

Mémoire présenté en vue de l'obtention du diplôme d'expertise comptable

Session de novembre 2020

Demande d'agrément du sujet de mémoire

L'ACCOMPAGNEMENT A LA REDEFINITION DU BUSINESS MODEL ET DE LA STRATEGIE D'UNE GALERIE D'ART CONTEMPORAIN TRADITIONNELLE DE TAILLE INTERMEDIAIRE DANS UN CONTEXTE DE TRANSFORMATION DIGITALE DE SON MARCHE

Proposition d'une démarche et d'outils à destination de l'expert-comptable



COL Amandine
Résidence Le Clos Vulcain
27 Rue du Solayer
63100 CLERMONT-FERRAND

Mars 2020

SOMMAIRE

1. Notice explicative	2
1.1. Intérêt du sujet, problématique et besoins des professionnels.....	2
1.2. Objectifs poursuivis et apports du mémoire	6
1.3. Liens entre le sujet et l'expérience professionnelle	9
1.4. Sources d'information	11
1.5. Echanges et conseils.....	12
2. Plan synthétique.....	13
3. Plan détaillé.....	14
4. Bibliographie	21

1. NOTICE EXPLICATIVE

1.1. Intérêt du sujet, problématique et besoins des professionnels

Depuis quelques années, le **marché de l'art connaît une métamorphose sans précédent**. Sa transformation digitale a en effet démocratisé son accès, modifié ses formes de diffusion, et permis aux acheteurs de bénéficier de plus de transparence, bien qu'il reste réputé pour son opacité. Bouleversé par l'arrivée de nouveaux acteurs, il est également impacté par de nouveaux comportements de consommation, et notamment par la désertification des espaces d'exposition physiques au profit des foires et des consultations en ligne. De plus, l'arrivée de la technologie blockchain¹ sur le marché résout et soulève à la fois de nombreuses problématiques.

Selon l'enquête réalisée par Hiscox en 2019², « **Les petits acteurs du marché de l'art en ligne connaissent une croissance** en raison de l'augmentation des achats inférieurs à 5 000 dollars », tranche qui correspond au prix d'achat moyen en ligne déclaré par 78% des acheteurs sondés. Selon cette même étude, et contre toute attente, l'immense majorité des achats en ligne semble concerner des œuvres uniques, des tableaux et des reproductions. Les moins de 35 ans, qui s'intéressent de plus en plus à l'art, achètent davantage en ligne par rapport à leurs aînés. Les réseaux sociaux influencent de manière significative leur comportement de consommation, tout comme celui de la majorité des segments de clientèle. Les artistes interagissent de plus en plus avec les collectionneurs par ce biais, et par les marketplaces³, **menaçant peut-être à l'avenir la nécessité de passer par un intermédiaire** pour promouvoir et vendre leurs œuvres.

Cependant, les acheteurs accordent une certaine importance à leur expérience physique avec une œuvre et près de la moitié d'entre eux considèrent Internet comme un canal de vente à part entière et non comme un substitut. La difficulté de créer une relation de confiance en ligne se fait ainsi ressentir par les acteurs exclusivement online. La crédibilité et la réputation construite au fil des années sur le marché hors ligne joue donc en la faveur des galeries qui se lancent sur le marché en ligne. **L'élaboration d'une démarche digitale** permettant de susciter l'envie de se rendre en galerie paraît aujourd'hui indispensable, tout comme celle de nouer des partenariats avec des influenceurs, des fondations ou encore des marques de luxe.

¹ La blockchain est une technologie de stockage et de transmission d'informations, transparente, sécurisée et fonctionnant sans organe central de contrôle. (*Définition de Blockchain France*)

² Le rapport Hiscox est le rapport de référence au sujet du marché de l'art en ligne.

³ Les marketplaces sont des plateformes mettant en relation vendeurs et acheteurs sur internet, présentant les œuvres des galeries ou directement des artistes selon les cas, telles qu'Artsper, Singulart, ou Kazoart.

Le découpage actuel du marché, hors segmentation entre le premier et le second⁴, met en évidence le positionnement judicieux des galeries émergentes, pépinières de jeunes artistes, telles que Tarivoci⁵, et des poids lourds du secteur, présents à l'international, tels que Gagosian. Prises en étau entre ces deux business models, concurrencées par ceux émergents, et par les marketplaces qui offrent un large choix, les structures traditionnelles de taille intermédiaire, non positionnées sur un courant artistique précis, ont du mal à acquérir une certaine visibilité et à se différencier. Alors que leur modèle économique paraît remis en question, et confrontés à certaines difficultés financières, ces galeristes semblent s'interroger sur la stratégie à adopter pour entrer sur le marché en ligne, et font face à **la problématique suivante** :

Dans un contexte de transformation digitale de leur marché et face à l'accentuation de la concurrence, comment les galeries d'art contemporain traditionnelles de taille intermédiaire peuvent-elles identifier, mettre à exécution et piloter une redéfinition pertinente de leur business model et de leur stratégie?

Comment évaluer leur degré de maturité digitale, la performance de leur présence en ligne, et leur positionnement par rapport à leurs concurrents directs, physiques et online ?

De quelle manière peuvent-elles identifier les limites de leur modèle économique actuel, ainsi que les leviers et les réorientations stratégiques qui leur permettraient de tirer parti de cette métamorphose du marché ? Sur quels éléments s'appuyer pour sélectionner un plan d'action pertinent et financièrement viable ?

Comment déployer ce plan d'action, sélectionner les prestataires adéquats, organiser la répartition et le suivi des travaux ? Quels outils privilégier, quels indicateurs suivre et comment analyser les données à disposition pour piloter cette transformation, et cibler les réorientations stratégiques qui semblent nécessaires, durant le déploiement comme suite à celui-ci ?

La digitalisation impacte aujourd'hui la plupart des secteurs d'activité. Selon plusieurs enquêtes⁶, « 68% des dirigeants attendraient de leur expert-comptable une assistance à

⁴ Le premier marché correspond aux œuvres mises en vente pour la première fois, le second marché, à la revente d'œuvres déjà présentées.

⁵ Galerie exclusivement en ligne fondée par Victoria Clément. Elle assure la promotion d'artistes contemporains émergents.

⁶ Selon l'enquête Opinionway réalisée pour le compte de l'éditeur Sage et de la Confédération des Petites et Moyennes Entreprises et selon celle menée par le Conseil Supérieur de l'Ordre des experts-comptables.

l'élaboration d'une stratégie relative à leur transition numérique », et « 80 % leur feraient confiance pour les accompagner ». La loi Macron du 6 août 2015⁷ a de plus confirmé notre rôle de conseil en étendant le périmètre de nos interventions, y compris au profit de clients pour lesquels nous n'effectuons pas de mission comptable.

Le 15 octobre 2018, la plateforme FranceNum, destinée à favoriser la transition numérique des PME⁸, a été inaugurée. A cette occasion, Mounir Mahjoubi⁹ a déclaré souhaiter que « le premier partenaire à la numérisation des TPE¹⁰ et PME » soit l'expert-comptable, et qu'il se positionne en tant qu'expert de celle-ci. Charles-René Tandé¹¹ a également invité la profession à devenir actrice de cette transformation digitale des entreprises. **Lors du dernier congrès de l'Ordre¹², une méthodologie et une feuille de route permettant d'accompagner les PME à la digitalisation, et par conséquent à la redéfinition de leur business model et de leur stratégie, ont été présentées.**

Aucun outil n'a, à la date du dépôt de la notice, été dévoilé. Il s'agit donc d'un **sujet d'actualité** qui semble être perçu comme une **potentielle « mission d'avenir »** pour la profession, et qui pourrait être qualifié de **novateur**, puisqu'aucun mémoire ne traite à ce jour de cette démarche, qui est de plus appliquée au cas d'une galerie d'art.

Destinée à toutes les PME et TPE confrontées à la transformation digitale de leur marché, cette mission doit cependant être adaptée aux spécificités de chaque secteur et à la situation de chaque structure. Elle est particulièrement pertinente pour les galeries d'art contemporain traditionnelles puisqu'elles éprouvent un réel besoin d'accompagnement pour faire face à la métamorphose de leur marché. En se positionnant en tant qu'**assistant à maîtrise d'ouvrage et pilote de cette transformation**, l'expert-comptable construit un écosystème au sein duquel il dispose d'un rôle indispensable, et renforce sa position d'interlocuteur de confiance.

⁷ Loi n° 2015-990 du 6 août 2015 pour la croissance, l'activité et l'égalité des chances économiques, dite « loi Macron ».

⁸ Petites et Moyennes Entreprises.

⁹ Alors Secrétaire d'Etat auprès du ministre de l'Economie et des Finances et du ministre de l'Action et des Comptes publics.

¹⁰ Très Petites Entreprises.

¹¹ Actuel Président du Conseil Supérieur de l'Ordre.

¹² Lors de la conférence du 24 septembre 2019, « *Accompagnement à la digitalisation des clients, méthodologie et feuille de route* » du 74^e Congrès de l'Ordre des experts-comptables, animée par Emmanuelle DANCOURT, Philippe ARRAOU et Louis Alexandre LOUVET.

La redéfinition du business model et de la stratégie d'une galerie d'art constitue un projet d'envergure qui nécessite d'être préparé, cadré, mené avec méthodologie et communication.

Pour cela, un **guide permettant d'accompagner les galeries d'art** contemporain traditionnelles de taille intermédiaire à **la redéfinition de leur business model et de leur stratégie dans un contexte de transformation digitale de leur marché** est proposé. Il est destiné à aider l'expert-comptable à appréhender les étapes clés de la mission et à conduire le changement. Des **outils de diagnostic, de mise en place et de suivi** sont établis afin de permettre une analyse du business model et du positionnement de la galerie, puis le déploiement et le pilotage du plan d'action sélectionné dans les meilleures conditions possibles.

1.2. Objectifs poursuivis et apports du mémoire

La croissante indépendance des artistes, l'émergence de nouveaux comportements de consommation et l'entrée de nouveaux acteurs sur le marché amènent les galeries d'art contemporain traditionnelles de taille intermédiaire à s'interroger sur une potentielle redéfinition de leur business model et de leur stratégie, qui leur permettrait de faire de **la transformation digitale de leur marché non plus une menace mais une source de valeur ajoutée.**

Ainsi l'objectif de ce mémoire est triple :

- Présenter la transformation digitale du marché de l'art et son impact sur l'activité des galeristes, afin de mieux **comprendre et cerner leurs besoins** d'accompagnement.
- **Démontrer l'intérêt de cette mission** pour les galeries comme pour la profession.
- **Proposer un kit-mission**, soit une démarche et des outils, permettant à tout expert-comptable d'assurer un accompagnement à la redéfinition du business model et de la stratégie des galeries d'art contemporain traditionnelles de taille intermédiaire, qui soit de plus **duplicable à d'autres secteurs**, la majorité des TPE et PME françaises étant aujourd'hui impactée par la transformation digitale de leur activité et de leur marché.

Pour atteindre ces objectifs, les travaux effectués ont notamment consisté à :

- Comprendre l'**avancée** en termes de maturité digitale, et évaluer le **positionnement** benchmark et digital des galeries, afin de cibler les besoins d'accompagnement propres à chacune.
- Analyser les **propositions de valeur** et les **business models actuels** des galeries, identifier des **leviers de transformation** et de nouvelles opportunités susceptibles d'être sources de valeur ajoutée.
- Définir une **démarche structurée** de conduite du changement **adaptée au cas** des galeries d'art contemporain traditionnelles de taille intermédiaire.
- En s'inspirant de ceux utilisés par plusieurs consultants en stratégie et en transformation digitale, **élaborer des outils de diagnostic personnalisés, tester et sélectionner les techniques** les plus adaptées à l'accompagnement des galeristes à la redéfinition de leur business model et de leur stratégie.
- Proposer des **outils de formalisation** de cette mission pour laquelle seules une démarche et une feuille de route ont été communiquées à ce jour, adaptés à l'accompagnement des galeries d'art.

- Sélectionner des **indicateurs pertinents**, permettant d'élaborer des **tableaux de bord intelligents**, adaptés au secteur d'activité et au pilotage de ce type de transition.

Ce mémoire n'a pas pour objectif de lister ou de répondre aux différentes problématiques notamment juridiques, fiscales et comptables pouvant être rencontrées par l'expert-comptable lors de l'établissement des comptes annuels et lors de l'accompagnement d'une galerie d'art à la mise en place d'un plan d'action, d'un site internet marchand, de solutions s'appuyant sur la technologie blockchain, ou d'une vente par le biais de marketplaces, puisque celles-ci pourraient faire l'objet d'un mémoire à part entière. Il sera uniquement **focalisé sur l'accompagnement à la redéfinition du business model et de la stratégie des galeries.**

Les artistes décédés ne pouvant entrer directement en contact avec les collectionneurs, par le biais des plateformes digitales ou des réseaux sociaux, la concurrence des marketplaces est surtout ressentie par **les galeries d'art contemporain**, présentant principalement des œuvres d'artistes vivants. Ce mémoire sera par conséquent **focalisé sur leur accompagnement.**

De même, étant donné l'avancée plus conséquente en termes de maturité digitale des galeries de taille importante présentes à l'international et des jeunes galeries d'art présentant des artistes émergents, le mémoire **sera focalisé sur les galeries de taille intermédiaire installées sur le marché depuis plus de cinq ans, qui confrontées à une phase de transition, éprouvent un fort besoin d'accompagnement.**

Enfin, concernant les œuvres comportant un prix de vente d'un montant significatif, et notamment de plus de 5 000 dollars¹³, les segments de clientèle et leurs comportements d'achat sont très différents. Les acteurs en place sur cette partie du marché sont peu concurrencés par les marketplaces, puisqu'ils s'appuient sur un solide réseau, une expertise reconnue, une spécialisation sur un courant artistique précis, et ont instauré une relation de proximité privilégiée avec un cercle restreint de clients, qui leur sont assez fidèles. Le mémoire **ne concernera donc pas les galeries présentes sur la partie « haute » du marché.**

¹³ Selon l'étude menée par Hiscox en 2019, le prix d'achat moyen en ligne déclaré par 78 % des acheteurs sondés était inférieur ou égal à 5 000 dollars. Les œuvres de plus de 5 000 dollars pourraient donc être considérées comme appartenant à la partie « haute » du marché, peu concurrencée par les marketplaces. Cette information a été confirmée par les nombreux galeristes et intervenants du monde de l'art interviewés. Le rapport publié par Hiscox est le rapport de référence sur le marché de l'art.

Le plan du mémoire découle directement des objectifs évoqués ci-dessus dont il reprend l'esprit et s'articule autour de deux axes majeurs :

La **première partie** a pour propos de présenter les points clés de la transformation digitale du marché de l'art, son impact sur l'activité des galeristes et leur perception de cette mutation. Elle aborde également les principaux business models émergents, met en évidence les problématiques soulevées par la métamorphose du marché, et les potentiels besoins d'accompagnement des galeries d'art contemporain traditionnelles de taille intermédiaire qui y sont confrontées. Elle démontre de plus l'intérêt que représente une mission de conseil en stratégie et en transformation digitale dans un contexte actuel propice pour la profession, et la pertinence de l'accompagnement d'un expert-comptable. Elle aborde enfin les questions de responsabilité et de positionnement de l'expert-comptable, propose des outils de formalisation et une démarche de communication adaptés.

La **seconde partie** est consacrée à la proposition d'un kit mission pour la profession destiné à guider tout expert-comptable qui souhaiterait accompagner une galerie d'art contemporain traditionnelle de taille intermédiaire à la redéfinition de son business model et de sa stratégie. La démarche et les outils élaborés lui permettent d'être en mesure **de mener lui-même, s'il détient les compétences et les connaissances nécessaires, de confier à un collaborateur compétent en la matière ou formé, ou bien de confier à un prestataire sous-traitant qualifié**, un diagnostic benchmark, de positionnement digital et de respect du cadre législatif et réglementaire, un accompagnement à la redéfinition du business model et de la stratégie, une sélection, la mise en place et le pilotage **en tant qu'assistant à maîtrise d'ouvrage** d'un plan d'action, pour ce cas précis de galerie. Il permet également de sensibiliser tout client galeriste aux principales problématiques soulevées par cette transition, de chiffrer plusieurs plans d'action par l'établissement de prévisionnels, et de piloter le déploiement de celui qui aura été sélectionné grâce à des tableaux de bord et des comptes rendus d'analyse personnalisés, adaptés au secteur d'activité et à l'opération de transformation.

Le mémoire tiendra compte des dispositions de présentation formulées dans la note du Jury aux candidats, dont la dernière est en date du 9 janvier 2020.

1.3. Liens entre le sujet et l'expérience professionnelle

Ne possédant pas de connaissances pointues en la matière, mais ayant toujours porté un vif intérêt à la photographie, au dessin, aux musées d'art et d'antiquités, et à l'art en général, l'accompagnement au début de mon stage de DEC¹⁴ d'une première galerie d'art présente exclusivement en ligne a éveillé ma curiosité. C'est ainsi que j'ai commencé à m'intéresser à un sujet qui depuis me passionne : l'impact de la transformation digitale du marché de l'art sur l'activité des galeristes. Afin de pouvoir répondre aux problématiques auxquelles celle-ci était confrontée, de nombreuses recherches documentaires au sujet des doubles spécificités du secteur d'activité et de la vente en ligne se sont révélées nécessaires.

Comptant parmi mon entourage plusieurs acteurs du marché de l'art, webdesigners et gérants d'agence de communication digitale, et parmi mon portefeuille client plusieurs galeristes au business model très différent, et le gérant d'une des agences de stratégie et de communication digitale spécialisée en accompagnement de galeries, de foires et de musées d'art, les plus réputées de la région parisienne, j'ai depuis beaucoup appris sur le sujet. J'ai également eu la chance d'être **formée tout au long de cette année par un consultant en stratégie et en transformation digitale**, et conseillée par un expert-comptable pratiquant cette mission, forts d'une certaine expérience en la matière.

Ils ont notamment pu **m'initier aux diagnostics benchmark, de maturité et de positionnement digitaux, à la création de sites internet, à l'utilisation du Business Model Canvas¹⁵, à l'analyse des rapports du web analytique¹⁶, aux techniques de communication digitale, et à l'utilisation de nombreux outils**. Je me suis également basée sur les retours d'expérience de galeristes et d'experts-comptables accompagnant de nombreuses galeries d'art, disposant d'une réelle expertise en la matière.

¹⁴ Diplôme d'Expertise Comptable.

¹⁵ Le Business Model Canvas d'Alexander Osterwalder est une matrice permettant d'analyser le modèle d'affaires des entreprises, utilisé par la plupart des consultants en stratégie.

¹⁶ Le web analytique a pour objectif de traquer, de collecter, de mesurer, et d'analyser des données en provenance d'Internet afin d'optimiser un site et les actions web marketing qui en dépendent.

Une réelle immersion au sein du milieu assez fermé qu'est celui de l'art et des échanges quotidiens avec ses acteurs m'ont permis de m'imprégner de ses codes et de son fonctionnement. La communication au sujet de ce mémoire lors d'évènements réunissant les galeristes a suscité l'intérêt de plusieurs d'entre eux. J'ai de plus eu l'opportunité d'être **reçue par le CPGA¹⁷**, intéressé par l'apport de cette mission pour les galeries en difficulté.

Je **mène actuellement la mission sur plusieurs galeries d'art situées en région parisienne et en province**, au business model et au positionnement très différents, présentant des pistes d'amélioration significatives, et un fort besoin d'accompagnement. De plus, un article devrait être prochainement publié par le CPGA. Il est donc probable que la mission soit menée auprès d'autres galeries d'ici la soutenance.

C'est dans ce cadre que sont développés dans ce mémoire, des **outils adaptés** à notre profession d'expert-comptable, outils que j'ai eu l'occasion de mettre en pratique. Les **retours d'expériences** d'experts-comptables et de consultants menant ce type de mission depuis plusieurs années m'ont permis de construire une démarche à destination du professionnel du chiffre souhaitant accompagner cette cible de galeries d'art, afin de lui délivrer une prise de connaissance de ce secteur d'activité, de ses spécificités, et une méthode pertinente qui lui permettra de proposer une mission complémentaire à ses clients.

¹⁷ Comité Professionnel des Galeries d'Art

1.4. Sources d'information

Les démarches suivantes ont été réalisées afin de préparer ce mémoire :

- Diffusion d'un sondage auprès d'un panel de 700 galeries et des adhérents du CPGA au sujet de l'impact de la transformation digitale du marché sur l'activité des galeristes.
- Réalisation d'une dizaine d'interviews approfondies de gérants de galeries de localisation, de business model et de positionnement différents.
- Formation à la démarche et aux outils utilisés et préconisés par les consultants en stratégie et en transformation digitale par Francis Senceber, directeur associé d'Amont, qui anime régulièrement des conférences à ce sujet pour l'IFEC¹⁸.
- Initiation à la création de sites internet et aux techniques de communication digitale par Valentin Dubuis, dirigeant de l'agence de digitalisation et de communication digitale Min Ads.
- Formation à l'utilisation des outils Business Model Canvas et proposition de valeur par Bertrand Valiorgue, professeur de stratégie à l'Université d'Auvergne, et par la lecture de l'ouvrage de référence *Business Model Generation*¹⁹.
- Recherche et consultation de documentation, lecture d'ouvrages spécialisés concernant la transformation digitale du marché de l'art, les nouveaux business models, la technologie blockchain, les outils et les démarches utilisés par les consultants en stratégie et en transformation digitale, et par les experts-comptables menant ce type de mission.
- Recherche de mémoires connexes à cette thématique via le site internet de la Bibliothèque.
- Veille documentaire concernant toute information et outil complémentaires susceptibles d'être dévoilés suite à la présentation d'une feuille de route au dernier congrès de l'Ordre, comme évoqué précédemment.
- D'autres sources d'information sont en cours d'exploitation.

¹⁸ Institut Français des Experts-comptables et des Commissaires aux comptes.

¹⁹ Cf. Bibliographie. Auteurs : Alexander Osterwalder et Yves Pigneur.

1.5. Echanges et conseils

La réalisation de ce mémoire a été rendue possible grâce à de nombreux échanges, et aux précieux conseils :

- des déléguées juridique et générale du CPGA, Gaëlle de Saint Pierre et Géraldine Doger de Spéville.
- de galeristes ; et tout particulièrement de Pierre-François Garcier.
- d'experts-comptables pratiquant des missions de conseil en stratégie et en transformation digitale tels que Philippe Arraou, Sanaa Moussaid et Guillaume Proust, ou accompagnant de nombreuses galeries d'art tels que Charles Baille-Barelle et Eric Hainaut.
- de consultants en stratégie et en transformation digitale tels que Francis Senceber, Julien Garcier et Louis-Alexandre Louvet.
- de dirigeants d'agences de digitalisation et de communication digitale spécialisées dans l'accompagnement des acteurs du monde de l'art tels que Thomas Micaletto et Pascale Guerre.
- de spécialistes de la technologie blockchain appliquée au domaine de l'art tels que Jurgen Dsainbayonne, Begoña Garrido et Jacques Favier.
- d'avocats spécialisés en droit de l'art, des nouvelles technologies, de la propriété intellectuelle, ou de la propriété artistique, et notamment Maîtres Sydney Chiche Attali, Ophélie Dantil et Jean Jacques Neuer.
- d'un professeur de stratégie, Bertrand Valiorgue.

2. PLAN SYNTHETIQUE

Nombre de pages estimé

Note de synthèse	2 p.
Introduction	4 p.

PREMIERE PARTIE : LA TRANSFORMATION DIGITALE DU MARCHE DE L'ART : UN BESOIN D'ACCOMPAGNEMENT POUR LE GALERISTE, UNE OPPORTUNITE DE MISSION POUR L'EXPERT-COMPTABLE	40 p.
---	-------

Chapitre 1 : Un besoin d'accompagnement des galeristes face à la métamorphose de leur marché	16 p.
--	-------

Chapitre 2 : L'accompagnement à la redéfinition du business model et de la stratégie des galeristes : une opportunité de mission pour la profession	13 p.
---	-------

Chapitre 3 : Analyse du cadre, formalisation de la mission et proposition d'une démarche de communication	11 p.
---	-------

DEUXIEME PARTIE : ACCOMPAGNEMENT A LA REDEFINITION DU BUSINESS MODEL ET DE LA STRATEGIE DES GALERIES D'ART : PROPOSITION D'UN « KIT MISSION » POUR LA PROFESSION	52 p.
---	-------

Chapitre 1 : Les diagnostics benchmark, de maturité et de positionnement digitaux : un préalable indispensable	10 p.
--	-------

Chapitre 2 : Accompagnement à la redéfinition du business model d'une galerie : proposition d'une démarche, d'outils, application et proposition de pistes d'évolution	13 p.
--	-------

Chapitre 3 : Proposition d'une démarche et d'outils pour déployer le changement	18 p.
---	-------

Chapitre 4 : La conduite du changement pour une galerie : les outils de pilotage à privilégier	11 p.
--	-------

Conclusion	4 p.
------------	------

Annexes	
---------	--

Bibliographie	Total estimé (hors note de synthèse) :	100 p.
---------------	--	--------

3. PLAN DETAILLE

Sommaire

Liste des abréviations

Note de synthèse

Introduction

<p>PREMIERE PARTIE : LA TRANSFORMATION DIGITALE DU MARCHE DE L'ART : UN BESOIN D'ACCOMPAGNEMENT POUR LE GALERISTE, UNE OPPORTUNITE DE MISSION POUR L'EXPERT-COMPTABLE</p>	<p>40 p.</p>
--	--------------

Chapitre 1 : Un besoin d'accompagnement des galeristes face à la métamorphose de leur marché 16 p.

Section 1 : Le marché de l'art à l'ère du digital, étude d'un secteur d'activité en pleine mutation 8 p.

1. Prise de connaissance du secteur : chiffres clés et acteurs
2. Le marché de l'art en ligne : évènements clés, tendances et perspectives
[Annexe n°1 : Rapport Hiscox 2019, rapport de référence sur le marché de l'art en ligne](#)
3. De nouveaux acteurs, de nouveaux comportements de consommation, quand le digital transforme la relation
4. L'arrivée de la technologie blockchain sur le marché
[Annexe n°2 : Ecosystème des sociétés spécialisées dans le domaine de la technologie blockchain appliquée au monde de l'art](#)
[Annexe n°3 : Retranscription de l'interview de Begoña Garrido, Business developer et market manager chez Domraider, société ayant créé la solution Auctionity, technologie blockchain appliquée à la vente aux enchères et à la tokenisation d'œuvres d'art](#)
[Annexe n°4 : Retranscription de l'interview de Jurgen Dsainbayonne, Président de Seezart](#)
5. Les principaux freins à l'achat d'art en ligne

Section 2 : Le besoin d'adaptation du business model des galeries

8 p.

1. Etude des principales caractéristiques des business models actuels et de la perception des galeristes : enquête auprès d'un panel de galeries et interviews approfondies
[Annexe n°5 : Résultats de l'enquête menée auprès d'un panel de 700 galeries et des adhérents du CPGA](#)
[Annexe n°6 : Retranscription d'une sélection de trois interviews de galeristes](#)
2. L'émergence de nouveaux business models
3. Un marché en voie d'ubérisation ? Une adaptation nécessaire au changement
4. Identification des principaux besoins d'accompagnement des galeries d'art contemporain traditionnelles de taille intermédiaire à l'heure actuelle
[Annexe n°7 : Retranscription de l'interview de Thomas Micaletto, dirigeant de l'agence de communication et de stratégie digitales spécialisée en accompagnement des acteurs du monde de l'art « Troisième Rive »](#)

Chapitre 2 : L'accompagnement à la redéfinition du business model et de la stratégie des galeristes : une opportunité de mission pour la profession 13 p.

Section 1 : Une mission à forte valeur ajoutée pour les cabinets eux-mêmes en pleine réorientation stratégique 4 p.

1. L'expert-comptable confronté à la transformation digitale de son propre secteur d'activité : proposition d'une stratégie de différenciation
2. Entre devoir et missions de conseil : les apports de la loi Macron, un axe de développement stratégique pour les cabinets

Section 2 : Le marché du conseil en stratégie et en transformation digitale : de nombreux acteurs, une confusion des galeristes, un positionnement avantageux de l'expert-comptable 9 p.

1. Le marché du conseil en stratégie et en transformation digitale : une croissance à deux chiffres
2. De nombreux acteurs, une difficulté d'évaluation de la qualité des prestations, une confusion des galeristes
3. La pertinence de l'accompagnement et le renforcement du positionnement avantageux de l'expert-comptable, interlocuteur indépendant et de confiance des PME et TPE

Section 1 : Proposition d'un positionnement et d'un périmètre d'intervention pour la profession 4 p.

1. Acceptation de la mission et positionnement dans le référentiel normatif de l'Ordre

[Annexe n°8 : Positionnement de la mission sur le schéma général du cadre de référence](#)

2. Responsabilité de l'expert-comptable et importance de la délimitation du périmètre d'intervention

[Outil n°1 : Proposition d'un modèle de lettre de mission](#)

[Outil n°2 : Proposition d'une grille de répartition des travaux ou matrice RACI²⁰](#)

Section 2 : Etapes clés, difficultés à anticiper et proposition d'une démarche de communication par paliers 7 p.

1. Initier une prise de conscience : la sensibilisation du Comité Professionnel des Galeries d'Art et des galeristes, préalable indispensable à toute communication sur cette mission
2. Les étapes clés : proposition d'un plan de mission et d'une démarche de communication par paliers
3. Les difficultés à anticiper dans le cadre de cette mission « hors piste » appliquée aux galeries

²⁰ Responsible, Accountable, Consulted, Informed, soit en français Réalise, Autorise, Consulté, Informé.

Chapitre 1 : Les diagnostics benchmark, de maturité et de positionnement digitaux : un préalable indispensable 10 p.

Section 1 : Analyse de la maturité et du positionnement digitaux : l'essentiel pour une galerie 6 p.

1. Les diagnostics de maturité digitale proposés par l'OEC²¹ et le portail France Num ²² : quelques points pour aller plus loin
2. Proposition d'un diagnostic du positionnement digital et du respect du cadre législatif et réglementaire : les points clés à contrôler pour une galerie

Outil n°3 : Proposition d'une grille d'analyse du positionnement digital et du respect du cadre législatif et réglementaire

Outil n°4 : Diagnostic du positionnement digital et du respect du cadre législatif et réglementaire adapté au cas d'une galerie : présentation des points clés et des outils utilisés

Section 2 : Diagnostic benchmark concurrentiel et rapport de fin de travaux 4 p.

1. Le diagnostic benchmark concurrentiel, un apport incontestable
2. Remise d'un rapport de fin de travaux et communication des conclusions des diagnostics, une étape cruciale à maîtriser

Outil n°6 : Exemple de rapport de fin de travaux des diagnostics benchmark, de maturité et de positionnement digitaux, et du respect du cadre législatif et réglementaire d'une galerie

²¹ Ordre des Experts-Comptables

²² Lancée à la fin de l'année 2018 par le gouvernement, l'initiative France Num et sa plateforme en ligne ont pour objectif d'accompagner les TPE et PME dans leur transformation digitale.

Section 1 : Démarche et outils : les fondamentaux appliqués au cas des galeries 4 p.

1. Démarche : sélection de scénarios et de techniques pour accompagner la réflexion du galeriste
2. Outils : le design de la proposition de valeur, point de départ de toute réflexion, le Business Model Canvas, une projection visuelle de la stratégie de la galerie

[*Annexe n° 9 : Le design de la proposition de valeur, mode d'emploi*](#)

[*Annexe n° 10 : Le Business Model Canvas, mode d'emploi*](#)

Section 2 : Application à un cas pratique et propositions de pistes d'évolution du business model 9 p.

1. Détermination des potentielles limites du business model initial
[*Annexe n°11 : Exemple de cas pratique : schémas du design de la proposition de valeur et du Business Model Canvas appliqués à une galerie*](#)
2. Identification de potentiels nouveaux segments de clientèle
3. Détermination du type de relation adapté à chaque segment de clientèle ciblé
4. Articulation des canaux existants, identification de nouveaux
5. De nouvelles propositions sources de valeur ajoutée, des flux de revenus potentiels à tester
6. Suggestion de partenariats clés

[*Outil n°7 : Exemple de rapport de fin de travaux : analyse, conclusions et recommandations*](#)

Section 1 : Sélection et mise à exécution d'un plan d'action : proposition d'un positionnement d'assistant à maîtrise d'ouvrage

12 p.

1. Accompagnement à la sélection de plans d'action, formulation de feuilles de route et assistance à l'élaboration de cahiers des charges, supports de la prise de décision

[Outil n°8](#) : Exemple de feuille de route adaptée à l'accompagnement d'une galerie

[Outil n°9](#) : Exemple de cahier des charges adapté à l'accompagnement d'une galerie

2. L'importance de l'accompagnement concernant le choix des prestataires, la répartition et le suivi des actions, la formation du galeriste

[Outil n°10](#) : Proposition d'une grille d'évaluation des prestataires en fonction de leurs compétences dans chaque domaine, outil d'aide au choix

3. Sélection et préconisation d'outils adaptés aux problématiques des galeries

[Outil n°11](#) : Proposition d'une grille d'aide au choix d'un outil de création de site internet marchand parmi une sélection des plus adaptés au cas des galeries

[Outil n°12](#) : Présentation des fonctions les plus pertinentes de l'outil CRM²³ pour une galerie

[Outil n°13](#) : Présentation des fonctions et des outils web analytiques ²⁴les plus pertinents pour une galerie

[Outil n°14](#) : Présentation des outils de communication digitale et d'influence les plus adaptés au cas d'une galerie

[Annexe n°12](#) : Retranscription de l'interview d'Antoine Nasser, Associé Experience Center de PWC ayant travaillé sur une mission de transformation digitale de la galerie Yellow Korner, qui a permis une hausse de son chiffre d'affaires de 50%

Section 2 : Sensibilisation aux problématiques pouvant être soulevées par cette transformation digitale de l'activité du galeriste

6 p.

1. Problématiques juridiques et respect du cadre législatif et réglementaire propres à la vente en ligne et aux sites internet
2. Accentuation des problématiques de lutte contre le blanchiment et le financement du terrorisme

²³ Customer Relationship Management

²⁴ Outils permettant d'analyser le comportement des visiteurs d'un site web et sa performance.

Section 1 : Traduire le qualitatif en quantitatif : du Business model au Business plan 5 p.

1. Le prévisionnel d'activité, pour une vision plus claire de chaque projet, pour une aide à la décision post-plan d'action
2. L'apport des étapes précédentes : une nouvelle manière d'aborder le business plan
[*Outil n°15 : Exemple de check-list de coûts prévisionnels pour une sélection de plans d'action*](#)
[*Annexe n°13 : Exemple de structure initiale des coûts d'une galerie*](#)
[*Annexe n°14 : Exemples de structures prévisionnelles des coûts de cette même galerie suite à la mise en place d'une sélection de plans d'action*](#)
3. Les principales particularités liées au secteur d'activité

Section 2 : Sélection et exploitation des données à disposition : la construction d'un tableau de bord intelligent 6 p.

1. Face à un océan de données, importance du choix des KPI²⁵, fonction des objectifs du galeriste et des outils à sa disposition
2. Sélection et analyse des données les plus pertinentes issues des outils à disposition
3. Mise en place d'une comptabilité analytique : pour une analyse du chiffre d'affaires par canal de vente
4. Partage de comptes rendus d'analyse et recommandations d'orientation stratégique : une réelle valeur ajoutée
[*Outil n°16 : Exemple de compte rendu d'analyse des tableaux de bord*](#)
5. La réunion du bilan de fin de mission, une dernière étape à ne pas négliger : évaluation de la satisfaction du galeriste et proposition de prolongement de certaines missions
[*Outil n°17 : Questionnaire de satisfaction à destination du galeriste*](#)

Conclusion

Annexes

Bibliographie

Table des matières

²⁵ Key Performance Indicators ou Indicateurs de Performance Clés

4. BIBLIOGRAPHIE

Textes officiels

- Règlement Européen 2016/679 du Parlement Européen et du Conseil du 27 avril 2016 relatif à la protection des personnes physiques à l'égard du traitement des données à caractère personnel et à la libre circulation de ces données, abrogeant la directive 95/46/CE portant sur le Règlement Général sur la Protection des Données (RGPD).
- Loi n°2018-493 du 20 juin 2018 relative à la protection des données personnelles.
- Loi 2015-990 du 6 août 2015, dite « Loi Macron ».
- Rapport d'information au nom de la délégation des entreprises n°635 (2018-2019), *Accompagnement de la transition numérique des PME : Comment la France peut-elle rattraper son retard ?*, enregistré à la présidence du Sénat le 4 juillet 2019.
- Rapport d'information de l'Assemblée nationale n°4234 déposé en application de l'article 145 du règlement, par la commission des Affaires culturelles et de l'Education, en conclusion des travaux de la mission d'information relative au marché de l'art, déposé le 16 novembre 2016.
- Rapport de la mission sur l'état des lieux de la blockchain et ses effets potentiels pour la propriété littéraire et artistique, ministère de la Culture et de la Communication, présenté au CSPLA²⁶ le 13 février 2018.

²⁶ Conseil Supérieur de la Propriété Littéraire et Artistique

Ouvrages

- AUTISSIER David et METAIS Emilie, *La transformation digitale des entreprises, les bonnes pratiques*, Eyrolles, 2016, 216 pages.
- MUSIKAS Hélène, SCHOETTL Jean-Marc, *(Ré)inventez votre Business Model*, Dunod, 2017, 232 pages.
- ARRAOU Philippe, *Transformation Digitale des PME Pourquoi & Comment*, Editions Mirassou, 2018, 368 pages.
- OSTERWALDER Alexander et PIGNEUR Yves, *Business Model : Nouvelle Génération*, Pearson France, 2011, 288 pages.
- BARRE Philippe et MELOT Ludovic, *Missions d'accompagnement et de conseil : mode d'emploi*, L'Expert en poche - édition professionnelle, 2017, 106 pages.
- ZENGER Todd, *Beyond competitive advantage*, Harvard Business Review Press, 2016, 207 pages.
- ARRAOU Philippe, *L'expert-comptable et l'économie numérique*, Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts-Comptables, 2016, 230 pages.
- HEADLEY Catherine, LEJEALLE Catherine, *La boîte à outils de la stratégie digitale omnicanale*, Dunod, 2017, 192 pages.
- FAVON David, TARTAR Michaël, *Transformation digitale 2.0, 6 leviers pour parer aux disruptions*, Pearson France, 2019, 320 pages.
- DAUCHY Denis, *7 étapes pour un business model solide, construire et réinventer une activité économique*, Dunod, 2018, 264 pages.
- CSO, *Blockchain, l'essentiel*, Livret du congrès de l'OEC 74^e Edition, 2019, 21 pages.
- DUCREY Vincent, VIVIER Emmanuel, *Le guide de la transformation digitale*, Eyrolles, 2019, 334 pages.
- PRAT Marie, CHARDONNEAU Ronan, COUTANT Maxime, SOULIER Pierre, *Référencement et Google Analytics*, Eni Editions, 2017, 622 pages.
- MEYER Olivier, *Web analytics, les meilleures pratiques pour optimiser les performances*, Eni Editions, 2016, 330 pages.

Mémoires d'expertise comptable

- DUBOIS-COUTANT Antoine, *Accompagner les entreprises dans leurs projets de transformation digitale, de nouvelles missions à forte valeur ajoutée pour les experts-comptables : outils et guide méthodologique*, session de mai 2019, 120 pages.
- TOURE Mariame, *L'accompagnement du galeriste dans sa stratégie e-commerce, opportunité de mission pour l'expert-comptable : proposition d'un guide pratique*, session de novembre 2017, 215 pages.
- MEBTOUL Imane, *Accompagnement de l'expert-comptable dans la transition numérique des TPE : proposition d'une méthode et d'outils pratiques pour développer et conduire une mission de diagnostic numérique*, session de mai 2017, 195 pages.
- NAVOISEAU Nicolas, *Accompagner un restaurant dans la réussite d'une stratégie de montée en gamme*, session de mai 2014, 193 pages.
- COIFFARD Mathias, *Accompagner le chef d'entreprise face à la numérisation de l'économie : application au secteur du commerce de détail non alimentaire*, session de novembre 2016, 160 pages.

Conférences

- DANCOURT Emmanuelle, « *Accompagnement à la digitalisation des clients, méthodologie et feuille de route* », le 24 septembre 2019 à Paris, 74^e Congrès de l'Ordre sur le thème de « l'expert-comptable au cœur des flux ». C'est au cours de cette conférence, évoquée en 1.1., que Philippe ARRAOU et Louis Alexandre LOUVET ont présenté une méthodologie et une feuille de route permettant à tout expert-comptable d'accompagner une PME ou une TPE à la digitalisation.
- PROUST Guillaume, « *Le business model, une étape incontournable pour lancer son projet* », le 6 février 2019 à Paris, salon des entrepreneurs.

Etudes, normes et thèses universitaires

- CLAD Frédéric, Thèse universitaire, *Renaissance, vers la disruption du business model de la galerie d'art contemporain*, mai 2015, 97 pages.
- Fédération CGT des Sociétés d'Etudes, *L'expertise-comptable face aux défis du numérique*, Brochure fédérale n°32, septembre 2018, 32 pages.
- MONPETIT Salomé, Thèse universitaire, *La dynamisation du monde de l'Art*, juillet 2017, 130 pages.
- Bearing Point, *La transformation digitale à l'heure du bilan, quel tableau de bord pour le COMEX ?*, 2018, 32 pages.
- Ernst & Young, *Baromètre de la maturité digitale des ETI, L'expérience client au cœur de la stratégie digitale*, février 2019, 20 pages.
- Etude Xerfi, *L'expertise-comptable et l'audit*, octobre 2019, 253 pages.
- Hiscox, *Rapport sur le marché de l'art en ligne*, 2019, 43 pages.
- Rapport Cigref, *Valeur économique des projets de transformation numérique pour l'entreprise*, mars 2018, 32 pages.
- Rapport de l'APEC, *La transformation numérique dans les PME*, mars 2019, 20 pages.

Articles de revue

- DHAINAUT Alexandrine, 2018, Incontournable communication digitale, Interview de Thomas Micaletto et Pierre-Antoine Guénot, *Art insider*, novembre 2018, p. 28-32.
- ADAM Georgina, 2019, Blockchain : sujet brûlant ou paroles en l'air ?, *The Art Newspaper France - Mensuel*, n°1, octobre 2018, p. 8-11.
- 2020, Les stratégies de développement des cabinets, *SIC*, n°391, janvier 2020, p.18.
- CAMILLERI Constance, FERDJALLAH-CHEREL Éric, Face au numérique, quelle stratégie les cabinets d'expertise-comptable mettent-ils en œuvre ?, *Revue Fiduciaire Comptable*, n°478, janvier 2020.
- 2019, Un conseil qui compte : épisode 3, *SIC*, n°390, décembre 2019, p.24-25.

- LACLAU-LACROUTS Martine, 2017, L'économie numérique et ses impacts sur l'entreprise, Revue Française de comptabilité, n°506, p.35-36.

Sites internet

- France Num, « Le portail de la transformation numérique des entreprises », <https://www.francenum.gouv.fr/>, (date de la dernière consultation 16 mars 2020).
- CNIL, RGPD, <https://www.cnil.fr/fr/reglement-europeen-protection-donnees> <https://www.cnil.fr/fr/reglement-europeen-protection-donnees>, (date de la dernière consultation 14 mars 2020).
- CCI, D'une idée à un business model cohérent, <https://www.cci.fr/web/creation-d-entreprise/votre-business-model/-/article/L+Etude+de+march%C3%A9/l-etude-du-marche-de-son-contexte-et-de-ses-tendances>, (date de la dernière consultation 8 mars 2020).
- BPI France, Business model et Business plan, quelle différence?, <https://bpifrance-creation.fr/moment-de-vie/business-model-business-plan-quelle-difference>, (date de la dernière consultation 10 mars 2020).
- Article Hiscox, La digitalisation des galeries d'art traditionnelles, de Nicolas Kaddèche, du 20 octobre 2015, <https://www.hiscox.fr/blog/la-digitalisation-des-galeries-d-art-traditionnelles>, (date de la dernière consultation 12 mars 2020).
- Marc Spiegler, le directeur global d'Artbasel parle des difficultés des galeries, Art-Trope, 14 juin 2018, <https://www.art-trope.fr/mouvements-artistiques/directeur-global-art-basel-difficultes-galeries/>, (date de la dernière consultation 13 mars 2020).
- Cap sur le Numérique, <http://www.capsurlenumerique.fr/>, (date de la dernière consultation 4 mars 2020).
- Conseil National du Numérique, <https://cnumerique.fr/>, (date de la dernière consultation 10 mars 2020).

Supports de formation

- Support de la formation, *Emerging business models, repenser son business model dans un contexte digital*, dispensée par l'EM LYON.
- Formations e-learning de la plateforme Banoa, <http://banoa.org/cours>, réalisés par la société Amont sur les thèmes de RGPD, Google Analytics, création de site web, ...

Vidéos

- Webinar de Strategyzer²⁷, *Ways To Present The Business Model Canvas*, 45 min, 19 novembre 2015, <https://www.youtube.com/watch?v=SliMK6Z2jIA>.
- Vidéo proposée par Artbasel, *The Future of the Artist and Gallerist Relationship*, 1 heure, 7 janvier 2019, <https://www.youtube.com/watch?v=odwpgrk2nHI>.
- Vidéo proposée par Artbasel, *Highlights Global Business Models*, 1 heure, 26 décembre 2017, <https://www.youtube.com/watch?v=TV5wX7gA3Gg>
- Vidéo proposée par Museum TV, *Les galeries d'art à l'heure des réseaux sociaux*, 5 min, le 4 novembre 2019, <https://www.youtube.com/watch?v=u5t2JQWkox0>

²⁷ Strategyzer est une société fondée par Alexander Osterwalder, auteur de l'ouvrage Business Model Generation.