

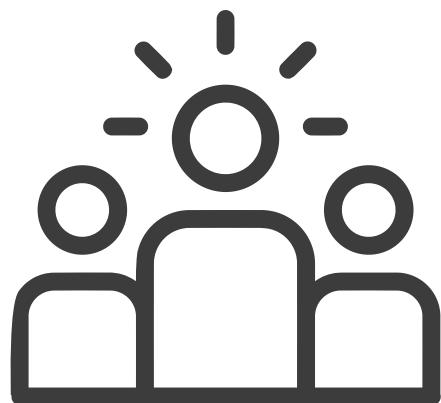


RÉIMAGINER LES  
RELATIONS AVEC  
LA CLIENTÈLE



2025/2026

# SOUTENIR LES INITIATEURS



Un guide conçu pour les organismes des arts de la scène afin de soutenir l'identification et l'engagement des initiateurs tout au long des processus d'achat et de coordination.





# Table des matières

<b>À propos du projet RRC .....</b>	<b>1</b>
Partenaires et collaborateurs .....	1
Bailleurs de fonds .....	1
<b>Introduction .....</b>	<b>2</b>
<b>Comprendre les initiateurs .....</b>	<b>3</b>
Qui sont les initiateurs ? .....	3
Une typologie des initiateurs .....	6
L'initiateur institutionnel .....	7
L'initiateur expérientiel .....	7
L'initiateur facilitateur familial et/ou amical .....	7
L'initiateur passionné .....	8
<b>Les leviers d'action identifiés .....</b>	<b>9</b>
Recommandations globales .....	10
Accessibilité physique .....	10
Expérience sociale .....	11
Recommandations Mix Marketing .....	11
Politique tarifaire .....	11
Communication .....	12
Billetterie et gestion des sièges .....	13
Recommandations par profil d'initiateur .....	14
Initiateurs institutionnels .....	14
Initiateurs expérientiels .....	15
Initiateurs facilitateurs familiaux et amicaux .....	15
Initiateurs passionnés .....	15
<b>Conclusion .....</b>	<b>15</b>

# À PROPOS DU PROJET RRC

Les organismes des arts de la scène partout dans le monde éprouvent des difficultés à atteindre la durabilité dans un marché en transformation. Au Canada, ces défis comprennent l'évolution des comportements des publics, des modes d'engagement et des tendances d'achat.

En novembre 2024, Orchestres Canada (OC), la Professional Association of Canadian Theatres (PACT), le Centre national des Arts (CNA) et l'Association canadienne des organismes artistiques (CAPACOA) ont réuni des représentant·e·s du milieu des arts de la scène de partout au pays afin d'explorer des approches novatrices pour favoriser la fidélité des publics. Cette rencontre a marqué le lancement du projet *Réimaginer les relations avec la clientèle* (RRC) — une initiative collaborative visant à renforcer la résilience et la fiabilité des publics canadiens dans l'ère post-COVID.

Structuré comme une initiative de recherche nationale, ouverte et pluriannuelle, le projet est soutenu par un programme universitaire de cycles supérieurs lié à HEC Montréal et s'appuie sur des [travaux récents de WolfBrown et de David Maggs \(Fondation George Cedric Metcalf\)](#). Les stratégies du projet sont explorées à travers une série d'études de terrain, dont *Soutenir les initiateurs* constitue la première.

## Partenaires et collaborateurs

- Orchestres Canada
- Professional Association of Canadian Theatres
- Association canadienne des organismes artistiques
- HEC Montréal
- Centre national des Arts
- WolfBrown
- Association pour l'opéra au Canada

## Bailleurs de fonds

- Le gouvernement du Canada
- Metcalf Foundation
- Azrieli Foundation
- The Chawkers Foundation

# SOUTENIR LES INITIATEURS

## GUIDE POUR LES ORGANISATIONS CULTURELLES

---

### INTRODUCTION

L'étude de terrain, *Soutenir les initiateurs*, a été lancée en février 2025. Elle s'intéresse à un acteur du milieu artistique, peu étudié mais dont le rôle est essentiel pour les organisations : l'initiateur culturel. Elle a pour objectifs de :

- Comprendre comment les organismes des arts de la scène identifient et mobilisent les initiateurs
- Explorez les motivations et les objectifs des organisateurs de sorties culturelles.
- Identifier les défis et les opportunités liés à l'établissement de relations avec les initiateurs
- Élaborer des stratégies pour renforcer l'engagement des initiateurs, consolidant ainsi leur fidélité et celle de leurs réseaux.

Cette étude est composée de deux phases. La première s'est déroulée à l'été 2025 et a pris la forme d'entretiens semi-structurés avec cinq gestionnaires et dix initiateurs. La seconde est une étude itérative qui consiste à déployer via ce guide nos recommandations sur le terrain et accompagner les organisations participantes afin de co-construire ensemble les stratégies à mettre en place.

À travers ce guide, nous souhaitons transmettre les conclusions issues de la première phase de cette recherche en pistes d'action concrètes à expérimenter dans les organisations des arts de la scène. Il a pour objectif d'aider les gestionnaires à reconnaître, soutenir et fidéliser ces initiateurs afin de renforcer les relations avec leur clientèle et d'encourager la participation collective. Ce document est conçu comme un outil évolutif : il sera expérimenté sur le terrain puis ajusté à partir des retours des organisations participantes.



# 1. COMPRENDRE LES INITIATEURS

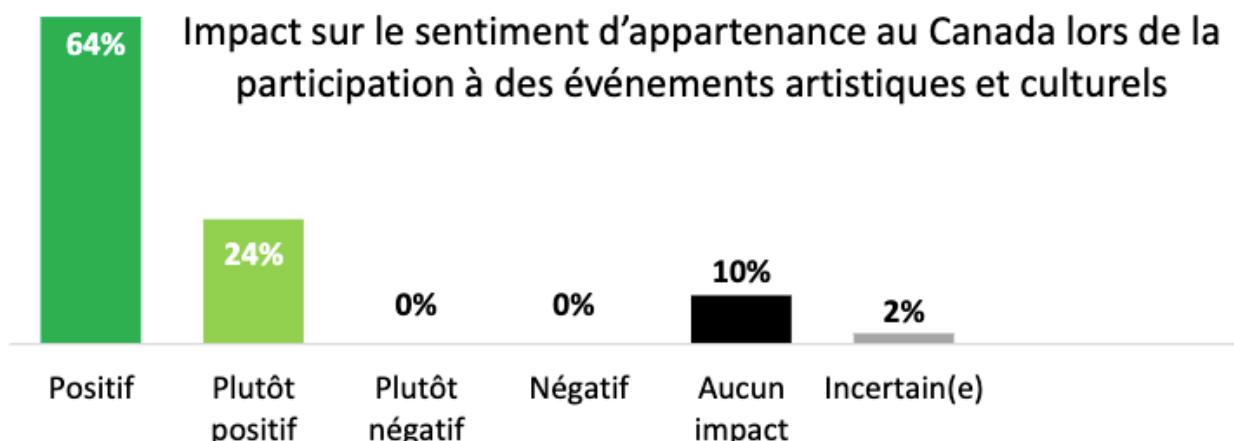
## a. Qui sont les initiateurs ?

Un *initiateur* est une personne qui organise des sorties culturelles pour son entourage sans représenter une organisation ni occuper un rôle formel. Leur motivation principale est le plaisir de vivre une expérience culturelle ensemble, ainsi l'attrait pour l'art et la dimension sociale caractérisent l'initiateur. Il initie la participation du groupe à des activités culturelles. Il s'occupe du choix des spectacles, de la coordination logistique, et de l'achat des billets mais endosse surtout la responsabilité de motiver les autres.

Les initiateurs ne sont pas des influenceurs au sens marketing du terme. Ainsi, ils ne sont ni *market mavens*, ni prescripteurs ou bien leaders d'opinions. Leur influence ne repose ni sur leur envie de partager des connaissances, ni sur leur expertise, elle est avant tout relationnelle et affective. Ils rassemblent, fédèrent et créent des moments de partage autour des arts de la scène. Ils n'ont pas d'influence sur le marché mais sur leur entourage. Ils ont, en revanche, un impact sur les organisations culturelles au niveau local par leur proximité avec celles-ci. Nous pouvons également les désigner comme des « ambassadeurs » ou des « organisateurs culturels ».

Selon *l'étude de suivi sur la fréquentation d'événements artistiques* (ARTS), 4% des répondants se déclarent tout à fait d'accord avec l'affirmation « Je suis le genre de personne qui aime organiser des sorties culturelles avec mes amis ». Leurs principaux facteurs de motivation pour participer à des événements artistiques et culturels sont le désir de célébrer et de renouer avec leur patrimoine et leur culture (19,7%), ainsi que la socialisation avec les amis et la famille (15,3%) et l'apprentissage de nouvelles choses (42,3%). Enfin, 88% affirment qu'assister à ce type d'événements a une influence positive ou plutôt positive sur leur sentiment d'appartenance au Canada.

1 <sup>er</sup> rang	Les trois principaux motivateurs to pour participer à des événements artistiques et culturels
42,3 %	Apprendre de nouvelles choses
19,7 %	Célébrer et renouer avec son patrimoine et sa culture
15,3 %	Socialiser avec des amis ou de la famille



Les entretiens réalisés durant l'étude ont permis de dresser un portrait général de ces initiateurs. Ce sont généralement des personnes d'âge mûr souvent à la retraite, disposant d'un certain temps libre et d'une flexibilité dans leurs horaires. Ils attachent une grande importance à l'accessibilité physique des lieux qui peut même conduire à une certaine fidélité logistique. La plupart sont inscrits à des infolettres pour faciliter la réception, collecte et diffusion des informations puis la prise de décision. La disponibilité des sièges, qui ont leur préférence et celle de leurs invités, est un critère clé d'achat. Certains achètent longtemps à l'avance pour s'assurer d'obtenir les places souhaitées. Ils sont assez cléments vis-à-vis des imprévus et les accueillent avec philosophie tant que l'organisation communique de façon claire et transparente sur le sujet.

La contrainte liée au coût financier est une préoccupation partagée mais dont les effets peuvent aller du critère de sélection entre différents spectacles à une réelle barrière à la participation. Enfin, la notion de risque perçu lié à l'incertitude de l'expérience (spectacle décevant, conditions inconfortables, etc.) a été évoquée à plusieurs reprises. L'initiateur est celui qui prend le risque par rapport à ses invités, ils ne veut pas les décevoir et en même temps, il permet aussi de lever le risque ressenti par des personnes novices qui n'oseraient pas aller à un spectacle. Le fait d'être accompagné, d'avoir eu une recommandation, un billet à un tarif réduit voire gratuit, grâce à l'initiateur, permet de réduire ce risque. Il y a donc un transfert du risque.

Les initiateurs se distinguent du public « individuel » par leur capacité à créer des micro-communautés culturelles : un groupe d'amis qui va régulièrement à l'opéra, une famille qui se réunit chaque année au théâtre, ou un bénévole qui encourage son réseau à découvrir de nouveaux spectacles.



Tentacle Tribe - Photo par Romain Lorraine

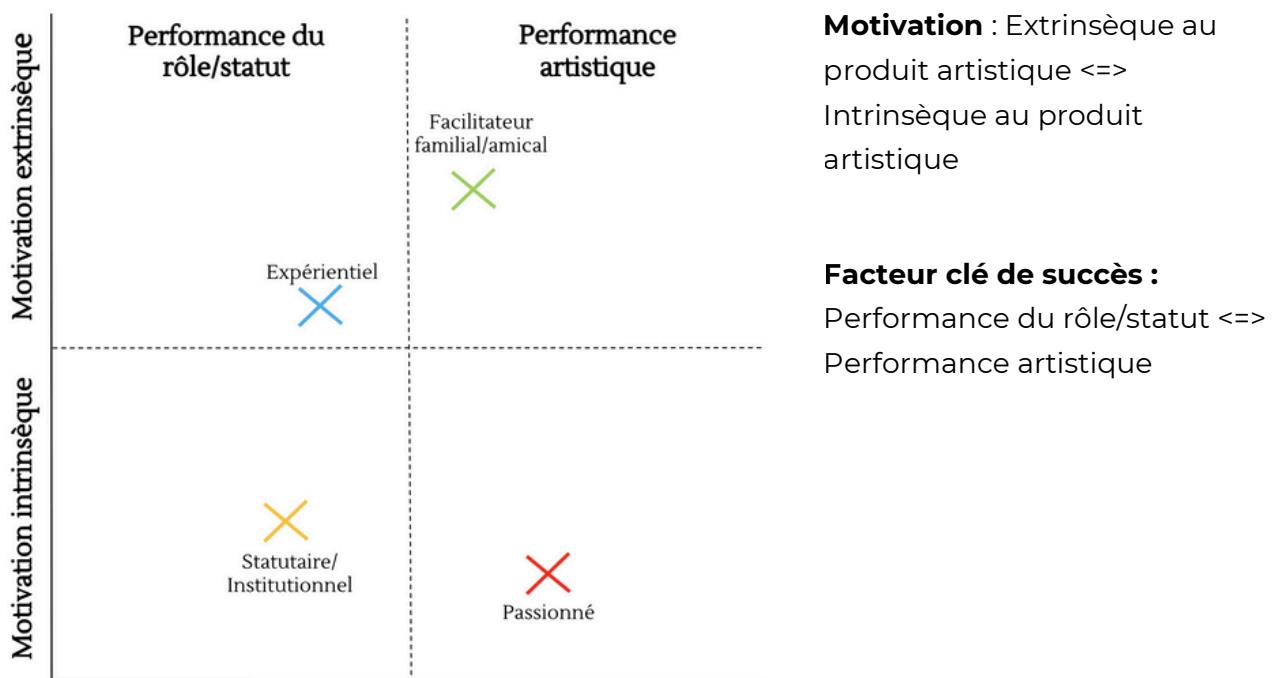
## b. Une typologie des initiateurs

L'analyse des entrevues et leur codage nous ont permis d'identifier quatre profils principaux d'initiateurs. Ces profils ne sont pas figés : un même individu peut adopter plusieurs postures selon le contexte, mais ils permettent de mieux comprendre la diversité des motivations et des pratiques.

Tous les initiateurs, par définition, expriment un attachement aux dimensions sociales et artistiques de la sortie culturelle. L'intensité de ces dimensions permet de distinguer les initiateurs entre eux. Nous avons construit cette typologie en deux axes théoriques pré et post-sortie culturelle.

Le premier axe porte sur la motivation intrinsèque versus extrinsèque à l'égard du produit culturel à l'origine de la sortie. En d'autres mots, ce qui fait naître l'idée d'organiser une sortie culturelle chez un individu. Le deuxième axe s'intéresse à l'orientation de l'initiateur sur la performance artistique versus sur la performance du rôle social. C'est-à-dire, à l'issue de la sortie culturelle, le succès de celle-ci est évalué par l'initiateur sur la qualité du spectacle ou sur sa capacité à avoir rempli son rôle d'acteur social.

Figure 1 – Typologie des initiateurs



## **L'initiateur institutionnel**

Ce type d'initiateur a un statut particulier au sein de l'institution culturelle qui lui donne accès à des ressources ou un réseau. Il s'agit, par exemple, des bénévoles et des membres du conseil d'administration. L'initiateur institutionnel agit comme un médiateur entre l'offre culturelle et un public plus large. Son fonctionnement s'inscrit dans une logique de diffusion ou de promotion culturelle. L'initiateur institutionnel apprécie que son statut lui confère des priviléges (accès à la programmation ou aux billets en avant-première, relations privilégiées avec les membres du personnel) et recherche une certaine réputation et reconnaissance dans son réseau. Il entretient des relations solides et durables avec les organisations et participe à la mission de diffusion de la culture auprès de publics non-habitués.

*« Le [personnel] de la billetterie, [...] c'est que ça paraît pratiquement partie de la famille. » — Richard*

## **L'initiateur expérientiel**

L'initiateur expérientiel est avant tout à la recherche du moment partagé. L'expérience globale et sociale est plus importante que la performance artistique en elle-même. Il s'agit d'un initiateur sensible aux ambiances et à la convivialité du moment. Les sorties sont fréquentes.

*« Je pense que c'est une réussite si j'ai aimé et si mes amis ont aimé. Si on en parle ensuite, la semaine suivante, ou la prochaine fois qu'on se revoit. » — Alice*

## **L'initiateur facilitateur familial et/ou amical**

Ce type d'initiateur organise principalement des sorties pour sa famille ou un cercle d'amis proche et stable. Il a un rôle de coordination central et veille au confort et aux préférences de tous. Les sorties sont perçues comme un prolongement des liens familiaux ou amicaux, un rituel avec ses traditions et un moment de transmission intergénérationnelle. Cet initiateur est à la recherche d'une logistique simple et de lieux accessibles.

« Alors, c'était intéressant de voir comment notre désir de passer un bon moment en famille, de sortir avec elles et de leur faire découvrir le théâtre culturel, qu'elles n'avaient jamais vu auparavant, est devenu une passion pour deux de mes nièces. C'est vraiment merveilleux. C'est quelque chose que nous avons toujours en commun et dont nous discutons souvent. » — Michael

### **L'initiateur passionné**

La motivation de ce profil est fortement intrinsèque, liée à la découverte, à la curiosité et à la stimulation intellectuelle. L'initiateur passionné peut prendre des risques en sélectionnant des spectacles non connus ou expérimentaux. Cet initiateur souhaite avant tout partager une expérience artistique stimulante avec les autres membres du groupe. Les moments d'échange avant et après le spectacle portant sur les aspects artistiques et esthétiques sont essentiels.

« Le fait d'avoir cette expérience après le spectacle, de discuter avec les gens et de parler de la représentation, c'est en partie la raison pour laquelle j'ai commencé à faire du bénévolat. » — Sarah



Le Messie de Haendel au Théâtre Alphonse-Desjardins - Photo par Augustin Sénégou

## 2. LES LEVIERS D'ACTION IDENTIFIÉS

Les entretiens avec les initiateurs et les gestionnaires ont permis de dégager plusieurs leviers concrets pour mieux reconnaître et soutenir ces individus dans les organisations culturelles.

Selon les gestionnaires interviewés, les deux principaux défis rencontrés dans la gestion des initiateurs sont leur identification et le rapport coûts/bénéfices.

Déployer une stratégie « initiateurs » coûte du temps et des ressources. Ainsi, avant de présenter les recommandations, nous proposons une approche en trois temps :

Horizon	Action
Court terme	Commencer avec les initiateurs qui sont connus ou se font connaître d'eux même (souvent le profil institutionnel).
Moyen terme	Développer une approche relationnelle et personnalisée. Les initiateurs aiment avoir des relations privilégiées avec les organisations, il faut donc les activer, les intégrer et les inviter (infolettres, soirées spéciales, etc.).
Long terme	Former le personnel à l'accueil pour identifier les initiateurs et leurs relations.  Analyser les données de billetterie pour détecter des comportements de consommation spécifiques aux initiateurs (plusieurs billets achetés et cela se répète plusieurs fois par saison, invités réguliers ou au contraire toujours différents lorsque les billets sont nominatifs).

## a. Recommandations globales

Ces recommandations sont transversales et s'appliquent à tous les profils d'initiateurs. Elles permettent de répondre à certains besoins identifiés dans le parcours du spectateur.

### **Accessibilité physique**

Il s'agit de développer une stratégie d'accessibilité physique incluant l'aménagement d'une infrastructure adaptée mais aussi une communication en amont sur les actions mises en place.

Moments clés :

- *Découverte* : visibilité immédiate des informations essentielles à propos de la présence d'un ascenseur, de rampes, de stationnement réservés, etc.
- *Achat* : plan de salle disponible avec mise en avant des sièges accessibles.
- *Pré-événement* : rappel clair des éléments pratiques (entrée, stationnement, personnel responsable, etc.).
- *Arrivée* : signalisation et personnel orienté vers l'aide.
- *Post-événement* : aide à la sortie et assurance que tout s'est bien passé

### **Ressources et temporalité :**

Horizon	Action	Coût estimé	Services
Court terme	Mettre à jour des pages « infos pratiques » et plan de salle.	Faible	Marketing
Moyen terme	Former le personnel accueil/billetterie régulièrement.	Faible	Accueil, Billetterie
Long terme	Améliorer les infrastructures (signalétique, sièges, rampes).	Élevé	Direction

## **Expérience sociale**

La dimension sociale est inhérente au comportement des initiateurs. Ils ont besoin d'occasion de sociabilité dans des espaces conviviaux et favorable aux échanges dans un groupe (salons, bars, etc.).

Moments clés :

- *Avant spectacle* : repères pour se rejoindre.
- *Intermission* : espace où rester ensemble.
- *Après spectacle* : possibilité de prolonger la sortie.

## **Ressources et temporalité :**

Horizon	Action	Coût estimé	Services
Court terme	Si des espaces sont déjà présents, bien communiquer dessus dans les différents supports (site, infolettres...)	Faible	Marketing, Accueil
Moyen terme	Établir des partenariats avec des établissements à proximité (bars, cafés, restaurants).	Faible	Marketing
Long terme	Aménager des espaces de convivialité.	Élevé	Direction

## b. Recommandations Mix Marketing

### **Politique tarifaire**

Le coût financier influence la prise de risque de l'initiateur et de ses invités. Des incitations ciblées encouragent donc les initiateurs dans leurs pratiques et participation. Ces incitations peuvent, sur le long terme, constituer un « Programme initiateurs » comprenant par exemple, des codes promotionnels, des forfaits découverte et un quota annuel de billets offerts pour inviter des primo-spectateurs.

## Ressources et temporalité :

Horizon	Action	Coût estimé	Services
Court terme	Réduire la perception de risque en offrant des avantages simples pour les initiateurs comme un code promotionnel.	Moyen	Marketing
Moyen terme	Proposer des formules découverte et des forfaits adaptés aux sorties d'initiation.	Moyen	Marketing
Long terme	Programme « initiateurs »	Élevé	Marketing, Billetterie



Maddie Storvold au théâtre Arden - Photo par Ian Jackson

## Communication

Les initiateurs sont à la recherche d'informations claires, concises et facilement partageables. Leur canal de communication privilégié est le courriel. Pour encourager leur rôle d'hôte, ils apprécient qu'on leur fournit des outils de communication prêt-à-l'emploi (pitch, template, infos pratiques, liens, plan de salle, etc.).

## Ressources et temporalité :

Horizon	Action	Coût estimé	Services
Court terme	<p>Optimiser les contenus pour le partage par le biais des médias sociaux (ex., balises Open Graph).</p> <p>Proposer un template d'email pour inviter l'entourage.</p> <p>Envoyer des messages personnalisés aux initiateurs connus pour entretenir la relation (information, invitation et remerciement).</p>	Faible	Marketing
Moyen terme	Segmenter dans un outil CRM les initiateurs potentiels.	Faible	Marketing
Long terme	Créer une infolettre dédiée aux initiateurs.	Faible	Marketing

## Billetterie et gestion des sièges

La billetterie et le choix des sièges sont des éléments cruciaux du parcours client des initiateurs. Ils ont besoin d'avoir une certaine visibilité sur les disponibilités. C'est aussi au niveau de la billetterie que des actions peuvent être envisagées pour améliorer l'identification des initiateurs.



Dinosaur World Live au Centre de la place - Photo par Tonya Brant

## Ressources et temporalité :

Horizon	Action	Coût estimé	Services
Court terme	<p>Permettre une réservation anticipée (c.-à-d. en prévente) avec une priorité sur certains sièges.</p> <p>Donner de la visibilité sur le plan de salle.</p> <p>Demander à votre fournisseur de billets s'il est facile d'envoyer un billet à quelqu'un d'autre.</p>	Faible	Billetterie
Moyen terme	<p>Ajouter une question lors de la réservation online et offline : « Achetez-vous pour d'autres personnes ? ».</p> <p>Proposer des options adaptées comme le paiement séparé ou l'envoi des billets aux invités.</p>	Moyen	Billetterie
Long terme	Former le personnel pour reconnaître les initiateurs et les accompagner afin qu'il développe une relation personnalisée et durable dans le temps avec eux.	Faible	Billetterie

## c. Recommandations par profil d'initiateur

### **Initiateurs institutionnels**

Il s'agit du profil par lequel commencer puisque c'est le plus facile à identifier, ces initiateurs ont la volonté de se faire connaître et sont souvent déjà très impliqués dans l'organisation (bénévoles, membres du CA, ambassadeurs). Ils ont besoin de reconnaissance, il faut donc leur offrir du contenu VIP, des messages personnalisés pour entretenir le sentiment de relation privilégiée.

## **Initiateurs expérientiels**

Pour ce profil, l'avant et l'après spectacle sont importants. Le cœur de la sortie est le moment partagé. Il faut lui donner accès à des suggestions de lieux pour se rassembler avant et après le spectacle. Pour le spectacle en lui-même, proposer des formules « découverte » (3 spectacles variés à tarif réduit par exemple) peut l'inciter à tester de nouveaux spectacles tout en réduisant le risque perçu.

## **Initiateurs facilitateurs familiaux et amicaux**

Il s'agit d'un profil, souvent familial, orienté vers la transmission. Le développement de relations interpersonnelles et l'entretien de conversations avec ces individus permettent d'identifier les futurs initiateurs. Pour ce profil, il peut être intéressant de les repérer dans le logiciel de billetterie grâce aux types de billets achetés (enfant, adulte, senior) pour fournir des informations claires et pratiques avant la sortie afin de faciliter leur logistique. À plus long terme, une offre/forfait intergénérationnel et personnalisé pourrait les encourager à transmettre le rôle d'initiateur.

## **Initiateurs passionnés**

Le segment contre-intuitif, le « préféré » des gestionnaires mais le plus petit segment et pas le plus facile à identifier. Cependant, si l'organisation en a identifié, une recommandation qui pourrait fonctionner avec ce profil, est la discussion artistique. Elle peut prendre la forme d'informations et/ou notes d'intention artistiques transmises avant le spectacle pour entretenir la relation mais aussi l'accès réservé à l'initiateur et ses invités à des conférences et discussions sur la représentation.

# **CONCLUSION**

Les initiateurs représentent une ressource précieuse pour les arts de la scène. Leur rôle dépasse la simple fréquentation : ils sont des médiateurs et des ambassadeurs. Mieux les comprendre et mieux les soutenir, c'est renforcer la capacité des organisations à créer des liens durables avec leurs communautés.