

Europa Cinemas

L'ÉCONOMIE DE LA CONNAISSANCE

COMMENT LES DONNÉES TRANSFORMENT LES RELATIONS AVEC LE PUBLIC

Connaissance du public et étude de données

Président : Nico Simon

Directeur général : Claude- Éric Poiroux

Responsable des relations internationales : Fatima Djoumer – fdjoumer@europa-cinemas.org

Rédacteurs adjoints : Maxence Delamare, Sonia Ragone

Presse : Charles McDonald – charles@charlesmcdonald.co.uk

Cette étude a été commandée par Europa Cinemas à Michael Gubbins (SampoMedia)

Conception : Change is Good

Impression : Intelligence Publishing

Couverture : Filmhouse Edinburgh (c) Chris Scott

Traduction : Cinescript

Fondé en 1992, Europa Cinemas est le premier réseau international de cinémas dédié à la circulation de films européens et de pays partenaires.

Europa Cinemas

54 rue Beaubourg

75003 Paris, France

Tél. + 33 1 42 71 53 70

info@europa-cinemas.org

Sommaire

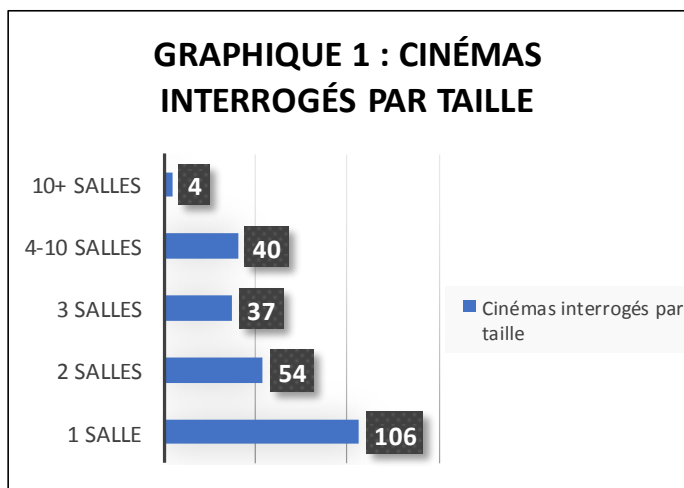
CHAPITRE UN : MÉTHODOLOGIE	4
Études de cas et super utilisateurs	5
CHAPITRE DEUX : SOMMAIRE EXÉCUTIF	7
CHAPITRE TROIS : ANALYSE DE DONNÉES	9
Terminologie : Les données à l'ère numérique	12
CHAPITRE QUATRE : L'ÉCONOMIE DE LA CONNAISSANCE	13
Motifs d'investir	13
Améliorer les services	14
Trouver des publics	14
Freins et barrières	15
Protection des données	16
Étude de cas : LantarenVenster, Rotterdam (Pays-Bas)	17
CHAPITRE CINQ : INVESTISSEMENTS DE DONNÉES	19
Bases de données	19
Outils d'analyse de données	20
Gestion des relations clients	21
Étude de cas : Cinemazero, Pordenone (Italie)	22
Étude de cas : Thalia Kino, Potsdam (Allemagne)	23
CHAPITRE SIX : PERSONNES ET COMPÉTENCES	24
Étude de cas : Glasgow Film Theatre, Glasgow (Royaume-Uni)	25
CHAPITRE SEPT : AU SERVICE DU PUBLIC	27
Programmes et événements	27
Cinéma à la demande	28
Programmes de fidélité	28
Tarifs et réservations	29
Étude de cas: Eden Cinemas, San Ġilian (Malte)	30
Étude de cas: Yorck Kinogruppe, Berlin (Allemagne)	31
Étude de cas : Kino Europa, Zagreb (Croatie)	33
CHAPITRE HUIT : CIBLER LES PUBLICS	35
Étude de cas: Fyrisbiografen, Uppsala (Suède)	37
CHAPITRE NEUF : CONCLUSIONS	39
Les bases	39
Savoir	40
Meilleures pratiques	41
Développement de logiciels et de services	42
Stratégie commerciale	43
Europa Cinemas	43

CHAPITRE UN : MÉTHODOLOGIE

Ce rapport est une étude des attitudes et actions menées dans le réseau d'Europa Cinemas après analyse des données concernant le public.

L'étude repose sur un certain nombre de facteurs, parmi lesquels plusieurs réunions du groupe d'innovation d'Europa Cinemas à la Berlinale qui ont contribué à cerner les buts et les objectifs de ce rapport. Une première version a été examinée par le groupe d'innovation à la Berlinale 2019.

Au centre de l'étude se trouve un questionnaire détaillé qui a été envoyé à un échantillon représentatif de cinémas dans toute l'Europe (voir graphiques 1, 2 et 3).



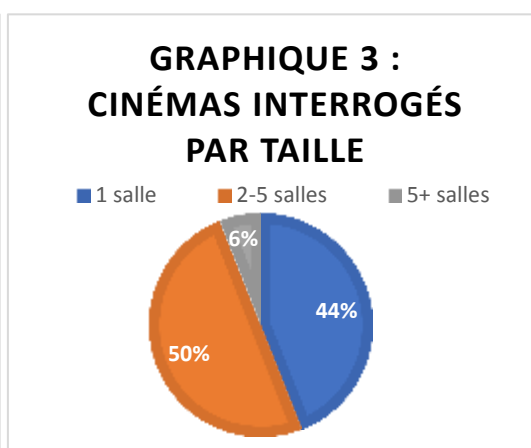
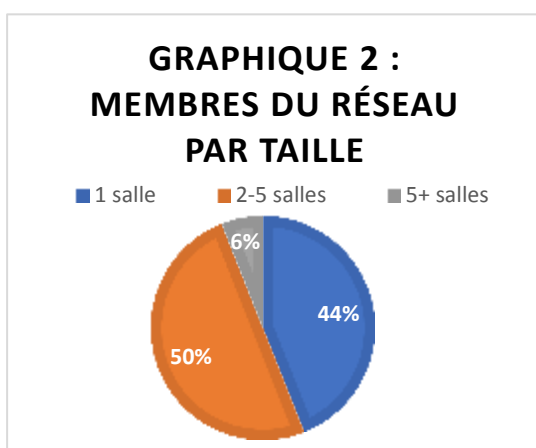
Europa Cinemas a contacté plus de 300 cinémas membres du réseau, soit 30 % de tous ses cinémas.

On a donné la possibilité de participer à des établissements de chacun des 34 pays membres du programme MEDIA d'Europe Créative. Plus de deux tiers des cinémas ayant été contactés ont fourni des réponses exhaustives.

Pour le rapport, il était essentiel que l'étude représente des cinémas de toutes les tailles, depuis les établissements à écran unique dans de petites villes

jusqu'aux grands réseaux indépendants dans les grandes villes. Ainsi, le niveau de ressources financières et le nombre d'employés est très variable et il a été important de s'assurer que l'étude s'adressait à tous les cinémas.

Les cinémas ayant répondu présent constituent donc un éventail parfait des différents membres d'Europa Cinemas.



Ce rapport est un complément à deux autres rapports d'Europa Cinemas : *New Approaches to Audience Building* et *Strategic Investments In The Future Of Film* qui donnent un bon aperçu de la manière dont fonctionnent les relations avec les publics dans un monde en évolution. Les deux rapports peuvent être consultés et téléchargés gratuitement sur www.europa-cinemas.org.

Il faut savoir qu'à certains égards, ce rapport diffère des études précédentes, notamment pour le niveau d'expérience et la compréhension de ces domaines émergents de l'analyse de données, ainsi que du recours et du développement de tels services.

Il existe une différence marquée, quoique peu surprenante, dans les investissements, en fonction de la taille de l'entreprise concernée. Les plus grands cinémas et groupes sont plus susceptibles d'investir dans l'analyse et les services, en partie en raison de la quantité de données recueillies et des besoins opérationnels plus complexes, et en partie parce que les développeurs en technologie et services sont davantage intéressés par les plus grosses entreprises. Ces entreprises de technologie dans le domaine des données sont également plus souvent implantées dans les pays les plus développés et se concentrent sur les grandes villes.

Nous sommes loin d'une image uniforme avec des cellules de développement impressionnant (qui se reflètent dans certaines des études de cas ici présentées) ; ainsi, nous avons un tableau d'ensemble très contrasté avec de vastes écarts dans la sensibilisation aux développements, services et même dans la terminologie du domaine analytique. Ce rapport tente de refléter ces différences dans son analyse, tout en essayant de garantir que ces comparaisons interviennent sur des bases identiques.

Cependant, ce rapport part du principe que les membres d'Europa Cinemas opèrent dans ce qui est de plus en plus en train de devenir une « économie de la connaissance », où les outils analytiques sont courants en tant que mécanisme permettant de comprendre, de saisir et d'exploiter les données relatives au public. Cette étude montre clairement que le besoin de mieux comprendre la demande du public est largement admis, tout comme le désir d'utiliser la technologie pour améliorer les pratiques existantes, même pour les cinémas ne possédant que peu de connaissances sur le sujet.

Ce rapport analyse les stratégies et les étapes pratiques qui aideront tous les cinémas à comprendre le potentiel existant sur le marché et à trouver des moyens de progresser pour s'adapter à la réalité de leurs cinémas.

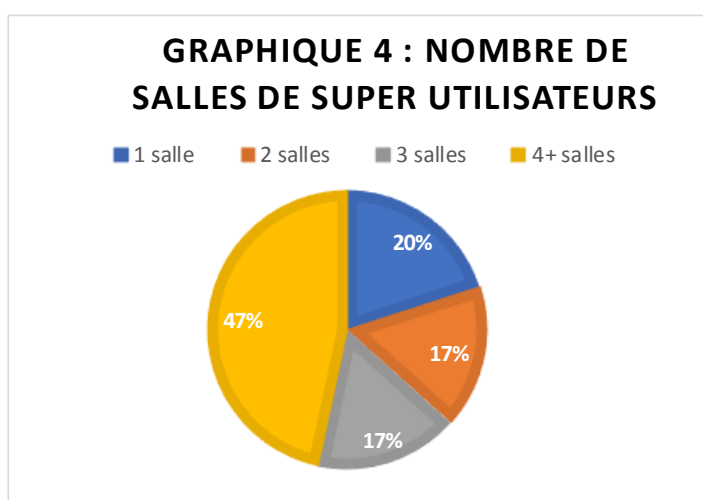
Études de cas et super utilisateurs

Alors qu'il est extrêmement précieux de comprendre les attitudes et l'échelle des investissements dans le réseau, la valeur pratique réelle de ce rapport réside dans le partage des expériences de ceux qui ont franchi le pas et évoluent aujourd'hui dans ces secteurs émergents.

Ce rapport offre deux approches de partage des informations parmi ceux qui ont déjà effectué des investissements.

La première concerne une série d'études de cas, sélectionnées pour illustrer plusieurs approches permettant d'analyser le public avec une vaste portée géographique, et impliquant des cinémas de différentes tailles.

La seconde concerne la sélection d'un groupe de « super utilisateurs » comprenant des cinémas qui ont effectivement investi dans des systèmes et des logiciels et dont on peut supposer qu'ils en ont tiré profit pour au moins certaines des questions clés.



Ce groupe comprend 30 établissements, constitue 10 % du nombre total de cinémas faisant partie de l'échantillon, mais compte en tout 122 salles à lui seul, soit 21 % de tous ceux qui ont répondu. Les cinémas avec au moins quatre salles ou les groupes de cinémas constituent presque la moitié du groupe. Celui-ci est dominé par des pays développés avec l'Allemagne et l'Autriche, le Royaume-Uni et l'Irlande, la France, les Pays-Bas et l'Italie qui représentent deux tiers du groupe.

Les super utilisateurs peuvent être considérés comme l'avant-garde du réseau tout entier, car ils garantissent une opinion éclairée et une certaine expérience.



CHAPITRE DEUX : SOMMAIRE EXÉCUTIF

Le chapitre suivant est un résumé des points essentiels qui ressortent de l'étude et des conclusions :

Comprendre ce que signifient les données relatives au public

Les membres du réseau sont conscients que la concurrence en termes de consommateurs ne cesse de croître et que les attitudes du public changent. Il est maintenant parfaitement admis que de nouveaux outils sont nécessaires pour gérer la formidable augmentation des données provenant de sources diverses, parmi lesquelles les réseaux sociaux, les réservations en ligne, les e-mails, la navigation sur le web, etc. Les établissements sont également de plus en plus conscients que l'analyse de données permet de fidéliser plus efficacement les publics existants et de créer de nouvelles opportunités pour attirer de nouveaux clients. Certains reconnaissent que l'analyse de données est le moteur d'autres secteurs d'activités tels que la vidéo à la demande, avec laquelle ils se disputent les temps d'audience.

Des connaissances à approfondir

Les réponses au questionnaire mettent en évidence le fait qu'un grand nombre de cinémas n'a qu'une compréhension très rudimentaire de l'analyse de données. Certains ne sont pas sûrs du potentiel de marché, ne connaissent pas les logiciels et services spécifiques de ce domaine et doutent des retombées potentielles sur leur établissement. Ce qui veut dire que l'idée qu'ils se font des coûts potentiels, des retours sur investissements, du recrutement du personnel, etc. doit être approfondie ; c'est la raison pour laquelle nous avons attaché tellement d'importance aux études de cas et aux super utilisateurs.

Stratégie évolutive

Nombreux sont les cinémas qui ont recours à certaines formes d'analyse numérique pour juger du comportement du public, de l'intérêt des campagnes marketing, etc. L'analyse des réseaux sociaux est particulièrement en vogue, notamment Facebook, et remplit une fonction utile pour les établissements. Ce rapport démontre qu'il est essentiel de mieux comprendre les publics, ce qui nécessite une gestion plus stratégique et d'avoir régulièrement recours à une technologie externe et à une assistance spécifique. La mise en place d'une stratégie de données pertinente et efficace pour les cinémas individuels est déjà considérée comme une nécessité par un nombre croissant d'établissements et pourrait le devenir pour une grande partie du réseau.

Des techniciens immatures

À l'origine, le marché du cinéma indépendant n'était pas considéré comme un terrain fertile par les développeurs de logiciels émergents d'analyse des données, services et gestion de la relation client (GRC), car jugé beaucoup trop limité. Entre-temps cependant, il existe des indices comme quoi le potentiel du marché est maintenant mieux connu, particulièrement lorsque plusieurs cinémas s'associent pour former un groupe d'acheteurs.

Recrutement du personnel, compétences et coûts

Les investissements dont il est question dans cette étude ne sont pas les mêmes que ceux pour du matériel tel que des projecteurs ou des bâtiments. Il s'agit de stratégies et de nouvelles manières d'aborder les affaires et, comme il s'agit d'un domaine émergent, des coûts, compétences et même de la valeur, lesquels ne sont pas encore bien définis. Il est alors difficile de préciser les coûts réels de leur acquisition. On en saura certainement davantage après expérimentation et lorsque davantage d'établissements se seront ouverts à tout cela. Le partage de la connaissance relative aux vraies compétences sera important pour l'approche d'Europa Cinemas.

Protection des données

La protection des données est en passe de devenir un sujet brûlant en politique et en société, au même titre que les affaires. La nouvelle législation du règlement général sur la protection des données (RGPD) EU 2018 permettra de savoir comment les données des consommateurs sont stockées et utilisées. C'est une question qui ne peut être ignorée par tous ceux qui s'intéressent à l'analyse de données et qui fait partie de celles que l'on devrait aborder collectivement au sein du réseau Europa Cinemas.

De la nécessité à l'opportunité

Ceux qui ont sauté le pas de l'investissement de données semblent avoir vu leurs efforts récompensés au-delà de leurs attentes. D'une certaine manière, l'investissement initial découle de considérations sur la défense de son cinéma et des films européens, et particulièrement de la prise de conscience que le public n'a plus les mêmes attentes, mais aussi qu'il est de plus en plus difficile de retenir les clients en raison d'une concurrence féroce. Ceux qui se sont vraiment décidés à développer leur public au moyen de diverses données se frottent les mains car ils constatent que les bénéfices vont au-delà de leurs attentes grâce à un marketing ciblé qui leur permet un regard nouveau sur la programmation, les événements et l'expérience cinématographique. Le mélange de la nécessité et de l'opportunité a permis de croire aux retours sur investissements, même si l'on s'attend à ce que les coûts ne soient rentabilisés qu'à moyen terme plutôt qu'à court terme.

La prise de risques est récompensée

L'une des craintes concernant un recours excessif aux données est que celles-ci conduisent à une programmation avec le plus petit dénominateur commun, autrement dit qui ne prend pas de risques et ne stimule pas le public. Mais l'unique intérêt du cinéma d'art et d'essai et indépendant est qu'il repousse les limites des attentes et des goûts du public. Les études de cas suggèrent néanmoins qu'une utilisation à bon escient des données est plutôt un allié dans cette tâche. Un ciblage plus précis permet de trouver un public pour une programmation plus audacieuse et l'analyse des données révèle souvent des niveaux d'acceptation bien plus élevés pour des œuvres réputées difficiles qu'on aurait présumé.

Europa Cinemas

Ces dernières années, le réseau a mesuré l'importance de l'analyse et du partage de la connaissance parmi ses membres. Ses ateliers d'innovation et de développement du public connaissent une forte expansion et constituent des études de cas exemplaires dans les réponses collectives aux défis numériques et dans le partage des savoir-faire pour débloquer des opportunités. Les réseaux sociaux contribuent à amplifier ces débats. Le réseau est également un fournisseur essentiel d'informations spécifiques, reconnu dans cette étude comme étant une source d'informations décisive pour les cinémas indépendants.

Meilleures pratiques

La mise en place de modèles des meilleures pratiques est essentielle pour convaincre le réseau de l'importance de l'investissement dans des outils d'analyse. Europa Cinemas y participe activement par des études de cas, des ateliers et des rapports. Nous débattons actuellement de l'intérêt de créer des projets pilotes pour l'analyse des données afin d'expérimenter des schémas précis de données sur le public avec partage des résultats au sein du réseau. Il y a lieu de plaider en faveur du financement de tels projets pilotes par Europe Créative qui a déjà soutenu d'autres domaines d'innovation.

En tête de la chaîne de valeur

Le cinéma indépendant est la partie la plus centrée sur le public de la chaîne de valeur traditionnelle du cinéma linéaire. Ces dernières années, l'industrie cinématographique a compris le besoin essentiel de se rapprocher du public, ce qui marque un changement d'attitude. Une connaissance précise de la demande de ce dernier se répercute sur la distribution, les ventes et la production et peut potentiellement influencer la nature des œuvres produites et leur façon de toucher les publics. L'importance des données relatives au public croît, non seulement pour les cinémas, mais aussi pour l'ensemble de l'économie cinématographique.

CHAPITRE TROIS : ANALYSE DE DONNÉES

Selon l'étude et indépendamment de la taille ou du lieu, la grande majorité des cinémas reconnaît que les données joueront un grand rôle pour leur établissement.

La capacité à répondre de manière efficiente et efficace aux nouvelles habitudes et aux attentes du public est considérée à la fois comme un défi majeur pour les cinémas et comme une opportunité d'intéresser le public en mettant l'accent sur les jeunes.

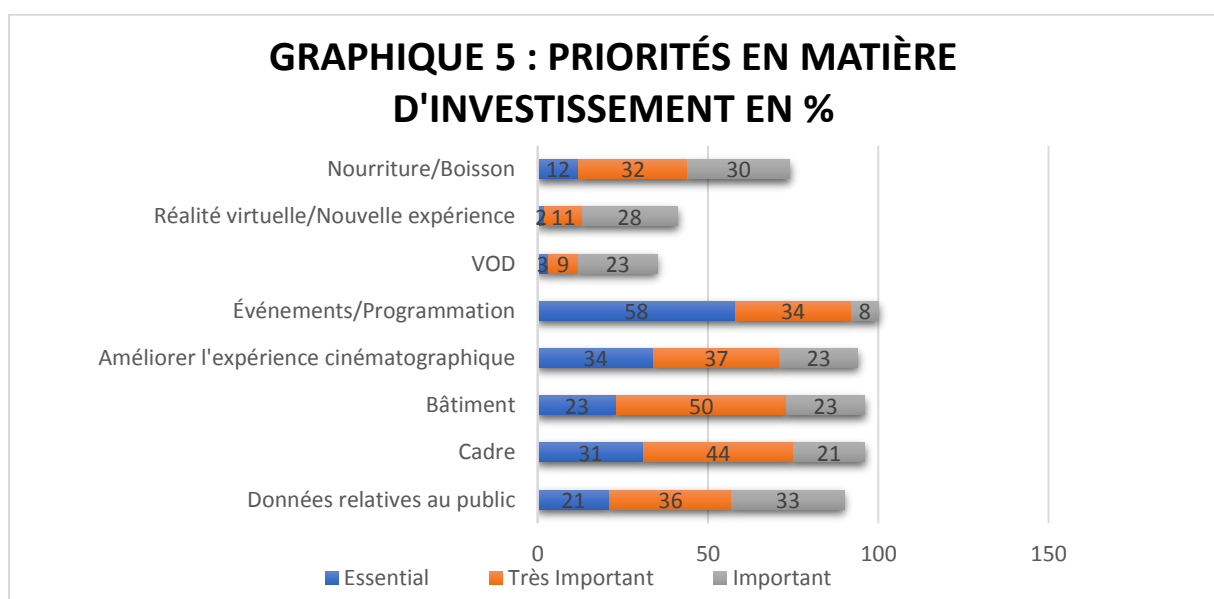
Le besoin de gestion des données et le potentiel d'analyse semblent clairement établis. Plus de 90 % des établissements ayant répondu affirment qu'il est important d'investir dans l'amélioration de la collecte numérique, de l'analyse et de l'utilisation des données relatives au public avec plus de la moitié (57 %) considérant que c'est très important ou essentiel (21 %).

La plupart des cinémas auront recours à une certaine forme d'analyse des données, même s'ils ne le voient pas en ces termes, que ce soit au travers des chiffres du box-office, du suivi des réseaux sociaux et de la gestion d'une base de données des clients existants pour le marketing. En réalité, l'importance de l'analyse semble aller de pair avec la manière dont les données peuvent être utilisées pour les affaires et la disponibilité des outils pour rentabiliser l'analyse.

Le groupe des super utilisateurs ayant effectivement investi a beaucoup misé sur l'analyse ; 86 % estiment que c'est important ou essentiel.

En termes de priorités concernant les dépenses de l'ensemble du réseau, les données relatives au public arrivent juste derrière les considérations plus traditionnelles en matière d'investissement (*voir graphique 5*), telles que les événements et la programmation (très important ou essentiel pour 90 %), l'infrastructure, comme les fauteuils (75 %), l'entretien du bâtiment (73 %) et la mise à jour de l'expérience cinématographique (70 %).

Les motifs d'investissement sont complexes et souvent défensifs dans un premier temps, comme le montre le prochain chapitre. Mais on constate de plus en plus que le retour sur investissements est réel et les données concerneront davantage la création de nouveaux services, le développement de nouveaux publics et l'ouverture de nouveaux secteurs de croissance potentielle qui n'auraient pas été possibles avant l'ère numérique.



Il reste cependant évident qu'il faudra combler de vastes lacunes en matière d'entreprise, de technologie et de connaissances.

Le manque de connaissances est une faiblesse qui caractérise les plus petits cinémas. Parmi les établissements à écran unique ayant répondu, un peu plus de la moitié seulement (51 %) indique que l'investissement dans les données relatives au public est très important ou essentiel, et seulement 15 % pensent que c'est essentiel.

Pour les cinémas comptant quatre salles ou plus, les chiffres sont de 66 % avec 32 % qui affirment que c'est essentiel.

Ces chiffres témoignent du fait que les plus grands cinémas sont plus susceptibles d'investir, à la fois parce qu'ils disposent de davantage de ressources pour payer les logiciels et les services et parce qu'ils génèrent plus de données devant être gérées. Le même écart entre les établissements plus petits et plus grands peut être observé pour l'évaluation de la valeur commerciale des investissements dans les données.

Presque tous les cinémas pensent que les données jouent un rôle important pour leurs stratégies commerciales. La moitié des établissements ayant répondu se déclarent entièrement d'accord avec cette évaluation et 94 % sont d'accord dans une certaine mesure. Près de deux tiers pensent que cela permettra de meilleures décisions sur le plan commercial et 24 % en sont convaincus. Les plus gros cinémas tendent à être plus fermes dans leur évaluation de la valeur des données relatives aux consommateurs : 57 % des établissements comptant quatre salles ou plus sont convaincus que le fait de disposer de plus de données relatives au public est décisif pour prendre des décisions, contre 37 % des établissements à écran unique.

Comme le montre le chapitre suivant, les établissements plus importants sont plus susceptibles de baser leurs réponses sur l'expérience car ils ont déjà investi dans des logiciels et services de données, contrairement aux plus petits établissements. Un écart relatif existe dans les comportements prônant le besoin de données supplémentaires : 45 % des établissements comptant deux à trois salles pensent qu'ils connaissent déjà leur public et n'ont pas besoin de logiciels et de services, contre 20 % des établissements comptant quatre salles ou plus.

Les études de cas suggèrent que la plupart des cinémas qui ont investi continuent à être convaincus qu'ils ont un sens instinctif des besoins et des attentes de leur public, mais tous pensent que les données améliorent et vérifient le bien-fondé de ces intuitions. Et la plupart des cinémas reconnaissent que leur foi dans les relations traditionnelles est de plus en plus souvent ébranlée compte tenu des attentes en matière de services ; de même, le choix, même parmi les publics établis, change à une époque où les possibilités de divertissement sont omniprésentes sur les réseaux sociaux.

Plus de 70 % des établissements interrogés conviennent que les relations entre le public et leur cinéma ont changé à l'ère numérique, et 24 % de ceux-ci en sont convaincus. Seul un établissement interrogé sur dix n'est pas d'accord.

C'est pourquoi l'intérêt pour l'investissement dans l'analyse des données n'est pas qu'un simple engouement sous l'impulsion du battage médiatique pour les tendances technologiques telles que le « Next big thing » dans le cinéma numérique. Les services de vidéo à la demande (VOD), par exemple, sont actuellement considérés comme un investissement important pour seulement un tiers (34 %) des interrogés, et ils ne sont que 12 % à penser que c'est très important ou essentiel (3 %). Une tendance ayant émergé plus récemment concerne les installations de réalité virtuelle ; celle-ci est un peu mieux placée avec 42 % considérant qu'elle est importante et 13 % qu'elle est très importante ou essentielle (2 %). Les chiffres en termes de nécessités sont plus élevés en ce qui concerne les services du cinéma, comme l'entretien et la modernisation du bâtiment, ainsi que la valorisation de l'expérience cinématographique. Mais l'analyse et la gestion des données ne sont pas encore des compétences clés pour la majorité des cinémas indépendants. Traditionnellement, le flux de données est rudimentaire et les cinémas sont peu nombreux à avoir systématiquement recours à des données externes ou à la connaissance du marché.

Ce sont actuellement encore des secteurs émergents pour le cinéma. Si les fournisseurs de logiciels, services et systèmes sont bien établis dans d'autres secteurs industriels, ils ne s'intéressent que peu au cinéma indépendant qui comprend surtout de petits établissements individuels.

Terminologie : Les données à l'ère numérique

L'étude expose le fait que la terminologie et certains des concepts clés de l'analyse du public ne sont pas bien reconnus et compris, particulièrement parmi les petits cinémas. Alors que certains établissements ont saisi l'opportunité, il est manifeste que beaucoup d'autres ne sont pas au courant des développements liés à l'exploitation des données qui sont routiniers dans d'autres secteurs industriels.

La terminologie a été utilisée à tort et à travers sur le marché, provoquant une certaine confusion et confirmant qu'il serait bon d'expliquer certaines choses concernant tous les membres du réseau.

L'analyse de données est un terme qui signifie que l'on transforme une somme d'informations en valeur commerciale. En théorie, lorsqu'un cinéma connaît le comportement et le mode de pensée de son public, ses décisions en matière commerciales seront d'autant plus efficaces.

Voici donc un simple guide expliquant ce qui a motivé ce rapport et les moyens émergents de connaître le succès :

Collecte et conservation de données

De tous temps, les cinémas ont recueilli des informations sur les publics. Ainsi, les noms et les adresses étaient notés à des fins commerciales, en même temps que certaines informations démographiques, comme la date de naissance. On disposait aussi d'informations sur le box-office, permettant de connaître les résultats locaux par rapport aux tendances nationales. Les cinémas ont aussi eu accès à d'autres données utiles issues des ventes de concessions, des revues spécialisées, des réseaux professionnels, du bouche à oreille des clients, etc. La différence aujourd'hui est double : d'un côté une augmentation exponentielle de données provenant de sources telles que les e-mails, réseaux sociaux, ventes de tickets en ligne, etc. et d'un autre, la possibilité d'une analyse plus approfondie de ces informations. L'étape suivante consiste à utiliser les outils analytiques les plus largement disponibles.

Analyse des réseaux sociaux

Il existe des types d'analyses conviviales largement utilisées, comme le suggère l'étude, telles que Google Analytics, Facebook Analytics et d'autres services d'analyse parmi lesquels Mailchimp, Instagram et YouTube. Ces outils peuvent se révéler précieux car ils permettent de mesurer de diverses façons le comportement du public et leur interaction avec le cinéma. Ainsi, ils sont intéressants pour le marketing, mais ont tendance à avoir des objectifs trop restreints qui peuvent ne pas vraiment prendre en compte le public. L'étape suivante est donc d'exploiter ces données précieuses, mais trop limitées, pour les intégrer à une stratégie de gestion en leur rajoutant d'autres données.

Analyse de données marketing

Un certain nombre d'entreprises entrant sur le marché se concentrent sur la meilleure manière de transformer les données en un marketing efficace et s'adapter aux changements de comportement du public. Parmi les services cités par les établissements interrogés, Mailchimp par exemple, se propose de « mettre en évidence les tendances, de suivre vos résultats à long terme, de comprendre les préférences de votre public et de vous comparer à la concurrence. » Movio annonce qu'il peut « mieux comprendre ce qui motive le comportement du consommateur et propose un canal très ciblé pour se positionner sur le marché. » Ces services offrent des mécanismes pour recueillir systématiquement des données clés sur le public et mettre en place des services et produits commerciaux en découlant, tels que des programmes de fidélité et des stratégies pour attirer de nouveaux clients. D'un autre côté, il ne faut pas sous-estimer les compétences nécessaires pour créer un service d'analyse efficace. Des partenaires externes peuvent offrir une aide précieuse, mais le travail nécessite certaines compétences commerciales, ainsi que de nouveaux processus qui ne peuvent pas être mis en place comme par magie. Pour certains, l'étape suivante pourrait être un système entièrement intégré de gestion des relations avec le public.

Gestion des relations clients (GRC)

La gestion des relations clients ou GRC rassemble essentiellement tous les différents aspects de l'analyse de données en un unique outil stratégique. Elle promet une connaissance approfondie du comportement et de l'historique du public et facilite l'exploitation de ces connaissances par des mesures transparentes et un ciblage automatisé de la demande connue. Les systèmes de GRC se chargent de certaines de ces tâches de gestion des données qui peuvent prendre du temps et se révéler onéreuses lorsqu'on les fait manuellement. Il faut souligner que la GRC est efficace lorsque l'entreprise se concentre sur le développement du public.

Le retour sur investissement pour ces différents niveaux peut dépendre de la taille de l'opération, de la concurrence et des besoins locaux.

D'un autre côté, l'économie de la connaissance dans laquelle tous les cinémas évoluent, suggère qu'il sera de plus en plus important de mieux comprendre les schémas de la demande du public. La voie proposée ci-dessus peut ne pas permettre de système de GRC entièrement intégré, mais définit une stratégie à partir des données permettant d'étayer les décisions importantes de l'entreprise.

CHAPITRE QUATRE : L'ÉCONOMIE DE LA CONNAISSANCE

L'industrie cinématographique se transforme en une économie de la connaissance. Les géants du monde numérique connaissent de plus en plus de succès en termes de croissance grâce aux données relatives au public et aux connaissances du marché.

Le battage médiatique autour du « big data » par exemple existe depuis plus d'une décennie et a gagné du terrain dans l'industrie cinématographique en raison de son rôle fondamental dans la croissance de géants multinationaux de la VOD, comme Amazon et Netflix.

Big data est un terme généralement utilisé pour décrire comment est capturée et analysée une grande partie de l'interaction entre les grosses entreprises et leurs consommateurs, puis comment celle-ci est convertie en valeur, permettant des produits améliorés et un marketing ciblé.

Dans sa définition la plus simple, le big data décrit les niveaux auxquels l'information est trop importante pour pouvoir être traitée par des moyens manuels conventionnels ; des algorithmes et d'autres outils sont alors nécessaires pour donner un sens à ces réserves d'informations et transformer les données en une connaissance commerciale. Alors que le terme en lui-même ne représente pas grand-chose pour les cinémas individuels de petite et de moyenne taille qui constituent la grande majorité des cinémas indépendants en Europe, certaines des motivations qui animent les géants mondiaux de l'économie numérique concernent néanmoins aussi les membres du réseau Europa Cinemas.

Le public change et pour comprendre et répondre à ses nouvelles attentes, il faut beaucoup d'interaction numérique, au moyen des réseaux sociaux, des réservations en ligne, des programmes d'adhésion, etc. Ce qui signifie qu'une augmentation exponentielle du nombre de données doit être gérée, nécessitant à la fois de nouveaux outils et une culture d'entreprise qui comprend la gestion des données en termes d'intrants (qu'est-ce qui est collecté et comment est-ce organisé) et d'extrants (comment les données sont-elles analysées et utilisées). Et comme ce rapport se propose de le montrer, les cinémas pensent que plus on recueille de données et mieux celles-ci sont analysées et gérées, plus on obtient d'opportunités dans chaque secteur. En pratique, cela signifie qu'il faut investir dans des outils et des services pouvant intégrer les données dans des stratégies centrées sur le public.

Motifs d'investir

Tout le battage autour du big data et des autres outils d'analyse du public dans d'autres industries à travers le monde vise à prendre l'avantage sur la concurrence. Néanmoins, un avantage sur la concurrence n'est pas considéré comme décisif dans l'analyse de données, illustrant peut-être le fait que de nombreux cinémas sont enracinés dans des communautés où il existe peu ou pas de concurrents directs, particulièrement pour les films européens et d'art et d'essai. Bien que 77 % pensent que l'avantage sur la concurrence est important, seuls 13 % le considèrent comme une motivation « essentielle » (voir graphique 6).

Le chiffre est sensiblement plus élevé parmi les super utilisateurs avec 91 % qui considèrent que c'est important et 51 % que c'est très important ou essentiel (25 %). Une forte concurrence peut être une raison majeure d'investir et il faut noter que 80 % des super utilisateurs qui disent que l'avantage sur la concurrence est « essentiel » opèrent dans de grandes villes européennes où la menace de multiplexes et même d'autres cinémas indépendants n'est pas négligeable.

Les opportunités perçues comme les plus importantes se répartissent essentiellement en deux catégories : trouver de nouveaux publics et améliorer les services pour la clientèle déjà existante, encourageant une meilleure fidélisation et un plus haut niveau d'engagement.

Améliorer les services

Dans son ensemble, le réseau est convaincu que l'analyse de données est importante pour fidéliser le public et améliorer les services pour continuer de satisfaire cette base existante.

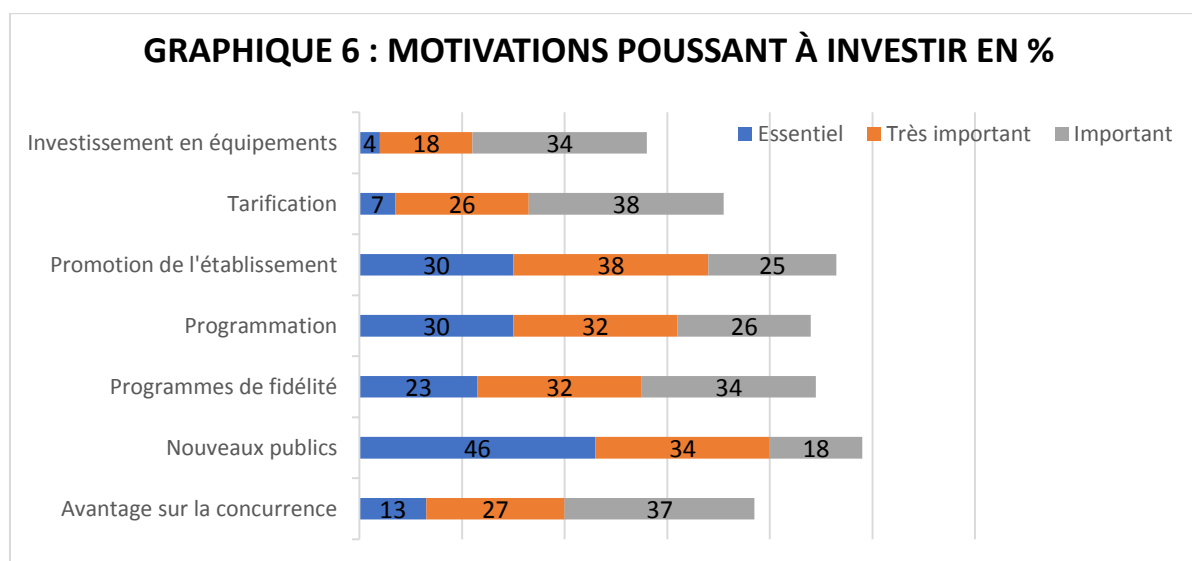
Près de 90 % des cinémas voit par exemple les programmes de fidélité comme un avantage potentiel important des logiciels et services de données avec plus de la moitié (55 %) jugeant que c'est très important ou essentiel. Les interrogés indiquent un niveau similaire d'intérêt (88 %) et souhaitent exploiter les données pour rendre leurs choix de programmation plus pertinents et 61 % jugent que c'est très important ou essentiel.

L'intérêt pour les actions spécifiques pouvant augmenter l'intérêt du public, telles que la tarification, est moins marqué ; 70 % les considèrent importantes, mais seulement 8 % essentielles. Et l'utilisation des données pour soutenir l'investissement dans des restaurants et autres services est jugée importante par plus de 50 %, mais essentielle pour 4 % seulement.

Le modèle voit cependant l'exploitation des données du public comme un mécanisme à multiples facettes pour justifier une gamme d'activités visant à développer le public ou, comme un membre avisé l'observe, « développer une communauté ». Comme les études de cas le montrent, cela nécessite un engagement en termes d'attitude commerciale.

Trouver des publics

Selon cette étude, le potentiel d'utilisation des logiciels pour définir de nouveaux publics constitue une priorité pour la plupart des cinémas. Près de 99 % des interrogés affirment que c'est ou que ce serait la première raison d'investir et près de la moitié (46 %) que cela intervient dans toute décision d'investir.



Le groupe des super utilisateurs partage clairement le même avis et c'est même leur principal facteur de motivation, tous disant que c'est essentiel ou très important et 70 % que c'est essentiel. Une trop grande dépendance à un noyau de cinéphiles est un défi majeur et de précédents rapports d'Europa Cinemas ont déjà signalé que la plupart des cinémas ont un public vieillissant et qu'il faut une bonne dose d'innovation et la maîtrise des réseaux sociaux pour toucher les jeunes.

Les études de cas dans ce rapport suggèrent également un public moins instinctif et fidèle et une attente de services personnalisés dans un environnement où existe aussi une multitude d'autres moyens de dépenser du temps et de l'argent. Des méthodes analogues de tenter de trouver de nouveaux publics, comme des dépliants ou de la publicité dans les journaux, sont en général onéreuses et peu efficaces. Le fait est que certains cinémas renoncent à leurs produits imprimés pour investir dans les données.

Trouver, gagner et (surtout) conserver de nouveaux publics est également la tâche la plus ardue de cette révolution des données et les moyens sont limités. Tous ces efforts engendrent parfois des coûts, comme la présence sur les réseaux sociaux et la publicité sur papier.

Commercialiser des films individuels pour susciter l'intérêt de certains groupes démographiques et sociaux peut faire naître un premier engagement. Il est intéressant de savoir qu'une partie de ce travail implique des relations étroites avec des organisations partenaires qui, elles-mêmes, cherchent à accroître leur propre attrait.

Il s'agit ensuite de s'assurer qu'une première visite sera suivie d'autres, ce qui veut dire qu'il faut regarder au-delà des films et commercialiser l'établissement lui-même. Outre les outils spécifiques de ciblage, il existe un intérêt plus général pour la promotion des marques de cinéma, jugée importante par 88 % des interrogés et très importante ou essentielle par 68 %.

Freins et barrières

La reconnaissance de la valeur potentielle est en concurrence avec des facteurs agissant comme des freins à l'investissement. Sans surprise, le problème majeur pour les exploitants est le coût de l'achat et le retour sur investissement. Il s'agit d'un facteur fondamental dans la décision d'investir dans les données du public et qui est jugé important pour 97 % des interrogés et « vital » pour près de la moitié (47 %).

Il n'y a ici que peu de différences d'attitudes entre les plus gros et les plus petits cinémas, mais il existe une différence marquée entre les cinémas d'Europe de l'Est (principalement les anciens États du bloc communiste) où 60 % le voient comme un problème vital, et ceux de l'Europe de l'Ouest (37 %) reflétant sans doute les conditions économiques et un accès plus difficile au capital. Ces préoccupations ne reflètent pas nécessairement un manque de confiance dans la valeur potentielle ou les retours sur investissement (RSI). Plus précisément, la plupart reconnaissent qu'ils devront investir dans l'analyse des données, même s'ils ne sont pas encore convaincus des retours sur investissement. 60 % des interrogés disent qu'ils ne sont pas sûrs de l'intérêt de l'investissement, mais seulement 16 % considèrent que ce serait un facteur vital pour les empêcher d'investir. En d'autres termes, beaucoup pensent que l'investissement sera primordial pour se tenir au courant des données du public et rester compétitif, plutôt qu'un moteur de croissance.

Il existe aussi des préoccupations pratiques qui peuvent influencer sur l'achat de logiciels et de services. Les effectifs et les compétences sont une préoccupation importante pour 82 % des interrogés. Mais l'une des préoccupations les plus fréquemment mentionnées concerne la vérification future de l'investissement. Plus de 90 % (92 %) disent s'inquiéter des coûts des mises à jour qui seront ensuite nécessaires. Plus de 60 % pensent que le problème des mises à jour est très important ou vital, même si l'écart entre les établissements avec une salle unique (65 %) et les établissements avec quatre salles ou plus (52 %) est net.

Le groupe des super utilisateurs tend à confirmer ces réponses dans leur ensemble. 95 % disent que le coût des logiciels et des services est une barrière très importante ou vitale à l'investissement et 86 % sont d'avis que le coût des mises à jour joue un rôle non négligeable avec plus de la moitié (54 %) jugeant que c'est une considération très importante ou vitale. Dans la mesure où ils ont tous fait des investissements initiaux, ces préoccupations sont particulièrement révélatrices.

« La protection des données est très importante et nous y travaillons tous, mais il est particulièrement difficile de la gérer dans les petits cinémas. »

Protection des données

Les changements découlant de la loi sur la protection des données personnelles, et en particulier le Règlement général sur la protection des données (RGPD) qui est entré en vigueur en 2018, ont imposé quelques investissements.

La loi - qui harmonise les règlements dans toute l'Europe - a contraint les cinémas à revoir et souvent à changer la manière dont ils géraient les données relatives au public jusque-là.

À long terme, les lois sur la protection de la vie privée inciteront à investir dans des logiciels et des services pour des bénéfices à long terme. D'un autre côté, les inquiétudes suscitées par la législation maintenant en vigueur ou à venir peuvent aussi avoir un effet dissuasif sur l'investissement.

Près de 80 % des cinémas se disent inquiets lorsqu'ils regardent les stratégies de collecte et de gestion de données et 42 % avouent être « très inquiets ». Moins d'un pour cent pense que ça ne joue aucun rôle.

Pour ceux qui ont déjà investi, il est évident que la protection des données est considérée comme quelque chose d'important pour leur stratégie. Près de 90 % pensent que c'est un motif d'inquiétude avec 55 % affirmant que c'est « très important ». Les préoccupations concernant la protection des données ont peut-être encore augmenté depuis que nous avons soumis le questionnaire. On entend beaucoup parler des problèmes autour de l'utilisation abusive des données par les entreprises, particulièrement sur les réseaux sociaux. Il est donc possible que la polémique prenne encore de l'ampleur et soulève des questions sur la manière dont les entreprises commercialisent leurs produits.

Étude de cas : LantarenVenster, Rotterdam (Pays-Bas)

Depuis les années 1940, le cinéma LantarenVenster est une institution dans la ville. S'il a déménagé dans le district de Kop van Zuid en 2010, il continue à programmer un mélange de films et de musique.

Chef de la programmation et du marketing, Roderik Lentz a déclaré que les investissements qui ont amélioré la compréhension et l'interaction entre le cinéma et son public étaient une nécessité dans un marché en pleine évolution.

L'établissement a investi dans un système qui permet d'exploiter les ventes de tickets en ligne pour obtenir de précieuses données sur les publics.

Ainsi, Roderik a investi dans un système appelé ActiveTickets, une entreprise néerlandaise spécialisée dans les ventes de tickets en ligne, qui explique comment tirer profit de ces ventes. La facilité d'utilisation de la billetterie en ligne a séduit un large public et son usage parmi les personnes plus âgées a été au moins aussi fréquent que chez les plus jeunes.

Roderik a expliqué qu'en mettant l'accent sur les jeunes publics, on risquait de passer à côté d'un point important, à savoir que le public bien établi plus âgé était souvent au courant des nouvelles technologies et très fidèle à la fois au cinéma et au type de films que celui-ci présente.

Il a ajouté que certains de ceux qui résistent au changement ou qui luttent contre les changements culturels de la nouvelle économie devraient apprendre à déléguer. « Si vous ne vous sentez pas à l'aise, déléguiez la responsabilité à quelqu'un qui l'est. »

Il a déclaré que certains des outils les plus efficaces étaient également les plus répandus. Google Analytics, par exemple, s'est révélé un outil très précieux. Ainsi, lors de l'analyse de la base de données clients, on peut rapidement mettre en évidence quel type de public réserve une nouvelle séance, qui sont ces clients et combien de temps ils passent sur le site. Le système de billetterie a été introduit en 2011, en même temps qu'un nouveau site Internet et une base de données, créant ainsi une nouvelle interface avec le public. Roderik a expliqué que les données de base, telles que la date de naissance, le lieu, la fréquence des visites etc., lorsqu'elles sont recueillies et soigneusement analysées, offrent des informations précieuses. Et celles-ci augmentent à chaque nouvelle interaction.

Un système de billetterie en ligne bien rôdé a été essentiel pour obtenir ces informations. Celui-ci comprend également des avantages pour le public, comme de meilleures places et une entrée immédiate.

Avant même de collecter les données, le cinéma lui-même en a retiré quelques bénéfices, en réduisant par exemple les temps et les files d'attente aux heures de pointe. Roderik a déclaré qu'il était important que le processus de réservation soit rapide et efficace sur toutes les plates-formes et que tout cela a été largement salué par le public. Il a dit que les réservations en ligne lors des festivals comptaient maintenant pour 60 % du total, contre environ 5 % il y a cinq ans.

Les bénéfices réels de ce système de billetterie ont clairement contribué à la croissance du cinéma. Même si l'analyse ne génère pas forcément de croissance, elle est essentielle pour la maintenir et s'assurer qu'elle repose sur de solides fondements.

Un marketing ciblé, qu'il qualifie aujourd'hui de « très créatif et précis », a été l'un des principaux avantages. Les analyses qui fonctionnent sont basées sur « une petite science ».

Le principal bénéfice a été un marketing plus ciblé. L'exploitation des données de la plate-forme a permis de ranger le public dans cinq principales catégories qui ont pu être personnalisées avec des noms. Une catégorie a par exemple été baptisée « Jeremy » et décrit un ancien étudiant de 25 ans entré dans la vie active. Celui-ci est ouvert à de nouvelles idées et se veut branché pour profiter des nouvelles tendances. Chacune des catégories se définit par les goûts, les habitudes médiatiques, la fréquence avec laquelle la personne va au cinéma, etc. ; même si Roderik précise que ces catégories doivent être fréquemment revues et qu'il faut bien savoir que les appétits culturels ne sont pas immuables.

Il dit qu'il y a régulièrement eu des surprises qui ont contraint d'adapter les catégories.

L'analyse des données est devenue un moyen essentiel de cibler les publics, mais il explique que le désir de continuer à promouvoir des films qui n'ont pas de public évident et ont été sélectionnés pour leur valeur artistique constitue toujours une grande partie de la stratégie du cinéma. Dans ces cas-là, le grand avantage des données est qu'elles permettent aux films avec un public plus manifeste de fonctionner de manière plus efficiente et plus efficace, laissant ainsi davantage de place au risque.

Il explique également que les installations ont eu un prix comprenant aussi les dépenses de personnel. Pour lui, l'élément humain fait forcément partie de l'équation. Il est arrivé que les clients remplissent mal leurs données et le système a parfois connu des bugs et autres pépins. Mais il ajoute que les heures perdues ont pu être largement compensées par de meilleures performances.

Lui-même a été personnellement impliqué dans le développement de logiciels pour les besoins spécifiques de son travail. Souvent, les systèmes de billetterie ont été développés pour de grandes salles qui n'ont généralement qu'un seul spectacle par soirée. Les cinémas, même les petits établissements indépendants, sont plus complexes avec plusieurs écrans et différents types de public. Il explique que les partenaires techniques pour l'analyse des données étaient ouverts à une révision pour s'assurer qu'ils continuaient à fournir la valeur souhaitée.

CHAPITRE CINQ : INVESTISSEMENTS DE DONNÉES

Un fait établi ressort des études de cas et de la plupart des réponses au questionnaire : l'investissement dans les données relatives au public est désormais nécessaire.

Ce besoin découle en partie du sentiment que les cinémas opèrent dans un environnement où la concurrence est plus féroce qu'avant et où de nouveaux outils sont nécessaires pour définir un public changeant et très exigeant.

L'investissement numérique de départ pour comprendre et cerner le marché peut être peu onéreux, parfois même gratuit. Les réseaux sociaux ont permis des bénéfices majeurs pour le marketing et une relation plus interactive avec les publics.

Ces relations peuvent être examinées et transformées en précieuses informations par des outils analytiques qui sont fournis par les services des réseaux sociaux eux-mêmes. Les interrogés citent par exemple Facebook Analytics qui est couramment utilisé. Facebook a une immense portée démographique et est également utilisé pour cibler les publics de certains films grâce à son système payant « Boost » qui offre à nouveau l'avantage supplémentaire de l'analyse pour capturer les résultats.

Les ventes de tickets en ligne ont également grandement permis de définir les choix et les habitudes individuels par la voie numérique. Et les cartes d'abonnement sont même plus efficaces car elles permettent des données avec le consentement actif du public.

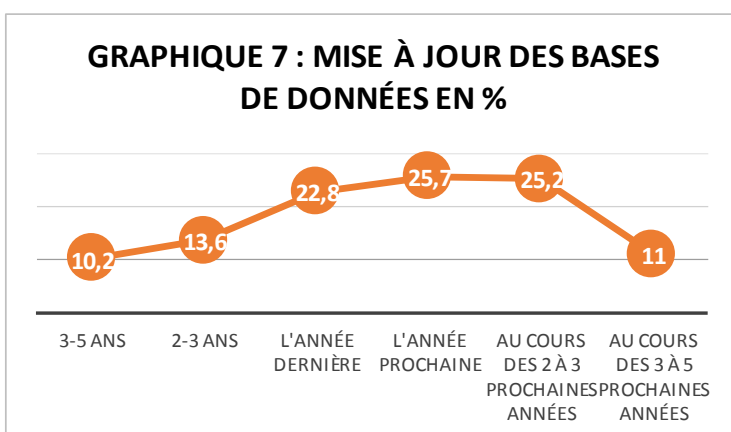
Les cinémas pourront aussi exploiter d'autres types de données, parmi lesquelles les entrées pour les films individuels et l'historique des enregistrements manuels.

On constate une augmentation exponentielle de la somme de données numériques brutes qui doivent être stockées et gérées.

Bases de données

Toutes les formes d'interaction avec le public, telles que les réseaux sociaux, engendrent des données et fournissent des informations d'un tel volume qu'elles ne peuvent pas être traitées par les systèmes traditionnels ; il faut donc un dépôt central sous la forme d'une base de données. Les données sur le public constituent les fondements d'une stratégie commerciale.

Un peu moins de la moitié des interrogés ont mis à jour leurs bases de données clients au cours des cinq dernières années, le plus grand nombre (23 %) durant les 12 derniers mois. Mais les réponses montrent que plus de 90 % des super utilisateurs ont soit déjà mis à jour leur base de données (80 %), soit ont l'intention de le faire.



Une mise à jour signifie qu'il faut s'assurer que les données sont compatibles avec les systèmes et les logiciels, créer des champs et des métadonnées pour révéler les informations nécessaires à la valeur de l'entreprise et régler les problèmes techniques et juridiques.

Les coûts des améliorations dans la gestion de la base de données clients dépendent de nombreux facteurs en fonction de la manière dont on a l'intention d'utiliser ces données. 12 % seulement espèrent que les coûts seront rentabilisés au cours des six premiers mois, 25 % au bout d'un an, 20 % dans les deux ans et 30 % dans deux à cinq ans. Mais la valeur de cet investissement continue de préoccuper les exploitants de cette étude.

Le stockage des données n'est pas gratuit, une formation et des compétences spécifiques sont nécessaires pour gérer les métadonnées sans compter le matériel spécifique devant être acquis. La capacité, le stockage et l'interopérabilité avec les logiciels et autres systèmes peuvent poser problème. En termes de collecte et de gestion des données, plus de 80 % disent qu'ils s'inquiètent ou « s'inquiètent beaucoup » (37 %) des coûts d'achat et d'entretien du matériel.

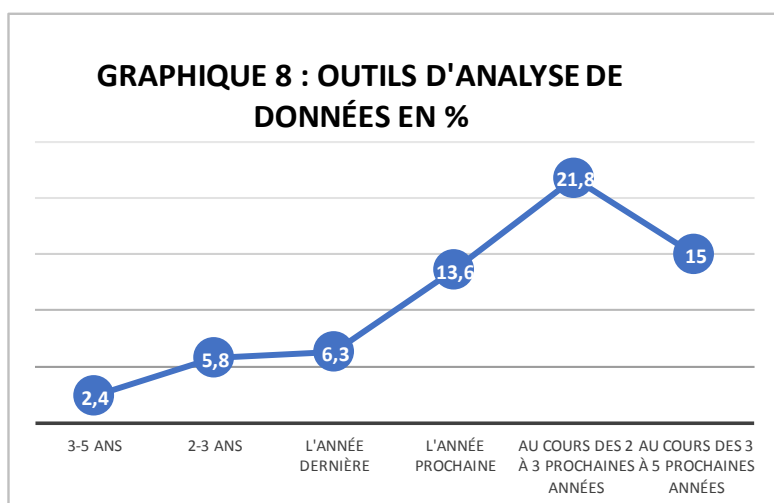
La préoccupation majeure concerne la manière dont on peut transformer une base de données passives en un moteur pour le développement du public.

Seul un quart des cinémas (26 %) dit collecter des données sur les goûts et les habitudes de son public existant ; parmi ceux qui déclarent que cela les a aidés à bâtir leur stratégie, moins de 40 % disent que leurs décisions ont découlé des données obtenues sur le public.

Outils d'analyse de données

Les outils d'analyse de données commencent seulement à impacter le monde du cinéma indépendant, comme le suggère l'étude.

Comme pour les mises à jour des bases de données, les retours sur investissement espérés dépendent des



outils et services spécifiques. Les outils peu onéreux et gratuits, comme Facebook Analytics et Google, sont assez largement utilisés. 80 % des interrogés déclarent qu'ils pensent que l'analyse des réseaux sociaux est importante pour leur cinéma (*voir chapitre six*).

Ils sont parfois utilisés en combinaison avec d'autres outils comme Mailchimp, un service de données numériques pour le marketing.

Certaines sociétés ont pénétré le marché du cinéma.

Pour ce rapport, les interrogés indiquent qu'ils travaillent avec des sociétés comme Vista, Movio et Showtime Analytics, mais il en existe d'autres opérant souvent à un niveau régional ou national. La tendance semble cependant à la baisse au bout de six mois, même si l'on reste convaincu que sur le long terme, les bénéfices seront indéniables : 29 % dans les 12 premiers mois, 19 % dans les deux premières années, 26 % dans les trois à cinq ans et 24 % au bout de cinq ans.

Il est possible que ces chiffres se basent sur un ensemble de données limité étant donné l'usage encore peu répandu de ces outils. Ceux qui ont investi sont généralement positifs quant à l'impact : 84 % disent que les outils analytiques sont importants pour leur cinéma, avec 59 % déclarant qu'ils sont très importants ou essentiels et 24 % les estimant essentiels.

« Nous suivons rigoureusement les attentes du public, qui se manifestent par l'intérêt qu'il porte à des films spécifiques. »

Gestion des relations clients

Le concept de GRC circule depuis des décennies.

Néanmoins, il a évolué lorsque les sociétés ont de plus en plus souvent numérisé les données des clients et que la taille des données recueillies a commencé à augmenter de façon exponentielle.

Sur le fond, la GRC décrit toutes les technologies et stratégies permettant de gérer l'interaction d'une société avec les clients qu'elle a aujourd'hui et ceux qu'elle veut avoir à l'avenir. En pratique, la GRC est principalement utilisée pour décrire un système qui intègre les ventes dans l'établissement et en ligne, l'analyse des réseaux sociaux et autres interactions avec le public sous une forme gérée par le cinéma, contribuant à créer de la valeur en identifiant les tendances et en ciblant les clients.

En d'autres termes, la GRC regroupe toutes les activités mentionnées dans ce rapport pour créer un système pouvant être géré et intégré dans l'environnement économique général avec un degré élevé d'automatisation pour les campagnes de publicité et de marketing.

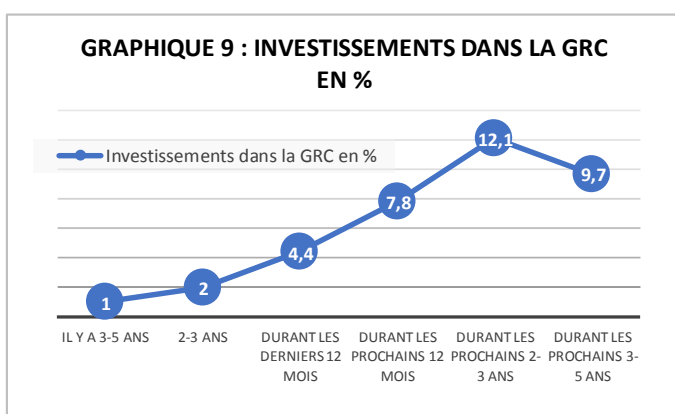
Pour la plupart des cinémas indépendants, la gestion et l'analyse de données sont quelque chose de nouveau et la quantité de données générées par un usage courant n'a pas créé un besoin pour de tels systèmes. De la même manière, les fournisseurs de services sont peu nombreux à voir un potentiel dans les petits cinémas indépendants. Seuls 16 % des interrogés disent avoir été abordés par un fournisseur de services de GRC durant les 12 derniers mois.

Les réponses à ce questionnaire sont généralement que les cinémas ne sont pas au courant de ce que la GRC fait ou peut faire dans leur pratique quotidienne, ou bien sont conscients qu'il s'agit d'un investissement à long terme, mais ne le ressentent pas comme une priorité absolue.

Moins de sept pour cent des interrogés ont investi dans des logiciels de GRC durant les cinq dernières années, 4,4 % l'ont fait pendant la dernière année. La vitesse du changement, cependant, s'accélérera au cours des prochains mois de l'année et atteindra sans doute son pic dans deux ou trois ans. Ceux qui ont investi affirment que cela a été positif pour leurs affaires, avec plus de 70 % disant que c'est important et 50 % « très important » ou « essentiel ».

L'étude suggère que près des deux tiers des interrogés (63 %) n'ont pas l'intention d'investir dans la GRC. Il se peut qu'ils manquent d'informations, mais aussi que ce soit un choix délibéré.

De nouveaux produits et des améliorations pour des offres de GRC existant déjà sur le marché, ainsi que les retours des « investisseurs de la première heure », pourraient cependant changer la donne. Europa Cinemas pourrait jouer un rôle important dans le partage de la compréhension et des bénéfices réels de tels investissements.



Les rapports relatifs aux coûts des logiciels de GRC ne sont pas vraiment clairs. Dans certains cas, ils peuvent faire partie intégrante d'une refonte générale de la gestion des données d'un établissement, notamment lorsque les coûts spécifiques de ce qu'on pourrait appeler la GRC ne sont pas bien définis.

Dans d'autres cas, un logiciel de données relativement peu performant peut être qualifié de GRC alors qu'en fait, il n'est

qu'un simple outil de gestion des données. Quoi qu'il en soit, les coûts pour la majorité de ceux qui investissent ou prévoient d'investir seront rentabilisés à moyen terme et les retours rapides sur investissement seront plutôt rares. 43 % espèrent un plein retour sur investissement au bout de deux à cinq ans. Seuls 16 % espèrent des résultats dans l'année.

« Nous aimerions investir dans la GRC, mais nous n'avons aucune expérience et devons d'abord investir dans d'autres priorités. »

Étude de cas : Cinemazero, Pordenone (Italie)

Le Cinemazero a ouvert ses portes en 1978 et est le seul cinéma d'art et d'essai dans la ville de Pordenone (50 000 habitants), en Italie du nord.

Cet établissement fier de sa communauté, avec une moyenne d'entrées de 100 000 visiteurs par an, gère également la médiathèque municipale qui prête gratuitement 40 000 films par an.

Le cinéma a été rénové l'année dernière ; à cette occasion, une quatrième salle a été ouverte et les relations avec le public ont été repensées. Les liens avec la communauté ont toujours été très forts. Environ 7 000 personnes par an optent pour une carte d'abonnement et le cinéma déclare traiter ces personnes « comme sa propre famille ».

Dans une certaine mesure, les raisons d'investir - comme l'affirme Riccardo Costantini, coordinateur du Cinemazero - ont été qu'on a cherché à agrandir la famille : « Nous voulons transformer cette communauté réelle en une communauté virtuelle ». Mais l'établissement va plus loin que la numérisation de son commerce bien établi : il veut offrir des expériences individuelles dans cette communauté, d'où le titre MyCinemazero.

Toutes les interactions avec le cinéma, qu'il s'agisse d'une carte d'abonnement, de l'achat d'un ticket ou de l'emprunt d'un film, sont autant d'occasions de cerner les goûts du public. Ces interactions sont regroupées et analysées et permettent ainsi au cinéma d'opter pour une riche programmation, de manière à ce que le contenu corresponde effectivement aux habitudes enregistrées du public. Ainsi, le cinéma a pu programmer les films les plus appropriés à différents moments de la semaine et le public peut prévoir son emploi du temps en fonction de ses préférences personnelles.

Le lundi par exemple est réservé aux classiques et films restaurés, le mardi aux événements, art, opéra et théâtre, le mercredi est le jour de la « Rencontre avec le réalisateur », le jeudi celui du documentaire, etc.

Les membres du public sont encouragés à partager leurs impressions sur la programmation sur une page Facebook et ce service personnalisé est important pour le cinéma. « Nous ne sommes pas Netflix, nous croyons au facteur humain et à une vraie communauté de gens qui se connaissent », déclare Costantini. Pour lui, il était important de faire confiance aux systèmes automatisés et il explique qu'il existe une vraie relation à double sens qu'il appelle « un double degré de fidélité ». Cependant, si ces données toujours plus nombreuses contribuent à fournir une image plus claire des goûts, elle n'est jamais figée et doit être fréquemment contrôlée. Même pour un pionnier dans ce domaine, l'établissement a dû faire face à des défis techniques.

Le cinéma souhaite disposer d'un système dans lequel peuvent être facilement intégrés son nouveau site web, les données recueillies sur les réseaux sociaux, etc., ainsi qu'un nouveau service de billetterie en ligne. Mais ce système, que l'on souhaite convivial, est un véritable défi car les différents systèmes doivent pouvoir être compatibles.

L'interopérabilité des systèmes, du matériel et des logiciels est un vrai défi pour les cinémas avec des projets ambitieux. Dans le cas du Cinemazero, les considérations sont d'ordre pratique car c'est une affaire avec de multiples facettes : une médiathèque d'un côté, un cinéma de l'autre et un public quotidien lors du festival international ; il est donc compliqué de le rapprocher d'un cinéma normal. « D'un côté, c'est très stimulant, mais d'un autre, un véritable défi et beaucoup de stress (nous sommes une petite équipe). »

Étude de cas : Thalia Kino, Potsdam (Allemagne)

Le cinéma Thalia Kino à Potsdam, en Allemagne, a inauguré Cinuru, un nouvel outil prometteur d'analyse du public, qui lui a proposé de participer à un projet pilote.

L'offre de Cinuru se base sur une application de « fidélité au cinéma » qui invite le public à s'engager davantage pour un cinéma et sa programmation et qui, ensuite, collecte et analyse les données engendrées. Les clients peuvent télécharger une application leur permettant de noter des films, créer des listes de surveillance et recevoir des récompenses pour être allé au cinéma. L'idée est de soutenir des programmes de fidélité efficaces, d'améliorer le marketing et le ciblage du public et, plus généralement, de contribuer au développement des projets centrés sur le public. Durant les premières étapes du développement, de tels développeurs sont en général désireux de collaborer étroitement avec les cinémas et le Thalia de Potsdam a été identifié comme un partenaire.

Avant cela, le Thalia travaillait sur les données de manière très conventionnelle, à partir des e-mails et de la communication sur les réseaux sociaux, en particulier Instagram et Facebook, ainsi que des informations issues de la vente des tickets en ligne.

Le Thalia a vu l'offre de Cinuru comme l'opportunité de traiter quelques problèmes bien connus des cinémas indépendants, comme la manière d'attirer de jeunes publics, et a été séduit par l'idée d'adapter l'application à ses besoins particuliers, en plus des données transactionnelles de base. « Cette application affiche la programmation actuelle et redirige les utilisateurs vers notre billetterie en ligne, en plus de bénéficier d'un programme de bonus adapté à nos besoins et nos possibilités » explique Daniela Zuklic, directrice des relations publiques et événements au Thalia.

Le cinéma a bénéficié d'une réduction pour les premiers six mois et Cinuru a également fourni le support technique nécessaire, comme le matériel avec par ex. des tablettes pour les caissiers pour soutenir la billetterie et les concessions ; tout cela a limité les risques, mais Zuklic ajoute qu'il a été difficile de tirer pleinement parti du potentiel du service. Si l'application est intuitive à utiliser, elle a néanmoins demandé un bouleversement des habitudes pour garantir l'intégration des données dans le planning et les activités de marketing.

Parmi le public, il y a eu au départ un certain engouement avec environ 500 personnes qui ont installé cette application, mais 100 seulement l'utilisent régulièrement et 60 sont vraiment actives en participant au programme de bonus.

Les retours à court terme ont été limités, mais le cinéma a bien compris que les nouveaux systèmes et services ne libéreront leur potentiel qu'au bout d'un certain temps et qu'il est important de mettre des habitudes en place dans le public. Néanmoins, il y a des indices prometteurs : les clients utilisent leur application pour noter les films et inscrire des titres sur leur liste personnelle de surveillance.

On ne peut pas encore dire si ces engagements de la première heure vont évoluer en habitudes sur le long terme. L'établissement a expliqué qu'un tel travail sur les applications réclamait un certain degré d'engagement et n'était pas une solution facile aux problèmes de public. « Le succès de cette application dépend beaucoup de l'engagement du cinéma », a précisé Zuklic : « Les clients doivent être informés au moyen de différents canaux de marketing et l'équipe doit être activement impliquée. »

CHAPITRE SIX : PERSONNES ET COMPÉTENCES

L'étude des cas détaillés dans ce rapport confirme que l'introduction de toute collecte automatisée de données, d'une gestion et d'un système d'analyse entraîne des bouleversements au sein du personnel des entreprises. Ainsi, elle modifie la dynamique de l'entreprise, réclamant à la fois de nouvelles compétences et remettant en question certaines des hypothèses et pratiques en place depuis des décennies.

En termes de marketing par exemple, les stratégies de marketing numérique peuvent directement remplacer les publications traditionnelles qui exigent d'autres compétences.

Dans les études de cas présentes, les établissements ont généralement admis le fait que les données contredisent parfois les suppositions depuis longtemps ancrées et la croyance instinctive individuelle. Ainsi, ils expliquent que les données permettent d'approfondir la réflexion et les aident à rationaliser leur prise de risque. À un niveau plus pratique, toutes les installations numériques nécessitent une plus grande intervention que ce qui était initialement prévu. L'étude montre que les cinémas interrogés sont pleinement conscients des problèmes.

Les préoccupations relatives au personnel et aux compétences sont manifestement un facteur important dans la décision d'investir dans l'analyse de données et la gestion de logiciels et services pour plus de 80 % des interrogés. En termes de collecte et gestion de données, 77 % des interrogés s'inquiètent des coûts potentiels de personnel et travailleurs indépendants, 67 % de la charge financière que représente une formation pour disposer des compétences nécessaires et 52 % d'un manque de compétences.

Actuellement, 77 % disent que les données sur le public sont gérées dans les équipes existantes avec 4 % employant une personne à plein temps spécialisée dans les données sur le public et 10 % ayant recours à un spécialiste à temps partiel. Seuls un peu moins de 5 % emploient des spécialistes externes pour les assister.

La gestion des données et les services qui en découlent sont généralement traités dans le département marketing ou bien incombent à celui qui est en charge du marketing. Pour la plupart des établissements, c'est le plus logique car ce marketing permet de découvrir rapidement les tendances révélées par les données et de mettre en œuvre une stratégie exploitant les connaissances à leur disposition pour créer de nouveaux services ou améliorer ces derniers.

12 % des établissements ont embauché un consultant spécialiste des données l'année dernière, particulièrement pour les installations, qui leur a en outre expliqué comment tirer profit des données. Certains ont été employés pour des tâches spécifiques, comme celle de mettre en place une stratégie sur les réseaux sociaux. Les études de cas de ce rapport font état d'un changement dans la culture de l'entreprise et la dynamique de gestion, mais cela peut s'expliquer par le fait que l'exploitation des données s'est renforcée et est mieux intégrée à l'entreprise. La plupart espère que les changements structurels dans le personnel resteront limités. Seuls 23 % des interrogés énoncent qu'ils ont revu leur flux de travail du personnel et leurs structures de gestion, mais il serait osé de tirer trop de conclusions de ces données sur les besoins réels en personnel pour une stratégie d'analyse efficace. Les interrogés sont peu nombreux à avoir testé ces hypothèses en pratique.

Les études de cas confirment les préoccupations du réseau sur les implications en termes de compétences et de personnel qu'il ne faut pas sous-estimer. L'expérience du groupe de super utilisateurs donne davantage d'informations sur les coûts réels. La moitié des super utilisateurs emploie au moins une personne spécialisée dans la gestion des données client et les campagnes s'appuyant sur des données et 60 % ont embauché un spécialiste externe ou un consultant dont 40 % au cours de l'année dernière et un tiers prévoyant d'en recruter un au cours de l'année prochaine. Parmi ceux qui ont embauché des spécialistes externes, tous disent que le travail de ces derniers s'est révélé soit « très important », soit « essentiel ».

« Les spécialistes externes nous fournissent de nouvelles perspectives sur notre public, ainsi que des informations que nous n'avons pas. »

Étude de cas : Glasgow Film Theatre, Glasgow (Royaume-Uni)

Le Glasgow Film Theatre (GFT) a commencé comme salle unique en 1974 et s'est développé jusqu'à devenir le cinéma indépendant le plus diversifié et le plus fréquenté d'Écosse. C'est le centre du Glasgow Film Festival qui ne cesse d'accroître son influence et il joue un rôle essentiel dans le réseau de cinéphiles du British Film Institute.

Le GFT a toujours été un établissement visionnaire avec la réputation de jouer la carte non conventionnelle à la fois dans sa programmation et dans son approche des affaires et du public.

L'établissement a par exemple adopté une attitude très positive et proactive face à la montée de la vidéo à la demande que beaucoup considèrent comme une menace sérieuse et même existentielle pour le cinéma, particulièrement lorsque les créneaux traditionnels de sortie sont rompus.

Le GFT a ainsi proposé son propre service momentané de VOD, développé avec le Filmhouse d'Edimbourg, avec la plate-forme de distribution Distrify. Les résultats ont été décevants, mais la directrice des programmes, Allison Gardner, reste convaincue que la menace de la VOD est exagérée, au moins pour la majorité des films. Cette conviction repose sur le fait que le public a régulièrement montré qu'il préférerait sortir pour regarder un film, mais voulait un choix. « Peut-être est-ce en rapport avec notre climat froid du nord, mais à Glasgow, les gens aiment sortir. » Le cinéma est très dynamique et a recours à la GRC, Mailchimp et Google Analytics ; il emploie des spécialistes externes pour réaliser des études sur le public avec les outils d'analyse disponibles sur Facebook, Twitter, Instagram, YouTube, propose un abonnement MUBI gratuit et partage ses informations avec le Filmhouse d'Edimbourg...

Le partenariat joue un rôle important dans le développement de la stratégie du cinéma. Le GFT joue un rôle de leader dans le réseau de cinéphiles du British Film Institute. La volonté d'innover découle en partie d'un sentiment de nécessité. Il ne s'agit pas seulement d'un changement dans le comportement du public, mais il existe également des préoccupations urgentes. « Nous sommes à un stade où le financement public du cinéma n'augmentera jamais, alors que nos factures, comme l'électricité, ne cessent de grimper. Nous devons vraiment faire face à des restrictions qui nous obligent à saisir les opportunités que nous offrent les changements numériques. »

Le facteur contraignant ne concerne généralement pas les produits et n'est pas un simple désir du cinéma, mais une contrainte de temps. Le GFT n'est pas à court d'idées innovatrices, mais doit mettre des priorités. Une approche « morcelée » n'est simplement pas un bon moyen de faire des affaires.

Le GFT a mis en place de nouvelles options relatives à sa carte d'abonnement CineCard. En plus d'offres plus conventionnelles de tickets à prix réduit pour des séances sélectionnées (comprenant la diffusion en temps réel de cinéma événementiel, théâtre et opéra) et des réservations prioritaires, l'établissement offre un abonnement de trois mois à un service de VOD MUBI de films d'arts et d'essai. « Nous avons conclu un accord permettant aux détenteurs de la CineCard du GFT de profiter de trois mois de MUBI dans le cadre de leur abonnement, en échange de quoi nous promouvons le programme de MUBI sur nos écrans pendant toute l'année », explique Gardner. « C'est une offre audacieuse qui porte de formidables fruits : l'adhésion à la CineCard a connu un pic significatif et les retours du public du GFT ont été extrêmement positifs. Ajoutons encore que MUBI a donné la priorité aux titres européens, ce qui signifie que nos cinéphiles détenteurs de la CineCard ont d'emblée un choix encore plus vaste de divers films indépendants. »

« Nous avons introduit une carte 15-25 qui permet aux jeunes de 15 à 25 ans de voir tous les films à moitié prix et nous avons constaté que le public en profite pour voir une plus grande variété de films. »

Le cinéma est en relation étroite avec le Filmhouse d'Edimbourg, dans la capitale de l'Écosse. Les deux établissements ont déjà travaillé ensemble sur une plate-forme VOD commune, en partenariat avec Distrify. Gardner est d'avis que les données sont utilisées le plus efficacement possible pour vérifier des décisions, plutôt que pour les motiver. « Nous les utilisons principalement pour affiner notre réflexion. » Ce type d'analyse est important pour évaluer les avantages des sorties simultanées de films et le GFT est convaincu que, pour un certain nombre de films, cela ne représente pas une menace pour le box-office.

Allison précise que les données ont eu tendance à confirmer la façon de penser de l'équipe plutôt qu'à le modifier. Elle a expliqué que le cinéma continuait d'avoir besoin du facteur humain et d'une personnalité pouvant rallier le public. Il arrive que cela implique de prendre des décisions « irrationnelles » pour la programmation en choisissant par exemple un film qui est extrêmement risqué pour l'amour du cinéma.

Les visites à des festivals cinématographiques peuvent entraîner la programmation d'œuvres qui ne correspondent pas forcément à des données démographiques ou aux algorithmes de n'importe quel moteur de données.

« L'amour et la passion ne sont pas quantifiables. » Mais la combinaison de la passion et du savoir constitue un argument convaincant.

CHAPITRE SEPT : AU SERVICE DU PUBLIC

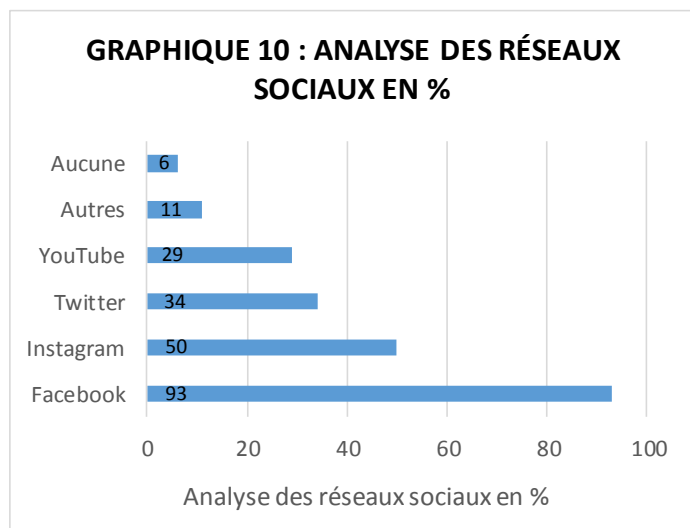
Il existe deux raisons d'opter pour une stratégie des données et les mesures qui en résultent : trouver et retenir de nouveaux publics, puis s'assurer que le public qui pénètre dans l'établissement bénéficiera de la meilleure expérience possible.

La première partie sera traitée au chapitre suivant, mais la seconde est plus déterminante. Sur le marché actuel, la concurrence pour retenir le public est plus rude que jamais et il n'y a jamais de place pour l'autosatisfaction. En d'autres termes, le marketing et le service aux clients doivent être constamment revisités. Heureusement, l'ère numérique offre maintenant des outils pour faire face.

Les réseaux sociaux constituent les plus importants de tous les nouveaux outils marketing des 30 dernières années et l'analyse qu'offrent ces services joue un grand rôle dans l'interaction avec le public. C'est le seul domaine de ce rapport où l'analyse des données intervient pour l'ensemble des cinémas.

Facebook Analytics est de loin le service le plus populaire et est utilisé par 92 % des cinémas interrogés, reflétant sa domination sur tous les marchés européens (77 % de parts de marché en 2018). L'avantage de Facebook réside dans son omniprésence car il couvre une vaste étendue de données démographiques et son usage augmente fortement parmi les utilisateurs plus âgés. À la seconde place, on trouve Instagram qui appartient à Facebook, mais qui possède ses propres spécialistes de l'analyse. Les deux autres grands sont Twitter et YouTube, tous deux offrant également des outils d'analyse. À côté de ces géants des réseaux sociaux, on compte d'autres outils d'analyse intéressants, notamment chez Google et Mailchimp.

L'analyse des réseaux sociaux est aujourd'hui bien intégrée dans les systèmes de développement du public de la plupart des cinémas, avec 80 % considérant que c'est important, dont 40 % très important ou essentiel (12 %).



L'intérêt d'un marketing visant à un ciblage plus effectif et plus efficace du public est le principal motif d'investir dans des logiciels de données et services pour plus de 70 % des interrogés.

Les stratégies de données influencent un certain nombre de domaines clés.

Programmes et événements

L'intérêt a été également démontré dans d'autres domaines. Événements : la mise en place et l'amélioration des programmes et des événements autour du cinéma sont considérées comme les principales raisons d'investir dans les données du public.

Plus de 60 % affirment être intéressés par le potentiel des données du public pour préparer le programme et 44 % pour prévoir des événements, avec 56 % qui s'intéressent à la création d'événements spécifiques pour des catégories de public bien définies. La création d'événements est l'un des premiers usages auxquels les établissements destinent les données relatives au public qu'ils obtiennent.

Comprendre la demande du consommateur permet de travailler à des événements très ciblés, pour répondre à un intérêt prouvé de la clientèle. Ces événements s'adressent souvent à des groupes spécifiques, des groupes sociaux ou des communautés, tels que les festivals LGBTQ ou les festivals pour enfants.

Ils s'efforcent parfois aussi de satisfaire l'appétit des cinéphiles, par ex. en diffusant d'autres œuvres d'auteur à l'occasion d'un nouveau film.

Cinéma à la demande

Le potentiel d'une programmation choisie par le public existe depuis quelques années ; même s'il a perdu quelque peu de son engouement initial et que certains services pionniers ont fermé, la tendance reste néanmoins forte dans certaines régions. D'une certaine manière, c'est la prolongation la plus logique de l'idée de l'engagement numérique, car on permet à des membres du public de programmer leur cinéma en fonction de leurs goûts.

Il existe des foyers d'activité, mais seuls 16 % disent qu'ils ont utilisé les données pour mettre en place de tels programmes ; il semble cependant qu'il n'y ait que peu d'intérêt pour le cinéma à la demande.

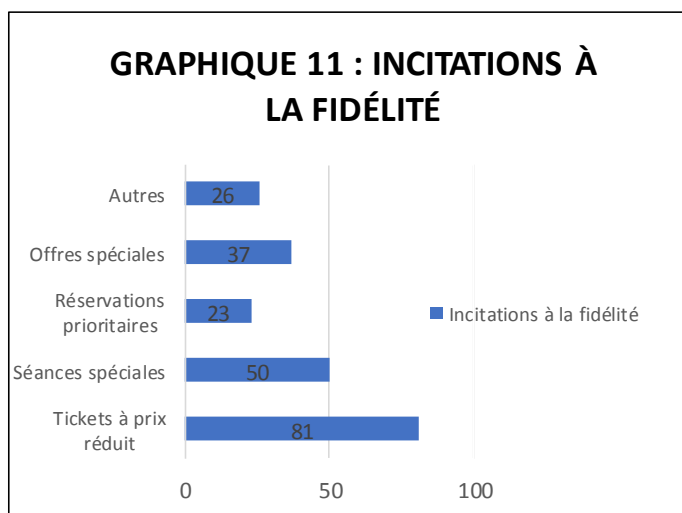
On se demande également si la durée ciblée mentionnée ci-avant rend l'idée moins pertinente car les cinémas offrent un service plus personnalisé.

Programmes de fidélité

Les programmes de fidélité ont été parmi les premières utilisations des données numérisées, dans le prolongement d'un travail qui était parfois en place à l'ère analogique. Deux tiers de ceux qui possèdent de tels programmes les ont créés il y a entre trois et cinq ans.

Les activités ont été plus nombreuses récemment, avec un interrogé sur cinq déclarant avoir mis en place un programme au cours des 12 derniers mois (remplaçant peut-être une formule existante). Ce niveau d'investissement devrait se poursuivre pendant les trois prochaines années avec 20 % souhaitant investir au cours des 12 prochains mois et 21 % au cours des deux à trois prochaines années.

Les programmes de fidélité ont été particulièrement importants pour les super utilisateurs, parmi lesquels



77 % ont investi dans ce domaine. La plupart des formules visent à inciter les spectateurs à revenir en leur proposant des tickets à prix réduit, des réservations prioritaires et des événements spéciaux.

Les incitations et récompenses pour la fidélité comprennent surtout des tickets à prix réduit (81 %) et des séances spéciales (50 %). Les interrogés rapportent cependant bon nombre d'autres idées.

La plus fréquemment citée est une carte d'abonnement donnant droit à un

certain nombre de tickets à prix réduit.

Il existe aussi d'autres facteurs d'incitation, comme des séances spéciales et, parfois, des réservations prioritaires. De telles cartes illustrent un engagement de longue date pour de nombreux cinémas, puisqu'on sait que certaines existent depuis une décennie ou plus.

La plupart des cinémas sont satisfaits des bénéfices que leur rapportent les formules de fidélité. Près de 90 % des interrogés disent qu'elles sont globalement importantes pour leurs affaires et plus de la moitié (52 %) « très importantes » ou « essentielles ». Lorsqu'on considère l'ensemble des réponses dans le réseau, les cinémas déclarent pouvoir gérer eux-mêmes le travail dans leur établissement avec 90 % disant qu'ils n'ont pas l'intention d'acheter de logiciel spécialisé.

Cependant, il est vrai que les plus grands cinémas et les groupes ont tendance à intégrer les programmes de fidélité dans une plus vaste stratégie de données. Les entreprises technologiques qui pénètrent actuellement le marché voient la promotion des programmes de fidélité comme une partie essentielle de leur offre globale.

Tarifs et réservations

Si le prix est une incitation majeure pour souscrire un abonnement, les données et l'analyse du public ne sont pas systématiquement utilisées pour vérifier les suppositions sur le coût du ticket, une tactique à laquelle ont seulement recours 17 % des interrogés.

Les possibilités qu'offre le numérique sont plus claires dans la mesure où il encourage les réservations en ligne. Plus de 40 % s'en servent comme d'une méthode pour collecter des données. D'autre part, l'intérêt potentiel n'a pas encouragé les établissements à offrir des incitations pour promouvoir la réservation en ligne avec 75 % des interrogés qui ne proposent rien du tout.

Ceux qui le font se partagent entre les tickets à prix réduit (7 %), les réservations prioritaires (6 %) et les places prioritaires (6 %).

Le recours à une tarification différentielle comme moyen d'attirer de nouveaux publics est une stratégie plutôt rare. Seuls 20 % des interrogés offrent des réductions ou offres spéciales pour les nouveaux spectateurs. Ceux qui l'ont expérimenté l'ont surtout fait pour attirer les publics les plus jeunes.

Étude de cas: Eden Cinemas, San Ġiljan (Malte)

L'Eden est un cinéma bien établi à Malte, avec 26 ans d'expérience, et le leader sur le marché de cette île. Le cinéma compte 13 salles, toutes équipées de projecteurs numériques et de son surround 5.1, dont une avec un vaste écran en format 16 et 710 places.

La directrice générale Carinzia Camilleri explique que l'Eden a compris la nécessité d'une nouvelle approche pour développer le public et s'efforce de relever une gamme croissante de défis, incluant Netflix et les problèmes de piratage, encore aggravés par l'arrivée parfois lente des superproductions à Malte. « Si vous voulez que les gens viennent au cinéma, vous devez vous montrer très créatif, encore plus pour des films d'art et d'essai », dit-elle.

Une vaste stratégie numérique basée sur les données a été lancée en 2011 avec de nouveaux logiciels qui ont permis au cinéma d'introduire une base de données clients et de proposer la vente de tickets de cinéma en ligne. Au bout de quelques années, l'Eden a dû reconnaître que ce logiciel ne prenait pas en compte les changements dans les exigences du public et que certaines procédures étaient inefficaces comme l'envoi de newsletters à toute la base de données, indépendamment des goûts ou des tendances des achats précédents. Le résultat a été un grand nombre de newsletters qui n'ont même pas été ouvertes et a même entraîné certains désabonnements.

Les choses se sont grandement améliorées en 2017 avec l'adoption d'un nouveau logiciel et d'un système de données, principalement parce que le système précédent était beaucoup trop lent et trop primitif pour traiter les projets ambitieux de croissance et de développement. Le nouveau logiciel a été baptisé Admit One et l'investissement a été d'environ 35 000 €, matériel compris.

L'investissement visait certainement à saisir des opportunités, mais également à accepter les réalités d'un public dont les attentes changent. « Les gens sont beaucoup moins patients maintenant et partent du principe qu'ils ont droit à un service rapide et sans effort. Les réseaux sociaux ont changé la manière dont un cinéma peut se commercialiser lui-même et introduit de nouveaux moyens pour les clients de se plaindre et de porter atteinte à la réputation du cinéma. Aujourd'hui, les entreprises se doivent de fournir un service de qualité supérieure, d'où notre décision de changer notre logiciel d'exploitation. »

Carinzia explique que les coûts engagés étaient « substantiels » car le nouveau logiciel a également contraint de remplacer le matériel pour traiter davantage de données et d'acquérir un système d'exploitation plus sophistiqué. Parmi les avantages les plus importants découlant de ce nouveau logiciel, on trouve une carte de fidélité électronique améliorée, ainsi qu'un marketing ciblé par des newsletters. En plus de récompenser la clientèle pour sa fidélité et d'attirer un nouveau public, la carte d'abonnement permet de répartir le public dans différentes catégories, par âge, sexe, achats précédents, etc. Même si ce projet n'en est encore qu'au début et qu'il est difficile de mesurer ses répercussions, le cinéma a déjà connu quelques bons retours, surtout avec les newsletters ciblées qui se sont révélées plus efficaces pour séduire le public et ont permis de réduire considérablement le nombre de désabonnements.

L'établissement travaille aussi sur le développement des achats de snacks et boissons en ligne, qui peuvent être commandés par les clients sur le site grâce à une « station voie rapide ». L'Eden espère pouvoir lancer ce nouveau service mi 2019.

Parmi les autres événements et activités, l'Eden propose un programme CineMUM, permettant d'initier les très jeunes enfants au cinéma. Le but est de susciter un amour pour le cinéma dès le plus jeune âge tout en ciblant les parents pour d'autres événements et films pendant qu'ils sont sur le site. Le programme en lui-même se base sur des tickets à tarif réduit et est davantage un investissement sur l'avenir qu'une mesure très profitable à court terme ; malgré tout, ça marche et c'est apprécié de tout le monde.

La directrice générale de l'Eden déclare que les bénéfices des divers projets lancés en 2018 sont maintenant palpables et que le cinéma a enregistré son meilleur mois d'octobre depuis une décennie, suivi du meilleur mois de novembre depuis huit ans.

Étude de cas: Yorck Kinogruppe, Berlin (Allemagne)

L'histoire du Yorck remonte aux années 1970 ; le cinéma n'a depuis cessé de se développer jusqu'à devenir le plus grand exploitant indépendant de la capitale allemande avec 14 cinémas et un établissement externe.

Sa croissance s'est construite autour de salles qui cultivent le sens de la communauté et soignent les services. Pour certains aspects, les investissements dans la gestion et l'analyse des données numériques est un prolongement de l'approche centrée sur le public qui a aidé le groupe à tirer son épingle du jeu tout au long de son histoire.

Aux dires du directeur du marketing Daniel Sibbers, les liens forts avec les cinéphiles locaux et une programmation très bien organisée constituent toujours les atouts majeurs du cinéma.

L'interaction humaine reste essentielle pour permettre à un cinéma de prospérer, dit-il. Mais l'ère numérique a fait surgir de graves questions qui appellent de nouvelles réponses et le défi ne concerne pas seulement la survie et la croissance d'établissements individuels, c'est tout l'avenir du cinéma européen indépendant qui est en jeu.

Le cinéma doit gagner et continuer de se battre pour que le public, de plus en plus exigeant, lui consacre du temps. Selon lui, la demande du public a évolué et continue de le faire. Le public attend une note personnelle, mais en même temps espère le même type de satisfaction instantanée et personnelle qu'il trouve dans n'importe quelle autre forme de divertissement et médias.

Ainsi, il est maintenant essentiel de comprendre les attentes du public d'une manière plus structurée et plus informée. Sibbers pense que les principaux produits cinématographiques sont toujours importants, mais que le public s'est beaucoup fragmenté. « Il peut y avoir 15 films disponibles sur une semaine, mais 13 ne seront pas envisageables pour les différents membres du public. » Selon lui, l'idée est d'attirer l'attention du bon client sur le bon film, ce qui signifie tabler sur un marketing plus efficace et plus ciblé, par ex. avec différentes versions de newsletters.

L'utilisation des données pour identifier et cibler un public potentiel est devenue plus sophistiquée et plus précise.

Sibbers reconnaît que les résultats remettent parfois en question ce qu'on supposait être le goût du public. Et la « segmentation » du public a ouvert des zones de demande inattendues. Il a donné l'exemple de *Gundermann*, un film populaire sorti en 2018, l'histoire d'un chanteur et écrivain est-allemand, dont le succès a été renforcé par des matinées de projection d'événements consacrés à des œuvres similaires qui ont attiré beaucoup de monde.

Le Yorck a travaillé étroitement avec Movio en assistant à des ateliers et autres formations pour bien saisir toutes les fonctions du système. Mais le Yorck a également dû remettre à niveau son système de gestion des données existant pour bien profiter de l'investissement sur Movio.

À ses dires, l'investissement total se situerait dans les « six chiffres les plus élevés », mais il précise qu'on doit aussi prendre en considération plus que le coût initial du logiciel lui-même.

Il déclare que les changements de système ont été de sérieux défis qui ont posé des problèmes inattendus liés à la technologie, aux données et aux métadonnées. Ces problèmes étaient :

- Temps et formation du personnel ;
- Accès aux connaissances techniques ;
- Besoin potentiel de mises à niveau du matériel et intégration d'autres logiciels ;
- Déplacements pour assister à des conférences et ateliers ;
- Gestion des données, confidentialité incluse ;
- Frais juridiques.

Différents établissements connaissent des problèmes purement locaux, dit-il, mais on peut y remédier en collaborant. Sibbers reste cependant convaincu que les bénéfices qui en résulteront à long terme rentabiliseront vraiment cet investissement.

Le potentiel de Movio a été exploité grâce à un travail sur des programmes de fidélité en collaboration avec les réseaux britanniques Curzon et Picturehouse. Cette coopération a permis de réaliser plus encore que ce qu'on espérait immédiatement.

Selon Sibbers, le défi pour l'industrie a augmenté pour chaque cinéma ; certaines synergies ont dû être exploitées, parmi lesquelles le partage des coûts de logiciels et, parfois, d'autres procédures, la connaissance et le savoir-faire.

Tous les cinémas indépendants ont tendance à écrire leurs propres synopsis pour leurs programmes et brochures, mais il existe des possibilités de partager efficacement.

Sibbers déclare que ce qui est intéressant avec les données, c'est qu'elles n'ébranlent pas les relations personnelles, mais peuvent les intensifier dès lors que l'on comprend mieux les goûts et les habitudes des cinéphiles. Et le fait d'en savoir plus sur les habitudes avérées du public ne mène pas à une programmation plus molle, mais valorise des décisions plus risquées.

Étude de cas : Kino Europa, Zagreb (Croatie)

Le Kino Europa compte parmi les plus beaux établissements de Croatie ; depuis les années 1920, date à laquelle il a été fondé, il a joué un rôle important dans le développement du cinéma dans ce pays. Il sert également de cadre au festival du film de Zagreb. C'est un établissement traditionnel avec une approche très moderne du développement du public ; ainsi, il a créé un système de gestion des données répondant aux besoins d'un marché fluctuant avec la flexibilité nécessaire pour traiter une vaste gamme de besoins propres.

Hrvoje Laurenta, directeur du cinéma, a opté pour un système taillé sur mesure qui s'adapte aux besoins de son établissement et peut être aménagé et modifié. Il dit que données sont « précieuses » et doivent être reconnues comme telles par les utilisateurs professionnels. « On ne peut jamais être sûr à 100 %. Il y a toujours des surprises. »

Il pense que l'intuition ne suffit plus pour décider de la politique et que l'intérêt va continuer de décliner parce que le comportement des consommateurs change. Selon lui, même les meilleurs outils d'analyse luttent pour suivre le rythme du changement. « Aujourd'hui, les attentes du public ne sont pas comme la mer qui met un certain temps à se réchauffer, puis à se refroidir, elles sont comme l'air qui peut changer rapidement. »

Il avance l'exemple de Netflix : « En Croatie, il y a eu six mois pendant lesquels tous ceux que je connaissais ont pris un abonnement, mais six mois plus tard, je n'ai plus rencontré personne qui l'avait fait. »

L'analyse du public a permis au cinéma de voir les tournants dans le goût et le comportement et de réagir rapidement et résolument. Le directeur explique que les outils d'analyse n'ont pas été un moyen de simplement mesurer le comportement du consommateur, mais de connaître le public.

Les sources de données ont été variées. Pour ce qui est des réseaux sociaux par ex. il a cité Facebook, Instagram, Twitter et Snapchat qui sont tous populaires en Croatie, chacun d'eux ayant ajouté une dimension. Il a ajouté que « les réseaux sociaux sont un champ de bataille avec plusieurs fronts ». Il a précisé que Facebook était le plus utile, qu'aucune publicité payante sur la plate-forme n'avait été efficace pour cibler les différents publics, offrant un bon aperçu de ce qui fonctionnait bien à un moment donné et montrant comment ces tendances évoluaient et changeaient au fil du temps.

Selon lui, les bénéfices les plus importants des données sur le public ont été lorsque les entreprises ont mis en œuvre un changement culturel, en devenant des entreprises axées sur le savoir.

Les cinémas semblent être plus résistants au changement que d'autres secteurs ce qui, pour lui, est lié au fait que plus de données pourraient inciter à suivre plutôt qu'à orienter la demande du public et à prendre moins de risque ou bien à opter pour des décisions moins osées dans la programmation.

Pour Laurenta, c'est en fait le contraire qui est vrai : « Nous ne parlons pas de risque, nous parlons d'investissement et les données nous montrent que les gens sont parfois plus disposés à essayer des choses que nous n'imaginions pas possibles. »

Selon lui, il existe maintenant des preuves concrètes que le public plus âgé est bien plus ouvert au cinéma queer qu'on aurait pu l'imaginer. De même, le mythe de l'étudiant et du jeune public peu disposé à regarder des films plus longs et plus complexes s'est révélé faux.

Ces révélations pourraient être utilisées pour changer le programme, mais ont souvent servi à adapter les séances aux habitudes connues du public. Les horaires pourraient se concentrer fortement sur un public potentiel dont on comprend beaucoup mieux les attentes.

Le financement d'une entreprise axée sur les données a été en partie rentabilisé par une réduction des dépenses consacrées à des outils qui, selon lui, n'étaient pas pertinents pour le public d'aujourd'hui. Le principal de ces outils concerne les petites brochures traditionnelles avec le programme.

Le cinéma estime que la conception, l'impression et la distribution de quatre brochures par mois pouvaient coûter environ 5 600 €.

Selon Laurenta, le retour sur investissement de celles-ci est discutable. « Les brochures ne constituent pas un moyen très ciblé de promotion. Je ne sais pas qui les prend et à quel point de distribution. Et 2 500 brochures ne signifient pas qu'il y aura 2 500 lecteurs. Beaucoup finissent à la poubelle. Ces brochures sont un outil unidimensionnel. Vous pouvez les lire, mais vous ne pouvez pas les commenter ou transmettre facilement leur contenu. » Par comparaison, avec 2 000 €, on peut toucher au moins 40 000 personnes et 100 000 lecteurs, selon lui. « Je peux cibler un public très spécifique avec chaque message. »

« Un exemple serait une comédie romantique française où je vais cibler les femmes de plus de 30 ans, vivant à Zagreb, comprenant le français et aimant la France et qui apprécient à la fois les comédies romantiques et mon cinéma. » Pour lui, un marketing numérique efficace peut devenir « mini viral » avec de nombreux partages et commentaires.

CHAPITRE HUIT : CIBLER LES PUBLICS

Ces dernières années, les méthodes traditionnelles pour toucher de nouveaux publics ont été dépassées par les outils numériques, mais restent néanmoins une partie importante du service pour la majorité des cinémas.

Près de deux tiers des interrogés (64 %) ont toujours recours à un marketing sous forme de publications, comme des brochures, et presque un quart mise sur un mailing postal. Dans certains cas, ces mesures bien établies sont utilisées en l'absence d'alternatives numériques, mais pour la plupart, elles conservent un certain pouvoir marketing apprécié par le public. Autre modèle efficace : les partenariats avec des organisations et commerces de la communauté pour promouvoir le programme ou bien des événements spécifiques. Ainsi, le Hyde Park Picture House à Leeds (Royaume-Uni) déclare travailler avec des groupes de la communauté pour toucher les publics appartenant à la communauté LGBTQ, ou plus spécifiquement à des minorités ethniques.

Les imprimés, courriers et partenariats font souvent partie d'un programme de marketing auprès d'un large public, parallèlement aux outils numériques et en ligne. Les deux méthodes entraînent un bouche à oreille et attirent différents segments du marché.

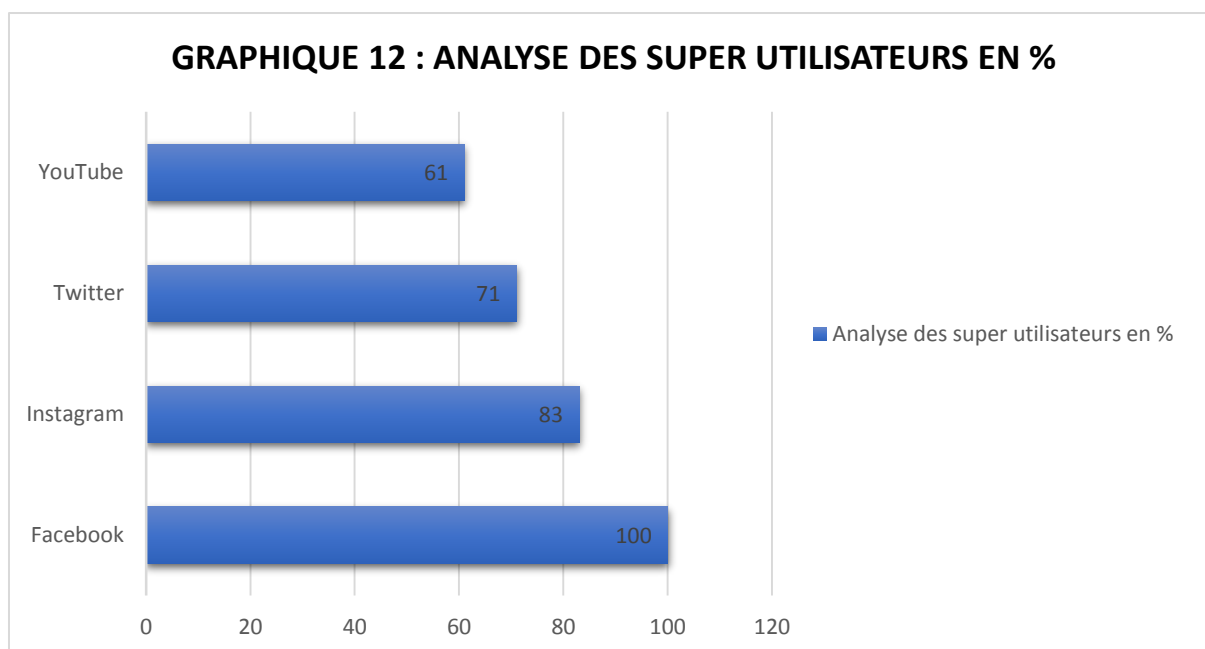
Ces méthodes peuvent rester efficaces lorsque les cinémas veulent s'adresser à un public plus âgé, mais peuvent avoir du mal à attirer les plus jeunes dont on aurait besoin pour une stabilité et croissance à long terme.

L'étude montre que l'accent a été mis sur le marketing, les réseaux sociaux devenant l'outil le plus important.

La présence d'un établissement sur les réseaux sociaux est considérée comme un outil marketing essentiel par près de 80 % des interrogés. Le marketing en ligne a donc dépassé de peu les publications papier et est cité par 72 % des interrogés (contre 64 % des publications papier). 57 % des interrogés ont recours au marketing payé des réseaux sociaux, particulièrement Facebook, considéré comme un moyen de cibler des groupes spécifiques du public potentiel. Plus de la moitié (53 %) utilisent les médias en ligne et sociaux pour promouvoir les films individuels et cibler le public. Facebook est cité par la grande majorité comme l'outil le plus important et a été entièrement intégré dans la plupart des stratégies médiatiques.

Le géant des réseaux sociaux est le service numéro un dans tous les pays européens avec une part de marché de 77 % et 375 millions d'utilisateurs et touche tous les groupes démographiques. L'omniprésence des téléphones mobiles améliore encore l'utilisation des réseaux sociaux et est rapide et efficace pour toucher de nouveaux publics.

Le marketing médiatique mixte est maintenant bien établi avec 43 % déclarant qu'ils n'ont pas changé de méthode pour cibler le public. Ce chiffre est le même que pour ceux qui ont changé de stratégie au cours des trois dernières années, dont seulement 15 % durant les derniers 12 mois.



Cela reflète peut-être le fait que les réseaux sociaux existent depuis longtemps ; l'outil numéro un, Facebook, a fêté son 15ème anniversaire en 2019.

Les cinémas qui disent avoir changé ont essentiellement trouvé un équilibre entre les imprimés et le numérique, l'une de leurs principales priorités étant de recueillir des données pour un marketing plus ciblé. Dans certains cas, les imprimés ont été éliminés pour aider à financer les outils numériques pouvant générer des données plus précieuses. Le recours au marketing payé des réseaux sociaux constitue également une partie essentielle de cette combinaison.

Il existe un petit nombre d'exemples de cinémas utilisant d'autres plates-formes de réseaux sociaux rivaux de Facebook pour leur réflexion stratégique, essentiellement Instagram qui est censé toucher un public plus jeune dans certaines régions. Le Cinema Paradiso à Sankt Pölten, Autriche, envoie par ex. un programme hebdomadaire sur Whatsapp.

Le groupe des super utilisateurs est fortement axé sur les bénéfices du marketing des réseaux sociaux. Tous disent que l'analyse des réseaux sociaux est importante pour comprendre le public, avec plus de 70 % affirmant que c'est « très important » ou essentiel.

« Nous avons des magazines imprimés pour les espaces culturels, les restaurants et les bars et Facebook pour les intérêts et les contenus plus spécifiques. »

Étude de cas: Fyrisbiografen, Uppsala (Suède)

Les deux salles du cinéma Fyrisbiografen dans la quatrième ville de Suède existent depuis 1911 et ont été un siècle durant gérées par une seule famille. Les nouveaux propriétaires ont repris l'affaire il y a six ans et ont compris qu'une rénovation s'imposait.

Le cinéma a décliné pendant toute une décennie, son public était vieillissant et il n'attirait que peu les nouvelles générations. Le premier but n'était pas lucratif, le problème n'était pas tant les revenus, selon le directeur Olle Agebro : « Nous voulions améliorer l'expérience du public et éveiller une passion pour les films qui changent la vie parmi plus de gens. »

En tant que petite entreprise comptant trois employés à temps plein et 50 volontaires, l'établissement a décidé de chercher de l'aide et a demandé une subvention à l'Institut suédois du film qui a été accordée : environ 25 000 € pour recruter un consultant et développer une stratégie. Ce consultant, Cybercom, travaille plus souvent sur des projets à grande échelle, comme par ex. les télécommunications ou encore le secteur industriel et public, mais Agebro explique qu'ils avaient beaucoup d'affinités avec le cinéma et de respect pour les efforts stratégiques du Fyrisbiografen désireux de rallier le public.

Le travail a posé une série de questions qui ont été reconnues comme des opportunités pratiques, mais la priorité a été de modifier la culture de l'entreprise et de bien faire comprendre celle-ci au personnel et aux volontaires.

« Nous avons examiné de nombreux modèles d'entreprises et compris que nous devons penser comme une start-up numérique et que l'essentiel du travail ne concernait pas des systèmes, mais des relations humaines. Parmi les améliorations apportées, l'une a été une certaine cohérence des interactions entre le personnel et le public. L'un des premiers problèmes a été par exemple de remplacer un guichet vieux jeu avec une vitre entre celui qui vend les tickets et les clients. » Enlever la vitre a facilité les échanges et le cinéma a tout fait pour que ces conversations encouragent le dialogue et les retours. « Il a été important que le public se sente accueilli et respecté », dit Agebro. Nous voulions avant tout augmenter le nombre de visiteurs grâce à la qualité et le contenu et, ainsi, attirer un nouveau public qui renouvelle ses visites par le bouche à oreille. Mais Agebro explique que le cinéma voulait vérifier scientifiquement l'intérêt de ces changements de perception.

Selon lui, le besoin de points de données pour vérifier les hypothèses était « évident » et lorsqu'on examine les start-ups du monde numérique, on se rend compte que le succès dans une économie de la connaissance dépend beaucoup de l'exploitation des données. Le consultant a conseillé quelques changements dans les systèmes. Ainsi, le cinéma a opté pour un nouveau logiciel de billetterie et est passé de « Chaplin », utilisé depuis les années 1990, à un nouveau service appelé Veezi. Le nouveau système facilite considérablement la sélection et la réservation d'un film.

« Certains de nos visiteurs devaient cliquer 20 fois avant de réussir à réserver un ticket, alors qu'aujourd'hui, il suffit en moyenne de trois clics pour avoir le ticket sur son téléphone mobile. » Les activités sur les réseaux sociaux ont également été revues. Google Analytics et Facebook sont largement utilisés, mais leur usage est devenu plus judicieux.

L'un des outils clés a été les bandes-annonces en ligne sur les réseaux sociaux. Le temps passé à regarder une bande-annonce peut être un bon indice d'un intérêt probable et faciliter le ciblage. Comprendre et approfondir les interactions a également été une question d'observation, tout autant que les données numériques. Pendant toute cette modernisation, Olle a passé du temps dans le foyer à regarder comment le public se servait du cinéma.

La catégorisation du public en groupes cibles a été une partie essentielle du travail et il existe des outils appropriés pour cela ; pour le marketing, il est possible de trouver des « ambassadeurs » et des influenceurs dans des groupes particuliers et de travailler avec des commerces et des organisations qui plaisent aux groupes cibles. Parmi les concepts les plus originaux, il faut citer « Knitting Cinema » qui cible particulièrement le public féminin s'intéressant à la fois au tricot et aux films d'art et d'essai. Il a été facile de cibler ce groupe avec des publicités dans les merceries.

L'expérience elle-même a consisté à allumer quelques lumières dans les salles pour que les tricoteuses puissent travailler. « Certes, c'est un public de niche, mais nous remplissons les salles à toutes les séances, grâce aussi à un bouche à oreille efficace. »

L'investissement dans un cabinet-conseil et les mesures prises depuis semblent porter leurs fruits puisque le public a augmenté de 50 % par rapport au chiffre de 2016 avant les changements (on est passé de 25 000 à 33 000 visiteurs). Il est peu probable que ces chiffres augmentent à une telle vitesse, notamment parce que certains facteurs, comme la qualité des films, ne dépendent pas du cinéma. Mais l'expérience d'Uppsala montre l'avantage de connaître son public pour contrôler ce qui peut l'être. Cela a été un travail d'équipe. Les investissements dans des données cruciales peuvent être modestes en termes de finances et se réduire à de plus petites entreprises.

Pour Agebro, les coûts initiaux sont bien moins essentiels que le temps. Le temps est une ressource précieuse dans les petits cinémas et il faut le gérer sagement. Ce qui compte, c'est une culture d'entreprise où tous ont un rôle à jouer.

CHAPITRE NEUF : CONCLUSIONS

Ce rapport montre qu'il existe de grandes différences dans le développement de l'analyse de données. Il n'y a pas de facteur commun dans ce domaine, ce qui n'est peut-être pas surprenant dans la mesure où il s'agit toujours d'un secteur émergent.

Une certitude reste cependant commune à la grande majorité des membres du réseau. Les cinémas savent que les données relatives au public joueront un rôle clé dans un monde en perpétuelle évolution.

Tous les cinémas indépendants sont confrontés au même défi direct du streaming légal ou illégal dans les foyers et de la concurrence toujours plus vive autour du temps accordé par les consommateurs. Certains le voient comme une menace existentielle. Parmi les réponses les plus révélatrices au questionnaire, 71 % pensent que la relation entre le cinéma et le public est en train de changer et 94 % sont convaincus qu'une meilleure compréhension de ce public est déterminante pour leur stratégie commerciale.

Il y a un besoin évident en même temps qu'un désir de mobiliser le public en raison de la concurrence grandissante pour intéresser le consommateur, particulièrement parmi les jeunes gens. L'un des thèmes récurrents des études de cas est que les attentes de la génération Z en quête d'une récompense immédiate sont en train de se propager à tous les groupes d'âge. Faire la queue au guichet, attendre les grands films ou passer du temps à chercher un divertissement tend à disparaître de la culture. Même les cinéphiles veulent qu'on soit aux petits soins pour eux et qu'on leur propose les meilleures commodités.

La concurrence autour du temps du consommateur augmente tous les jours et l'analyse du public semble, dans le réseau, découler d'un sentiment de nécessité qui est toujours un motif plus fort d'investir qu'un pari optimiste sur la demande à venir.

Pour Europa Cinemas, le défi consiste à transformer ce sentiment général de nécessité en actions spécifiques, correspondant aux différents besoins des cinémas et abordables pour tous. L'étude indique que la plupart des établissements envisagent de faire des investissements au cours des deux à trois années à venir, ce qui justifie donc un calendrier d'action.

Dans ce rôle, il faut faire une distinction importante entre aider les membres à tirer parti des options existantes et la recherche et le développement (R&D), visant à développer les meilleures options pour l'industrie.

Il est très probable que le domaine de l'analyse des données sera à nouveau très différent dans deux ou trois ans en raison de la vitesse de croissance de la technologie et il est crucial d'offrir la possibilité de bien comprendre ces changements. À en croire l'étude, les études de cas et les réunions du groupe d'innovation, il semble évident que les membres du réseau doivent se concentrer sur les priorités clés.

Les bases

La première étape pour créer une stratégie viable au sein du réseau est de s'assurer que les membres sont au même niveau de compréhension de ces secteurs émergents.

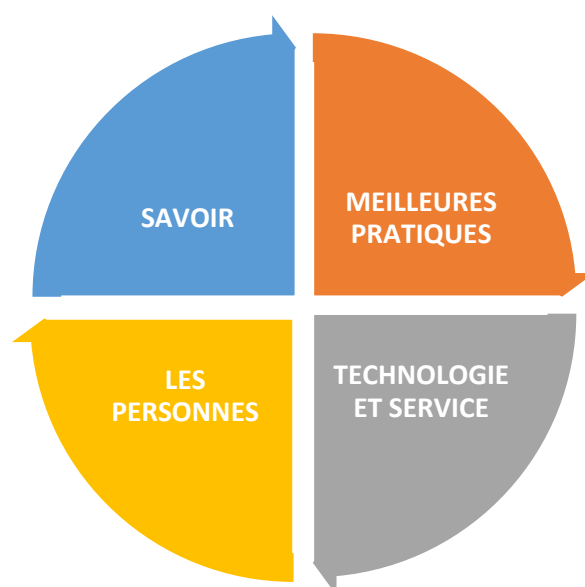
Le groupe d'innovation d'Europa Cinemas, qui s'est réuni dans le cadre de la Berlinale 2019, a soulevé des préoccupations légitimes sur la manière dont les différents établissements interrogés interprétaient les questions de l'étude. Un cinéma à écran unique, a-t-on pu entendre, pourrait avoir une connaissance limitée des systèmes de gestion des relations clients. Les réponses de quelques petits cinémas montrent que ceux-ci se demandent dans quelle mesure les nouvelles tendances de l'analyse des données les concernent. Le projet initial de cette étude faisait état des investissements parfois élevés dans les systèmes et logiciels engagés par certains membres. Ces chiffres, cependant, peuvent être trompeurs en l'absence de contexte spécifique et ont été retirés.

Les ateliers et études de cas à venir pourront donc porter sur une évaluation détaillée des coûts, mais à ce stade, il est plus important de se concentrer sur l'intérêt plutôt que sur les coûts.

L'analyse de données sur un marché en pleine évolution peut être une question de mentalité tout autant que de technologies spécifiques. L'analyse de données consiste essentiellement à transformer une plus forte mobilisation du public en valeur commerciale et le plus important, comme le montrent les études de cas, est de mettre en place des stratégies informées autour d'objectifs clairs. Ainsi, la première tâche pour le réseau est en partie d'harmoniser la compréhension de l'analyse de données parmi les membres.

Au sein du réseau, il est très avantageux que certains membres, ayant saisi activement les nouvelles opportunités, acceptent de partager honnêtement et ouvertement leurs expériences. Ce rapport s'appuie sur ces pionniers dont on étudie les cas, ainsi que les résultats de l'étude sur les super utilisateurs.

Il existe d'autres avantages. Certaines industries ont souvent une longueur d'avance sur les cinémas européens indépendants dans la mesure où elles ont déjà testé et développé des analyses, offrant ainsi des exemples de réussites et - très important - d'échecs. Mais étant donné l'importance reconnue du travail, le réseau peut envisager de répartir son travail en quatre grands domaines distincts :



Savoir

Nous vivons dans une économie de la connaissance, pour le meilleur et pour le pire, dans laquelle les données et le savoir jouent un rôle de plus en plus grand.

À tel point que cette économie favorise l'échelle. Les géants du divertissement mondial, tels que Netflix, Facebook et Amazon, sont tous tributaires du big data et des algorithmes qui peuvent les aider à répondre à (ou manipuler) la demande du public. Néanmoins, l'analyse de données est importante pour toutes les entreprises s'efforçant de tirer leur épingle du jeu dans un monde où la concurrence pour le temps du consommateur, particulièrement pour les jeunes publics, nécessite un certain degré d'intervention. Et l'analyse de données est en recul comme le montre l'usage généralisé de l'analyse des réseaux sociaux.

Ce rapport laisse entendre que les différentes échelles de cinémas auront des besoins différents. Peut-être ne sera-t-il jamais nécessaire d'avoir un système complexe de GRC pour un petit cinéma individuel. D'un autre côté, tous les établissements ont la possibilité de trouver le niveau d'analyse du public qui répond à leurs besoins spécifiques. Et ceux-ci sont susceptibles d'augmenter car la concurrence pour le temps du consommateur ne cesse de croître et le public devient de plus en plus exigeant.

Les études de cas laissent à entendre que l'investissement dans des logiciels et des systèmes d'analyse peut présenter une série de nouvelles opportunités.

Cependant, tous les investissements doivent faire partie d'une stratégie et tous les besoins stratégiques doivent s'appuyer sur des connaissances.

Pour un réseau, l'approche logique de l'économie de la connaissance réside dans la collaboration, l'expérimentation et le partage ; le groupe d'innovation à Berlin a proposé des moyens par lesquels cela pourrait et devrait se faire.

- **Première base de la connaissance** : s'assurer que tous définissent de la même manière les concepts de base, les termes et les développements de l'analyse de données.
- **Informations sur les produits et les marchés** : accès régulièrement mis à jour à l'information sur les développements dans le secteur et sur la manière dont le marché évolue au-delà du réseau.
- **Partage des meilleures pratiques** : partage des connaissances relatives aux approches fonctionnant dans ce secteur (*voir ci-dessous*).
- **Données de performance** : partage des connaissances sur la manière dont les projets impliquant plusieurs cinémas fonctionnent.
- **Études régulières de cas** : exemples réels de cinémas de différentes tailles pour un contexte pratique des développements.

Tout ce qui est mentionné ci-dessus devrait être réalisé grâce à des ateliers, rapports, newsletters et conférences. Il faut qu'il y ait un cadre commun à la compréhension pour que tous les membres se fassent comprendre lorsqu'ils parlent d'analyse.

Meilleures pratiques

Le développement des meilleures pratiques dans de nouveaux secteurs des affaires et de la technologie est généralement le fait du hasard, de la reproduction et de divers tâtonnements.

L'expérimentation est capitale et le fait d'apprendre de ses erreurs est au moins aussi important que de recopier le succès.

L'analyse de données n'est pas quelque chose de facile à tester, d'autant moins qu'il n'existe pas d'approche universelle convenant à toutes les tailles de cinémas ; il pourrait y avoir des investissements qui deviennent nécessaires pour les grandes chaînes dans les métropoles et qui ne le seront jamais pour des cinémas à écran unique.

D'autres facteurs peuvent compliquer les choses, par ex. la disponibilité des entreprises spécialisées. Les partenaires potentiels en matière de stratégies technologiques et commerciales se concentrent généralement dans les métropoles et se tournent plutôt vers les grandes entreprises.

Un problème non négligeable est que les membres du réseau d'Europa Cinemas, particulièrement les petits cinémas, disposent de ressources limitées pour la prise de risque, même si l'expérimentation est la méthode qui présente le plus d'intérêt.

Le réseau peut prendre un certain nombre de mesures.

- **Les études de cas** : les études de cas reconnues sont essentielles pour aider les membres à comprendre le potentiel des développements. D'un autre côté, les études tendent à être un instantané des actions à un moment donné. Il serait utile de réaliser les études de cas pendant une plus longue période ; un suivi et des questions sont importants, peut-être par le biais d'ateliers.

- **Pilotes des meilleures pratiques** : il serait vraiment souhaitable de promouvoir des projets pilotes pour tester l'intérêt des développements de l'analyse et des stratégies de données. De tels pilotes ont été conduits pour d'autres projets européens, tels que le TIDE Experiment. Ainsi, Europa Cinemas pourrait soutenir un programme similaire d'expérimentation avec des résultats transparents qui seraient intégralement partagés sur le réseau.
- **Partage** : le mieux serait de partager les résultats de l'expérimentation dans le cadre d'ateliers et labs existants, en donnant aux membres du réseau la possibilité d'examiner la valeur des résultats et leur pertinence pour leur propre cinéma. Il serait judicieux de mettre en place des ateliers localisés spécifiques pouvant analyser les besoins partagés des cinémas dans les régions où les entreprises d'analyse sont peu présentes.
- **Guide** : après avoir mis en place des modèles de meilleures pratiques, il serait bon de concevoir des guides pouvant être utilisés dans d'autres établissements. Le guide pourrait comprendre de simples abrégés relatifs au développement, aux méthodes de mesure, à la technologie et aux données commerciales, ainsi que des exemples pratiques à suivre.

Développement de logiciels et de services

L'analyse des données adaptée aux besoins des cinémas indépendants en est encore à ses débuts. La plupart des entreprises de logiciels et services ont souvent opté pour des domaines plus lucratifs et moins complexes pour développer leurs produits.

Les entreprises technologiques s'étant prudemment aventurées dans le secteur du cinéma ne sont pas nécessairement à un stade où elles comprennent vraiment les besoins de ce secteur. On a déjà entendu parler d'entreprises de logiciels offrant des solutions prêtes à l'emploi à des problèmes commerciaux qui ne sont pas à la hauteur du battage médiatique. Dans ce domaine, il faut prendre en compte la compatibilité des logiciels avec les systèmes et matériel existants.

Les études de cas montrent bien que le travail dans ce domaine n'est pas seulement une question de « prêt à l'emploi », mais réclame des stratégies informées pour avoir une chance de porter ses fruits. Heureusement, certaines des entreprises clés ayant accepté de travailler pour le réseau sont conscientes de la nécessité d'adapter leurs services aux besoins du secteur et sont disposées à écouter et à apprendre pour développer un produit pertinent, évolutif et à un prix décent.

Les petits cinémas indépendants en dehors des grandes villes sont peut-être peu attirants pour de telles entreprises, mais regroupés en réseau, peuvent susciter davantage d'intérêt.

Le rôle du réseau est compliqué pour soutenir le développement des services. Il ne s'agit pas d'une entreprise dotée d'un pouvoir d'achat pouvant réaliser des économies d'échelle. D'un autre côté, Europa Cinemas pourrait jouer un rôle pour aider ceux qui souhaitent travailler avec d'autres membres du réseau en proposant à toutes les parties intéressées des informations sur les exigences des membres. Cela pourrait inciter à mettre en place des ateliers pour les membres ou les groupes de membres.

Ce qui est important, c'est que les membres du réseau puissent acheter et négocier en toute confiance et que les développeurs externes travaillent sur des produits et des procédures offrant le maximum d'intérêt pour les cinémas.

Stratégie commerciale

Le secteur évolue rapidement, ce qui signifie que les stratégies relatives aux données et les logiciels pourront être très différents dans deux ans. Europa Cinemas ne doit pas perdre le fil et ignorer les changements car les réseaux sociaux, la recherche sur les données et le partage de connaissances vont devenir essentiels. Ce rapport pourrait constituer une base utile qui devra être régulièrement remise à jour.

L'investissement dans la collecte, l'analyse et la gestion de données a le mérite de démontrer que plus cet investissement est intégré dans la stratégie globale et meilleurs sont les retours. Plus les données sont abondantes et plus le potentiel de retour sera élevé.

Cette abondance ne doit pas nécessairement être en termes de finances et les études de cas fournissent des exemples de l'intérêt de maîtriser l'analyse de base des réseaux sociaux et de combiner celle-ci avec d'autres tactiques et outils. Ces types d'outils numériques nécessitent un changement dans les mentalités qui peut déstabiliser la culture traditionnelle du cinéma. Pour de nombreux propriétaires de cinémas, le recours à des données pour mettre en place de nouveaux services et un marketing intelligent n'est pas automatique et les préoccupations relatives aux coûts, compétences et retours sur investissement sont logiques et bien réelles.

Ce qui ressort principalement de cette étude est que les cinémas conviennent de l'intérêt des données relatives au public, mais se demandent si les bénéfices permettront de rentabiliser les coûts.

Europa Cinemas peut jouer un grand rôle dans l'enseignement de compétences stratégiques pour gérer au mieux les changements et comprendre les coûts sous-jacents réels.

Les compétences et le personnel apparaissent dans ce rapport comme un domaine dans lequel des informations manquent. Comme de nombreux secteurs d'activité à l'ère numérique, les choses sont largement plus complexes lorsqu'on regarde dans les coulisses de procédures apparemment simples.

Les membres d'Europa Cinemas auront peut-être besoin de soutien pour les compétences techniques et commerciales relatives à la gestion des données et pour le développement de compétences spécifiques. Les expériences et le savoir au sein du réseau doivent être exploités pour donner confiance et une certaine orientation à tous.

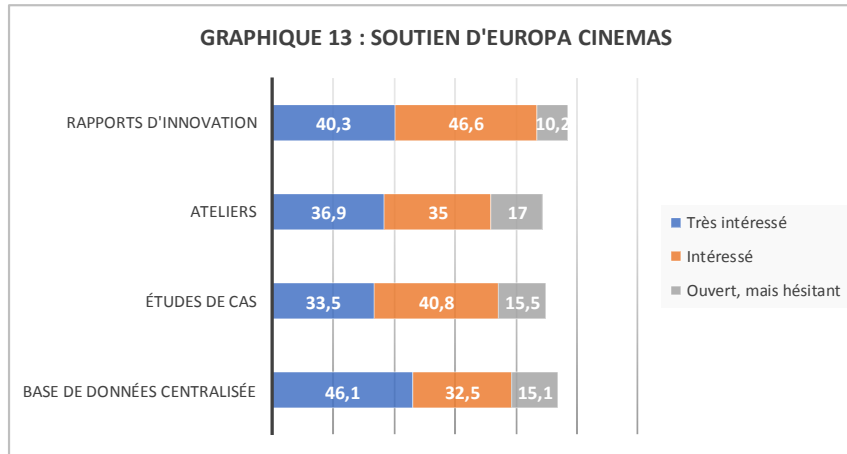
Europa Cinemas

Les réticences concernant un investissement potentiel semblent être en grande partie liées au savoir en général ; c'est précisément ce qui a fait la force d'Europa Cinemas au cours des dernières années. Le réseau a donné une forte impulsion au secteur dans de nombreux domaines de l'innovation et du changement, agissant comme un mécanisme de partage des connaissances d'une communauté connectée et contribuant à en tirer parti à un niveau local.

Europa Cinemas a déjà joué un rôle essentiel en soulignant le potentiel de nouveaux types de développement du public et en incitant à utiliser les outils aujourd'hui largement répandus dans le monde numérique.

Ainsi, le réseau peut encore une fois faciliter la transition vers une période où les données relatives au public deviennent cruciales - et le rapport montre que les membres sont tout à fait disposés à partager leurs expériences au sein du réseau. Dans un monde en perpétuelle évolution et où les bouleversements numériques et les nouvelles opportunités arrivent à une vitesse alarmante, les établissements pour la plupart de petite et moyenne taille (PME) qui constituent le monde du cinéma doivent rester informés.

L'étude indique que les conférences et les événements du réseau sont désormais la deuxième source la plus importante pour les questions relatives au public, aux affaires et à la connaissance du marché (après les chiffres du box-office). 97 % déclarent s'intéresser aux rapports sur l'innovation dans le domaine et 92 % à une base de données. Ces chiffres ne dépendent pas de la taille ou de la localisation de l'établissement.



Les différences sont plus marquées pour l'intérêt porté aux ateliers. 50 % des établissements avec quatre salles ou plus déclarent qu'ils sont « très intéressés », 82 % sont au moins intéressés et 95 % sont au moins ouverts à l'idée. Les chiffres baissent pour les établissements à écran unique avec 31 % de très intéressés, 64 %

d'intéressés et 85 % d'ouverts à l'idée (et 37 % très intéressés, 76 % intéressés et 90 % ouverts à l'idée pour les établissements comptant deux à trois salles).

Il y a des domaines où il est important de partager le savoir. Un certain nombre d'établissements mentionne par ex. la complexité de la législation européenne sur la confidentialité des données.

La valeur d'une approche collective et collaborative est reconnue, mais celle d'une interaction régulière avec des collègues sur une base systématique en dehors du réseau varie. Seulement 32 % partagent les données sur le public avec d'autres cinémas et 17 % partagent leur analyse marketing. Certains cinémas ont parfois instauré une collaboration étroite avec des collègues de la même ville (Prague en est un bon exemple) et du même pays (la Bulgarie semble être particulièrement active). Mais le partage des données bénéficie de la portée internationale la plus large possible dans la mesure où les défis sont partagés. Une surprise de cette étude : les différences en termes de taille de cinéma et de géographie sont assez limitées comparé aux autres domaines de l'innovation.

La nécessité de comprendre et de réaliser les projets visant à développer le public est admise par tous, mais les connaissances spécifiques approfondies sont assez limitées. Pour Europa Cinemas, un besoin connu et un manque de connaissances semblent être une parfaite opportunité de mettre à profit sa formidable expérience pour soutenir les développements dans le réseau.

L'auteur de cette étude : Michael Gubbins

Michael Gubbins est analyste, journaliste et consultant et travaille dans le secteur du cinéma et des médias depuis 15 ans.

Il collabore depuis longtemps avec Europa Cinemas et préside des conférences depuis 2004 ; il est l'auteur d'un certain nombre de rapports sur l'évolution des exploitants européens.

En 25 ans de carrière, Gubbins a été rédacteur d'articles dans des journaux et magazines, entre autres pour Screen International et Screen Daily, ainsi que Music Week. Il a également présidé l'agence du cinéma régional du Pays de Galles - Ffilm Cymru Wales - jusqu'en 2019.

Il a écrit nombre de rapports influents sur les fluctuations du paysage médiatique et culturel en Europe ; qui plus est, il est un modérateur prisé et expérimenté, un conférencier d'honneur et organisateur de conférences, de think tanks et d'événements dans le monde entier.