Pôle médias
HEC MONTRÉAL

ARTICLES NOS EXPERTS 2017

	Page
Un service public plus essentiel que jamais Sylvain Lafrance, janvier 2017	**2**
La baladodiffusion : renaissance d'un disrupteur Pierre C. Bélanger, février 2017	**5**
Les données au service de la culture Éric Lefebvre, mars 2017	**8**
Le pouvoir du contenu Laurence Beauchemin, avril 2017	**11**
Médias et données, une influence sur la diffusion et la qualité de l'information ? Marina Pavlovic-Rivas, mai 2017	**15**
Legs du 375e : quel héritage pour l'industrie de la culture et du divertissement ? Alain Gignac, juin 2017	**18**
L'authenticité, une caractéristique financièrement intéressante Émilie Tremblay et Danilo C. Dantas, septembre 2017	**21**
Les données en culture : une mine d'or pour la recherche Renaud Legoux, octobre 2017	**24**
Comprendre les interactions dans les médias sociaux pour mieux vendre Marcelo Vinhal Nepomuceno, novembre 2017	**28**
Les nouveaux joueurs de l'industrie du cinéma Renaud Legoux, décembre 2017	**31**

Janvier 2017

UN SERVICE PUBLIC PLUS ESSENTIEL QUE JAMAIS !

« Nous devons essayer plus fort. Cela a été trop facile de rester dans nos propres bulles, surtout sur nos médias sociaux. Nous sommes devenus tellement en sécurité dans nos bulles que nous acceptons seulement des informations qui correspondent à nos opinions, qu'elles soient vraies ou non. » – Barack Obama, Janvier 2017

En terminant son mandat et en faisant son « testament » au peuple américain, le Président des États-Unis n'a pas hésité à reconnaître cette transformation, voire révolution, dans le rapport du citoyen aux médias.

Oui, le numérique a bouleversé le rapport aux médias par une succession de changements qui sont aujourd'hui devenus réalités.

D'abord, le numérique a créé une véritable **hyper-abondance du contenu**. Le citoyen est aujourd'hui noyé dans une masse incalculable d'informations. Au point qu'il est aujourd'hui impossible ne serait-ce que de répertorier adéquatement les infos pour distinguer l'utile de l'accessoire, le vrai du faux. Difficile aussi de distinguer le simple fait de la propagande.

Et le numérique a donc aussi produit sa propre réponse à ce problème. Pas de souci ; les algorithmes, ces minirobots qui travaillent en sous-sol dans les infinitésimales profondeurs de l'internet vous guideront et vous fourniront les **moteurs de recherche essentiels** à la création du nouvel ordre informationnel. Simple comme dire Google !

Mais, sur plusieurs plans, ces moteurs ne sont pas neutres. Ils guident le citoyen, l'usager, selon des critères et des intérêts généralement mal connus. Bien qu'ils servent l'internaute en lui permettant d'optimiser ses recherches, il est clair que des intérêts commerciaux ou publicitaires sont au premier chef des « motivations » de ces outils. Ajoutons à cela un brin de paranoïa, une accélération sans précédent de la circulation de l'info, et une tendance pour chacun d'entre nous à adhérer à ce qui vient renforcer ses propres préjugés (ce qu'on appelle parfois le biais de confirmation), et nous aurons en main toutes les recettes pour créer cette « balkanisation » des idées citoyennes qui est aux antipodes des promesses de démocratisation de la planète Internet.

Et pour créer aussi ce qui est sans doute le plus grand niveau de concentration des médias de l'ère moderne. Car ces grands moteurs de recherche, peu nombreux, contrôlent aujourd'hui la très grande majorité de ce que vous verrez, lirez et consulterez.

Le Pôle Média HEC Montréal, en collaboration avec le Collège des Bernardins à Paris et Sciences Po Lyon organisait à l'automne de 2016, dans le cadre des Entretiens Jacques-Cartier, une réflexion sur **« l'impact des algorithmes sur la démocratie et la culture »,** une occasion de faire le point sur cet enjeu majeur qui concerne les États, les régulateurs, les médias et les citoyens. Et un enjeu qui interpelle sans doute à plus d'un titre les dirigeants de médias de service public dans le monde.

Face à cette « crise des faits », les médias de service public doivent agir comme remparts et comme phares dans un monde surinformé. Comment ?

En revenant à l'essentiel d'abord ; une information de qualité fondée sur une logique citoyenne. Une information qu'on ne pourra pas soupçonner d'être inféodée aux intérêts commerciaux ou politiques. Encore faut-il que, plus que jamais, les médias dits « citoyens » puissent être garants de cette promesse et acceptent de se doter des outils nécessaires.

Puis, en devenant les principaux outils de « découvrabilité » des contenus nationaux et des contenus politiques et culturels de grande qualité. Un rôle élargi donc mais combien essentiel pour que le numérique devienne le complice d'une véritable démocratisation des savoirs et des échanges. Le service public doit s'imposer comme un outil de partage, de découverte et de curation pour les contenus nationaux afin de faire contrepoids à la présence grandissante de joueurs « mondiaux ».

Enfin, en créant des outils de littératie médiatique. Former les citoyens à comprendre ces nouveaux « médias » et surtout, comprendre la valeur ou pas des informations, des recommandations, des contenus qui vous sont livrés. Carpour

beaucoup de citoyens, ces moteurs de recherche sont bienveillants et tout à fait objectifs. Ils sont au-dessus de tout soupçon.

En fait, le travail d'informer dans le service public s'accompagne aujourd'hui d'une nouvelle responsabilité d'éducation et de guide dans cet univers en mouvement. Et devenir une norme en matière de qualité d'information, devenir un guide dans ce vaste océan médiatique, exige un travail constant de recherche, de validation, d'autocritique et d'ouverture d'esprit.

Si le défi vous paraît simple, c'est que vous l'avez mal compris. C'est un travail gigantesque et un changement de paradigme majeur auxquels font face aujourd'hui les diffuseurs publics pour jouer pleinement leur rôle en matière de démocratie et de culture. Mais c'est sans doute l'un des grands défis de ce siècle trop rapide.

Créer du sens, créer du savoir et approcher de la vérité pour former des citoyens responsables et présents sur les grands enjeux de cette petite planète !

Un défi gigantesque et stimulant pour aider notre monde !

Sylvain Lafrance

Sylvain Lafrance est professeur associé à HEC Montréal à l'École des dirigeants et directeur du Pôle médias HEC Montréal. Reconnu comme leader du domaine de la communication au Canada et à l'international, il agit à titre de consultant dans le domaine des communications et de la stratégie d'entreprise et est expert en gestion des médias, en gestion de l'immatériel, en gestion des entreprises créatives et en communications.

Février 2017

LA BALADODIFFUSION : RENAISSANCE D'UN DISRUPTEUR

Comme si son moteur avait calé à la ligne de départ, la balladodiffusion (ou *podcasting* en anglais) aura dû effectuer plusieurs tours de piste avant de rejoindre le peloton de tête.

Dans l'euphorie du phénomène du tout-numérique, apparu au tournant du nouveau millénaire, il aura fallu qu'Apple ajoute un catalogue de balados *(podcasts)* à son service iTunes en 2004 pour que les blogues audio, comme on les appelait alors, parviennent à acquérir le pouvoir d'attraction nécessaire pour se conforter une place sous le grand chapiteau du nouvel écosystème sonore.

Les *podcasts* ont désormais le vent en poupe. Ils ont effectué une des remontées les plus impressionnantes auxquelles l'univers des médias numériques ait assisté au cours des 10 dernières années. Marqués par une forte trajectoire ascendante, les balados ont dépassé le stade de l'épiphénomène transitoire. Les récentes initiatives déployées par de nombreux médias traditionnels illustrent le potentiel disruptif des balados sur les pratiques de consommation en matière d'information et de divertissement auprès de publics de plus en plus différenciés.

Pourquoi cette reprise maintenant ?

À l'instar du secteur de la production télévisuelle, où on peine désormais à distinguer ce qui est télé de ce qui est vidéo, les nouvelles plateformes de distribution se formalisent peu lorsque vient le moment de faire la promotion de contenus audio sur demande : les termes *radio, audio* et *podcasts* y sont interchangeables. Portant des noms sémantiquement associés au iPod d'Apple, de nouveaux venus tentent de briser l'hégémonie du géant américain – par lequel transitent actuellement près des deux tiers de tous les *podcasts* téléchargés – en proposant de nouvelles appellations. C'est ainsi que, chez Amazon, vous devrez choisir votre document audio à partir de *channels,* qui sont autant de séries audio à écouter sur demande. Chez Audible, autre géant de la baladodiffusion, on vous offre des *stories*. Il est toutefois peu probable que la multiplication des étiquettes parvienne à déloger la désignation originelle d'Apple, comme en témoigne la façon dont les SoundCloud, Stitcher et compagnie nomment les documents de leurs catalogues respectifs.

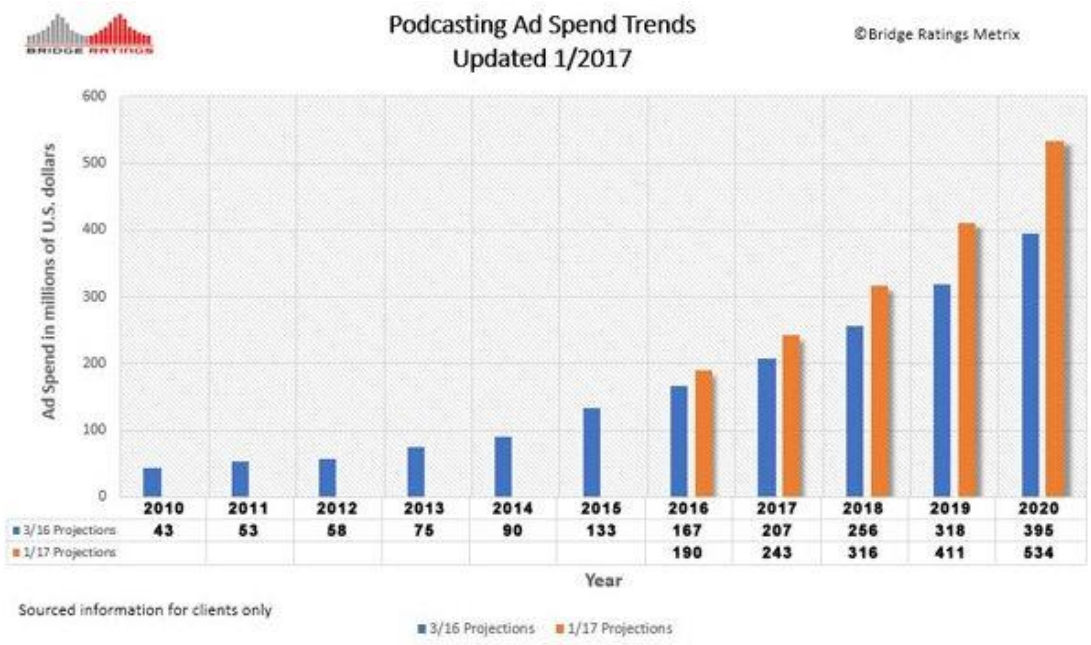
Si l'écoute de balados est aujourd'hui deux fois plus importante qu'il y a cinq ans, c'est en grande partie dans la foulée ce qui s'est produit dans le monde de la vidéo. L'explosion du « sur demande » est venue y ébranler les assises du principal modèle d'affaires des télédiffuseurs, où l'écoute d'un contenu sélectionné est encore largement associée à une chaîne et à une heure spécifiques. De son côté, la renaissance dont profite aujourd'hui la baladodiffusion est le résultat d'un amalgame de développements qui, de manière incrémentielle, ont permis d'en accroître la visibilité, la fonctionnalité, la diversité, la qualité et, bien sûr, l'accessibilité.

Parmi les facteurs contributifs au rayonnement actuel des *podcasts,* il en existe un qui a instantanément dynamisé leur consommation : l'intégration, en 2014, de l'application Podcast au tableau de bord des appareils mobiles Apple lors de la mise en service du nouveau système d'exploitation iOS 8. Les répercussions sont à ce point conséquentes qu'aujourd'hui, 71 % des amateurs de balados se servent de leur téléphone mobile pour en écouter, une augmentation de près de 30 % au cours des trois dernières années. À ceci s'ajoute l'attractivité des des services d'écoute audio payants tels que Pandora et Spotify, qui ont fait découvrir les vertus du « sur demande ». Cette tendance est confirmée par les impressionnants volumes d'abonnés à des services comme Netflix et SiriusXM. Avec l'arrivée imminente des voitures autonomes au cours des prochaines années, le temps d'écoute disponible pour des contenus audio spécialisés devrait continuer à progresser.

Le rôle de la promotion

Il serait prématuré et même naïf de penser que les *podcasts* puissent un jour mettre en péril la survie des médias traditionnels. Si tel est le cas, ce n'est pas pour demain. En revanche, pour les *podcasts* les plus populaires – notamment certaines

séries d'enquêtes policières, *Revisionist History* de Malcolm Gladwell, *Invisibilia* de NPR ou les productions d'Alec Baldwin, Shaquille O'Neal et compagnie –, les grands annonceurs accourent. De grandes marques faisant partie du *Fortune 100* dirigent désormais des parts significatives de leur budget marketing vers les balados à succès. C'est le cas notamment de BMW, Dell, Target, Wells Fargo, etc. L'ensemble des investissements publicitaires est en croissance continue depuis 2010 et devrait fortement s'accélérer au cours des trois prochaines années, comme en témoigne le tableau ci-dessous :



Néanmoins, tout positif qu'il puisse être, l'avenir des *podcasts* demeure largement tributaire des stratégies de promotion dont il fera l'objet. Les spécialistes s'attendent à ce que le prochain point d'inflexion soit atteint au moment où les usagers actuels et futurs seront mieux informés de la richesse des contenus à découvrir et élargiront leur écoute au-delà des quelques titres qu'ils connaissent déjà. L'exemple du radiodiffuseur public australien, qui a récemment lancé une campagne de sensibilisation pour ses *podcasts* à la télé nationale, va directement dans ce sens.

Pierre C. Bélanger

Pierre C. Bélanger, Ph.D., est professeur titulaire au Département de communication et membre de la Faculté des études supérieures et postdoctorales de l'Université d'Ottawa. Ses recherches portent sur divers sujets liés aux médias et au divertissement tels que la net-amorphose des industries médiatiques canadiennes, les politiques de radiodiffusion et de télécommunication canadiennes et le modèle d'affaires des dispositifs de communication mobiles.

Mars 2017

LES DONNÉES AU SERVICE DE LA CULTURE

Bien des gens considèrent les données personnelles comme le pétrole de l'économie numérique. On estime d'ailleurs que le volume de données produites double tous les deux ans. De prime abord, les expressions *big data,*« intelligence artificielle » et « algorithme mathématique » ne semblent avoir qu'un rapport très éloigné avec la culture. Pourtant, le succès de Netflix, par exemple, est attribuable non pas à la quantité de films disponibles dans son répertoire en ligne mais bien à l'algorithme d'analyse qui permet de personnaliser les suggestions de films pour chacun de ses abonnés. C'est tout aussi vrai pour de nombreux services en ligne (plateformes musicales, lecture de vidéos, diffusion en continu, médias sociaux, moteurs de recherche, etc.).

Cependant, le secteur culturel québécois n'a pas encore saisi tout le potentiel que recèlent les données. Dans le domaine des arts de la scène, c'est encore l'abonné qui est roi. Une telle situation est compréhensible quand on sait qu'il est possible de fidéliser le public grâce à une offre de programmation qui le fera se déplacer plusieurs fois par année. Mais de nos jours, les gens hésitent avant de prendre un engagement à long terme et de réserver leurs places longtemps d'avance. De plus, ils ont davantage de choix. En ce mois de mars, par exemple, on pouvait choisir parmi 528 offres culturelles afin d'agrémenter ses soirées, et ce, uniquement dans le Quartier des spectacles à Montréal. Depuis quelques années, les organismes de

diffusion culturelle se soucient davantage d'offrir un meilleur service et de recueillir des données sur leur clientèle. Ils organisent ainsi des groupes de consultation afin d'améliorer leur programmation et de conquérir un plus vaste public.

Chacun de leur côté et en dépit des maigres moyens dont ils disposent, ils font de leur mieux pour que le public découvre leurs propositions artistiques. Collectivement, ils totalisent 1,8 million de billets vendus dans le Quartier des spectacles à lui seul, qui couvre environ 1 km^2. Ce nombre représente 26 % de tous les billets de spectacles vendus au Québec chaque année. C'est ici que l'idée de la mutualisation des données devient intéressante, et pas seulement pour des questions d'ordre budgétaire. En effet, grâce à la masse d'information recueillie, on peut réaliser des analyses détaillées et concevoir des modèles mathématiques et des algorithmes de recommandations qui permettent de filtrer les informations et de faire des prédictions selon les intérêts de la clientèle. Le spectateur potentiel pourra ainsi découvrir ce petit bijou de spectacle présenté par un multi-instrumentiste dans une église dont il n'aurait jamais entendu parler autrement.

À eux seuls, les organismes culturels ne disposent pas d'assez d'information pour connaître les intérêts généraux d'un spectateur. Ils peuvent seulement proposer de filtrer les activités en ayant recours à une formule de mots-clés ou de sondages, selon leur offre particulière. Par contre, en mutualisant les démarches, il devient possible d'élaborer des modèles ou des matrices qui permettent de corréler les caractéristiques d'un spectacle et de les jumeler aux préférences de l'auditoire en fonction de son historique ou de certaines mesures de similarité. C'est là le principe de base qui explique à la fois la puissance des moteurs de recherche et le succès de centaines de sites de réservation de billets d'avion, qui ont regroupé leurs informations afin d'offrir plus de flexibilité et plus d'offres sur mesure.

Un des plus gros enjeux réside dans le fait que dans ces mégabases de données, la culture locale, la musique francophone et les produits de notre communauté artistique sont souvent noyés, bien cachés ou tout simplement absents. En plus de répondre aux intérêts et aux goûts des spectateurs, on souhaite s'assurer que les prochaines innovations technologiques dans le domaine culturel soient québécoises ou puissent à tout le moins prendre en compte notre spécificité culturelle à partir de bases de données solides et fiables.

Les 21 et 22 mars, grâce à l'appui de la société Aimia et de l'Institut de valorisation des données – et ce, pour la toute première fois –, 24 organismes culturels du Quartier des spectacles ont franchi ensemble une première étape de mise en commun de plusieurs millions de données afin de faire progresser cette démarche et de définir des modèles de mise en marché communs en saisissant mieux les synergies potentielles et l'appréciation de l'offre culturelle.

Éric Lefebvre

Éric Lefebvre est directeur du développement au sein du Partenariat du Quartier des spectacles, un organisme à but non lucratif qui permet aux principaux acteurs du territoire de concerter leurs efforts pour intervenir ensemble. Le Partenariat du Quartier des spectacles a pour mission de contribuer activement, avec les pouvoirs publics et les divers acteurs intervenant sur son territoire, au développement et à la mise en valeur culturels du Quartier des spectacles, en intégrant à toutes ses actions les dimensions urbaine, touristique, sociale et économique.

Avril 2017

LE POUVOIR DU CONTENU

Nous le savons : les consommateurs d'aujourd'hui sont extrêmement sollicités. Les messages et les écrans se multiplient… mais l'attention des auditoires diminue. On se répète aussi que l'industrie des médias a changé. La réalité, c'est qu'elle change tous les jours et qu'elle n'est pas la seule à devoir s'adapter. Les entreprises culturelles doivent elles aussi faire face au changement. Avec la saison des festivals à nos portes, je vous propose un tour d'horizon de cette adaptation au numérique par différents acteurs de la scène culturelle montréalaise.

Chez L'Équipe Spectra, qui gère, entre autres, le Festival International de Jazz de Montréal, les FrancoFolies de Montréal et Montréal en Lumière, l'arrivée le numérique et le marketing de contenu est d'abord venue d'un désir de faire face à cette industrie en pleine mutation.

« Les temps changent… Les relations de presse également ! En moins de cinq ans, les médias se sont complètement métamorphosés. Si certains médias ont su bien évoluer avec Internet, d'autres n'ont toutefois pas été en mesure de rivaliser avec ce géant de l'information. Les conséquences ont été désastreuses pour certains. Moins de visibilité = moins de revenus = moins de journalistes = moins d'espace pour les sections culturelles. Ainsi, sans exception, tous les attachés de presse œuvrant dans le domaine fragile des arts et de la culture n'ont guère eu le choix d'investir

temps et argent dans les médias sociaux. Et la majorité en sort gagnante ! Grâce à une conseillère en communications numériques, nous pouvons enfin mieux contrôler nos messages clés, rejoindre beaucoup plus rapidement notre clientèle cible et, en tant qu'employeur, utiliser davantage la créativité de nos ressources à l'interne, car nous avons désormais beaucoup plus de marge de manœuvre qu'avec les médias traditionnels. Un – grand – bien pour un mal, diront certains ! » – Greg Kitzler, directeur, relations de presse et médias sociaux, L'Équipe Spectra

Pour les entreprises du milieu du divertissement qui souhaitent créer un sentiment d'appartenance auprès de leurs clients potentiels et prolonger le cycle de leur événement, qu'il s'agisse de la diffusion d'une émission de télévision ou d'un concert extérieur pendant un festival, une stratégie de communication intégrée est essentielle. Même si son offre est unique et alléchante, tant en matière de programmation que d'installations, chaque festival ou manifestation culturelle a besoin d'une stratégie pour faire sa place et perdurer : une marque forte, des équipes de publicité et de relations de presse chevronnées… et du contenu de qualité qui dure, qui fait vivre l'événement avec plus d'ardeur, qui transforme chaque expérience en souvenir durable.

« Aujourd'hui, Il est primordial d'apprendre à bien communiquer dans les médias sociaux : élaborer de nouvelles stratégies fréquemment pour s'assurer de toujours être en avance sur les algorithmes, produire du contenu original et interagir avec les fans sont nos priorités sur chacune de nos plateformes. Il faut constamment rappeler aux fans que nous sommes là avec des concerts, des festivals et des événements qu'ils ne doivent pas manquer ! » – Philip Vanden Brande, gestionnaire, relations de presse et médias sociaux, evenko

Nous sommes en effet à l'ère du marketing de contenu. Aujourd'hui, il est quasi impossible d'imaginer une activité d'envergure sans volet numérique. On n'a qu'à consulter les derniers chiffres du CEFRIO pour savoir que le mobile et la vidéo sont en progression fulgurante. Les entreprises se doivent d'utiliser les plateformes numériques et tout ce qu'elles ont à offrir non pas en marge mais bien au cœur d'une stratégie de communication intégrée.

« Igloofest et Piknic Électronik sont des événements dont les stratégies marketing sont essentiellement basées sur le numérique et sur le développement de contenus spécifiques. Au cours des 15 dernières années, nous avons concentré toutes nos stratégies sur l'utilisation efficace du numérique et des médias sociaux afin de rejoindre notre clientèle, principalement composée de 18-35 ans. Nous avons bâti des communautés fortes et impliquées autour de nos marques en misant sur du contenu de qualité, adapté et ciblé, destiné à un segment de population pour lequel les médias traditionnels ne sont plus des référents et qui cherche à se retrouver dans les médias sociaux en fonction de ses centres d'intérêt. Aujourd'hui plus que jamais, nos stratégies ont comme axes centraux la création de contenu et le

marketing numérique. » – Maripierre D'Amour, directrice des communications et du marketing, Igloofest et Piknic Électronik

Ce type de marketing est avant tout, comme le terme l'indique lui-même, axé sur le contenu. Heureusement, les grandes manifestations culturelles offrent des occasions inestimables de générer du contenu original qui peut créer de l'engagement auprès des festivaliers, susciter un sentiment d'appartenance et de communauté et prolonger le cycle de vie de l'événement.

Il est important pour un festival que sa programmation et ses activités à venir soient présentées dans une perspective de vente de billets et d'achalandage, mais pour ce faire, il faut aussi élargir son contenu.

« Par exemple, la TOHU et Montréal complètement cirque ont créé le blogue Le Circassien, qui a pour mission de faire découvrir l'univers du cirque au plus grand nombre. Visant à présenter l'étendue et la diversité de la culture circassienne à Montréal et dans le monde entier, ce blogue offre des reportages, des entrevues et des articles de fond sur ce qui se passe sur et derrière la piste, et ce, avec la collaboration des compagnies et organismes circassiens d'ici. » – Annie Leclerc Casavant, responsable des communications, Montréal complètement cirque

Plusieurs festivals musicaux, notamment les FrancoFolies de Montréal, font à longueur d'année la promotion de la musique ou alors font appel à nos souvenirs avec des extraits de spectacles passés pour susciter un sentiment de nostalgie.

Après tout, comme on aime se le rappeler dans l'industrie, on ne sauve pas des vies mais on crée du bonheur. Pourquoi ne pas faire durer le plaisir ?

Le hic ?

L'étude Meaningful Brands menée par la firme Havas en 2016 dans 33 pays révèle que 84 % des gens s'attendent à ce que les marques produisent du contenu. Pourtant, ce contenu est en majorité considéré comme pauvre et dénué de pertinence.

Plusieurs entreprises se tournent vers le contenu… parce qu'elles sentent qu'elles doivent le faire, tout simplement : sans stratégie, sans déterminer quelles plateformes privilégier ou ce qu'il faut promouvoir, en mettant souvent l'accent sur la quantité au détriment de la qualité. Du contenu de qualité est nécessairement divertissant, intéressant ou utile. Surtout, ce contenu doit être divertissant, intéressant ou utile pour son auditoire, pas seulement pour l'entreprise, ses employés et ses dirigeants. Souvent, le contenu le plus populaire auprès des festivaliers n'est pas celui auquel on s'attendait.

« Internet est un vaste terrain de jeu, mais encore faut-il bien connaître le terrain ! C'est pourquoi la présence dans notre équipe d'une personne qualifiée en la matière est primordiale. Car les règles sur Internet changent constamment. Non seulement il

faut toujours être alerte quant aux tendances afin de mieux se démarquer, mais il faut aussi maîtriser l'art de bien répondre aux clients et d'ainsi contrôler les messages négatifs qui pourraient nuire à l'entreprise et à son rayonnement futur. » – Greg Kitzler, directeur, relations de presse et médias sociaux, L'Équipe Spectra

À quoi peut-on s'attendre ?

La saison des festivals approche à grands pas. Que peut-on espérer de nos festivals montréalais favoris ? Dans le cas des FrancoFolies et du Festival de jazz, il y aura de la vidéo, de la vidéo et de la vidéo : du contenu vidéo unique, du contenu en direct et aussi, bien entendu, beaucoup de photos, ainsi que du contenu éditorial mettant le festivalier et ses besoins à l'avant-plan.

Pourquoi mettre à ce point l'accent sur la vidéo ? Un mot : polyvalence. On peut avoir recours à la polyvalence pour dresser un bilan, faire découvrir de nouveaux artistes, mieux faire connaître au public les coulisses d'un événement… Elle est à la fois pratique, efficace et divertissante pour le consommateur. Le marketing vidéo est polyvalent et hautement partageable. Sur les plateformes sociales du festival Montréal en lumière, par exemple, le contenu vidéo est de loin le plus populaire et le plus partagé.

Laurence Beauchemin

Laurence Beauchemin est conseillère en communications numériques pour L'Équipe Spectra (Festival International de Jazz de Montréal, Francos de Montréal, Montréal en Lumière), où elle est responsable de la stratégie médias sociaux et de la production vidéo. Passionnée de communications numériques, Laurence Beauchemin met aussi son expertise au service de la fondation evenko et du Pôle médias HEC Montréal.

Collaborateurs :

Annie Leclerc Casavant, responsable des communications, Montréal complètement cirque
Greg Kitzler, directeur, relations de presse et médias sociaux, L'Équipe Spectra
Maripierre D'Amour, directrice des communications et du marketing, Igloofest et Piknic Électronik
Mylène Sénécal, responsable des communications, TOHU
Philip Vanden Brande, gestionnaire, relations de presse et médias sociaux, evenko

Mai 2017

MÉDIAS ET DONNÉES, UNE INFLUENCE SUR LA DIFFUSION ET LA QUALITÉ DE L'INFORMATION ?

Les médias d'information se trouvent bien malgré eux au cœur des bouleversements causés par l'avènement du secteur numérique et de ses géants, qui carburent aux données massives générées par leurs utilisateurs. Depuis lors, les mégadonnées représentent à la fois des menaces et des possibilités pour les entreprises de presse, dont les modèles d'affaires ont été bousculés et dont les publics se sont dispersés.

La nature des actions mises en œuvre ou non par les salles de rédaction en ce qui concerne l'emploi des données influence déjà la diffusion et la qualité de l'information accessible aux citoyens ainsi que les moyens dont ceux-ci disposent pour se positionner par rapport à ce qui les entoure.

La circulation de l'information durant la campagne électorale présidentielle de 2016 aux États-Unis illustre une facette de cette dynamique. Tant sur Facebook que sur d'autres plateformes, nos voisins américains ont assisté à une propagation explosive de fausses nouvelles, un phénomène auquel nous n'échappons pas. À la suite de pressions répétées, le média social Facebook a annoncé en décembre dernier qu'il luttera contre la désinformation en externalisant la vérification des faits à des institutions comme le *Washington Post*. Même si ce fléau est loin d'être enrayé, cela suggère que l'expertise éditoriale peut être compatible avec les rouages algorithmiques et que le « quatrième pouvoir » peut susciter un développement plus éthique des modèles statistiques qui ont de véritables effets sur nos vies.

De menace à ressource

Au-delà du rôle de chien de garde que jouent les médias d'information, les enjeux s'étendent à leur propre utilisation des données. La disponibilité grandissante des données et des techniques pour les exploiter, combinées aux difficultés accrues pour atteindre, mobiliser et fidéliser les publics, a conduit plusieurs salles de rédaction à intégrer l'analyse de données dans leur processus de production et de diffusion du contenu journalistique. Cette tendance – qui va assurément s'intensifier – implique des changements technologiques, structurels et culturels majeurs pour les médias qui ne sont pas issus de l'ère du numérique. Ces transformations sont loin d'être purement d'ordre pratique. Comme elles orientent l'information rendue accessible, l'utilisation de la science des données doit être intimement liée à la mission que chaque média souhaite remplir.

L'exploitation de données – massives ou non – et de techniques comme l'apprentissage machine et l'intelligence artificielle ne relève plus de la fiction dans les salles de rédaction. D'une part, les données servent de matière première aux

rares journalistes qui savent les analyser. Il aurait par exemple été surhumain, sans ces compétences, de décortiquer les 11,5 millions de documents confidentiels rendus publics dans l'affaire des *Panama Papers* et de dévoiler les noms de centaines de milliers de sociétés établies dans des paradis fiscaux ainsi que ceux de leurs actionnaires, parmi lesquels figuraient des chefs d'État. D'autre part, une autre utilisation des données en journalisme, cette fois-ci plus délicate, consiste à soutenir des décisions éditoriales en s'appuyant sur une compréhension profonde des auditoires. Dans ce cas précis, les obstacles ne sont pas liés à la taille ou à la composition des données. Le premier défi se trouve à un stade plus rudimentaire.

Information sur mesure

Dans un contexte de mutations continuelles, la définition d'objectifs clairs et, surtout, de moyens d'évaluer si les stratégies adoptées permettent de les atteindre est essentielle. Il faut donc déterminer ce qui sera quantifié. La difficulté de cet exercice réside dans le fait que ce qui est le plus facile à calculer n'est pas nécessairement ce qui traduit le plus adéquatement les objectifs fondamentaux du journalisme. Le « clic » fait partie des nombreuses mesures d'audience qui ne peuvent expliquer à elles seules si un reportage a de la valeur ou non ; leur accorder une importance disproportionnée, même de manière inconsciente, n'est pas sans conséquences.

La sélection d'indicateurs de performance peut avoir un effet considérable sur la répartition interne des ressources et sur les orientations que prennent les professionnels de l'information. D'ailleurs, si cet effet n'était pas souhaitable, il serait insensé qu'ils consultent fréquemment de tels chiffres. La définition précise du concept de performance par les médias est donc une étape décisive, puisqu'elle influe sur l'information que nous recevons.

Les décisions que les gestionnaires de salles de rédaction devront prendre pour traiter et diffuser chaque nouvelle ne deviendront que plus nombreuses et plus complexes. Les choix en ce qui concerne les affectations, la segmentation des publics, le ton, les formats, les plateformes et les moments de diffusion en font entre autres partie. Par ailleurs, comme c'est le cas dans plusieurs autres secteurs d'activité, les médias d'information voient les possibilités d'automatisation et de personnalisation croître et se raffiner avec la quantité de données accessibles. Auriez-vous par exemple des réticences à recevoir des contenus courts et schématiques si vous aviez montré un penchant pour ce type de format, tandis que d'autres utilisateurs recevraient des contenus plus détaillés et plus visuels ?

Évidemment, renforcer les « bulles de filtres » ne contribuerait pas à une démocratie saine. Le potentiel des données réside dans le fait qu'elles peuvent soutenir les décisions éditoriales et non les remplacer. Pour arriver à rejoindre un public avec une offre pertinente et une expérience qui se démarque, la mise à profit des données peut agir comme support à l'innovation. Les médias d'information doivent faire preuve d'audace pour saisir ces occasions et bâtir des liens solides avec une

population submergée par des contenus de toute sorte. Ultimement, leur réussite ou leur échec influencera la façon dont nous comprenons le monde où nous évoluons.

Marina Pavlovic-Rivas, M. Sc.

Diplômée en intelligence d'Affaires, Marina Pavlovic-Rivas est consultante en analytique numérique pour la Banque de développement du Canada (BDC) et collabore au Pôle médias HEC Montréal.

*Cet article est paru dans le dossier spécial « Faites parler les mégadonnées » de la revue Gestion, printemps 2017.

Juin 2017

LEGS DU 375E : QUEL HÉRITAGE POUR L'INDUSTRIE DE LA CULTURE ET DU DIVERTISSEMENT ?

Tout au long de notre travail de conception des célébrations du 375e anniversaire de Montréal, nous avons eu pour objectif de réaliser des projets qui iraient au-delà de 2017.

Nous voulions changer les choses de façon durable, notamment pour l'industrie de la culture et du divertissement. Voici comment nous avons tout mis en œuvre pour y parvenir.

Dès l'étape de la planification, il était clair pour nous que nous devions réfléchir en ayant la pérennité à l'esprit. Ainsi, chaque fois que nous avons créé une activité ou que nous en avons coproduit une, nous avons demandé aux organisateurs d'imaginer à quoi celle-ci ressemblerait l'année d'après et les trois années suivantes. Nous leur avons demandé une programmation pluriannuelle. C'est la façon de penser que nous avons tenté d'inculquer aux promoteurs et aux producteurs, et nous croyons que cela a eu un effet très positif.

En ce qui concerne nos choix de programmation, nous avons pris des risques et fait des tests qui, au final, ont réussi à enrichir l'offre montréalaise en matière de tourisme, de culture et de divertissement.

Nous avons par exemple été les instigateurs des Hivernales et de la Classique Montréalaise, le tournoi de hockey en plein air au parc Jean-Drapeau. Près de 1 000 joueurs ont participé au premier tournoi, l'hiver dernier, et il y a déjà une liste d'attente pour l'année prochaine. Pour ce qui est de l'engouement et de la pérennité, nous croyons donc que c'est un succès !

De la même manière, à l'occasion du 375e, l'Igloofest 2017 a augmenté de 30 % sa durée et son achalandage. Il a vraiment fait des petits, au point où les propriétaires du concept sont en train de développer leur produit afin de l'exporter dans le monde entier.

Ces deux legs constituent un héritage considérable du 375e pour l'industrie du divertissement et auront des retombées bien au-delà du 2017.

Au cours de la période estivale, nous testons également la formule du théâtre d'été. Traditionnellement, les troupes de théâtre ne jouent pas l'été : c'est la période des vacances. Sauf que l'été est aussi la plus grosse période d'affluence touristique de l'année à Montréal. Nous essayons donc de créer ce créneau avec *À nous la scène,* un festival durant lequel seront présentés 11 spectacles en salle sur différentes scènes de Montréal. *À nous la rue !*, le plus grand événement de théâtre de rue jamais tenu en Amérique du Nord, présentera par ailleurs quelque 800 prestations extérieures gratuites. Cela permettra à certaines troupes du Québec de se développer, de se faire connaître et sans doute de rayonner pour arriver à s'exporter. Toutes ces activités pourraient bien représenter des legs de premier plan pour le secteur culturel montréalais.

Le pont avec les générations futures

Quels seront les principaux legs pour l'industrie de la culture et du divertissement à Montréal ? Il y a bien sûr l'illumination du pont Jacques-Cartier. C'est un héritage qui sera encore visible dans 10, 15 ou 20 ans, voire 50 ans. En fait, j'ai l'impression que ce sera là pour toujours ! C'est un bel exemple d'intégration des nouvelles technologies dans un produit de divertissement qui crée un nouvel attrait touristique de calibre mondial.

Dans le même ordre d'idées, je pense aussi à la Biosphère, un élément phare de l'identité de la ville un peu délaissé que nous avons en quelque sorte ressuscité en y installant un éclairage multicolore. Ancien pavillon des États-Unis durant Expo 67, c'est ce bâtiment qui a été le plus fréquenté à l'époque avec 5,3 millions de visiteurs.

C'est donc une façon de redonner un peu de fierté à l'Exposition universelle de 1967, un événement culturel capital qui célèbre cette année son 50e anniversaire, et de faire de cet édifice unique un legs aux Montréalais pour les 20 prochaines années.

Faire sa place au cœur de Montréal

Mon espoir, pour tous ces legs, est non seulement qu'ils existent le plus longtemps possible mais aussi, bien sûr, qu'ils soient rentables. Je souhaite qu'il y ait un grand nombre de gens qui participent à toutes ces activités, de sorte qu'elles finissent par faire partie de l'ADN de Montréal.

Dans ce contexte, un legs réussi, pour moi, doit avant tout servir à rendre hommage aux racines montréalaises. Il doit être pertinent, résonner et rayonner. Le musée Pointe-à-Callière, créé en 1992 pour le 350e anniversaire de Montréal, est un bon exemple de legs culturel réussi. C'est un élément qui a bien vieilli et qui fait partie des traits caractéristiques de notre ville.

Serons-nous capables de recréer un tel succès pour le 375e ? Je ne suis pas devin, mais si les Montréalais retiennent quelque chose des festivités de cette année, j'ai l'impression que ce sera le pont Jacques-Cartier illuminé. C'est une réalisation qui a certainement permis de transformer le travail d'équipe, mis en vedette une facette du merveilleux talent créatif montréalais, qui a frappé l'imaginaire des citoyens et des visiteurs ainsi que de faire rayonner Montréal partout sur la planète.

Alain Gignac

Alain Gignac est directeur général de la Société des célébrations du 375e anniversaire de Montréal, un organisme à but non lucratif qui a pour mandat d'organiser les festivités et contributions socio-économiques qui marqueront le 375e anniversaire de Montréal en 2017.

Article écrit en collaboration avec Simon Lord.

Septembre 2017

L'AUTHENTICITÉ, UNE CARACTÉRISTIQUE FINANCIÈREMENT INTÉRESSANTE

Pour les artistes de l'industrie musicale, l'acquisition et le maintien d'une notoriété ne représentent plus le principal défi de nos jours. Au contraire, deux grands phénomènes semblent avoir des répercussions sur leurs valeurs et changer la façon dont ils produisent leur art : la culture du « restez vous-mêmes » *(« keep it real »)*, qui s'impose comme un élément essentiel du marketing des artistes, ainsi que la transformation des habitudes de consommation musicale du public.

Le premier phénomène fait référence aux artistes qui réussissent à rester authentiques et fidèles à eux-mêmes et qui ne renient pas leur intégrité dans le seul but de générer des profits, et ce, malgré le fait qu'ils évoluent dans une industrie où l'entretien d'une certaine image est à la base du succès (Hracs *et al.*, 2016). Ainsi que l'a affirmé Katonah Rafter, vice-présidente marketing de l'agence américaine Fame House, « il est essentiel […] de ne jamais sous-estimer le facteur de l'authenticité. Nous essayons donc de susciter des liens avec les fans qui soient fondés sur des émotions profondes et sincères » (cité dans Etlinger, 2016). Par conséquent, dans le domaine artistique, nous définissons l'authenticité de la façon suivante : perception selon laquelle un artiste fait preuve d'un talent et d'une originalité qui reflètent son vrai soi et agit en fonction de motivations intrinsèques, de

façon cohérente avec ses valeurs profondément ancrées et non dans le seul but de plaire au marché, d'attirer l'attention ou de générer des profits, le tout de façon stable et continue dans le temps (Armstrong, 2004 ; Ilicic et Webster, 2016 ; Mattsson *et al.*, 2010 ; Moulard *et al.*, 2015 ; Moulard *et al.*, 2014 ; Preece, 2015).

Le second phénomène, pas nouveau mais toujours actuel, concerne les changements constants des comportements qu'adopte le public en matière de consommation de musique, notamment le piratage et l'utilisation de plateformes de *streaming* (IFPI, 2015). Puisque les ventes d'albums ne représentent plus la principale source de revenus pour les artistes, ceux-ci doivent se tourner vers d'autres moyens, par exemple les concerts ou les contrats publicitaires. Ainsi, notre étude avait pour objectif principal de saisir les effets de l'authenticité perçue d'un artiste sur certaines variables, parmi lesquelles la volonté de payer pour se procurer un billet de concert ou un produit dont cet artiste aurait fait la promotion, l'intention de pirater sa musique ainsi que la qualité perçue de son œuvre musicale.

Afin de vérifier notre hypothèse, nous avons créé de toute pièce un nouvel artiste, Hugo Miller, et avons élaboré des scénarios le présentant de façon faiblement et fortement authentique. À titre d'exemple, un artiste faiblement authentique modifie sa voix en ayant recours à des artifices électroniques, suit les tendances, dit ce que le public veut entendre et cherche à attirer l'attention, alors qu'un artiste fortement authentique est tout le contraire. Par ailleurs, nous avons présenté une chanson intitulée *Inside Your Mind* de Gypsy & The Cat, un groupe émergent australien, puisque celle-ci était inconnue du public cible et qu'il était donc possible de faire croire qu'il s'agissait d'une chanson de Hugo Miller. Au total, plus de 80 participants (résidant aux États-Unis et âgés de 25 à 34 ans) ont répondu à notre questionnaire portant sur les éléments suivants : Hugo Miller lui-même, la qualité de la musique de cet artiste (fictif), leur volonté de payer pour assister à un de ses concerts ou pour acheter une paire d'écouteurs dont il aurait fait la promotion ainsi que leur intention de pirater sa musique.

Les résultats obtenus indiquent que les participants ont attribué un score moyen de 4,32 sur 7 à la qualité de la musique de Hugo Miller lorsque celui-ci était présenté de façon inauthentique, alors que ce score augmentait à 5,21 sur 7 dans le scénario de l'authenticité. De la même façon, ils étaient prêts à payer jusqu'à 22,15 $ US pour assister à un concert de cet artiste dans le premier cas et 33,05 $US dans le second, ce qui représente une augmentation de 49,2 %. En ce qui concerne le produit promu, ils avaient l'intention de payer seulement 36,07 $ US pour acheter la paire d'écouteurs dans le cadre du premier scénario, mais ce prix augmentait à 52,03 $ US dans le second. Toutefois, contrairement à nos prévisions, les participants avaient davantage l'intention de pirater la musique de Hugo Miller lorsqu'il était présenté et considéré comme étant fortement authentique. En revanche, cela pourrait tout simplement signifier qu'ils avaient davantage l'intention

de consommer sa musique, le piratage étant pratiqué par plus de 66 % des participants (Moulard *et al.*, 2014).

En somme, les résultats de nos travaux indiquent que des caractéristiques abstraites comme l'originalité, la discrétion et l'affirmation de valeurs en lesquelles l'artiste croit profondément ont des conséquences directes sur ses revenus ainsi que sur ceux des marques auxquelles il s'associe. Ainsi, nous pouvons affirmer qu'il est important de ne pas négliger cet attribut dans le management d'une image de marque.

Afin d'aller un peu plus loin dans votre réflexion sur le thème exploré, cliquez ici pour consultez le court rapport d'expertise des auteurs sur l'impact de l'authenticité perçue d'un artiste sur le comportement financier des consommateurs.

Émilie Tremblay et Danilo C. Dantas

Émilie Tremblay est titulaire d'une maîtrise en marketing de HEC Montréal et Danilo C. Dantas est professeur agrégé au Département de marketing de HEC Montréal.

Ce texte basé sur les travaux de recherche d'Émilie Tremblay et de Danilo Dantas.

Sources:

Armstrong, E. G., « Eminem's Construction of Authenticity », *Popular Music and Society,* vol. 27, n° 3, 2004, p. 335-355.
Etlinger, S., *The Data-Driven Business: How Industry Leaders Use Data to Create Value* (rapport de recherche),Altimeter, A Prophet Company, 2016, 31 p.
Hracs, B. J., M. Seman et T. E. Virani, *The Production and Consumption of Music in the Digital Age,* New York, Routledge, 2016, 278 p.
International Federation of the Phonographic Industry, *IFPI Digital Music Report 2015,* 44 p.
Ilicic, J. et C. M. Webster, « Being True to Oneself: Investigating Celebrity Brand Authenticity », *Psychology & Marketing,* vol. 33, n° 6, juin 2016, p. 410-420.
Mattsson, J. T., M. Peltoniemi et P. M. T. Parvinen, « Genre-deviating artist entry: the role of authenticity and fuzziness », *Management Decision,* vol. 48, n° 9, 2010, p. 1355-1364.
Moulard, J. G., C. P. Garrity et D. H. Rice, « What Makes a Human Brand Authentic? Identifying the Antecedents of Celebrity Authenticity », *Psychology & Marketing,* vol. 32, n° 2, 2015, p. 173-186.
Moulard, J. G., D. H. Rice, C. P. Garrity et S. M. Mangus, « Artist Authenticity: How Artists' Passion and Commitment Shape Consumers' Perceptions and Behavioral Intentions across Genders », *Psychology & Marketing,* vol. 31, n° 8, 2014, p. 576-590.
Preece, C., « The authentic celebrity brand: Unpacking Ai Weiwei's Celebritised Selves », *Journal of Marketing Management,* vol. 31, n° 5, 2015, p. 616.

Octobre 2017

LES DONNÉES EN CULTURE : UNE MINE D'OR POUR LA RECHERCHE

Les organismes culturels contribuent à l'avancement accéléré de la recherche en marketing de données en raison notamment de leur grand intérêt à partager leurs informations. Ce faisant, non seulement ils font progresser le savoir, ils s'assurent également d'intensifier leur rayonnement. Voici comment.

Il existe actuellement trois grands axes de recherche en marketing de données. Le premier porte sur les organisations ainsi que sur leurs façons de fonctionner et de prendre des décisions. Le deuxième a pour objectif de déchiffrer le comportement du consommateur, c'est-à-dire, ici, le spectateur ou le public. Le troisième se penche sur les œuvres elles-mêmes dans le but de comprendre, par exemple, les déterminants de leur performance économique.

Avec mes collègues, j'ai notamment réalisé deux études qui suivent ces axes de recherche.

Le premier article, en collaboration avec mes collègues Denis Larocque et Sandra Laporte ainsi que deux étudiants, Soraya Belmati et Thomas Boquet, a été publié l'an dernier*. Il visait à vérifier si la critique avait un effet commercial sur les films seulement en raison de son influence sur le consommateur. Nous avons donc analysé des données massives de Cinéac sur les entrées au cinéma, par film et par

semaine, depuis le début des années 2000. Notre conclusion ? Les films qui reçoivent d'excellentes critiques restent à l'écran plus longtemps, même en tenant compte de leur performance au cours des semaines précédentes. Cela suggère que la critique influence la décision des propriétaires de salles de cinéma à continuer à offrir un film ou pas. La critique influence donc le succès commercial d'une œuvre en raison de son effet non seulement sur les décisions des consommateurs mais aussi sur celles des intermédiaires.

Le deuxième article, co-écrit avec Tara McGrath et Sylvain Sénécal, doit paraître sous peu dans le *Journal of Cultural Economics***. Dans ce texte, mes collègues et moi voulions étudier les enjeux et les problématiques du financement des orchestres canadiens. Rien de tel n'avait été fait au pays auparavant. La littérature traitait surtout des organismes américains et nous avions l'intuition que la situation était différente ici. Au final, nous avons scruté les données de 44 orchestres du Canada sur une période de sept ans. Nous avons découvert que les orchestres canadiens sont plus disciplinés financièrement que leurs vis-à-vis américains et que cette saine gestion est attribuable notamment aux règles et exigences des divers bailleurs de fonds publics, qui les financent à la hauteur de 30 ou 40 %. Une étude comme celle-ci profite naturellement aux orchestres eux-mêmes puisque leurs gestionnaires savent maintenant ce qu'ils font de bien. Ils peuvent donc utiliser ces faits avérés pour documenter leur bonne gestion, attirer davantage de fonds et assurer leur pérennité.

Un milieu enthousiaste

Comparativement à d'autres industries ou secteurs d'activité, le domaine de la culture est un terreau très fertile pour faire progresser la littérature scientifique portant sur le marketing de données. En effet, les acteurs du milieu culturel sont ouverts et enthousiastes à l'idée de collaborer avec le milieu universitaire pour faire avancer la recherche, et ce, pour plusieurs raisons.

Tout d'abord, les gens du milieu artistique sont naturellement passionnés. S'ils ont choisi la culture, c'est parce qu'ils y croient vraiment. On ne choisit par l'art pour l'argent. Les gestionnaires sont donc curieux, allumés, mobilisés et impliqués. Ils veulent savoir. Ils ont envie de connaître les dynamiques de leurs organisations et de leur marché. Quand on leur donne un coup de fil pour leur dire qu'un de nos étudiants à la maîtrise aimerait avoir accès à leurs données dans le cadre de son mémoire, ils nous rappellent toujours. L'intérêt est tangible.

Ensuite, on observe que le milieu des arts vivants éprouve le besoin de s'ouvrir au phénomène des données. On sait qu'il faut pouvoir mieux connaître le public afin de s'assurer qu'il ne déserte pas les salles pour consommer plutôt de la culture à la maison par d'autres moyens, comme Netflix. Les données constituent un solide

levier économique qui permet aux organisations de répondre aux défis qui les attendent et d'assurer leur rayonnement.

Enfin, le milieu culturel ne baigne pas dans l'argent. Ainsi, l'expertise technique nécessaire à l'analyse des données est parfois au-delà de ses moyens. Lorsque se présente une occasion de laisser le milieu universitaire exploiter ses données pour ensuite lui livrer un savoir potentiellement très utile, le domaine culturel est généralement emballé.

Une recherche féconde et pratique

La mutualisation des données, c'est-à-dire la mise en commun des données de plusieurs organismes du domaine culturel, est porteuse de grandes promesses. C'est d'ailleurs ce qu'ont fait en mars dernier 19 organismes culturels du Quartier des spectacles en collaboration avec l'entreprise Aimia. L'Institut de valorisation des données, une organisation à laquelle est associée HEC Montréal et qui a pour vocation de regrouper des professionnels et des chercheurs afin de développer l'expertise notamment dans les sciences des données, était aussi de la partie.

Grâce à cette collaboration, les organismes culturels savent maintenant, par exemple, que les gens qui achètent des billets de concert le font plutôt le midi et que le public qui achète des billets d'opéra le fait plutôt vers l'heure du souper. Cette première expérience de mutualisation des données a mené à la création du Carrefour de philanthropie des données, que je dirige avec mon collègue Marc Fredette, professeur titulaire au Département de sciences de la décision de HEC Montréal. Ce carrefour vise à mettre en rapport les organismes à but non lucratif (OBNL), les universités et les entreprises dans une optique de formation et de transfert de connaissances dans le domaine de la science des données.

On peut affirmer que ce ne sont pas les occasions de recherche qui manquent pour l'instant. Il y a tellement de données et si peu de recherche effectuée à ce jour qu'il devient même difficile de décider quel chemin suivre.

Comment choisir la voie à emprunter, le sujet à étudier ? Je pense qu'il faut avant tout s'assurer d'être pertinent pour le gestionnaire. Nos conclusions doivent être utiles aux organismes culturels. Personnellement, j'étudie le milieu de la culture parce que j'aime les arts. Il est donc important pour moi d'aider les gestionnaires à bien mener leur entreprise.

Un organisme culturel bien géré est un organisme prêt à rayonner.

Renaud Legoux

Renaud Legoux est professeur agrégé au Département de marketing de HEC Montréal.

Article écrit en collaboration avec Simon Lord, journaliste

Sources:

* Legoux, Renaud, Larocque, Denis, Laporte, Sandra, Belmati, Soraya, et Boquet, Thomas, « The effect of critical reviews on exhibitors' decisions: Do reviews affect the survival of a movie on screen? », *International Journal of Research in Marketing,* vol. 33, nº 2, 2016, p. 357-374.

** McGrath, Tara, Legoux, Renaud, et Sénécal, Sylvain, « Balancing the score: the financial impact of resource dependence on symphony orchestras », *Journal of Cultural Economics,* 2016, p. 1-19 (statut : en ligne).

Novembre 2017

COMPRENDRE LES INTERACTIONS DANS LES MÉDIAS SOCIAUX POUR MIEUX VENDRE

Les médias sociaux sont au cœur de la stratégie marketing de bien des entreprises, mais peu d'entre elles savent vraiment ce qu'elles devraient publier afin de maximiser leurs retombées. Quel type de contenu génère le plus fort engagement – et le plus de ventes – auprès des clients ?

Ce sont les questions auxquelles mes collègues Luca M. Visconti, Michael Haenlein et Tolga Cenesizoglu ainsi que moi-même avons tenté de répondre dans l'article « Marketer-Generated Content, Commercial Performance, and Engagement in Online Communities », à paraître sous peu. Pour y arriver, nous avons construit un modèle théorique destiné à expliquer les ventes d'une entreprise en fonction des caractéristiques du contenu publié dans les médias sociaux.

Plus précisément, ce modèle devait nous servir à évaluer l'effet de ces caractéristiques en nous penchant sur quatre dimensions. La première était l'intention ou non de générer, grâce au contenu publié, des interactions, voire un attachement social ou émotionnel, entre le public du média social et la marque ou le produit présenté. La deuxième était l'intention ou non de démontrer la qualité du produit. La troisième était simplement une description du contenu : s'agissait-il d'une publication longue, moyenne, courte ? Y avait-il des images ou des vidéos ? Des

hyperliens ? La quatrième dimension permettait d'établir si le contenu avait pour objectif ou non de vendre quelque chose.

Nous avons ensuite tenté d'estimer empiriquement dans quelle mesure ces caractéristiques pouvaient permettre de prédire les ventes. Nous avons réalisé deux analyses sur cette question.

La première analyse portait sur le contenu publié sur Facebook par l'industrie de la musique. Plus précisément, nous avons focalisé notre attention sur l'écoute de musique diffusée en continu *(streaming)* et sur les ventes de chansons en format numérique. Nos résultats ? Les caractéristiques mentionnées ci-dessus peuvent à elles seules expliquer de 40 à 60 % des ventes dans ce cas précis.

La deuxième analyse portait quant à elle sur l'industrie du jeu vidéo. Nous avons donc évalué les caractéristiques du contenu publié par une grande entreprise, dont le nom doit rester confidentiel, sur son propre site web ainsi que sur Facebook, Instagram, Twitter et Twitch. Nous avons ensuite mis à l'épreuve notre modèle pour enfin découvrir que les caractéristiques du contenu pouvaient expliquer 68 % des ventes de jeux et de marchandises connexes.

Ces résultats sont incroyables. Il s'agit d'un coup de circuit, d'une vraie mine d'or. Il est très rare de parvenir à expliquer si solidement un phénomène social avec un modèle théorique. Au cours de ma carrière, je n'avais pas encore réussi à construire un modèle qui soit capable d'expliquer si bien la réalité. Dans mes recherches sur l'influence de la culture sur le comportement des consommateurs, par exemple, les modèles théoriques que je mets au point arrivent rarement à expliquer plus de 5 ou 10 % d'un comportement observé.

Du contenu sur mesure

Maintenant, en quoi ces résultats sont-ils utiles ?

Ils sont utiles parce qu'ils montrent que notre modèle permet aux entreprises de mieux déterminer les types de contenu qu'ils doivent créer s'ils désirent générer un maximum d'interactions, d'engagement et de ventes.

Déterminer le bon contenu à publier s'avère souvent difficile, puisque les caractéristiques des publications qui génèrent le plus de ventes diffèrent selon le secteur d'activité, le produit et le public visé. Sans modèle théorique, décider du meilleur contenu à publier devient en effet une question d'intuition, et les résultats sont beaucoup plus aléatoires.

Dans les deux industries que nous avons étudiées, par exemple, la dimension liée à la création d'interactions et de liens émotionnels est celle qui explique le plus fortement les ventes. Mais dans une autre industrie ou avec un autre public cible, ce résultat pourrait être très différent.

Pour un gestionnaire d'entreprise, l'utilisation d'un tel modèle afin de déterminer les caractéristiques les plus souhaitables des contenus à publier dans les médias sociaux devient donc très intéressante. Non seulement la recette est personnalisée dans le but de maximiser l'effet sur les ventes d'une entreprise spécifique, mais cette information ne peut en aucun cas être utilisée par un concurrent.

Intelligence artificielle… et insuffisante

L'intelligence artificielle et l'apprentissage machine sont actuellement porteurs de grandes promesses. C'est du moins ce qu'on entend dire. Grâce à des techniques sophistiquées, les ordinateurs peuvent ainsi découvrir des liens entre les données. Le hic, c'est que ces liens sont souvent superficiels et pas nécessairement utiles. La recherche scientifique reste donc plus pertinente que jamais : notre étude le démontre.

Nos résultats sont solides parce que l'analyse est plus profonde. C'est pourquoi nous avons réussi à montrer avec beaucoup de certitude qu'il était important de bien comprendre les caractéristiques des contenus dans les médias sociaux si on désire, au final, maximiser l'engagement et les ventes.

Marcelo Vinhal Nepomuceno

Marcelo Vinhal Nepomuceno est professeur agrégé au Département de marketing de HEC Montréal.

Article écrit en collaboration avec Simon Lord

Décembre 2017

LES NOUVEAUX JOUEURS DE L'INDUSTRIE DU CINÉMA

Depuis quelques années, Netflix bouscule la vieille garde de l'industrie cinématographique – sans parler des gouvernements – dans une trame narrative fortement teintée d'enjeux de distribution. Au même moment, d'autres nouveaux joueurs émergent et les anciens se renouvellent. Que se passe-t-il donc dans l'industrie du cinéma ?

Ce à quoi nous assistons est un ensemble de phénomènes assez classiques qui ont touché bien d'autres secteurs d'activité. Je pense notamment à la désintermédiation et à la réintermédiation dans le domaine de la distribution de films. Toutefois, la dynamique la plus importante est sans doute l'intégration verticale, soit la tendance d'un acteur de l'industrie à jouer un rôle préalablement occupé par plusieurs intermédiaires de distribution. On le voit avec Netflix : c'est un intégrateur redoutable qui fait complètement exploser les catégories classiques. Non seulement il distribue des films et des émissions de télé, mais il programme et produit aussi du contenu, en plus de diffuser le contenu des autres.

Toutefois, ce rôle de perturbateur de l'industrie rend parfois la vie compliquée à Netflix. Cette entreprise s'est par exemple fait huer au printemps dernier au Festival de Cannes, principalement par les vieux joueurs du cinéma. Elle se retrouve

également au cœur de débats partout dans le monde au sujet de la taxation de son service, notamment au Québec avec ce qu'on appelle la taxe Netflix.

Cette entreprise est exceptionnelle parce qu'elle a changé de modèle d'affaires trois fois, un exploit que même Google et Microsoft n'ont jamais réussi complètement. À ses débuts, Netflix expédiait par courrier des DVD que les consommateurs lui retournaient ensuite de la même façon. C'était alors une entreprise de logistique. Quand la diffusion en continu sur Internet, ou *streaming,* est devenue plus populaire, l'entreprise a mis à la porte ses logisticiens pour les remplacer par des programmeurs et a commencé à diffuser du contenu en ligne. Elle adoptait ainsi son deuxième modèle d'affaires. Se sentant menacée, l'industrie s'est alors mise à lui fournir de moins en moins de contenu de qualité. En réponse, Netflix s'est transformée une nouvelle fois et a commencé à produire son propre contenu : troisième modèle d'affaires. L'an prochain, elle devrait dépenser huit milliards de dollars en production de contenu.

Pour le consommateur québécois, il y a un risque de voir moins d'œuvres qui lui ressemblent. Il est vrai que Netflix, compte tenu de son statut de géant mondial du *streaming,* peut prendre davantage de risques et offrir des produits nichés : séries sur l'histoire, documentaires à caractère social, moyens métrages, etc. Mais la culture est un vecteur d'identité, et un gros joueur comme Netflix est plutôt réfractaire à l'idée d'un marché local ou d'un grand nombre de marchés locaux. En d'autres mots, Netflix a peu à faire de l'identité canadienne et québécoise.

Les autres acteurs

Plusieurs acteurs ont jusqu'à présent tenté de trouver un filon intéressant dans cette industrie changeante. Certains ont plus de succès que d'autres. Shomi, par exemple, le service de vidéo en continu de Rogers et de Shaw qui voulait concurrencer Netflix sur le marché canadien, n'a pas fonctionné : il a fermé en novembre 2016. Mais Roku, qui vend des boîtiers Internet pour téléviseurs, se débrouille bien. YouTube prévoit bonifier sa programmation et Amazon produit de bonnes séries télévisuelles. Tout le monde cherche un modèle pour profiter des nouveaux modes de diffusion. Tout le monde veut se différencier. Même les vieux joueurs se transforment en offrant de nouveaux services.

Les cinémas, par exemple, ont perdu leur fenêtre de distribution exclusive et doivent donc déterminer ce qui les rend particuliers. Leur avantage concurrentiel peut être, bien entendu, la taille de l'écran : certains films sont tout simplement meilleurs au cinéma. *Blade Runner 2049,* par exemple, est hypnotisant lorsqu'on le voit en salle. Même chose pour *Arrival,* un autre film de Denis Villeneuve : je l'ai vu au cinéma et aussi sur une télévision, et ce n'est absolument pas la même expérience.

Le Cinéma Dollar, lui, se distingue en étant très abordable. À l'autre extrémité du spectre, les cinémas VIP misent sur une clientèle de 18 ans et plus qui peut

commander de l’alcool, qui désire profiter d’un siège confortable et qui préfère éviter les planchers collants. Mais le prix est plus élevé. Plusieurs cinémas diffusent des manifestations sportives ou des manifestations artistiques, comme les spectacles du Metropolitan Opera. D’autres salles, souvent en région, ont décidé d’opter pour l’événementiel et de jouer de nouveau un rôle central dans leur communauté. En moyenne, un cinéma est occupé à moins de 20 % de sa capacité, un chiffre qui cache la réalité suivante : une salle de cinéma est souvent pleine le samedi soir mais vide le mercredi après-midi, une plage horaire qui convient bien à diverses activités d’entreprises.

Le monde du cinéma et de la télé n’a donc pas fini de se transformer. Netflix s’emparera-t-elle de l’ensemble du marché ? Quelle sera l’issue des combats entre les différents acteurs de l’industrie ? Quels joueurs sortiront vainqueurs ? C’est à suivre.

Renaud Legoux

Renaud Legoux est professeur agrégé au Département de marketing de HEC Montréal.

Article écrit en collaboration avec Simon Lord.