>								
<b>Public</b>	X	X	X	X C'est notre fichier, on a un fichier on va sélectionner des personnes à qui on va envoyer	X On peut le faire par mailing, par la presse, mais c'est à dire que de toute façon dans ces autres axes on va pouvoir le	X Réseau sociaux		Non parce que en fait nous on fait un programme papier, un site internet, des réseaux sociaux. Éventuellement de l'affichage en ville. La publicité on en fait très peu, des

				des mails, des mails destinés quoi.	fait qu'on ouvre la billetterie par exemple. on a aussi du merchandising voilà des produits dérivés. Puis au niveau du mécénat, on vend aussi des prestations genre soirée privilège ou des choses comme ça. Donc on vend pas mal de tout.			médias par contre on en fait beaucoup. Puis parfois on a des actions où on fait des présentations en public par exemple Tiago Rodriguez peut présenter la programmation à une salle donc là il y a aussi des relations publiques. Les RP Ah oui non promotion des ventes pour le public on vend pas les privilèges mais des places de spectacle et des produits dérivés maintenant les partenaires alors avec qu'est-ce qu'on va comment on va ça va beaucoup être du personnel en contact un peu de relations publiques dans le sens
<b>Partenaires à intérêt général</b>			X			X mails		

<b>Communauté locale</b>		X Dans le sens organisation d'un événement pour toucher d'autres personnes	X	X Dans le sens emailing	X	X Parce qu'on va mettre des informations sur les réseaux sociaux qui peuvent les toucher. Des fois on va valoriser aussi les actions qu'on fait avec les relations avec nos partenaires RP		après il peut arriver qu'on s'appuie sur des outils de partenaires comme par exemple des intranet des choses comme ça pour communiquer. Par exemple un établissement scolaire dans un collège qui a un intranet, un réseau social interne, qu'ils utilisent pour se communiquer de l'information, donc là ça nous arrive de mettre des informations sur ce type de canaux. Utilisez vraiment les canaux internes de ces établissements. Puis beaucoup aussi de bouche à oreille pour le public et partenaires RP.
--------------------------	--	---	---	----------------------------	---	---	--	---

**5. Pouvez-vous donner une vue d'ensemble sur vos outils de « Publicité et Média » utilisés avec vos parties prenantes ?**

Journaux, radio, télé, média en ligne. Publicité, on en fait très très peu, pas besoin de le faire. On ne paye pas de campagne de publicité.

#### **6. Comment appliquez-vous « les Relations Publiques » ?**

Je fais une vraie distinction entre relations publiques type événementiel comme vous êtes là public relation en fait oui c'est un terme anglais, donc ça là je voulais vraiment comme c'est écrit comme ça c'est vraiment les publics relation dans le sens faire de l'événementiel pour provoquer une envie ou de l'information ou de la publicité donc je voulais là j'en parle comme ça. Nous on fait des relations avec le public et c'est plutôt ça s'apparente plutôt à de la médiation culturelle mais on ne fait pas de public relation dans le sens anglais.

#### **7. Pouvez-vous donner une vue d'ensemble sur vos outils de « Communication Digitale » ?**

Les réseaux sociaux et le site internet

#### **8. Pouvez-vous expliquer « le parrainage » au sein de votre Festival**

On ne fait pas de sponsoring chez nos partenaires mais nos partenaires font du sponsoring chez nous très peu mais par exemple dans le programme du festival d'Avignon vous trouverez des pages de publicité qui sont achetés, ce sont des espaces que nos partenaires achètent. Il y en a que dans les programmes, il n'y en a pas sur le site internet, que dans le livre et sur l'application du festival.

#### **9. Quels sont les enjeux auxquels vous faites face dans la communication avec vos parties prenantes ?**

-Il y a une spécificité quand même quand on est un festival c'est l'aspect éphémère des choses, la temporalité qui est très en plus c'est comme un festival d'Avignon c'est quand même un très très gros festival donc ça veut dire beaucoup d'informations d'un coup et ça c'est un gros enjeu. Comment informer correctement, quand, tout à coup les informations doivent être disponibles tout à coup, comment et très juste en dévoilant toutes les informations le plus tôt possible. Enfin voilà on ne peut pas passer dans ce sens-là où on ne peut pas satisfaire toutes les attentes c'est que à la fois on essaie d'informer très tôt mais en même temps on essaie d'informer très précisément et voilà donc ça peut être un enjeu important. Ça concerne tous les festivals combien et puis toutes structures qui impriment des choses de toute façon qui figent comme ça qui prennent des photos des choses de toute façon c'est un gros enjeu là. -Il y a aussi le traitement avec la communication pour être égalitaire avec tous les, ça c'est un parti-pris du festival d'Avignon c'est de traiter tout le monde au même niveau. Vous voyez il y a des fois des festivals de musique par exemple où il y a une tête d'affiche, mais nous ce n'est pas le cas il n'y a pas de tête d'affiche. Tout le monde que ce soit une petite compagnie émergente ou un grand artiste hyper connu ils seront traités en même niveau, en égalité au niveau de la communication, donc ça c'est aussi un enjeu je dirais d'information du public d'une manière vraiment égalitaire

-Puis après avec les publics RP, on a des enjeux je pense de faire connaître le festival et de le rendre accessible en fait donc c'est des enjeux de se faire comprendre au-delà de ce faire connaître c'est surtout rassurer et simplifier. Ce n'est pas le rôle de l'intermédiaire ? Oui et non, parce que ça peut être un rôle conjoint, mais c'est à nous de fournir les outils de cette simplification, c'est-à-dire qu'on ne peut pas demander à nos intermédiaires à nos relais de réécrire tout le programme avec des textes simplifiés par exemple. Voilà donc c'est quand même à nous fournir les outils de cette accessibilité.

Puis rendre le site internet on parlait des personnes en situation de handicap tout à l'heure, on s'est associé à une application qui rend accessible les sites internet par exemple en faisant en mettant en gros caractères pour les personnes malvoyantes, en simplifiant les couleurs pour les personnes qui auraient enfin qui sont daltoniens mais cette application-là ne fonctionne pas pour les personnes aveugles parce qu'elle ne permet pas la lecture, donc voyez on est sans cesse en quête de rendre accessible pour tous nos outils de communication, eh bien c'est un enjeu. On a fait par exemple l'année dernière le programme allégé du festival d'Avignon en braille et en gros caractères (par le CTEB-Centre de transcription et d'édition en braille à Toulouse, c'est une prestation, on a payé l'édition donc ce n'est pas de partenariat.). Bon voilà il faut penser à tout quoi.

10. Merci de cocher une ou plusieurs natures de résultat de chaque relation. Puis évaluer selon une échelle (de 1 à 4) la performance de chaque résultat (1=pas du tout efficace, 2=un peu efficace, 3=plutôt efficace, 4=efficace). En justifiant votre réponse.

GP des parties prenantes	Profitabilité	Notoriété	Fidélité	Synergie	Influence Politique	Degré	Justifications
<b>Public</b>	X	X	X	X	X	4	Comme on le disait plus haut de toute façon la profitabilité pour le festival est très efficace, pour le public plutôt efficace. En termes de notoriété évidemment très efficace pour le festival, le public n'a pas besoin de notoriété. En termes de fidélité je pense qu'on est très efficace, je pense qu'il est fidèle voilà et nous aussi à notre public. La synergie est plutôt efficace, efficace même tout court. Et en termes d'influence politique, oui il y a ça impacte le festival qu'il est cette réussite, cette notoriété-là enfin c'est fréquentation là. Et puis en termes de degré, il y a un exemple vous savez suite au COVID les lieux de spectacle vivant peinent les lieux de culture d'ailleurs de manière générale peinent à remplir leur salle, c'est pas du tout le cas pas du tout on a perdu un peu mais vraiment au regard des autres salles c'est voilà donc ça montre quand même la fidélité du public et l'efficacité de cette relation-là.
<b>Partenaires à intérêt général</b>	X	X	X		x	3	C'est plutôt efficace pour le partenaire que pour le festival pour la profitabilité et la notoriété. Il va y avoir plus de retombées surinvestissement pour les partenaires que pour le festival. Donc on peut dire que sur la profitabilité on est à plutôt efficace, sur la notoriété à efficace, sur la fidélité peu efficace je dirais, parce que ça dépend vraiment d'une édition à l'autre. Ça veut dire par exemple les lieux occupés par le festival, le sont en fonction d'une programmation, donc si on n'a pas d'artistes qui a un projet qui va dans un lieu Ben on n'occupera pas le lieu. Donc là on n'est pas forcément sur une fidélisation systématique. Moi ça fait 6 ans que je

						<p>travaille au festival on a toujours joué à la Chartreuse mais on n'est pas à l'abri qu'une année ça ne se fasse pas parce qu'il n'y a pas de projet. Dans toute l'histoire dans les 77 ans d'existence du festival d'Avignon on n'a pas toujours joué à la Chartreuse.</p> <p>-il y a des enjeux quand même au niveau de l'influence politique, il y a une vraie attente de tout le monde que le festival d'Avignon soit un maillon du territoire, même dans le maillage territorial, donc il y a un enjeu. Alors est ce qu'il est plutôt efficace ou efficace complètement, je dirai qu'il est plutôt efficace en tout cas vis-à-vis du festival parce qu'on est quand même toujours en demande toujours en attente d'une forme de modélisation du festival d'Avignon. Voilà et pour les partenaires plutôt efficaces aussi, ils ont de l'influence politique s'ils travaillent avec le festival, c'est une question de notoriété pour moi ça rejoint un peu la notoriété sur un territoire comme celui d'Avignon ça rejoint un peu la notoriété.</p>
<b>Communauté locale</b>	X	X	X	X	X	<p>c'est pareil comme on est dans un gros dialogue en termes de rentabilité je mettrais 4 pour les 2 parties. En termes de notoriété, nous on a du mal à faire connaître toutes les actions qu'on fait donc je dirais 3 pour nous mais 4 pour les personnes avec qui on travaille. En termes de fidélité comme on travaille avec des publics éloignés et difficiles, je ne suis pas sûr qu'on soit super efficace, mais néanmoins quand on touche des personnes, enfin après on a aussi des je dirais qu'il y a de tout à moitié moitié, par contre selon les années enfin c'est pas toujours voilà ouais je nous mettrai à la moitié dans la fidélité il reste encore beaucoup de travail à parcourir mais il y en a déjà beaucoup qui a été fait. Dans la synergie une fois qu'on a trouvé des partenaires avec qui ça marche bien ça bon ça peut marcher très très bien, mais comme c'est très dépendant aussi de certaines personnalités parce qu'on a vraiment à l'endroit d'un engagement personnel, de</p>

						<p>conviction aussi personnelle ça dépend vraiment de la personne. En termes d'influence politique, pour nous beaucoup pour eux certainement plutôt mais moins.</p> <p>Comme on disait tout à l'heure certaines de nos subventions en dépendent donc c'est beaucoup l'image enfin l'attente des institutions publiques et politiques vis-à-vis du festival et de ses missions donc effectivement plus on valorise les actions qu'on fait, on défend les actions qu'on fait et plus on est un à un endroit positif vis-à-vis des autorités politiques.</p> <p>-En terme de fidélité, ça dépend des personnes, Ça nous est arrivé de faire des projets avec certains relais avec des enseignants par exemple vous voyez nous le festival d'Avignon il a lieu en juillet, en juillet c'est les vacances scolaires donc qu'est-ce qu'il nous reste ? qu'est-ce qu'on propose ? par exemple pour les enseignants ; soit ils viennent sur leur temps libre parce qu'ils sont vraiment très très engagés, soit l'établissement scolaire les paye en plus de leurs heures qu'ils font, donc il faut trouver de l'argent, donc faut être vraiment très engagé de la part du chef d'établissement et du prof qui a peut-être juste envie de partir en vacances. Troisièmement (donc bénévole, payé en plus) des fois on est motivé pour le faire un an 2 ans puis la 3e année on a envie de partir en vacances .</p>
--	--	--	--	--	--	--

### Annexe 4-3 : Questionnaire avec la responsable accueil des compagnies et logistiques

Nom et Prénom : Boutin Djamila

Date : 12 déc. 22

Temps : 22 minutes

Lieux : Bureaux du festival – Cloître St Louis.

Poste occupé au sein du festival : Responsable accueil des compagnies et logistiques

Échange sur les groupes de pp suivantes :

1. Les artistes
2. Fournisseurs d'hébergement
3. Fournisseurs de transport
4. Fournisseurs d'alimentation / restos

1. Veuillez trouver ci-dessous une identification détaillée des employés (une des parties prenantes de la marque du festival). Avec la contribution de chacune dans la création de la valeur du festival (ou son rôle). En attribuant à chaque groupe un/des attribut(s) selon son importance en justifiant ce choix.

**Merci de vérifier le tableau et de donner votre avis.**

Catégories des parties prenantes	Les parties prenantes du festival	Rôle /Missions
<b>Fournisseurs</b>		
<b>Artistes</b>	Compagnies	Fournir des spectacles -Ils servent à quelque chose, la culture sert à quelque chose. -Il y a qui ont beaucoup de ressources d'autres beaucoup moins. Par exemple les grandes compagnies possèdent plus de ressources que les petites compagnies. La question du pouvoir (utilitaire) est donc variable. On a de tout petit au plus gros. -Il y en a qui ont de la légitimité (des demandes légitimes) d'autre moins. Après il faut l'estimer, on regarde comment la demande est formulée, quel est l'objet de la demande. L'exigence peut être une compagnie qui demande être loger dans un hôtel 5 étoiles climatisé avec piscine. Est-ce que qu'on considère que leur demande est légitime ? Je pose la question d'est ce que c'est faisable ou pas ? Puis après combien ça coûte ? et qui paie quoi ? -En logistique, le moment où les demandes arrivent sont urgentes, puis après c'est toute une échelle pour estimer l'urgence de la demande. Une personne qui doit être emmener à l'hôtel, c'est urgent. Mais qui demande de changer d'appartement parce que c'est vraiment c'est insupportable, est ce qu'on considère comme urgent ou pas, il faut voir.



<b>Fournisseurs d'hébergement</b>	- Propriétaires d'appartements privés -Hôtels (Mercure Pont-Mercure palais des papes-Ibis centre gare-Ibis pont de l'Europe-Hôtel Boquier- Hôtel du palais des papes-hôtels Le Magnan)	-Ils ont du pouvoir comme tous les gens qui possèdent des choses pour le festival. Il y a beaucoup de demande le moment où il y a une offre limitée. Donc forcément il y a un rapport de force. -Par rapport à l'urgence. Il faut tout organiser et anticiper dès le départ. On a besoin d'eux pour loger de tas de gens. Ça un rapport de force, ou plutôt à un système d'offre et de demande.
<b>Transportation</b>	-Loueur France cars - Provence panorama	-On n'a pas de gros loueur de véhicule. Donc la seule manière est d'anticiper ce qu'on demande, ça se prépare. L'urgence, si on a besoin de 3 véhicules au dernier moment, il n'y aura pas forcément.
<b>F. alimentation / restos</b>	-Cuisiniers -Food trucks -Traiteurs	-Pouvoir utilitaire, parce qu'ils sont des ressources bien sûr. -On donne aux artistes des défraiements. C'est une certaine somme d'argent pour se nourrir, et eux ils se débrouillent. Mais à la Fabrica, quand on accueille un spectacle pendant l'été, ou pendant des séances de répétitions etc., j'embauche un cuisinier, ou un Food truck parce que c'est isolé et que de toute façon il faut leur donner la possibilité de manger plus facilement. Ce type de prestation, ils ont beaucoup de demande.

2. **Merci d'indiquer les attentes principales de chaque partie prenante (ou chaque groupe), puis selon une échelle (de 1 à 4) la satisfaction de ces attentes par le festival** (1=aucune des attentes n'est satisfaite, 2=quelques attentes sont satisfaites, 3=la plupart des attentes sont satisfaites, 4=toutes les attentes sont satisfaites). **En justifiant votre réponse.**

Catégories des parties prenantes	Les parties prenantes du festival	Attentes principales	Degré	Justifications
<b>Fournisseurs</b>				
<b>Artistes</b>	Compagnies	-Dans les contraintes qui sont celles d'Avignon, essaye de loger le mieux possible. C'est-à-dire qu'ils soient plutôt bien et qu'ils se puissent se reposer le temps où ils ne travaillent pas. Les attentes sont sur des questions de confort, de chaleur. En gros tout le monde veut presque la même chose au même moment, un	3	Parce que c'est un travail durant l'année, on affine dans la relation avec eux, dans ce qu'on propose, dans tout travail d'accompagnement, de pédagogie ... -Les attentes qui ne sont pas satisfaites sont soit une contrainte financière, soit le producteur ou l'artiste contribue à payer une partie de leur logement. ...

		endroit où on peut se reposer, pas trop chaud ni bruyant, ni pas trop loin de lieux de leur spectacle. Parce que la plupart viennent en train ou en avion.		
<b>Fournisseurs d'hébergement</b>	- Propriétaires d'appartements privés -Hôtels (Mercure Pont-Mercure palais des papes-Ibis centre gare-Ibis pont de l'Europe-Hôtel Boquier- Hôtel du palais des papes-hôtels Le Magnan)	-C'est variable, mais c'est de se faire payer un maximum, ils voudraient le maximum d'argent. Les prix sont libres, donc ils sont nettement augmentés pendant la période festive. Que ce soit des propriétés privées, des chambres d'hôtes, etc. -L'année où on a annulé, c'était une catastrophe pour eux.	3	Parfois c'est n'importe quoi, on doit intervenir là-dedans parce que n'importe qui peut vendre n'importe quoi à n'importe quel prix, c'est scandaleux. J'interviens quand je trouve que les prix proposés ne correspondent pas à la qualité ou à l'offre. Une fois qu'on a signé un contrat de location, c'est plus eux.
<b>Transportation</b>	-Loueur France cars - Provence panorama	-C'est de travailler, d'être payé, avoir des clients	4	Je pense que oui ils sont plutôt satisfaits. On essaie de mettre en place du partenariat, une relation haute, qu'une relation purement commerciale.

### 3. Merci de cochez la ou les nature(s) d'échange avec chaque groupe de parties prenantes. En justifiant votre réponse.

Échange Fonctionnel : c'est l'échange de valeur utilitaire entre la marque et sa parties prenantes dans la relation (ex. produits, services, monétaire, etc.)

Échange Symbolique : c'est le transfert de sens (ex. réputation, image, etc.)

Échange Expérientielles : les bénéfices expérientiels offertes par la marque (ex. nostalgie, plaisir, confort, etc.)

Catégories des parties prenantes	Échange			Justifications
	EF	ES	EE	
<b>Artistes</b>	X	X	X	-Fonctionnel dans le sens où on les paie, et eux ils présentent des spectacles. Puis il y a des dizaines de professionnel qui vont les programmer après, on commence à les donner un nom, ce nom va entrer dans l'oreille de quelqu'un etc. c'est un grand marché d'échange et de rencontre, c'est un grand site de rencontre le festival d'Avignon. -C'est extrêmement important pour eux l'image et la notoriété transmis par le festival

<b>Fournisseurs d'hébergement</b>	X		X	C'est d'abord un échange financier. Certes le premier échange est un échange d'argent mais après ça peut être aussi qu'ils découvrent des spectacles des gens qu'ils logent dans leur maison, ou voir les artistes à qui ils sont habitué etc. Il y a du partage,
<b>Transportation</b>	X			C'est plutôt fonctionnel, mais à la marge ça peut faire du plaisir aux chauffeurs de rencontrer et de discuter avec eux etc.

4. Quelle(s) est/sont la/les forme(s) de communication que le festival utilise avec chaque groupe de partie prenante ? Merci de cocher la/les forme(s) convenable(s)

GP de parties prenantes	Publicité et Média	Relations Publiques	Personnel en Contact	Marketing Direct et relationnel	Promotion des ventes	Communication Digitale	Parrainage / sponsoring	Autres : précisez
<b>Fournisseurs</b>								
<b>Artistes</b>			X			X mails		En directe. Les rencontrer au moins 1 fois, de voir un spectacle pas forcément celui qui va être présenter au festival. Le but est de faire un peu connaissance, repérer beaucoup de chose en directe plutôt qu'en mail 20 :18
<b>Fournisseurs d'hébergement</b>			X					Je les connais et je vais les voir en direct. En leur ramenant un petit cadeau quand on récupère les factures etc

Transportation			X					
----------------	--	--	---	--	--	--	--	--

**5. Quels sont les enjeux auxquels vous faites face dans la communication avec vos parties prenantes ?**

Il faut déjà qu'on se comprenne, de se connaître un peu. Surtout qu'on fait l'accueille des compagnies, les accueillir au mieux avec les contraintes qu'on a. Parfois quand il ne va pas dans un logement, il faut d'abord essayer de comprendre quel est le problème exactement. Donc pour certain moi j'y vais ou j'ai une assistante qui va pour voir ce qui se passe puis voir d'y répondre le mieux possible. En tout cas en logistique, une bonne communication n'est pas pour le plaisir, il y a des enjeux réels qui ont des impacts directs sur ...

**6. Merci de cocher une ou plusieurs natures de résultat de chaque relation. Puis évaluer selon une échelle (de 1 à 4) la performance de chaque résultat (1=pas du tout efficace, 2=un peu efficace, 3=plutôt efficace, 4=efficace). En justifiant votre réponse.**

GP des parties prenantes	Profitabilité	Notoriété	Fidélité	Synergie	Influence Politique	Autres Indiquez	Degré	Justifications
<b>Fournisseurs</b>								
Artistes	X	X	X		X	La programmation		<ul style="list-style-type: none"> <li>-Pour certains équipes ou acteurs, être programmé au festival ça leur donne de la notoriété.</li> <li>-Déjà la programmation est une des choses qui définissent le festival, ça fait son ADN.</li> <li>-On ne fait pas de profit mais en partie on est financé par la billetterie donc plus les salles sont complètes mieux que c'est.</li> <li>-Il y a des artistes qui reviennent. Il y a de la fidélité et de la complicité à long terme.</li> <li>-Sans doute, comme tous les artistes, il y a une liberté d'expression. Ils ont envie d'avoir une ... sur le monde qui les entoure, d'abord parce que ça leur parle, et parce qu'ils ont envie de dire quelque chose, de se positionner. Forcément ça a</li> </ul>

								impact politique. Des spectacles plus que d'autres.
<b>Fournisseurs d'hébergement</b>	X	X	X					Quand ça se passe bien, les gens en parlent, donc oui ça leur donne une bonne réputation
<b>Transportation</b>	X							-Il n'y a pas de fournisseur officiel de véhicule. Il y a moins d'enjeux économique. -On fait marcher l'économie locale, on a des retombés économiques. Donc ça peut être de l'influence politique.

#### Annexe 4-4 : Questionnaire avec la responsable d'administration

**Date :** 06 /01/2023

**Nom et Prénom :** LAFFARGUE Lauren

**Temps :** 1 heure

**Poste occupé au sein du festival :** Responsable d'administration. (S'occuper des demandes de subventions, elle est en lien avec l'État, les collectivités territoriales et les sociétés de gestion collective. En charge les conventions de mise à disposition de lieu qui peuvent parfois être des partenaires.)

#### **Les PP concernées :**

Le propriétaire- L'association

Les subventions publiques

Les Sociétés de perceptions et répartitions des droits (public)

Les partenaires d'intérêt général

COFEES (Réseaux)

Le gouvernement

Les groupes culturels

Les groupes environnementaux

1. Veuillez trouver ci-dessous une identification détaillée quelques groupes de parties prenantes ou des acteurs du festival (propriétaires / partenaires, gouvernement/pouvoir publique, média et groupes d'intérêt commun). Avec la contribution de chacune dans la création de la valeur du festival (ou son rôle). En attribuant à chaque groupe un/des attribut(s) selon son importance en justifiant ce choix.

**Merci de vérifier ces information (rôles et attributs) et de donner votre avis.**

Catégories des parties prenantes	Les parties prenantes du festival	Rôle /Missions
<b>Propriétaires</b>	Association	<p>-Association d'intérêt général. C'est la raison pour laquelle l'état nous donne des subventions parce qu'on a accomplie une mission d'intérêt générale qui va rendre service à la population, pour l'accès à la culture, pour la démocratisation culturelle, l'aide aux artistes émergents etc. Alors on n'est pas dans une logique de faire des sous.</p> <p>Pouvoir, parce que pour moi elle repose sur des ressources symboliques, notoriété, image etc, qui fait qu'à un moment elle va avoir un pouvoir assez politique vis-à-vis des pouvoirs publics, des collectivités etc dans des choix qui doivent être faits.</p> <p>Le festival a gagné sa légitimité étant donné qu'il arrive à son 70 édition. C'est le 1<sup>er</sup> ou le 2<sup>e</sup> plus grand festival au monde qui prône la diversité et la démocratisation culturelle, des valeurs qui sont poussées à des niveaux internationales.</p>

		-Si on a du pouvoir et de la légitimité, on peut demander aux PP une certaine urgence dans leur réponse. Elle a parfois des demandes urgentes. Par exemple une demande urgente auprès de la préfecture et de la ville pour connaître rapidement les dates de festival qu'on peut communiquer.
<b>Subventions publiques</b>	1. Ministère de la Culture	Permettre au festival de remplir ses missions d'intérêt général et donc de lui donner les moyens de le faire, par des subventions (des moyens financiers), pour avoir des moyens ou des ressources humaines, et mais aussi matériels à travers la réalisation d'investissement. Sans ça, il n'y aura pas de festival. - Ils sont les mêmes personnes du conseil d'administration. Pouvoir utilitaire et coercitif parce qu'ils sont à la détermination de la gouvernance de l'association. Une légitimité qui liée à leur rôle de gouvernance. - Ils ne subventionnent à condition qu'on remplisse des actions et des missions, alors si on ne fait pas, à un moment donné ils nous donnent plus les subventions. Pour la force physique, à part la police dans certaines mesures il y a qu'eux qui peuvent le faire. -Quand ils nous demandent quelque chose on fait sorte d'y répondre très vite pour que ça ne met pas en péril nos subventions.
	2. Ville d'Avignon	
	3. Communauté d'agglomération du Grand Avignon	
	4. Région PACA	
	5. Département de Vaucluse	
	6. Ministère de l'Éducation nationale et de la Jeunesse	
	7. Préfet de Vaucluse	
	8. Ministère de la Justice	
	9. Ministère chargé de la Ville	
<b>Sociétés de perceptions et répartitions des droits (public)</b>	1. Adami	-Collecter le droit d'auteur pour les artistes adhérents à leur société. Le festival programme des spectacles qui vont être présentés pendant l'événement de juillet, à ce titre il faut payer des droits d'auteurs. Ces derniers la plupart du temps ils ne sont pas versés directement à l'artiste concerné, mais ils vont être versés à ces sociétés qui vont se charger en suite de répartir, de reverser ensuite aux artistes. C'est un intermédiaire entre l'artiste et le festival pour le reversement des droits d'auteur. -Attribuer des aides à des artistes et des associations porteurs de projets. À ce titre, le festival persuade des aides de la part d'eux. Sorte de subventionneur. Par ex. La Spedidam (convention d'aide, subventionneur), on leur demande une aide financière chaque année, généralement ils nous attribuent de l'aide financière chaque année, mais par contre on précise dans notre dossier pour quel spectacle exactement l'aide va être intervenir. Ça ne va pas être sur l'ensemble de festival, c'est pour des spectacles très précis. L'Adami ça va être d'une manière globale sur l'ensemble des festivals. (L'Adami ne subventionne plus officiellement des festivals donc ne diffuse plus d'appels pour solliciter des aides. Donc ça va passer par une convention de partenariat) (La partenariat demande plus de contrepartie et ça peut aller plus loin, alors qu'une aide peut demander de mettre leur logo quelque part.)
	2. SADC	
	3. Spedidam	
	4. Sacem	
	5. Onda-Office national de diffusion artistique	

		<p>Ils ne font pas partie du conseil d'administration, contrairement aux subventionneurs qui eux ils en font partie, et qui ont effectivement du pouvoir de décision. Ils vont juste être utile en nous attribuant des aides chaque année, mais ils n'ont pas de pouvoir de décision ou de contraintes ou quoi que ce soit.</p> <p>-Leurs demandes sont urgentes, si par exemple ils nous disent oui on vous attribue une aide mais vous devez nous indiquer ça ça ça avant le 20 janvier, alors pour moi c'est urgent, il faut répondre, sinon on n'a pas l'aide. On serait quand même embêté de se passer de 20 40 mille euros quoi.</p> <p>*Les autres (supprimés/ dans la partie « avec le soutien de sur le site ») versent de l'argent mais pas nécessairement chaque année. Ça dépend de la programmation. Par ex. Gouvernement de la Flandre a intervenu parce qu'on avait un spectacle d'une compagnie de ce pays-là. Alors ce n'est pas stable. Il faut dire que partenariat, l'objectif c'est de renouveler tous les ans, mais il y a une partie notamment cela, où forcément c'est tellement dépendant de la programmation et de la nationalité des compagnies programmées, qui ce n'a va pas forcément être les mêmes tous les ans. Après il y en a qui sont stables comme les mécènes et les partenaires.</p>
<b>Partenaires (publics et privés) à intérêt général</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Avignon Université (public)</li> <li>2. Radio Campus Avignon</li> <li>3. Radio Campus France (public)</li> <li>4. École supérieure d'art d'Avignon</li> <li>5. Institut supérieur des techniques du spectacle</li> <li>6. La Chartreuse-CNES de Villeneuve lez Avignon</li> <li>7. Collection Lambert</li> <li>8. Cinéma Utopia</li> <li>9. Avignon Tourism</li> <li>10. Accès Culture</li> </ol>	<p>Eux aussi ils ont une mission d'intérêt général comme nous. Don leur rôle est de remplir cette mission. Mais leur rôle par rapport au festival, ça va être de contribuer au festival en apportant quelque chose ou un moyen qui peut être par exemple une activité comme Radio campus France, ou un lieu comme Avignon université, Avignon tourisme avec le palais des papes, la Chartreuse, la collection Lambert.</p> <p>Les moyens que ses différents partenaires mettent en partie à notre disposition pour contribuer à notre activité.</p>



<b>Partenaires Professionnels</b>	1- Assurance Formation des activités du spectacle AFDAS	Ce sont des partenaires professionnels parce qu'ils vont défendre les droits de notre corps de métier. Ce sont des syndicats. Ils ont un lien avec les métiers de la culture et du spectacle vivant. Mais s'ils ne participent pas à notre activité, ça nous n'empêchera pas de mener notre activité. Des ressources d'information et des participants de notre activité, puisqu'ils sont des gens qui viennent au festival, qui mènent leurs activités au festival, qui font du festival un plateforme professionnel ce qui qualifie une partie de notre activité, et apportent des contenus professionnels
	2- Service interprofessionnel de santé au travail – Centre médical de la Bourse CMB	
	3- CGT - L'école du spectateur	
	4- Fonds national d'activités sociales FNAS	
	5- Fédération CGT Spectacle	
	6- Fédération communication conseil culture (F3C-CFDT)	
	7- Fonds de professionnalisation et de solidarité	
	8- Pôle emploi culture et spectacle Vaucluse	
	9- Syndicat National des Metteurs en Scène (SNMS)	
	10- Syndicat National des scènes publiques (SNSP)	
	11- Association des Scènes Nationales (ASN)	
	12- European Theatre Convention (ETC)	

	13- Fédération nationale des collectivités territoriales pour la culture (FNCC)	
	14- Transversale des Réseaux Arts Sciences (TRAS)	
	15- CEMÉA	
<b>Réseaux</b>	1- COFEES	<p>C'est un Collectif des festivals écoresponsables de la région de sud, dont son rôle ça va être à la fois de représenter ces festivals lors de rdv institutionnelles ou autre pour convaincre de répondre à nos demandes (ça peut être des moyens financiers, ou des choses à mettre en œuvre de la part de la collectivité pour permettre la réalisation d'action) par exemple en terme de mobilité on sait que le déplacement des festivaliers vers le festival c'est le premier cause le plus important d'impact carbone, on aimerait que en gros les festivaliers prendraient le train ou le bus etc., sauf que on ne peut pas le mettre en place, c'est la région qui est compétente dans ce domaine-là et donc le cofees son rôle est de fédérer ces festivals et de les représenter auprès de la région pour convaincre de mettre en place de ter plus fréquents, des horaires plus élargies, etc. Donc en gros une rôle de présentation d'une part, de fédération (ces festivals se fédèrent, s'entraident etc), et d'accompagnement à la formation, à la réalisation de bonne pratique, de conseils etc.</p> <p>Ils nous servent à la légitimité peut être certaines appartenances, actions, reconnaissance de notre qualité, compétence, etc.</p> <p>Ressources d'information (ex. juridiques) pour accompagner dans le quotidien de la gestion de l'entreprise.</p> <p>- S'ils retirent ce type d'aide, ça ne va pas impacter énormément mais c'est un bonus. En fait le COFEES est un bonus, mais pas une contrainte, ni de l'aide financière, c'est du plus c'est tout.</p>
<b>Administration régional</b>	1- Région PACA 2- Département de Vaucluse	<p>Les mêmes que les subventionneurs. Ils contribuent financièrement au festival et font partie de sa gouvernance. Mais ils ne donnent pas de la valeur ajoutée à l'image du festival.</p> <p>Il y a une autonomie de la programmation et de l'activité, nous dès lors que on reçoit une mission qui est décidée par l'ensemble de la collectivité publique qui sont dans le conseil de l'administration. Dès que l'association a fait sa mission, personne n'a censé de lui demander quelque chose propre ou en particulier. Ils ne fléchent pas les subventions sur certains types d'actions, c'est sur l'ensemble de l'activité de l'association</p> <p>- Comme j'ai dit tout à l'heure pour les subventionnaires, que ce soit par rapport aux subventions attribuées, s'ils nous demandent quelque chose alors c'est urgent. Mais aussi dans la réalisation du</p>
<b>Adm. Local</b>	1- Ville d'Avignon 2- Communauté d'agglomération du Grand public	

		<p>festival, par exemple, eux ils ont besoin de savoir rapidement les lieux qu'on va utiliser, les plages horaires.</p> <p>Les espaces publics c'est la ville qui décide, les lieux privés qui n'appartient pas à la ville, il n'est pas nécessaire qu'ils le sachent sauf si on va faire du bruit après tel heure par exemple, du coup ils ont besoin de le savoir et on a besoin d'avoir une autorisation. « On est soumis quand même à ces subventionneurs ». On a besoin de leurs moyens financiers et de leurs aides financières et de leurs autorisations pour plein de chose.</p>
<b>Police/services publics</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1- Commission de sécurité (pompiers)</li> <li>2- Services de la police nationale (Gendarmerie)</li> </ol>	<p>Assurent la sécurité que ça soit à l'endroit des salariés et surtout du public, ils vérifient et contrôlent les installations et que les montages soient conformes à la réglementation.</p> <p>La police assure une mission d'ordre de service publique dans la rue, sans intervenir au sein du festival, mais la présence pendant la militaire pendant la tenue du festival sert notre activité puisqu'elle veille à la sécurité.</p> <p>Sans leur avale, notre activité ne peut avoir lieu. Sans leurs autorisations, il n'y a pas de festival.</p>
<b>Gouvernement de l'état</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1- Ministère de la Culture</li> <li>2- Ministère de l'Éducation nationale et de la Jeunesse</li> <li>3- Ministère de la Justice</li> <li>4- Ministère chargé de la Ville</li> </ol>	<p>Des subventions qui sont fléchés vers des types d'actions :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>2-des actions vers la jeunesse</li> <li>3-des actions à l'endroit des détenues</li> <li>4-des actions de la politique de la ville à l'endroit des quartiers défavorisées</li> </ol>
<b>Bureau de l'immigration</b>	Préfecture de Vaucluse	<p>Elle pilote la commission de sécurité et les services de police</p> <p>Tout ce qui de l'ordre de la réglementation administrative qui permet notre activité quelque part. donc elle est à la fois pour contrôler pour veuillez est ce qu'on respecte le cadre, elle nous aide aussi parfois le mettre en œuvre quand il y a des attentats par exemple, les travaux de préparation qui se fait en lien avec les services de la préfecture pour sécuriser notre activité. Quand il y a eu la crise de covid, on a travaillé avec le service de la préfecture, en lien avec les services de l'état de santé pour organiser les tests de nos équipes, pour mettre en place les protocoles pour sécuriser l'activité aussi. C'est de l'accompagnement de moyens et administratif</p>
<b>Groupes culturels</b>	1- Grand Avignon (Conservatoire,	Des partenaires avec qui on fait des actions. On ne dépend pas d'eux, c'est-à-dire c'est eux nous ne suivent pas on chercherait d'autre partenaire. Ils font partie de la couleur de notre programmation.

	L'Opéra, L'autre Scène)	-Ça rejoint beaucoup de structures qui étaient dans partenaires à intérêt général.
	2- La Chartreuse de Villeneuve lez Avignon	
	3- Cinéma Utopia	
	4- Collection Lambert	
	5- Ceméa	
<b>Groupes environnementaux</b>	1- Collectif des Festivals Écoresponsables et Solidaires en région PACA 2- Ville d'Avignon 3- Le Grand Avignon 4- Avignon Festival et Compagnies (AF&C)	Comme le COFEES

2. **Merci d'indiquer les attentes principales de chaque partie prenante (ou chaque groupe), puis selon une échelle (de 1 à 4) la satisfaction de ces attentes par le festival (1=aucune des attentes n'est satisfaite, 2=quelques attentes sont satisfaites, 3=la plupart des attentes sont satisfaites, 4=toutes les attentes sont satisfaites). En justifiant votre réponse.**

Catégories des parties prenantes	Attentes	Degré	Justifications
<b>Propriétaires</b>	A la direction de répondre. Globalement on reste dans les mêmes missions qui sont dans le statut. Mais forcément il y a des souhaits de renforcer certaines choses mais ce n'est pas à moi de répondre	3	On a quand même le sentiment du travail accompli. On se dit qu'on a fait de très bon travail, après c'est dans les conditions, parfois il y a des personnes qui sont plus critique dans le sens où c'est les moyens qu'on a pour les faire. Parfois c'est un peu compliqué
<b>Subventions publics</b>	-Poursuivre nos activités	3	Le fait de faire plus d'action avec les mêmes moyens ce n'est pas possible. Faire plus d'action

	-Il y en a pour qui de faire toujours plus d'actions envers le public etc.		c'est possible si on a plus de moyens financiers et humains.
<b>Sociétés de perceptions et répartitions des droits (public)</b>	-Plus de visibilité et de services rendues. (Par exemple dans le cas de partenariat avec l'ademi et de l'sacd, on organise des soirées pour eux, des rencontres professionnelles.)	3	Parce que ça fait un moment qu'ils nous attribuent des aides, qui sont des partenaires sans diminuer les montants. Alors je pense que c'est un bon indicateur.
<b>Partenaires à intérêt général</b>	Pour une bonne partie ça sera plus d'activité commune. Par exemple, Avignon université veulent qu'on fasse plus d'action auprès de leurs élèves, aussi l'idée d'officialiser le partenariat. (Avec une convention) (il n'y a un document de partenariat, il y a une convention de mise à disposition de lieux) -De continuer de faire quelque chose chez eux voir plus quoi, par contre ce n'est pas dans leurs attentes d'arrêter de collaborer ça c'est sûr.	3	
<b>Réseau- cofees</b>	-Plus de visibilité à travers le festival -Qu'on soit plus actif, plus vite.	3	On a le nez dans le guidon, on ne peut pas répondre à tous leurs mails d'une manière instantanée. On ne peut pas être aussi réactif à tout ce qu'ils nous demandent.
<b>Administration régional</b>	Comme les subventionneurs.	3	Sauf que si les subventions n'augmentent pas en même temps, à un moment où ce n'est pas possible.
<b>Adm. Local</b>	-C'est un peu la culture de toujours plus quoi, faire toujours plus d'action, plus d'activité etc.		
<b>Police/services publics</b>	C'est la coordination du festival sur le terrain. D'être assez vif avec la préfecture sur toutes les questions de sécurité.	4	Je pense qu'on a une bonne relation avec la préfecture. Qu'ils sont plutôt de notre côté.
<b>Gouvernement de l'état</b>	C'est la même chose que les subventionneurs		
<b>La préfecture</b>	Même chose que la police.		
<b>Groupes culturels</b>	La même chose que les partenaires à intérêt général, visibilité et plus d'activité avec eux		
<b>Groupes environnementaux</b>	C'est pareil que le cofees. Pour la ville et le grand Avignon, c'est plus nous qui sommes en attentes d'eux en fait. Comme la mobilité, les moyens financiers pour avoir des équipements permettant d'être plus durable. Mais bien sûr ils	3	C'est toujours les moyens qui bloquent. C'est le principal problème des structures généralement.

	attendent du festival qu'il soit durable, dans une transition écologique etc. mais ça ne suit pas derrière dans les moyens,		
--	---	--	--

**3. Merci de cochez la ou les nature(s) d'échange avec chaque groupe de parties prenantes. En justifiant votre réponse.**

Échange Fonctionnel : c'est l'échange de valeur utilitaire entre la marque et sa parties prenantes dans la relation (ex. produits, services, monétaire, etc.)

Échange Symbolique : c'est le transfert de sens (ex. réputation, image, etc.)

Échange Expérientielles : les bénéfices expérientiels offertes par la marque (ex. nostalgie, plaisir, confort, etc.)

Groupe des parties prenantes	EF	ES	EE	Justificatifs
<b>Propriétaires / Partenaires</b>				
Propriétaires	X	X	X	Fonctionnel parce que le festival permet de faire des recettes. Symbolique parce qu'on voit que le festival est bien organisé et réputé donc ça donne de la crédibilité et de la légitimité à l'association. Le festival est une expérience en fait. Donc pour les salariés du festival c'est toujours une expérience quoi.
Subventions publiques	X	X	X	Parce que ça donne du crédit d'être subventionné par l'état, ça veut dire quand même on est costaud. Pour eux, symbolique ça c'est sûr, le fait de subventionné un festival de tel notoriété et tel image. Expérientiel, ça va être à la limite les places qu'on leur donne.
Sociétés de perceptions et répartitions des droits (public)	X	X	X	
Partenaires à intérêt général	X	X	X	Fonctionnel parce qu'on fait une coactivité avec eux, parfois ça leur permettre des recettes, il y a un partage de recette. Symbolique, ça va leur donner de la visibilité, le fait d'être acteur parmi le festival d'Avignon, d'un tel festival en terme d'image. Expérientiel, leur public vit l'expérience du festival
Réseaux-Cofees	X	X		Fonctionnel, parce qu'on répond aussi à leur demandes (produit, services, monétaire), on rend service, c'est du travail collaboratif. Ils donnent aussi de la formation aux salariés. Symbolique, le fait de travailler avec le festival c'est un plus pour eux. Aussi pour le festival, ça lui donne l'image d'être dans une transition écologique.
<b>Gouvernement / Pouvoirs publics</b>				
Administration régional	X	X	X	Pareil que les subventionneurs. Ils financent le festival donc c'est bien pour leur image et ce sont des ressources pour le festival. Expérientiel par ce que dans note protocole, certaines personnes du gouvernement vont pouvoir assister au festival.
Adm. Local	X	X	X	

Police/services publiques	X	X	X	
Gouvernement de l'état	X	X	X	
Préfecture	X	X	X	
Elle donne à la fois des subventions mais elle est aussi autorité de police, elle fait les deux.				
<b>Groupes d'intérêt communs</b>				
Groupes culturels	X	X	X	Pareil que ceux d'intérêt général
Groupes environnementaux	X	X		Pareil que le Cofees

4. Quelle(s) est/sont la/les forme(s) de communication que le festival utilise avec chaque groupe de partie prenante ? Merci de cocher la/les forme(s) convenable(s)

Groupe des parties prenantes	Publicité et Média	Relations Publiques	Personnel en Contact	Marketing Direct et relationnel	Promotion des ventes	Communication Digitale	Parrainage / sponsoring	Autres : précisez
<b>Propriétaires / Partenaires</b>								
Propriétaire			X			X		Mails-téléphone- de vif voix
Subventions publics		X	X			X		Mails-téléphone
Sociétés de perceptions et répartitions des droits (public)			X			X		Mails-téléphone
Partenaires à intérêt général			X			X		Mails-téléphone
Réseaux- Cofees			X			X		Mails-téléphone
<b>Gouvernement / Pouvoirs publiques</b>								
Administration régional		X	X					Courriers officiels- mails- téléphone
Adm. Local								
Police/services publiques								
Gouvernement de l'état								
Préfecture								

Groupes d'intérêt communs							
Groupes culturels			X			X	
Groupes environnementaux							Mails-téléphone

### 5. Comment appliquez-vous « les Relations Publiques » ?

Pour moi c'est la relation avec les institutions publiques, telle que les collectivités territoriales. Donc les subventionneurs par exemple. C'est une mode de communication très institutionnelle, donc par exemple pendant le festival il y a un service protocole qui va s'occuper de toutes les réservations faites par justement ces collectivités territoriales qui sont des subventionneurs. Ça c'est de la communication institutionnelle, c'est de la relation publique. Par exemple le service des Relations avec le public, ce sont des relations avec le public scolaire, etc.

### 6. Merci de cocher une ou plusieurs natures de résultat de chaque relation.

Puis évaluer selon une échelle (de 1 à 4) la performance de chaque résultat (1=pas du tout efficace, 2=un peu efficace, 3=plutôt efficace, 4=efficace). En justifiant votre réponse.

Groupe des parties prenantes	Profitabilité	Notoriété	Fidélité	Synergie	Influence politique	Autre	Degré	Justifications
<b>Propriétaires / Partenaires</b>								
<b>Propriétaires</b>	X	X	X	X	X		3	De la fidélité des salariés auprès du festival qui est quand même très efficace. L'association profite plutôt efficacement du festival. Le succès du festival donne de la notoriété à l'association, ainsi de l'influence politique.
<b>Subventions publiques</b>	X	X	X		X		3	On est subventionné chaque année donc il y a de la fidélité.
<b>Sociétés de perceptions et répartitions des droits (public)</b>	X	X	X	X			3	C'est chaque année, c'est profitable pour nous. C'est de la notoriété pour nous deux, parce que le fait d'être subventionnée par l'ademi engage du crédit et inversement pour eux, le fait de soutenir le festival en termes d'image je pense que c'est quand même bien. Synergie, en général il n'y a pas de problème avec eux.



<b>Partenaires à intérêt général</b>	X	X	X				3	Peu efficace en termes de synergie. Ça dépend avec lesquelles, il y a qui sont plus compliqués que d'autres. En termes de logistique, de mise en œuvre, etc et du coup dans la réalisation c'est compliqué. Par exemple, sans dire le nom, un lieu où on fait un spectacle, on sait que dans ce lieu-là, c'est toujours compliqué parce que le personnel sait que ce n'est pas efficace quoi. C'est très subjectif, ça dépend de qui on parle. La fidélité, par ce que tous les ans on travaille avec eux.
<b>Réseaux -Cofees</b>	X	X	X	X	X		3	Le COFEES qui va aller voir la région pour représenter les festivals parce que on est un collectif et qu'on est nombreux et que c'est plus costeau que d'être tout seul. Comme du lobbying. Ça me parait une influence politique.
<b>Gouvernement / Pouvoirs publiques</b>								
<b>Tous</b>	X	X	X	X	X		4	Alors ça dépend comment on se positionne, de quel on le voir, est ce que le gouvernement nous permettre d'avoir une influence politique sur un autre acteur ? ça oui, le fait d'être subventionné par toutes ces collectivités ça donne du crédit et du poids donc ça permet d'influencer plus facilement, plutôt qu'une petite association qui est subventionné pas personne aura moindre d'influence.
<b>Groupes d'intérêt communs</b>								
<b>Groupes culturels</b>	X	X	X				3	Toujours la synergie dépend de qui on parle, ce n'est pas toujours si simple.
<b>Groupes environnementaux</b>	X	X	X	X	X		3	

## Annexe 4-5 : Questionnaire avec la responsable de l'information et des partenaires médias

Nom et Prénom : Sibel Margot

Date : 31/10/2023

Temps : 1 heure

Lieux : Bureaux du festival

Poste occupé au sein du festival : Responsable de l'Information et des partenariats médias

Échange sur les groupes de pp suivantes : les médias

- 1. Merci d'indiquer les attentes principales des parties prenantes avec qui vous travailler, puis selon une échelle (de 1 à 4) la satisfaction de ces attentes par le festival (1=aucune des attentes n'est satisfaite, 2=quelques attentes sont satisfaites, 3=la plupart des attentes sont satisfaites, 4=toutes les attentes sont satisfaites). En justifiant votre réponse.**

Catégorie de PP	Les PP	Attentes	Satisfaction
Média	1. ARTE 2. France télévisions 3. France 3 PACA 4. RTBF 5. France culture 6. France Inter 7. France bleu vaucluse 8. RFI 9. France média monde 10. Radio Nova 11. Les Inrockuptibles 12. Télérama 13. Le monde 14. Libération 15. Transfuge	Eux leur objectif c'est de la visibilité, qu'elle soit à l'endroit de mobilier comme des bâches, des chaises longues, des transats, ou à l'endroit plus de l'information sur le programme qu'elle soit imprimée ou numérique puisque y a aussi le site internet, les réseaux sociaux du festival. Donc pour les partenaires c'est principalement de la visibilité, également pour certains d'entre eux la mise à disposition de l'espace par exemple France Culture, RFI France média monde a fait au 22 :50... On a pu organiser les lectures de France médias monde dans le jardin du Carmen, donc c'est aussi une mise à disposition de lieux. Une bonne communication aussi du coup je suis	Après certains partenaires souhaiteraient toujours mettre plus d'action en place. Mais ils sont très satisfaits. en fait par exemple pour le buffet France Culture, ça s'est très bien passé cette année. on a fait aussi des moments de convivialité pour France télévision. Par exemple France télévision souhaite organiser un pot et le festival d'Avignon va inviter ses contacts privilégiés à ce pot. ça c'est notre service de convivialité qui a coordonné le pot. Nous on a loué le jardin du palais des papes pour organiser le pot de France télévision qui paye le traiteur mais le festival d'Avignon aide France télévision à faire part d'invitation de sa base de données, également être là pour coordonner l'événement. pour le buffet France Culture, le festival a donné des caisses de vins parce que traditionnellement on leur permet d'avoir cet avantage. Également c'est un autre type d'opération, avec les partenaires médias, ce sont les mises à disposition de places pour les spectateurs, enfin pour les auditeurs à la radio, on a fait gagner des places pour inviter les.. par exemple sur France bleu Vaucluse tu pouvais jouer pour gagner à l'antenne 2 places pour « welfare ». ça c'est de nouveaux types d'actions.

	<p>16. L'Humanité  17. La terrasse  18. La scène  19. Théâtre(s)  20. Sceneweb  21. Les Echos  22. L'Adn  23. Brut  24. Zébuline  25. Radio Campus  26. Radio radio /  L'écho des  planches  27. Theatre-  contemporain.net</p>	<p>leur interlocuteur au sein du festival. ils ont également droit à des avantages comme des places de spectacle, il y a des quotas pour que ça soit pas démesuré avec le public. Après quelques avantages des petits cadeaux mais c'est vraiment secondaire.</p>	<p>on a également fait cette opération sur le site de Télérama, sur une opération les festivals d'été oui donc l'abonné tu peux participer aux offres et gagner des places. là en l'occurrence on avait fait gagner une carte festival achetée égale une carte offerte. c'est le festival qui met à disposition des places ou des cartes. On a également fait gagné une visite spéciale de la cour d'honneur donc il y a 20 personnes qui peuvent venir visiter la cour d'honneur, donc rencontrer l'équipe technique et la régie de la cour d'Honneur, voir le plateau parce que à l'époque c'était Julie Olivier qui répétait dans les lieux, et donc bénéficier comme ça.</p> <p>pour le média c'est aussi lui permet d'avoir une certaine animation à l'antenne, de faire gagner des places ça peut aussi animer les médias. Donc ça lui permet de faire des campagnes aussi de jeux, ça enrichit .. que le média peut avoir envers ses abonnés. Ça lui permet de dire à ses abonnés si tu t'abonnes tu peux avoir des offres spéciales.</p> <p>Également aussi pour « Les Inrockuptibles », on a fait une opération cette année c'est que le festival d'Avignon choisie certains, respecte vraiment le RGPD donc c'est très important de bien cibler, le règlement de protection générale des données, on n'envoie pas n'importe qui, mais les personnes qui ont consenti recevoir des emails d'actualité ou promotionnelle pour se voir cette année on leur a envoyé une offre de la part des Inrockuptibles, donc les festivaliers pouvaient s'abonner avec un code de réduction à l'abonnement des Inrocks. Et en contrepartie les Inrocks a envoyé de la même manière à sa base d'abonné une communication sur le festival d'Avignon et les places qui étaient disponibles.</p> <p>Il y a des campagnes aussi à l'endroit des Newsletters.</p> <p>en fait tu vois c'est pour ça que je te demandais au départ si je reste global ça va être visibilité c'est le mot clé. si tu rentres dans chaque opération tu te rends compte qu'il y a vraiment différents types d'actions menées qui vont leur apporter beaucoup de choses différentes selon le partenariat médias. Parce que on ne fait pas les mêmes actions pour tous. Les partenaires eux même ne cherchent pas forcément la même chose auprès de festival.</p> <p>Après la visibilité est incluse de fait dans le partenariat. et après y a des actions différentes. Par exemple France télé fait la captation de ce spectacle, les Inrocks bénéficient d'envoi emailing, France télé met plus des pots, France média monde réalise des lectures au Carmen, france-culture aussi fait des</p>
--	---	---	---

			<p>lectures. Donc en fait chaque média va pouvoir déployer aussi son action et d'ailleurs ce sont des lectures qui sont libres d'entrer ce n'est pas payant c'est gratuit.</p> <p>-Mettre en place des lectures, au lieu de le faire à l'antenne, à la radio là ils ont un espace physique pour mener ces lectures-là, des rencontres avec les auteurs. ça répond à leur ligne éditoriale. C'est un endroit de rencontre pour eux, avec les pro mais même avec le public. en fait l'enjeu aussi c'était toujours au plus près de ton public, pour créer des liens avec eux et c'est une chance que cette entrée soit gratuite ça veut dire que toi en tant que spectateur grâce à France Culture et le festival d'Avignon tu peux venir découvrir. mais il y avait un nombre impressionnant d'artistes à venir découvrir à travers une lecture à travers cette opportunité qui est donnée.</p>
--	--	--	--

**2. Merci de cochez la ou les nature(s) d'échange avec vos parties prenantes. En justifiant votre réponse.**

Échange Fonctionnel : c'est l'échange de valeur utilitaire entre la marque et sa parties prenantes dans la relation (ex. produits, services, monétaire, etc.)

Échange Symbolique : c'est le transfert de sens (ex. réputation, image, etc.)

Échange Expérientielles : les bénéfices expérientiels offertes par la marque (ex. nostalgie, plaisir, confort, etc.)

Catégorie de PP	EF	ES	EE	
Médias	X	X	X	

**3. Quelle(s) est/sont la/les forme(s) de communication que le festival utilise avec vos parties prenantes? Merci de cocher la/les forme(s) convenable(s)**

GP de PP	Publicité et média	Relations publiques	Personnel en contact	Marketing direct et relationnel	Promotion des ventes	Communication digitale	Sponsoring	Autre
Médias	X	X	X		X	X		Bouche à oreille

On a des points réguliers avec les responsables, des rendez-vous à partir de novembre. Mais après plutôt vers le début de l'année. en fait dès qu'on peut commencer aussi à dévoiler la programmation qu'on la connaît chaque partenaire va pouvoir se positionner sur un spectacle qui veut suivre. Donc on

communiqué par des rendez-vous réguliers, de mise en place d'abord dans la conception de l'année qui va arriver, dans la mise en place des souhaits de chaque partie prenante et puis ensuite dans le calcul on va dire de la possibilité de mettre en place cette action puis ensuite dans la réalisation technique il y a des choses qu'on décide dans dernière minute vis-à-vis de la temporalité par exemple tu vois les chaises longues ça dépend vraiment de qui va venir voir le lieu donc bien sûr en dernière minute. mais du coup en communiquant c'est de la communication orale, par mail, par téléphone, par visio, sur place. par exemple France média monde l'année dernière qui est venu faire ses lectures au Carmen et venu visiter le lieu en avance. ça peut être tout type de communication.

tout est concerné parce que dans la publicité et média c'est le principe même de notre communication, c'est de mettre en place des campagnes. les relations publiques c'est concerné puisque le média peut être en lien avec les relations publiques s'il soutient un projet d'éducation. Promotion des ventes en soit oui puisque on a fait gagner des places à l'antenne, une carte acheter une carte offerte ça t'incite à bénéficier d'une place et puis éventuellement par le bouche à oreille c'est vrai du média promouvoir tes ventes. même sur leur site internet, par exemple l'Humanité cette année .. avec l'affiche du festival d'Avignon , donc il promeut le festival sur son site internet.

**4. Merci de cocher une ou plusieurs natures de résultat de chaque relation. Puis évaluer selon une échelle (de 1 à 4) la performance de chaque résultat (1=pas du tout efficace, 2=un peu efficace, 3=plutôt efficace, 4=efficace). En justifiant votre réponse.**

Gp de PP	Profitabilité	Notoriété	Fidélité	Synergie	Influence politique	Autre	Justifications
Médias	X	X	X	X	X		

Synergie. on est complètement. on est en perpétuel mouvement, échange, conception du partenariat qui correspond, qui soit à chaque fois réadapté à l'édition en cours qui est toujours différente de l'année d'avant on peut pas toujours refaire la même chose d'année en année il faut toujours. Les médias évolue aussi. Ça rencontre beaucoup d'actions .... En fait ça va montrer l'impact d'une action de festival à un large public et donc de fait aussi des actions culturelles qui vont réaliser autrement par les médias de l'action qui a été donnée.

**5. Comment fonctionne « les médias » dans le Festival ?**

Ça intéressant d'abord de te dire que du coup il y a 26 partenaires médias c'est à la fois de la presse écrite de la presse audiovisuelle et récemment on a un nouveau partenaire média 100% social qui est Brut qui s'est associé au festival cette année. L'enjeu des partenaires quand ils contactent le festival ou quand on les contacte il y a quand même un part de partenaires qui se renouvellent chaque année, donc on a des partenaires qui sont fidèles et impliqués pour le festival parce que ça correspond à leur ligne éditoriale par exemple Télérama c'est un média qui est très tourné vers l'action culturelle et l'intérêt aussi pour le festival de se tourner vers de nouveaux types de médias qui vont cibler de nouveaux publics comme brut puisque tu peux avoir atteindre une audience différente de nouveaux spectateurs, ça c'est plus les enjeux du festival. après pour le média pour répondre à ta question une, ce que le média recherche auprès du festival c'est de la visibilité puisque au festival d'Avignon il y a plus de 114000 spectateurs, donc pour un média d'avoir son logo sur le programme sur les feuilles de salle à l'entrée de chaque spectacle on imprime une feuille de salle avec le résumé du spectacle les acteurs qui vont jouer dans le spectacle d'acteurs avec la participation d'eux, de tous les producteurs, coproducteurs et ensuite il y a une ligne dédiée en partenariat avec et donc là on cite à chaque fois le média qui est partenaire d'un spectacle.

en fait on a des types de partenariats aussi il y a des médias qui choisissent de soutenir un spectacle en particulier. c'est vraiment soutenir en échange de visibilité un spectacle qui est dans la ligne du média d'accord et on a aussi des médias qui accompagnent des projets de relation avec le public par exemple cette année il

y a enfin c'est renouvelé depuis plusieurs années il y a un très beau projet qui s'appelle « entre journalisme et culture je choisis les 2 » et c'est des médias qui s'associent au projet puisque ils accueillent en stage dans leur rédaction des stagiaires qui ont participé au préalable à des formations aux métiers du journalisme et de la culture avec le festival. Donc il y a des partenariats qui vont être à la fois tournés vers cette visibilité vis-à-vis des spectateurs mais aussi vers les projets à l'année du festival d'Avignon. Pour eux c'est du coup un apport qui est autre que de la visibilité il y a quand même de la visibilité à l'endroit des relations avec le public parce qu'on fait des postes sur les réseaux sociaux la presse qui vient lors de restitution des collèves lycées de projet de relation avec le public en lien avec les médias donc ils peuvent être visibles aussi à ce moment-là mais au-delà de ça en fait c'est pour eux s'inscrire dans les parcours d'éducation aux médias et du coup formés la nouvelle génération journaliste aussi .

-Personne ne paye à personne ?

Ça va dépendre du partenariat. alors généralement ce sont des échanges non marchands puisque nous on va apposer le logo sur le programme du festival et en contrepartie le média peut proposer une campagne publicitaire ou une communication au sujet du festival mais qui n'est pas enfin qui est en compensation aux actions que le festival mène pour le média. c'est un échange donnant-donnant. in fine on va établir des factures mais qui s'annulent entre elles. par exemple avec certains médias on propose de mettre sur l'application une bannière de publicité ça normalement c'est quelque chose qu'on peut vendre à un partenaire extérieur, pour ce média on va lui faire le geste de lui mettre à disposition cet espace de visibilité et contre une action de sa part aussi oui. par exemple aussi à la cour d'honneur, on met des grandes bâche France Télévision le soir où le spectacle est capté par France Télévision, ça c'est des espaces de visibilité qui sont négociées en amont avec les équipes techniques, avec la compagnie, notamment si on met des chaises longues dans un lieu donc on va avoir besoin de l'avis des pompiers pour par rapport aux voies d'évacuation donc du coup ça peut être des bâches, des chaises longues, des magazines à mettre à disposition, le festival va ouvrir cet espace de visibilité d'accord et en contrepartie lui le média va réaliser une captation, faire une campagne, une bannière sur son site. alors c'est pas vraiment à sa charge en fait c'est à dire que les deux factures à la fin s'annuler entre elles parce qu'on va réaliser des prestations à la même hauteur financière. C'est que financièrement finalement les couts sont les mêmes pour les 2 structures. Par exemple ça veut dire l'installation pour la visibilité ça coûte 1000euro et leur cout pour couvrir l'événement c'est aussi 1000euro. Donc ce sont des factures qui vont s'annuler en comptabilité.

Eux ils paient leurs factures et le festival paye ces factures mais ce sont des montants équivalents. c'est un échange de facturation et d'échange de visibilité. en fait c'est tout simplement que le festival ne va pas payer directement pour apparaître dans tel ou tel média. On ne fait pas pour faire une pub sur un site ça ne m'intéresse pas vraiment le festival. On propose aux médias d'être associés au festival ou d'être visible pendant le festival mais en contrepartie ce média pour compenser cette visibilité qui lui est offerte par dans le cadre du partenariat, mettre en place lui aussi de son côté des actions qui montrent son soutien pour le festival, parce qu'ils peuvent être partenaire du festival d'Avignon sans faire une contrepartie. donc c'est pas dans le sens où on facture on fait un média pour être dans ce média là, ce n'est pas dans le sens qu'il est un prestataire, c'est vraiment dans une logique de collaboration et de partenariat que nos factures à la fin s'annule entre elles, pour que cette visibilité ne soit pas dépend du financement du festival.. ..

Après exception, il y a certains médias notamment et seulement les suppléments médias ce sont les magazines avec des numéros qui sont consacrés à l'édition en cours. ça pour le mettre à disposition du public ça a plus de coûts puisque ça implique de faire livrer le magazine dans nos dépôts, d'aller les chercher, de les faire appel à des facteurs que le festival emploie, qui les amènent sur le lieu du spectacle, et sur le lieu du spectacle c'est réceptionné par le régisseur du lieu puis ensuite mis à disposition du public par les chefs de salle et les agents d'accueil. donc du coup c'est un beau circuit au final quand tu te rends à la cour d'honneur il y a des présentoirs à l'entrée et tu peux prendre Télérama gratuitement en tant que spectateur et c'est le Télérama qui parle du spectacle en couverture. alors ça du coup le festival prend en charge certains frais et le média aussi pour être dans cette perspective d'échange mais le festival refacture une certaine partie de cette mise à disposition aux médias. Mais ce n'est pas un cout très important. c'est à dire que pour le coup on a une légère entrée de .... financière

parce qu'on facture un peu plus aux partenaires, ce qui nous génère un peu plus de budget.

Comme il y a tout ce circuit de mise à disposition du public, dans la mise technique le média participe financièrement cette mise à disposition alors que par exemple pour apparaître dans le programme, apparaître sur le site internet, ce sont des choses qui vont s'annuler avec ce que propose le média, mais pour le magazine dans certains cas le média va participer aussi financièrement, notamment prendre en charge par exemple le coût de livraison de son magazine c'est lui qui assure la livraison c'est pas le festival qui va payer pour recevoir Télérama, c'est Télérama qui envoie son magazine au festival. Parce que nous on n'aura pas forcément intérêt à payer pour recevoir des magazines. On fait on ne fait plus ça, c'est plus pour le média qui cherche à cet endroit de la visibilité. C'est stratégique, par ce que toi en tant que spectateur ça peut te donner envie de t'abonner.

c'est eux qui cherchent le partenariat avec le festival ne pas l'inverse ?

Oui, mais le festival aussi peut chercher des nouveaux partenaires média pour cibler de nouveaux spectateurs le festival a tout à fait intérêt à sensibiliser le plus de spectateurs et spectatrices possible, à travers des campagnes, des spots, donc plus tu changes de média plus potentiellement tu cibles des personnes différentes. Comme BRUT.

- Le festival assure l'accueil des journalistes ? Oui alors on a un service de presse, il s'appelle Opus 64 et donc c'est ce service là qui pendant le festival vient à Avignon et constitué en 4 équipes, chacune dédiée à une activité : ce soit l'audio, presse écrite ..

Est-ce qu'ils sont logés à leur coût ? ça fait partie de leurs honoraires donc le festival paie cette agence de presse. c'est le festival qui trouve des logements, on a un service hébergement, donc ils en bénéficient. C'est le festival donc qui paye pour ce service de presse qui coordonne l'accueil des journalistes, et les voyages de presse pendant l'année. donc le festival prend en charge les voyages de presse de certains journalistes qui souhaiteraient se rendre pendant une résidence de création d'un artiste programmé pour l'interviewer en amont, si cette résidence a lieu à Nantes, le festival va prendre en charge le billet Paris Nantes pour que le journaliste puisse faire ce déplacement.

et pour les équipes des chaînes qui captent enfin les représentations ?  
ça c'est à l'initiative de la chaîne.

En plus dans chacun des 26 partenaires médias il y a des spécificités et des attentes spécifiques et des relations différentes qui ont été bâties de la création du festival depuis plus récemment donc la relation avec le partenaire n'est pas la même entre de médias parce que chaque aussi apporte au festival des valeurs uniques, sa valeur, sa manière de couvrir l'événement, son public aussi, est-ce que les lecteurs et les lectrices sont plutôt jeunes publics, ou est ce que c'est une cible vraiment spécialisée théâtre, est-ce que c'est un média un peu plus large, est ce que c'est un média engagé socialement, est-ce que c'est un média qui est que audio, en fonction tu vas atteindre des téléspectateurs, lecteurs, spectateurs.

C'est vrai que c'est central, c'est essentiel. En fait ça génère énormément de retombées presse et critiques. mais ça c'est pas forcément dans le cadre du partenariat en fait le contenu éditorial qui est produit par le média, ce serait notre partenaire ou pas, les médias parlent quand même du festival d'Avignon. il y a dans tous les cas des articles qui sont rédigés mais par contre oui il y a aussi ça qui vient aussi en complément, mais de toutes les actions qu'on fait avec les partenaires, c'est central.

## **6. Quels sont les enjeux auxquels vous faites front dans la communication avec vos parties prenantes ?**

Pour nous je pense l'enjeu c'est la cohérence du partenariat avec le sujet, avec le spectacle. tout partenaire ne peut pas s'associer à n'importe quel spectacle pour n'importe quelle raison. Donc l'enjeu dans la communication c'est la négociation, la contractualisation du partenariat. généralement les médias sont d'accord avec les associations qu'on leur propose.

Après il y a l'enjeu de convaincre le média de soutenir le festival sur un projet d'éducation parce que c'est de l'investissement de leur part aussi, recevoir un stagiaire dans la rédaction, il faut que ça soit possible de leur côté.

Je ne vois pas de problème dans la communication dans le principe qu'on se parle, qu'on échange, qu'on définit ensemble les limites et les avancées du partenariat. Dans la communication elle-même les échanges sont toujours fluides et clairs, le partenaire est disponible, on sera disponible pour le partenaire.

..le bilan du service presse avait pointé effectivement parfois le retrait dans le média par rapport à l'année d'avant qui a été moins compliqué..etc ça oui

Après il y a toujours des partenaires qui souhaitent mettre beaucoup de bâche et techniquement et en termes de sécurité c'est pas possible pour le festival donc y a déjà des fois il y a des enjeux de terrain forcément où tu peux pas dans un espace naturel , il faut pas te mettre à diffuser des magazines papier alors que c'est associé à une empreinte carbone négative et que le projet est tourné vers nous forcément. oui il y a eu des enjeux de terrain en termes de partenariat que c'était des endroits de visibilité qui n'était pas appropriés.

Arte , à la carrière de Boulbon, qui souhaitait mettre une bâche mais ça n'a pas été possible parce qu'il y a un risque incendie démultiplié, donc on n'a pas eu les autorisations nécessaires à la mise en place d'un bâche. Donc ce sont les enjeux de négociation.

Y a toujours un problème entre leurs souhaits et la réalité si on peut dire ça et également le souhait du festival de voir ce média impliquer et l'implication réelle aussi du média par rapport à l'implication escomptée au départ. 48 :26.

en fait l'enjeu final c'est comme tout c'est le bilan des actions menées, le bilan du partenariat est-ce que le bilan était à la hauteur de mises en place ? est-ce que ça t'a rapporté par rapport à l'effort fourni ? c'est ça l'enjeu combien de spectateurs là du coup avec les partenaires médias plus de 6 million de personnes ont été touchées et plus de 14000 personnes ont bénéficié directement des avantages d'une opération média. les enjeux c'est ça pour moi c'est par exemple donc cette année il y a eu 2600 contenus articles et émissions qui ont été émis par nos partenaires médias. Il y a de 14% de presses étrangère et il y avait 520 journalistes accrédités pendant le festival. ça c'est clairement les enjeux liés au bilan, parce que finalement on fait une opération avec un média et que la portée de l'opération est égale à 0 on va pas renouveler l'opération, parce que des fois on teste par exemple là avec Télérama on a fait une opération en 2 jours toutes les cartes du festival étaient vendues si in fine on avait rien vendu que ça n'avait pas marché on a dit Ben l'année prochaine on va peut-être pas .. en fait eux ils font cette opération chaque année et le festival a décidé de participer à cette opération pour s'associer aussi.

#### **7. Selon vous, de quelle manière vos parties prenantes contribuent-elle à la cocréation de valeur pour le festival ?**

Il y a les retombées presse, les campagnes télé, les campagnes radio, les podcasts, les interviews donc la couverture éditoriale c'est pas inclus dans le partenariat mais ça fait partie de ce qui valorise le festival. Parfois la mise à disposition de créneaux à l'antenne pour recevoir des artistes du festival c'en fait partie.

toutes les c'est vrai qu'il faut l'acheter parler de ce que le festival c'est pour ses partenaires mais dans cette question je trouve que c'est tout ce que les médias font pour le festival toutes les actions qui font pour nous crée de la valeur en réalité. Le partenaire média c'est sûr que l'objectif c'est d'être publié...

C'est pas pareil parce que Télérama brut l'humanité ils n'ont pas du tout la même audience, la même portée, la manière de s'adresser sur les antennes ou sur la télé à leur public.

#### **8. Considérez-vous le OFF comme un concurrent ? et en termes de programmation ?**



Je pense que c'est clairement complémentaire puisqu'enfin ce n'est pas un concurrent dans le cadre des partenaires médias parce que les partenaires choisissent de s'associer à quelque chose de très précis pour le festival et ils honorent leurs engagements. Il n'y a pas de concurrence à cet endroit. Après forcément parfois les médias avec lesquels on est partenaire couvrent aussi le OFF. Parfois d'ailleurs cette année sur le site de France télé on a vu une vignette Festival In alors qu'ils parlaient d'un spectacle du OFF, là je dirais bon vous êtes trompé, mais ce n'est pas de la concurrence.

## **9. Questions sur la censure**

Alors sur les spots France télé le festival n'a pas le droit de montrer de la nudité, des scènes de violence à l'antenne parce que France télé met à disposition des créneaux pour un spot télé pendant le festival c'est validé un spot par la ARPP qui est l'Autorité de régulation professionnelle de la publicité du coup censure toute forme de tout ça à la télé. On n'a pas le droit nous si un spectacle où les acteurs sont nus par exemple on va pas prendre cet extrait on va faire une campagne télévisée sans nudité. C'est la ARPP qui régule toutes les campagnes publicitaires.

Nous on le festival pour faire un spot télé on choisit des extraits sans nudité sans scènes de violence particulière on a fait un spot télé avec des extraits spectacle quand même hein mais juste on choisit des moments plus appropriés. À l'inverse nous on censure pas les partenaires médias, leur contenus éditoriaux nous ne regardent, enfin les journalistes écrivent ce qu'ils veulent, c'est la liberté de la presse.

## **10. Programmer pour attirer ? ou attirer pour programmer ?**

Dans les 2 cas il y a du oui dans les 2 questions et du non dans les 2 questions.

Tu n'es pas soumis au désir du public n'empêche que quand tu t'engages dans des spectacles politiques et sociaux du mouvement parce que tu le fais vraiment parce pur choix de programmation ou est-ce que tu le sais parce que tu sais aussi que c'est un sujet sur lequel tu dois te montrer engagé en ce moment. tu peux trouver d'autres arguments.

Et dans le « attirer pour programmer » dans le cas du festival d'Avignon c'est quand même une énorme marque comme tu vas sans doute le souligner à la fin de la thèse donc le festival attire de fait prenez beaucoup de personnes qui sont venues sans même connaître la programmation.

Est-ce qu'on programme en sachant que ça va plaire ? ... 1 :01 :28

## **11. Les actions menées en faveur des pp ?**

On a des points de communication où on propose un éventail d'actions à nos partenaires qui vont de la visibilité à l'endroit de la communication imprimée, digitale, tous les dispositifs de réseaux sociaux, des opérations plus spéciales, de promotion d'un événement d'un partenaire contre nos actions, la mise à disposition de place pour les partenaires.

À chaque spectacle par exemple si un partenaire se positionne sur le spectacle X à la cour d'honneur nous on sait qu'on va imprimer x feuille de salle pour ce spectacle sur lesquels il y aura le logo donc pour le partenaire c'est X million de citations, après on calcul tout ce que ça va apporter pour le partenaire en termes de...

-Tout est conventionné. La convention de partenariat pendant la période du festival.

-Cette année il y a une langue invitée au festival d'Avignon qui est l'anglais. et du coup ça a permis au festival d'avoir un rayonnement anglophone. Et pour cela la communication du festival a largement accompagné cet axe stratégique qui est de se tourner vers les artistes anglophones et l'échange culturel entre les 2 . et du coup ce qui est intéressant aussi c'est de pouvoir trouver des médias anglophones qui parlent du festival comme ça tu peux sensibiliser un public étranger en plus du public français. il y a 14 % de presse étrangère sur cette édition et c'est en partie grâce à cet axe de .. ce n'est pas exactement des partenaires pour l'instant mais on a sollicité des journalistes du ..

Ça a été géré par le service de presse. Parce qu'on distingue vraiment ce qui va être convention de partenariat et contenu éditoriale dans la presse. Le partenariat ça va vraiment dans la mise en place opérationnelle, des supports de publicité, et là dans le cadre de la langue invitée c'est comment atteindre à l'étranger un public par un contenu éditorial.

enfin le média est libre de venir couvrir ton événement, peu importe la convention. je sais qu'on a fait une conférence de presse à Londres , le 19 avril 2023, à l'institut français.

La langue invitée c'était dans un objectif d'inviter des artistes anglophones qui ne sont jamais venus en France dans une optique de première fois, pour faire découvrir des artistes à des spectateurs. ça permettre aussi à l'inverse de ces spectacles qui ont été en anglais sous-titré un nouveau public étranger de venir découvrir le festival d'Avignon puisque c'est accessible pour eux dans leur langue avec des sous-titrages des solutions adaptées. du coup de dévoiler la programmation à Londres à l'institut français c'était dans l'optique de valoriser cet échange entre nos 2 cultures auprès du public anglophone dans sa globalité. Ça avec le soutien de la presse de pouvoir diffuser l'information plus largement que par nos simples moyens et notre seul site et réseaux sociaux.

Après il y a des tournés de spectacle qui ont lieu dans tous les pays , mais rien n'a été y a pas eu de festival d'avignon à Londres, mais par contre le public anglophone a pu venir au festival d'Avignon.

ça a donné lieu à des rencontres avec les étudiants du lycée Charles de Gaulle. on leur a présenté la programmation, ils ont rencontré Thiago qui leur a parlé de son parcours, ils lui ont posé des questions ça les a vraiment sensibilisés au spectacle vivant en général et au festival d'Avignon. et les retombées presque liées à ça permettent aussi d'informer le public anglophone pour leur dire vous aussi vous avez votre place à avignon. donc c'est pour attirer du public essentiellement. Avant il y avait un concept de pays qui était mis à l'honneur chaque année, là réflexion c'est de dire qu'on n'est plus en frontière, ... avec des langues qui sont communes et partagées pour aller au-delà des frontières , on va vraiment se servir de la langue pour aller à la rencontre des publics.

## Annexe 4-6 : Questionnaire avec la directrice de production adjointe

Nom et Prénom : Moulin-Tyrode Clara

Date : 30/10/2023

Temps : 1 heure 35 minutes

Lieux : Bureaux de Festival

Poste occupé au sein du festival : Directrice de production adjointe

Échange sur les groupes de pp suivantes : les compagnies (artistes , admin, tech) et les partenaires professionnels

### 1. Qui sont les parties prenantes avec qui vous travailler ?

Nous on est, contrairement au OFF, on achète tous les spectacles donc la seule différence c'est qu'il y a des artistes, il y a des compagnies où on ne fait que acheter ce spectacle, et il y a des compagnies dont on a aussi coproduit le spectacle. donc on est un peu plus impliqué dans le financement ou dans la production. mais dans tous les cas, c'est des compagnies qui ont fait des contrats d'achat du spectacle. par contre on a aussi le fait d'être nous-mêmes entrepreneurs et producteurs mais dans ce cas-là on est en direct avec les metteurs en scène, l'auteur, le comédien.

Le festival achète le droit de montrer ses spectacles par des contrats qui s'appellent « contrats de cession de droits d'exploitation » c'est comme ça que ça s'appelle les contrat que je rédige et donc en gros j'achète un producteur le droit de présenter à un public sur telle et telle date leur production que j'achète du coup pour ces dates là et je paye tous les frais annexes et je garde la billetterie. C'est ça le modèle. donc en fait toutes les compagnies sont un peu logées à la même enseigne sauf que pour certaines on est plus investi en termes de coproduction et donc oui c'est qu'on a mis une part importante du budget de création tu vois mais au final ça change pas de masse la relation sauf que certains viennent en résidence un peu plus tôt ou des trucs comme ça. mais les 45 compagnies finalement sont assez proche.

La petite différence ça va être les spectacles qu'on fait avec d'autres parties prenantes qui sont, que je sais citées, les sociétés civiles qui sont par exemple la Sacem, l'Adami où là on va présenter des spectacles avec eux et là on va les cofinancer et ils vont ça va pas être exactement en achat tu vois mais c'est le seul exception donc c'est quoi c'est les vivre le sujet et 2 spectacles de la formation même pas quoi. En fait ça va être des programmes que eux propose, en tant que société qui veut promouvoir leur activité pendant le festival donc c'est eux qui vont vouloir mettre en avant beaucoup leurs marques et on va s'associer avec eux parce que nous ça nous fait bah aussi une audience du public et une nouvelle proposition artistique à proposer et très particulière pour un public ciblé quoi et donc on va coréaliser en gros ce machin ensemble. Mais c'est marginal quoi.

-Les autres partenaires types théâtres où on joue des pièces chez eux donc la maison Jean Vilar à Avignon, la Chartreuse à Villeneuve, ce genre de structure où là on va souvent coréaliser la pièce ensemble, eux ça va être du partenariat oui et ils sont privés dans le sens où c'est pas l'état quoi. et ensuite ça va être les prestataires à qui on achète des choses type les prestations de surtitrage ou peut-être comme ça a réalisé des des projets en gros moi je m'occupe directement de tout ce qui concerne les sorties des traductions qui est un budget. et pour parler au nom de ma collègue qui s'occupe de la logistique quand même une grosse partie de nos liens, et je trouvais ça intéressant par rapport à la problématique, c'est tous les propriétaires d'hébergement. On loge tout le monde. Donc on passe l'année à chercher des endroits pour loger les gens et que mine de rien une des gros incentive pour louer ton appart au festival in c'est aussi un peu le prestige et aussi un peu la confiance et par rapport à des compagnies du off ou quoi et ça joue quoi.

- On a un lien avec Télérama, le monde, etc , ils font tous un supplément sur le festival, ça c'est clairement un échange de la visibilité, c'est à dire que le média

fait un sujet un truc entre guillemets sur nous et nous on diffuse sur les lieux on a disposition ce truc là et évidemment on leur fournit un peu de la matière vous allez accompagner pour qu'ils aient des images ...

Je pense qu'eux ils nous offrent cette visibilité que nous on échange on diffuse on transmet aux gens et mais c'est eux qui assument les coûts d'impression, de machins de trucs. Nous, on a intérêt à être visible comme ça.

Et du coup souvent on facilite, ça c'est notre service de presse qui s'occupe de ça, on va faciliter le fait qu'ils puissent aller avoir accès à des répétitions pour des spectacles qui ne sont pas encore fini, parce que si non les artistes ils disent genre non non non moi je veux surtout pas et si il y a d'autres services de presse oui bah les convaincre en disant c'est vraiment bien c'est vraiment important pour vous ça va être beaucoup du sujet et tout. le service de presse il veut vraiment il veut qu'on parle du festival le plus possible. mais comme on a investi à de création beaucoup de spectacles qu'on présente sont pas encore créés quand ils font physiquement leurs suppléments les spectacles ils sont encore à répétition et y a des metteurs en scène frileux en fait donc qui vont et ils vont aider notre service de presse à faire en sorte que les compagnies acceptent la présence des photographes de Télérama, les sponsors.

L'équipe de presse, c'est une agence parisienne qui s'appelle « Opus 64 », un bureau de presse, ils ont plusieurs clients. On leur délègue notre gestion de notre image et de la presse.

(Il y a des structures qui ont des services de presse intégrés, je travaillais au théâtre du rond-point à Paris, c'était le cas avec des attachés de presse maison nous que bah concrètement ils travaillent sur nous vraiment à partir de la conférence de presse mais pas avant ou pas bah c'est une prestation)

-Les figurants. quand on a des spectacles où l'artiste nous demande de faire appel à des figurants locaux, les amateurs, des gens pour jouer dans le spectacle, on fait des appels à « les casting » quoi. et souvent localement ou sur les réseaux sociaux ça prend très très vite, enfin le nombre de personnes qui veulent faire de la figuration en festival dès qu'il y a la possibilité et je pense que dans leurs yeux justement la marque festival, c'est ouf quoi, les étudiants du conservatoire, c'est des gens du coin pour qui le festival c'est vraiment le prestige, et je pense qu'ils ont pas .... autour de nous, donc ça crée une sorte de, tu vois ils vendent entre guillemets le festival le fait que tous leurs amis vont vouloir venir voir les spectacles ça crée aussi la possibilité d'avoir des spectateurs.

Les figurations qu'on a faites où on embauchait les gens et tout sur des projets amateurs, comme le feuilleton qu'on faisait au jardin Ceccano jusqu'à 2022, tous les ans, gratuit, avec des amateurs avignonnais. C'était pour n'importe qui à avignon qui veut passer la porte, sur tous les jours du festival, c'est des épopées quoi sur une thématique et il y a des amateurs tous les jours qui jouent. Donc c'était très théâtre populaire, et on l'a fait depuis 2015. et là il y avait pas de sélection, on constitue des groupes d'amateurs mais c'était très demandant parce qu'il faudrait beaucoup de disponibilité, ça dure 1 mois. Donc au final il n'y avait pas 100 personnes qui voulait participer, mais sur 1 spectacle et en même temps des gens toujours énormément de gens qui venaient 1 h avant pour avoir leur place.

dans la communication bah c'est un peu pareil parfois ils comprennent pas que quand on leur dit que c'est bénévole et il n'y a pas de contrat et ils sont un peu perdus avec tout ce qu'on leur demande les badges les machins les dates les pots c'est une grosse machine quoi.

## **2. Quels sont les enjeux auxquels vous faites face dans la communication avec vos parties prenantes ?**

C'est que tout le monde est persuadé qu'on a énormément d'argent, parce que notre image, le prestige etc, fait qu'on nous considère comme le plus grand festival de création ou machin, sauf que le budget du festival aujourd'hui c'est 15 million, mais que face à tous les coûts de mise en œuvre notamment technique, de mise en œuvre des lieux etc de main d'œuvre de matériaux et tout ce que ça coûte et surtout du salariat. On est une entreprise, à l'année, on est autour de 100 équivalents temps plein ; c'est-à-dire que on a une équipe permanente de 30 personnes , on est 750 pendant le festival, mais si tu lisses toutes les heures de toutes ces 750 personnes c'est comme si on était une entreprise avec 100 salariés à l'année à temps plein. C'est un moyen de comparer les tailles des entreprises, c'est un calcul un peu type quoi. Donc on est une taille de 100 équivalent temps plein. C'est une très grosse botte. Tu vois mettre en œuvre un truc sauf que si

tu compares avec le budget des théâtres nationaux ou le budget important et surtout des budgets des festivals internationaux qui sont aussi prestigieux que nous donc ça va être des festivals en Autriche, en Allemagne, en Suisse, en Belgique, etc., on est ridiculement peu doté quoi on n'a pas beaucoup d'argent on a un tout petit budget.

Moi, mon travail c'est de réduire les coûts partout donc de payer le moins cher les spectacles, de faire en sorte que les hébergements ils soient à la limite et près tu vois qu'on paye pas ça tout recalculer tout le temps et te fais je fais la radin en fait clairement comme ça. Et c'est un peu pénible parce que c'est pas tu vois 2 petites compagnies qui se parlent entre elles en disant bah ouais les temps sont durs en ce moment je comprends on est au plus juste toutes les 2 et c'est OK c'est genre mais en fait c'est dégueulasse que vous m'imposez.

Un exemple concret, on fait toute la négociation avec la compagnie, etc., on avance là-dessus et après la négociation on a écrit un mail et tout on a pas encore pris contrat accompagné une information comme quoi finalement leur transport décors coûterait pas 5000,00€ mais 12000,00€ à cause des coûts d'augmentation de l'essence, parce qu'ils avaient mal deviser le truc, parce que finalement la pièce de décor principale finalement on peut pas la couper donc il faut rallonger le camion, un imprévu quoi. Et évidemment elles reviennent vers nous en disant bon bah désolé on aimerait bien remonter le montant du transport décor que nous on est censé rembourser on leur paye, tu vois. Ben moi je dis non, je dis j'ai pas d'argent je peux pas moi dans mes budgets j'ai marqué que ça coûterait 5000€ je peux pas vous donner autre chose que 5000€ ça. Alors en vrai je peux dans le sens parfois je dis bon ok 6000 quoi mais eux ils sont persuadés que en fait bah ça va c'est le festival ils vont rallonger mais en fait non, j'ai pas de marge. Donc ils ne sont pas content. Alors soit on arrive à dire par contre on a peut-être un peu de marge sur les voyages parce que vous nous avez annoncé 5000,00€ mais si vous faites des économies on vous paiera quand même les 5000€ des voyages donc nous on fait l'économie du fait sur les voyages, je les rebascule sur ton transport décor. Donc là on tape sur le fait que ils auront quoi qu'il arrive 10000,00€ alors que initialement au moins dans mon budget quand je mets 10000€ j'espère finir à 8500, tu vas voir des petites économies comme ça peut être des trucs comme ça mais sinon ils sont pas contents mais en même temps j'ai pas le choix quoi. Mais ils se débrouillent, soit ils trouvent de l'argent quelque part, soit ils sont eux un peu plus en négatif, soit ils disent bon Ben je le rattraperai sur ma prochaine date de tournée ou je margerai un peu plus ça, c'est leur économie à eux de compagnies qui mènent qui crée son budget de production. De toute façon c'est nos métiers aussi tu fais des estimations, parfois tu plantes parfois tu te plantes pas, mais moi mon job c'est qu'une fois que j'ai organisé les trucs budgétairement, ça change pas, le moins possible. on me demande de partir d'un budget de 2 million et de faire en sorte qu'il soit le plus petit possible et surtout qu'il soit pas au-dessus, qu'on annonce pas l'administratrice : Ah Ben finalement la production a dépensé plus que ce qu'on avait dit. Non c'est la prod vous avez 2 millions, en fait en sorte que ça tienne dans l'enveloppe et si possible vous faites des économies. C'est mon travail de faire des économies. En fait je peux pas leur dire : « Ah bah je m'en fous de mon travail » Non, mais ils ne sont pas contents, parce que dans leur tête le festival il a de l'argent mais véritablement on fait trop de truc.

Avec les partenaires, il y a un peu ça aussi. c'est-à-dire, ils comprennent pas trop pourquoi on va être radin, ou pourquoi on va être à l'euro près dans les tableaux de partage de coréalisation et tout. En tout cas, on pâtit de cette idée qu'on a beaucoup d'argent. Il y a vraiment une différence entre l'image fictif de notre santé financière et la réalité. Donc beaucoup de déception de leur part.

**Mais est-ce que ça impacte le fait qu'ils ne vont pas travailler avec vous ?**

Non parce qu'on est trop important pour eux. C'est juste que t'as des relations un peu ... et que eux te font pas de cadeau. Du coup de l'autre côté si c'est par exemple tu fais une merde, après c'est ça il faut qu'on soit irréprochable quoi.

Mais en fait il faut montrer que on ne cherche pas à les entuber mais juste à être juste prix, parce qu'on peut pas se permettre de dépenser les tunes comme ça. Et après il y a des discours, chaque euro économisé sur l'année 2023 me permet de financer les spectacles qui vont venir l'année d'après avec des abatements en coproduction, parce que sinon j'ai pas cet argent pour mettre les apports .. en coproduction. Donc à un moment donné on peut arrêter de coproduire même. Mais nos subventionneurs ne donnent pas plus d'argent, on peut pas vendre, on a fait déjà une vente beaucoup plus importante de billets cette année, mais l'espèce de

synthèse bilan là ça te dit on a fait des supers augmentation de recette. Mais le compte est tellement explosif que ça couvre pas. donc c'est compliqué. L'augmentation des recettes c'est chouette, il y a eu plus de billets vendus donc plus de gens qui ont pu voir plus de trucs, mais ça nous a pas rapporté, c'est pas de la marge quoi. Dans la communication je trouve que c'est assez prégnant.

Avec les propriétaires aussi, ils nous annoncent des montants de loyer ouf, en disant « ça va vous êtes le festival ». Et ma collègue elle a dit « non mais foutez le doigt dans l'œil, c'est de l'argent public. Allez le louer au boîte privé du *Off*, aucun problème. Moi je vous prends pas cet appart, ce truc là... ». Mais en même temps, parce que ils savent qu'ils peuvent nous faire confiance, que chaque année ils nous relouaient c'était très bien passé. Ils ont pas envie de s'emmerdaient parce que c'est des gens qui sont un peu radins mais qu'ont pas non plus énormément besoin d'argent parce qu'ils ont 4 appart, ce lien là avec eux toute l'année mais pareil ils pensent qu'on est blindé quoi.

L'autre difficulté : c'est que comme tout partenaire on nous demande souvent des informations tôt. Par exemple les surtitreurs pour pouvoir faire leur travail, ou dans les médias aussi. Sauf qu'on est un festival de création avec la programmation se dévoile tard et qu'on n'a pas d'infos sur le spectacle tôt. Les compagnies, c'est difficile de savoir techniquement à quoi ça va ressembler, combien de personnes véritablement vont venir et tout assez tôt comme nous on le voudrait. La temporalité crée un biais qui fait qu'on nous réclame en permanence des infos qu'on a pas. En fait, ils ont pas les ..., donc ils peuvent pas nous répondre. Mais du coup nous on a besoin, techniquement c'est très parlant, on a besoin de savoir si on va mettre le gradin de telle manière ou de telle manière, parce qu'il faut faire la commande et tout, sauf que le metteur en scène qui a pas encore .. à répéter, il est pas sûr de lui et du coup il nous répond pas.

Troisième difficulté : c'est que notre organisation interne, elle est compliquée, parce que justement on passe de 30 à 750, et que notamment en termes de communication : à qui je parle, qui fait quoi et qui est la personne qui va me donner quel info, pour les autres c'est très obscur. Ils captent pas en faite qui doivent appeler pour telle problématique, ils ont trop d'interlocuteurs différents parce qu'il y a plein de services différents et que ça fait tu vois très vite ruche et que quand il y en a un qui est absent il y a toujours quelqu'un qui peut faire son travail à sa place mais du coup l'interlocuteur il va parler à 2 personnes différentes et puis il va appeler le 3e jour et ça sera encore une autre et c'est assez en termes de communication véritablement on nous le reproche souvent de pas réussir à comprendre à qui on peut parler quoi.

Nous c'est beaucoup notre rôle à la production de justement dire c'est nous la porte d'entrée si vous avez un doute si vous avez pas vous nous demandez on vous dira qui appeler. Une sorte de standard d'information pour les compagnies notamment. Mais les partenaires ils disent la même chose, les structures partenaires parce qu'ils ont pas, il n'y a pas un référent au festival, qui est la personne qui s'occupe des relations avec la maison Jean Vilar. La maison Jean Vilar, elle parle à la technique parce qu'on met en œuvre des trucs là-bas, elle me parle à moi parce qu'on a des contrats et des enjeux liés aux spectacles, elle va à l'administration parce que c'est eux qui rédigent la convention, faire la communication de ce comment ils vont être nommés dans les documents de communication, donc ils parlent à tout le monde en fait, ils parlent à la billetterie parce qu'ils ont aussi en tant que partenaire un certain nombre de places et de billets, donc en fait ils sont paumés.

**Le problème que l'équipe permanente est petite ?** Oui je te confirme. C'est le genre de truc que nos tutelles ont créé autant de CDD qu'on veut, mais on ne crée pas un CDI comme ça. L'organisation se complique pendant le festival parce que avec des gens nouveaux. Pas tous, il y en a un qui reviennent régulièrement mais c'est minoritaire, c'est, je ne sais pas, peut être 25% au maximum, peu être plus à la technique, faudrait faire des statistiques intéressants. Mais il faudrait qu'on soit plus, on est clairement pas assez, c'est le gros problème. Mais ça revient au même problème qu'on a pas assez d'argent. On a été trop gros à un moment, on était trop en bonne santé, et en fait c'est plus faisable de réduire parce que on attendait notre truc, .. l'expansion financière et de l'équipe supplémentaire .. avec en plus l'inflation ça marche pas enfin c'est mathématiques hein y a pas que nous.

Les partenaires, les autres théâtres etc, ils ont peut-être l'impression qu'on prend trop de place ou qu'on est trop gros on veut tout le temps nous tout décider avoir nos process nos trucs peut-être leurs attentes tu vois de pouvoir faire eux comme ils veulent-ils sont un peu contrariés. À un moment donné on est obligé d'imposer nos règles parce que tu peux pas avoir la visibilité, notre marque etc et faire comme tu veux.

### **3. Selon vous, de quelle manière vos parties prenantes contribuent-elle à la cocréation de valeur pour le festival ?**

Bah pour moi c'est le truc c'est que, c'est le prestige du festival, le travaille directement pour lui et régénère de la valeur en lui-même. En fait dès lors que quand pour des gens, les partenaires ou les prestataires c'est valorisant pour eux de mettre sur leur site qu'ils ont fait ça avec le festival, ils ont fait ça pour le festival et tout, c'est que déjà tu te doutes que c'est nous qui rajoutons de la valeur à leur entreprise parce que c'est le Festival. Mais parce que c'est une institution, parce que ça a une réputation, parce que ça 74 ans et que c'est une épopée, il y a des livres d'histoire qui ont été écrit dessus. Mais en fait il y a un truc, c'est que même l'échec genre même un spectacle qui ne marche pas ou une expérience compliquée ou quoi, en fait on dit toujours que Avignon est tellement hors norme, particulière, on ne pardonne rien pour les artistes, que même si c'est une mauvaise expérience, ça vous avez quand même ajouté à la légende du festival, même la mauvaise expérience d'une manière ou d'une autre plutôt que de foutre en l'air la réputation vient nourrir une espèce d'hydre, tu vois un peu bizarre.

### **4. Comment gérez-vous les zones d'incertitudes et les risques avec vos PP ?**

Les zones d'incertitude ça va être plutôt ce que je te disais par rapport aux infos qu'on a pas .. c'est peut-être un peu trop technique, mais pour toutes les compagnies notamment internationales, il y en a beaucoup, comme nous on est très contrôlés du point de vue légal, on est très très chiant sur les papiers qu'on demande, les certificats qu'on demande, et si on a le moindre doute on embauche directement ..., et du coup ça crée un peu de la tension parce que dans la négociation financière c'est plus la même chose vu que c'est les charges sociales françaises et tout, mais on prend pas de risque en fait avec notamment les compagnies on leur laisse pas le choix de la loi française s'ignore, on est trop surveiller à la loupe et on a eu des contrôles évidemment mais on peut pas se permettre de faire le truc moyen.

Mais généralement ils s'adaptent à notre calendrier. On est le gros. Sauf les compagnies, pour le coup on est très dépendant d'eux. En fait pour les compagnies moi je considère que on a la main jusqu'à la conférence de presse, c'est-à-dire que jusqu'à la conférence de presse entre l'automne et la conférence de presse où c'est annoncé publiquement, on est en négociation du nombre, de dates, du lieux, du prix et eux ils ont très envie de venir chez nous donc si on leur dit c'est trop cher, baissez le prix, ils vont s'adapter. Mais dès le truc est annoncé si jamais les .. elles sont pas closes ou si jamais derrière eux ils veulent faire différemment de ce qu'ils nous ont dit on a perdu la main à ce moment-là. Parce qu'une fois qu'on a annoncé qu'ils sont programmer, on va pas les déprogrammer et puis la billetterie est ouverte. Après ce sont des négociations, mais on peut leur dire des truc alors que avant la compagnie qui nous envoie des montants faramineux et qui font genre bah non ça sera pas on a les moyens de dire bah on ne va pas jouer désolé quoi ouais y en a d'autres en fait.

### **5. Considérez-vous le *Off* comme un concurrent ? et en termes de programmation ?**

Non non parce que nos salles ne sont pas moins remplies parce que parce que les gens vont dans le *Off*. C'est sûr que non. Nous on remplit nos salles à 96% et que le *Off* remplit ses salles à 30% .

Ça dépend ce que t'entends par concurrent. Sur le marché entre guillemets, oui directement, c'est-à-dire que quand t'arrives à Avignon et que t'es un touriste de Lille et tu dis je veux bien voir du théâtre à Avignon, dont on a jamais entendu parler, tu peux aller soit voir un spectacle dans le *Off*, soit voir un spectacle dans le *In*, et je pense que 90% des fois tu vas aller voir un spectacle dans le *Off*, parce que t'as des affiches, parce que ils sont beaucoup plus marketing vénère, tu te fais tracter, les gens vont aller te chercher, nous on va chercher personne hein il faut aller dans le petit angle au Saint Louis. Sauf que nous par contre tout

dans le journal ça parle du *In*, ça peut parler un peu du spectacle du *Off*, mais la couverture du monde ça va être la cour d'honneur, le prestige il est chez nous. C'est juste qu'on n'est pas un marketing, comme on dit, agressif quoi.

Donc il va probablement et puis surtout il va y aller parce que bah parce que nous s'il pose la question à la billetterie on va lui dire il n'y a plus de place au dernier moment. Donc en fait sauf que quand nous, notre billetterie ouvre, le *Off* n'existe pas. Donc en fait c'est un objet de prestige le festival concrètement. Je crois que les places payantes c'est 130000 faudrait vérifier parce que y a peut être des gratuits dedans je crois que 630000 de payant et 130000 de payant, il y a plus de gens qui veulent voir ces centres en 1000 pièces véritablement que enfin tu vois, on déçoit des gens en fait nous. Le *Off* il essaie de remplir ces salles. Donc en fait c'est comme si tu disais, 2 produits est-ce que Apple est le concurrent de je sais pas quelle petite marque d'ordinateur taïwanais qui est bien mais bah oui c'est moins cher c'est plus facile d'accès etc, mais en fait bah non y aura toujours plus de gens qui veulent acheter *Mac*, tu vois, donc en fait c'est comparable oui, on est des concurrents.

**Ça veut dire que le FIA est une marque de luxe ?** C'est ce qu'on essaie de combattre par ailleurs. Alors que tu vois les marque de luxe elles n'aiment bien se différencier en disant nous c'est du luxe et nous on passe notre temps à dire que c'est pas vrai. On passe notre temps à dire que c'est pas cher au festival parce que tous, tu as plein de catégories de gens un peu désargentés qui ont des tarifs hyper intéressants. Sauf que forcément c'est pas parce que le mec qui a 60 balles est ... Qu'on est accessible avec de la médiation ou des spectacles qui sont pas tout le temps hyper barrés trop bizarres etc, et que on est pas un festival de parisien donc on montre que la majorité de notre public, il est d'abord de la région. On fait des trucs vers des jeunes. Toute l'axe de Tiago c'est le festival pour la première fois, donc faire venir des gens pour la première fois, est ce que c'est ça qui nous intéresse. Donc on combat toute cette image là mais en fait la demande elle est supérieure à l'offre chez nous, au *Off* c'est complètement l'inverse. Pour le *Off* l'offre est considérable, il y a plein de salles vides et là-dedans est noyée.

Mais ça ne pose pas de problème qu'il est un concurrent de ce point vu là ? Non parce que si le *Off* n'existe pas par exemple, euh ce serait triste, il y aurait pour le coup enfin on aura nos salles seraient vides, parce que c'est l'émulation, elle est, en fait on est complémentaire. Nous notre public parce qu'il vient pour voir le truc dans la cour d'honneur mais il va aussi du coup aller l'après-midi voire d'autres trucs dont lui reparler. Et les gens du *Off* pour le coup s'intéressent un peu. et au final on avait fait une étude de public mais où il me semble que c'était très majoritaire les gens du *In* qui vont aussi au *Off*. en fait de toute façon dans la notion même de concurrence dans la culture elle est très bizarre parce que l'opéra de Bastille n'est pas concurrent avec le théâtre Bastille tu vois en fait consommer de la culture, ça donne envie de consommer la culture, on ira juste un autre soir. Au moins tu as un budget complètement délimité de x euro et tu vas toujours toujours dans le théâtre. C'est pas le même offre. Mais la notion même de concurrence je préfère faire mon achat là comme on est sur un objet et un produit renouvelable à l'infini et dès le lendemain tu peux pas racheter un ordinateur le lendemain tu vois alors que si t'as trouvé ça trop trop bien tu vas avoir envie. C'est autostimulant en fait, on a besoin l'un de l'autre. Mais bon le *Off* avec les pratiques abusives vis-à-vis des compagnies les spectacles vraiment nuls et qui déçoivent tout le monde et tout fond du mal à tout le monde à lui-même, aux compagnies, au public. Donc le *Off* est trop dérégulé mais ils le disent eux même, mais ouais il y a trop d'offre quoi.

En tout cas on est concurrents dans la mesure où tu veux te limiter à un spectacle, si tu viens à Avignon et tu vois un seul spectacle, oui on est concurrent.

Si le *Off* n'existe pas, ça sera compliqué pour le *In*, mais si le *In* n'existe pas ? Alors si. Si tu vois il y avait une année où le *Off* a prolongé une semaine par rapport au *In*, et ça complètement cassé la gueule en termes de présentations.

(Par rapport à l'étude de l'annulation du *In* en 2003) il a été annulé le premier jour à cause des grèves. Donc en fait tout le monde était déjà là. Nous, nos compagnies du *In* elles jouaient dans la rue sur le palais des papes, parce qu'en fait elles avaient pas le droit de jouer parce qu'il avait pas de techniciens, c'est le bordel dans toute la ville. Le *Off* était pas complètement pas annulé parce qu'il y a plein de compagnies du *Off* qui ont voulu aussi pas jouer parce que juste les gens ont fait des grèves, donc les gens étaient pas en grève ils pouvaient jouer, les gens qui étaient en grève ne peuvent pas jouer. Mais le public il y était



déjà, la vague du public du milieu est pas forcément arrivée, il y a dû avoir enfin d'annulation d'hébergement et tout. Mais le public était là pour les premiers retraits et c'est pas barré. Par contre là sur la semaine de prolongement c'est eux-mêmes qui l'ont dit que c'est une erreur parce qu'il y avait plus personne, en 2019 ou 2018.

Ils ont besoin de nous aussi, enfin on est vraiment complémentaire, on est interdépendant, pour que les gens puissent faire les 2 en fait.

#### **6. Questions sur la censure**

-Il n'y a pas de la censure sur le FIA.

#### **7. Dans quelle mesure la programmation et le choix des spectacles sont-ils influencés par les subventionneurs et l'état ?**

Ce n'est pas la programmation et le choix du spectacle qui sont influencé mais c'est les publics auxquels ils s'adressent. Donc en fait c'est un peu lié quand même. Mais c'est par le biais du public que le subventionnaire ou l'état va nous demander justement la mission de service public de pas faire du théâtre qu'élitaire pour une élite qui comprend truc et qui a les références entre elles et de juste s'adresser à ça parce que ça veut dire qu'ils y mettent de l'argent public pour un entre-soi déjà éduqué et riche. Donc par contre on a une mission de faire justement venir des jeunes des populations les plus éloignées et donc pour s'adresser à ce public là il faut aller chercher à un moment donné dans les propositions de la programmation fait des entrées par lesquelles ou du jeune public ou un truc qui s'adresse tu vois dans les sujets qui peuvent intéresser. Donc il n'y a pas d'influence directe pour répondre à des quotas ou des trucs mais dans la réflexion au final si on fait des spectacles que pour un public déjà acquis, on a failli à notre mission de service public.

je dirais que non, j'en sais rien hein, mais je te dis ils pourront jamais dire nous on veut plus de spectacles sur l'écologie par exemple, c'est pas le cas en tout cas ils disent pas ça mais ils vont dire nous on souhaite que dans vos résultats il y ait plus de gens éloigné qui viennent. donc en fait de fait qu'on passe quand tu dois répondre à ça t'es obligé de créer une programmation qui laisse la porte ouverte à ce type de public donc ça t'influence forcément. ils imposent des objectifs de fréquentation par euh enfin de en fait de médiation, c'est le service d'Hélène qui fait ça, les relations avec le public pour que l'argent revienne à des gens dont le service public sert à leur faire découvrir le théâtre alors que leurs parents leur ont pas fait découvrir le théâtre. si t'as déjà les parents qui te rament au festival depuis que t'as 2 ans ça t'as pas besoin de l'argent public pour ça en fait. c'est mais ça et Ben forcément le metteur en scène qui vient travailler avec ses publics là toute l'année, le week-end pour créer son spectacle bah à la fin son spectacle il va être accessible et on l'aura programmé pour qu'il puisse faire ça. c'est le cas de Gwenaël Morin, avec la création de « Démontez les remparts pour finir le pont » ce qui parle de lui-même par rapport au titre d'éviter de cloisonner mais au contraire d'aller vers les quartiers d'Avignon, les quartiers périphériques, et nous on a voulu faire ça avec lui pour aussi les actions qu'on a en place toute l'année de médiation d'ateliers etc.

les subventionnaires découvrent la programmation en même temps que le public à la conférence, personne ne le sait avant. la programmation elle est dictée par les souhaits la volonté des programmatrices et de Tiago, la faisabilité technique et financière et les questions de calendrier des uns et des autres ce que ça est-ce que c'est faisable ou pas, beaucoup la technique.

#### **8. La qualité de la programmation ? Le caractère « élitiste » ?**

Le truc élitiste, je disais c'est On essaie de le combattre tout le temps ce caractère là. mais c'est pas facile, parce que c'est difficile d'acheter nos places, parce que il y a des spectacles quand même franchement chelou donc tu te dis mais qu'est-ce qu'ils ont voulu dire. après il y a des trucs chelou aussi dans le *Off*, mais y a pas le spectacle de boulevard mais on n'a pas besoin de faire ça puisque ça existe déjà, par contre pour que le spectacle y tienne 2000 personnes dans le Cour d'honneur sur le plateau il a intérêt à apporter un peu plus que les pièces de boulevard tralala qui peut être très bien, mais il faut juste une scénographie de

dingue, des lumières ultra belles, des comédiens qui tiennent la route grave. donc il y a des critères autres pour. il y a un truc qui est qui était intéressant alors maintenant faut que tu revérifies parce que ça a changé avec la construction de la Scala ils ont fait une salle de 600 places mais avant que ils construisent la Scala, j'avais lu que la plus grosse salle du off c'était 350 places et nous à part la Chapelle des Pénitents blancs, c'est notre 2e plus petite jauge. on a 2 salles, on a le jardin de la Vierge pour les « Vive le sujet » et les Pénitents blancs qui étaient en dessous de ça. mais en gros la plus grosse salle du *Off* correspondait à presque notre petite donc c'est pour ça les histoires de concurrence etc ils sont quand même bizzare. nous les spectacles ou même bah forcément ils coûtent cher parce que ça va ... en fait. ...

Moi je pense que ça quand même pas mal été créé à cause de la direction de Archambault et boudrier où ils ont eu des choix artistiques vraiment assez radicaux du théâtre public contemporain peu avec des années où il y a vraiment eu des gens qui hurlaient et qui semblaient des salles un peu trash , où les trucs ont été du coup très clichés mais Olivier il y a certains de ces spectacles étaient dans le off l'année d'avant ces artistes là tu vois enfin pas tout hein.

mais je pense qu'esthétiquement

En gros moi je disais tu peux voir des trucs vraiment chelou et pas bon dans le *In*, mais t'auras jamais de trucs indécents ou vraiment c'est scandaleux quoi, plus maintenant en tout cas. alors que dans le *Off* j'ai vu des trucs où juste y a de la souffrance d'être dans cette salle en fait le truc il était pas bossé l'acteur était merdique, il n'y avait aucune enfin y avait rien c'était vraiment je jetais mon argent par la fenêtre. Que dans le *In* tu auras toujours un peu pour son argent même si tu vas pas aimé le truc tu vas avoir lassé nos de la musique donc ça va tout le temps être une découverte esthétique d'une certaine manière.

Et moi j'ai amené beaucoup de gens qui n'y allaient jamais mais parce que ils me connaissent ou quoi ils sont allés pour la première fois et puis en fait c'est les meilleurs ambassadeurs derrière de dire mais c'est trop génial j'ai trouvé incroyable.

Les lieux, peut-être le prix 30€ pour le tarif normal et plein de tarifs moins chers et dans le *Off* c'est peut être 20€ plus il y a la carte du off qui font un peu baisser.

C'est vrai que esthétiquement il y a des trucs un peu platonique donc et épurée qui vont chercher ... nous, on a une partie du public qui adore ça quoi c'est à Avignon qui vont voir des spectacles de 2 heures c'est à Avignon que les artistes peuvent aller ... avec l'expérience physique que ça peut imposer aussi. moi j'aime pas ça les trucs trop long, mais ça n'empêche pas que les salles sont pas du tout peu remplies pour ça.

Alors tant que la salle est remplie, c'est du succès ? non parce que les salles étaient pleines cette année pour un des spectacles qui a eu des très mauvaises critiques et je sais pas pour le vrai public mais moi j'ai bien aimé, donc c'était pas merdique du tout. Mais ça a été défoncé par les critique et il y a beaucoup de gens sont un peu emmerdés quoi. mais il y avait des trucs trop trop bon quand même donc. succès ça veut dire quoi qui a du succès est-ce que c'est parce que tout le monde en parle ? dans la .. tout le monde veut le voir ?

si cette question sur le succès, c'était Carolina Bianchi, le spectacle sur le viol « A Noiva e o Boa Noite Cinderela » à Aubanel, petite mise en sène brésiliennes, personne ne la connaît, la première elle était remplie à même pas la moitié la 2e pareil et à partir de la 3e c'était plein et on n'arrivait plus à rentrer à la salle. c'était très particulier, il y avait une expérience dingue de ce qui se passait sur scène et tout, mais les critiques en ont parlé le truc était attendu c'était il faut absolument voir ça.. énorme succès. Alors que le jour de l'ouverture c'est la première fois que c'est arrivé la direction a informé à tout le monde et alors que d'habitude ça arrive que sur les générales et ils ont dit à tous les salariés on vous offre la place et allez remplir la salle. Ça c'est un succès.

Mais Pauline Bayle qui s'est fait défoncé, la salle a été pleine tout le temps. ...

Oui on a élitistes mais c'est chiant.

Moi je pense vraiment que plus que élitiste c'est pas marrant. on n'est pas marrant. on se marre pas dans les offres. Or dans le théâtre tu veux aller te marrer dans les offres envie de rigoler quoi t'as envie de blagues. On fait de la comédie. Mais juste qu'on a pas cette image là en fait parce que c'est pas du comique.

pas des blagues quoi. Ici les pièces qui remplissent le plus c'est les stand-up, les spectacles drôles. Les gens envie de se marrer. Et ce public là du off lui véhicule beaucoup l'idée que dans le IN on se fait chier, on se marre pas, on a envie de se suicider.

### **9. Programmer pour attirer ? ou attirer pour programmer ?**

Non pour moi c'est évident tu programmes pour attirer les gens.

En fait le public vient pour être surpris. Tu n'as pas de surprise dans le *Off*, quand tu vas avoir 5 années la même pièce dans le même endroit, tu n'as plus de surprise. La surprise compte beaucoup.

### **10. Les actions menées en faveur des pp ?**

Sur les partenaires la société civile etc voilà justement les accompagner dans les programmes qui veulent mettre en scène ou en valeur, en échange de quoi, il nous file de la thune hein il ne subventionne. même si nous on paye ensuite les factures de droit d'auteur. les autres théâtres etc, bah c'est faire le partenariat pour dire que ils font du off mais ils font aussi du *In* et y a des choses qui se passent chez eux et ils utilisent notre puissance de communication.

Les propriétaires et hébergeurs juste on leur donne des sous et ils sont trop content.

Et les figurants bah non c'est plutôt eux qui viennent vers nous.

Mais en règle générale on va pas chercher grand monde en fait. les gens viennent à nous, les compagnies ont va les chercher dans le sens où les programmeurs ont une idée de qui veulent inviter mais avant ça on s'est fait démarcher par des centaines de gens qui disent il y a mon prochain projet c'est ça sera formidable. On est un tel catalyseur d'audience, de communication. pour moi on est d'une très très très grosse force, c'est les médias quoi. médiatiquement la place qu'on prend-on le relais dans les médias quand du coup c'était programmé chez nous on sait que tout le monde va en parler. par contre ce qui est tout au bout si ton spectacle est bon ça va être un jackpot et tu auras des tournées pour plein d'années à venir. mais si tout le monde parle de ton truc merdique, tout le monde sait que t'as fait un truc merdique. alors que tu fais un truc merdique dans le *Off* autant personne ne le saura.

### **15- Est-ce que le festival a mis en place ou applique l'extension de l'offre? Et pouvez-vous me parler de la programmation à l'étranger?**

Dans le spectacle vivant il y a de la musique et de la danse. Mais dans le cinéma pendant le festival on programme des films territoires cinématographique à Utopia, mais je pense que les recettes, elles restent au cinéma et que nous on fait la programmation et du coup bah les gens qui viennent c'est cool pour le cinéma et eux ils acceptent de programmer ce qu'on veut nous quoi mais c'est pas eux, on refile la tune.

Il y a aussi les produits dérivés.

Et il y a en effet ce qu'on vend c'est des spectacles produits par nous, notre production déléguée, nos productions déléguées, donc 3 spectacles en ce moment en tournée par exemple. On vend à l'international ou en France et qui tourne. Et ça c'est on devient compagnie du coup. Pour un autre festival ou lieu on devient nous même les compagnies. On a des pièces qui vont au Japon, en Chine, enfin donc pièces, nos productions délégués ils jouent en français surtitré en japonais. Comme nous on reçoit des polonais, des Américains, des Anglais et on sur-titre tout quoi.

Il faut un réseau pour vendre, .. mais après ils sont concomitants c'est à dire que recevoir toutes ces compagnies, ces théâtres qui viennent ça nous permet de vendre les notres. On fait les rendez-vous parce que « Les amandiers » est venu avec un spectacle de Christophe rock il y a 2 ans, on a pu leur vendre le spectacle

de Olivier en disant « je m'achète ça et moi je vais venir avec ça ». C'est pas obligé, pas obligatoirement si tu me prends je te vends hein mais ça facilite le fait de les avoir, là la relation, donnant-donnant quoi.

Le festival c'est une plateforme professionnelle où tous les acheteurs et vendeurs se retrouvent. Il faut être ici si tu veux vendre ton spectacle et discuter avec des programmeurs et leur en parler même si le spectacle il est pas d'avignon tu vas rencontrer des gens. En fait tu viens parce que tout le monde est là au même moment comme le festival de Cannes. C'est pratique parce que la soirée tu fais des réseaux quoi.

Le bar aussi depuis cette année il est ouvert au public. Pour l'image c'est intéressant de dire que Tiago l'a ouvert au public à partir de 18h.

... Peut être 10% se sont des professionnels, de 130 mille c'est beaucoup. De fait qu'ils professionnels parce qu'ils sont programmés au le festival et qu'ils vont voir d'autres spectacles mais ils sont là pour ça , mais de gens qui travaillent là-dedans des gens dont le salaire vient de ce milieu là en fait. Et en fait le festival nourrit ça aussi c'est beaucoup ça c'est que c'est incontournable pour les gens qui bossent là dedans.

Newsletter- dossier de communication/de production.

## Annexe 5 : Entretiens avec la direction du Festival *In* d'Avignon

### Annexe 5-1 : Entretien avec la directrice de la communication et des relations avec le public

Virginie de Crozé

Date : 18 /11/ 2021

Lieu : Bureaux de Festival

Durée : 40 minutes

#### 1- Donc la première question, c'est votre présentation, et surtout votre rôle dans le festival.

Moi je suis Virginie De Crozé. Ma fonction c'est d'être directrice de la communication et des relations avec le public. Voilà. Donc, je dirais que ma fonction est de traduire au mieux auprès des publics le projet du festival, de le faire connaître, de le faire..., de donner envie et de faciliter du coup la venue des spectateurs dans ce festival. Et quand je dis faciliter la venue ça peut être d'une communication on va dire sur des éléments artistiques mais une communication aussi sur l'information. Parce qu'on sait que venir à un festival c'est quelque chose qui peut être compliquée à organiser, ça peut être aussi une communication sur l'organisation et ça peut être un travail de médiation et de relation avec le public pour faire que les gens qui n'auraient pas, spontanément, l'envie de venir développent cette curiosité. Voilà.

#### 2- La deuxième partie sera essentiellement pour le capital-marque du festival. Donc, la première question, c'est : le nom du festival et son logo ou son symbole sont la marque du festival qui le distingue et le différencie des autres. Quel est le logo du festival ?

Alors, le logo du festival, il a évolué depuis 1947. Il y a eu différents logos. Peut-être un des logos qui a été le plus marquant dans l'histoire du festival, c'est celui qui a été dessiné dans les années 50 par Marcel Jacno, qui était un graphiste assez connu, et qui a donné du coup une empreinte très forte sur cette typographie au tampon. Voilà. Et puis, au fur et à mesure des directions, le logo a très fortement évolué. Et quand nous sommes arrivés en 2014, on a voulu revenir un peu à cette chose assez simple et assez historique, parce que l'idée pour nous était plus de nous inscrire dans une histoire, une filiation, que de dire voilà, on brise les codes parce qu'il y a une nouvelle direction. Et c'est vrai que la direction précédente avait un logo qui existait, qui était un "A" avec une étoile, mais qui n'était pas toujours affirmé sur les documents de communication. Donc, on pouvait par exemple même avoir le programme sans le logo du festival. Ce qui était assez étonnant. C'était un logo assez itinérant, j'ai envie de dire, et nous, on a voilà, on a préféré affirmer quelque chose de très simple. Alors, donc, le côté tampon, qui avait déjà été donné par Marcel Jacno, et puis on a repris du coup les trois clés, parce que, ben voilà, c'est l'histoire de ce festival, de cette ville, de sa relation aussi à la papauté qui est le symbole de la ville. Parce que festival et ville, je dirais pas ne font qu'un mais on est né de cette ville-là et donc voilà, c'est comme si on était l'enfant d'Avignon. Donc il y a quelque

chose d'assez simple. Et dans l'application de ce logo, ce qui est aussi quelque chose de très fonctionnel, où il est repérable de loin on peut jouer sur les tailles, les dimensions, les couleurs et puis surtout on peut l'appliquer partout. Donc il y a quelque chose d'assez peut-être direct, simple, efficace, accessible, voilà. Je vous parle et je le regarde en même temps et voilà, d'assez évident. Qui colle au projet du festival, parce que le projet du festival depuis 1947, ce que Olivier Py a voulu réaffirmer. C'est un festival qui s'adresse à tout le monde, donc accessible. Donc il faut aussi que notre identité graphique raconte ça, et donc je pense que c'est une identité qui est simple et accessible.

#### Est-ce que le considérez-vous comme une vraie marque ?

Je le considère comme un repère très, très signifiant. Je parlerai plus d'identité.

### D'accord. Comment évaluez-vous cette marque-là ?

Alors, on a pas vraiment d'indicateurs d'évaluation de la marque. Voilà. Ça c'est pas quelque chose sur laquelle on a travaillé, si on doit parler d'indicateurs. Par contre, ce qui est sûr c'est que c'est un nom, et c'est une manifestation qui dit quelque chose à tout le monde. Après, les gens peuvent globalement, quand on dit Festival d'Avignon savent que ça se passe à Avignon, savent que ça se passe en juillet, et les gens savent aussi que ça parle de spectacle vivant. Ce que j'ai envie de dire, grosso modo c'est un nom et du coup une marque qui raconte ces trois choses-là. Après, dans Avignon juillet, alors, juillet c'est sûr, les gens ne se trompent pas, Avignon, les gens ne se trompent pas, spectacle vivant, les gens ne se trompent pas. Par contre, là où les gens peuvent avoir une confusion c'est sur ce qui se passe à Avignon en juillet, c'est bien sur le festival mais c'est aussi d'autres choses. Et grosso modo, eux ils font Avignon+juillet = festival. Voilà, une sorte de, à la fois ce qui est bien c'est que, du coup la notoriété est absolue, j'ai envie de dire. Par contre, quand on commence à descendre sur la compréhension du projet et la structuration du projet, là, on doit faire face à énormément de lieux communs et des fois d'erreurs, et en fin de compte, on a un travail de pédagogie à faire, qui est très, très important.

### 3- Comment identifiez-vous l'identité de la marque ?

Alors, c'est la décentralisation. Tout ne se passe pas à Paris. Ça veut dire que la province a une place. C'est une notion d'été, de chaleur et de vacances, qui est très importante, et donc de fêtes et de disponibilité. Et, la 3<sup>ème</sup> chose, c'est la place du spectacle vivant, et, j'ai envie de dire de la création, mais au-delà de la création, de la surprise. C'est-à-dire que, bien sûr on vient voir des spectacles, bien sûr on va voir des premières, des créations, mais on vient aussi voir des choses qu'on ne pourrait pas voir ailleurs. C'est pour ça que je dis surprise. Parce que comme c'est l'été et qu'on est en vacances,

on peut tout à fait aller voir une pièce qui dure 18 heures, alors que, je sais pas moi, en mois de novembre, c'est plus compliqué après le boulot. Voilà. Donc, c'est la notion d'expérience qui est importante, et de foisonnement. C'est-à-dire qu'il peut se passer énormément de chose. Quand on pense à cette manifestation, on pense au nombre de personnes dans les rues, on pense au nombre de spectacles. Il y a quelque chose comme ça qui est très, très riche.

### 4- Comment évaluez-vous la notoriété de la marque du festival ?

La notoriété, elle est internationale. C'est-à-dire, vous pouvez en parler partout dans le monde, grosso modo, les gens arrivent à savoir ce qu'est le Festival d'Avignon. Peut-être grossièrement, mais ça parle à peu près à tout le monde. Et ce qui est intéressant c'est que la notoriété de la ville, c'est-à-dire qu'à chaque fois qu'on parle du Festival d'Avignon on prononce le mot « Avignon », et donc, pour la ville c'est quelque chose comme le Pont d'Avignon. Ils ont 2 entités comme ça extrêmement fortes, sur lesquelles ils peuvent communiquer. Et si on regarde les audiences, que ce soit les audiences audiovisuelles ou les audiences du site ou les audiences en terme de, voilà, de public, c'est quelque chose qui intéresse et qui fait qu'on va fédérer autour de nous beaucoup, beaucoup d'acteurs. Donc, la notoriété, c'est aussi être très attractif par rapport, énormément de partenaires veulent être à nos côtés, que ce soit les partenaires médias, que ce soit les partenaires institutionnels, voilà. On est un peu l'ampoule.

### 5- On va parler des parties prenantes ou des acteurs qui sont impactés ou qui impactent les objectifs et les activités du festival. A votre avis, est-ce qu'ils sont fidèles à la marque ?

Oui

Alors, par exemple, en terme de public, on voit qu'on a une énorme proportion de gens qui reviennent. Il y a des gens qui entrent en festival dans les pattes, pour certains, c'est un incontournable. Ils économisent toute l'année pour se payer des vacances culturelles et venir au festival. Ça, on a pu s'en rendre compte et le mesurer quand on a annulé l'édition, il y a donc un an un an et quelque. Pour certains, ça a été un vrai deuil. Et c'est comme, on appelle ça la chronobiologie des festivals. C'est-à-dire que les gens ont presque leur vie marquée par

des grands marqueurs temporels comme ça, des grands repères. Et le festival est pour une grande partie du public un marqueur temporel très fort. Et ils vont se retrouver à Avignon au mois de juillet, et c'est une sorte de bouffer, bouffer de vie et d'intelligence de culture et de partage et de fête, qui est très important pour eux. Donc, ça, voilà. J'ai envie de dire c'est déjà le premier acteur très fort. Et c'est la même chose avec les professionnels, parce que, c'est peut-être pour ça que le festival a si bien

Comment ?

marché, ce qui était l'intuition très très bonne déjà, j'ai envie de dire. C'est-à-dire de faire ça pendant un temps de vacances quand les gens sont disponibles, et très très vite, les professionnels qui travaillent toute l'année, de septembre à juin, profitaient de leur temps de vacances, c'était encore les années 40,50, on partait pas forcément à l'étranger, grosso modo, on allait en vacances dans le sud de la France parce qu'il fait beau et il y a de la lavande, des cigales et le pastis, je plaisante, mais en gros c'est un peu ça, et on profite de ses vacances pour aller voir des pièces de théâtre qu'on va acheter. Donc on fait aussi son job et après on va les diffuser toute l'année. Donc c'est devenu très très vite un énorme rendez-vous des professionnels, et pareil, c'est devenu une plateforme de visibilité, d'achat et beaucoup de rencontres, de rendez-vous, de réseaux qui se font à Avignon. Donc, c'est très rare les professionnels qui ne descendent pas à la ville. Donc ça c'est un marqueur important. Tous les médias sont là, français et internationaux. Donc oui, quand je vous dis qu'on est l'ampoule il y a vraiment, et on le voit, on a des sollicitations, je parle pas des artistes, mais on a aussi des sollicitations d'énormément de partenaire pour faire des choses à Avignon pendant le cadre du festival.

Et en termes de pouvoir public.

Et Alors, ce qui est assez rigolo par rapport en terme de pouvoir public, grosso modo, on va dire du président, premier ministre et autre, ambassadeurs ....etc, des gens viennent à Avignon. Donc, on a quand-même un côté protocolaire institutionnel qui est important. Et on a aussi beaucoup d'institutions qui font des rendez-vous professionnels. Par exemple, on a des sessions de formation des élus des partis socialistes à Avignon. Ils se donnent rendez-vous à Avignon, c'est un temps de travail, ils voient les spectacles, ils se forment à la culture, c'est aussi intéressant à cet endroit là.

Oui, super, ok.

Rire. Oui, par exemple c'est assez rigolo. C'est des choses qui sont pas forcément connues, mais il y a... vous voyez ce que c'est la CGT, force ouvrière ?

Non.

Ce sont des syndicats très forts, donc plutôt qui ont à défendre la cause ouvrière et qui sont donc très moteurs dans ce qu'on appelle l'éducation populaire. C'est-à-dire permettre aux ouvriers, aux employés de s'éduquer aussi par la culture, de s'élever par la culture. Et donc la préoccupation, l'éducation artistique et culturelle est très forte chez eux, et ils viennent chaque été organiser des séminaires de travail avec des relais syndicaux avec qui on travaille. Par exemple, moi j'anime une après-midi de session de travail avec eux et on se dit qu'après, quand ils repartent dans leurs syndicats pour travailler avec telle entreprise etc, ils sont formés et mieux armés pour être des

médiateurs. Donc on a aussi, j'ai envie de dire, presque une sorte de, on forme d'une certaine façon des acteurs institutionnels à une meilleure compréhension de la culture et on imagine qu'ils vont la transmettre par la suite.

6- Donc, à votre avis quelle est la qualité perçue de la marque du festival ? très bonne.

Comment ?

C'est la nation de qualité qui est, qui est... emmmmm, c'est une programmation enfin, c'est un peu, ça me fait penser un peu alors, nous on dit pas ça mais en festival de Cannes ils ont, « films sélectionnés à Cannes », je crois que c'est la mention. Nous, on a pas ça, mais pour un artiste être choisi, être programmer et mis dans la programmation du Festival d'Avignon, c'est une reconnaissance. C'est presque, je sais pas si vous connaissez le terme d'être « adoubé ». C'est un terme du Moyen-âge. On avait un seigneur qui faisait comme ça avec son épée sur l'épaule et c'est un peu comme une sorte de marque de reconnaissance pour la profession. Et donc du coup, voilà, un spectacle qui passe au festival à tout de suite bénéficié de, l'artiste bénéficie tout de suite à mon avis d'une autre attention de la part des médias ou des professionnels et c'est comme s'il était passé dans la cour des grands d'une certaine façon.

#### 7- À part le nom et le logo, est ce qu'il y a d'autres actifs ou propriétés liés à la marque du festival?

Oui, on a maintenant, on a une salle qui s'appelle « la Fabrica du Festival d'Avignon ». Donc on a déposé le nom Festival d'Avignon. Voilà, et puis, et puis on a une société de valorisation du festival, et donc on a dû déposer la marque « Festival Expérience », voilà. Une société de valorisation du patrimoine audiovisuel du festival.

#### Quelle est la valeur qu'ils ajoutent à la marque du festival ?

La Fabrica, c'est un peu notre ancrage. Sur le propre d'un festival c'est d'avoir des programmations mais chez les autres. On est très très dépendant de l'extérieur. C'est la ville qui nous prête le Palais des Papes, le Cloître, c'est un lycée qui nous prêtait le gymnase. On est pas chez nous. Et la Fabrica, c'est peut-être le seul endroit où on est chez nous. Donc, il y a ça, ça veut dire qu'on a une maison, donc c'est pas rien, et qu'on peut faire des choses comme on veut toute l'année dans cette maison. Donc, ça nous donne effectivement des racines. Et cette Fabrica, elle est utilisée une grande partie de l'année pour faire de l'éducation artistique et culturelle, faire des projets avec les écoles, les associations. Donc, ça nous donne la possibilité d'être chez nous et de faire ça, et ça nous donne aussi la possibilité au printemps de nous transformer en un lieu de création. Parce que, à la Fabrica, on a 18 appartements, et donc on peut loger des artistes pendant longtemps et ils peuvent y répéter. Donc, on est vraiment sur une unité de fabrication de spectacle. Donc pour moi, ça nous donne voilà, quelque chose de, voilà, d'ancré. ça c'est la première chose. Et l'autre chose une société FXP ça veut dire que, ben on a pris, on a, le tournant patrimonial mais de patrimonial et de diffusion. C'est-à-dire que jusqu'à présent, moi, c'est une chose qui m'avait marqué quand je suis arrivé au festival. Vous savez, à Avignon il y a la Bibliothèque nationale de France BnF. C'est le seul lieu en province, sinon la BnF est à Paris. Et ça a été créé pour les archives du festival. Donc, à un endroit de la communication, quand on vous dit que tout ce que vous produisez finit à la Bibliothèque nationale de France, il y a un petit enjeu. Et à côté de ça, ça veut dire qu'on a un patrimoine historique, voilà. Mais jusqu'à présent les pièces sont immatérielles, enfin. Donc, là l'idée c'est de se constituer un patrimoine historique mais audiovisuel. Et donc je pense que ça nous permet une diffusion, un rayonnement et puis, et puis d'avoir, oui une mémoire.

#### 8- Est-ce que le festival a des alliances de marque ?

Alors, oui et non. On n'appelle pas ça des alliances de marque. On appelle ça des conventions de partenariat ou des choses comme ça. Mais je sens que certains partenaires commencent à avoir effectivement des usages, des noms très très codifiés. Par exemple les Jeux Olympiques avec qui on a

commencé à travailler ont des usages vis-à-vis des noms et l'utilisation des logos qui est assez poussé, voilà. Nous, on est quand-même plus en mode sympathique. Donc, on a des chartes, on a des usages, mais on reste quand-même, on va pas se faire de procès si le truc fait 2,5cm et pas 2,7cm. Voilà, il y a raison garder. On s'appelle pas Coca-Cola non plus. Et surtout il y a pas des enjeux économiques, et puis il peut y avoir des enjeux d'image, il peut y avoir des enjeux de notoriété, il y a pas d'enjeu économique. Donc j'appelle ça des conventions de partenariat. On va rester simple.

#### 9- À votre avis, est-ce que la marque du festival crée de la valeur pour ses clients ou ses parties prenantes ?



Oui, énorme.

Comment ?

On le voit bien, on le voit bien, par exemple moi je suis très très sollicitée, dès qu'on travaille avec quelqu'un, que ce soit un partenaire ou un prestataire, il nous demande d'utiliser notre nom dans des posts de réseaux sociaux etc, etc. Tout de suite. Donc pour eux, s'ils indiquent qu'ils travaillent pour le Festival d'Avignon c'est la possibilité d'avoir de nouveaux clients. Donc oui, oui c'est énorme.

Et en termes de pouvoir public, Pourquoi ils sont du côté du festival ?

C'est variable. Par exemple, le département en ce moment il est très très sensible au fait qu'on développe une politique de développement durable RSE et ça correspond beaucoup à la mission très sociale du département, par exemple. Donc ce sont des accords de mission.

10- Comment, à votre avis, la marque du festival crée de la valeur pour le festival lui-même? Ben, elle va rajouter de l'attractivité, donc elle va rajouter du monde, elle va rajouter de l'argent elle

va rajouter, par exemple.

11- Est-ce que le festival adopte une stratégie de protection et de contrôle de la marque du festival ?

D'une certaine façon oui. C'est-à-dire que moi je demande à tous les partenaires de me faire valider l'usage du nom Festival d'Avignon quand ils le mettent quelque part. Ça dépend, si c'est un artiste qui écrit un dossier ou un courrier, il va pas me faire valider. Mais par exemple si un artiste veut utiliser le logo je lui demande vraiment dans quel cadre, je demande à valider les

documents de communication, pareil pour les partenaires. Il n'y a rien qui, normalement, utilise le logo ou le nom sans que je ne sois informé sans que je sois d'accord.

Et si le cas arrive ?

Que ça sorte sans, alors, si c'est bien fait, voilà, si je suis pas ok je peux téléphoner, écrire voire interdire un usage.

D'accord, ok. Donc, ça dépend.

Ben ça dépend comment c'est fait.

Oui, oui, c'est ça, d'accord.

Et ça dépend aussi comment on s'entend avec le partenaire.

Ben oui, bien sûr. Ah bien sûr, ok.

Mais c'est important. Par exemple l'année dernière on a eu comme partenaire une société qui nettoyait les salles à cause de la pandémie, à cause du Covid. Et ils voulaient absolument faire de la presse, avoir des articles et donc ils avaient décidé de faire des communiqués de presse. Heureusement que j'ai validé le communiqué de presse qui parlait du festival, parce qu'il parlait pas du festival, il parlait du *Off*. Et donc du coup, c'est toujours important pour nous de surveiller un peu les éléments de langage, parce que même les gens avec qui on travaille des fois, ils ne font pas la distinction. Quand je dis qu'il y a besoin de pédagogie il y a vraiment besoin de pédagogie.

C'est étonnant.

Oui.

Non, souvent les gens font spectacle+Avignon+juillet = Festival d'Avignon. Or Il y a le festival d'Avignon il y a tout le reste.

12- De quelle manière ou en combien de catégories classez-vous vos parties prenantes ou vos acteurs du festival ?

On a les institutions. On a, ben c'est si facile en fin de compte. On a tout ce qui est tutelle et pouvoirs publics, les subventions publiques, toutes les sociétés qui nous donnent de l'argent. Ça peut être de la

Ok. C'est bizarre.

société de droit d'auteur, voilà, comme des instituts étrangers. Voilà. Comme parties prenantes, après, il y a bien sûr les artistes, voilà. On a tout une palanquée de partenaires médias. Et après, on a des partenaires avec qui on est dans la réflexion et on peut organiser des débats, des rencontres ou d'autres projets, voilà. On a les partenaires qui sont les lieux qui nous accueillent parce que comme je vous disais le festival, on va chez les autres, donc voilà, ça c'est important. Il y a du réseau. Et puis il y a tout ce qui est mécènes, mécènes et entreprise qui nous aident. Voilà.

13- Pouvez-vous me parler en général des facteurs économiques qui sont autour du festival ou qui l'impactent ?

C'est énorme. Alors déjà on est un gros employeur. On a 33 salariés permanents mais l'été en monte à 1500, une chose comme ça. Et avec les artistes on doit monter à 3000. Tous ces gens-là habitent ici ou viennent habiter ici, plus le public qui vient pour les vacances, donc ça veut dire que, forcément, il y a des énormes dépenses qui sont fait à l'endroit des transports qui sont faites à l'endroit des logements et qui sont faits à l'endroit des commerces, de bouche, de restauration et autres. Donc, on

impacte, on va dire, toute la sphère économique. Voilà. On disait que par exemple une personne qui dépense 100 € en billetterie va dépenser 600 € dans la ville. Donc, ça c'est très important. Et après, il y a toutes les retombées indirectes qu'on du mal à mesurer. C'est-à-dire qu'on va avoir des fournisseurs de bois pour la construction des décors, voilà, c'est assez, ça se fait par ricochet. Et puis quand je vous disais qu'une compagnie qui passe à Avignon après un calendrier de tournées et d'achat plein pendant 4 ans, voilà, on crée une richesse une valeur sûre.

14- Et pouvez-vous me parler des facteurs réglementaires et politiques qui impactent le festival ?

Politique oui, puisqu'on a un conseil d'administration qui comporte l'état, la région, la ville, département etc. Donc la nomination même du directeur et la convergence de tous ses intérêts politiques, donc oui. Les sommes allouées au projet sont forcément politiques puisqu'il faut que les tutelles soient en accord avec le projet. Voilà. Politique, aussi les messages qu'on passe, parce que moi j'ai pu voir les différentes conférences de presse qu'on a faites font que la parole du directeur ou du festival est très très écoutée et très suivie par d'autres structures. Donc il y a un effet politique pour moi derrière. Voilà.

Réglementaire je vois moins. On a quand-même des impacts sur la fermeture le soir des cafés des restaurants des choses comme ça. Donc, ça peut être réglementaire dans l'espace de vie de la ville, j'ai envie de dire. Donc oui, il y a forcément du coup des, enfin les tutelles, la ville, la préfecture sont obligées de statuer, prendre des décisions sur le sens de circulation, enfin, voilà. Ça impacte quand- même la puissance publique et la vie de chacun.

### 15- Pouvez-vous me parler des facteurs technologiques qui impactent le festival ?

Alors, il y a peut-être trois choses technologiques. Les artistes utilisent de plus en plus de technologies avancées. Donc il faut que, soit on achète ou on loue d'autres types de matériel, et puis qu'on forme aussi les techniciens. Donc ça c'est important. L'autre chose, j'ai envie de dire, c'est les usages du numérique qui bien-sûr font que les gens viennent au festival en achetant plutôt par internet et que donc du coup c'est à nous de développer les sites et les sites marchands qui arrivent à bien vendre et vendre rapidement. Donc ça c'est très important. Voilà. Et la troisième chose, c'est, on est une manifestation tellement importante et tellement complexe que même en interne, et donc là, nous en nos modes de travail, il faut aussi qu'on utilise des outils plus collaboratifs, et donc avec une certaine technologie on va dire, dedans, pour qu'on arrive à bien travailler ensemble. Donc, ça va être des logiciels sur l'activité du festival, de planification d'activités ou autre.

### 16- Les facteurs socioculturels qui influencent le déroulement et le bon fonctionnement du festival.

Ah. Oui, on a eu affaire par exemple à deux, à plusieurs reprises à des événements sociaux qui n'ont pas empêché le festival dans sa globalité mais qui ont pu le bloquer un certain moment. Ce sont par exemple des grèves. Notamment des revendications par exemple des intermittents sur le statut de l'intermittence, les retraites etc. On a failli être impacté par le mouvement des gilets jaunes, voilà. Souvent comme beaucoup de monde se retrouve en juillet à Avignon et il y a la presse, très souvent on peut avoir des groupes qui souhaitent prendre la parole pour parler de leur cause. Et donc on peut avoir, à faire face à des manifestations sociales.

#### Pour profiter des médias.

Exactement. Voilà. Ce que je vois aussi peut-être c'est une professionnalisation du métier qui fait que s'il y a peut-être 20 ans, j'ai pas envie de dire que la bonne volonté suffisait, mais maintenant on arrive à des métiers avec une très forte technologie, et donc une forte valeur ajoutée. Donc socialement, ça veut dire aussi que le recrutement va être très différent. Voilà.

### 17- Enfin la dernière question, en général, comment évaluez-vous le fonctionnement du festival et sa dynamique d'évolution dans le temps ?

Bah le nombre de spectacles, le nombre de spectacles étrangers, le nombre de créations, l'évolution des artistes hommes femmes, voilà. Il y a des indicateurs, artistes jeunes moins jeunes, voilà, il y a des indicateurs puis les indicateurs de public. La fréquentation aussi, la sociologie du public. Donc ça c'est important. On de plus en plus des indicateurs sur la RSE et donc voir si on est aussi dans des pratiques plus conscientes ou soucieuses du bien-être. Voilà, c'est ce genre de chose qui ...

Est-ce que je suis satisfaite, ce qui est bien c'est qu'on s'améliore. Ça veut dire qu'on est figé sur des principes et qu'on essaie de, chaque année, de tirer les conclusions et de s'améliorer. Donc on a plus de porteurs de projets femmes, on essaie d'avoir une politique de recrutement plus inclusive, moi je travaille beaucoup sur l'accessibilité aux personnes handicapées, donc, voilà, il y a des vrais leviers de progrès sociaux. Ça je pense que c'est important. C'est à dire qu'on n'est pas juste une manifestation de spectacle, on est aussi une manifestation qui essaie en interne et en externe d'être à peu près en accord avec ses valeurs, de mettre en application ses valeurs.

#### D'accord. Ben on a fini. Je vous remercie beaucoup.

Je vous remercie. C'était intéressant.

## Annexe 5-2 : Entretien avec le directeur délégué

Paul Rondin

Date : 04 /11/ 2021

Lieu : En ligne – Durée : 53 minutes

### 1- Donc la première question, c'est votre présentation, et surtout votre rôle dans le festival.

Donc moi, je suis le directeur délégué du festival. En anglais ça serait *executive*. Et ça parle mieux que délégué en fait, parce que délégué à quoi? Déléguée à tout, en réalité, puisque moi, je chapeaute absolument tous les domaines du festival, sans exception. J'ai la responsabilité à la fois de la sécurité du public jusqu'aux arbitrages artistiques avec Agnès Troly, qui est directrice de la programmation, et Olivier Py, bien sûr, qui est le directeur du festival. Donc, c'est très très vaste, et c'est pour ça que je dis souvent que je préfère, pour le coup, moi qui défends tout à fait la langue française, mais, c'est vrai que le terme anglais est beaucoup plus évident. Et exécutive, ça veut bien dire ce que ça veut dire, c'est à dire Il faut qu'à un moment donné, les idées deviennent opérationnelles, et que donc les choses se fassent. Donc, c'est très transversal et j'ai notamment en charge aussi, jamais seul parce que vous ne vous dirigez jamais seul une entreprise du type Festival d'Avignon, d'autant moins que le Festival d'Avignon, c'est une histoire dans laquelle vous vous inscrivez. Je veux dire par là que vous vous mettez au service de cette histoire. Vous vous mettez au service de ce monument incroyable qu'est le Festival d'Avignon, et vous ne pouvez pas arriver en disant que vous allez l'inventer ou le réinventer, ou ce genre de chose, si vous voulez. Il faut à la fois beaucoup d'énergie et beaucoup d'humilité. Donc beaucoup d'ambition pour le festival mais qui est une ambition du festival, et pas votre ambition. Vous voyez ce que je veux dire? C'est un peu, un peu délicat. Donc, se mettant ainsi au service de ce projet qui vous dépasse, vous êtes au service, évidemment, des artistes et des spectateurs, c'est à dire faire en sorte que les deux se rencontrent. Et donc, vous trouvez des moyens pour les uns et pour les autres pour leur permettre, un, de créer et de produire des spectacles, et pour les spectateurs, quels qu'ils soient, de pouvoir accéder aux œuvres. Et quand je dis quels qu'ils soient, c'est évidemment ceux qui ont les moyens et qui ont déjà une culture et des pratiques de spectateurs, mais c'est aussi tout ceux qui ne viennent pas. Puisque il y a une vraie mission d'intérêt général dans le Festival d'Avignon, puisqu'il est à majorité financé par des fonds publics, que ce soit l'Etat ou les collectivités territoriales. C'est entre 55 et 57%. Ça dépend des années. Mais vous voyez, la majorité est publique, donc, on doit un service public de la culture aux gens. Moi, je mets tout ça en musique. Et notamment, il est vrai que quand, avec tout ce que je viens de vous dire là, quand on est arrivé avec Olivier Py, la question qu'on s'est évidemment posée, c'est..., c'est un monument, mais ça doit être un monument vivant. Parce que l'ADN extraordinaire du festival, c'est le patrimoine, c'est la ville, c'est la cour d'honneur, les cloîtres, etc., mais c'est de la création, c'est de l'hyper vivant. Et c'est du populaire. Comment vous mélangez tout ça? Comment vous arrivez en .... nous, on a commencé en 2014, à faire que ce discours là, cette image là, reste cohérente et véridique ? Que ça ne soit pas juste un emballage, mais bien la réalité du projet que vous défendez. Et ça, ça nous a amenés à, ça, ce n'est pas le sujet d'aujourd'hui mais, ... à investir l'espace public et à renforcer, à rendre plus visible la gratuité, par exemple, pour aller chercher de nouveaux publics. Ça a été de dire qu'il fallait envoyer des signaux très forts à des publics jeunes, avec des abonnements à 10 euros la place, des choses comme ça, mais surtout, ça a même amené à penser « identité du festival ». C'est à dire comment on raconte le festival? Quelle est la notoriété du festival? Quelle est la réputation du festival? Et vous arrivez à quelle est la marque? Est ce que le festival est une marque? Voilà. Et du coup, comment on valorise cette marque? Et l'autre facteur qui m'a amené à pousser encore un peu plus loin ce travail, c'est les demandes incessantes internationales, ou d'élus ou de diplomates ou d'opérateurs culturels internationaux, venant nous voir en nous disant : est ce que vous pourriez nous faire le Festival d'Avignon? Est ce que vous pourriez arriver avec une ingénierie qui, dans ma ville ou dans mon pays, pourrait créer l'équivalent du Festival d'Avignon? Ce qui est évidemment impossible. Comme dit Py, le Festival d'Avignon est à Avignon. Ça s'entend, c'est dans le nom. Mais c'est consubstantiel. Et c'est ça qui est intéressant et c'est pour ça que je vous le disais tout à l'heure, la bonne pratique, elle est très relative. En tout cas, sa reproduction est relative. Et voilà, donc, moi j'ai beaucoup beaucoup travaillé pendant huit ans, précisément sur la valorisation de la marque.

### 2- La deuxième partie sera essentiellement pour le capital-marque du festival. Donc, la première question, c'est : le nom du festival et son logo ou son symbole sont la marque du festival qui le distingue et le différencie des autres. Quel est le logo du festival ? et Comment évaluez-vous cette marque ?

Sur l'évaluation en fait, elle est passée pour le coup, par une visibilité médiatique. Le Festival d'Avignon, c'est à peu près 600 journalistes accrédités chaque année, ce qui en fait probablement la manifestation de spectacles vivants de création la plus médiatisée au monde. Donc, ça c'est une réalité, c'est un fait. C'est la manifestation qui génère probablement aussi le plus de visibilité audiovisuelle, c'est à dire à la télé. Or, le théâtre et la danse contemporaine sont très, très, très minoritaires. J'emploie vraiment le terme télé exprès. Dans un média populaire, dans un média accessible à tous. Donc, c'est là que vous voyez qu'il y a une très forte attente et surtout, vous vous rendez compte que j'ai eu..., vous me direz que c'est un accélérateur de prise de conscience, mais, nous, en 2014, Il y a eu un conflit très fort une fois de plus sur l'intermittence du spectacle, et du coup, on s'est aperçu à quel point tout le monde attendait l'ouverture ou non du Festival d'Avignon.

Et là, on s'est aperçu aussi, au delà de l'hyper notoriété du Festival d'Avignon, du symbole qu'il représentait. C'est-à-dire, si le Festival d'Avignon ouvre, alors tout va bien. S'il ferme, alors c'est fini. Et ça, ça s'est reproduit plusieurs fois. Et la dernière fois, c'est en 2020, avec l'annulation du fait de la pandémie. C'est, vous ne pouvez pas imaginer. Si vous avez des collègues qui vous appellent du fin fond du monde, de l'autre côté de la planète, en vous disant : vous allez le faire ou pas? Et là, c'est une mesure, évidemment, qui n'est pas très scientifique. Mais en même temps, vous savez exactement où vous êtes. C'est par ailleurs une pression assez considérable. Donc, une fois que vous savez ça, vous mesurez l'impact médiatique et donc la notoriété du festival. Il est le symbole dans son genre très théâtre. Même si on fait de la danse et d'autres choses, c'est vraiment le théâtre. Mais, c'est au delà de ça, le Festival d'Avignon. Et c'est là qu'on bute sur le particularisme de la marque. Parce qu'au fond, si vous faites une étude, vous regardez toutes les études de marketing touristique, Avignon, c'est le pont, qui n'a aucun à peu près aucun intérêt, mais le pont reste une célébrité, alors qu'il est... Il est plus connu que le Palais des Papes. Et la deuxième occurrence, c'est Festival d'Avignon, dans le monde. Donc, il y a cette chose qui flotte. Moi, ma responsabilité en tant que directeur délégué, puisque j'ai un mandat, je suis comme Py. On fait deux mandats de quatre ans. ça fait 8 ans en tout. Bon, Il y a une année de plus à cause de la COVID, mais ça, on le met de côté. Donc, j'ai une mission qui est courte dans le temps. Une fois que j'y ai mesuré la notoriété du festival, je me suis dit : mais alors, comment elle dure? Comment, quand moi je partirai, elle sera aussi importante voire plus importante qu'elle ne l'était quand je suis arrivé? Puisque ma responsabilité, c'est d'entretenir cette visibilité du Festival d'Avignon. Mais le monde change. C'est à dire, je ne suis pas idiot, il y a toute une génération qui ne regarde plus la télévision, qui n'écoute plus la radio, qui ne lit plus la presse écrite. Donc, comment on continue de valoriser la marque auprès de cette génération là? Dans la pratique médiatique d'un certain nombre de personnes, ça, c'est la première chose. Et la deuxième, excusez moi juste un instant, ... Pardonnez-moi... La deuxième chose, c'est comment est-ce-que, d'une part, ces pratiques évoluent, mais aussi comment le regard international peut-il être entretenu dans la mesure où il est quand-même extrêmement difficile, pas difficile, nous faisons des tournées de spectacles du festival, mais au delà de ça, comment est-ce qu'on arrive à répondre à la fois à l'attente, au désir qu'ont un certain nombre d'opérateurs dont je parlais tout à l'heure sur « venez faire un festival d'Avignon chez moi », ou « quel spectacle de festival d'Avignon on pourrait avoir ». Si vous avez un spectacle du Festival d'Avignon, vous n'avez pas le Festival d'Avignon. C'est une expérience globale. Donc, partant de là, comment on répondait à ça et comment on consolidait la marque à l'international, dans le même temps, avec autre chose qu'un spectacle qui tourne ou de l'ingénierie qui, finalement, ne se voit pas, et puis de toute façon on n'avait pas le temps de le faire et ce n'était pas notre métier premier ? Donc c'est là qu'on s'est posé la question d'utiliser de nouveaux outils pour arriver à travailler vraiment la marque. Donc, à la fois le numérique, des nouvelles pratiques pour les spectateurs et la réponse à la possibilité d'ingénierie. En fait, on balaie l'ingénierie et on vend une marque ou on vend une expérience sous marque Festival d'Avignon, sous réputation Festival d'Avignon. Je ne sais pas si c'est clair.

### 3- Comment identifiez-vous l'identité de la marque du festival ?

Alors... attendez. Avant de dire ça, parce que c'est intéressant. Je ne vous ai pas répondu à la question du logo. Mais c'est intéressant parce que, justement, on a décidé, nous, en arrivant, il y a quelque chose qui nous choquait un petit peu auparavant, c'est que le nom « Festival d'Avignon », le logo en fait, changeait tout le temps sur les affiches. Et à partir de 2014, si vous regardez, nous, c'est au contraire. Le logo est en pleine affiche, pleine page, toujours. Il y a une illustration derrière puisque il n'empêche de faire une affiche originale, passer une commande à un artiste, un plasticien chaque année, mais le logo est en pleine face et il ne change jamais. C'est-à-dire, nous avons réinvesti le côté patrimonial du festival d'Avignon, ce tampon fait par Marcel Jacno, vous voyez, comme un pochoir avec les trois clés, c'est toujours le même, et en même temps derrière, celui qui fait ou celle qui fait l'illustration de l'affiche c'est un artiste vivant contemporain. Donc on a bien les deux, la double image du patrimoine et la création contemporaine. Donc ça, nous l'avons créé et vous envoyez un message, à

mon sens, en tous cas c'est ce que j'ai voulu faire et c'est ce qu'on a fait jusqu'à aujourd'hui évidemment. Du coup, ça m'amène à votre question suivante, comment on identifie la marque exactement comme ça? C'est à dire il faut que sans arrêt raconter que ça n'est pas justement, ça n'est pas le palais des papes le Festival d'Avignon. Ça n'est pas un monument, certes magnifique, mais ancien, et j'ai envie de dire mort. C'est tout le contraire. D'où cette double identité tout le temps à cultiver du patrimonial et de la chose hyper contemporaine en train de se faire. C'est à dire vous êtes dans le passé, vous montrez le présent en disant ça sera l'avenir. C'est comme ça qu'on construit le discours autour de la marque et de la réputation du Festival d'Avignon. C'est difficile à mesurer mais ça veut dire que vous n'affichez jamais une seule des ces choses là. vous n'affichez jamais l'hyper contemporain sans l'historique, l'histoire, le patrimonial, vous n'affichez jamais seulement la cours d'honneur, parce que tout le monde ne parle jamais que de la cours d'honneur, vous voyez? Et ça ne peut pas suffire, sinon vous réenfermez le festival dans quelque chose d'ancien. Et puis, surtout la meilleure réponse à mon sens, c'est les artistes qui font la réputation. C'est la programmation artistique en réalité. C'est à dire que c'est le mélange, le fait que ce qui a été offert aux spectateurs c'est quelque chose qui est absolument dans son temps, c'est une diversité, c'est les régions du monde qu'on connaît moins, c'est de plus en plus de femmes, c'est ..... etc.,etc. C'est comme ça que vous pouvez montrer aussi que le Festival d'Avignon reste le plus dans son temps et donc le plus à même de représenter un symbole, une modélisation pour d'autres manifestations culturelles.

#### 4- Comment évaluez-vous la notoriété de la marque du festival?

Je ne pourrais pas vous répondre à ça, j'en sais rien. Honnêtement je ne sais pas. L'évaluer c'est très difficile à part vous dire que, à chaque fois que je lance un projet sous la dénomination Festival d'Avignon, ça marche. C'est encore moins scientifique je vais vous le dire autrement pour être plus sérieux, donc je lance, une fois que je vous ai raconté tout ça, j'arrive à une possibilité, c'est de générer des contenus numériques et audiovisuels sous marque festival d'Avignon pour pouvoir répondre précisément, pour pouvoir entretenir la réputation partout en France mais surtout dans le monde. Je propose ces contenus un peu comme ça pour les tester, et là, c'est un déferlement de monde. c'est à dire en très peu de temps on est en chine, en Corée en en Amérique du sud, en Amérique du nord, et on nous demande, on nous demande, on nous demande, aussi bien de diffuser des captations du Festival d'Avignon dans des cinémas à Seoul, que d'être sur la plateforme LG Arc Center en Chine, que d'être dans les universités américaines avec des life talk d'artistes, que... etc etc. Et là, donc là, vous mesurez que, en fait, oui, les gens ont envie d'accueillir sous la dénomination Festival d'Avignon un certain nombre de choses, de partager un certain nombre de choses. C'est un label de, avec le quel les gens sont complètement en confiance, et d'autant plus que ça n'est pas seulement une marque France, c'est une marque France qui accueille l'international. C'est à dire que moi je, à chaque fois que je propose des contenus Festival d'Avignon il n'y a pas que des français dedans. Vous voyez ce que je veux dire ?

C'est-à-dire qu'on va aller chercher précisément... c'est ça qui me renforce encore et qui montre qu'on est sur un positionnement international et pas seulement avignonnais, français,... Mais c'est difficile à mesurer pour autant.

#### 5- Les parties prenantes sont les individus ou les groupes pouvant affecter ou être affectés par la réalisation des objectifs organisationnels, qui dépendent de l'entreprise pour réaliser ses leurs buts propres, et dont cette dernière dépend pour assurer son existence. Donc, à votre avis, est-ce que ces parties prenantes, ou des stakholders en anglais, est-ce qu'ils sont fidèles à la marque du festival ?

Oui, oui. Quels qu'ils soient, en réalité c'est drôle mais le public est très fidèle. C'est à dire il y a une transmission de la pratique du festivalier avignonnais, les mécènes sont très fidèles et en général ils s'inscrivent dans le temps. Les partenaires autres que mécènes sont très fidèles, les financeurs aussi, publics ou privés, et je dirais que c'est ... oui c'est ça après sur, précisément des gens qui voudraient partager la marque Festival d'Avignon ailleurs comme on en parlait juste avant, c'est moins évident. C'est d'abord, c'est plus récent comme processus et donc il faudra voir, et j'en suis moins certain, c'est à dire je pense que la fidélité vient vraiment de la présence à Avignon. Donc ça dépasse la valeur marque. Ceux qui viennent une fois à Avignon, quels qu'ils soient, quels partenaires que ceux soient, quels acteurs de festivals que ceux soient, au sens ou vous l'entendez, entrent en fidélité. Comme si quand-même la présence réelle au festival faisait que là, pour le coup, on y revient, on y revient, on y revient. Vous voyez ce que je veux dire ? Il y a un vrai attachement à la marque. Et par exemple,

ça a l'air idiot mais c'est un petit symbole, la boutique du Festival d'Avignon marche très bien. C'est à dire les gens ont envie d'acheter, de repartir avec la marque festival sur un objet, quel qu'il soit. Ça peut être une tasse, un carnet, un sac, et donc ça, vous vous apercevez que votre marque marche bien. C'est un petit élément, vous voyez, mais qui est symptomatique.

#### 6- À votre avis, quelle est la qualité perçue de la marque du festival?

Il y en a plusieurs. Je vous ai plus ou moins dit les choses déjà. C'est à dire durer dans le temps et donc solidité, Inscription dans un patrimoine à la fois patrimoine architectural, donc histoire, mais aussi patrimoine du spectacle vivant, et place de la création. C'est à dire une fois qu'on a dit tout ça, il y a la solidité de l'ancrage de la manifestation, ce qui permet d'y voir, d'y découvrir les choses qui sont en train de se faire, c'est à dire la prise de risque. Vous voyez ce que je veux dire? La base est très solide, donc on peut y venir trouver le risque, prendre le risque de découvrir les créations, des choses qui n'existaient pas et peuvent être réussies, ratées, qui peuvent vous bousculer. Et c'est cet ensemble là qui est assez extraordinaire et que les gens identifient parfaitement. Vous ne venez par voir de grands classiques à Avignon, mais vous êtes rassurés par le palais des papes. Vous aurez de toutes façons un plaisir parce que le site de la ville est sublime, donc il y a ce plaisir là, et à l'intérieur vous allez vous faire peur avec de la création, de la découverte, de la curiosité, et toutes les études qu'on fait sur le public montrent que la plupart du temps ils ne savent pas ce qu'ils vont voir mais ils vont le voir, massivement, puisque vous savez, nous notre problème c'est qu'on a pas assez de places à vendre. Et souvent sur des noms d'artistes et des créations que personnes ne connaît. Donc voilà.

#### 7- À part le nom et le logo, est ce qu'il y a d'autres actifs ou propriétés liés à la marque du festival?

Oui, il y a un patrimoine audiovisuel très ancien et très important, puisqu'il y a à peu près une vingtaine d'années, voire vingt-cinq même, de captations exhaustives de tous les spectacles au festival. Donc, ça en fait le patrimoine audiovisuel le plus important du monde, dans le domaine de la création théâtrale et même de danse contemporaine. Mais qui n'est pas exploité. C'est à dire il existe mais il n'est pas exploité. Moi, c'est, justement, un de mes rochers de Sisyphe, parce qu'on peut pas le dire autrement, ça a été d'essayer de sortir des étagères en gros ce patrimoine audiovisuel extraordinaire, et qui est un vrai actif immatériel du festival, et qui est d'autant plus puissant que, nous on travaille sur du spectacle vivant, donc une jeune matière qui disparaît, et là tout d'un coup, on peut éviter la disparition. Donc, ça c'est un actif important. Ce qui est très paradoxal, c'est que moi quand j'ai commencé à travailler sur l'offre sous marque festival ce que je vous disais numérique et audiovisuelle, en fait, j'ai cru que ce patrimoine là allait intéresser beaucoup de gens, et il intéresse les gens mais ce n'est pas ça qu'ils veulent le plus. Ce qu'ils veulent le plus, c'est qu'on leur produisent un contenu nouveau, qui n'est pas une captation, qui est par exemple une classe d'art, un parcours d'artiste, ou tout d'un coup, nous en tant que festival sous la marque Festival d'Avignon on va agréger toutes sortes de documents audiovisuels numériques qui peuvent aller du court-métrage qu'a fait l'artiste dans sa jeunesse, un documentaire oublié ...etc, etc, à une captation y compris, mais qu'on éditorialise ça. Ce que veulent les gens, et c'est très intéressant parce que au fond c'est ça qu'ils attendent du Festival d'Avignon, c'est bien que ce ne soit pas un fou track, vous voyez, une espèce de catalogue indéterminé, mais au contraire, dans la programmation comme dans les choix audiovisuels que nous, nous ayons éditorialisé la chose. On est choisi, on est filtré pour le public. Et du coup, ça crée oui, on s'est aperçu une, beaucoup de, ce qu'on appelle nous les actifs immatériels. Vraiment une matière incroyable pour travailler la marque.

#### D'accord. Et si c'est bien exploité, quelle est la valeur ajoutée à la marque du festival ?

Ça veut dire que vous avez un, comme on dirait dans le marketing ou dans les médias, vous avez un taux de pénétration incroyable. C'est que vous pouvez aller partout, en fait. C'est ce que je vous disais. Vous pouvez aller sur un écran de cinéma à l'autre bout du monde, sur une plateforme privée dans une université, vous pouvez tout faire. Et du coup, à chaque fois, c'est le Festival d'Avignon qui vous présente. Et du coup, moi j'ai gagné à ce moment-là en terme de valeur ajoutée et d'entretien de la marque, j'ai tout gagné. Et en plus ça permet de générer des recettes propres, très pragmatiquement, nouvelles.

#### 8- Est-ce que le festival a des alliances de marques ?

Non. Pas à cette étape. Et on évite même. Parce que, d'une part, on en a pas besoin. Et d'autre part, parce que ça pourrait dissoudre d'une certaine manière. Cette chose que je vous raconte depuis le début, d'assez unique, avec

la réputation du Festival d'Avignon fait qu'on a pas tellement intérêt à s'associer. Nous on a intérêt au contraire à défendre la particularité de la marque Festival d'Avignon. C' est pas un festival, c'est le Festival d'Avignon. Vous voyez ce que je veux dire?

En gros, on n'a pas besoin de dire qu'on a des concurrents, on n'en a pas. On est le Festival d'Avignon. C'est pas vrai ce que je vous dis évidemment. C'est du pur marketing. Mais néanmoins, ça l'est un peu dans les faits. Mais néanmoins, sans le dire, c'est au fond de ce qu'on a fait. On n'est pas un festival, nous sommes le Festival d'Avignon. Et ça, c'est unique. ça n'existe nulle part ailleurs. Ça je peux vraiment vous le dire, parce que moi j'ai travaillé dans d'autres maisons avant, dont des très grosses, comme l'Odéon, qui est un théâtre national européen, qui a une très forte marque mais qui est à côté du Festival d'Avignon mais il n'existe pas dans le paysage, quoi. Vraiment. Vous avez très, je veux dire le, je vais prendre un autre exemple, celui-là je l'aime beaucoup en plus, je ne sais pas, la ..... , à Berlin, à côté du festival, c'est l'égal de l'Odéon largement, mais à côté du Festival d'Avignon, ça n'existe pas. Vous voyez ce que je veux dire?

Et du coup, vous citez dans votre propos et dans votre demande d'ICAF au Caire, un super festival, pour autant, il n'y a pas de comparaison possible. Mais même le Festival d'Edimbourg, n'est pas comparable. Celui qu'on met en avant le plus en général, ou le Kunstein Festival à Bruxelles ou le Wine Festival à Vienne, c'est pas la même chose. En tous cas, nous, on a aucune raison de s'associer. On le fait en, très pragmatiquement en tant que coproducteur si vous voulez, on s'entend très bien et on travaille ensemble, mais ce n'est pas du tout une association de marque.

**9- À votre avis, comment est-ce que la marque du festival crée de la valeur pour ses parties prenantes, pour ses acteurs, en global ?**

Ceux qui, les acteurs, les partenaires qui s'associent à la marque Festival d'Avignon s'octroient d'une certaine manière un label d'une très grande exigence, d'une très grande réputation. Puisque l'une des plus fortes demandes aussi, c'est est-ce qu'on peut mettre votre logo dans nos documents ou dans notre communication? Ce que nous limitons, fortement. Et on a, si vous voulez, c'est l'association à la marque Festival d'Avignon permet de crédibiliser un propos ou une offre pour un acteur extérieur, pour un partenaire, je préfère le terme partenaire, pardon mais, c'est la même chose. Là aussi c'est difficile à mesurer mais la demande est systématique. Est-ce qu'on peut mettre votre logo, même certains font ça sans nous le demander et systématiquement on intervient en leur disant vous ne pouvez pas utiliser le logo comme ça. Donc ça apporte une valeur ajoutée qui est celle de l'ADN patrimoine et création. Toujours la même. En général, les gens, c'est ce qu'ils cherchent, d'afficher cette haute valeur ajoutée en terme de patrimoine. En plus, c'est, du coup là, ça joue à plein le nom festival de côté grande fête événementielle qui est associée à la création et l'exigence artistique, et Avignon, le côté très patrimonial, cette grande ville médiévale, avec son palais des papes etc. Vous voyez? Les deux, ils fonctionnent et on voit bien que le logo dont on parlait tout à l'heure qui est hyper identifiable, les gens veulent l'avoir dans leur communication pour le et revendiquer ce que je viens de vous dire là, et ce qui revient à vos piliers et ce que vous disiez tout à l'heure.

**10- Comment, à votre avis, la marque du festival crée de la valeur pour le festival lui-même?**

Je crois que, c'est ce que je, quand je vous disais que ça entretient la réputation du festival sur le long terme, le très long terme. C'est à dire, une fois encore c'est pas moi qui ai inventé le Festival d'Avignon, il existe depuis 1947, mais toutes les directions qui sont passées ont trouvé des choses pour pouvoir entretenir cette réputation là. Et la marque Festival d'Avignon dans sa valeur actuelle, elle permet de conforter, de consolider la particularité, et donc, là aussi moi je suis très pragmatique, les moyens que le festival va pouvoir trouver pour durer pour grandir pour se consolider toujours, pour avoir toujours plus de visibilité. En fait, c'est un cercle vertueux. Moi j'entretiens la marque uniquement au service du festival. En soi, je suis pas la diplomatie française, ça m'intéresse pas, c'est pas mon travail. En tous cas. ça m'intéresse mais ce n'est pas mon travail. Je fais pas de la diplomatie mais en revanche, je sais que plus la réputation sera puissante du Festival d'Avignon, plus il aura des moyens pour travailler, il aura des débouchés dans ses productions etc., etc. C'est un cercle vertueux, vraiment.

**11- Est-ce que le festival adopte une stratégie de protection et de contrôle de la marque du festival ?**



Oui, oui. C'est à dire que la direction de la communication chez nous quand quelqu'un utilise le nom ou le logo sans nous avoir demandé l'autorisation, immédiatement, on le fait en courtoisie, mais si ça devait être utilisé à des fins commerciales on pourra aller plus loin. C'est à dire qu'on interdirait à une, un, je ne sais pas, une marque de gâteau d'utiliser notre logo, pour vendre ses gâteaux.

**D'accord. C'est déjà arrivé ?**

Oui. C'est déjà arrivé. Donc, c'est très rare. Parce que les gens connaissent le droit commercial, donc, ils ne le font pas. Mais vous savez, si à la limite. Si tout d'un coup, il y en a un qui dit ah on a oublié de vous le demander, mais ça vous gêne pas bien sur. Et là, on dit non. D'autant plus qu'on vend nous des produits sous marque. Et surtout dans le domaine du spectacle vivant, on fait la chasse, gentiment mais fermement, aux producteurs qui utilisent la dénomination vue au festival d'Avignon, programmée au festival d'Avignon alors qu'elles étaient dans le *Off*. Ça n'a rien à voir.

Vous voyez? Dans le *Off*, c'est vous qui décidez de jouer, c'est à dire personne ne vous a programmés. Alors que nous, justement, la valeur ajoutée elle vient bien du fait que la direction du Festival d'Avignon vous a choisis et vous a programmés et a acheté votre spectacle ou l'a produit etc. Et la valeur ajoutée est gigantesque. Donc vous ne pouvez pas dire ensuite quand vous avez juste loué un garage et joué un spectacle programmé au Festival d'Avignon. Et ça c'est une grande ambiguïté mais... c'est infernal, c'est sans arrêt, sans arrêt. Donc oui, on protège.

**12- De quelle manière ou en combien de catégories classez-vous vos parties prenantes ou vos acteurs du festival ?**

Pour moi il y a les opérateurs culturels français qui, eux, français. Les opérateurs culturels qu'on pourrait appeler les producteurs de spectacles, il y a les partenaires publics, collectivités territoriales et Etat, et les partenaires privés, donc les acteurs du mécénat et autres, puisqu'il y a des acteurs commerciaux aussi avec lesquels on fait des partenariats. Et il y a des opérateurs autres que peuvent être les opérateurs de la diplomatie française à l'international, les opérateurs privés internationaux avec lesquels on traite et les opérateurs publics internationaux avec lesquels pardon, on peut faire aussi du business, pour le dire comme ça. Et la catégorie, j'en sais plus si je vous l'ai dit ou pas, c'est évidemment tout ce qui a à voir avec la relation avec les publics. Je mets volontairement le pluriel. Donc ça c'est une catégorie très protéiforme. Vous avez à la fois l'éducation populaire et les comités d'entreprise et la billetterie de la FNAC et notre propre billetterie etc, etc. Mais évidemment, cet acteur là, il est majeur. Parce que, sans public, le festival n'existe pas, et sa réputation n'existe pas. Donc, voilà. C'est à peu près les différents, voilà.

**13- Pouvez-vous me parler en général des facteurs économiques qui sont autour du festival ?**

On revient toujours un peu vers la même chose. C'est à dire que, il y a le facteur principal, c'est vraiment une fois encore un service public de la culture, donc avec une présence majoritaire des partenaires publics, tous confondus, qui vont de la ville à l'Etat Français. Et puis ensuite, tout ce qu'on appelle les recettes propres. Et là les recettes propres, c'est bien la billetterie donc les spectateurs, que le mécénat, les partenariats commerciaux et la vente de contenus, autre que simplement, enfin, y compris les spectacles d'ailleurs que nous, nous organisons les tournées mais, tous les contenus audiovisuels etc, etc. Donc, si vous voulez, c'est cet équilibre là qui fait que au fond on a besoin sous l'identité du Festival d'Avignon de rassurer et de conforter tous ces différents partenaires qui font l'équilibre financier du festival. C'est ce que je vous disais un petit peu, sans l'Etat, on ne peut pas, sans public on peut pas, sans les collectivités territoriales on peut pas non plus, sans mécénat et les partenariats commerciaux on a du mal, même s'ils sont minoritaires, on aurait du mal, etc, etc. Et ceci s'entretient, c'est à dire c'est mouvant, et les proportions sont jamais tout à fait les mêmes. Vous pouvez avoir à un moment donné un peu moins de mécénat un peu plus de partenariats, vous pouvez avoir moins de recettes propres un plus de, vous voyez, donc, c'est une chose qui s'entretient. C'est des différends là c'est pas des piliers. Pour le coup, c'est les différends, l'irrigation financière du festival, c'est quelque chose qui s'entretient sans arrêt, sans arrêt, sans arrêt.

**Oui, et est-ce qu'il y a des facteurs économiques extérieurs qui peuvent impacter le festival?**

Oui, une crise sanitaire peut impacter le festival, une crise sociale peut impacter le festival, le mauvais temps peut impacter le festival. Il y a essentiellement ça. Pour l'instant en tous cas, de ce que, de mon expérience ah, parce que j'ai, heureusement, c'est déjà pas mal, je gère la crise sociale et la crise sanitaire, ça me suffit. Voilà, oui c'est ça, une crise sécuritaire aussi, comme on a pu avoir, peuvent impacter le festival et le fragiliser, sans le mettre en danger, parce qu'il est très, c'est vraiment quelque chose de très puissant le Festival d'Avignon, mais le fragiliser, oui.

#### 14- Et les facteurs réglementaires et politiques ?

Alors, on a la chance quand-même en France, on est dans une démocratie qui fonctionne plutôt bien, même s'il y a des points de tension. Donc, l'Etat, la République j'ai envie de dire, protège le festival. Les élus mêmes protègent festival. C'est vrai que la seule mise en danger jusqu'alors, ça a été du côté de l'extrême droite, qui est présente dans la région et les seuls qui ont voulu mettre en danger réellement le festival d'Avignon c'est des élus d'extrême droite, mais qui ont toujours été contrés par d'autres élus, y compris de droite, pas seulement de gauche, qui sont des vrais républicains eux, contrairement à l'extrême droite. Donc là, il y a, il y aurait potentiellement un danger si d'aventure une extrême droite prenait plus de pouvoir en régions ou en France, ce que je l'espère, les Français ne sont pas assez idiots pour faire une chose pareille, j'espère. Et après, sur les autres facteurs réglementaires pas vraiment, on a frôlé cette question là avec la question sanitaire. C'est à dire ou tout d'un coup des règlements, mais, qui sont pas forcément irrecevables pour le coup, font qu'on ne peut pas accueillir telle ou telle équipe artistique, et donc, ça met en péril la programmation et donc ça fragilise le festival une fois encore. Mais je dirais que celle là pour le coup, le caractère d'urgence dont vous parliez pour autre chose, là oui, il y a des règlements du fait de situation d'urgence, et là je reprends le sécuritaire et le sanitaire, qui ont pu parfois contraindre le festival sans le mettre en danger.

#### 15- les facteurs technologiques. \_\_\_

Ça c'est les... la technologie n'est qu'un outil, qui permet d'agrandir les possibles, si jamais une contrainte, au contraire.

D'accord, mais ça aide...

C'est un moyen de faire plus, oui.

#### 16- Et les facteurs socioculturels qui influencent le déroulement et le bon fonctionnement du festival.

Ça oui, je l'évoquais rapidement. C'est à dire qu'une crise sociale... Le Festival d'Avignon a une telle réputation que souvent il est le dernier endroit de l'année, de la saison où on vient exprimer des revendications sociales. Donc, ça peut être un point très complexe à gérer, je vous le cache pas, et qui peut parfois entacher la réputation du festival, indirectement. C'est à dire, parfois, c'est bizarre, ça vient de notre propre métier, très souvent. Mais, un certain nombre d'excès font que ça peut, oui, ça peut abimer la réputation du festival. On a senti à un certain moment, pardon je vous ai pas entendu..

Vous avez un exemple ?

Oui, en 2014, les intermittents donc revendiquaient à juste titre la protection du régime des intermittents qui est extrêmement bien et légitime, parce c'est des gens qui travaillent, vous savez par à coups, vous connaissez le principe. C'était légitime mais dans la manière de le faire, au bout d'un moment ils ont été tellement agressif à l'égard, y compris des gens qui venaient, spectateurs ou acteurs ou au sens ou l'entendez vous, qui venaient au Festival d'Avignon et qui donc ils font que nous pouvons travailler, ils étaient tellement agressifs qu'on a commencé à entendre les gens dire bien si c'est ça nous on ne viendra plus, c'est pas possible que le Festival d'Avignon soit ça.

Et, c'est souvent des revendications particulières qui vont avoir un impact beaucoup plus importants que ce que pourrait, comment dire, là où ces revendications devraient aller toucher, ça va bien au delà. Je prends un autre exemple, cette année encore, il y a eu une mobilisation faible mais très symbolique, à l'ouverture du festival au palais des papes, il y a des gens qui ont essayé d'entrer au palais des papes le jour de, le soir de la première pour

revendiquer des choses qui, une fois encore, étaient peut être pas illégitimes mais du coup, ont fait que le spectacle a commencé avec une heure et demi de retard, le premier soir du festival. Et ça, les gens ne comprennent pas, qui sont dans le public. Ils peuvent entendre des choses, ils peuvent même être solidaires des choses, mais, si le Festival d'Avignon, pour une revendication très catégorielle est mis en danger dans son ouverture symbolique, ça le fragilise. Vraiment. Vous voyez? Et donc là, oui. Il peut y avoir, de ce point de vue là un risque, et bizarrement, vous savez, la sécurisation, ou les obligations sanitaires qu'on a du mettre en place en 2021, on a réussi à les dépasser. C'est à dire on a pas mis en danger la fréquentation et les gens ont accepté. Alors peut être aussi parce que justement ça a touché tout le monde. C'était pas catégoriel, et donc c'était acceptable. C'était partout, donc on pouvait passer plus de temps, ouvrir son sac, montrer un pass sanitaire etc, etc. Alors que, quand c'est, certains disent, à mon avis d'une manière maladroite mais une forme de prise d'otage quand-même, une certaine catégorie prend en otage l'ensemble, là ça fragilise la réputation du festival. Voilà.

**17- Dernière question, comment en général évaluez-vous le fonctionnement du festival et sa dynamique d'évolution dans le temps ?**

C'est un festival qui est très modélisant en ce sens que souvent ce qui s'expérimente au festival ensuite se déploie dans la filière du spectacle vivant. Donc, on est souvent aux avant-postes d'un certain nombre de choses. On est aux avant-postes et au même temps, ça n'est jamais très long, parce que nous ça durera même-pas un mois. C'est beaucoup et c'est pas beaucoup à la fois, vous voyez. C'est très voyant mais ça s'arrête. Donc on est aux avant-postes d'un certain nombre d'expérimentations, de nouveautés mais on les éprouve pas dans le temps, c'est d'autres qui apprennent de nous, vont les éprouver dans le temps. Ce qui veut dire, et ça répond à votre question, je la perds pas de vue, mais, ce qui veut dire qu'on est hyper en phase. On est obligé d'être hyper en phase avec les transformations professionnelles qui traversent la filière du spectacle mais aussi, un peu plus de manière plus éloignée, la filière audiovisuelle ou numérique, donc, qui sont, qui est partenaire de, c'est à dire que les soubresauts professionnels nous atteignent en premier, et dans quel domaine que ce soit. Que ce soit des questions de métier ou des questions politiques ou des questions, je ne sais pas, de transformations technologiques, vous y faisiez allusion etc. Mais c'est un peu bizarre parce que je vous dis, ça arrive très vite et ça repart très vite. Et au même temps ça se voit beaucoup, puisque c'est le festival d'Avignon, et on revient toujours à la question de la réputation.

Annexe 6 L'impact spatial des célébrations religieuses en Égypte





Sources :

<https://www.mobtada.com/misc/1157134/المبارك-الشهر-الاستقبال-تنتزين-لاستقبال-الشهر-المبارك>

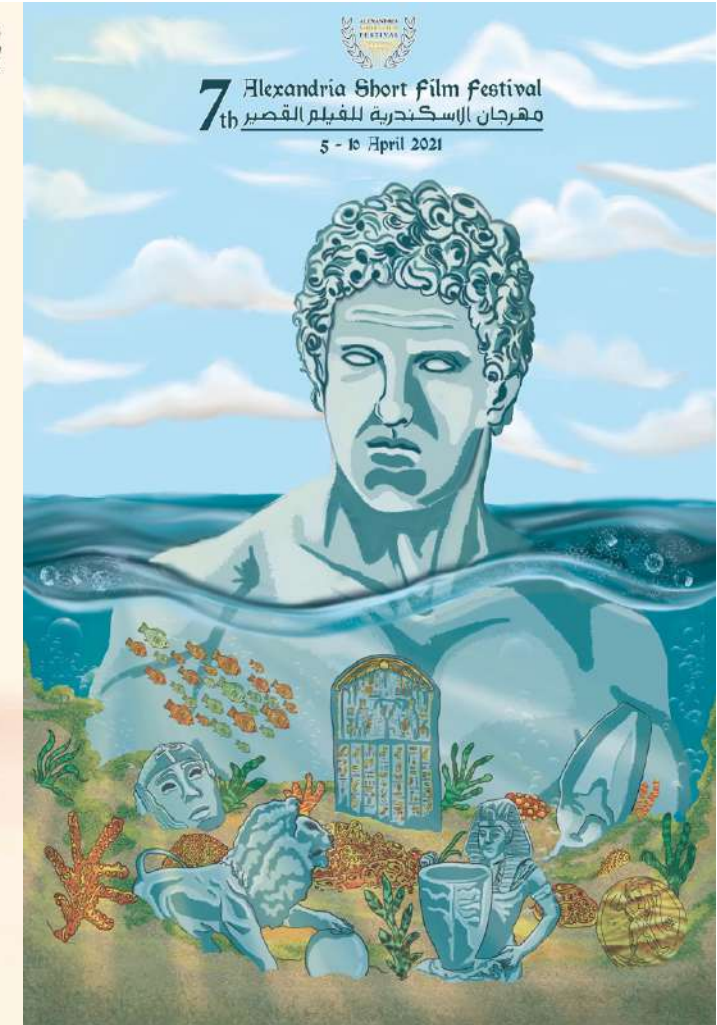
<https://www.sayidaty.net/node/1208336/أسرة-ومجتمع/أخبار-أسرة-ومجتمع/احتفالات-رؤية-هلال-شهر-رمضان-في-الدول-العربية-والإسلامية>

<https://www.elbalad.news/2529834>

<https://www.qna.org.qa/ar-QA/News-Area/News/2022-05/02/0031-طقوس-متنوعة-وعادات-مبهجة-للاحتفال-بالعيد-في-مصر>

<https://www.skynewsarabia.com/varieties/982128-القاهرة-حاضرة-وسماع-رأس-السنة-الهجري>

Annexe 7 Affiches du Festival de court métrage d'Alexandrie



## Annexe 8 Les marques territoriales en France

### Les marques territoriales en France métropolitaine

Situation en avril 2023

#### Remarques méthodologiques :

- Cette carte porte essentiellement sur des marques territoriales transversales c'est-à-dire portant sur plusieurs marchés
- Quelques marques spécifiques à des marchés précis (économie, tourisme, aménagement) ont été incluses du fait de leur notoriété
- Les marques d'institutions ont été exclues à quelques exceptions près lorsqu'elles distinguent le positionnement de l'Institution de celui du territoire
- La marque des Parcs nationaux de France a été ajoutée (Elle concerne 11 parcs dont 8 en métropole et 3 en outre-mer)

N'hésitez pas à me signaler toute erreur ou omission !

Vincent GOLLAIN



Source : <https://www.marketing-territorial.org/2023/04/carte-des-marques-territoriales-avril-2023.html>

La marque et la pérennité d'un festival: étude comparative entre le Festival de Court Métrage d'Alexandrie en Égypte et le Festival IN d'Avignon en France. by Dalia Youssef is licensed under [CC](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

[BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)