



# Marketing de l'Art et de la Culture

Coordonné par Dominique BOURGEON-RENAULT



DUNOD



**Marketing**  
de l'**Art**  
et de la **Culture**

**Spectacle vivant, patrimoine  
et industries culturelles**

Coordonné par Dominique BOURGEON-RENAULT

*Préface de Yves Evrard et Marc Filser*

DUNOD

## Crédits photos de couverture

« Sacha Waltz and Guest »

© Les grandes Traversées 2003 (F. Desmesure)

« Le Parthénon sur l'Acropole d'Athènes »

© Didier Doustin

« Symbolisation d'un champ de blé derrière les vitrines illustrant les débuts de l'agriculture, au Laténium – Parc et Musée d'archéologie, Neuchâtel (Suisse) »

© Didier Doustin/Laténium

« Sacha Waltz and Guest »

© Les grandes Traversées 2003 (F. Desmesure)

Pochette du disque d'Irfan « Seraphim » (label Prikosnovénie), réalisée par Sabine Adélaïde

© Sabine Adélaïde/Prikosnovénie

« Le Sphinx de Gizeh devant les grandes pyramides »

© Didier Doustin

« Le Pont de Pierre à Bordeaux, Port de la Lune, un ensemble urbain et architectural exceptionnel inscrit sur la liste du Patrimoine mondial de l'Unesco en 2007 »

© Didier Doustin

« Sacha Waltz and Guest »

© Les grandes Traversées 2003 (F. Desmesure)

Maquette de couverture : Chloé Lerebours

<http://graphi-Chlo.blogspot.com/>

**Conseiller éditorial : Christian Pinson**

Professeur à l'Insead

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1<sup>er</sup> juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, Paris, 2009

ISBN 978-2-10-053832-4

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

# Préface

La légitimité de la mise en œuvre par les institutions culturelles des moyens d'action stratégiques et opérationnels proposés par le marketing a considérablement évolué au cours des vingt dernières années, dans le sens d'une plus grande acceptation fondée sur une meilleure compréhension. Cependant, l'ancrage historique du marketing dans l'activité marchande (dont fait d'ailleurs partie une large part des activités culturelles), et en particulier dans les biens de grande consommation, peut encore susciter, dans les milieux culturels les plus traditionnalistes, des critiques ou des interrogations sur sa compatibilité avec les spécificités du monde de la culture.

Mais ce constat encourageant ne dispense pas les chercheurs en marketing de s'interroger sur les adaptations de leurs théories et de leurs méthodes aux spécificités des activités culturelles. Il faut d'ailleurs souligner à cet égard la réalité de la fertilisation croisée qui s'opère à l'intersection du marketing et de la culture. Si les institutions culturelles peuvent tirer profit des préconisations des chercheurs et praticiens du marketing, ces derniers sont également conduits à faire profondément évoluer leurs modèles théoriques de référence et leurs méthodes d'investigation lorsqu'ils les appliquent aux organisations culturelles. Et cette évolution contribue au perfectionnement des méthodes du marketing, y compris dans leurs applications traditionnelles.

L'exemple du marketing expérientiel est éloquent. Si les travaux pionniers sur ce thème ont été réalisés en France au début des années 1990 dans le secteur du spectacle vivant, ils ont reçu depuis d'innombrables applications dans le secteur marchand, notamment dans le commerce de détail.

L'ouvrage que nous proposent Dominique Bourgeon-Renault et ses collègues est révélateur de cette dialectique qui associe le marketing « traditionnel » et le « marketing des activités culturelles ». La première partie de l'ouvrage développe

une mise en perspective transversale : après avoir montré la spécificité et l'unité des activités culturelles en général, les auteurs présentent, de façon pédagogique, l'adaptation du marketing dans le contexte des organisations culturelles, puis les théories et méthodes de compréhension et de connaissance des consommateurs. La seconde partie montre ensuite que cette apparente unité du secteur culturel ne doit pas faire oublier les profondes spécificités des différentes activités culturelles, en particulier dans le contexte français. Le marketing du spectacle vivant n'est pas celui de l'édition musicale, ni du musée. Un mérite important de cet ouvrage est donc de nuancer la portée du marketing des activités culturelles en général, et de proposer une gamme complète de concepts et d'outils adaptés aux différentes facettes de ces activités.

Souhaitons qu'il contribue à entretenir le dynamisme des organisations culturelles qui pourront recourir aux méthodes proposées, et celui des chercheurs qui travaillent à l'élaboration de nouveaux modèles explicatifs et de nouveaux moyens d'action sur les marchés, et qu'il facilite encore la communication et les échanges entre ces deux catégories professionnelles.

Yves EVRARD  
Professeur du Groupe HEC-Paris

Marc FILSER  
Professeur de sciences de gestion  
IAE Dijon-Université de Bourgogne

# Présentation des auteurs

## *Dominique Bourgeon-Renault (coordinatrice de l'ouvrage)*

Dominique Bourgeon-Renault est professeur à l'Université de Bourgogne (centre de recherche LEG-CERMAB, UMR CNRS 5118). Ses travaux de recherche portent sur le comportement du consommateur, plus particulièrement dans le domaine des arts et de la culture, sur les études qualitatives et sur le marketing des activités de services (spécifiquement, dans les organisations artistiques et culturelles).

## *Stéphane Debenedetti*

Stéphane Debenedetti est maître de conférences à l'Université Paris-Dauphine (centre de recherche DRM-DMSP, UMR CNRS 7088). Ses travaux et enseignements portent sur le management et le marketing des organisations artistiques.

## *Anne Gombault*

Anne Gombault est professeur de comportement organisationnel et de management, responsable de la chaire Arts, Culture et Management en Europe (ACME, CEREBEM) à BEM Bordeaux Management School.

## *Christine Petr*

Christine Petr est maître de conférences en marketing à l'IGR-IAE de Rennes. Elle conduit des recherches sur le comportement du consommateur sur le temps de loisir (pratiques culturelles et touristiques) au CREM, laboratoire de recherche associé au CNRS (UMR 6211) à l'Université de Rennes 1.



# Table des matières

Préface	V
Présentation des auteurs	VII
Introduction	1
<i>Par Dominique Bourgeon-Renault, Stéphane Debenedetti et Anne Gombault</i>	

## PARTIE 1 – L’approche du marketing dans le domaine des arts et de la culture

CHAPITRE 1 ■ <b>Champ et produit culturels</b>	9
<i>Par Dominique Bourgeon-Renault et Anne Gombault</i>	
Introduction	9
La définition du champ culturel	9
La diversité du champ culturel	9
Les nouveaux contours du champ culturel	17
Les spécificités des biens et services culturels	23
De la création artistique au consommateur	23
Quelles sont les caractéristiques des produits culturels ?	26
Conclusion	31
CHAPITRE 2 ■ <b>Le marketing stratégique des organisations culturelles</b>	33
<i>Par Stéphane Debenedetti et Anne Gombault</i>	
Introduction	33
Qu’est-ce que le marketing des organisations culturelles ?	33
Projet culturel, marché et marketing	33
Une définition du marketing des arts et de la culture	38

Comment déterminer la stratégie marketing d'une organisation culturelle ?	41
Des stratégies plus émergentes que planifiées	41
Un marketing de projet	43
Le nécessaire effort de planification marketing	47
Conclusion	67
<b>CHAPITRE 3 ■ Le comportement de consommation culturelle</b>	69
<i>Par Dominique Bourgeon-Renault</i>	
Introduction	69
L'étude de la consommation culturelle	70
Les grandes tendances de la consommation culturelle	71
Les besoins et les motivations à la consommation culturelle	73
Les freins à la consommation culturelle	75
Les variables influençant la formation du goût	77
L'influence des facteurs sociodémographiques	78
L'implication	80
L'influence des variables sociétales	83
Les principaux mécanismes de décision	87
Les sources d'information	87
Le choix d'un produit culturel	89
L'expérience de consommation culturelle	92
Le rôle des émotions	93
Les variables explicatives de l'expérience vécue	94
Hyper-réalité et expérience de consommation culturelle :	
le cas des muséographies immersives	101
Valeur, satisfaction et fidélité dans la consommation culturelle	102
Conclusion	105
<b>CHAPITRE 4 ■ Faire une étude de public</b>	107
<i>Par Christine Petr</i>	
Introduction	107
Identifier l'objectif de l'étude	108
Étudier l'audience : connaître le public, ses attentes et son vécu	108
Optimiser l'accès à l'offre	110
Anticiper la demande : prévoir le type et les volumes de consommation	112

Se renseigner sur l'existant	113
Apprendre des autres : le benchmarking	113
Faire de la recherche documentaire	114
S'abonner à des panels	115
Consulter les baromètres	116
Concevoir l'étude	116
Le questionnement direct du public donnera-t-il des résultats fiables ?	116
Cherche-t-on à comprendre le sens ?	118
Doit-on contrôler l'environnement au cours de la collecte ?	121
Faut-il calculer les erreurs de prédiction des résultats ?	123
Choisir la technique de collecte	124
Le questionnaire	124
L'entretien (individuel ou de groupe)	126
L'observation des comportements	129
Les mesures psychophysologiques	132
Conclusion	133
L'étude de public : c'est possible !	133
Pour qu'une étude ne reste pas « lettre morte »	134

## PARTIE 2 – Les spécificités sectorielles du marketing des arts et de la culture

<b>CHAPITRE 5 ■ Le marketing des arts du spectacle vivant</b>	<b>139</b>
<i>Par Dominique Bourgeon-Renault</i>	
Introduction	139
La pluralité des publics	141
Les spécificités du public du théâtre	142
Le renouvellement du public de l'opéra	145
L'émergence du public d'un « nouveau cirque »	149
Les arts de la rue : qui est le spectateur ?	151
L'hétérogénéité du public des festivals	152
Le marketing au service du spectacle vivant	155
Quelques pistes stratégiques	155
La politique de prix	158
La communication du spectacle vivant	166
La politique de distribution	170
Conclusion	173

<b>CHAPITRE 6 ■ Le marketing du patrimoine culturel</b>	175
<i>Par Anne Gombault</i>	
Introduction	175
De la patrimonialisation du monde au marketing du patrimoine	176
La patrimonialisation du monde	177
Le développement du marketing du patrimoine	183
La territorialisation des stratégies	187
Le marketing-mix des lieux de patrimoine	195
Les actions-produit : valoriser l'offre patrimoniale	195
Les autres variables du marketing-mix, au service de la valorisation de l'offre patrimoniale	204
Conclusion	210
<b>CHAPITRE 7 ■ Le marketing des industries culturelles : films, livres et disques</b>	211
<i>Par Stéphane Debenedetti</i>	
Introduction	211
Les grandes options de la stratégie marketing dans l'industrie culturelle	213
Les forces en présence dans les secteurs du film, du livre et du disque	213
Majors et indépendants : les deux facettes de l'industrie culturelle	215
La stratégie de marketing des majors et des indépendants	217
Un modèle théorique à nuancer	220
Les leviers d'action marketing des entreprises du film, du livre et du disque	221
Le produit culturel : du pur concept marketing à l'œuvre d'art légitime	222
Au-delà du produit originel : versioning et produits dérivés	225
Le prix des produits culturels : pesanteurs et nouveaux modèles	226
La communication : une étape cruciale dans une économie de la réputation	227
La distribution, du brick and mortar au numérique	236
Conclusion : quel marketing pour l'industrie culturelle de demain ?	243
<b>Bibliographie</b>	245
<b>Index</b>	259

# Introduction

*Par Dominique Bourgeon-Renault et Anne Gombault*

Dans le champ culturel, le mot « marketing » demeure encore tabou et cristallise contre lui des attitudes négatives de la part d'artistes, de scientifiques, de médiateurs voire d'administrateurs, qui le rejettent avec plus ou moins de passion. Si certains professionnels, en contact direct avec l'outil, ayant souvent reçu une formation en gestion (chef de produit d'un label de disques, directeur de la communication d'un opéra, responsable des partenariats d'un festival, etc.), « osent » utiliser le mot, la majorité des personnels des organisations culturelles oscille entre attitude hostile et indifférence...

Ce rejet sensible du marketing, en réponse à son apparition somme toute récente (au mieux une trentaine d'années et beaucoup moins le plus souvent), s'appuie sur plusieurs arguments rituels. D'abord, les organisations culturelles ne relèveraient pas du marketing parce qu'elles ne sont pas des entreprises comme les autres, c'est-à-dire purement industrielles ou commerciales. Leurs missions n'auraient rien à voir avec celles de ces entreprises classiques. Leur production serait spécifique. Leurs publics ne seraient pas des consommateurs ou des clients. Le marketing, par conséquent, menacerait les missions de ces organisations et leur identité même, entraînant des risques de dérives comme le dévoiement de la production (notamment la baisse de la qualité au profit de la quantité), la prise de décisions culturelles sur des critères financiers ou en fonction des préférences des publics, des exigences de rentabilité, l'augmentation inconsidérée des prix restreignant l'accessibilité, etc. Derrière ces arguments, on retrouve souvent une position plus large de rejet de l'économie de marché et de tous ses mécanismes, tels qu'ils peuvent concerner de près ou de loin le champ culturel (Grefte, 2007). Cette méfiance touche l'ensemble des secteurs culturels, même les plus industrialisés d'entre eux, comme en témoignent les débats qui traversent régulièrement le cinéma ou la musique (encadré I).

**Encadré I – Le discours de la critique du marketing :  
David Bowie**

« Le marketing, c'est lorsque l'on sait précisément ce que les gens attendent et qu'on leur donne : tu acceptes la tyrannie du grand public, tu t'en fais le complice. Mais lorsque tu empruntes l'avenue qui part en sens inverse - celle qui reste en périphérie, autour des choses - alors le public a du mal à te comprendre et à te suivre. Moi, je préfère rester à la périphérie plutôt que d'être une victime de cette catastrophe qu'est le succès. »

On retrouve ici un impondérable de l'opposition de l'artiste au marketing : la figure classique de l'artiste romantique incompris de la masse (la position « périphérique » de l'artiste). Bowie décrit le marketing comme une forme contemporaine de piège « faustien », garantissant le succès matériel à qui l'utiliserait mais le conduisant aussi, inexorablement, à la déchéance spirituelle et artistique. Il est intéressant de relever que coexistent dans ce discours un rejet *et* une foi sans borne dans l'efficacité du marketing : marketing égale « succès » mais marketing égale aussi « catastrophe ».

Source : Interview de David Bowie (« Le retour du vrai Bowie »,  
*Les Inrockuptibles*, 20 septembre 1995, n° 24).

À un premier niveau de lecture, cette résistance au marketing s'explique par le rejet historique par le champ culturel du « tout économique » où la grandeur artistique se mesure en capital symbolique et non en capital économique. Bourdieu (1992) décrit ainsi le long processus d'autonomisation du monde culturel vis-à-vis du monde économique et politique, fondé sur l'élaboration de normes sociales et de critères de jugement spécifiques : ainsi, depuis le XIX<sup>e</sup> siècle, c'est exclusivement le caractère novateur de l'œuvre au regard de l'Histoire de l'Art qui lui confère son intérêt artistique (Wijnberg et Gemser, 2000), et non plus son succès commercial. Le 11 octobre 1999, devant le conseil international du Musée de la Télévision et de la Radio, Bourdieu met ainsi en garde les décideurs des grandes entreprises des médias et de l'audiovisuel : « réintroduire le règne du commercial dans des univers qui ont été construits, peu à peu, contre lui, c'est mettre en péril les œuvres les plus hautes de l'humanité, l'art, la littérature et même la science » (Bourdieu, 1999, 18).

Rejoignant Bourdieu, Chiapello (1998) décrit comment la « critique artiste du management » se cristallise à la faveur de l'avènement de la société capitaliste industrielle et de l'art moderne, porté par le courant romantique. Défenseur farouche de sa liberté de création, épris des valeurs de gratuité et de désintéressement, le plus souvent incompris et donc isolé, l'artiste romantique affirme sa

subjectivité, libre de toute entrave, et sa toute puissance créatrice. Le mythe de l'artiste romantique se heurte ainsi presque fatalement à la société capitaliste qui se met en place et à son corollaire, le management. Il s'oppose à la fois au bourgeois capitaliste, dont il méprise les valeurs (matérialistes) et le mode de vie (sans fantaisie, sans rêve), et aux principes du management originel, dont le caractère rationaliste et contraignant (Taylor, Fayol) lui semble incompatible avec sa propre méthode de création, fondée sur la subjectivité et la liberté.

Enfin, au XX<sup>e</sup> siècle, la résistance au marketing s'inscrit dans un mouvement de réaction des populations traditionnelles des organisations culturelles contre l'émergence de la gestion en général, et l'intrusion concomitante de nouvelles catégories d'employés aux profils nouveaux occupant des fonctions inédites jusqu'alors. Cette résistance est donc aussi la conséquence de la nouvelle complexité professionnelle et structurelle des organisations culturelles et des conflits entre systèmes de valeurs qui s'y développent.

Encore aujourd'hui, l'analyse du contenu des discours des acteurs du champ culturel fait apparaître une grande méconnaissance du marketing, ainsi que les confusions et assimilations abusives que le mot suscite : argent, rentabilité, profit, privatisation, publicité... La notion de marketing reste péjorative, vulgaire, profane.

Première confusion : l'idée que le marketing serait une technique exclusivement à but lucratif, que seules les entreprises commerciales et industrielles, affichant un objectif de maximisation du profit, seraient légitimes à utiliser. Le rejet du marketing se structure alors autour d'un certain nombre d'oppositions traditionnelles : art et commerce (« On ne vend pas des savonnettes ! »<sup>1</sup>), immatériel et matériel (« Je dirais qu'on ne fait pas du marketing parce qu'on ne vend pas de produits palpables »), esthétique et économique (« Si on fait des affaires au théâtre, on risque de faire du mauvais théâtre »), qualitatif et quantitatif (« Le marketing, c'est comment vendre une bouteille de Coca-Cola de plus »), etc.

Seconde confusion : l'apparente opposition entre la logique productive spécifique au domaine de la création et celle induite par la démarche marketing courante. Comme l'exprime de manière lapidaire un homme de théâtre français, « nous faisons des offres de théâtre et nous cherchons une demande. Le marketing part de la demande et fait une offre. Donc nous sommes à l'envers du marketing »

---

1. Toutes ces citations sont extraites d'interviews réalisées par les étudiants du master « Management des organisations culturelles » de l'Université Paris-Dauphine, entre 2004 et 2007. Les personnes dont les propos sont cités sont ici des administrateurs, directeurs des relations avec le public ou des relations extérieures de grands établissements français de spectacle vivant.

(Jacques Blanc<sup>1</sup>). Le marketing est donc présenté comme l'antithèse du processus de création et de diffusion des œuvres culturelles : l'artiste crée une œuvre qui exprime son idéal esthétique, sa subjectivité, puis espère, éventuellement, que les individus l'aimeront (il est « orienté vers l'offre »), alors que l'homme de marketing recherche ce que les individus désirent, puis tente de combler ces désirs en créant un objet *ad hoc* (il est « orienté vers le marché »). Cette opposition renvoie également à l'idée d'une inversion perverse entre la *fin* et le *moyen*<sup>2</sup>. Appliquer le marketing à l'art et la culture reviendrait ainsi à produire des œuvres contre-nature, calquées sur les goûts présumés du public. La conséquence en serait une culture de masse aseptisée, normalisée, visant à plaire au plus grand nombre, en un mot *vulgaire*.

Derrière la polémique, ce qui est en jeu ici est beaucoup plus large : l'identité des différentes organisations culturelles, la définition et la cohérence de leurs missions et, fondamentalement, la place que ces organisations accordent à leurs publics et à leur environnement en général. Pour certains acteurs historiques, centraux, de ces organisations (artistes ou scientifiques principalement) cette orientation vers les publics, ou au moins la façon dont elle est mise en œuvre, détournerait les organisations de leurs missions premières de création ou de conservation. En France, cette critique est alimentée par la parution régulière d'essais virulents (Clair, 2007 ; Stiegler ; 2004, 2005). Le rejet du marketing devient alors un alibi, masquant la problématique stratégique aiguë des organisations culturelles, les tensions identitaires entre leurs différentes missions et la difficile gouvernance qui en résulte.

Si le contexte institutionnel du champ culturel est globalement défavorable au marketing, la question de la relation aux publics est pourtant plus que jamais au cœur des problématiques stratégiques des organisations artistiques et culturelles, à l'heure de l'émergence d'une économie créative source de développement durable, de la mondialisation croissante du marché des loisirs, de l'avènement d'Internet et des nouvelles technologies de l'information et de la communication, et de l'hybridation croissante du financement de la culture. La Commission européenne a déclaré l'année 2009 comme « année européenne de la créativité et de

---

1. Citation extraite de : « Débat : marketing et sponsoring », *Revue Théâtre Public*, 80, mars-avril, p. 73. Cet « envers du marketing » fait également écho à « l'avenue qui part en sens inverse » évoquée par Bowie dans l'encadré I.

2. Le préambule du 21<sup>e</sup> congrès de l'Union internationale des éditeurs fait état de ce possible renversement des valeurs : « nous sommes passés d'une époque où l'éditeur cherchait de l'argent pour faire des livres à une époque où l'éditeur cherche des livres pour faire de l'argent » (cité par Geoffroy-Bernard, 2000, 46).

l'innovation par l'éducation et la culture », en vue de sensibiliser l'opinion publique et de susciter le débat dans les états membres.

Le secteur culturel a contribué au PIB de l'Union Européenne à hauteur de 2,6 % environ en 2003 et a enregistré une croissance sensiblement plus élevée que celle de l'économie en général entre 1999 et 2003. Il est reconnu comme favorisant le développement social, économique, technologique et territorial (emploi, tourisme, cohésion, innovation). Dans ce contexte, qu'il s'agisse de lancer des projets, de nouer des relations avec des partenaires professionnels, d'attirer et de fidéliser des publics, de démocratiser l'accès physique et symbolique aux œuvres de l'art, de financer un équipement ou leurs activités en général, les organisations culturelles modernes ont besoin d'une démarche et d'outils marketing rigoureux adaptés aux nombreuses spécificités organisationnelles, sociales et économiques du champ culturel.

Cet ouvrage poursuit donc un double objectif : il s'agit à la fois d'éclairer le lecteur sur les caractéristiques singulières du champ culturel, en général, qui déterminent la manière dont on y pense et on y pratique le marketing, mais aussi de décrire aussi précisément que possible les enjeux stratégiques et les outils opérationnels du marketing dans les principaux domaines des arts et de la culture. Il s'adresse donc tout autant aux professionnels de la culture désireux de lever les ambiguïtés et de faire le point sur les problématiques marketing contemporaines des arts et de la culture, qu'aux étudiants et chercheurs s'intéressant aux spécificités de cet outil fondamental de management des organisations culturelles.

Cet ouvrage s'articule autour de deux parties. La première traite de l'approche du marketing par les organisations culturelles dans un champ difficile à appréhender. La seconde partie a pour objectifs de mettre en évidence les pratiques spécifiques de marketing développées dans les principaux domaines des arts et de la culture : les arts vivants (théâtre, opéra, cirque, arts de la rue, festivals), le patrimoine culturel (musées, galeries, monuments et autres sites patrimoniaux) et les industries culturelles (film, livre et disque).

Le **premier chapitre** de l'ouvrage soulève la problématique de la structuration du champ culturel en se référant à un cadre théorique principalement issu des sciences de gestion, et pour une moindre part de l'économie et de la sociologie. Son objectif est de délimiter le champ culturel et de présenter les spécificités des biens et services culturels.

Le **chapitre 2** introduit une réflexion sur la stratégie marketing des organisations culturelles. Après avoir proposé une définition du marketing des arts et de la culture, l'accent est mis sur les différents éléments qui structurent le « plan marketing » de l'organisation culturelle : diagnostic stratégique, segmentation,

ciblage, positionnement, éléments du « mix » marketing (produit, prix/tarifification, communication et distribution).

Le **chapitre 3** analyse le comportement de consommation culturelle. Après une étude des pratiques culturelles (les grandes tendances, les motivations et les freins), sont examinés les différents facteurs (caractéristiques socio-économiques, implication, variables sociétales) qui peuvent expliquer le comportement du consommateur dans le domaine des arts et de la culture. Les principaux mécanismes de prise de décision sont ensuite évoqués pour terminer par l'approche expérientielle du comportement de consommation culturelle.

Le **chapitre 4** porte sur l'intérêt stratégique d'étudier le public final pour les professionnels des arts et de la culture. Après avoir rappelé la nécessité de prévoir ces études, les différentes questions qui doivent guider les choix méthodologiques d'une démarche d'investigation rigoureuse et fiable sont exposées et analysées.

Le **chapitre 5** examine les particularités du marketing dans le domaine des arts du spectacle vivant, secteur étroitement lié, en France, aux évolutions de la politique culturelle de l'État. Après avoir insisté sur la diversité des publics, la réflexion s'oriente sur les choix stratégiques et les moyens mis en œuvre par les professionnels pour adapter et développer le marketing au service des arts vivants.

Le **chapitre 6** étudie le développement du marketing dans le domaine du patrimoine culturel. L'analyse de l'environnement insiste sur la patrimonialisation du monde, véritable explosion de l'offre qui conduit à l'émergence de stratégies « globales » dans lesquelles les publics jouent un rôle majeur. Les variables du marketing-mix sont ensuite présentées pour montrer comment elles concourent à valoriser cette offre patrimoniale et à la développer.

Se focalisant sur les cas du film, du livre et du disque, le **chapitre 7** analyse tout d'abord les grandes options de la stratégie marketing dans l'industrie culturelle (en particulier celles des majors et des indépendants). Les différents leviers d'action marketing dans l'industrie culturelle sont ensuite décrits et analysés, en tenant compte des évolutions récentes du secteur.

PARTIE 1

---

L'approche du marketing  
dans le domaine  
des arts et de la culture

---



## CHAPITRE 1

---

# Champ et produit culturels

*Par Dominique Bourgeon-Renault et Anne Gombault*

### Introduction

Ce premier chapitre présente le champ culturel, comme le contexte dans lequel le marketing des arts et de la culture doit s'inscrire et se comprendre. Le champ culturel se distingue par une diversité de biens et services selon leur processus de production, leur mode de diffusion et de consommation. Les cadres économiques ou sociologiques qui permettent de le circonscrire sont multiples. Les sciences de gestion l'approchent en insistant sur les spécificités du produit culturel.

### La définition du champ culturel

Le champ culturel a longtemps été appréhendé par la diversité de ses activités, de ses produits ou de ses structures. Récemment, une approche plus large, fondée sur le concept « d'industries créatives », tend à renouveler l'analyse.

#### *La diversité du champ culturel*

La production du champ culturel est traditionnellement définie autour de ses activités, de ses produits et de ses organisations.

#### ► Typologies par activités

La première typologie par activités est celle donnée, en France en 1987, par le

ministère de la Culture et de la Communication, qui définit quatre ensembles principaux d'expression et de diffusion artistique :

- les services culturels (patrimoine, musées et arts plastiques, spectacle vivant) ;
- la filière de l'écrit (édition de livres, presse) ;
- la filière son (édition de phonogrammes, radio) ;
- la filière de l'image (cinéma, télévision).

Une définition pragmatique et consensuelle a été élaborée récemment par le groupe de travail européen sur les statistiques culturelles (Eurostat, 2007<sup>1</sup>). Le champ culturel est limité aux seules activités considérées comme « culturelles » par tous les États membres (les activités sportives ou touristiques, par exemple, n'ont pas été retenues). Il a été structuré en une soixantaine d'activités au croisement de huit domaines (patrimoine artistique et monumental, archives, bibliothèques, livre et presse, arts plastiques, architecture, arts du spectacle, audiovisuel/multimédia) et six fonctions (conservation, création, production, diffusion, commerce, formation).

### ► Typologies par produits culturels

D'autres typologies des activités culturelles permettent de les structurer par produits culturels. Par exemple, celle d'Antoine et Salomon (1980) distingue deux catégories d'activités culturelles en fonction du mode de production et de diffusion :

- les activités qui relèvent d'une culture de masse ;
- celles qui concernent une culture élitiste.

La première passe par des structures, des processus de production et de diffusion de type industriel – d'où le nom d'industries culturelles – tandis que la deuxième passe par des institutions dont les structures, les méthodes de travail et les modes de financement se rapprochent davantage de l'artisanat, notamment quant à la distribution des produits. Dans la première catégorie d'activités, figurent les pratiques telles que les consommations de CD, de livres ou de produits comme la télévision et la radio. La seconde catégorie englobe les activités du spectacle vivant : danse, concert classique, opéra, opérette, théâtre. À la frontière de ces deux secteurs se trouvent le cinéma, les monuments historiques, les expositions (peinture, sculpture, arts plastiques) et les musées.

---

1. Eurostat/ministère de la Culture et de la Communication (2007), « Statistiques Culturelles en Europe », *Culture chiffres*, Hors-Série.

Cette catégorisation permet de distinguer :

- les produits reproductibles sans ou avec l'intervention d'un travail culturel dans le produit (livre ou disque) ;
- les produits semi-reproductibles ou non reproductibles à l'identique, avec intervention d'un travail culturel dans le produit. Leur non-reproductibilité ou leur reproductibilité limitée est alors une caractéristique de la valeur d'usage du produit qui peut se présenter sous une forme immatérielle (spectacle vivant) ou matérielle (artisanat d'art).

Il faut également noter la classification de Busson et Evrard (1987) en neuf types de produits culturels (tableau 1.1).

Tableau 1.1 – Neuf types de produits culturels

1	Les produits des arts plastiques destinés à la vente (ex. : sculptures, peintures)
2	Les musées et les expositions
3	Le spectacle vivant (ex. : danse, théâtre, concert)
4	Les livres
5	La musique enregistrée (ex. : disques)
6	Le cinéma
7	Les produits vidéo enregistrés
8	Les émissions de radio
9	Les émissions de télévision

En définitive, le public dispose de plusieurs catégories de produits culturels que l'on peut distinguer par référence à leur relation à l'œuvre originale (spectacle vivant, exposition...) ou à sa reproduction (livre, disque, film...).

D'une manière générale, « l'ère de la haute technologie » de l'information et de la communication, dans laquelle nous sommes entrés, pousse à reconsidérer l'ensemble des produits culturels (Scheff, 2007, 14). Sont apparus de nouveaux produits (les jeux vidéos, par exemple, sont devenus une industrie culturelle majeure), de nouveaux modes de consommations résultant d'un accès facilité aux biens et services culturels (baisse des prix des équipements numériques, essor du haut débit, nouvelles fonctionnalités des équipements) et de nouveaux consommateurs : en France, six ménages sur dix ont un ordinateur, un ménage sur deux a une connexion Internet (Berret, 2008). Il est fort probable que, dans l'avenir, la culture et les produits culturels soient profondément transformés par l'univers numérique (Donnat, 2007).

### ► Typologies par organisations

Le champ culturel peut aussi être approché par les organisations qui le composent. Diverses caractéristiques permettent de mieux les cerner : leurs structures et leur comportement organisationnel.

- *Les structures*

Les structures se différencient par leur fonction de production comme on l'a vu précédemment, mais aussi par leur taille, de l'association de quartier à la major, ou encore par leur caractère stable ou temporaire : des grandes institutions de l'État, les plus stables, aux festivals, structures par projets, fondamentalement instables mais qui peuvent aussi s'institutionnaliser (encadré 1.1).

#### Encadré 1.1 – Qu'est-ce qu'une institution culturelle ?

De nombreuses organisations culturelles sont des institutions, au sens défini par Selznick (1957) : elles présentent un caractère particulier et distinctif ; elles existent et possèdent une valeur propre, indépendamment des buts qu'elles servent ; elles s'inscrivent depuis des années, voire des siècles, dans les valeurs portées par la société ; à différentes époques, des individus s'y sont investis, consacrés, identifiés. L'histoire est en effet le support essentiel de l'institutionnalisation de ces organisations. Le discours épique de la fondation y est présent et sert la formation d'une idéologie et d'un imaginaire de l'organisation, d'un mythe commun, socialement intégrateur.

Tous les temples sacrés de la culture classique sont des institutions, des opéras (ex. : La Scala), théâtres (ex. : La Comédie Française) et orchestres (ex. : Orchestre Philharmonique de Berlin), aux musées (ex. : Le British Museum) et monuments (ex. : La Basilique Saint-Marc de Venise), en passant par les festivals les plus prestigieux, structures instables institutionnalisées (ex. : Festival d'Avignon, Festival de Cannes). La citation suivante, extraite d'un entretien réalisé avec un cadre du musée du Louvre (Gombault, 2003), montre bien la force de ces temples sacrés :

« Il y a des entretiens que j'ai eus avec certains agents qui me disaient : "Quand on rentre au Louvre, c'est comme si on rentrait en religion". C'est une phrase très forte je trouve, c'était quelqu'un qui venait du théâtre, c'est un ancien comédien et qui me disait : "C'est comme quand on rentre à la Comédie Française, c'est pareil, on rentre en religion." C'est vrai que le caractère du lieu fait ça. »

De nombreuses entreprises des industries culturelles sont devenues des institutions : des labels de rock (4AD en Angleterre), des maisons d'édition (Les Éditions de Minit), des maisons de production de films (Miramax aux États-Unis), etc.

Il existe un autre critère majeur de découpage des organisations culturelles : le statut juridique, public ou privé, recoupant plus ou moins une logique marchande ou non marchande. La diversité des statuts juridiques reflète la diversité des objectifs. Cependant, dans tous les pays du monde, la majorité des organisations culturelles sont à but non lucratif. Plusieurs raisons sont généralement avancées pour expliquer cette prépondérance. D'abord la culture est un projet politique, économique et social des sociétés contemporaines. Ensuite l'insolvabilité d'une partie de la demande de produits culturels freine la volonté d'entreprendre et peut aboutir à une production insuffisante, voire inexistante. Enfin les productions culturelles présentent un caractère aléatoire et peu rentable qui risque de conduire à leur disparition ou à leur standardisation (encadré 1.2).

### Encadré 1.2 – La prépondérance des organisations culturelles à but non lucratif

Dans un article de synthèse sur les organisations culturelles, DiMaggio (1987) propose des explications économiques et non économiques de la prépondérance des organisations à but non lucratif dans le champ culturel. Les explications non économiques avancent d'une part les origines institutionnelles des organisations culturelles à but non lucratif – le rôle des groupes de consommateurs dans la création d'organisations culturelles, l'établissement d'une définition conventionnelle de la firme, la segmentation des marchés, et la diffusion des goûts – et d'autre part l'influence de l'État avec les procédures administratives et les définitions sur la distribution des formes organisationnelles dans des organisations particulières. Les explications économiques se résument à dire que les activités culturelles ne permettent pas de dégager de profits (loi de Baumol et Bowen, 1966<sup>1</sup>) et qu'elles sont des biens collectifs caractérisés par des demandes d'option.

Source : d'après DiMaggio (1987).

Ces organisations à but non lucratif présentent un mode de financement majoritairement privé, notamment aux États-Unis, au Royaume-Uni ou encore en Australie. Le mode de financement peut aussi être public comme dans les pays européens en général, dont « l'État Culturel » de la France ou les variations régionalistes de l'Italie et de l'Allemagne. Ce financement public (encadré 1.3) tend à stagner, voire à décroître, alors que l'offre culturelle ne cesse de se développer, entraînant une recherche de plus en plus importante de recettes propres.

1. Voir chapitre 2.

### Encadré 1.3 – La justification de l'intervention publique dans la culture

D'un point de vue politique, l'intervention publique se justifie par les fondements multiples des politiques culturelles : la recherche de l'intérêt collectif avec les notions de biens sous tutelle et d'État souverain, et l'interférence des intérêts privés avec la logique d'action des pouvoirs publics.

D'un point de vue économique, l'intervention publique corrige les imperfections du marché, qui tiennent à l'incapacité de solvabiliser une demande existante, et pallie la valorisation incertaine de la production de biens culturels (absence de gains de productivité et économie de prototype fortement risquée). Outre ces justifications traditionnelles, l'effet multiplicateur des dépenses culturelles dans la politique économique et le soutien des industries naissantes ou déclinantes, sont apparus, à la fin des années 1970 aux États-Unis et à la fin des années 1980 en Europe, comme les nouveaux leitmotivs de l'intervention publique.

Source : d'après Farchy et Sagot-Duvaouroux (1994).

Au-delà de ces différences, le réseau apparaît comme un principe structurant commun du champ artistique et culturel et de l'action de ses organisations, par les différents « mondes de l'art » qu'il définit. Démystifiant les croyances de sens commun dans l'autonomie de l'art et la singularité du génie artistique, le sociologue interactionniste Becker (1982) s'interroge, dans son célèbre ouvrage *Art Worlds*, sur la production de l'art à partir d'une description des actions et interactions sociales. Il étudie « les structures de l'activité collective » dans plusieurs domaines : peinture, littérature, musique, photographie, métiers d'art ou jazz. Les réseaux des mondes de l'art, compris ici comme les différents modes de structuration dont résultent les œuvres, ont aussi été étudiés par différentes théories sociologiques<sup>1</sup>. Par exemple, Bowness (1989), à partir du cas des arts plastiques, éclaire la construction des réputations, dimension fondamentale dans les mondes de l'art. Elle s'articule autour de trois dimensions : la proximité spatiale par rapport à l'artiste, le temps qui passe (de la rapidité du jugement des pairs et des premiers acheteurs à la postérité pour le grand public, en passant par le moyen terme des connaisseurs), et la compétence des « juges » de tous les cercles qui donnent la reconnaissance (pairs, marchands et collectionneurs, spécialistes – experts et critiques – public initié ou profane). Les organisations culturelles et les artistes sont plus ou moins avisés de l'importance de connaître et de prendre en compte le réseau pour mener à bien leurs missions et projets, beaucoup tendant

1. Voir Heinich (2004).

à le sous-estimer ou à l'ignorer volontairement. Dans une série d'entretiens vidéo, réalisés par l'artiste contemporain Antonio Muntadas pour son œuvre *Between the Frames*<sup>1</sup>, Daniel Buren disait la nécessité pour un artiste qui veut exister de se situer dans ce réseau, plutôt qu'à l'extérieur, en lien avec les autres acteurs du monde de l'art et d'en connaître le fonctionnement.

D'un point de vue interne, on peut noter que les organisations culturelles classiques comme celles du patrimoine (musées, monuments...) ou du spectacle vivant (théâtres, opéras, orchestres...) suivent le plus souvent une configuration de type « bureaucratie professionnelle » (Mintzberg, 1979), présente dans toutes les organisations où la priorité est accordée au service rendu (systèmes d'éducation, hôpitaux, universités...). Le centre opérationnel, composé de ceux qui assurent la prestation, en l'occurrence artistique et culturelle, est hypertrophié par rapport aux structures managériales classiques. Par conséquent, du point de vue des ressources humaines, l'activité des entreprises artistiques et culturelles est fondée sur la mise en œuvre de compétences professionnelles spécifiques liées à l'expression artistique et culturelle. Cependant, sous l'effet d'une professionnalisation croissante du champ, qui a fait émerger d'autres compétences nécessaires à l'accomplissement des missions des organisations artistiques et culturelles (techniciens, médiation culturelle, gestionnaires), cette configuration tend aujourd'hui à s'affaiblir, et la structuration de l'organisation culturelle devient hybride. Elle recouvre une logique de plus en plus adhocratique, c'est-à-dire flexible et organique avec une spécialisation horizontale, dans laquelle l'ajustement mutuel entre les personnes remplace le respect de règles prédéfinies. Cette logique adhocratique est caractéristique de nombreuses autres organisations culturelles modernes de petite taille, comme les groupes de musiques actuelles, les compagnies de spectacles, les festivals, les collectifs d'artistes, la plupart des indépendants des industries culturelles (ex. : petit label de disque, éditeur de bande dessinée indépendant, petite structure de production dans l'audiovisuel).

- *Le comportement organisationnel*

La présence de l'œuvre au cœur des organisations culturelles gouverne plus ou moins leur comportement. Dans les *majors* des industries culturelles, la logique de marché domine, même si la création de valeur économique autour des œuvres

---

1. Muntadas a réalisé 160 entretiens vidéo entre 1983 et 1991, décomposés en 8 chapitres, avec des acteurs du marché de l'art international. L'œuvre « d'art sociologique » vise à comprendre « les gens, les institutions qui se trouvent entre les artistes et le public ». Chacun des chapitres examine le rôle et les relations des personnes et des institutions qui se trouvent entre les artistes et le public, ou si l'on veut leur inscription dans un tissu social, dans « un monde de l'art ».

requiert une création de valeur culturelle. Mais pour une grande partie du champ culturel, dans les organisations à but non lucratif, mais aussi souvent dans les petites organisations à but lucratif des industries culturelles (indépendants), il y a primauté des missions artistiques et culturelles (encadré 1.4) : les objectifs financiers (équilibre, rentabilité) sont souvent secondaires, de l'ordre des moyens, même lorsqu'ils sont nécessaires (DiMaggio, 1987).

**Encadré 1.4 – Les missions des indépendants de l'industrie culturelle, entre art et commerce : l'exemple de Prikosnovénie**

Prikosnovénie, petit label discographique indépendant français (5 salariés, 200 000 € de CA), affirme clairement son refus de l'industrie musicale et de son « mercantilisme » pour revendiquer un mode de gestion artisanal garant de sa qualité artistique : « Acheter un disque Prikosnovénie ou plus largement à une maison de disques indépendante, ce n'est pas qu'un acte de consommation, c'est un acte de soutien à une nouvelle création artistique hors des sentiers battus, hors de l'industrialisation mercantile. Certains parlent de l'industrie du disque, nous nous inscrivons plutôt dans l'artisanat du disque au sens noble. Notre vœu est que notre art et celui de nos partenaires artistes vous offrent du plaisir, du bien être, du divertissement et de la spiritualité. » (Catalogue Prikosnovénie, avril 2007.)

« Je pense que nous sommes loin de la réalité des *majors*, je dirais même plus nous ne travaillons pas dans le même domaine. Il y a autant de différence [entre nous et une *major*] qu'entre un agriculteur bio et un hypermarché. »

Industriel ou artisan, consommation ou soutien à la création : les missions des petites structures innovantes de l'industrie culturelle sont ainsi parcourues de lignes de tension qui définissent une identité complexe et subtile.

Source : d'après Debenedetti S. (2007),  
entretien avec Frédéric Chaplain, directeur du label, avril.

Ces missions sont souvent multiples, d'une grande variabilité, imprécises, parfois contradictoires, à cause de la nature qualitative, multidimensionnelle et intangible de la production des organisations culturelles, qui rend son évaluation subjective. Dès la naissance de ces organisations, les mandats qui leur sont assignés apparaissent confus et complexes, en dépit de l'importance de l'investissement symbolique et financier. Cette « logique floue » provoque des difficultés, notamment sur les attributions de chacun, qui vont ensuite se prolonger tout au long de la vie de l'organisation, tout en lui offrant paradoxalement des marges de manœuvre dans la définition de ses stratégies. Cette ambiguïté des missions et des objectifs corollaires, issue de la coexistence de différentes identités, systèmes de valeurs

et principes d'action dans l'organisation, ce que la sociologue de la culture Vera Zolberg (1983) appelle « des optiques contradictoires », rend difficiles le management et le contrôle, malgré la forte identification des acteurs à l'organisation. De plus, parce qu'elle soustrait l'organisation aux normes de performance bureaucratiques ou de marché, cette ambiguïté est parfois cultivée par les managers de ces organisations pour servir leurs intérêts propres ou ceux des acteurs de l'organisation (Farchy et Sagot-Duvaurox, 1994). Une autonomie de gestion favorise alors nettement la clarification des missions assignées et de leur exercice (Gombault, 2003). Dans un contexte de financement majoritairement privé de la culture, comme aux États-Unis, la présence de conseils d'administration assure une gouvernance optimale des organisations culturelles, en arbitrant la mise en œuvre de ses missions multiples, même si ce n'est pas toujours sans difficultés. En France, dans un contexte de financement majoritairement public de la culture, les Établissements publics administratifs dits « EPA » (Musée du Louvre, Château de Versailles...), les Établissements publics industriels et commerciaux dits « EPIC » (Opéra de Paris, Cité des Sciences et de l'Industrie...) et les Établissements publics de coopération culturelle dits « EPCC » (MC2 Maison de la Culture de Grenoble, Cirque-Théâtre d'Elbeuf...) sont les statuts juridiques qui permettent la meilleure gouvernance des organisations culturelles, par une réelle contractualisation d'objectifs et de moyens avec leurs tutelles. Cette forme de gestion est favorisée par la réforme de la Loi Organique du 1<sup>er</sup> août 2001, relative aux lois de finances, dite « LOLF », qui modernise les règles budgétaires et comptables des finances publiques.

### *Les nouveaux contours du champ culturel*

Le changement technologique majeur de la fin du XX<sup>e</sup> siècle et l'apparition corollaire des industries créatives, comme cadre d'analyse, rend indispensable la mise à jour des typologies par activités, produits et organisations<sup>1</sup> pour saisir les nouvelles et multiples façons dont la culture (en particulier les produits culturels comme la musique, le cinéma et les livres) est aujourd'hui produite, distribuée et consommée. Le paradigme des industries créatives, apparu depuis les années 1990 dans les discours académiques et politiques permet d'identifier « la nouvelle

1. L'Institut de statistiques de l'Unesco (ISU) a lancé en 2006 une révision approfondie du cadre de l'Unesco portant sur les statistiques culturelles (Framework for Cultural Statistics – FCS) qui aboutira à terme à une totale mise à jour de sa méthodologie, avec une attention toute particulière accordée aux industries créatives, parmi d'autres questions.

économie de la culture » pensée dans le cadre du développement durable des territoires.

► **Définition des industries créatives**

Comme souvent dans l'histoire de l'évolution des formes culturelles, l'extension du champ culturel aux industries créatives est largement issue d'un changement technologique majeur. Depuis les années 1980, dans un contexte de mondialisation, des technologies nouvelles telles que l'Internet, le commerce électronique et les fichiers électroniques sont apparues et ont révolutionné le partage, le commerce et la consommation des biens culturels, les rendant beaucoup plus faciles qu'auparavant. Les stratégies des industries culturelles en ont été profondément modifiées. Alors qu'elles étaient spécialisées par filières de supports et de contenus, elles ont pu combiner plusieurs médias dans la production des supports et de contenus dits alors « multimédias ». Une même organisation qui avait jusque-là un seul métier (édition, musique, cinéma, presse...) était à même de les rassembler. S'en est suivie, à la fin des années 1990, une compétition intense, à l'échelle mondiale, entre Américains, Européens et Asiatiques, accompagnée de restructurations et rachats en rafale, aboutissant à la constitution de puissants groupes multimédias multinationaux (Warnier, 2004). Cette multiplicité des contenus, gommant les frontières entre les différents modes d'expression culturels et les élargissant, a retrouvé un dénominateur commun sous le vocable « création ».

La créativité est désormais perçue comme une source décisive d'avantage compétitif pour le futur (Florida, 2002), au cœur de l'avènement progressif d'une société du savoir, fondée sur l'économie de la connaissance. Loin de sa conception romantique qui en faisait au XIX<sup>e</sup> siècle l'expression transcendante d'attributs individuels, elle est aujourd'hui définie comme un processus social dynamique, stimulé, orchestré, structuré par des contextes territoriaux, sectoriels, organisationnels et relationnels spécifiques (Amabile 1983), ce que l'on peut appeler les structures de la création (Paris, 2007). Même les moments les plus intimes de genèse et de pratiques esthétiques sont reliés à des conditions sociales tangibles (Becker 1982). Le challenge de la création de nouveaux modes d'expression et de nouveaux produits est particulièrement prononcé dans le champ culturel, qui est devenu par excellence le lieu expérimental archétypique des pratiques managériales et marketing d'organisations par définition innovantes (Caves, 2000). En d'autres mots, Hollywood par exemple, n'est pas seulement le site majeur de l'industrie du cinéma, mais aussi un modèle de production (DeFilippi et Arthur, 1998). Au sens large du terme, le champ culturel inclut

aujourd'hui non seulement tous les domaines artistiques et culturels qui mettent la créativité artistique au cœur de leur production, comme les arts visuels et le patrimoine, le spectacle vivant, les industries culturelles (musique, cinéma, photographie, jeux vidéos...), mais s'étend aussi à d'autres industries comme le design, la publicité, l'architecture, le numérique, la mode, le luxe, la gastronomie, les vins et spiritueux, le tourisme... qui intègrent cette créativité artistique pour partie dans leur production. Ces industries dites « créatives » présentent un dénominateur commun : les attributs esthétiques sont des éléments décisifs de la différenciation de leurs biens et services et de leur façon de créer une valeur signe, de nature symbolique (encadré 1.5).

### Encadré 1.5 – Des industries culturelles aux industries créatives

Selon l'Unesco, le terme « industries culturelles » fait référence à des industries qui touchent à la fois la création, la production et la commercialisation de contenus artistiques et culturels, et donc à forte valeur symbolique. Les industries créatives comprennent un plus grand ensemble d'activités, qui inclut les industries culturelles, mais va au-delà. Le gouvernement du Royaume-Uni, par exemple, les définit ainsi comme « ces industries qui ont leur origine dans la créativité individuelle, le talent et la compétence, et qui ont un potentiel de richesse et de création d'emplois par la génération et l'exploitation de la propriété intellectuelle ». Plus spécifiquement, les industries créatives se caractérisent par la nature de leurs processus de production centrés sur la création, leur produit final étant un objet de création.

Sources : d'après Paris (2007) ; *DCMS Creative Industries Mapping Documents* (London : DCMS, 1998, 2001) ; Unesco Document, « Understanding Creative Industries. Cultural Statistics for public-policy making », *Global Alliance for Cultural Diversity*, mars 2006.

#### ► Classification des industries créatives

Le « *mapping* culturel » est devenu l'approche privilégiée au niveau national par les gouvernements qui cherchent à identifier leurs industries créatives<sup>1</sup> : elle consiste à repérer toutes les activités économiques pertinentes, des organisations, de l'emploi et des relations dans un espace donné, comme une ville ou une région. Il permet de générer une prise de conscience du champ et d'encourager la collaboration entre diverses parties prenantes, créant ainsi une dynamique de développement économique. Le Royaume-Uni a joué un rôle pionnier dans le

1. Ce paragraphe se fonde principalement sur la source suivante : « Understanding Creative Industries. Cultural Statistics for public-policy making », *Document Unesco, Global Alliance for Cultural Diversity*, mars 2006.

développement de ces modèles d'analyse, avec la production, par le Département de la Culture, des Médias et des Sports, des premiers documents de *mapping* en 1998 et 2001, dans un effort pour régénérer les villes industrielles en pleine crise économique. Ces documents classent les industries créatives en treize domaines distincts : (1) publicité, (2) architecture, (3) art et antiquités, (4) artisanat, (5) design, (6) mode, (7) cinéma et vidéo, (8) logiciels interactifs de loisir, (9) musique, (10) arts du spectacle, (11) édition, (12) services informatiques et de logiciels, (13) télévision et radio. Le *Creative Industries Production System* (CIPS) britannique qui évalue les activités des industries créatives en les classant en quatre secteurs incluant l'origine du contenu, la production, la distribution et la consommation, a été également largement adopté par de nombreux pays dont l'Australie, la Nouvelle-Zélande, Singapour et Hong-Kong. La zone Asie-Pacifique, mais aussi l'Amérique latine ou l'Afrique du Sud travaillent activement sur le potentiel économique et social de leurs industries créatives. Il existe aujourd'hui des centaines de *mappings* pour différentes régions ou villes, tout comme un ensemble significatif de spécialistes étudiant le domaine.

### ► Industries créatives et développement des territoires

En Amérique du nord comme en Europe occidentale, le développement local durable tend à devenir l'argument premier de l'action culturelle et artistique conduite sur les territoires, sous l'effet conjugué de mouvements de décentralisation des politiques publiques, de « désindustrialisation » des économies régionales et de décloisonnement des pratiques culturelles des publics. L'intérêt inédit qui a émergé au cours de la dernière décennie à l'égard de cette action artistique et culturelle territorialisée, tant à partir du champ scientifique que du champ politique, s'ancre dans ce nouveau paradigme des industries créatives. Il offre d'intéressantes perspectives d'analyse des effets des arts et de la culture sur le développement des territoires, désignées comme « la nouvelle économie de la culture ». Ces effets sont escomptés au-delà de leurs vertus intrinsèques, dans leurs dimensions économiques – la culture comme ressource apte à créer l'avantage concurrentiel des territoires – et dans leurs dimensions sociales – la culture comme fonction intégratrice et mobilisatrice au-delà de la primauté de l'économie<sup>1</sup>.

1. Les organisations internationales ont bien mis en évidence ces fonctions : les Nations unies et l'Unesco lancent la décennie mondiale du développement culturel à la fin des années 1980 (1988-1997) ; la Commission mondiale de la culture et du développement rédige le rapport « Notre diversité créatrice » ainsi que le Conseil de l'Europe avec le rapport « La culture au cœur ».

À Londres, les industries créatives constituent la seconde source de prospérité de la ville, après les services aux entreprises, mais devant les services financiers ; au Royaume Uni, ces industries ont connu une croissance moyenne de 6 % par an entre 1997 et 2002, contre 3 % pour l'économie globale. Des villes comme Newcastle ou Liverpool, capitale européenne de la culture en 2008, sont des exemples brillants de régénération par les industries créatives. Un rapport de la commission sur l'économie de l'immatériel (Lévy, et Jouyet, 2006) analyse que si la France occupe une position relativement forte en matière de créativité, elle n'a pas encore, paradoxalement, pleinement intégré l'immatériel dans ses préoccupations politiques. L'approche du champ culturel reste classiquement celui des arts et de la culture, en raison peut-être de son formidable héritage historique en la matière, marqueur de son identité donc, et trop sacré pour être réintégré dans une catégorie plus large, proposant un continuum de la pure production artistique à une production qui n'en contient qu'une partie, même si une inflexion est notable ces dernières années<sup>1</sup>. Plusieurs villes s'approprient ce nouveau schéma d'analyse : citons la ville de Lyon (Vilatte, 2006) qui a fait le pari que le croisement « organisé » de secteurs partageant des caractéristiques et des enjeux communs tels que le jeu vidéo, le design, le textile, l'habillement, la musique ou l'ameublement, sera source d'innovation et de compétitivité pour les entreprises qui les composent et renforcera globalement la performance du territoire de référence. Pour ce faire, la ville tente d'identifier et de construire les dispositifs indispensables à l'émulation créative entre les entreprises et les territoires. La biennale de Lyon dont c'était la 9<sup>e</sup> édition en 2007, fait partie de ces dispositifs s'inscrivant dans cette tendance des nouvelles biennales d'art contemporain orientées vers les industries créatives, comme celles de Shanghaï, Singapour, Moscou, Istanbul et bien d'autres créées dans les années 2000. En pleine évolution, ces manifestations couplent les arts et la culture au développement de leur territoire. Ci-dessous également l'exemple de la manifestation Estuaire qui figure bien comment la culture est pensée, produite et diffusée, dans le cadre de cette nouvelle économie de la culture (encadré 1.6).

Cette première section a montré la complexité du champ culturel qui apparaît traditionnellement à travers la diversité de ses activités, de ses produits et des organisations. Elle est aujourd'hui renforcée par l'intégration progressive de la culture dans le champ plus large des industries créatives, qui l'aborde comme un vecteur de développement économique et social des territoires.

1. Comme l'a illustré le colloque « Nouvelles frontières de l'économie de la culture » organisé par le DEPS du ministère de la Culture et de la Communication, les 2 et 3 octobre 2008 au musée du quai Branly.

**Encadré 1.6 – Culture et développement durable du territoire :  
l'exemple d'Estuaire 2007-2009-2011,  
Nantes/Saint-Nazaire**

*La réputation de Nantes comme « ville culturelle »*

Imaginé par Jean Blaise, le directeur du lieu unique, scène nationale de Nantes, Estuaire s'inscrit dans le contexte spécifique d'une ville à la réputation culturelle établie grâce à une série d'événements qui existent, pour certains, depuis plus de vingt ans : « Les Allumés », « Fin de siècle », les « Nuits Blanches », « Folle Journée ».

*Au-delà d'une manifestation d'art contemporain*

Le projet porte une dimension éducative et sociale. Il est porté par la mairie de Nantes comme un véritable ressort de la cohésion sociale. Il a l'ambition de donner l'accès à l'art contemporain à ceux qui ne pensaient pas pouvoir y accéder, tout en allant au-delà d'une manifestation traditionnelle d'art contemporain. Véritable projet d'aménagement du territoire qui a des incidences sur les plans environnemental et social, il vise à accompagner le grand programme politique que représente la création de la métropole Nantes-Saint-Nazaire. Cet ensemble, approchant le million d'habitants, partage le même port et la même chambre économique ; il a donc une existence économique propre. Mais le symbole de ce brassage restait à inventer. Estuaire constitue un projet qui doit être lisible à l'échelle internationale et positionner la métropole Nantes/Saint-Nazaire en Europe.

La mutation d'un espace et l'appropriation d'un territoire

Estuaire s'inscrit dans un cycle de transformation de la ville de Nantes. L'idée est de permettre aux populations urbaines de redécouvrir l'espace méconnu et très mal desservi que constituent les friches industrielles et le port autonome de Nantes. La création d'œuvres contemporaines, dont certaines pérennes, parfois conçues avec les habitants, le long de l'estuaire, vise à contribuer à l'identification et au rapprochement d'un territoire commun. Le projet se veut à la fois fort artistiquement, innovant dans son questionnement de l'espace public et en même temps très populaire.

*Le budget et les retombées attendues*

Le budget total dépasse les 7 millions d'euros dont 5 millions apportés par les collectivités locales et l'État, 1 million de mécénat des grandes entreprises implantées le long de l'estuaire, 1 million de recettes propres. La ville attend naturellement des retombées médiatiques, un bonus de prestige culturel et un afflux touristique. La première édition a rassemblé plus de 760 000 personnes alors que 500 000 personnes étaient attendues à chaque édition. Les retombées globales sont estimées à 8,7 millions d'euros.

Source : Gombault et Livat (2007).

## Les spécificités des biens et services culturels

L'offre d'une organisation culturelle émane de la création artistique ou plus largement d'artefacts culturels au sens anthropologique du terme. Face à la difficulté de délimitation du champ culturel, les gestionnaires définissent ce dernier par des propriétés qui relèvent des spécificités du produit culturel influençant largement la nature des organisations culturelles et leur marketing.

### *De la création artistique au consommateur*

L'artiste et les mondes de l'art, incluant le consommateur, constituent les éléments d'un véritable processus allant de la création artistique au consommateur final (tableau 1.2). Le rôle de chacun peut s'énoncer ainsi : l'artiste produit un artefact, le monde de l'art classe cet artefact dans la catégorie des œuvres d'art, et le consommateur réagit à cette œuvre d'art de façon évaluative à travers des réponses se fondant sur des valeurs utilitaires et esthétiques (Rader, 1979).

Tableau 1.2 – De la création artistique au consommateur

Étapes du processus	Agents	Caractéristiques	Dimensions clés
1) Création artistique	Artiste	Artiste <i>versus</i> artisan	Culture élitiste/populaire
2) Œuvre d'art	Monde de l'art	Conditions institutionnelles	Orientation consommateur/produit
3) Appréciation ou perception artistique	Consommateur	Esthétique <i>versus</i> valeur utilitaire	Expérience hédoniste/profonde

Source : adapté d'un tableau de Holbrook et Zirlin (1985).

La création artistique couvre une dimension allant de la culture populaire à la culture élitiste, avec des graduations possibles entre ces deux pôles. L'œuvre d'art, au sein du contexte institutionnel du marketing à but commercial ou non lucratif, peut se trouver orientée vers le consommateur ou vers le produit lui-même. L'appréciation artistique concerne un continuum allant du simple plaisir hédoniste à une expérience profonde vécue par le consommateur.

#### ► La création artistique

Dans le contexte actuel, la caractéristique définissant la création artistique repose sur les notions d'artiste et d'artisan. Les Grecs ne différenciaient pas ces deux

activités, utilisant le terme « techné » (art, artisanat, talent) pour désigner l'un ou l'autre. La frontière entre l'artisan et l'artiste est étroite (Moulin, 1983). Au moyen âge, l'artiste était un artisan avant d'être un artiste et définissait son travail comme un savoir-faire. Plus tard, les artistes, s'ils se reconnaissaient une vocation plutôt qu'une profession, se définissaient comme artistes à partir d'un savoir-faire déclaré et d'une maîtrise de leur art. Au XX<sup>e</sup> siècle, l'artiste s'est progressivement « déprofessionnalisé ». Le XXI<sup>e</sup> siècle semble annoncer une « reprofessionnalisation » à la fois par un retour à l'artisanat et par le développement des nouvelles technologies. Cependant, l'artiste va au-delà de la stricte application du savoir-faire technique et de l'habileté. Contrairement à l'artisanat, l'activité artistique est essentiellement « inutile » (Kant, 1790). Le fait que la création artistique ait pour résultat un produit classé comme œuvre d'art, puis admiré, apprécié et expérimenté, n'a aucune importance sur le plan conceptuel. C'est l'intention de l'artiste qui importe.

Le tableau 1.3 présente une typologie des intentions artistiques.

Tableau 1.3 – Une typologie des intentions dans la création artistique

Contenu de l'activité artistique	Objectif de la création artistique	Instrumental	Ludique
	Intellectuel		Instruction
Émotionnel		Persuasion	Expression

Source : Holbrook et Zirlin (1985).

Ce tableau conserve la distinction entre les deux aspects de l'activité mentale : intellectuel ou émotionnel. En particulier, il est possible d'utiliser le terme intellectuel afin de se référer à des processus de pensée cognitifs, logiques et rationnels. Le terme émotionnel désignera les aspects du domaine mental plus affectifs, subjectifs, fondés sur les sentiments.

La différenciation « objectif instrumental ou ludique » se rapproche de la distinction que fait Berlyne (1969) quand il différencie la notion de motivations extrinsèque de celle de motivation intrinsèque. L'activité artistique instrumentale poursuit une fin, un but ou un objectif externe, contrairement à l'activité artistique ludique qui est effectuée pour elle-même, sans considération aucune des résultats pratiques qu'elle pourrait avoir.

Ce tableau est très important dans la mesure où il peut donner lieu, en réponse aux intentions artistiques, à une typologie des comportements individuels de consommation culturelle. Il peut en effet aider à segmenter les publics en fonction de leurs attentes et de leurs réponses fonctionnelles, esthétiques, hédonistes et symboliques par rapport à l'offre culturelle proposée.

### ► La nature d'une œuvre d'art

Qu'est-ce qu'une œuvre d'art ? Les réponses à cette question soulèvent de nombreux débats ontologiques<sup>1</sup>, philosophiques et historiques<sup>2</sup> (encadré 1.7), que nous n'aborderons pas, pour leur préférer ici une approche sociologique. Nous pouvons adopter la définition selon laquelle : « Une œuvre d'art, au sens classificatoire, est un artefact dont un ensemble d'aspects a fait que lui a été conféré le statut de « candidat à l'appréciation » par une ou plusieurs personnes agissant au nom d'une certaine institution sociale (le monde de l'art) » (Dickie, 1974, 34). Par « monde de l'art », il faut entendre l'ensemble des acteurs réunis autour de certaines pratiques établies (régies par des conventions) incluant des artistes comme des producteurs, des directeurs, des critiques, des historiens, des amateurs, des spectateurs... L'œuvre d'art est donc définie ici par le monde de l'art qui s'organise autour d'elle (Becker, 1982).

#### Encadré 1.7 – « Fountain » de Marcel Duchamp : un tournant dans la définition d'une œuvre d'art

Sous le pseudonyme de Richard Mutt, Marcel Duchamp proposa, à une exposition libre de sculpture à New York en 1917, un urinoir intitulé « Fountain » et présenté renversé. Cet objet (signé R. Mutt, nom d'un fabricant new-yorkais d'articles sanitaire) fut finalement dissimulé par les membres du jury, derrière une cloison pendant la durée de l'exposition.

L'œuvre de Duchamp dans son ensemble, parmi la plus commentée de l'histoire de l'art, a largement défini le monde de l'art contemporain, interprété comme une volonté de rupture avec le système de représentation artistique instauré depuis la Renaissance. La définition de l'œuvre d'art s'en trouva bouleversée : processus artistique déconnecté de la fabrication, critère de présentation et non plus de forme, réfutation de l'idée de qualité essentielle de l'œuvre, questionnement de la frontière entre l'objet artistique et l'objet industriel, critique du marché de l'art.

1. Posant la question de la nature de l'art comme activité humaine.

2. Pour une synthèse sur le sujet, voir le chapitre de Greffe (2007) sur l'invention de l'art.

## *Quelles sont les caractéristiques des produits culturels ?*

Un produit culturel n'est pas toujours une œuvre d'art. Il peut être aussi la trace matérielle ou immatérielle d'un patrimoine. Qu'il intègre ou non du travail artistique dans son processus de production, le produit culturel présente des spécificités (figure 1.1) : complexité, unicité, durabilité, producteur de symbolisme, vecteur d'hédonisme et d'esthétisme, temporalité particulière.

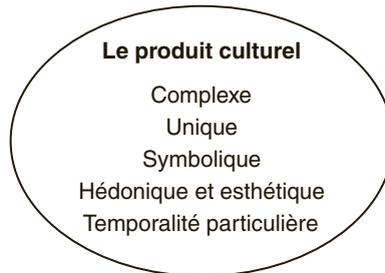


Figure 1.1 – Les caractéristiques du produit culturel

### ► La complexité du produit culturel

La complexité des produits culturels réside d'abord dans leur diversité. Les biens et services culturels forment, en effet, un ensemble plutôt hétérogène et connaissent des modifications permanentes, en raison de l'apparition fréquente de nouveaux produits. La démarche artistique des créateurs – et plus généralement celle des organisations culturelles – peut expliquer ce phénomène car les acteurs du champ culturel obéissent à des objectifs très différents : certains artistes créent pour eux-mêmes, d'autres ciblent davantage leurs pairs ou un public le plus large possible.

La complexité du produit culturel vient ensuite de sa faible fonctionnalité : sa valeur est avant tout intrinsèque et réside dans son contenu. Cette valeur repose sur des dimensions symboliques, hédonistes et esthétiques. Le produit culturel est défini par un fort degré d'abstraction : en conséquence, au-delà d'un certain mode d'utilisation, les potentialités de production de sens par le consommateur demeurent multiples.

Enfin, le produit culturel apparaît complexe et multifacette, car il exige souvent du consommateur des connaissances particulières et son apprentissage repose sur l'acquisition de codes culturels.

Il répond également à des motivations très variées et contradictoires. Il peut être consommé pour lui-même, ayant comme unique objectif la recherche de

plaisir, de sensations et d'émotions. Mais, il peut être aussi perçu de façon utilitaire comme un moyen ou un outil. Son importante valeur symbolique coïncide parfois avec des motivations extrinsèques : par exemple, communiquer avec l'entourage ou établir un lien social avec les autres (amis, membres de la famille...) lors d'une sortie culturelle.

### ► L'unicité du produit culturel

Depuis la Renaissance où le champ culturel a gagné son autonomie et où l'artiste a acquis un véritable statut, on reconnaît un caractère d'unicité à la création artistique (Herscovici, 1994). La création n'est pas qu'une simple exécution, mais un processus spontané difficilement explicable. Le produit culturel qui naît de cette création, original et inédit, est qualifié de « prototype ». En conséquence, un produit culturel n'est pas reproductible à l'identique. Par exemple, deux représentations d'un même spectacle avec le même distributeur sont certes comparables, mais non équivalentes d'un point de vue artistique. De plus, un individu peut voir deux fois le même spectacle et assister à une représentation différente, à chaque fois. Dit « volatil », le spectacle vivant peut être diversifié indéfiniment. De même, l'œuvre originale reste unique même si la diffusion du produit culturel fait appel à des techniques modernes de reproduction (fabrication massive selon des procédés industriels) et même s'il peut également être diffusé sur différents supports physiques. Ainsi, dans les industries culturelles, la production en série ne la remet pas en cause.

Le caractère d'unicité du produit culturel transforme donc le champ culturel en marché à haut risque, faisant du produit culturel une innovation dont le résultat est difficile à anticiper, en raison d'un comportement du consommateur bien différent de celui que l'on peut rencontrer dans le domaine des produits de grande consommation. Cette incertitude pèse sur la prise de décision des professionnels et sur leurs choix stratégiques (Caves, 2000).

### ► Le symbolisme du produit culturel

La valeur du produit culturel est fortement symbolique, comme l'explique la littérature de deux façons. D'abord, établi par l'artiste ou par l'artisan, le produit culturel possède de ce fait une valeur symbolique esthétique intrinsèque. Il ne peut être appréhendé à travers des composantes strictement cognitives et exige une prise en compte de l'affect (Bourgeon, 1994). Ensuite, le produit culturel est un symbole de statut (Kelly, 1987), c'est-à-dire un objet ou une expérience, requérant tant pour sa création que son appréciation, un savoir qui n'est pas accessible immédiatement et facilement (Bourdieu, 1979). De plus, n'ayant pas

de significations fonctionnelles et pratiques, il appelle beaucoup plus facilement que d'autres biens à l'investissement de significations symboliques de la part des individus (Baudrillard, 1979). « De tels biens [...] sont consommés pour ce qu'ils disent à propos de leurs consommateurs, à ces consommateurs et aux autres, en tant qu'éléments de la production des relations sociales et des identités » (DiMaggio, 1991, 133). Fondé sur la notion de « distinction », le modèle de Bourdieu (1979), largement diffusé dans le champ culturel, met en évidence que la consommation de biens culturels est en interdépendance avec le capital économique (revenu), le capital culturel (éducation et familiarité avec les œuvres) et le capital social (réseau de relations personnelles) détenus par les individus. Les produits culturels existent principalement en tant que symboles et émettent des signes dont la combinaison peut aboutir à la constitution d'un code social. La consommation culturelle s'articule ainsi au sein des différentes classes et entre ces classes (« bourgeoisie dominante », c'est-à-dire les classes supérieures consommatrices de culture légitime et notamment les professions intellectuelles recherchant la distinction, « bourgeoisie dominée » imitant les classes supérieures sans en maîtriser les codes, classes populaires habitées par « le souci du nécessaire »...).

Rechercher le sens procuré par le produit culturel revient à proposer des cadres d'analyse en fonction des différentes perceptions qu'a le consommateur de l'œuvre d'art ou d'une manifestation artistique. Baudrillard (1979) analyse ainsi la dimension symbolique du produit culturel par une approche sémiologique. Il critique la conception classique des besoins et envisage l'acte de consommation comme un acte relevant d'un système de signes s'intégrant à la vie sociale. Il considère le processus de consommation, d'une part comme un « processus de signification et de consommation » et, d'autre part, comme un « processus de signification et de différenciation sociale ». Selon lui, le mode de consommation est déterminé par le groupe social d'appartenance et se traduit par un système de signe-objet. Il distingue la logique de la consommation qui est une logique de la valeur-signe (de la différence ou du statut) de plusieurs autres logiques : une logique fonctionnelle de la valeur d'usage, une logique économique de la valeur d'échange, une logique de l'échange symbolique (logique de l'ambivalence ou du don). Ainsi, pour Baudrillard (1970) « on ne consomme jamais l'objet en soi (dans sa valeur d'usage), on manipule toujours les objets (au sens le plus large) comme signes qui vous distinguent soit en vous affiliant à votre groupe pris comme référence idéale, soit en vous démarquant de votre groupe par référence à un groupe de statut supérieur ». Au rapport valeur d'usage/valeur d'échange, se substitue le rapport valeur signe/valeur d'échange symbolique correspondant à la relation « signifiant/signifié » de l'objet de consommation.

### ► L'hédonisme et l'esthétisme du produit culturel

La motivation de consommation de l'objet culturel est en grande partie intrinsèque. Les produits culturels s'opposent en cela aux produits de grande consommation dont le but principal est de remplir des fonctions utilitaires et matérielles. Un produit culturel est principalement apprécié pour lui-même, en particulier pour le plaisir qu'il procure et pour sa dimension esthétique. La consommation culturelle est une « consommation hédoniste » (Hirschman et Holbrook, 1982) qui désigne les facettes du comportement du consommateur se rapportant aux aspects multisensoriels, émotionnels et imaginaires de l'expérience avec les produits. Le résultat de la consommation peut suivre un continuum : « il peut aller du simple plaisir à des sentiments beaucoup plus élevés comparables à la transcendance et à l'extase » (Holbrook, 1986).

L'attention portée à l'œuvre d'art, qui correspond à la perception esthétique, est nécessaire, mais non suffisante. En effet, pour pouvoir être qualifiée d'esthétique, une relation doit comporter une attention et une appréciation (Genette, 1997). Cette appréciation purement subjective et temporaire s'exprime sous la forme d'un jugement : c'est beau ou c'est laid. Or, en marketing, nous ne parlons pas de jugement, mais de valeur. La valeur esthétique dépend de l'attention portée à l'objet culturel lui-même, l'expérience vécue étant appréciée pour elle-même. C'est ainsi que dans la perception esthétique, le produit culturel n'accomplit aucune fonction utile, à part fournir l'expérience esthétique elle-même. Cette expérience est motivée principalement intrinsèquement et produit une valeur endogène qui est recherchée par le consommateur pour elle-même. La valeur intrinsèque d'un produit culturel pour le consommateur tient à la réaction subjective qu'il suscite, sans que soit considérée son utilité à accomplir une fonction extrinsèque. L'expérience esthétique a donc sa propre fin en soi (Hirschman, 1983 ; Holbrook et Zirlin, 1985) : elle se justifie d'elle-même et par elle-même. Elle recèle une valeur intrinsèque et génère sa propre valeur.

### ► La temporalité particulière du produit culturel

Le produit culturel se caractérise par un rapport au temps particulier. Il peut être autant exceptionnellement durable qu'éphémère, et il est par nature chronophage autant dans sa production que dans sa consommation.

D'abord, la valeur de l'objet d'art peut fluctuer dans le temps au gré de l'évolution des goûts et des modes. De nombreux produits culturels cherchent à s'inscrire dans le temps. Cette propriété patrimoniale ou « durabilité » du produit culturel apparaît comme essentielle. Une œuvre artistique peut donc traverser le temps et être appréciée longtemps après sa création, malgré les changements de goût du

public. Une œuvre artistique peut donc être diffusée de manière atemporelle, comme par exemple une sculpture exposée dans un musée. Elle peut également connaître plusieurs vies si elle est relancée. Par exemple, les compilations musicales permettant de maintenir en vie certaines musiques. En conséquence, le concept de cycle de vie, utilisé traditionnellement en marketing, peut perdre tout son sens dans le domaine culturel.

Dans le champ culturel, il n'existe pas vraiment de comportement de fidélité à un produit. Il est possible d'envisager une fidélité à un créateur, à un interprète ou à un lieu culturel. Un consommateur peut être, par exemple, fidèle à la programmation d'une institution culturelle à travers l'abonnement. Mais, lorsqu'il achète un billet de spectacle, il fait l'acquisition d'un produit nouveau. De ce fait, dans le domaine des industries culturelles principalement, pour satisfaire le consommateur, le marché se renouvelle en permanence, à un rythme extrêmement soutenu. Par exemple, sept à huit films sortent en moyenne chaque semaine dans les salles de cinéma. Certains produits ont une durée de vie très courte. Le temps moyen d'exploitation d'un film au cinéma est de quatre semaines environ (même si ce film repasse sur les écrans plus tard) ou encore, la durée de vie d'un disque à succès est de trois à six mois. La cyberculture accélère encore le mouvement en faisant apparaître une profusion d'œuvres copiables, diffusables et transformables. Ce renouvellement permanent des produits culturels est issu de l'industrialisation et de la « marchandisation » de la culture, qui en ont fait des objets de consommation de masse, de plus en plus banalisée. Le phénomène est aussi identifiable dans le spectacle vivant ou le patrimoine, où une offre exponentielle renforce la compétition entre les produits, raccourcit leur temps de programmation et paradoxalement conduit à augmenter davantage l'offre : citons les festivals ou les expositions par exemple. Les entreprises culturelles limitent les risques inhérents à leurs activités par des stratégies de portefeuilles : le nombre élevé de productions permet d'offrir les quelques grands succès qui compenseront les nombreux échecs.

Ensuite, le produit culturel correspond à un acte « chronophage ». Même si le mythe romantique du génie artistique reste vivace, les artistes les plus doués confessent un temps de travail plus ou moins long, suivant la nature de l'œuvre. Il faut du temps à celui qui « est capable d'aller chercher et de faire surgir du fond d'un bloc de marbre la sculpture qui y est cachée », comme disait Michel Ange.

Le produit culturel est aussi chronophage pour le consommateur : du fait de la simultanéité de la production et de la consommation, le consommateur doit prendre sur son temps libre pour « consommer » un objet culturel ou vivre une expérience lors d'une manifestation culturelle.

La consommation culturelle correspond à du temps hors travail. L'individu n'achète pas seulement un bien ou un service culturel, mais investit du temps. La théorie économique traditionnelle suppose que l'individu maximise sa satisfaction, par la consommation de biens ou de services, qui exige un revenu monétaire, reçu en échange d'un temps de travail. Dans un tel contexte, le « temps obligatoire » (temps de travail par nécessité économique) est opposé au « temps discrétionnaire » (hors temps de travail consacré au repos, au travail domestique ou aux loisirs) sur lequel les organisations culturelles focalisent.

## Conclusion

Le produit culturel (bien ou service) peut être défini comme :

- étant le résultat d'un mode d'expression issu de l'un des domaines du champ culturel (musique, lyrique et chorégraphique, art dramatique, arts plastiques, cinéma, audiovisuel, expression écrite...);
- identifié par un cycle de production intégrant, plus ou moins, un travail artistique et par un processus de diffusion spécifique.

Il présente des propriétés caractéristiques qui font sa spécificité : il est complexe à plusieurs titres, notamment parce qu'il est intangible et peu fonctionnel ; il est unique, à forte valeur symbolique, vecteur d'hédonisme et d'esthétisme, et enfin il s'inscrit dans une temporalité particulière, à la fois durable, éphémère et chronophage.

La complexité propre des produits culturels est renforcée par leur perpétuelle évolution aussi bien au niveau de l'offre que de la demande. La mondialisation, d'une part, le développement extraordinaire des nouvelles technologies de l'information et de la communication, d'autre part, entraînent une diversification des activités du champ culturel et leur interdépendance croissante avec le reste de l'économie. Dans ce contexte, la question du marketing de ces biens et services devient inéluctable.



## CHAPITRE 2

---

# Le marketing stratégique des organisations culturelles

*Par Stéphane Debenedetti et Anne Gombault*

### Introduction

**L**e marketing stratégique est la démarche par laquelle une organisation développe ses marchés. Dans le champ culturel, sa mise en œuvre renvoie à deux problématiques essentielles : la première est celle de la définition même du marketing des arts et de la culture dans un champ où prévaut largement une logique d'offre ; la seconde concerne la prise en compte des spécificités de ce champ dans la démarche stratégique.

### Qu'est-ce que le marketing des organisations culturelles ?

Comment définir le marketing des organisations du champ culturel ? Le concept de « marketing de l'offre » permet-il de rendre compte de la pluralité des logiques et des pratiques à l'œuvre dans le champ culturel ?

#### *Projet culturel, marché et marketing*

##### ► Un marketing de l'offre ?

Dans leur majorité, les acteurs du champ culturel revendiquent, dans leur rapport au marché, une *logique de l'offre* selon laquelle le processus de production de l'œuvre

ou de l'artefact culturel ne saurait dépendre d'une quelconque demande. Cette logique trouve de multiples ancrages et justifications économiques, organisationnels et identitaires :

- comme l'ont relevé de longue date les économistes de la culture, l'offre culturelle centrale précède la demande : l'amateur ne peut en effet manifester le désir de consommer un prototype artistique ou culturel singulier qui n'existe pas encore (Busson et Evrard, 1987) ;
- à l'instar des autres « industries créatives » (jeu, mode, design, gastronomie, publicité, etc.), le dynamisme économique des organisations culturelles, et plus largement du secteur culturel, repose d'abord sur l'innovation générée par le talent de quelques-uns : la création de valeur économique découle de la création de valeur culturelle ;
- malgré le poids uniformisateur de l'institution, la complexité, les aléas et la nécessaire subjectivité du processus créatif (Caves, 2000) donnent à chaque artefact culturel une singularité peu compatible avec l'idée même de directives marketing précises (comme l'illustrent les tentatives de l'industrie Hollywoodienne de contrôler le processus de production des films, souvent infructueuses en termes de *box-office*) ;
- enfin, l'identité et les valeurs personnelles des décideurs culturels les incitent majoritairement à vouloir protéger la liberté des créateurs et l'intégrité des œuvres au nom de la qualité et de la diversité artistiques.

Parmi ces justifications, l'argument identitaire joue un rôle singulier dans l'affirmation haut et fort de cette logique de l'offre. Face à une pratique qui vise ouvertement la satisfaction des besoins des consommateurs (le marketing), la question de l'éventuel formatage commercial de la création constitue en effet un enjeu symbolique majeur qui invite chaque professionnel à prendre position, admettant une « stratégie commerciale » ou revendiquant une « ambition culturelle » (Esquenazi, 2007, 132). Dès lors, le risque de voir le marketing, au nom du marché, forcer la main du créateur ou du directeur artistique<sup>1</sup> entraîne les acteurs culturels à constamment réaffirmer la prééminence de l'offre artistique à l'égard du marché.

Se pose ainsi la question de la compatibilité entre une démarche marketing orientée vers les consommateurs et une logique économique, organisationnelle et identitaire affirmant au contraire la nécessaire primauté de l'offre culturelle (encadré 2.1). La résolution de cet apparent paradoxe s'opère le plus souvent a

1. Esquenazi (2007, 74) cite Joseph Kessel, de retour d'Hollywood en 1937 : « Tout (y) est organisé, hiérarchisé, standardisé, jusqu'à la pensée, jusqu'à l'inspiration » !

**Encadré 2.1 – Plaidoyers pour la primauté  
de l’offre culturelle sur la demande...**

Sept exemples de plaidoyer en faveur d’une stricte séparation des décisions en matière artistique et culturelle (l’offre centrale) et des attentes du public (la demande) :

- « Nous ne pensons jamais aux goûts du public lorsque nous programmons des spectacles, d’ailleurs nous sommes là pour leur faire découvrir des choses nouvelles. »

Responsable des relations publiques de la Maison de la Danse à Lyon,  
interviewée dans le cadre d’un mémoire de recherche  
du Master Management des Organisations Culturelles, Université Paris-Dauphine, 2005.

- « Je me souviens, la première fois qu’on a fait une série de Dvorak, les gens n’étaient même pas capables de répéter son nom. Le premier Bruckner qu’on a joué, les gens avaient une peur bleue de ça. Ils disaient : “Mon dieu ! Ca va être long”. Mais ils sont sortis enchantés. On est responsable de ce qu’on donne au public. »

Un directeur d’orchestre symphonique interrogé par Lacroix et Jossifort (1996, p. 172).

- « Je ne crois pas au marketing au moment du choix des sujets. Ce n’est pas cela qui doit guider l’envie de faire un film, sinon c’est triste. On fait de mauvais films en faisant ce genre de raisonnement. »

Marc Missionnier, producteur, Fidélité Production, cité par Cailler (2008, p. 155).

- « Nos choix sont exigeants. Notre préoccupation est de vendre des livres que nous trouvons, et non pas d’éditer des livres qui se vendent. »

Bertrand Py, directeur éditorial d’Actes Sud ; [www.caractere.com](http://www.caractere.com), 12 oct. 2004.

- « J’ai l’habitude de dire que nous faisons des expositions d’abord pour nous, ce qui peut choquer certaines autorités de tutelle qui ne nous connaissent pas par ailleurs. Mais je pense que si cela nous passionne, il y a de fortes chances pour que cela intéresse également les gens du milieu et à partir de là il est tout à fait indispensable d’aménager des passerelles pour qu’un public plus large puisse accéder à ce moment que nous estimons fort. »

Xavier Douroux, codirecteur du centre d’art contemporain  
Le Consortium à Dijon, interviewé par Stéphanie Jeanjean  
dans *Hors d’œuvre*, journal de l’art contemporain en Bourgogne, n° 0, avril-juin 1997.

- « Les pièces populaires sont favorisées au détriment des œuvres qui pourraient, peut-être, procurer une expérience plus chargée de sens pour le public/.../ Laissons les programmeurs être libres de toute contrainte afin qu’ils puissent pleinement nous inspirer. »

Un ancien manager d’orchestre ; colloque du Forum européen  
des orchestres, 22-24 juin 2005, p. 40.

- « Je suis en guerre, en situation permanente de résistance, pour faire découvrir au plus grand nombre une certaine idée du cinéma, dont *a priori* ils ne veulent pas. Le combat est idéologique. »

Marin Karmitz, directeur du groupe MK2, *L’Entreprise* n° 223, mai 2004.

*minima* en limitant de fait la démarche marketing à la seule vente, c'est-à-dire la recherche de débouchés pour un produit ou service culturel donné, en s'appuyant généralement sur la communication et les relations publiques. C'est *de facto* l'approche la plus courante dans le champ culturel.

Une autre manière de penser la conjonction possible entre culture et marketing est de parier sur la possibilité d'associer une orientation vers l'offre concernant le produit central (création et sélection des œuvres et des talents) et une orientation vers le marché pour les autres éléments de l'offre globale de l'organisation culturelle (outils de communication et de médiation, services de confort, tarifs, canaux de distribution, etc.). Le concept de « marketing de l'offre » (Colbert, 2000 ; Evrard, 2004), assurant la primauté des décisions relevant de la production artistique et culturelle tout en revendiquant sa dimension marketing, vise à concilier deux démarches qui semblent inconciliables.

Cette vision du marketing des organisations artistiques comme un pur « marketing de l'offre » souffre toutefois de plusieurs limites :

- sur le plan des motivations individuelles, il est raisonnable de penser que l'artiste (ou le directeur artistique) n'est pas insensible au succès et cherche à plaire, à son public, à ses pairs, à ses bailleurs de fonds, ce qui l'entraîne souvent et à des degrés divers à intégrer, selon un processus plus ou moins conscient et formalisé, les attentes de « ses » marchés au cœur de sa création<sup>1</sup> ;
- si la représentation d'un processus créatif « individuel et inspiré » domine encore l'imaginaire du champ culturel (Heinich, 2005), les sociologues ont montré que l'œuvre est au contraire une création collective fondée sur la coopération d'un grand nombre d'acteurs aux intérêts divers, en particulier commerciaux (Becker, 1982) ;
- enfin, si le formatage à des fins commerciales du processus créatif lui-même semble très aléatoire, il est en revanche aisé au producteur ou diffuseur de ne sélectionner que les projets *a priori* les plus vendeurs et les moins risqués. Sans intervenir directement sur les contenus, cette pratique n'en conduit pas moins à terme à mettre la création au pas du marché.

---

1. Le « Club des 13 », réunissant des professionnels du cinéma, explique par exemple l'autocensure qui règne au moment de la phase d'écriture du film afin de se conformer aux attentes normatives des différentes commissions susceptibles d'aider à la fabrication du film (Club des 13, 2008).

En outre, on observe dans le champ culturel l'existence de nombreuses entreprises (notamment mais pas uniquement dans l'industrie) ayant développé des processus plus ou moins formels de formatage de leurs produits culturels en fonction des cibles visées (dans les domaines de la télévision et du film commercial, de la musique de variété, de la littérature sentimentale, des spectacles musicaux « grand public », etc.).

### ► Une approche hybride du marketing

Le secteur culturel ne se caractérise pas par un modèle unique de marketing. On y trouve aussi bien des organisations que l'on pourrait qualifier d'avant-garde (Chiappello, 1998), revendiquant, pour leurs choix artistiques, éditoriaux ou de programmation, une indépendance farouche à l'égard du marché dans une logique de pur « marketing de l'offre »<sup>1</sup>, que des organisations plus ouvertement « commerciales », c'est-à-dire cherchant à ne produire ou sélectionner que des œuvres commercialement peu risquées et promises au succès public. Entre ces deux modèles, la majorité des organisations culturelles adopte en réalité une approche hybride proposant un portefeuille d'œuvres et de projets diversifiés, mariage de produits plus ou moins calibrés pour un large public et de programmes plus confidentiels, dans une double logique économique et culturelle de *compensation*.

Le caractère plus ou moins « avant-gardiste » ou « commercial » d'une organisation culturelle dépend d'abord de son identité et des missions qui en découlent (primauté accordée au projet artistique ou aux attentes des publics en matière de contenu culturel), de sa taille (une taille conséquente entraîne un besoin de financement élevé qui encourage des choix plus « commerciaux ») et de ses ressources (une part importante de subventions publiques dans le budget de fonctionnement favorise le repli sur le projet artistique et la prise de risque). Mais le plus souvent, l'organisation culturelle adopte une posture duale (à l'avant-garde pour certains projets et plus commerciale pour d'autres) dans un souci de mutualisation des risques financiers, mais aussi de transfert de notoriété entre les projets ou les œuvres les plus consensuels et les autres<sup>2</sup>.

1. Par exemple, un théâtre de danse centré sur l'innovation radicale ou une maison d'édition éditant, selon la formule d'Alain Robbe-Grillet, des livres écrits « non pas pour mais contre le public » (Geoffroy-Bernard, 2000)...

2. C'est ainsi que les spectateurs venus écouter les très populaires *Smashing Pumpkins* au festival d'été de La Route du Rock 2007, ont pu découvrir au même programme des groupes plus confidentiels comme *The Besnard Lakes* ou *Final Fantasy*...

Il faut se garder d'opérer une analogie tentante mais simpliste entre le degré de « commercialisme » de l'organisation culturelle et la qualité de ses productions culturelles. Pour s'en convaincre, on peut à cet égard relever, dans le domaine audiovisuel, la place primordiale acquise par les séries télévisées américaines depuis les années 1990 : produit le plus « marketé » qui soit, la série américaine est aussi devenue l'un des genres fictionnels les plus innovants ainsi qu'une source d'inspiration pour de nombreux cinéastes contemporains<sup>1</sup>.

### *Une définition du marketing des arts et de la culture*

Quelle que soit l'orientation de l'organisation culturelle (avant-gardiste, « commerciale » ou entre les deux), le marketing est toujours *l'ensemble des outils dont dispose cette organisation pour susciter, de la part de ses publics, des comportements favorables à la réalisation de ses objectifs organisationnels*. L'outil central du marketing est *l'étude des publics* qui permet de décrire et comprendre leurs comportements, et donc d'œuvrer efficacement à la réalisation des buts que s'est fixée l'organisation.

#### ► Les objectifs poursuivis par le marketing

Le marketing permet à l'organisation culturelle d'atteindre ses objectifs, traduction opérationnelle de ses missions, mais aussi de participer à leur définition<sup>2</sup>. Dans les organisations artistiques et culturelles, les missions et objectifs sont multiples et s'inscrivent le plus souvent dans trois registres, artistique et culturel, social, financier :

- dans le registre artistique et culturel, les missions premières découlent foncièrement de la nature de la production – création, conservation, diffusion – assortis d'objectifs qualitatifs fréquents de qualité et de réputation ;
- dans le registre social, on trouve le plus souvent une double mission d'éducation (favoriser la découverte, l'apprentissage et l'appréciation esthétique) et d'accessibilité (ouvrir l'accès au plus grand nombre en travaillant les conditions matérielles et psychologiques de l'expérience culturelle) ;

---

1. Les très sérieux *Cahiers du Cinéma* lui ont d'ailleurs réservé un numéro spécial d'anthologie au titre éloquent : « Séries, l'âge d'or » (juillet 2003).

2. La définition des missions décrit ce que fait l'organisation, qui elle sert et ce qu'elle entend accomplir. Eminemment stratégique, elle est suffisamment large pour pourvoir la stabilité nécessaire à l'action et suffisamment spécifique pour permettre de définir des objectifs clairs, qui en sont la déclinaison tactique, eux-mêmes étant déclinés en buts au niveau opérationnel.

- enfin, dans le registre financier, les objectifs concernent la simple survie pour la plupart des organisations, le niveau d'autofinancement (pour de nombreuses organisations à but non lucratif) ou encore la rentabilité, voire la maximisation du profit, pour les organisations du secteur marchand.

La traditionnelle primauté du registre artistique et culturel signifie en pratique que les registres sociaux et financiers ne sont mobilisés que dans un second temps de la réflexion stratégique. Le danger pour l'organisation culturelle est de voir ses missions culturelles s'effacer peu à peu derrière la seule logique de séduction (des publics, des tutelles, des médias) propre aux objectifs de nature sociale et financière. C'est la raison pour laquelle une bonne politique marketing, dans le champ culturel comme ailleurs, commence toujours par une réflexion approfondie sur l'identité de l'organisation, son métier, ses missions et objectifs liés, ainsi que l'organisation du travail permettant de les remplir.

► Les outils du marketing

Les outils dont dispose une organisation pour mener à bien une politique marketing efficace (c'est-à-dire renforçant les objectifs organisationnels) concernent quatre grands domaines d'intervention qu'on a coutume d'articuler comme suit (figure 2.1) :

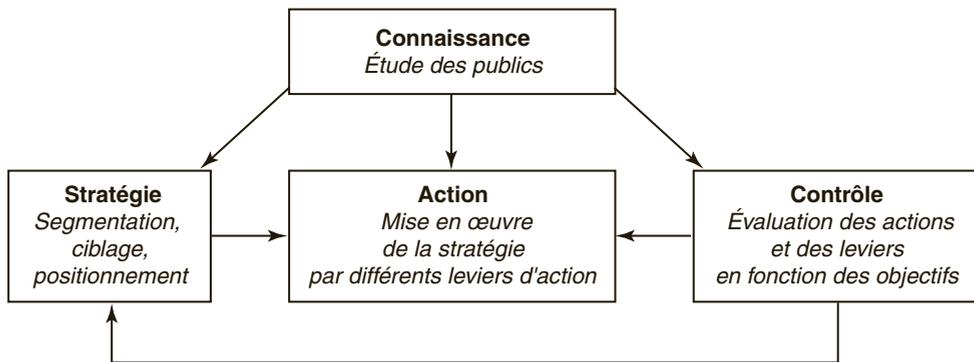


Figure 2.1 – Les outils du marketing

Premier outil, la *connaissance des publics* est la pierre angulaire du marketing. Les études de public (chapitre 4) viennent irriguer l'ensemble des outils du marketing :

- les choix stratégiques (ex. : segmentation) se nourrissent de la description précise des divers types d'audiences ;

© Dunod – La photocopie non autorisée est un délit

- les leviers d'action pour mettre en œuvre les choix stratégiques sont adaptés aux caractéristiques des publics (déterminées par enquêtes) auxquels ils s'adressent ;
- les outils de test ou de contrôle de ces actions relèvent directement de la sphère des études.

Deuxième outil, plus conceptuel, la définition d'une *stratégie marketing*, nourrie par la connaissance des publics, se fonde pour sa part sur quatre éléments :

- la *segmentation* des publics, c'est-à-dire le découpage du public en groupes homogènes (ou segments). Il s'agit ici, de reconnaître la diversité des publics auxquels s'adresse l'organisation, et donc la nécessité d'aborder chaque segment de public avec un langage adapté ;
- le choix éventuel de segments en tant que *cibles* prioritaires à atteindre, ce qu'on appelle le *ciblage* ;
- le *positionnement* de l'organisation et de son offre : il s'agit d'occuper, dans l'esprit du public cible, une place spécifique, attractive et si possible distincte de celle des concurrents ;
- enfin, la définition d'*objectifs* qualitatifs et quantitatifs précis par cible.

La phase d'*action* (troisième outil) est l'occasion de traduire la stratégie de manière opérationnelle en mettant en œuvre divers leviers d'action dont la combinaison (supposée cohérente) constitue ce qu'on appelle un *mix marketing*. On distingue généralement les leviers concernant l'offre elle-même (offre centrale et offre périphérique), les prix de ses différentes composantes, la communication, la distribution ou la diffusion des produits et services. Chaque levier d'action, théoriquement adapté aux cibles visées grâce à la connaissance des publics donnée par les études, permet d'agir sur leur attitude et leur comportement (d'achat, de fréquentation, d'apprentissage, de prescription, de subvention, etc.) dans un sens favorable à la réalisation des missions de l'organisation culturelle.

Enfin, le domaine du *contrôle* (quatrième outil) cherche à mesurer l'impact affectif, cognitif et comportemental des différents leviers d'actions. Les résultats de tels contrôles viennent nourrir la stratégie marketing (ex. : repositionnement d'un équipement culturel) et sa mise en œuvre (modification de la politique tarifaire) en soulignant les corrections à leur apporter.

Ces domaines d'intervention doivent être mis en œuvre de façon stratégique dans une activité dite de planification marketing ou marketing management, dont la section suivante décrit les grands principes.

## Comment déterminer la stratégie marketing d'une organisation culturelle ?

En raison des spécificités du champ culturel, notamment des produits, du comportement des consommateurs et des organisations, la conception de la stratégie marketing doit commencer par une réflexion approfondie sur le projet de l'organisation culturelle qui peut ensuite être mis en œuvre dans un plan marketing, document formel qui présente la stratégie marketing.

### *Des stratégies plus émergentes que planifiées*

Peu d'organisations culturelles proposent un marketing planifié et abouti. Seules les *majors* des industries culturelles et quelques grosses institutions à but non lucratif élaborent un plan marketing, à la fois parce qu'elles ont la connaissance de l'utilité de l'outil, mais aussi les ressources humaines et financières pour le mettre en œuvre. À l'inverse, la majorité des organisations culturelles n'ont pas de plan marketing tangible, soit parce qu'elles méconnaissent ou refusent l'outil – c'est souvent le cas en France des petites et moyennes organisations culturelles publiques – soit parce qu'elles ne possèdent pas les ressources leur permettant de faire – c'est le cas de l'ensemble des micro-organisations culturelles, dont est peuplé majoritairement le champ<sup>1</sup>. La plupart des organisations culturelles mettent en œuvre une stratégie marketing de manière émergente au sens de Mintzberg (1978)<sup>2</sup>, c'est-à-dire au fur et à mesure de décisions et d'actions qui leur semblent opportunes le moment venu mais qui ne sont pas réfléchies et planifiées dans une politique d'ensemble. Les outils de relations avec les publics existent toujours, même *a minima* (un site Internet, une affiche, une politique de prix différenciée...).

- 
1. En France, environ 90 % des entreprises culturelles ont moins de 10 salariés. À titre d'exemple, dans le secteur de l'audiovisuel français : 51 % des entreprises de distribution de films pour le cinéma ont moins de 3 salariés, et ce chiffre est de 73 % pour les entreprises de production de films cinématographiques (source : *Notes statistiques du DEPS*, ministère de la Culture, n° 16, janv. 2006).
  2. Mintzberg (1978) distingue la stratégie délibérée de la stratégie émergente. Cette dernière peut être définie comme un ensemble non planifié de comportements cohérents qui aboutissent à la situation présente.

Mais, la définition claire d'une stratégie, son opérationnalisation rigoureuse et le contrôle de ses résultats, la mobilisation d'études et d'outils fiables d'aides à la décision et au contrôle, constituent des objectifs inatteignables pour la plupart des organisations. Pour autant, ces stratégies marketing émergentes sont le plus souvent très créatives, typiques des PME innovantes, tirant parti de la petite taille de l'organisation, de sa flexibilité et de sa proximité avec un public généralement restreint (Fillis, 2004).

En outre, lorsque le marketing s'exerce dans les plus grandes organisations, celui-ci n'est pas, le plus souvent, le fait d'un seul département. En effet, dans une stratégie orientée vers les différents publics de l'organisation, le marketing ne peut pas être localisé dans une unité de la structure, mais doit résulter d'un ensemble de compétences diverses et complémentaires largement disséminées au sein de l'entreprise culturelle. Par exemple, les meilleures pratiques en la matière des grands musées d'art anglophone montrent que le marketing relève à la fois des départements Éducation, Communication, Développement des ressources (*Fundraising* ou *Membership*), Accueil (*Visitor Services*), mais aussi des départements scientifiques de Conservation, et même parfois Informatique (intégrant alors les *web managers*) et Sécurité (intégrant les agents de surveillance), l'ensemble de ces acteurs travaillant en équipe par projets. Dire qu'il y a du marketing dans tous ces départements ne signifie pas qu'une quelconque « logique commerciale » aurait « infiltré » l'ensemble de l'établissement ou encore qu'il faudrait systématiquement embaucher des gestionnaires sur l'ensemble des postes concernés... C'est avant tout une manière de prendre conscience du fait que l'ensemble du personnel, avec les compétences propres de chacun, contribue à une même mission globale : les bonnes relations du musée avec ses publics afin de remplir au mieux ses objectifs. Ce qui implique une double nécessité : celle de reconnaître cette responsabilité partagée (alors que bien souvent le cloisonnement étroit des départements les empêche de se penser « reliés »), et bien sûr celle d'agir en toute cohérence.

Les niveaux d'apprentissage du marketing, divers suivant les contextes, semblent varier en fonction de plusieurs facteurs : la nature de l'activité artistique et culturelle, le statut juridique, le mode de gestion, la taille... Concernant l'activité, la typologie de Mayaux (1987) se vérifie encore souvent, et trois domaines du champ culturel peuvent être ainsi distingués selon leur maturité d'utilisation des techniques marketing, de faible à forte : le spectacle vivant, les arts plastiques et le patrimoine, les industries culturelles. Dans une perspective mondiale, la macro-culture de ces organisations, c'est-à-dire leur proche environnement politique, économique et culturel, souvent la culture nationale, apparaît comme un autre facteur très déterminant (encadré 2.2).

### Encadré 2.2 – L'apprentissage élevé du marketing culturel dans les pays de culture anglophone

C'est dans ces pays – États-Unis, Royaume-Uni, Canada, Australie – que s'est principalement développée la théorisation du marketing de la culture, avec de nombreux ouvrages et articles académiques sur le sujet depuis les années 1980 – on recense plusieurs dizaines de manuels sur tout ou partie du sujet. De surcroît, les équipes dirigeantes des organisations artistiques et culturelles de ces pays, sensibilisées ou formées au management, font souvent preuve d'un grand pragmatisme dans leur action et d'une volonté de progresser en utilisant tous les outils qu'elles jugent utiles, au premier rang desquels le marketing. Elles échangent facilement entre elles et avec la communauté professionnelle environnante sur leurs pratiques qu'elles formalisent de façon significative. Les conseils d'administration de ces organisations intègrent des membres qualifiés en marketing et en finance pour les évaluer et les conseiller. Elles travaillent par ailleurs étroitement en collaboration avec des consultants et des chercheurs en marketing culturel des universités de leur territoire.

### *Un marketing de projet*

Dans le champ culturel, la stratégie marketing s'inscrit dans la stratégie générale de l'organisation par la notion de projet, tel qu'issu de la définition des missions et partagé avec des parties prenantes.

À la pluralité de missions et d'objectifs corollaires de l'organisation artistique et culturelle répond une pluralité de publics intéressés par sa production : amont (les financeurs publics et privés : organes de tutelle, investisseurs, mécènes), latéraux (les artistes et organisations professionnelles proches, les entreprises partenaires dont les parrains et mécènes qui ne siègent pas au conseil d'administration, les fournisseurs), intermédiaires (diffuseurs, médias, autres prescripteurs comme les écoles, les voyagistes, les offices de tourisme, etc.), aval (les consommateurs). L'accomplissement de ces missions et la réalisation des objectifs en lien avec cet environnement impliquent la définition d'une stratégie marketing planifiée et opérationnalisée par le marketing mix. Compte tenu de la pluralité des missions et des objectifs de l'organisation artistique et culturelle, et par conséquent des publics de son environnement, la formulation de la stratégie marketing appelle une approche en mode projet, visant à toucher et à rassembler ces publics, en en faisant des parties prenantes. Les nombreuses organisations de petite taille qui peuplent le champ culturel privilégient spontanément cette approche entrepreneuriale. L'encadré 2.3 propose un exemple typique de l'approche projet de la stratégie marketing d'un produit culturel.

**Encadré 2.3 – L'Éléphant du Sultan :  
mission accomplie pour Artichoke Productions,  
ou la petite histoire de la grande réussite d'un projet impossible**

En 1999, quand on a commencé à travailler sur l'idée de faire venir Royal de Luxe au Royaume-Uni, tout le monde nous a dit que c'était impossible. Impossible parce que, en Grande-Bretagne, bien que nous fermions les portes du centre-ville de Londres pour des visites d'État, pour des événements politiques et parfois même pour des performances sportives, nous ne le faisons pas pour l'art. Impossible parce que le coût était énorme. Impossible parce que malgré le fait que Royal de Luxe avait déjà monté quatre shows de leur série *La Saga des Géants*, ils ne s'étaient jamais produits dans une capitale. Et impossible parce que la Grande-Bretagne a toujours été prudente en ce qui concerne les événements dans les espaces publics, et nous craignons que les contraintes imposées par les autorités soient trop restrictives pour permettre au projet de fonctionner.

Sept ans après, il semble que l'impossible est possible après tout. En mai 2006, le magnifique show de Royal de Luxe, a été vu dans toute sa splendeur au cœur de Londres. Plusieurs milliers de personnes envahissaient le centre de Londres pour assister à un moment de magie théâtrale d'un genre qu'ils n'avaient jamais vu auparavant. [...] Pour la toute première fois, des espaces auparavant considérés comme *out-of-bounds* ont été réclamés par des artistes et par leurs publics. [...] L'Éléphant du Sultan n'aurait simplement jamais eu lieu sans la collaboration sans précédent de nombreuses personnes et organisations qui ont rejoint le projet très tôt et ont travaillé avec nous pour faire de notre rêve une réalité. Certains ont donné de l'argent, d'autres du temps, leur expertise, des ressources. Chacun – depuis les institutions, les autorités locales, les transporteurs jusqu'à nos partenaires dans la Police, Royal Parks et les médias, parmi d'autres – partageait le désir de donner Londres à sa population pour un moment et la certitude que Londres méritait de voir le travail spectaculaire de Royal de Luxe.

Source : extrait traduit de Nicky Webb & Helen Marriage, Producteurs,  
« The Sultan's Elephant : Mission accomplished », *Artichoke News*, sept. 2006.

Le marketing de projet s'appuie sur les réseaux du champ culturel et spécifiquement de l'organisation qui porte le projet. L'identification des acteurs et de leur rôle, des relations qu'ils nouent, de la structure réticulaire elle-même et de son mode de régulation, est cruciale pour définir la meilleure stratégie de mise en marché. Autrement dit, à cause d'un environnement hautement relationnel, la stratégie

marketing appelle fondamentalement un marketing relationnel bien plus que transactionnel. Alors que ce dernier est focalisé sur l'acte de vente, le marketing relationnel vise à établir, maintenir et développer des réseaux, des relations et des interactions avec les clients et les autres partenaires, à un certain niveau de profit, de manière à ce que les objectifs des parties se rejoignent, et ce par un échange mutuel et l'accomplissement de promesses (Gummesson, 1994). Le profit est entendu ici sous de nombreuses formes, qui ne sont pas seulement monétaires, et qui ne se trouvent pas seulement à court terme. La fidélité et ce qu'elle implique – satisfaction, confiance, engagement, interdépendance – est centrale dans le développement des interactions. Dans les organisations artistiques et culturelles, le marketing relationnel consiste à relever ce double défi d'attirer et de garder des consommateurs tout en développant des relations de long terme avec de multiples parties prenantes (Rentschler *et alii.*, 2002). C'est là sans doute leur problématique stratégique majeure.

Dans son ouvrage consacré au marketing du spectacle vivant, Scheff Bernstein (2007, 17) dit ainsi la nécessité d'évoluer d'une approche marketing traditionnel *command-and-control* qui repose sur la vente à des consommateurs passifs à l'approche *connect-and-collaborate* qui veut que l'organisation collabore avec les consommateurs pour créer, délivrer et partager la valeur. Dans le patrimoine par exemple, cette approche commence à être activement utilisée pour attirer et fidéliser les différents segments de visiteurs, et en faire si possible des « amis » ou des « membres » mécènes ou bénévoles. En Amérique du Nord, au Royaume-Uni ou en Australie par exemple, des espaces d'adhésion toujours présents dans les halls d'entrée des lieux culturels invitent à rejoindre leurs programmes, en déployant bannières et brochures affichant des slogans comme *Join the Friends and Support us, Come Join, Support, Make a gift...* Ces espaces sont un des points de départ d'une relation de plus en plus personnalisée<sup>1</sup> avec les publics qui ne sont plus captifs (Scheff Bernstein, 2007). Par ailleurs, les publics potentiels de chaque projet sont systématiquement identifiés, recensés sur des bases de données et sollicités. Ces programmes devraient tenter de s'approcher d'un *marketing one-to-one*, mais la plupart est loin d'y parvenir. En France, seules quelques puissantes institutions commencent à travailler ainsi (Opéra de Paris, musée du Louvre, Château de Versailles...), l'arrivée d'une nouvelle réglementation favorable au mécénat (loi Aillagon de 2003 et décrets suivants) ayant accéléré le mouvement. En effet le mécénat et le parrainage culturel en général, s'ils prennent des formes historiques

1. Voir dans le chapitre 6 l'exemple des *Royal Botanic Gardens* en Australie.

et juridiques différentes<sup>1</sup>, relèvent fondamentalement d'une logique partenariale qui fait appel au marketing relationnel (encadré 2.4).

**Encadré 2.4 – Mécénat et parrainage,  
ou comment faire des entreprises des partenaires de la culture**

Les facteurs clés de succès de ce partenariat résident d'abord dans la construction d'un réel échange social entre l'organisation culturelle et l'entreprise, qui permette la compréhension et la reconnaissance mutuelle de buts et de logiques d'actions profondément différents. Pour construire cet échange social, il y a plusieurs conditions : dépasser les peurs et les représentations stéréotypées qui les sous-tendent (*cf.* introduction), connaître et comprendre les motivations de l'autre, accepter une coopération de type complémentaire socio-économique où chacun garde son identité et ses valeurs mais où il y a compréhension de l'articulation entre individuel (création de valeur pour chacun) et collectif (création de valeur pour les deux) ; et non rêver toujours d'une rationalité de type communautaire caractérisée par une rationalité identitaire, une communauté de valeurs et d'objectifs (bien que celle-ci puisse dans certains cas exceptionnels être possible), source des quiproquos, etc. La visée intégratrice de la coopération ne doit pas être forcée. Il s'agit de cocréer de la valeur dans la différence par l'action, en générant du sens, mais en préservant l'autonomie de chacun, ce qui suppose de la confiance réciproque, de l'empathie, des ajustements mutuels.

Les facteurs clés de succès sont à chercher ensuite dans la formulation et la mise en œuvre stratégique et managériale de l'activité de mécénat, tant pour l'entreprise que pour l'organisation culturelle. Il faut une implication forte dans la relation et de la créativité dans l'échange, de la cohérence stratégique (congruence – *fit* ou *match-up* – dans la relation entre le projet culturel et l'activité du partenaire, bon éventail de relations, fidélité) et de l'organisation (processus de décision explicite, structure *ad hoc* en interne, évaluation).

Source : Gombault (2006 a).

1. En France, le parrainage est défini comme le soutien matériel apporté à une manifestation, à une personne, à un produit ou à une organisation en vue d'en retirer un bénéfice direct, tandis que le mécénat est le soutien matériel apporté, sans contrepartie directe de la part du bénéficiaire, à une œuvre ou à une personne pour l'exercice d'activités présentant un intérêt général. Le parrainage est assimilé à une opération commerciale et soumise à la TVA, tandis que le mécénat est assimilé à un don. À l'étranger, ces formes se regroupent souvent sous une seule, appelée *sponsorship*.

## *Le nécessaire effort de planification marketing*

Pour être utile, cette réflexion stratégique préalable doit ensuite idéalement s'inscrire dans un plan marketing.

### ► Structure générale

La planification marketing repose sur un exercice et un document formel intitulé « plan marketing » qui utilise les outils du marketing présentés à la section précédente. Il comprend cinq éléments : l'analyse de la situation ; la détermination des objectifs marketing ; la définition de la stratégie marketing qui comprend une réflexion sur les différentes stratégies à utiliser, le choix de la stratégie la plus appropriée, la détermination des marchés cibles et du positionnement ; la mise en œuvre de cette stratégie à travers un plan d'action qui comprend le *marketing-mix*, l'établissement du budget, un plan de recharge ; et enfin la description des moyens de contrôle. Ces éléments peuvent être présentés de la façon suivante dans une structure schématique du plan marketing :

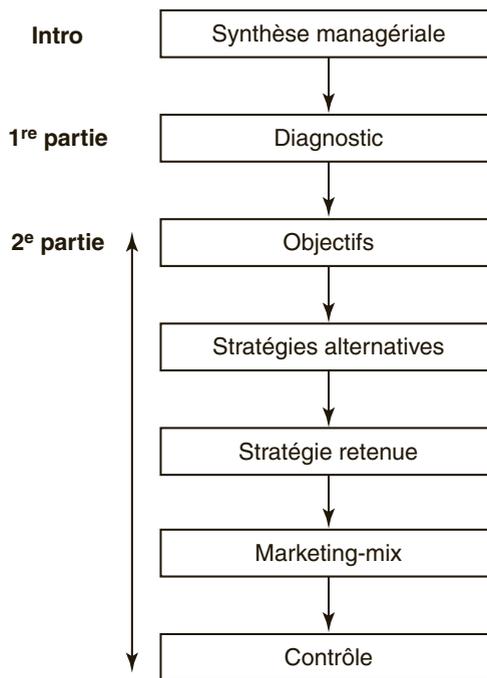


Figure 2.2 – Structure de la présentation du plan marketing

En introduction du plan marketing, la synthèse managériale présente les principaux éléments du plan marketing : problématique, synthèse du diagnostic, objectifs, stratégie retenue, grandes lignes du plan d'action. Le diagnostic comprend toujours deux volets : l'analyse et la formulation du diagnostic. Les objectifs doivent être définis sous forme de buts qualitatifs et quantitatifs, planifiés dans le temps. Pour répondre à ces objectifs, deux ou trois stratégies alternatives doivent être examinées, en précisant les avantages et les inconvénients de chacune. Le choix de la stratégie retenue doit être justifié, puis la stratégie est définie. Elle doit être nommée, qualifiée, explicitée – par exemple une stratégie de croissance – et décrite en termes de segmentation, ciblage et positionnement. Elle doit ensuite être opérationnalisée par le *marketing-mix*, qui intégrera la budgétisation et la planification des actions. Enfin, des actions de contrôle doivent être prévues. La périodicité du plan dépend de son objet : le plus souvent annuel, il peut aussi être de courte durée, pour un événement ponctuel, ou de longue durée pour un projet pluri-annuel.

### ► Le diagnostic

Le diagnostic consiste à analyser la correspondance entre les éléments de l'environnement issus d'une analyse dite « externe » et les capacités de l'organisation issue d'une analyse dite « interne », afin de définir les principales orientations stratégiques. Dans la logique majoritairement d'offre du marketing culturel, il est plus judicieux de commencer par l'analyse interne. Celle-ci consiste à évaluer, en fonction des missions de l'organisation culturelle, le projet culturel lui-même et ses ressources (finance, marketing, organisation, ressources humaines). L'analyse externe requiert quant à elle d'analyser quatre grands volets : le macro-environnement (politico-légal, économique, socioculturel, technologique, toute autre caractéristique), la demande (taille, évolution et segments du marché, représentations, attentes et comportements des publics), la concurrence (objectifs, stratégies marketing, résultats) et les intermédiaires qu'on requalifiera ici de partenaires existants et potentiels (points de congruence).

L'analyse externe, notamment du macro-environnement et de la demande, revêt une importance particulière dans le contexte actuel où les conditions de la

production culturelle, modifiées par la globalisation, des changements technologiques majeurs et l'instrumentalisme des politiques publiques<sup>1</sup>, transforment fortement la consommation<sup>2</sup> (Throsby, 2008). La concurrence requiert également de l'attention, d'abord parce qu'elle augmente la taille du marché en le stimulant, ensuite parce qu'elle aiguisé la compétitivité des concurrents, au bénéfice des publics qui voient leurs besoins mieux pris en compte, ce que doit aussi faire un marketing de l'offre. Or, si les industries culturelles sont parfaitement familières de l'exercice (comme Amazon qui a bouleversé l'intensité concurrentielle de l'industrie du livre), les organisations à but non lucratif, notamment publiques, ont du mal à considérer la concurrence, soit qu'elles préfèrent l'ignorer dans une posture de principe selon laquelle elles ne se situent pas dans une logique concurrentielle, soit qu'elles la sous-estiment dans son impact sur leurs propres activités. Or, même indirecte du fait de l'unicité de l'offre des produits culturels la concurrence que rencontrent les organisations artistiques et/ou culturelles est très intense, à cause d'une offre pléthorique et toujours croissante à laquelle la demande ne répond pas dans les mêmes proportions.

La synthèse de l'analyse interne et externe permet de formuler un diagnostic. Quelle que soit la méthode utilisée, la synthèse doit faire apparaître une adéquation entre les capacités de l'entreprise et les éléments d'environnement, afin de dégager les principales orientations stratégiques. Dans la classique méthode SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*), elles apparaissent par le repérage des forces et les faiblesses de l'entreprise (analyse interne) et leur confrontation avec les opportunités et les menaces que recèle l'environnement (analyse externe).

Un bon diagnostic doit être à la fois :

- clair dans l'information et la démonstration qu'il pourvoit ;
- dynamique, en ne se limitant pas à une description de la situation mais en l'expliquant ;
- opérationnel par la proposition de pistes d'actions possibles sous contraintes, dont les moyens disponibles (figure 2.3).

1. Qui en fait des industries créatives, voir chapitre 1.

2. Voir les chapitres 3 et 4.

FORCES	FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Des missions claires centrées sur la préservation de l'identité de la culture vietnamienne.</li> <li>• Une collection privée d'objets de très grande valeur issus de tous les groupes ethniques vietnamiens qui attire (de 37 000 visiteurs en 1998 à 165 000 visiteurs en 2005).</li> <li>• Une muséographie bien organisée, éclairée et accessible (3 langues, vietnamien, anglais, français).</li> <li>• Une architecture attractive présentant les caractéristiques particulières de la vie quotidienne des groupes ethniques au Vietnam.</li> <li>• Un personnel très qualifié (experts des différents groupes ethniques).</li> <li>• L'initiation d'une stratégie marketing pour attirer les visiteurs, focalisée sur l'expérience des visiteurs.</li> <li>• Plusieurs services : site internet, visites guidées et autres services en 3 langues.</li> <li>• Un projet de présenter les autres cultures et civilisations d'Asie du Sud-Est (45 % des visiteurs du VME sont étrangers dont une proportion significative de Japonais et de Coréens).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un manque de financement.</li> <li>• Un manque d'autofinancement (financement trop dépendant des publics amont, publics comme privés).</li> <li>• Un éloignement de l'emplacement du site : à 8 km du centre d'Hanoï, le musée est moins accessible que ses concurrents situés au centre.</li> <li>• Des difficultés à attirer les visiteurs malgré la collection.</li> <li>• Un manque d'expérience du marketing des musées.</li> <li>• Une taille insuffisante du département marketing.</li> <li>• Une absence d'études des publics.</li> </ul>
OPPORTUNITÉS	MENACES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La croissance du tourisme étranger au Vietnam.</li> <li>• L'intérêt des touristes et des professionnels du patrimoine pour l'unicité de la culture vietnamienne.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Une concurrence intense de musées petits, moyens et grands situés à Hanoï ou Ho Chi Minh. Ces musées, plus accessibles que le VME, présentent des expositions spécifiques sur l'histoire et les arts du Vietnam.</li> <li>• Une nouvelle politique gouvernementale autorisant les individus ou les organisations à ouvrir des musées ou des galeries à statut privé. Croissance corollaire des galeries.</li> </ul>
<p><b>Diagnostic :</b> la mission centrale de préserver l'identité culturelle vietnamienne et sa formidable collection constituent le socle du développement du musée. Le VME a initialement déployé une stratégie marketing visant à améliorer l'expérience de la visite pour les publics, en privilégiant la muséographie et différents services dont Internet, afin de construire la fréquentation. Cependant, dans un environnement favorable mais très concurrentiel, pour toucher un marché plus large et assurer la viabilité financière du musée, des études marketing sont fortement recommandées afin de mieux programmer les décisions en adéquation avec les caractéristiques et attentes des différents publics potentiels<sup>1</sup>.</p>	

1. Pour plus de détail sur les recommandations issues du diagnostic du *Vienam Museum of Ethnology*, voir le travail de Le (2007).

Source : adapté de Le (2007).

Figure 2.3 – Le diagramme SWOT : l'exemple du *Vietnam Museum of Ethnology*

### ► La définition de la stratégie

La stratégie marketing doit être définie en termes de segmentation et de ciblage puis de positionnement.

- *Segmentation et ciblage : définir les publics cibles*

Segmenter un marché, c'est déterminer sa structure du point de vue du public : existe-t-il sur un marché (le roman contemporain, le cirque ou le rock indépendant) des groupes homogènes de consommateurs (ou segments) en termes d'attentes et de comportements ? Autrement dit, peut-on établir une typologie valide des publics dans leur rapport à l'offre ? La question posée par la segmentation est théoriquement fondamentale puisqu'elle invite l'organisation culturelle à dépasser une vision « magique » de la culture (celle de la rencontre avec l'œuvre sur le mode de la « révélation » immédiate et universelle) pour réfléchir aux variables qui influencent les pratiques culturelles et donc les structurent, les différencient.

Les critères de segmentation usuels des marchés culturels renvoient aux variables qui discriminent le plus les comportements de consommation culturelle<sup>1</sup>. On peut distinguer à cet égard :

- les caractéristiques sociodémographiques et géographiques : âge, sexe, situation familiale, niveau de diplôme, catégorie socioprofessionnelle, lieu d'habitat, pays d'origine, etc. On peut par exemple segmenter le public des sites patrimoniaux selon l'origine géographique : publics local, régional, national, international ;
- les caractéristiques psychographiques et psychologiques : personnalité, style de vie, valeur, orientation visuelle et verbale, motivation intrinsèque/extrinsèque, implication, besoin de stimulation, recherche de sensations, tendance romantique/classique (Bourgeon, 1994 ; Bourgeon et Filser, 1995). Plus rare car plus complexe à mettre en œuvre, une segmentation psychographique ou psychologique n'en est pas moins pertinente : le public du théâtre contemporain ou celui des essais politiques ou philosophiques pourrait par exemple être segmenté en fonction des valeurs personnelles ;
- les variables décrivant la relation individuelle à l'offre culturelle : bénéfices recherchés, goûts et préférences, expertise, niveau d'achat ou de fréquentation. Par exemple, le Centre national de la cinématographie segmente le marché des spectateurs de cinéma en distinguant les occasionnels (moins d'un film par mois), des réguliers (plus d'un film par mois mais moins d'un par semaine) et des assidus (au moins un film par semaine).

1. Voir chapitre 3.

Seule une démarche rigoureuse de segmentation permet d'assurer la pertinence théorique d'une segmentation, c'est-à-dire sa capacité à définir des segments homogènes quant aux individus qu'ils regroupent, mais aussi hétérogènes que possible entre eux. Il est également important de s'assurer que les segments définis sont accessibles, par les médias ou la distribution notamment. Par exemple, une segmentation du marché de la musique actuelle par préférences pour les genres musicaux produit des segments très accessibles par les distributeurs puisque les radios, les revues, les sites Internet, les salles de concert, etc., sont eux-mêmes largement spécialisés par genre.

La démarche de segmentation s'applique de la même façon aux autres marchés relationnels amont, latéraux et intermédiaires de l'organisation culturelle. L'important reste toujours de ne pas préjuger de l'homogénéité du public en question, mais de l'appréhender au contraire dans ses différences.

Théoriquement, une démarche de segmentation précède toujours le choix des cibles, puisque celles-ci sont choisies parmi les segments existants sur le marché. Seul un segment homogène constitue en effet une cible pertinente et utile pour l'organisation culturelle. Pratiquement, rares sont cependant les organisations culturelles qui segmentent de manière formalisée et rigoureuse leur marché. Les cibles qu'elles définissent trahissent néanmoins une segmentation implicite du marché. Lorsque le label de rock français at(h)ome distingue parmi ces cibles les amateurs de pop-rock, de chanson festive, de punk et de métal, il choisit implicitement (et avec raison) de segmenter le marché des amateurs de rock français selon leur préférence pour un genre musical. Quand le festival d'été La Route du Rock choisit d'adjoindre aux concerts du Fort de Saint-Père des sessions plus intimistes au Casino ou sur les plages de Saint-Malo, il adopte implicitement une segmentation des festivaliers en fonction de leur préférence en matière d'expérience de la musique *live* (communion avec la foule, intimité d'une petite salle, décontraction sur le sable...).

Les cibles sont généralement choisies parmi les segments en fonction de plusieurs critères :

- la nature du projet artistique : c'est l'identité artistique de l'organisation et de son projet qui dicte en premier lieu les cibles prioritaires de l'organisation culturelle ;
- les missions de l'organisation, et notamment ses missions de service public qui peuvent imposer certaines cibles au nom de la démocratisation culturelle (public local, public défavorisé, public scolaire, etc.) ;
- la rentabilité escomptée des segments : les entreprises de l'industrie culturelle définissent généralement un plan de conquête progressif du public, partant du

« cœur de cible » (le public *a priori* acquis), puis élargissant progressivement les cibles par cercles concentriques vers les cibles secondaire (prête à se laisser convaincre), tertiaire, etc. Lorsqu'une cible a été atteinte, une cible plus éloignée est alors visée, capitalisant sur la notoriété, la réputation et/ou le succès déjà acquis.

Une fois les cibles définies, l'étape stratégique suivante est de positionner l'organisation et son offre auprès de ces cibles.

- *Le positionnement : dégager un avantage concurrentiel*

On distingue le positionnement voulu par l'organisation, c'est-à-dire la représentation qu'elle veut donner à l'extérieur (au marché), et le positionnement perçu, c'est-à-dire la représentation que les publics construisent effectivement. Pour bien comprendre la notion de positionnement perçu, il faut partir de l'image d'un produit, comprise comme un ensemble de caractéristiques de toutes natures (objectives ou symboliques) que le public lui attribue. Le positionnement perçu est alors l'ensemble des traits saillants et distinctifs de l'image, c'est-à-dire de ceux qui permettent au public de situer le produit dans l'univers des produits analogues et de le distinguer des autres. En d'autres termes, c'est une représentation simplifiée, réductrice, comparative et distinctive du produit. Le positionnement d'un produit comporte généralement deux volets complémentaires : l'identification, c'est-à-dire la catégorie à laquelle il est rattaché dans l'esprit du public, ou en d'autres termes son univers de référence, et la différenciation, c'est-à-dire une (ou plusieurs) particularités du produit qui le distingue(nt) des autres produits de même catégorie.

Le positionnement voulu cherche à contrôler le positionnement perçu, en travaillant sur ces deux volets. Les principaux axes d'identification et de différenciation du produit culturel se trouvent dans ses qualités objectives, ses attributs imaginaires, affectifs ou symboliques, mais aussi dans la « cible visée » par ce produit (c'est-à-dire le groupe de personnes auquel il est censé convenir particulièrement). Les atouts potentiels du produit considéré, les attentes du public, le positionnement des concurrents, sont des critères de choix du positionnement, auxquels les études de marché peuvent utilement contribuer. Plusieurs types de positionnement sont identifiables dans le champ culturel : par le genre, par la programmation, par les artistes, par le charisme du directeur, par le lieu et les services du lieu, par l'expérience proposée, par l'image et la réputation, par la marque, par la qualité ou par le prix, par l'utilisateur du produit ou la cible, par la concurrence, par les multiples attributs du produit ; ci-dessous plusieurs de ces types sont illustrés. À noter : une même organisation culturelle ou un même produit culturel peut, avec des positionnements différents, attirer des publics différents (encadré 2.5).

### Encadré 2.5 – Exemples de positionnement couramment utilisés par les organisations culturelles

---

- Le positionnement **par le genre** : dans les années 1990, le label discographique Melankolic (sous-titré : *glad to be sad*) affirme nettement, par le sens et l'orthographe de son nom et par son slogan, son territoire musical : les sonorités urbaines dépressives, soit le *trip hop*.
- Le positionnement **par la marque** : le positionnement publicitaire du film américain *Signs* de M. Night Shyamalan (un *thriller* de science-fiction de 2002) est notamment porté par deux marques complémentaires : l'affiche mentionne « le réalisateur du *Sixième sens* », évoquant ainsi un film fantastique et un gros succès au box-office international, et l'acteur Mel Gibson, star spécialisée dans les films d'action.
- Le positionnement **par la cible** : en 2002, l'affiche de la nouvelle saison du Théâtre Silvia Monfort affirmait : « Le 15<sup>e</sup> a son théâtre... », manière pour ce théâtre parisien excentré de s'ancrer dans son quartier en visant une population locale.
- Le positionnement **par la programmation** : c'est notamment le cas des musées qui basent le plus souvent leur identité de marché sur la nature de leurs collections (Musée de la Vie Romantique, Musée de la Chasse et de la Nature...).
- Le positionnement **par le type d'expérience proposée** : la « Folle journée de Nantes », comme les « BBC Proms », fondent leur positionnement sur la dimension ludique, conviviale et anticonformiste de leur approche du concert de musique classique.
- Le positionnement **par la différenciation** directe des concurrents : le slogan du circuit d'exploitation cinématographique MK2 « Une autre idée du cinéma » lui permet implicitement de se positionner sur un créneau art et essai moins bien servi par ses concurrents directs Pathé, Gaumont ou UGC.

Le positionnement est au cœur de la stratégie marketing des organisations artistiques et culturelles car c'est leur première source d'avantage concurrentiel. Principal garant de la valorisation de l'offre artistique et/ou culturelle, c'est le pilier de la stratégie marketing, sur lequel doit s'appuyer toute la déclinaison du *marketing-mix*.

Deux questions importantes se posent dans le choix d'un positionnement dans le champ culturel. D'abord, eu égard à la multitude des types possibles présentés ci-dessus, quels axes de positionnement affirmer ? Et ensuite, de façon liée : de quelle latitude dispose une organisation à l'identité artistique ou culturelle très affirmée ? Souvent, le positionnement découle directement et naturellement de cette identité. Par exemple, le festival permanent des Arts contemporains de danse-théâtre « Les grandes Traversées » à Bordeaux a affirmé et maintient sans concession une identité artistique qui fait son succès : traversées dans l'espace, le temps et les arts avec le choix de mettre la chorégraphie au cœur du dispositif et de privilégier une recherche artistique plutôt que médiatique dans la programmation et dans la rencontre entre les artistes et un large public en de multiples lieux. Inversement, une organisation culturelle peut réussir à s'imposer sur le marché grâce à un changement de positionnement (encadré 2.6).

#### Encadré 2.6 – *Frieze* : changer le positionnement des foires d'art contemporain

*Frieze*, qui était à l'origine un magazine d'art contemporain, a réussi à installer durablement sa foire londonienne par la volonté des organisateurs de remettre en question le format de la foire d'art principalement réservé aux professionnels du monde de l'art. Désormais la foire d'art contemporain devient un lieu de découverte, un endroit de socialisation où l'on peut voir les artistes au travail (en 2006 et 2007 par exemple avec les Frères Chapman) ou aller écouter des conférences, un lieu culturel par excellence où l'on flâne sans complexe après avoir dépensé environ 30 euros de droits d'entrée. À un tarif assez proche de grands musées américains qui attirent des millions de visiteurs (20 dollars l'entrée du MOMA), et forte de plus de 60 000 visiteurs par an en 2007, la foire peut même être considérée comme un outil de démocratisation de l'art contemporain, au grand dam de certains galeristes percevant les badauds, qui défilent, plutôt comme des gêneurs que comme des acheteurs potentiels. Par sa stratégie, *Frieze* a nettement contribué à changer l'identité même des foires d'art. Devenues incontournables, et se faisant une concurrence intense, il s'agit désormais pour chacune d'entre elles de se positionner correctement pour définir des stratégies de différenciation. Par exemple *Art Basel* et *Art Basel Miami* ont une personnalité bien différente, même si selon leur ex-organisateur Sam Keller, elles partagent les mêmes valeurs : qualité, internationalisation, diversité, partenariat et innovation. Bâle est plus classique, intellectuelle et élégante. Miami est expérimentale et « glamour ». Les deux foires ont des programmes, des événements et un comité de sélection différents.

Source : d'après Morel (2008).

Plusieurs axes peuvent bien sûr être mobilisés simultanément pour affirmer un positionnement fort ou complexe, mais la recommandation du responsable marketing devra en particulier prendre quatre éléments en considération :

- le positionnement choisi doit être crédible et clair pour la cible ;
- l'organisation culturelle doit être capable de soutenir ce qu'elle avance, au risque de déclencher un bouche-à-oreille négatif et dévastateur ;
- l'organisation artistique proche du pôle du « marketing de l'offre » veillera à ne pas trahir son identité artistique. S'éloigner de l'identité artistique originelle du projet pour proposer un positionnement jugé plus séduisant pour les cibles risque non seulement de décevoir le cœur de cible du marché, mais aussi de susciter des résistances en interne ;
- qu'elle définisse ou non un positionnement stratégique (positionnement voulu), l'organisation culturelle sera de fait positionnée par son public (positionnement perçu). Il est donc primordial *à la fois* de s'interroger sur l'identité de marché que l'on souhaite incarner *et* sur le positionnement effectivement compris par les cibles, dans un souci de correction de la distance entre positionnements voulu et perçu.

### ► Le marketing-mix

Le marketing opérationnel est l'ensemble des tactiques et opérations qui mettent en œuvre la stratégie marketing. Il repose principalement sur l'outil classique du marketing-mix des « 4 P » : *Product*, *Price*, *Place* et *Promotion*. Les actions menées sur ces variables demandent cependant à être adaptées aux spécificités des produits culturels. Devant permettre conjointement de valoriser l'offre de l'organisation culturelle sur le marché, en incarnant le positionnement choisi, ces variables sont présentées ici par ordre d'importance de cette fonction de valorisation : de la place centrale du produit communiqué et distribué aux publics jusqu'au rôle à part du prix, essentiellement financier et conditionné par les variables précédentes.

- *La place centrale du produit : l'expérience et le service*

On appelle produit une offre tangible ou immatérielle qui est proposée aux consommateurs. Le produit culturel est classiquement décomposé en deux volets : l'offre centrale et l'offre périphérique. L'offre centrale comprend les œuvres ou les artefacts culturels, y compris leur sélection, programmation, exposition ou présentation. L'offre périphérique intègre les services d'équipement (*facilities*) rendant l'offre plus accessible et facilitant ainsi l'expérience (confort, orientation, restauration, transport...), et les services d'agrément (*amenities*) prolongeant l'offre et l'expérience (services culturels annexes d'accompagnement et d'apprentissage,

produits dérivés...). Ces catégories tendent à se confondre de plus en plus : la programmation et la présentation des œuvres ou artefacts culturels, qui relevaient classiquement de l'offre centrale, gagne l'offre périphérique. Par exemple, les halls d'entrée, les restaurants, les parkings et les fauteuils d'une salle de spectacle peuvent devenir des espaces d'exposition de l'offre centrale, voire une partie de l'offre centrale comme c'est le cas pour la « starchitecture » de certains lieux culturels – opéras, musées, bibliothèques... – ou pour le design des logos par des artistes. Il est possible de considérer que plusieurs produits culturels interagissent, les offres centrales des uns étant les offres périphériques des autres : par exemple l'architecture de l'opéra de Sydney peut être vue comme l'offre centrale d'un autre produit culturel ne relevant pas des arts du spectacle vivant, mais du patrimoine. L'offre centrale et l'offre périphérique composent donc un produit global qui inclut des caractéristiques et des bénéfices qui non seulement pourvoient l'offre promise attendue par le consommateur, mais vont au-delà.

Le travail sur ce produit global doit en faire à la fois une expérience et un service pour les publics, double dimension cruciale de l'offre culturelle.

Les artefacts artistiques et/ou culturels valorisés par l'offre périphérique constituent le support de « l'expérience totale »<sup>1</sup> que les organisations doivent proposer à leurs publics. Ce tournant expérientiel a été clairement démontré par les travaux des sciences de l'éducation (Dewey, 1958), de l'économie (Wolf, 1999 ; Pine II et Gilmore, 1999), et enfin par ceux du marketing (Holbrook et Hirschman, 1982, Bourgeon et Filser, 1995). L'expérience de consommation culturelle<sup>2</sup> est définie comme un état subjectif primaire caractérisé par le symbolisme, l'hédonisme et l'esthétisme du produit : le comportement du consommateur s'explique par sa recherche de la gratification affective procurée par ces dimensions. Les organisations culturelles en général « ont repensé et élargi leur action pour mieux tenir compte du désir inassouissable d'expériences et d'événements des visiteurs, et leur présenter non seulement des choses à observer et à apprendre, mais des expériences multisensorielles qui incluent souvent un élément de divertissement<sup>3</sup> » (Montpetit, 2005, 127).

Dans sa phase de mise en marché, le produit culturel devient aussi un service destiné aux publics finaux. Il en présente les caractéristiques (intangibles, périssables, de qualité variable suivant quand et qui le produit ; McLean, 1997 ; Kotler et

- 
1. Par expérience totale, il faut entendre à la fois la dimension holistique de l'expérience et la variété des registres de cette expérience.
  2. Pour plus de développement sur le marketing de l'expérience, voir chapitre 3.
  3. Le « E-factor » pour *Entertainment*, décrit par Wolf (1999).

Scheff, 1997) et doit se gérer comme tel (Grönroos, 1990 ; Assassi, 2003). Le management du personnel en contact avec ces publics, la qualité du service qui leur est rendu ou encore leur participation à ce service, sont des axes de production du service. Sur le premier axe par exemple, les publics finaux attendent de tous les personnels en charge des services périphériques qu'ils deviennent des acteurs du marketing à temps plein, c'est-à-dire qu'ils participent à la production de l'expérience par le service qu'ils rendent, dans leur interaction avec eux. Ce lien direct de l'expérience avec le service a été étudié par exemple dans le cas des lieux du spectacle vivant ou du patrimoine (Rentschler et Gilmore, 2002). Plus largement, l'outil des 7 P de Blooms et Bitner (1981) est souvent cité en marketing culturel : *Product*, *Price*, *Promotion*, *Place* (les 4 P du mix) auquel s'adjoignent *People* (les compétences du personnel, évoquées ci-dessus), *Process* (processus d'interaction avec les publics), *Physical Evidence* (le support tangible du service, c'est-à-dire l'environnement dans lequel il est fourni – notamment le design... qu'il s'agisse d'un lieu culturel ou d'un espace de vente de produits culturels). Il est cependant possible de considérer que ces 3 derniers P sont à intégrer dans le Produit lui-même (1<sup>er</sup> P du mix), comme il est présenté ici. Il faut noter que le rôle essentiel des services dans la relation avec les publics finaux est encore mal connu et peu développé dans les organisations artistiques et culturelles, même dans les pays anglophones comme les États-Unis<sup>1</sup>, pourtant plus avancés en la matière ; il est parfois même rejeté pour des raisons idéologiques, en Europe notamment. Ces 3 derniers P sont ainsi souvent négligés. Or, comme le fait remarquer Scheff Bernstein (2007), les nouvelles technologies de l'information et de la communication entraînent pourtant des attentes plus élevées du consommateur sur la qualité des services culturels qui doivent être plus personnalisés et plus rapides.

Enfin, il est possible de mobiliser la notion de marque pour analyser les produits culturels, bien qu'elle soit peu utilisée dans les recherches sur le marketing culturel. La marque peut être définie en général comme un nom, un terme, un signe, un symbole, un logo ou un ensemble d'éléments conçu pour identifier les produits d'un vendeur ou d'un groupe de vendeurs et les différencier de ceux de la concurrence. Elle sert de repère au consommateur pour l'aider à choisir un produit, notamment lorsque celui-ci présente des qualités intangibles. Bien adaptée de ce fait aux produits culturels, la notion de marque a fait son apparition dans la réflexion sur le marketing culturel (encadré 2.7).

1. C'est ce qu'en dit par exemple l'Office of Policy & Analysis de la Smithsonian Institution de Washington dans son rapport de 2001 intitulé *Audience Building : Marketing Art Museums*.

### Encadré 2.7 – Les grandes marques culturelles : un panorama

Bien que la transposition de la notion de marque au champ culturel soit délicate (Filser, 2005), une simple observation de l'environnement montre que de nombreux artefacts culturels dont la réputation est élevée fonctionnent, voire sont gérés comme des marques. Les artefacts culturels dotés d'une aura exceptionnelle atteignent un statut d'icône, devenant de ce fait des marques authentiques, c'est-à-dire ayant une valeur singulière reconnue par tous, et globales, c'est-à-dire commercialisées de la même façon dans le monde entier. Ces marques culturelles peuvent être classiquement simples ou au contraire complexes de façon à susciter une implication étroite des publics. Différents types de marques peuvent être repérés.

#### *Des marques-produits (nom et promesse spécifique associée) :*

- marques d'artistes qui découlent « d'un effet signature » très puissant : Picasso qui connut la gloire de son vivant et l'apothéose depuis sa mort, arrivant non seulement à atteindre des cotes records pour ses œuvres en salles des ventes, mais aussi à faire vendre des voitures sur son seul nom...
- marques d'œuvres ou d'artefacts culturels à l'aura extraordinaire : La Joconde, Harry Potter...

#### *Des marques-gammes (ensemble de produits liés) :*

- marques de courants culturels érigés en *blockbusters* : l'Égypte avec ses pharaons, ses pyramides, ses sarcophages, ses trésors ; l'impressionnisme et tous ses peintres...

#### *Des marques ombrelles (une marque regroupant d'autres marques) :*

- marques de lieux superstars, connus du monde entier : des musées (les Guggenheim, la Tate, les National Gallery du monde entier pourtant indépendantes, ou encore la Scala, Hollywood), des monuments (le Golden Gate qui fait inévitablement penser à San Francisco, ou la Tour Eiffel, icône absolue de la France), des territoires culturels (Paris, New York, la Toscane, Saint-Germain des Prés) ; les classements et labels en tout genre (classement au patrimoine mondial de l'Unesco, capitales européennes de la culture) venant renforcer cet effet marque.

Sources : d'après Lash et Urry (1994) ; Caldwell (2000) ; O'Reilly (2005) et divers.

- *La communication : favoriser l'implication des publics*

Après le produit, la communication est la variable du *marketing-mix* la plus fréquemment et aisément mise en avant par les institutions culturelles (Courvoisier et Courvoisier, 2007), sans doute parce qu'elle est au plus près de la valeur symbolique du produit culturel. Elle en est le véhicule principal en contribuant fortement au positionnement de manière à favoriser l'implication du consommateur culturel, à rendre l'offre attractive, intéressante et pertinente pour lui. Plus largement,

la communication fabrique et entretient la réputation du créateur ou des organisations artistiques et/ou culturelles auprès des tutelles (continuité des financements), de la profession dans son ensemble et notamment des pairs (coproductions), des prescripteurs (critiques, médias) et enfin des publics finaux. Elle véhicule le positionnement voulu, l'identité externe, la marque. Un plan de communication doit être défini, déployant, en fonction des objectifs de communication, différents outils médias et hors médias : la publicité, la promotion des ventes, le marketing direct, l'e-marketing, l'événementiel, les relations publiques.

La communication des arts et de la culture recouvre plusieurs spécificités (Filser, 2005). D'abord, la multiplicité des marchés culturels (bailleurs de fonds, médias, grand public, etc.) contraint au développement d'actions de communication spécifiques, rendant le plan de communication particulièrement complexe à maîtriser. Ensuite, il sera important d'informer les publics de l'existence du produit culturel et de ses caractéristiques intrinsèques (nature, genre...), principalement de les assurer de sa qualité, et ensuite éventuellement de les éduquer, en leur fournissant les éléments leur permettant d'apprécier ces caractéristiques intrinsèques. Ces deux objectifs de communication – informer et éduquer – peuvent être atteints par des outils non expérientiels classiques (publicité presse, mailing...) ou expérientiels. Ces derniers permettent aux publics de vivre, préalablement à sa consommation, une expérience du produit, soit directe – bande-annonce d'un film, extraits d'un disque ou d'un livre, d'une exposition, etc. – soit indirecte *via* le bouche-à-oreille et le leadership d'opinion<sup>1</sup>

De façon générale, suivant le modèle classique de publicité dit *Unique Selling Proposition*, la communication des organisations culturelles doit se concentrer principalement sur leur unicité : unicité des artefacts culturels, mais aussi unicité de l'organisation, des publics visés, de la situation géographique, de l'accessibilité en général. Le challenge est de transformer ces éléments en bénéfices perçus comme uniques par les publics – un concert, un film, une exposition en particulier et non pas tels autres...

- *La distribution : amener le produit culturel vers les publics*

La fonction de distribution a pour objet d'organiser la rencontre entre l'œuvre et son public. Selon qu'il s'agit d'un produit intangible, c'est-à-dire d'un service culturel (spectacle, film en salle, exposition...) ou d'un produit tangible (dvd, disque, livre...), les enjeux associés à la distribution sont très différents.

---

1. Pour une présentation des ces phénomènes, voir chapitre 3.

« Distribuer » un service culturel, c'est avant tout permettre au public d'avoir accès à une expérience de consommation dans un lieu dédié (salle de spectacle, de cinéma, musée, site patrimonial...). Avoir accès au service culturel nécessite généralement, dans un premier temps, d'acheter ou de réserver un ticket d'entrée donnant droit à un usage limité du service. En la matière, les choix stratégiques des organisations culturelles vont dans le sens d'un mouvement de diversification des systèmes de vente ou de réservation des billets. Longtemps réservée au seul guichet ou à la correspondance postale, l'acquisition du billet d'entrée se fait aujourd'hui couramment dans les grandes surfaces spécialisées (Fnac, Virgin...), par des agences intermédiaires (Ticketmaster...)<sup>1</sup>, par téléphone et de plus en plus par Internet<sup>2</sup>. Ce mouvement de diversification des systèmes de distribution des tickets d'entrée revêt une importance stratégique car il favorise la diversification des publics. Par exemple, à l'Opéra National de Paris, on estime que 30 % des personnes qui utilisent le plateau téléphonique payant pour réserver leurs tickets sont des primo-spectateurs, ce chiffre montant à 78 % pour les spectateurs ayant réservé leurs billets sur le site Internet de l'Opéra l'année de sa mise en service, en 2000<sup>3</sup>.

Outre la problématique de la réservation des tickets, la distribution du service culturel concerne également directement la gestion du lieu culturel lui-même, puisque c'est là que l'expérience culturelle est finalement délivrée au public. L'organisation de la distribution du service dans le lieu culturel repose sur :

- la gestion de la disponibilité temporelle du service : il s'agit d'adapter les horaires et les jours d'ouverture aux attentes et comportements du public.
- la gestion de la disponibilité physique : l'organisation culturelle doit-elle délocaliser l'expérience culturelle pour toucher un autre public ou un public plus large (tournée des spectacles, expositions « hors les murs »...) ?
- la gestion du personnel en contact, lequel participe au premier chef à la « livraison » de l'expérience culturelle et doit à ce titre être formé à la relation avec le public (qu'elle soit pédagogique, pratique, ludique) ;

- 
1. Ce canal permet aux organisations de limiter ou d'éviter l'emploi de personnel pour la billetterie. En outre, ces entreprises intermédiaires se font connaître dans les journaux ou par des mailings, renforçant les efforts de marketing déployés par les organisations à titre individuel. Cependant, en raison de leur coût relativement élevé, elles ne sont intéressantes et par conséquent utilisées que par les organisations de taille importante.
  2. Pour la politique de distribution des arts du spectacle vivant (la billetterie, interface entre l'offre culturelle et la demande du spectateur), voir chapitre 5.
  3. Voir Donnat et Octobre (2001).

- la gestion de l'environnement de service : l'expérience culturelle se déroule dans un cadre, un environnement physique qu'il convient d'adapter au positionnement général de l'organisation et de son projet artistique ainsi qu'aux caractéristiques des publics accueillis : design intérieur, couleur, musique, odeur, température de l'air, etc.

La question de la distribution du « produit culturel » tangible relève largement d'une autre logique et d'autres enjeux. La distribution ou diffusion des produits des industries culturelles renvoie d'abord à des problématiques de logistique (comment acheminer le plus rapidement et sûrement possible les produits aux points de vente ou aux consommateurs ?) mais aussi de positionnement et de ciblage (quels sont les canaux de distribution et de vente les plus adaptés au produit et au public visé ?). Les produits culturels tangibles sont encore aujourd'hui très majoritairement vendus aux consommateurs au sein de points de vente « en dur », même s'ils sont en relative perte de vitesse. La croissance rapide de l'offre de produits culturels conduit à l'encombrement des circuits de distribution traditionnels du livre, du disque ou du DVD. Quelques produits stars monopolisent souvent l'essentiel des rayons et des espaces de vente aux dépens de produits plus fragiles et commercialement modestes, dont la présence en magasin est de moins en moins visible et de plus en plus courte. Minoritaire, mais en progression rapide, la vente par correspondance de produits culturels par le canal des cybermarchands du net résout le problème physique de la disponibilité de l'offre en rayon, mais perpétue en partie celui du manque de visibilité d'une majorité d'œuvres masquées par une minorité de produits surexposés.

Encore marginal, l'acheminement d'œuvres numérisées au consommateur *via* Internet se développe rapidement, des visites virtuelles d'exposition à la VOD (*Video On Demand*) en passant par le téléchargement légal de fichiers musicaux. Intangibles (comme les services) mais dépourvues d'ancrage temporel ou géographique précis (comme les produits), les œuvres virtuelles, brouillant la distinction traditionnelle entre produit et service, se caractérisent d'abord par la nécessité de les télécharger, gratuitement ou non sur le site Internet d'une organisation culturelle, d'un distributeur spécialisé ou directement d'un artiste indépendant en auto-distribution. Le site peut s'appuyer sur les principes du *e-marketing* et les ressources de l'interactivité, lui permettant d'associer à l'œuvre numérique un nombre croissant de services plus ou moins personnalisés. L'augmentation des ventes d'œuvres numérisées sur Internet contribue à déplacer la problématique de la distribution vers celle de la communication : comment se faire connaître dans l'océan numérique des téléchargements potentiels ? La distribution numérique de demain ne concernera plus tant l'acheminement des œuvres aux consommateurs

que l'inverse : le guidage des consommateurs potentiellement intéressés vers les œuvres et les expériences susceptibles de leur plaire.

- *Le prix : pouvoir des ressources*

Attribut de valeur de la relation d'échange – au sens, plus large que dans la conception économique, d'un lien social – le prix est un objet d'interaction entre personnes (ou organisations), entre consommateur et produit, entre entreprise et marché. La politique de prix amène des résultats immédiats au moment précis où les acheteurs engagent la dépense. Dans le champ culturel, c'est sa fonction principale. En effet, si le prix permet aussi de positionner, de segmenter et de réguler l'offre, ces fonctions restent néanmoins secondaires.

Ainsi le prix apparaît d'abord comme une variable importante du financement des organisations culturelles. D'une façon générale, il connaît une inflation importante dans toutes les activités, à cause de la continuelle augmentation des coûts de production, démontrée par la fameuse loi de Baumol et Bowen (1966)<sup>1</sup>. Dans les organisations culturelles à but lucratif comme dans les entreprises classiques, les prix sont largement fixés d'abord en fonction des coûts de telle sorte que la rentabilité soit assurée (méthode « coût plus marge »), puis en fonction de la concurrence et de la demande. Dans le contexte spécifique des entreprises des industries culturelles, le prix pratiqué sur les nouveautés est toutefois largement prédéterminé par les canaux de distribution choisis, la majorité du prix payé par le consommateur revenant aux intermédiaires de distribution et de vente<sup>2</sup>. Dans les organisations culturelles à but non lucratif, la problématique financière consiste à savoir comment augmenter les ressources propres en harmonie avec leurs missions. La décision de prix est un levier crucial pour réaliser le grand écart entre précisément deux catégories d'objectifs tactiques : l'accessibilité et la génération de ressources pour la production. En effet, dans un contexte où l'obtention et la croissance de fonds publics et privés deviennent de plus en plus difficiles à des

1. Baumol et Bowen (1966) ont démontré que l'impossibilité de réaliser des gains de productivité sans nuire à la qualité contraint les activités de spectacle vivant à voir leurs coûts augmenter plus vite que dans le reste de l'économie. Quatre issues sont possibles : la répercussion de la hausse des coûts sur les prix qui, supposant une faible élasticité de la demande par rapport au prix, implique une spécialisation des activités de spectacle sur une clientèle aisée ; la maîtrise des coûts à travers une baisse de la qualité et une certaine standardisation ; la disparition progressive des activités de spectacle si l'élasticité de la demande par rapport au prix est forte ; le soutien des pouvoirs publics. Cette loi de croissance de coûts, dite « loi de Baumol », vérifiée par de nombreux travaux, est considérée comme valable pour l'ensemble du secteur culturel, même si elle se pose avec plus ou moins d'acuité selon les productions (Benhamou, 2004).

2. Voir chapitre 7.

degrés divers suivant les pays, le niveau d'autofinancement<sup>1</sup> devient crucial. Les niveaux de prix des différents produits de l'offre déterminent en partie le niveau de ressources propres. Une des principales problématiques repose sur l'ajustement de ces différents niveaux de prix et particulièrement des prix de l'offre centrale et des prix de l'offre périphérique, toujours distincts, de manière à formuler une « stratégie (de) prix » (*pricing strategy*)<sup>2</sup>. L'offre centrale peut être payante ou gratuite. Quand elle est payante, les prix pratiqués (tarifs) ne recouvrent qu'un pourcentage faible ou moyen (pour les plus grandes institutions) des coûts engagés. Les pratiques actuelles montrent cependant que les tarifs tendent à être gérés comme des prix. En revanche, l'offre périphérique quand elle existe est presque systématiquement payante, mais elle est plus ou moins développée. Quand elle est développée, les prix pratiqués recouvrent, selon les produits, tout ou partie (un pourcentage élevé) des coûts engagés ou dégagent une marge bénéficiaire. La méthode « coût plus marge » est inopérante pour fixer le prix de l'offre centrale, mais est en revanche utilisée pour fixer au moins une partie des prix de l'offre périphérique, (produits dérivés, restauration...). En revanche, les méthodes concurrentielles, de discrimination des prix<sup>3</sup> et d'autres plus innovantes comme le *yield management*<sup>4</sup> sont souvent mobilisées, mais de façon imparfaite, non systématique et non planifiée.

Le prix apparaît ensuite comme une variable importante de la segmentation et du positionnement. Comme la plupart des entreprises, les organisations culturelles fixent leurs prix à partir des produits qu'ils offrent (*product form pricing*), des politiques de prix de leurs concurrents les plus directs, et enfin des segments de publics qu'ils identifient (*customer segment form pricing*), en fonction de la capacité et du consentement à payer de chacun des segments, ainsi que des bénéfices

- 
1. Le niveau d'autofinancement est le taux de couverture des dépenses par des recettes propres (qui ne soient pas des subventions publiques ou privées).
  2. Voir Nagle et Holden (1995). Kotler et Scheff (1997) adaptent cette notion classique au spectacle vivant. Dans le domaine des musées, voir Gombault (2002).
  3. Les méthodes de discrimination des prix consistent à vendre des produits/services à des prix différents ne reflétant pas les différences proportionnelles de coûts, mais permettant une segmentation du marché.
  4. Désigné également sous le terme de *revenue management*, développé dans le milieu des années 1980 par les compagnies de transport aérien américaines puis dans bon nombre d'entreprises de service, le *yield management* est une technique qui permet de calculer les meilleurs prix pour optimiser les revenus générés par la vente d'un produit ou d'un service, sur la base d'une modélisation et d'une prévision en temps réel du comportement de la demande par segmentation de marché. L'objectif est d'augmenter l'occupation en période creuse et de maximiser le revenu moyen par unité en période haute. Par exemple, le *Royal Ontario Museum* fait varier ainsi le prix d'entrée de ses expositions.

recherchés et de la valeur perçue de l'expérience. De façon générale, les stratégies de prix sont déterminées principalement dans une logique de marché (fixation endogène : cas de la plupart des organisations et produits culturels des pays anglophones) ou bien principalement dans un cadre politico-légal (fixation exogène : cas de nombreuses organisations et produits culturels en Europe). Il en ressort une grande diversité et une relative complexité de la politique de prix.

La réflexion sur le positionnement face aux concurrents est systématique dans la décision de prix des organisations culturelles. D'une manière générale, le positionnement-prix d'une organisation culturelle est relié à son offre : les prix peuvent être plus élevés parce qu'elle propose à ses publics un bénéfice supplémentaire faisant en sorte que ses produits/services se distinguent de ceux de ses concurrents. En revanche, si elle déploie une stratégie visant à l'accessibilité de son offre, elle veillera, en modérant la hausse des prix de l'offre centrale et d'une partie de l'offre périphérique, à ne pas créer une image-prix en contradiction avec cette stratégie.

L'impact du niveau de prix sur la demande de produits culturels pour le consommateur final est un débat récurrent dans les politiques publiques de la culture, particulièrement en Europe. Toutes les recherches réalisées dans le monde sur le sujet montrent pourtant que le prix monétaire<sup>1</sup> des produits culturels est un facteur très secondaire de leur consommation<sup>2</sup>. Dans le processus de décision du consommateur, il arrive loin derrière l'implication du consommateur (son intérêt pour le produit, l'attrait du produit et sa pertinence pour lui) et d'autres facteurs socio-psychologiques<sup>3</sup>. Les produits culturels, les plus impliquant, peuvent pratiquer des prix perçus comme élevés, sans que la demande n'en soit affectée. L'unicité de l'offre joue à plein, réduisant drastiquement la concurrence et assurant une position quasi monopolistique à ces produits.

Pour autant, en combinaison avec d'autres facteurs, il peut y avoir une sensibilité de la demande au prix (ou élasticité-prix) des produits culturels. Classiquement, la sensibilité s'accroît en présence d'offres concurrentes de substitution. Elle est en outre variable suivant les segments de public : plus forte notamment pour ceux à capital culturel élevé, déjà impliqués donc, mais limités par leurs ressources

1. On distingue généralement le prix monétaire d'un produit culturel de son « prix non monétaire » (McLean, 1997) qui correspond à l'effort fourni pour le consommer. Celui-ci comprend à la fois une dimension objective – temps, durée, difficulté de déplacement – et une dimension subjective – risque de ne pas aimer, de ne pas comprendre, d'être désapprouvé par les autres, et d'autres barrières psychosociologiques.

2. Voir Walshe (1992) pour le spectacle vivant, Gombault, Petr *et al.* (2006) pour le patrimoine.

3. Voir chapitre 3 sur le comportement du consommateur.

économiques, comme les étudiants, certaines familles, certains retraités ou gros consommateurs de culture en général... Les actions de discrimination des prix s'adressent principalement à eux. Par exemple, le cinéma, dont le prix en salle ne cesse de grimper : pour continuer d'attirer les jeunes et les cinéphiles, UGC a lancé, sur le modèle anglais, la carte d'abonnement mensuelle « UGC Illimité », permettant un accès libre moyennant un prix forfaitaire, vite rejoint par ses concurrents qui tous, à son instar, multiplient les offres combinées ou « packages de valeur ». Les systèmes d'abonnement et les passeports en général dans le spectacle vivant et dans le patrimoine visent l'attraction et/ou la fidélisation des publics. De la même façon, la gratuité, dont on sait qu'elle ne fait pas venir, à moyen et long termes, plus de fréquentation à elle toute seule, et ne garantit pas une démocratisation de la fréquentation, constitue en fait une action-prix stratégique qui permet d'atteindre d'autres objectifs, en soutenant indirectement la demande (encadré 2.8).

**Encadré 2.8 – La gratuité du produit culturel :  
faux débat mais vraie action-prix**

Alors que la production culturelle mondiale semble de plus en plus acquise à l'appel au marché, paradoxalement sa gratuité se développe : musique et offres diverses en ligne, festivals, musées, presse... Et suscite un débat complexe qui mobilise de nombreux arguments (symboliques et politiques, économiques, sociologiques), nourri par la fausse croyance historique que la gratuité d'accès permettrait de démocratiser la culture, alors qu'elle permet principalement de consommer plus de culture. Une perspective gestionnaire permet de le clarifier. Le développement de la gratuité correspond à deux types de pratiques qui confirment que dans notre économie capitaliste, la gratuité n'existe pas. D'une part, la gratuité est un prix de zéro qui revêt un objectif principalement promotionnel : communiquer sur l'offre culturelle pour attirer et fidéliser certains segments déjà impliqués mais sensibles au prix comme les jeunes ou les consommateurs habitués, promettre une autre expérience de consommation ; permettre une expérimentation de l'offre... D'autre part, la gratuité permanente du produit central, principalement promue par les industries culturelles sur Internet (Google, MySpace...) correspond au développement de nouveaux *business models* de deux types, parfois combinés : soit des publics amont, latéraux ou intermédiaires, ayant un intérêt à le faire, paient pour les publics finaux, soit les publics finaux paient pour un autre produit. Dans le premier type, on trouve le financement classique de la culture par des fonds publics (subventions) et/ou privés : philanthropie, parrainage, publicité, *freemium* (quelques consommateurs finaux paient pour les autres)... Dans le deuxième type, le financement de la gratuité est pourvu par le développement actif d'une offre périphérique de produits dérivés.

Source : Gombault (pour les musées, voir 2006 b).

## Conclusion

La stratégie marketing se déploie dans un environnement institutionnel souvent hostile à l'idée même de marketing. Si dans les faits, les organisations culturelles apprennent vite, il est évident que la culture anti-commerciale du champ culturel français tend à freiner l'adoption de pratiques managériales qui pourtant leur permettraient d'être encore plus efficaces dans la réalisation de leurs missions.

Le marketing est toujours l'objet d'un malentendu fondamental chez les acteurs culturels en France. Il est le plus souvent pensé dans une logique d'importation des valeurs et des pratiques du secteur des biens de grande consommation, ce qui permet à ses détracteurs de le dénigrer à bon compte. Or, le marketing des organisations culturelles n'est en rien assimilable à un quelconque décalque de ce qui se fait ailleurs : si la démarche générale reste la même (étude-stratégie-mix-contrôle), il affiche ses propres valeurs (encore dominées par un modèle romantique), ses missions (croisant préoccupations culturelles, sociales, économiques et gestionnaires) et ses outils (respect de l'indépendance de l'offre artistique, marketing de projet, marketing relationnel, marketing expérientiel, éducation et médiation, ciblage sur critères sociaux...) Il ne résulte pas de l'importation du marketing des biens de grande consommation dans les organisations artistiques et culturelles, mais est au contraire enraciné dans les pratiques des acteurs du champ culturel qui, en fait, font souvent du marketing comme Monsieur Jourdain faisait de la prose, sans le savoir... Ce dont les organisations artistiques et culturelles ont besoin, c'est d'une gestion stratégique rigoureuse d'un marketing qui leur ressemble.



## CHAPITRE 3

---

# Le comportement de consommation culturelle

*Par Dominique Bourgeon-Renault*

### Introduction

L'économie a été la première discipline à aborder l'analyse de la consommation des biens et services culturels. L'analyse économique du comportement de consommation culturelle, malgré l'intégration de l'allocation du temps et de la théorie du capital humain dans les apports de la nouvelle théorie économique, est considérée comme trop réductrice et mécaniste. L'économiste, au nom du paradigme de rationalité, a longtemps ignoré que la consommation culturelle est, avant tout, liée à une perception esthétique et a négligé ce qui motive les individus dans la pratique d'activités culturelles (spectacle vivant, expositions, musique, lecture, cinéma...).

En réaction à cette approche, il est intéressant de se référer à une discipline telle que la psychologie pour comprendre les modes de comportement. Cependant l'orientation exclusive des modèles psychologiques vers l'individu ne permet pas de prendre en compte les interactions entre les individus et les phénomènes de groupes, ce qui incite à se tourner vers l'approche sociologique. D'autres disciplines telles que l'anthropologie, l'ethnologie, la linguistique et la sémiotique influencent aussi fortement les fondements théoriques du marketing concernant l'étude du comportement culturel.

Le comportement du consommateur s'avère plus complexe. À l'heure actuelle, on observe l'existence d'un « *homo consumericus* de troisième type », c'est-à-dire un « turbo consommateur flexible » totalement libéré des anciennes cultures de classe, imprévisible dans ses goûts, à la recherche d'expériences émotionnelles et de mieux-être, de qualité de vie, d'authenticité, d'immédiateté (Lipovetsky, 2006). De plus, le consommateur s'immerge dans des processus de consommation inoubliables (Csikszentmihalyi, 1997) et « fait corps » avec l'expérience vécue. Les institutions culturelles sont donc confrontées à un consommateur plus affectif adoptant un processus de prise de décision en fonction des circonstances, et allant de l'individualisme à la recherche du renforcement d'un lien social au sein de groupes ou de communautés.

L'éclectisme (Peterson et Kern, 1996), l'hédonisme, la recherche de sensations, d'expériences partagées et de sens sont des phénomènes occultés durant la période moderne, mais qui, désormais, sont à prendre en compte dans le comportement postmoderne des publics : la passion a tendance à se substituer à la raison.

Les publics vivent de plus en plus des expériences culturelles différentes à travers des logiques de consommation que l'on peut qualifier d'éducative, d'esthétique et/ou de ludique (*edutainment*), à travers un mélange des genres culturels (Lahire, 2004). Les apports du marketing peuvent alors être considérables pour aborder la problématique du comportement de consommation culturelle et agir sur la fréquentation des institutions culturelles. Il peut contribuer ainsi à approfondir et à améliorer la connaissance du consommateur afin de proposer aux professionnels des préconisations leur permettant d'adapter l'offre à ce visiteur que l'on pourrait caractériser d'hypermoderne (Cova et Cova, 2004).

## L'étude de la consommation culturelle

À travers une société caractérisée par la mise en place des 35 heures hebdomadaires, nous vivons désormais dans une civilisation de loisirs. Le temps libre est devenu une réalité. Le secteur culturel présente donc d'importantes possibilités de croissance.

Dans le budget d'un ménage, ce sont les dépenses de culture et de loisirs qui croissent le plus vite après la santé. C'est ainsi qu'en 2006, les Français dépensent 93 milliards d'euros pour la culture et les loisirs. Depuis plusieurs années, les ménages consacrent une part de leur budget de plus en plus importante aux

services culturels et récréatifs : 9,3 % en 2006 contre 2,8 % en 1960 (Insee, 2007).

Si « pratique culturelle et loisir » font partie intégrante du temps libre, ce dernier couvre des activités plus vastes que les deux autres termes réunis. Dans un souci de simplification, les termes de « pratique culturelle et loisir » seront remplacés par « consommation culturelle » (pratique, fréquentation, possession ou utilisation), désignant la lecture, la fréquentation des équipements culturels (théâtres, salles de concerts, musées, salles de cinéma...) et l'acquisition et/ou l'utilisation des médias audiovisuels.

### *Les grandes tendances de la consommation culturelle*

À la différence du cinéma, des musées et des lieux de patrimoine, la fréquentation des institutions culturelles de spectacles vivants – théâtre, concert, opéra, ballet – demeure très minoritaire en France comme dans la plupart des pays d'Europe. Cependant, entre autres dans le cas de l'opéra, perçu comme une pratique « bourgeoise » inaccessible comparé à d'autres loisirs (télévision, cinéma...), les professionnels tentent, à l'heure actuelle, de renouveler les publics en direction des jeunes. Par exemple, l'Opéra de Paris renforce l'originalité de ses mises en scène en mélangeant les genres culturels. Le nouveau public se trouve ainsi être plus jeune et plus éclectique<sup>1</sup>.

En 2005, plus d'un Français sur deux a visité au moins un musée, une exposition ou un monument historique (Insee, 2007). La fréquentation des lieux de patrimoine apparaît, en France, comme l'activité culturelle de sortie la plus populaire (ex. : le succès des journées du patrimoine, organisées chaque automne, depuis 1984). Si les musées connaissent une hausse considérable du nombre d'entrées gratuites et payantes à partir de 2004-2005, il n'en est pas de même du cinéma qui stagne depuis 2005-2006, malgré une remontée assez spectaculaire à la fin des années 1990 et au milieu des années 2000. En France, les spectateurs, qui y vont en moyenne une fois par mois, représentent 75 % des entrées. La fréquence annuelle des sorties au cinéma (2,5 sorties par an en moyenne), à la fin des années 1990, est à un niveau inférieur à celui du début des années 1930 : 5,5 sorties par an (Guy, 2000). Quelques films de grande audience (ex. : *Bienvenue chez les Ch'ris*, 2008) élargissent le spectre sociologique des spectateurs français qui préfèrent, dans l'ensemble, les films humoristiques, fantastiques et d'animation.

1. Le renouvellement du public de l'opéra, voir chapitre 5.

### Encadré 3.1 – Les activités de loisirs culturels à domicile

La télévision est la plus pratiquée (98 %), suivie par l'écoute de la radio (88 %), puis de disques (77 %). Les dépenses des ménages en programmes audiovisuels repartent à la hausse en 2006 (+ 1,8 %). Cette évolution est le résultat de la progression de la consommation cinématographique (+8,7%) et des dépenses d'abonnements (+ 5,6 %). La consommation de chaque foyer s'élève à 304 € en moyenne annuelle.

En 2006, 6,7 millions de foyers sont abonnés au câble ou au satellite. De nouveaux réseaux de diffusion de chaînes thématiques émergent (TNT, ADLS, réseaux mobiles). L'audience journalière d'un individu de 15 ans ou plus est de trois heures trente-sept minutes. Les femmes sont plus assidues que les hommes.

En 2005, 58 % des Français déclarent lire régulièrement des livres (66 % pour les moins de 30 ans). La lecture est une activité davantage féminine : 67 % des femmes contre 48 % des hommes.

Source : d'après *Tableaux de l'économie française*, Insee, (2007).

C'est la télévision, premier poste des dépenses culturelles en France, qui occupe la première place des loisirs (encadré 3.1) : 93,5 % des Français possèdent un poste ou deux, 96 % en milieu ouvrier et 90 % chez les cadres (Insee, 2004).

Un autre phénomène, à citer, est celui de la montée en puissance de la musique dans la vie de tous les jours. Pratique culturelle la plus développée après la télévision, elle est devenue un fond culturel (d'où l'expression de « musique de fond »). Dans un tel contexte on voit apparaître des genres dominants dont la variété est l'expression la plus populaire (ex. : l'émission « Star Academy »). Le mélange des genres culturels fonde une nouvelle légitimité culturelle<sup>1</sup>, ce qui implique un effacement entre genres majeurs et genres mineurs. Par exemple, les musiques afro-américaines (comme le blues, le reggae...) ou le hip-hop<sup>2</sup> sont au départ des musiques d'expression communautaire qui, au fil du temps, ont perdu leur origine culturelle et sont passées à l'état de musiques à écouter (*World music*), caractérisées par un effacement culturel au profit d'un produit universel.

1. Pour une approche de la notion de légitimité culturelle, voir chapitre 5.

2. La danse hip-hop est née à New York et provient de la culture hip-hop (qui inclut le rap, le *Djing*, le tag et le graff). À l'origine, les pratiquants sont issus de minorités ethniques des États-Unis (Noirs et Portoricains principalement).

La lecture souffre de la concurrence d'autres médias. Les jeunes diversifient leurs centres d'intérêt autour de l'image et du son. En conséquence, la lecture devient, pour eux, un choix de second ordre et plutôt scolaire. Les secteurs, réalisant les ventes de livres les plus importantes, sont dans l'ordre : la littérature fiction et non fiction (35 %), les albums pour la jeunesse (22 %), la bande dessinée (13 %) bien avant la littérature comme telle (11 %) ou les essais (Bélit, 2006).

Or, il est à remarquer que toutes ces tendances de consommation culturelle, précédemment décrites, connaissent une évolution, ces dernières années, sous l'influence des nouvelles technologies de l'information et de la communication. Le consommateur passif est devenu actif : on parle de pouvoir (*consumer empowerment*) lié à la maîtrise des outils de communication. L'individu éprouve un besoin de vivre ses expériences, de façon immédiate et directe, dans un contexte d'hyper présentéisme. C'est ainsi que les nouvelles technologies permettent d'accéder immédiatement à l'offre culturelle de façon légale ou non. Les internautes téléchargent la musique et les films, lancent des *blogs*, enregistrent leurs propres CD et DVD. Ils adoptent parfois des stratégies d'évitement en piratant le marché culturel, ce qui bouleverse les pratiques de la culture de masse. Un disque sur trois dans le monde est piraté. Dans certains pays tels que le Maroc, la Chine, la Russie ou dans certains pays européens, on peut observer dans les rues des ventes de copies illégales de CD ou DVD. Par la pratique du téléchargement, l'internaute cherche à s'affranchir des notions de coût et de droits d'auteur.

L'apparition d'Internet tend à bouleverser les comportements culturels en direction de la culture de masse (*entertainment*) en y intégrant une performance technique, une dimension ludique et un comportement « frénétique » d'accès gratuit à une culture de masse sans contraintes.

### *Les besoins et les motivations à la consommation culturelle*

Qu'est-ce qui motive plus précisément le comportement de consommation culturelle ?

L'individu consomme des produits culturels non pour atteindre uniquement des objectifs pragmatiques ou utilitaires, mais pour l'expérience elle-même.

Dans le domaine artistique et culturel, par comparaison aux produits de consommation courante, la dimension symbolique occupe une place essentielle pour la compréhension du comportement de consommation de ce secteur. Cette dimension symbolique de la consommation culturelle peut être orientée vers soi (recherche de plaisir, d'émotion et d'esthétisme) ou vers les autres (sociabilité).

Sur un plan général, les motivations dans la consommation culturelle s'articulent ainsi (Debenedetti, 2001) :

1) L'émotion esthétique : la consommation culturelle est recherchée, dans ce cas, comme une source de stimulation émotionnelle et sensorielle. L'émotion esthétique est souvent décrite comme une expérience transcendante, spirituelle, profondément émouvante, provoquant parfois des sensations physiologiques brutales.

2) Le divertissement, la relaxation : la consommation culturelle est considérée ici comme source de divertissement (*entertainment*) et de relaxation. Il s'agit dans ce cas d'un simple plaisir hédoniste, fugace et général, intégrant le plus souvent une dimension ludique ou d'amusement.

3) L'évasion, le changement : on peut également fréquenter les arts et la culture pour s'évader psychologiquement, rompre la routine quotidienne et changer d'univers. La nature fantasmatique des œuvres, ainsi que leur nouveauté intrinsèque, favorisent cette fonction d'évasion et d'échappée belle de l'esprit à travers le temps et l'espace.

4) L'enrichissement intellectuel : le motif d'enrichissement intellectuel est sans doute le plus fréquent dans les discours des amateurs de culture. Ceux-ci souhaitent, par leurs pratiques culturelles, apprendre, acquérir des informations, développer leur connaissance et enrichir leur culture personnelle.

5) La distinction sociale : la consommation culturelle peut être valorisée en tant que symbole de statut social et peut être motivée par la recherche d'élitisme ou de prestige social. Cette notion de « distinction sociale » s'oppose à celle de « fusion sociale » par laquelle l'individu témoigne de son appartenance au groupe majoritaire (phénomène d'imitation), manifeste sa volonté de rester en phase avec les goûts du plus grand nombre, d'être et de faire « comme tout le monde » (ex. : faire le choix d'un film à succès, du disque à la mode ou de l'exposition blockbuster du moment).

6) L'interaction sociale et l'hédonisme social : l'individu accroît et entretient sa sociabilité à travers la consommation de produits culturels. La culture est alors vue comme un élément de développement par la socialisation, et l'objet culturel est considéré comme un moment de plaisir partagé et un prétexte aux interactions familiales et sociales (sorties entre amis). Cette motivation est parfois la première motivation de la sortie culturelle, l'activité culturelle devenant alors secondaire.

Les sorties culturelles (encadré 3.2) sont perçues comme des sorties « partagées » (Vergne, 2000 ; Debenedetti, 2001 ; Mann, 2000 ; Pulh, 2002).

### Encadré 3.2 – Les sorties culturelles en groupe

La plupart des sorties culturelles s'effectuent en groupe de proches (amis, famille...). Les principaux motifs d'une sortie culturelle accompagnée peuvent être présentés ainsi :

- la construction du sens : la présence de proches à ses côtés permet au visiteur ou au spectateur de se positionner, par la discussion, dans l'espace des goûts et des références, mais aussi d'apprendre : le sens retiré des œuvres est en effet largement co-construit dans l'interaction verbale entre compagnons ;
- la récréation : la présence du ou des compagnons assure la dimension enjouée et récréative de la sortie en fournissant cette « stimulation affective » propre à toute interaction sociale, mais particulièrement forte entre personnes « intimes » (conjoint, ami, membre de la famille) ;
- le soutien affectif : la présence de compagnons peut être rassurante dans un contexte où la complexité des œuvres, l'austérité perceptuelle du lieu culturel (opéra, musée d'art...), la proximité immédiate d'amateurs éclairés ou encore le sentiment de foule peuvent être sources de stress ;
- le prestige social, c'est-à-dire la valorisation de son image personnelle auprès des membres du groupe notamment *via* le discours sur les œuvres. C'est le plus souvent le leader du groupe qui reçoit ce genre de gratifications affectives ;
- la transmission pédagogique, dans le cas particulier des groupes familiaux.

Source : d'après Debenedetti (2001).

### *Les freins à la consommation culturelle*

Les contraintes budgétaires sont souvent citées comme freins à la consommation culturelle. Or, d'autres contraintes non monétaires expliquent aussi la non-fréquentation d'un lieu culturel : les contraintes temporelles et les barrières psychosociologiques.

#### ► Les freins monétaires

Ils sont à relier aux efforts monétaires directs qui concernent le tarif d'un billet de spectacle, le prix d'entrée dans une institution (musée, cinéma...) ou le prix d'achat d'un bien culturel (livre, CD...).

Mais, ces efforts monétaires directs ne se limitent pas au prix d'entrée et concernent aussi les dépenses relatives au déplacement, à l'hébergement éventuellement et aux dépenses annexes (restauration, achat de brochures, de cartes postales, de produits dérivés...). Ces efforts monétaires directs, autres que le prix d'entrée, apparaissent, dans certains contextes, trop élevés.

### ► Les freins non monétaires

Parmi les freins non monétaires, retenons tout d'abord la contrainte de la démarche organisationnelle à mettre en place pour la sortie culturelle (théâtre, cinéma, musée...), les horaires d'ouverture non adaptés, le manque de confort du lieu, le monde (affluence trop importante), l'attente à supporter et le manque d'envie et d'intérêt. D'autres freins non monétaires existent et méritent d'être développés.

- *Les contraintes temporelles*

Les contraintes budgétaires se retrouvent, d'une manière générale, dans l'ensemble du processus de choix et d'achat des produits de grande consommation, mais les contraintes temporelles sont plus spécifiques aux consommations artistiques et culturelles.

Dans ce domaine, le temps est la ressource clef, avant les ressources financières. Lors du vécu d'une expérience culturelle, l'individu affecte l'usage de son temps libre à la consommation d'un bien ou d'un service. Par exemple, voir un film représente, en moyenne, deux heures. La lecture d'un roman demande un investissement de plusieurs heures. Dans les deux cas, il s'agit d'un coût en temps incompressible. Le spectacle vivant est aussi considéré comme un produit culturel particulièrement « chronophage ». Plus spécifiquement, la réservation est contraignante et presque souvent obligatoire, ce qui interdit au consommateur toute démarche d'impulsion contrairement au cinéma. De plus, le temps de trajet entre la salle de spectacle et le domicile est plus ou moins long, ainsi que la durée du spectacle. Une telle activité culturelle exclut toute autre activité (ce qui diffère des activités culturelles à domicile, pouvant être combinées avec du temps de travail domestique).

- *La distance culturelle*

Selon Gottesdiener (1992), ce n'est pas le prix d'entrée qui constitue le principal frein à la consommation, mais la distance culturelle.

*Les barrières physiques, psychologiques et intellectuelles*

Tout d'abord, l'éloignement géographique constitue un frein important à la consommation culturelle. Par ailleurs, certains individus éprouvent de la distance psychologique et intellectuelle à l'égard de l'objet culturel. Par exemple, les musées et les monuments sont définis comme des lieux qui ne sont pas ordinaires, qui ne font pas partie du quotidien au sens où ils sont plutôt hors du temps et du cours de leur vie. On peut les percevoir comme des lieux morts et poussiéreux. Et pour certains jeunes, ce ne sont pas des lieux pour eux. Les musées sont perçus comme des lieux plutôt sérieux, où l'on se concentre et où il

faut se contrôler (on ne peut pas se comporter sans gêne, librement). Cette image de concentration et d'efforts intellectuels semble freiner la fréquentation des musées et des monuments.

D'une façon générale, certains individus peuvent se sentir exclus d'un cercle des initiés. Ils peuvent avoir peur de ne pas comprendre ou de s'ennuyer.

### *Les barrières sociologiques*

Les effets de la classe sociale sur les actes de consommation de produits culturels sont importants et sont à prendre en considération dans la compréhension du comportement culturel du consommateur.

L'analyse de Bourdieu (1979, 1984) privilégie une variable de description du comportement culturel de l'individu : la classe sociale. Elle s'appuie sur une fonction de la consommation – la « distinction » – correspondant à une dimension symbolique extrinsèque, ce qui pose le problème des déterminants socio-économiques dans la formation du goût. Ses travaux proposent non seulement une segmentation des pratiques et des consommations culturelles, mais ils mettent aussi en évidence des correspondances entre une segmentation de produits culturels et celle de classes sociales (Moingeon, 1993).

De plus, les différences entre niveau de revenu et niveau d'éducation impliquent une concurrence, entre les individus, dans la consommation de produits culturels (Bourdieu, 1979). Trois univers de goût en matière d'art sont ainsi définis : le goût dominant relatif aux œuvres légitimes ou majeures, le goût moyen correspondant aux œuvres mineures des arts majeurs et aux œuvres majeures des arts mineurs, le goût populaire à relier aux œuvres dépourvues de toute ambition artistique. Ces trois niveaux de goût coïncident avec un volume de capital scolaire, social et/ou économique différent. Le goût des individus est fonction de leur identification à leur groupe social.

En conséquence, les pratiques culturelles ne sont pas le fait de tous et c'est un domaine particulièrement influencé par le rang social. Les spectacles de théâtre ou d'opéra, les concerts sont des activités sociales dites élevées, alors que la télévision semble cibler davantage les couches sociales les plus défavorisées.

## Les variables influençant la formation du goût

L'expérience accumulée positive est une variable explicative de la participation actuelle à la consommation culturelle. Une première expérience de consommation d'une forme d'art, même, si l'expérience est unique, donne lieu à des intentions

futures de consommation (Kolb, 1999). L'expérience passée exerce donc un rôle effectif sur la consommation actuelle et future de produits culturels. Elle exerce aussi un impact sur l'intensité de la participation culturelle selon un principe d'addiction. En effet, le fait d'expérimenter le produit culturel ne conduit pas à la satiété, mais au contraire, plus l'individu consomme, plus il a le désir et le goût de consommer.

L'influence des expériences passées sur la consommation culturelle actuelle est double. En effet, elles interviennent, sur le développement d'un intérêt et d'une capacité à apprécier la pratique (développement d'une familiarité, compétence et expertise), et en conséquence, sur la formation du goût. Plus précisément, la familiarité, la compétence (en termes de maîtrise des codes culturels) et l'expertise (en termes d'évaluation et de jugement) permettent de mieux percevoir et de mieux apprécier les formes d'art.

L'âge et la maturité sont des facteurs explicatifs de la formation du goût. Selon Genette (1997), la modification du jugement d'un individu à l'égard d'une œuvre peut être liée à un effet de maturation physique, psychique ou culturelle. La sensibilité esthétique évoluerait sans doute avec l'âge et l'auteur met ainsi en évidence qu'il y a un âge pour apprécier certains compositeurs de musique.

Mais l'âge n'est pas le seul facteur sociodémographique qui interviendrait dans la formation du goût.

### *L'influence des facteurs sociodémographiques*

Les caractéristiques démographiques sont les plus utilisées pour la description des audiences. Celles, dont l'usage est le plus fréquent, sont : le sexe, l'âge, l'état-civil, l'habitat, la région, le niveau d'éducation, la profession, les revenus. Ces variables présentent l'avantage d'être faciles à mesurer et permettent une base de comparaison des résultats. Elles sont utilisées dans presque toutes les enquêtes.

Dans ce cadre, peuvent être citées les études de l'Insee et celles du DEPS (département des études, de la prospective et des statistiques) du ministère de la Culture et de la Communication portant sur les « pratiques culturelles » (1973, 1981, 1989, 1997).

Ces variables démographiques offrent donc la mise en relation avec l'appareil statistique public (Insee, recensement...). Par exemple, le tableau 3.1 montre la structure sociodémographique (selon l'âge, le sexe et la catégorie sociale), relative aux pratiques culturelles à l'âge adulte en 2005.

Tableau 3.1 – Les pratiques culturelles à l'âge adulte<sup>1</sup> selon l'âge, le sexe et la catégorie sociale en 2005 (en %)

Au moins une fois au cours des 12 derniers mois	Lecture de livre	Cinéma	Musée ou exposition	Théâtre	Concert, spectacle	Écoute de la radio	Écoute de CD, disques, cassettes
Ensemble	58	47	39	16	31	87	75
15-29 ans	66	78	41	17	41	88	96
30-39 ans	58	54	41	14	34	93	92
40-49 ans	57	51	43	16	31	91	82
50-59 ans	56	38	41	21	30	89	70
60-69 ans	56	30	43	17	26	85	58
70-79 ans	51	17	31	12	18	75	39
80 ans ou plus	49	9	17	4	7	64	31
Sexe							
Femme	67	48	41	18	31	85	76
Homme	48	46	38	14	30	88	74
Catégorie Sociale							
Agriculteur	31	33	34	11	33	85	57
Indépendant	49	42	40	20	28	91	73
Cadre et profession libérale	83	76	66	36	50	95	91
Profession intermédiaire	70	68	52	25	46	96	90
Employé	63	51	38	12	29	91	86
Ouvrier	32	35	25	6	22	91	76
Chômeur	51	48	34	11	24	85	86
Étudiant, élève	77	88	50	20	43	88	96
Retraité	52	22	34	14	20	78	47
Inactif et femme au foyer	53	31	30	10	24	77	69

1. Personnes de 15 ans ou plus.

Source : enquête sur les conditions de vie, Insee, mai 2005.

### Encadré 3.3 – Quelques variables socio-démographiques explicatives des tendances de la consommation culturelle

Les variables expliquant la fréquentation des musées, des spectacles d'arts vivants et des salles de cinéma demeurent à peu près inchangées depuis une trentaine d'années. Le public des musées se caractérise toujours en France, comme dans d'autres pays européens ou aux États-Unis, par un niveau d'éducation très nettement supérieur à la moyenne, par une surreprésentation des classes supérieures et une sous-représentation des classes populaires. Dans le domaine des arts vivants, les cadres et les diplômés de l'enseignement supérieur sont nettement surreprésentés dans le public du théâtre, des concerts (en particulier des concerts classiques) et plus encore à l'opéra (les cadres supérieurs représentent 40 % du public). De même, en dehors des effets de la concentration urbaine de l'offre, la fréquentation du cinéma apparaît très liée à la catégorie socioprofessionnelle et au diplôme. Plus de deux tiers des cadres vont au cinéma, deux tiers des ouvriers n'y vont pas et lorsqu'ils y vont, ils y vont en moyenne deux fois moins que les cadres.

Ces différences sont moins prononcées dans le domaine de la musique. Quels que soient les critères retenus (âge, catégorie socioprofessionnelle, sexe, niveau d'études) la musique de variétés, françaises ou internationales, arrive en tête des préférences exprimées. Si l'attrait pour les genres « savants » (musique classique et opéra, auxquels on peut ajouter le jazz) est d'autant plus prononcé que le niveau d'études est élevé, si les cadres supérieurs et les professions intermédiaires sont les plus nombreux à les citer parmi les genres musicaux écoutés le plus souvent, la réciproque n'est pas pleinement vérifiée : l'attrait pour les genres populaires (variété, rock, rap, techno, musiques du monde) diffère beaucoup plus faiblement selon le critère du diplôme et de l'appartenance socio-professionnelle.

Source : d'après Coulangeon (2005).

### *L'implication*

L'implication du spectateur, dans le domaine du théâtre (Bourgeon, 1994 ; Bourgeon et Filser, 1995), peut être mesurée par une échelle qui prend en compte les dimensions suivantes (tableau 3.2).

- l'intérêt personnel ou dimension cognitive du spectateur, envers le théâtre en général et envers un spectacle en particulier ;
- la valeur de signe ou dimension symbolique attribuée par les individus au théâtre en général, et à l'occasion de la sortie en particulier ;

- la valeur hédoniste du théâtre ou d'un spectacle c'est-à-dire sa signification émotionnelle, sa capacité à faire plaisir ou à susciter des sensations ;
- les deux aspects du risque perçu lors de l'achat d'un billet de spectacle : probabilité de faire une erreur dans le choix et crainte des conséquences négatives de ce choix s'il est mauvais.

Trois classes d'individus ont pu être mises en évidence grâce à cette échelle de mesure : une classe d'implication minimale, une autre d'implication maximale, et enfin une classe d'implication moyenne. Une analyse des discours des individus appartenant à chacune des classes a permis de montrer que :

- le groupe d'implication minimale associe au théâtre l'ennui ou même une indifférence absolue ;
- le groupe d'implication moyenne considère le théâtre comme un divertissement ou comme un moyen de parvenir à un niveau de culture ;
- le groupe d'implication maximale associe le théâtre à l'imaginaire (rêve, magie), au plaisir et à l'émotion.

Tableau 3.2 – Échelle de mesure de l'implication

Facettes de l'implication	Items
<b>L'intérêt du spectateur</b>	On peut dire que le théâtre ça m'intéresse.
	Avant d'aller voir une pièce de théâtre, je me renseigne.
	Je m'intéresse aux informations concernant les spectacles de théâtre.
	Pour les pièces de théâtre, je pourrais donner de bons conseils si on me le demandait.
	Je considère le théâtre comme quelque chose d'important pour moi.
	Pour choisir une pièce de théâtre, je n'hésite pas à passer le temps qu'il faut.
	J'aime regarder la publicité sur les pièces de théâtre.
<b>La valeur de signe</b>	Il y a des gens qui en jugent d'autres à la pièce de théâtre qu'ils vont voir.
	On peut se faire une idée de quelqu'un à la pièce de théâtre qu'il va voir.
	La pièce de théâtre, que l'on va voir, dit un peu qui l'on est.
	Ce que quelqu'un va voir au théâtre est un reflet de sa personnalité.

Tableau 3.2 – Échelle de mesure de l'implication (*suite*)

Facettes de l'implication	Items
<b>La valeur émotionnelle ou hédoniste du produit</b>	Une pièce de théâtre est capable de me faire rêver, de me donner l'impression de mystère ou de sublime.
	Aller au théâtre, c'est pour moi l'occasion de sortir avec des amis.
	Je me fais plaisir en allant voir une pièce de théâtre.
	Aller au théâtre me fait oublier la vie quotidienne.
	Aller au théâtre, c'est pour moi un plaisir.
	Quand je vois une pièce de théâtre, j'oublie tout ce qui m'entoure.
	Voir une pièce de théâtre permet de vivre une expérience.
	Une pièce de théâtre permet de me détendre et de me divertir.
	Quand on parle de théâtre dans une conversation, j'aime bien ça.
	Une pièce de théâtre est une source d'émotions et de sensations.
	Quand on achète un billet de spectacle, on se fait un peu un cadeau.
	J'aime bien voir une pièce de théâtre pour en parler ensuite avec des amis.
	En général, je suis vraiment satisfait(e) du théâtre.
	J'aime aller au théâtre.
Une pièce de théâtre peut offrir un plaisir esthétique.	
<b>L'importance des conséquences de l'erreur</b>	Par rapport à ce que j'en attends, je suis un peu déçu(e) par le théâtre.
	Pour moi, c'est grave de faire un mauvais choix quand je vais au théâtre.
	Lorsque je vais voir une pièce de théâtre qui ne me plaît pas, ça m'ennuie beaucoup.
	Il m'arrive d'aller voir une pièce de théâtre dont j'ignore tout au départ.
<b>La probabilité du risque d'erreur</b>	Quand on achète un billet de spectacle, il y a peu de chance de faire un mauvais choix.
	Quand je vais voir une pièce de théâtre, je ne suis jamais certain(e) de mon choix.
	Quand je vais au théâtre, il est rare que la pièce ne me plaise pas.
	Sans la communication, on n'y verrait pas clair entre les pièces de théâtre.
	Dans le choix d'une pièce de théâtre, je préfère me faire seul(e) une opinion.
	Je n'irais pas voir une pièce de théâtre qui ne me plaît pas, même pour accompagner des amis.

Source : Bourgeon (1994).

Le théâtre peut donc susciter des réponses différentes en termes d'implication, non seulement par des différences de niveau (fort/faible), mais surtout par des différences de nature de l'implication, à dominante cognitive (intérêt) ou à dominante affective (valeur hédonique).

Les valeurs terminales du consommateur, la dimension affective du produit culturel, sa signification symbolique (sociabilité, valeur signe) et le contexte de situation sont des causes de l'implication durable et de situation.

### *L'influence des variables sociétales*

Le phénomène de groupe est à prendre en compte comme variable explicative du comportement de consommation culturelle des individus.

En tant que biens symboliques, les produits culturels sont tout particulièrement sensibles aux effets d'imitation (*bandwagon effects*) ou de distinction, voire de consommation ostentatoire (Veblen, 1899 ; Leibenstein, 1953 ; Bourdieu, 1979). Conceptuellement, l'effet Veblen (1899) correspond au phénomène de consommation ostentatoire qui se résume ainsi : « plus le prix est élevé, plus le consommateur achètera si les autres individus savent que le prix est élevé ». Ce dernier effet est à assimiler à celui de distinction.

En conséquence, l'interprétation sociale du processus de consommation donne des significations pouvant être contradictoires : soit une volonté d'assimilation à un groupe, soit celle de différenciation. Toutefois le groupe est un cadre de référence pour l'individu car il lui propose un mode de vie et un modèle de comportement. Il influence les attitudes des individus et intervient sur le concept de l'image de soi. Il exerce une force dans le sens d'une certaine conformité.

#### ► Le déclin du rôle de la famille et de l'école

On peut scinder les groupes de référence en deux sous-groupes :

- les groupes primaires (famille, amis, collègues de travail...) qui jouent un rôle capital dans la formation des croyances, des goûts et des préférences des individus quant à la consommation de produits culturels ;
- les groupes secondaires ou organisations sociales (école, associations, clubs...). Le système éducatif intervient fortement sur le processus d'apprentissage du consommateur dans le domaine culturel.

Pour Bourdieu (1979), il n'existe pas de disposition esthétique innée, il considère la perception du produit culturel en termes de « compétence artistique ». La compétence et l'expertise de l'individu à déchiffrer les messages sont acquises par

un apprentissage des codes qui se fait, entre autres, par l'intermédiaire d'organes pédagogiques (tels que la famille et le système scolaire). L'approche des œuvres d'art est corrélée au savoir du récepteur et à ses connaissances des codes perçus, donc à sa capacité de les interpréter.

Or, on constate actuellement des facteurs de résistance à la culture « savante » de la part des jeunes à travers un « affaiblissement de la socialisation familiale » (Galland, 2003). En effet, les jeunes ne veulent plus recevoir (que ce soit de l'école ou de la famille) sans pouvoir choisir. Ils revendiquent la liberté de choisir, ce qui participe à affaiblir la transmission. Très tôt, les jeunes se montrent de plus en plus autonomes dans leurs choix culturels. Ils affirment leurs goûts et leurs pratiques culturels indépendamment des normes et des choix familiaux au nom de valeurs telles que l'authenticité, l'expression de soi et la communication interpersonnelle. Une tendance commune se dégage que l'on peut qualifier « d'individualisation des mœurs ».

### ► Un phénomène d'altérité

La consommation culturelle n'est pas seulement une expérience individuelle d'ordre esthétique ou intellectuel, c'est aussi une expérience sociale. Selon Eco (1985), les personnes à travers une manifestation culturelle vivent l'événement en fonction de la présence des autres. Ainsi, la sortie culturelle est-elle accompagnée de nombreuses interactions sociales, qui sont le fondement même de la motivation et de la satisfaction liées à l'ensemble des consommations culturelles.

L'expérience sociale prend en compte le « contexte social intime » (Debenedetti, 1999), composé du spectateur et de ses accompagnateurs. Or, l'individu interagit non seulement avec ses accompagnateurs, mais aussi avec les autres spectateurs et avec tout le personnel en contact, ce qui permet de définir un contexte social élargi (Bergadaà et Nyeck, 1995 ; Debenedetti, 1999).

Pour les auteurs se réclamant de la postmodernité, le principe de distinction a fortement évolué. Maffesoli (1999) décrit diverses formes d'agrégation sociale (tribus ou « communautés affectuelles ») qui se sont développées. Désormais, les individus ne recherchent plus à se positionner ou à se distinguer aux yeux des autres à travers leurs consommations, mais ils seraient en quête d'interaction sociale et d'expériences partagées.

L'existence de lien social dans la consommation culturelle, mise en valeur par le courant sociologique postmoderne, a été confirmée par des études :

- dans le domaine des concerts de musique classique, à travers la variable « sensibilité à l'interaction sociale » (Mann, 2000) ;

- dans celui des festivals d'arts de la rue (Pulh, 2002) à travers l'approfondissement du concept de la valeur qui a mis en évidence plusieurs facettes entre autres celle de lien social.

D'une façon générale, l'influence du groupe exerce un pouvoir sur l'individu qui en fait partie. Par ailleurs, le symbolisme de la consommation de produits culturels tels que les arts du spectacle vivant ou les musées, renforce l'influence du groupe puisque les consommateurs se donnent une image des autres à partir des objets consommés (Baudrillard, 1979 ; Belk *et alii*, 1982).

### ► Le décloisonnement des frontières culturelles

Les pratiques culturelles dépendent de « l'habitus » du groupe social ou « savoir social accumulé » (Bourdieu, 1986). « L'habitus » correspond à un système de dispositions à la pratique et à un fondement objectif de conduites régulières. Les habitus sont issus de conditionnements liés à l'appartenance d'une classe, caractérisée par des conditions d'existence spécifiques. En conséquence, un groupe social chercherait à se comporter comme celui qui le domine dans la hiérarchie sociale.

Cependant, nous devons nous interroger sur le caractère trop déterministe du clivage social fondé sur les goûts du consommateur. Cette conception du développement culturel, fondé sur le niveau éducatif des individus, suppose une maîtrise des connaissances et des codes culturels au détriment de valeurs hédonistes impliquant davantage l'affectivité et les sensations.

#### Encadré 3.4 – Karaoké et libération publique des tensions

« On peut se demander si le karaoké pratiqué par les cadres aujourd'hui (ils sont plus nombreux que les ouvriers qualifiés à avoir déjà participé à un karaoké au cours de leur vie) – comme le saut à l'élastique, le stage commando, le stage de survie dans le désert et autres courses d'orientation nocturnes dans les années 1980 – n'est pas révélateur d'une telle culture de défoulement ? [...]

Le karaoké (comme la sortie en discothèque, le concert rock ou la fréquentation des stades de football) est typique de ce que l'on pourrait appeler une culture d'engagement et de participation, "culture du corps, de la sociabilité et du plaisir" (Dupont, 1994) [...] Une telle pratique, qui consiste à chanter sur une bande-son, fait néanmoins partie désormais des activités de détente de nombre de jeunes diplômés du supérieur et de cadres du privé comme du public... »

Source : Lahire, 2004.

À l'heure actuelle, le clivage social tend à disparaître. Au niveau des consommateurs, on assiste à la construction de « profils culturels dissonants » (Lahire, 2004), c'est-à-dire qu'il est probable de voir des personnes à fort capital scolaire pratiquer et alterner des sorties culturelles « légitimes » (théâtre, musée, opéra...) et des loisirs de divertissement plus populaires (karaoké, match de football, sortie en boîte de nuit...) (encadré 3.4).

Nous pouvons ainsi constater une disparition, voire un éclatement des frontières entre culture légitime et culture de masse (*entertainment*). En conséquence, les expériences culturelles vécues sont de plus en plus diversifiées et « décloisonnées ».

### ► L'hyperchoix et le mélange des genres culturels

Le développement des nouvelles technologies met sur le marché divers produits culturels tels que le CD, le DVD, la télévision, le home cinéma, la Hi-fi, le téléphone portable, l'Internet...

Du fait de la multiplicité des supports (radio, CD, informatique...), la musique, par exemple, se prête à une grande variété d'usages des plus « purs » aux plus « plus fonctionnels » (musique de fond, musique d'ambiance). Cette tendance de consommation s'explique par la recherche de variété et de nouveauté de la part du consommateur que l'on peut qualifier d'« omnivore ».

On peut constater ainsi, à l'heure actuelle, un éclectisme des goûts, voire même des tendances omnivores dans les préférences pour des genres de musique ou d'autres arts, allant d'une culture « divertissante » à une culture « savante » (Lahire, 2004). Ce constat semble remettre en cause le modèle de légitimité culturelle. Par exemple, « au sein des classes supérieures américaines, les « snobs », définis par un goût exclusif pour la musique « savante », cèdent de plus en plus le pas aux « omnivores » dont les préférences se portent simultanément sur des genres situés dans et hors du champ de la musique savante » (Coulangeon, 2005). On peut citer aussi l'exemple, en France, de l'Opéra de Bordeaux qui s'est ouvert à la danse hip-hop. À la suite du succès de la parade hip-hop organisée en 1999 par les danseurs de la compagnie bordelaise « Révolution », dans le cadre du Carnaval, l'Opéra de Bordeaux a élaboré un partenariat avec cette même compagnie dont les spectacles sont insérés dans la programmation de l'opéra de Bordeaux. Une création exclusive, le Hip'Opéra, met en scène une quarantaine de jeunes danseurs amateurs. De plus, une politique est menée en direction des centres d'animation de la ville, invités à faire venir le public adolescent à l'occasion des soirées de danse hip-hop.

## Les principaux mécanismes de décision

Comment peut-on expliquer les différences en termes de choix d'un produit culturel ?

### *Les sources d'information*

Il existe plusieurs typologies des sources d'information utilisables par le consommateur. En général, elles distinguent :

- le caractère personnel ou non personnel de la relation avec l'individu ;
- le caractère commercial ou non commercial de la source.

Exemple dans le domaine culturel :

- la communication interpersonnelle (bouche-à-oreille important dans le domaine culturel) ;
- la publicité (publicités télévisées ou radiophoniques, affiches pouvant provoquer une attitude favorable ou défavorable à l'égard d'un film...) ;
- la promotion (interviews d'interprètes ou de réalisateurs, nominations et récompenses à des festivals...) ;
- les jugements de la critique.

Dans le domaine culturel, les sources d'information expérientielles sont jugées comme plus importantes (Faber et O'guinn, 1984) et présentent une crédibilité et une utilité plus grandes que les sources commerciales (Cooper-Martin, 1992). Il s'agit de sources d'information expérientielles résultant soit d'une expérimentation sensorielle préalable du produit culturel (visuelle, auditive, tactile, gustative ou encore olfactive), soit d'expériences de consommation réalisées par des proches ou des amis (communication interpersonnelle à travers le bouche-à-oreille).

#### ► Le bouche-à-oreille

Le bouche-à-oreille est le premier support des échanges entre les individus dans le domaine culturel. Internet développe une forme électronique de bouche-à-oreille que l'on appelle le « buzz ». Deux types de « buzz » (Larceneux, 2007) peuvent être distingués :

- un buzz plutôt commercial fondé sur des stratégies marketing ayant pour objectif d'initier, d'amplifier et d'encourager la circulation d'information à travers l'influence active du leader d'opinion ;

- un buzz non commercial (influence passive), provoqué par des individus indépendants : leur rôle est de transmettre leur opinion sur l'expérience vécue (par exemple avec un film) à d'autres spectateurs potentiels qui consultent le site. Dans ce contexte, certains internautes, les premiers consommateurs, fournissent en ligne, sur Internet, des opinions d'autant plus facilement qu'ils se sentent experts dans le domaine culturel. C'est le cas, par exemple, des internautes du site « allocine. com ».

Ces phénomènes renvoient au concept de « leader d'opinion ». Comment peut-on caractériser un leader au sein d'un groupe ? C'est une personne qui, à travers un contact personnel quotidien, influence de manière régulière l'opinion et la décision d'autres personnes sur un ou plusieurs sujets.

Les leaders d'opinion doivent être identifiés par les responsables des structures culturelles. Ils constituent en effet une cible privilégiée de leur stratégie marketing parce qu'ils sont à l'origine du développement de communications interpersonnelles au sein du groupe de référence. C'est ainsi que nous trouvons la notion de « personne relais » dans les bases de données de nombreuses institutions culturelles (théâtres). Ces individus sont identifiés comme étant les personnes ressources d'un groupe (amis, famille, classes scolaires...). Le développement des nouvelles technologies favorise un nouveau genre de relations avec ces personnes leaders d'opinion.

Dans le domaine des arts et de la culture, le succès d'un spectacle, d'un film, d'une exposition ou de tout événement culturel est fortement lié au phénomène de bouche-à-oreille, sans oublier le rôle joué par les médias de masse et les critiques.

### ► Le rôle des critiques

Parce que la critique peut être un outil influençant et anticipant le succès d'une œuvre, il est utile de la comprendre et de l'anticiper. La critique culturelle constitue une forme de prescription de valeur permettant de réduire l'incertitude fondamentale associée à une consommation expérientielle dont la qualité ne peut être évaluée avec certitude avant « achat ». Consulter la critique diminue donc le risque de se tromper et simplifie le processus de décision, dans un contexte d'offre large, de temps limité et de marchés souvent saturés de messages commerciaux. La critique favorable permettrait ainsi à l'œuvre d'acquérir la notoriété et la reconnaissance initiales et d'enclencher le bouche-à-oreille à l'origine de son succès (le *critical push* ; Lampel et Shamsie, 2000). De nombreuses études relèvent ainsi un lien positif entre l'évaluation critique et la performance commerciale des films en salle (Basuroy, Chatterjee et Ravid, 2003 ; Lampel et Shamsie, 2000), des disques (Larceneux, 2001) ou des spectacles (Shrum, 1991 ; Reddy, Swaminathan

et Motley, 1998). Ce lien semble toutefois plus fort pour les œuvres offrant peu de signaux de qualité attractifs pour le grand public et au budget marketing moins élevé. On peut expliquer en partie ce résultat par le fait que les consommateurs les plus impliqués et les plus experts se réfèrent plus volontiers à la critique que les autres pour opérer leur choix (Debenedetti, 2006).

D'une façon générale, dans le domaine culturel, ce rôle des critiques professionnels ne doit pas être déconnecté d'autres leviers d'action du marché que sont les recommandations d'internautes et les médias de masse. Une étude menée par Larceneux (2007) explore dans quelle mesure les « buzz » en ligne peuvent être influenceurs et/ou prédicteurs du box-office. Après la première semaine, il s'avère que les recommandations des critiques et des internautes expliquent significativement le succès d'un film. Sur un plan synthétique, les actions marketing et les recommandations des critiques professionnels permettent de maximiser le nombre d'entrées en salles en première semaine d'exploitation. Ensuite, les premiers consommateurs ou consommateurs « précoces » transmettent leur évaluation au sein des groupes ou population avec lesquels ils sont en contact.

Selon une autre recherche menée par Belvaux et Marteaux (2007), dans le contexte cinématographique, la promotion d'un film n'a pas d'effet sur les avis d'internautes, alors qu'elle influence négativement les critiques professionnels pour les films à petit budget et positivement ceux à gros budget. Les avis des critiques et ceux des internautes semblent se rejoindre uniquement dans le cas des films à gros budget.

### *Le choix d'un produit culturel*

Face à une concurrence de plus en plus vive et un temps de loisir limité, le consommateur opère des choix pour sélectionner le produit auquel il va affecter son temps et son argent.

#### ► Le processus de sélection

Dans un premier temps, qu'il s'agisse de s'engager dans l'activité (cinéma) ou de choisir le produit (film), le consommateur est toujours amené à structurer les alternatives possibles selon une démarche de catégorisation par types d'activités culturelles : théâtre, concert de chansons, opéra, spectacle d'humour, visite de musées ou de lieux culturels, spectacle de danse, cinéma... Trois critères caractérisent chaque activité : l'intensité émotionnelle recherchée, le risque perçu (fonction du type culturel : spectacle de théâtre, opéra, cinéma...) et l'accessibilité.

Chaque activité présente une trame émotive spécifique qui va conduire le consommateur, en fonction de l'intensité d'émotion qu'il recherche, à choisir ou non de s'engager dans l'activité. Cette dernière est considérée comme plus ou moins risquée et plus ou moins accessible. La notion de risque est particulièrement liée à l'interprétation. Quant à la notion d'accessibilité, elle renvoie à l'idée que, pour être compris et appréciés, certains arts exigent une certaine connaissance préalable. Cette notion renvoie à la traditionnelle distinction entre arts populaires et arts élitistes qui reste entretenue par certains professionnels : par exemple, pour le cinéma, dans le microcosme artistique et critique, le fait de réussir à attirer un large public induit fréquemment des qualificatifs peu flatteurs (Creton, 1998).

Dans un deuxième temps, le consommateur sélectionne le produit culturel et se fonde sur une catégorisation par genres. Par exemple, dans le domaine théâtral, on parlera de répertoire. Cette catégorisation s'appuie soit sur les classements des professionnels, des médias ou de la critique, soit sur les expériences passées des consommateurs. Elle s'établit en fonction d'éléments comme, par exemple, le style de l'interprétation, le thème, l'intrigue ou l'histoire. Le genre de l'offre culturelle est donc une variable importante dans le processus d'évaluation et de sélection du produit culturel.

Cependant, pour avoir de réelles chances d'être sélectionné et consommé, le produit culturel doit aussi se distinguer et s'imposer comme étant incontournable au sein de son genre. Pour devenir incontournable, la démarche varie d'un secteur à l'autre. Par exemple, pour les musées et les monuments (Musée d'Orsay, Château de Versailles...), la stratégie consiste à individualiser le lieu et à acquérir une réputation de « lieu obligé » à relier à la notion de « must » (Gombault et Petr, 2008). Pour l'industrie cinématographique, il peut s'agir de proposer un film dont les interprètes et/ou le réalisateur sont des stars. Pour la création théâtrale, cela revient à proposer une pièce connue qui sera mise en scène par un artiste lui-même réputé et, dans l'idéal, il faut adjoindre à ces premiers éléments du succès, la participation d'interprètes et d'un dramaturge renommés (ex. : la pièce de théâtre « Médée » jouée par Isabelle Huppert au festival d'Avignon en 2000, la pièce de théâtre « Richard III » joué par Philippe Torreton en tournée en France en 2006). Cependant, l'expérience montre que certaines œuvres possédant tous les ingrédients nécessaires à un succès commercial peuvent ne pas satisfaire le public, alors que d'autres connaissent un succès inattendu lié à un effet de surprise.

### ► Les critères de choix

Les critères de choix d'un produit culturel sont divers. Ils peuvent être tangibles ou intangibles.

- *Le prix*

Le prix du billet d'un spectacle est un critère de choix important. En raison des contraintes liées aux spécificités du secteur, le prix du billet d'un spectacle n'est pas fonction des coûts de production, mais semble déterminé par les possibilités de la demande sociale. C'est la raison pour laquelle il ne peut dépasser un certain seuil sous peine de voir s'écarter une partie du public potentiel.

Dans le domaine du spectacle vivant, la demande (étudiants, personnes âgées et chômeurs) pour des billets à prix réduits s'avère être élastique par rapport au prix. Si nous prenons le cas des concerts de musique classique organisés à Londres (les « Proms ») qui connaissent un succès populaire particulièrement important, l'existence d'un « prix raisonnable » est l'un des facteurs clefs du succès. En revanche, pour une certaine catégorie de publics (les habitués), le prix du billet d'une représentation culturelle est peu influent sur la demande.

- *Le lieu, sa réputation et sa proximité géographique*

Le lieu culturel reste un outil insuffisamment exploité dans les stratégies de positionnement des institutions culturelles (Mencarelli, 2008). Or, il est une source de différenciation pour les responsables culturels, ce qui nécessite de prendre en compte :

- sa valeur utilitaire et fonctionnelle (proximité, confort...) ;
- sa valeur esthétique qui attire le public par des aspects visuels (ex. : architecture du musée « Palazzo Grassi » à Venise) ;
- sa valeur émotionnelle : on peut citer la Cour d'Honneur du palais des papes, lieu mythique du festival d'Avignon où de nombreux spectacles ont été présentés, aussi bien des œuvres classiques de Molière, Shakespeare, Brecht, Sophocle que des pièces contemporaines comme celle de la troupe les « Deschiens » ou des ballets comme celui de Pina Bausch ;
- sa valeur de distinction sociale (Opéra « la Scala de Milan », festival d'opéra à Orange).

- *D'autres dimensions peuvent intervenir dans le choix du consommateur*

- les caractéristiques liées à l'œuvre : répertoire auquel elle appartient, notoriété du dramaturge, de la pièce, du metteur en scène, des artistes (spectacle vivant), du producteur et/ou des comédiens (cinéma) ;
- les critères d'interprétation (mise en scène, chorégraphie, adaptation...) et le thème, l'intrigue, l'histoire ;

- la qualité de la salle à travers le dispositif scénique (décor, costumes...), l'acoustique et l'éclairage, la visibilité, le confort et la visibilité des places (spectacle vivant, cinéma...)... ;
- la qualité et la diversité de l'offre de services périphériques (accueil, parking, boutiques, restaurants, bars...) ;
- le genre : comédie, tragédie, œuvre de divertissement ou exigeant un effort intellectuel... Le genre de l'offre culturelle est donc une variable importante dans le processus d'évaluation et de sélection du produit culturel. C'est un critère essentiel de positionnement. Par exemple, dans le domaine du cinéma, le film est intégré soit dans des genres « acceptables » et constitue alors une composante de l'ensemble évoqué du consommateur, soit dans des genres « non acceptables », ce qui exclut le film des considérations ultérieures du choix. Ce classement dans les genres acceptables ou non est la résultante de l'appréciation de la proximité entre le film considéré et le prototype idéal de la catégorie à laquelle il est attribué (Bourgeon et Kruger, 1997). Ainsi, un spectateur compare le film à un prototype « idéal » de la catégorie. Plus le film est proche de ce prototype « idéal », plus il a de chance d'être vu. Cette démarche analytique peut s'effectuer à travers le concept de « typicalité ».
- le temps à consacrer à la sortie culturelle (Bouder-Pailler, 1997) : le rapport au temps dans le contexte des consommations culturelles suppose donc généralement l'élaboration d'une stratégie et une planification dans l'emploi du temps quotidien, c'est-à-dire une véritable gestion des contraintes temporelles.
- le symbolisme, l'esthétisme et l'hédonisme de l'offre centrale (bien ou service)<sup>1</sup>.

## L'expérience de consommation culturelle

Certains attributs des produits culturels peuvent se prêter aux descriptions verbales. Toutefois, nombreux sont ceux qui projettent d'importants indices faisant appel à la vue, à l'ouïe, au goût et aux sensations. La perception esthétique se fonde donc sur l'activité sensorielle, particulièrement développée dans le domaine des arts et de la culture. Le sens ne préexiste pas à une représentation artistique. C'est à travers l'objet que le spectateur vit une expérience à laquelle il donne un sens. Les phénomènes d'expérience sont au centre du concept de

---

1. Voir chapitre 1.

perception esthétique du consommateur. Cette expérience va du simple plaisir hédoniste à des sentiments plus élevés comparables à la transcendance.

D'une façon générale, le produit culturel est associé à un ensemble complexe (Gestalt) et peut ne pas être analysé en plusieurs composantes. Le produit est perçu alors selon une approche holistique considérant qu'un ensemble de stimuli interagissent. Le rapport à l'objet culturel fait davantage appel au ressenti ou au vécu qu'à une conceptualisation du produit. Il y a participation, identification et projection de l'individu dans un spectacle ou un roman, par exemple.

Une des caractéristiques de l'art réside donc dans la subjectivité de l'expérience vécue. Chaque individu, observant une peinture, « consomme » une œuvre d'art différente par rapport à une autre personne. Bien que la peinture et tout art du spectacle vivant demeurent constants dans un sens objectif, leur perception ou interprétation par le lecteur est soumise à une variance interpersonnelle. Tout individu vit une réaction intellectuelle et émotionnelle différente par rapport à une œuvre d'art, en fonction de ses goûts, de ses expériences passées et de ses valeurs. Les réponses à une production artistique sont alors de différents ordres et se combinent entre elles. En ce sens, il n'existe que très rarement une réponse purement esthétique à une œuvre d'art. Dans la mesure où l'objet culturel n'est pas unidimensionnel, mais polysémique, ses interprétations sont innombrables.

### *Le rôle des émotions*

Dans les modèles traditionnels du marketing, le comportement de l'individu y est décrit comme un processus de collecte et de traitement d'informations, destiné à trouver une solution optimale à un problème de décision associé à un besoin à satisfaire. Cette perspective cognitive ignore les phénomènes incluant notamment les pratiques ludiques, les plaisirs sensoriels, l'expérience esthétique et les réactions émotionnelles, importants dans le domaine des arts et de la culture. Or, le public apprécie l'œuvre d'art, la manifestation culturelle ou le produit culturel à travers les émotions qu'elle provoque en lui. C'est ainsi que l'approche des modèles comportementaux traditionnels du marketing a été améliorée par les apports du modèle expérientiel (Holbrook et Hirschman, 1982 ; Bourgeon, 1994 ; Bourgeon et Filser, 1995).

Cette perspective expérientielle est phénoménologique et vient compléter les théories psychologiques traditionnelles, en mettant en évidence des processus primaires de plaisir, de distraction, d'imaginaire, d'excitation et de stimulation sensorielle dans la consommation, très développés dans le domaine des arts et de la culture.

La perspective expérientielle ne rejette pas les fondements des modèles traditionnels du comportement du consommateur, mais tente « de substituer à la dimension unidimensionnelle des variables issues de la théorie du traitement de l'information un continuum opposant la perspective cognitive et la perspective de recherche d'expériences » (Filser, 1994).

La consommation culturelle est une consommation hédoniste qui désigne les facettes du comportement du consommateur, reliées aux aspects multisensoriels, imaginatifs et émotifs de son expérience avec les produits. Par multisensoriels, nous caractérisons les éléments de l'expérience vécue dans des modalités sensorielles incluant les goûts, les sons, les odeurs, les impressions tactiles et les images visuelles développés au niveau de l'individu.

Le modèle expérientiel a remis en cause le paradigme traditionnel cognition-affect-comportement (« C-A-B »). Il a proposé un schéma élargi du comportement de consommation (Holbrook, 1986) : le modèle « TEAV » (*Thought, Emotion, Activity, Values*), qui intègre tous les phénomènes pouvant intervenir dans une expérience de consommation, dont notamment :

- « T », les pensées, le rêve, l'imagination ;
- « E », toutes les formes de sensations, de sentiments, de comportements et d'expressions physiologiques ;
- « A », tous les événements physiques et mentaux liés aux actions et réactions ;
- « V », tout ce qui peut faire référence aux jugements évaluatifs.

Ce modèle « TEAV » a substitué à la séquence traditionnelle cognition-affect-comportement (C-A-B) la séquence émotionnelle conscience-émotions-valeur (C-E-V), relativisant la place des facteurs cognitifs et positionnant l'émotion comme fil conducteur du processus.

### *Les variables explicatives de l'expérience vécue*

L'un des principaux apports du modèle expérientiel réside dans le renouvellement qu'il propose des variables explicatives devant rendre compte des différences interindividuelles du comportement d'achat et de consommation des individus.

#### ► Le besoin de stimulation et la recherche de sensations

Par niveau optimum de stimulation, on entend l'influence de différentes variables caractérisant le goût de l'individu pour la nouveauté, c'est-à-dire l'attraction pour ce qui est inhabituel, le goût pour le changement et le désir d'acquérir des informations

supplémentaires sur les différents produits. Selon les théories de la motivation, le comportement humain est quelquefois provoqué par le désir d'atteindre un niveau satisfaisant de stimulation (Raju, 1980 ; Steenkamp et Baumgartner, 1992). C'est une cause des activités des individus. Plus le besoin caractéristique de stimulation d'une personne est élevé, plus elle s'engagera dans un comportement exploratoire (Berlyne, 1969). Les propriétés d'un stimulus telles que la complexité, l'ambiguïté, la nouveauté, la surprise, l'irrégularité et l'incongruité produisent un certain niveau de stimulation.

Or, l'excitation fait aussi appel aux différents sens de l'individu, avant de déclencher la stimulation. Le concept de « niveau optimum de stimulation » a été opérationnalisé (Zuckerman, 1979), en développant le concept de recherche de sensations qui prend en compte les dimensions suivantes : l'aventure et les frissons, les expériences, la non-inhibition et la sensibilité à l'ennui.

L'individu, qui recherche des sensations fortes, éprouve un besoin plus fort que la moyenne de rencontrer des situations, des activités et des idées qui sont nouvelles, changeantes, complexes, surprenantes ou plus intenses. C'est ainsi que les individus, qui sont à la recherche de sensations fortes, semblent posséder certaines caractéristiques, que l'on retrouve chez les innovateurs ou les adoptants d'innovations rapides. Ce résultat permet d'identifier, entre autres, le public d'avant-garde des arts du spectacle vivant.

Une échelle de mesure de la recherche de sensations (tableau 3.3) a été élaborée dans le domaine du spectacle vivant (Bourgeon, 1994 ; Bourgeon et Filser, 1995).

Tableau 3.3 – Échelle de mesure de la recherche de sensations

Dimensions de l'échelle	Items
<i>L'aventure et le frisson</i>	J'aime ou j'aimerais faire de l'alpinisme.
	J'aime faire quelquefois des choses qui me font un peu peur.
	J'aime quelquefois conduire très vite parce que je trouve cela excitant.
	J'aime ou j'aimerais faire du ski nautique.
	J'aime les frissons que l'on ressent en regardant les courses de voitures.
	J'aimerais apprendre à piloter un avion.
	J'aimerais essayer de faire du surf.
	J'aimerais essayer de sauter à l'élastique.

Tableau 3.3 – Échelle de mesure de la recherche de sensations (suite)

Dimensions de l'échelle	Items
<i>L'aventure et le frisson</i>	J'aimerais conduire ou faire de la « moto ».
	J'apprécie beaucoup les attractions dans les parcs de loisirs.
<i>La recherche de l'expérience</i>	J'aime m'habiller dans des styles inhabituels.
	J'aime explorer tout(e) seul(e) une ville ou une partie de ville qui m'est étrangère, même si cela implique que je me perde.
	J'aimerais me faire des amis dans certains groupes « marginaux » comme les artistes.
	J'aimerais essayer certaines des nouvelles drogues qui produisent des hallucinations.
	J'aimerais partir en voyage sans itinéraire ni emploi du temps préétabli ou défini.
	J'aimerais voyager en des lieux étranges et lointains, comme l'Antarctique ou l'Amazonie.
	Le but le plus important dans la vie est de vivre le plus pleinement possible et de faire autant d'expériences que possible.
	J'aime écouter des musiques nouvelles et inhabituelles.
<i>La sensibilité à l'ennui</i>	Je préfère les amis qui sont imprévisibles de façon excitante.
	Je trouve souvent de la beauté dans les couleurs qui se heurtent, et les formes asymétriques de la peinture moderne.
	Regarder les films de famille ou les diapositives de quelqu'un m'ennuie prodigieusement.
	Bien que ce soit quelquefois nécessaire, je n'aime pas habituellement le travail de routine.
	Je ne peux pas supporter de regarder un film que j'ai déjà vu.
	Cela m'ennuie de voir toujours les mêmes « vieilles » têtes.
	J'aime essayer de nouveaux aliments que je n'ai jamais goûtés auparavant.
	Quand on peut prévoir pratiquement tout ce que va dire quelqu'un, c'est qu'il est ennuyeux.
Je trouve que les gens qui ne sont pas d'accord avec mes opinions sont plus stimulants que les gens qui sont d'accord avec moi.	
Le pire péché social est d'être ennuyeux.	

Tableau 3.3 – Échelle de mesure de la recherche de sensations (*suite*)

Dimensions de l'échelle	Items
<i>La sensibilité à l'ennui</i>	Je souhaiterais ne pas avoir à gaspiller autant de temps à dormir.
	Je préfère les personnes qui sont émotionnellement expressives, même si elles sont un peu instables.
	Une bonne peinture doit secouer ou choquer les sens.
	J'aurais préféré vivre aux périodes tourmentées de notre histoire.
	Je n'apprécie pas d'habitude un film ou une pièce de théâtre pour lesquels je peux prévoir ce qui va se passer.
<i>La non--inhibition</i>	La plupart des adultères se produisent par pur ennui.
	J'aime jouer pour de l'argent.
	Presque tout ce qui est agréable est illégal ou immoral.
	Faire en sorte que les verres soient toujours pleins est la clé d'une soirée réussie.

Source : Bourgeon (1994).

Elle a permis de mettre en évidence que les spectateurs, ayant un niveau élevé de recherche de sensations possèdent un niveau élevé de besoin de stimulation. L'intérêt des individus pour le théâtre, à travers la programmation théâtrale, est d'autant plus important que le degré de recherche de sensations est élevé. Le public, ayant un niveau élevé de recherche de sensations a une tendance plus forte à vivre de nouvelles expériences, donc à aller voir de nouvelles créations théâtrales. Les réponses à connotations émotionnelles des individus, à l'égard du théâtre, sont d'autant plus importantes que le degré de recherche de sensations est élevé.

En conséquence, la recherche de sensations est une variable importante à prendre en compte par les professionnels dans leur stratégie de construction de l'expérience à vivre par le consommateur dans le domaine culturel (encadré 3.5).

### Encadré 3.5 – Sensorialité et corporalité, tendances de consommation culturelle

Les professionnels adoptent des stratégies spécifiques afin de répondre aux attentes des publics en quête de sensations :

- L'exposition « Ultra peau » (Palais de Tokyo, Paris, 2006) offre un parcours au visiteur « comme un voyage interactif au pays des mille sensations » avec des murs tactiles, chambres olfactives ou encore des messages tatoués sur la peau des visiteurs et qui ne sont visibles qu'à la lumière noire...
- Le Museum of Contemporary Art Kiasma (Helsinki, Finlande) offre aux visiteurs « des expériences en mouvement, des plaisirs multisensoriels, une contemplation calme aussi bien que des événements électrisants ».
- D'autres initiatives se concentrent sur un sens en particulier : par exemple la sortie du film *Le nouveau monde* de Terrence Mallick en version olfactive, le 22 avril 2006, dans des cinémas de Tokyo et Osaka (une expérience de films sensorielle).

Source : d'après Marteaux, Mencarelli et Pulh (2006).

#### ► L'orientation classique et/ou romantique du consommateur

L'orientation romantique/classique apparaît comme une caractéristique individuelle explicative du processus de choix d'un type ou d'une forme d'œuvre d'art. Elle apparaît comme un antécédent de la sensibilité esthétique. Le romantisme/classicisme (Bourgeon, 1994 ; Bourgeon et Filser, 1995 ; Mann, 2000) mesure (tableau 3.4) la tendance de l'individu à appréhender la vie dans le domaine des expériences de consommation culturelle, avec passion, émotion et impulsivité (romantisme) ou en préférant les situations nettes, contrôlées et ordonnées (classicisme).

Le romantisme correspond à la fin du XVIII<sup>e</sup> siècle et conçoit l'expérience de consommation comme une fin en soi. C'est un mouvement culturel qui a introduit les doctrines modernes de l'expression de soi et d'accomplissement. Les romantiques sont opposés aux effets de la révolution industrielle qu'ils considéraient comme désastreux, mais également à ses doctrines et modes de pensée, qu'ils tenaient pour responsables de l'utilitarisme, du matérialisme et du rationalisme. Résultant d'une réaction à la raison et à la science pendant le « Siècle des Lumières », le romantisme a été la panacée de l'artiste qui, rejetant le classicisme et se sentant étranger au monde industriel et commercial qui l'entoure, développe des thèmes tels que la primauté des sentiments, le culte de l'individu et une nouvelle appréciation de la nature.

De façon synthétique, l'individu romantique est considéré comme un être sensible, créatif, ouvert d'esprit et peu organisé tandis que le classique est perçu comme étant très organisé, déterminé et se maîtrisant parfaitement. Le classicisme se définit à travers la rationalité et les valeurs cartésiennes d'ordre, de clarté et de rigueur intellectuelle.

Tableau 3.4 – Échelle de mesure de l'orientation classique/romantique de la personnalité des individus

Dimensions de l'échelle	Items
L'orientation classique	Je suis une personne « pratique ».
	Je suis une personne organisée.
	Chaque décision à prendre mérite une attention particulière.
	J'aime garder ma maison ordonnée et rangée.
	Je suis une personne précise.
	Je sais où se trouvent mes affaires.
	Je suis une personne réfléchie.
L'orientation romantique	J'aime l'art qui exprime les émotions de l'artiste.
	Dans l'art, la couleur m'attire plus que la forme.
	Je suis une personne excentrique.
	J'aime toucher les sculptures.
	Je suis une personne impulsive.
	Je préfère vivre dans le désordre.
	Je suis facilement distrait(e).

Source : d'après Holbrook et Corfman (1984).

Les doctrines romantiques ont permis aux artistes de revendiquer une justification de leur art, en même temps que d'essayer de satisfaire la demande « populaire ». Elles ont fourni parallèlement un nouvel ensemble de motivations pour consommer des produits culturels qui insistent sur la valeur de l'expérience de consommation subjectivement appréhendée.

Cette variable d'orientation classique et/ou romantique de la personnalité des individus est un critère de segmentation des publics dans le domaine culturel.

### ► La nostalgie

La nostalgie peut être explicative du comportement de consommation culturelle dans les domaines suivants : musique (ex. : dernière tournée de Michel Polnareff en France, 2007), cinéma (ex. : le film *Bienvenue chez les Ch'tis*, 2008), musée, etc. Cette variable agit sur l'implication même du consommateur (encadré 3.6).

#### Encadré 3.6 – La nostalgie d'une France sans souffrance

« Le succès de *Bienvenue chez les Ch'tis* s'explique d'abord bien sûr par son efficacité, son côté direct, ses ressorts comiques. Mais en rester là ne suffit pas. Que voit-on dans ce film ? La France des années cinquante, avec les objets techniques de l'an 2000 : la berline du responsable de la poste (joué par Kad Merad) et le vélo du facteur (Dany Boon), un vélo moderne, d'aujourd'hui. Tout le reste – du petit bureau de poste de cinq salariés, tous copains, qui sortent le soir ensemble, au modèle familial avec un seul enfant [...] – fait référence à une France mythique, rêvée, celle des années 1950. Époque pendant laquelle travail et habitat étaient mélangés, pendant laquelle les copains et le boulot, c'était la même chose ; les filles aussi sont mignonnes, sympas, mais cela ne va pas plus loin, et la sexualité ne s'affiche pas outrageusement. Jusqu'à l'opposition Nord/Sud qui, si elle existe encore aujourd'hui, a beaucoup fléchi à l'heure où la mobilité ne cesse de se développer. Le succès du film s'explique donc en partie, selon moi, par une certaine nostalgie de ce temps-là, de cette joie de vivre solidaire.

Car le film met totalement de côté les peurs de notre société : chômage, immigration, violence, hypersexualisation du quotidien [...]

Ce succès révèle enfin un désir un peu "franchouillard" mais "franchouillard" dans la diversité. Ce film nous dit, d'une certaine façon : la force de la France, c'est la diversité de ses terroirs, de ses cultures, avec ses langues, ses plaisirs, ses comportements différents. Il y a là une régionalisation de l'identité [...] Montrer de la diversité, du populaire, des vies plus simples et plus ludiques, cela fait plaisir aux gens, qui en redemandent. D'autant que l'humour du film ne rabaisse personne. Il n'y a pas de rôle négatif. C'est un film qui est "bon", au sens noble du terme, et les gens apprécient cette bonté, cette humanité. »

Source : extrait d'un article de Jean Viard, sociologue, directeur de recherches à Sciences Po Paris, 29 mars 2008, Humanité des débats, Les Ch'tis.

« La nostalgie » peut se définir ainsi : « La nostalgie est une réaction affective douce-amère, éventuellement associée à une activité cognitive, et qui peut être éprouvée par un individu lorsqu'un stimulus externe ou interne a pour effet de le transposer dans une période ou dans un événement d'un passé idéalisé, s'inscrivant ou non dans son propre vécu. » (Divard et Robert-Demontrond, 1997).

Pour les styles musicaux comme pour les acteurs de cinéma, les préférences se formeraient durant l'adolescence et dans les premières années de l'âge adulte pour évoluer très peu par la suite (Holbrook et Schindler, 1996). La quarantaine serait un âge où la nostalgie commence à se faire sentir de façon plus importante. Pendant cette période, l'écart se creuse entre l'âge chronologique et l'âge perçu. L'âge qu'un individu pense avoir (âge subjectif) prédirait mieux une attitude ou un comportement que son âge réel. Il conviendrait alors d'évaluer l'âge subjectif des individus avant de segmenter le marché à partir d'un sentiment de nostalgie. Mais le problème majeur, relatif à un tel critère de segmentation réside, dans son caractère peu opératoire.

### *Hyper-réalité et expérience de consommation culturelle : le cas des muséographies immersives*

D'une manière générale, l'expérience vécue par les publics se construit à la croisée d'un contexte personnel (variables individuelles), physique (lieu) et social (autrui). En ce sens, chaque expérience est unique.

Dans le cadre du marketing expérientiel, les professionnels, à travers leur offre culturelle, peuvent amener l'individu à s'approprier l'expérience, c'est-à-dire à s'engager dans des processus inoubliables afin de vivre une « suite d'immersions » extraordinaires.

À l'heure actuelle de nouvelles formes de muséographie se développent à travers des expositions d'immersion qui semblent abandonner l'approche pédagogique au profit d'une démarche faisant appel à l'émotion et aux sensations, éléments déclencheurs du désir de connaissance de la part de l'individu.

Tout semble aller dans le sens d'une nouvelle muséographie « immersive » et aussi de la création de musées virtuels ou de e.galleries à travers le développement d'une interaction accrue (ex. : Musée du Louvre, Beaubourg...).

Dans le domaine culturel, il est important de ne pas définir l'immersion seulement comme « un plongeon dans un contexte expérientiel de type EuroDisney » (Carù et Cova, 2006). Certes une des dimensions majeures de la consommation actuelle est l'hyper-réalité en fonction de laquelle les individus se contentent, pour toute réalité, de celle des images et des copies (plus vraies que la réalité qu'elle est supposée représenter). L'hyper-réalité, « c'est l'idée selon laquelle la réalité est une construction et qu'il est donc possible de construire des choses plus vraies que la réalité même. Le réel n'est qu'une question de contexte, de culture, d'histoire et d'époque. L'hyper-réel remet en cause le mythe du réel dans le

modernisme » (Venkatesh *et alii*, 1993). La réalité aurait disparu laissant place à un monde caractérisé par l'image, l'illusion et la simulation.

Or, les musées traditionnels sont mus par la recherche d'authentique, non par de pures inventions. L'authenticité est un concept largement pris en compte par le marketing ayant pour mission, dans le champ muséal, de co-construire l'expérience de visite dans un monde hyperréel (MacLean, 1997).

Dans le domaine des musées des sciences, par exemple, La Cité des Sciences et de l'Industrie présente des expositions comme l'« Homme transformé », exerçant une influence sur la perception que l'individu a de son corps et de sa relation à autrui (Belaën, 2005). Le visiteur est invité à interagir avec le dispositif central et à ressentir une sorte de « contact biologique », stimulé par un bruit de respiration et un rythme de flux sanguin. Le public est plongé au cœur du corps humain. Le registre n'est plus celui de « l'imitation », mais celui de la « suggestion ».

En sollicitant les sens, les expositions promettent une facilité de lecture et un sentiment de dépaysement. Les professionnels proposent d'avoir recours à ces expositions spectaculaires et aux expériences séduisantes, pour faire venir dans les lieux culturels un public plus large.

### *Valeur, satisfaction et fidélité dans la consommation culturelle*

La qualité perçue d'un spectacle, d'une exposition ou de tout autre produit culturel, et la valeur attachée à cet objet de consommation sont les deux déterminants principaux de la satisfaction à l'égard d'une expérience vécue par le consommateur.

#### ► La relation valeur/satisfaction

La qualité perçue est un jugement cognitif porté sur un produit (bien ou service) qui n'exige pas de l'avoir utilisé. Par exemple dans le domaine muséal (Passebois, 2003), trois dimensions, participant à la satisfaction du consommateur, sont identifiées dans l'évaluation de la qualité de l'offre muséale :

- l'exposition elle-même ;
- la qualité de l'interaction avec le client lors de la prestation de service (personnel, outils d'information et de formation) ;
- la qualité de l'environnement physique (ambiance du lieu, bar...).

Pendant longtemps, la valeur a été exprimée dans le cadre d'une transaction. Cette perspective se situe avant la phase de consommation et met l'accent sur

l'objet de consommation lui-même. Mais elle a tendance à réduire les bénéfices procurés par un produit à des éléments utilitaires ou fonctionnels. La valeur est alors mesurée comme les bénéfices fondés sur les attributs qui influencent l'achat. Or, les individus peuvent opter pour des dimensions plutôt orientées vers l'expérience à vivre lors de la consommation, ce qui est le cas dans le domaine des arts et de la culture. Il est alors possible d'élargir l'approche utilitariste de la valeur, en intégrant d'autres formes de bénéfices et de coûts.

Ainsi peut-on expliquer la valeur attachée par le consommateur à l'objet culturel en identifiant cinq « valeurs de consommation » : valeur fonctionnelle, valeur sociale, valeur émotionnelle, valeur épistémique et valeur conditionnelle (Sheth, Newman et Gross, 1991).

### Encadré 3.7 – Illustration des cinq « valeurs de consommation »

Une étude, portant sur les représentations des Français à propos de la gratuité des musées et des monuments, en lien avec leurs projets d'usage et leurs comportements (Gombault, Petr, Bourgeon, Le Gall-Ely et Urbain, 2006) a permis de mettre en évidence les cinq valeurs de consommation suivantes :

- valeur fonctionnelle qui est liée à la capacité des musées et des monuments à proposer une offre « de qualité », en lien avec les œuvres exposées, les lieux et les services mis à la disposition des publics ;
- *valeur sociale* qui est relative à la pratique de visite des musées et des monuments au sein d'un groupe social (famille, amis...) ;
- *valeur émotionnelle* : les musées et les monuments peuvent susciter notamment l'admiration, l'étonnement, la surprise et le plaisir ;
- *valeur épistémique* qui est à rapprocher de la capacité des musées et des monuments à inciter la curiosité et à répondre au désir de nouveauté ou de connaissance des publics ;
- *valeur conditionnelle* qui est définie comme le résultat d'une situation spécifique, liée à des facteurs situationnels (présence de monde ou non, entrée payante ou gratuite, présence d'un guide, occasion particulière de visite...).

Une approche relationnelle de la valeur est ainsi apparue progressivement en complément de l'approche transactionnelle dominante, et s'est développée dans une perspective expérientielle qui prend en compte l'expérience vécue par l'individu pendant la consommation. En termes de valeur, l'accent est alors mis sur la valeur d'usage ou valeur de consommation, appréhendée en termes de sens. Elle ne correspond plus à la décision d'achat elle-même, mais représente la conséquence

des expériences de consommation cumulées. Elle est une réponse affective du consommateur à l'égard de l'objet. La valeur n'est plus le résultat d'un calcul, mais le produit d'une expérience (Filser, 2000).

La valeur de consommation est donc interactive, relative, préférentielle et expérientielle et ne réside pas seulement dans le produit culturel lui-même, mais dans l'expérience de consommation qui en découle et qui peut contribuer à accroître la satisfaction.

Plusieurs études ont été menées afin d'identifier le concept de valeur expérientielle dans la consommation culturelle (Pulh, 2002 ; Aurier, Evrard et N'Goala, 2004 ; Passebois et Aurier, 2004 ; Bourgeon *et alii*, 2006 ; Collin-Lachaud et Passebois, 2006 ; Mencarelli, 2008). Elles ont étudié l'interaction entre un consommateur et un produit culturel, c'est-à-dire la relation personne-objet (modèle RPO). Elles ont ainsi défini plusieurs dimensions de la valeur selon leur dimension expérientielle ou non expérientielle et selon le caractère intrinsèque/extrinsèque de la consommation culturelle, sur la base d'une distinction entre valeur orientée vers soi et valeur orientée vers les autres.

#### ► La relation satisfaction/fidélité

La satisfaction peut être envisagée dans une perspective « expérientielle » à l'issue d'une expérience ou d'un ensemble d'expériences cumulées avec un produit culturel. En conséquence, c'est un élément clé de la relation durable « consommateur/objet culturel ».

La fidélité à l'égard d'un produit culturel ou d'une marque (nom d'une institution culturelle...) est une tendance délibérée à racheter le produit ou à fréquenter de façon régulière un lieu culturel. Il existe deux dimensions dans la fidélité : une dimension attitudinale (en termes de préférence à l'égard d'une institution) et une dimension comportementale (en termes d'intensité de consommation/fréquentation).

La satisfaction conditionne la nature (forte ou faible) de la relation, l'attachement des individus au produit ou à l'institution, et le désir d'engagement de ces derniers.

La satisfaction est aussi à l'origine de la confiance du public envers l'institution culturelle : la confiance correspond à la croyance des individus en la qualité de l'offre proposée. Dans un tel contexte de confiance, le public a la certitude que la structure met tout en œuvre pour aider sa rencontre avec l'objet culturel et qu'elle maintiendra son comportement dans la durée. La satisfaction cumulée n'est pas le seul facteur explicatif de la confiance : la réputation de l'institution (à travers les médias, les leaders d'opinion...) y contribue fortement.

Selon une étude (Passebois, 2003), dans le domaine muséal, la fidélité fait intervenir des composantes différentes selon que l'on se situe du côté des publics novices ou des experts. Elle s'explique, pour les novices, par la qualité des expositions et par la confiance accordée à l'institution dans sa programmation. L'offre centrale de service est alors fondamentale pour expliquer la relation novices/institution. Pour les experts, la satisfaction cumulée est au cœur du processus de fidélisation.

## Conclusion

Deux logiques de consommation culturelle différentes peuvent coexister entre elles : une logique de consommation éducative, ludique et festive (*edutainment*) et une logique existentielle ou phénoménologique caractérisée par la recherche d'hédonisme (recherche de plaisir), d'esthétisme et de symbolisme (importance de l'imaginaire, du rêve).

L'apparition chez le consommateur de tendances, qui le rendent à la fois exigeant et versatile (affectif, émotif...), conduit à privilégier, en direction des publics, des orientations plus interactives et participatives de la part des responsables culturels. Afin d'attirer ce consommateur épris de sensations fortes et attentif aux présentations hyper-réelles, les professionnels mettent en application le principe d'immersion (ex. : cas des « muséographies immersives »), à l'origine d'un nouveau genre culturel. Dans les créations artistiques ou les expositions, le spectateur est invité à pénétrer le lieu et à ouvrir ses canaux sensoriels et sa sensibilité pour saisir le message. Cependant, certains individus peuvent rencontrer encore des difficultés à déchiffrer le langage des formes, de la mise en espace et de la scénographie. Des études doivent donc être réalisées auprès du public final afin de mieux le comprendre.

En conséquence, peut-on parler, en marketing, de nouvelles tendances du comportement de consommation culturelle en France ou en Europe (Marteaux, Mencarelli et Pulh, 2006) ? Les motivations des publics de spectacles vivants, des visiteurs de musées ou de monuments, ou des cinéphiles (ou tout simplement des consommateurs culturels) sont, en effet, différentes ces dernières années par rapport aux décennies précédentes. C'est une évolution que l'on observe partout. Ces nouvelles tendances de la consommation culturelle peuvent s'analyser sous différents aspects :

- le rapport de l'individu à lui-même (à son corps), aux autres et au produit : approche sensible de l'objet culturel à travers un style esthétique différent ou développement de l'altérité ;

- le rapport de l'individu au temps : la variable « nostalgie » apparaît de plus en plus importante, de même que le besoin de vivre « tout, tout de suite » dans un cadre d'hypermodernité ;
- le rapport de l'individu au lieu et à l'espace (participation ou appropriation) ;
- le rapport aux us et coutumes : on assiste à une « transgression » des habitudes culturelles (disparition des frontières culturelles, éclectisme et mélange des genres). Les expériences culturelles sont désormais « décloisonnées » (Lahire, 2004).

À l'heure actuelle, il apparaît donc complexe de définir les frontières entre culture légitime et culture de masse (opposition que l'on peut qualifier aussi de la manière suivante entre culture élitiste et culture populaire, ou encore entre culture savante et culture divertissante) d'où, en marketing, la difficulté de mener une démarche de segmentation des publics de la culture à l'aide de techniques traditionnelles (méthode du questionnaire).

## CHAPITRE 4

---

# Faire une étude de public

*Par Christine Petr*

« Chercher à en savoir plus pour prendre la bonne décision...  
À défaut, éviter la plus mauvaise ! »

### Introduction

Lorsqu'on réalise une étude de public, on applique une démarche d'étude du marché, c'est-à-dire une démarche rigoureuse permettant d'obtenir des informations utiles et fiables pour aider le manager à prendre une décision.

Ces informations portent sur le « marché » que sont les consommateurs effectifs et potentiels d'un produit, d'une marque ou d'un établissement.

Chaque situation managériale correspond à la combinaison originale d'une problématique, d'un contexte d'établissement et de contraintes d'environnement. Pour mener une étude qui soit vraiment adaptée à chaque situation, la démarche consiste à engager une réflexion *ad hoc*. Cette réflexion adaptée accompagne chacune des étapes du processus d'étude : la délimitation du sujet d'étude, la recherche des informations déjà disponibles, les choix méthodologiques, la conception opérationnelle de l'enquête et l'exploitation des résultats.

Dans le cadre de ce chapitre, les aspects opérationnels et techniques liés à l'administration de l'enquête et aux méthodes de traitements des résultats ne sont pas abordés car de nombreux ouvrages et manuels de référence sont consacrés à ces points (Evrard *et alii.* 2003 ; Jolibert et Jourdan, 2006, DesGarets, 1997 ; Gianelloni et Vernet, 2001). En revanche, l'ambition de ce chapitre est d'aider

le lecteur à savoir comment envisager et concevoir une étude de public dans le champ culturel.

Telle la vigie qui informe le capitaine, l'étude apporte des éclairages sur la situation de l'organisation au sein d'un environnement en permanente évolution et fournit à cette dernière des indicateurs sur la pertinence *a priori* des actions. Le principe est de concentrer son énergie pendant un temps sur la compréhension du marché pour revenir ensuite aux tâches habituelles. On en ressort enrichi par des connaissances acquises à travers le diagnostic. L'étude n'est donc pas un inhibiteur de l'action, mais un « détour de production » (Eugen Von Böhm Bawerk, 1929).

Dans la majorité des cas, les acteurs culturels ne sollicitent pas de budgets pour réaliser des études pourtant une étude permet d'améliorer l'action immédiate ou l'action à long terme, justifiant par là même qu'on s'y attache. Ce chapitre est l'occasion de présenter les étapes clefs de la construction de la démarche d'étude du public.

## Identifier l'objectif de l'étude

Il faut identifier très tôt comment intégrer les conclusions de l'étude dans l'action à long terme (la stratégie) et dans les pratiques quotidiennes et régulières (l'opérationnel). Pour cela, il faut identifier les questions managériales prioritaires (voir tableau 4.1) en les hiérarchisant selon les caractéristiques d'urgence, d'importance et d'utilité immédiate des résultats.

### *Étudier l'audience : connaître le public, ses attentes et son vécu*

Si le public est présent dans les institutions et établissements culturels, il reste finalement un grand inconnu pour ces structures. Sans une démarche volontariste d'étude, il est difficile de qualifier avec précision le public. Par exemple, un responsable d'exposition dispose assez facilement des chiffres de fréquentation de son évènement. En revanche, s'il veut connaître la composition de son public, savoir s'il a apprécié et compris les choix muséologiques faits et plus simplement, savoir s'il est satisfait de son expérience de visite, il doit initier une démarche intentionnelle d'étude.

Dans les lieux superstars, le nombre de visiteurs est tellement important qu'il devient impossible de le décompter précisément. Aussi, si la quantification du public est parfois complexe, la description du public demeure le problème principal.

Tableau 4.1 – Des questions managériales aux objectifs des études de public

Types de questions	Objectifs de l'étude du public	Attente managériale
Qui est (/n'est pas) mon public ? Qui consomme... ? Qui est spectateur de... ? À quoi ressemble le public de... ? Mon public a-t-il apprécié... ? Est-il satisfait de... ? A-t-il l'intention de revenir ? Que pense le public de... ? Que signifie... pour le public/non-public ? L'action envisagée améliore-t-elle l'accessibilité de l'offre ? Pour accroître les ventes/l'audience/la fréquentation, faut-il faire... ? Doit-on plutôt... ou plutôt... ? L'action A est-elle plus efficace que l'action B ? L'action choisie doit-elle être menée... (définir la période, durée, cible et zone de diffusion) ? Quel est le public, en qualité et en quantité, qui sera intéressé et consommateur de l'offre Y ? Quels offres/produits seront appropriés pour quels publics ? Quel est le niveau de l'offre à prévoir ? Quelle sera la fréquentation ? Combien de représentations/copies faut-il prévoir ? Quelle doit être la jauge (nombre potentiel de places à vendre) ?	<p><b>1) Décrire le public de l'offre</b> 1a) Étudier le profil sociodémographique du public 1b) Identifier des publics homogènes en terme de comportements, d'attentes ou de représentations</p> <p><b>2) Comprendre le vécu du public effectif</b></p> <p><b>3) Chercher et donner le sens</b> : connaître le point de vue du public et du non-public</p> <p><b>4) Évaluer la performance des actions menées</b> 4a) Analyser le potentiel d'une action en termes d'amélioration de l'accessibilité à l'offre 4b) Valider le choix d'une action parmi plusieurs 4c) Limiter le champ d'application d'une action</p> <p><b>5) Prévoir les types et niveaux de consommation</b> 5a) Prévoir la demande (type de public qui sera intéressé et consommateur) 5b) Anticiper le nombre de consommations (en termes de tickets vendus, nombre de représentations...)</p>	<p>Investigation de l'audience</p> <p>Optimisation de l'accès à l'offre</p> <p>Prévision de la demande</p>

La difficulté rencontrée pour la qualification du public s'explique par la pluralité des publics simultanément présents. Le public culturel est très hétérogène : il n'est pas « un », mais au contraire pluriel. C'est face à cette hétérogénéité que la pertinence de l'analyse marketing prend tout son sens. Comme la segmentation du marché consiste à relever les similitudes et les différences qui animent chaque type de spectateurs, d'auditeurs et de visiteurs, cette logique marketing de repérage de groupes homogènes en termes d'attentes, de motivations et de représentations, résonne fortement avec les préoccupations quotidiennes de l'acteur culturel.

Outre la description et la quantification du public, objectifs qui impliquent souvent des approches quantitatives fondées sur un questionnaire, l'investigation du public peut aussi correspondre à des études plus en profondeur et plus compréhensives. On veut par exemple :

- comprendre pourquoi et comment les publics s'approprient un genre (ex. : le Hip-hop) et rejettent un autre (ex. : la Techno) ;
- découvrir les codes de comportements d'une pratique (ex. : lors de la visite d'un musée : règle du silence et des chuchotements, mains croisées dans le dos, ralentissement du rythme de déambulation des visiteurs) ;
- dresser le portrait symbolique d'une culture de consommation (ex. : la tribu des amateurs de hard rock).

Ce genre d'études sur le vécu des consommateurs cherche à comprendre comment le public reçoit les propositions et évalue les expériences culturelles. Les études s'accordent parfaitement avec les motivations et les missions qui animent nombre de professionnels de la culture puisqu'elles portent sur la compréhension de l'appropriation des offres et genres culturels. Ces études sont parfois qualifiées d'études « de réception » car elles aident le médiateur culturel à orienter la réception de l'œuvre en lui suggérant des actions d'accompagnement d'une offre particulière.

### *Optimiser l'accès à l'offre*

Les réflexions sur l'accès à l'offre culturelle portent à la fois sur l'accessibilité symbolique aux œuvres (symbolique car les difficultés d'accès à la culture peuvent être liées à des barrières psychosociologiques), sur l'élaboration des prix (ou tarifs), sur la communication et sur la distribution. Ces études visent donc à améliorer la médiation et la diffusion de l'offre à travers des éléments tangibles

(ex. : par les tracts publicitaires, la tarification d'accès, les actions de médiation culturelle, etc.) sur lesquels les professionnels culturels peuvent en partie agir. Ces derniers veulent aider le public à accéder à l'œuvre tant par des actions stratégiques à fort pouvoir symbolique (ex. : la gratuité d'accès) que par des actions objectives (ex. : la mise en place d'un service d'information et de réservation, le référencement dans de nouveaux lieux de vente, la diffusion de messages aux moments et endroits adéquats, etc.).

Ces études sur l'accès à l'offre peuvent être distinguées, en premier lieu, selon la nature de leur objet (accessibilité symbolique, prix, communication et distribution physique). De manière détaillée, il est possible de noter que :

- Lorsque les études concernent les produits offerts, il est question avant tout d'accessibilité « symbolique » (ce qui nécessite la mise en place de moyens pour permettre l'accès à la culture à un public plus large de non initiés). Certains lieux et genres culturels sont en effet perçus comme non légitimes par certains publics. Face à des déclarations du type « ça, ce n'est pas pour moi », il faut alors privilégier les outils et les analyses permettant de comprendre les représentations que les non publics peuvent avoir de la culture. Il est conseillé, par exemple, d'utiliser des techniques telles que la sémiotique.
- Lorsque les études concernent le prix, de nombreuses difficultés apparaissent. D'une part, il faut être prudent à l'égard des études déclaratives. Le consommateur manque souvent d'honnêteté pour parler de ce sujet parce qu'il est toujours difficile de parler d'argent. D'autre part, en raison des contraintes liées aux spécificités du secteur, le prix du billet d'un spectacle n'est pas fonction des coûts de production, mais semble déterminé par les possibilités de la demande sociale. C'est la raison pour laquelle il ne dépasse pas un certain seuil sous peine de voir s'écarter une partie du public potentiel.
- Lorsque les études portent sur la communication, il faut identifier les médias les plus utilisés et les axes de communication les plus performants (en termes d'attention, de compréhension, d'agrément, de mémorisation et d'incitation à l'achat).
- Lorsque ces études, portant sur l'accès à l'offre, prennent en compte la distribution physique de l'offre, il s'agit de lister les lieux et les points de vente fréquentés par les publics que l'on veut cibler pour leur mettre à disposition les produits culturels. Par exemple, on va opérer le référencement d'un livre dans les librairies adéquates. De même, pour vendre les billets d'un festival de musiques actuelles, on va négocier le droit d'installer un stand d'information et de réservation lors d'une autre manifestation du genre.

Les études sur l'accès à l'offre peuvent être distinguées, en second lieu, selon leur moment par rapport à l'action managériale : en amont, lors des choix stratégiques, ou en suivi d'action, lors des choix tactiques.

Le premier niveau d'action est d'orienter en profondeur les choix. On souhaite connaître au préalable les lieux fréquentés, les sources d'information utilisées et l'ensemble des consommations culturelles du public, pour orienter les choix dictant la fonction de médiation. Les études préalables aux actions de médiation rendent l'action culturelle plus certaine.

Le second niveau d'action a une portée immédiatement opérationnelle. Il s'agit de tester par exemple diverses variantes d'outils de communication déjà créés ou en cours de construction. Ainsi, les études correspondent le plus souvent à des tests entre options concurrentes. Elles offrent alors des réponses sur les actions les plus performantes (ex. : le tract « A » plutôt que le tract « B ») et sur les modifications mineures à apporter à chacune (ex. : la police de caractère « Times » rend le tract moins lisible et moins attractif).

### *Anticiper la demande : prévoir le type et les volumes de consommation*

L'anticipation de la demande flirte avec le Saint Graal de la prévision du succès. En effet, pour celui qui connaîtrait les clefs du succès d'une offre, la recherche de talents, la programmation et le référencement deviendraient des pratiques sans risque où les seuls problèmes seraient ceux de la disponibilité et de l'exclusivité des artistes.

Dans l'idéal, les études devraient permettre de repérer les éléments explicatifs des succès passés et, par suite, les éléments garantissant les succès futurs. L'idée est de s'appuyer sur les succès et échecs du passé pour sélectionner parmi les offres émergentes celles qui ont le plus de chance d'être appréciées du public. Bien que le produit culturel soit un éternel prototype ce qui empêche toute reconduction déterministe, on espère cependant construire ou sélectionner des propositions qui ont des chances de rencontrer un bon accueil de la part du public.

D'un point de vue logistique, la prévision de la demande répond à des besoins concrets d'anticipation de l'accueil du public. Il faut être capable d'évaluer a priori la fréquentation d'une exposition, de prévoir des mois à l'avance le nombre de spectacles pour une tournée, etc. Il s'agit d'anticiper les volumes de consommation pour calibrer la distribution : ne pas prévoir trop d'unités afin d'éviter les salles vides et la gestion des invendus et, cependant, en prévoir suffisamment afin d'éviter les ruptures de stocks.

Cette gestion prévisionnelle de l'audience est une thématique très sensible dans le secteur culturel. Outre la sécurité et la logistique, la sur affluence conduit à une baisse de la qualité de l'expérience. S'il y a « du » monde, cela donne de l'ambiance et joue positivement sur l'expérience vécue de tous. S'il y a « trop de » monde, cela conduit à des gênes physiques objectives (difficulté de déplacement, attente, etc.), et à des gênes symboliques (impression d'être dans un hall de gare, désacralisation du lieu, banalisation de l'expérience).

## Se renseigner sur l'existant

Pour continuer la démarche qui consiste à préciser et à recentrer un sujet d'étude par l'analyse des informations déjà disponibles, il faut engager une recherche sur l'information existante (dite « secondaire »).

Cette information secondaire peut être suffisante et suffisamment certaine pour éviter l'étude *ad hoc*. Mais dans la majorité des cas, elle est insuffisante ou correspond à des contextes trop différents. Dès lors, se renseigner sur l'existant permet, non pas d'éviter une étude, mais de mieux la définir (portée, type de variables à mesurer, précautions d'échantillonnage, etc.).

### *Apprendre des autres : le benchmarking*

Le *benchmarking*, ou étalonnage, consiste à apprendre de l'expérience des autres en se comparant aux meilleurs. Par exemple, pour créer un festival d'art lyrique, il est conseillé de débiter l'investigation en listant les festivals ayant ce positionnement. Puis, une rencontre avec les acteurs professionnels du milieu apparaît nécessaire afin d'obtenir un bilan de leur activité et des événements inattendus qui ont contribué à leur positionnement actuel. Cette quête de renseignements doit être formalisée, systématique et rigoureuse (utilisation d'un guide d'entretien pour recueillir les discours que l'on exploite après chaque interview, tenue d'un journal de bord des interviews, etc.).

Il arrive que la situation concurrentielle empêche les acteurs professionnels d'échanger. Il faut alors chercher l'information auprès de sources appartenant à d'autres secteurs ou métiers. L'idée est de trouver des partenaires qui, n'étant pas en compétition directe, peuvent s'exprimer librement sur leur expérience. Ainsi, on peut aller chercher les informations dans d'autres lieux (étranger) ou dans

d'autres secteurs (rencontrer les personnalités de la musique actuelle plutôt que ceux de la musique classique).

### *Faire de la recherche documentaire*

Il est important de ne pas négliger la recherche documentaire. Cette tâche, qui consiste à recueillir des données internes et externes, est très rentable dans notre société où l'information est foisonnante (Audras et Sansaloni, 2001).

Les sources internes d'information sont :

- la comptabilité ;
- les statistiques de vente ;
- le fichier des clients et abonnés ;
- les rapports et compte rendu des personnels en contact avec les publics cibles (le public final, les artistes, les politiques, les journalistes) ;
- et les courriers spontanément émis par le public (réclamation, congratulation).

Cette dernière source mérite beaucoup d'attention car, pour un client qui s'exprime auprès de l'organisation, de nombreux autres sont restés silencieux même s'ils avaient beaucoup à dire. De plus, avec l'arrivée du web participatif, il faut aussi consulter les commentaires du public et les échanges entre fans que l'on peut trouver dans le livre d'or (électronique ou papier), et dans les forums et *blogs* créés et mis à disposition du public. Ces espaces d'échanges relient les membres du public avec l'organisation (espace « public-organisation ») et les membres du public entre eux (espace « public-public »). Les personnes qui s'expriment dans ces espaces virtuels sont souvent des personnes impliquées vis-à-vis de l'organisation, de la marque ou de l'artiste, ce qui peut donner lieu à des commentaires et suggestions très utiles.

Les sources externes d'information sont :

- la presse généraliste et les revues spécialisées. On citera de manière non exhaustive les revues comme *La Scène*, *Le Journal des Arts* ;
- les organismes publics et privés qui publient des études secondaires et fournissent des indicateurs socio-économiques. Ces organismes proposent des publications dont le prix varie entre 500 € et 2 000 € selon l'organisme et la récence de l'étude. Lorsque ces études ont été soutenues par le service public (voir les études de la Direction des études, de la prospective et des statistiques (DEPS) du ministère de la Culture et de la Communication, diffusées par la Documentation française), la publication est très abordable (30 € à 70 €). Les études

qu'ils mettent à disposition présentent cependant des limites dans la mesure où elles ont été conçues pour d'autres et dans d'autres contextes).

- les fédérations et syndicats professionnels, les organismes parapublics de soutien et les centres de recherche. Les structures sont composées en grande partie d'associations, d'établissements publics, d'organisations non gouvernementales et de laboratoires universitaires, missionnés par leurs commanditaires pour des tâches d'intérêt général et collectif. Elles offrent des supports techniques et informationnels au service de la profession et du secteur. Il existe des organismes généralistes missionnés tels le DEPS, l'Observatoire des politiques culturelles, ou l'Observatoire de la fonction territoriale.

De plus, chaque sous-secteur culturel dispose :

- d'un ou plusieurs syndicats professionnels ;
- d'une direction au niveau des services centraux du ministère de la Culture ;
- d'une direction au niveau des délégations territoriales ;
- de nombreuses organisations collectives structurantes.

Ces structures doivent être consultées en priorité car elles mettent régulièrement en place des dispositifs pour suivre l'activité économique de leur secteur : enquêtes barométriques ou observatoires.

### *S'abonner à des panels*

Les panels sont des échantillons de consommateurs, de spectateurs ou d'institutions réinterrogés de manière régulière. Ainsi récoltées, les données de panels autorisent le suivi et le repérage des évolutions de l'offre et de la demande d'un secteur. Cette caractéristique explique que les panels représentent un tiers des dépenses des études de marketing.

Les panels de consommateurs mesurent la demande des clients tandis que les panels de distributeurs et détaillants mesurent « l'offre en magasin ».

Côté panel de consommateurs, les instituts tels Nielsen, TNS Worldpanel (anciennement Secodip) ou TNS Sofres (Société française d'études par sondages) sont les principaux acteurs du secteur. Ils gèrent et proposent des panels dédiés à des sujets culturels. Ces panels sont constitués d'échantillons de grande taille (de l'ordre de la dizaine de milliers de contacts) représentatifs de la population nationale. Côté panels de détaillants, les panels de l'IFOP dédiés aux produits culturels classent chaque semaine, en collaboration avec le SNEP (Syndicat national de l'édition phonographique), les titres musicaux qui obtiennent les meilleures ventes.

La fiabilité et la rapidité des retours d'informations des panels sont fonction du degré d'accès de l'industrie culturelle à Internet. Pour l'industrie musicale qui a surfé la première sur le net, les parts de marché des différents labels et distributeurs, les classements des titres, les données de diffusion de chaque titre, les entrées et sorties de *play lists*, les profils et couleurs musicales des radios, etc., sont pratiquement disponibles en temps réel sur les sites Internet des instituts propriétaires de panels. En revanche, il faut être plus patient pour les secteurs où la saisie est manuelle.

### *Consulter les baromètres*

Les baromètres et les observatoires sont des dispositifs d'enquêtes qui consistent à répliquer régulièrement la même enquête. À la différence du panel, ce n'est pas l'échantillon qui est stable mais l'enquête, c'est-à-dire que, de manière périodique, les mêmes questions sont posées à un échantillon d'individus qui, lui, peut être modifié. On peut alors évaluer avec précision les évolutions conjoncturelles et structurelles de la consommation et des activités de la profession. Comme ces baromètres permettent à chaque acteur partenaire de se situer sur le secteur, la pratique se généralise à tout le champ culturel et ne concerne plus seulement les industries culturelles. Aujourd'hui, chaque profession et sous-secteur tendent à se structurer pour disposer de ce type d'outil de diagnostic.

## Concevoir l'étude

Le problème managérial doit être traduit en problème d'étude. Définir la démarche méthodologique de l'étude exige de se poser diverses questions pratiques :

- Le questionnement direct du public donnera-t-il des résultats fiables ?
- Cherche-t-on à comprendre le sens ?
- Doit-on contrôler l'environnement au cours de la collecte ?
- Faut-il calculer les erreurs de prédiction des résultats ?

### *Le questionnement direct du public donnera-t-il des résultats fiables ?*

Quand on cherche à connaître et à comprendre le point de vue du public, le questionnement et la déclaration directe et spontanée ne sont pas toujours de

bonnes options. Le public n'est pas forcément en mesure de fournir une information de qualité. Il faut alors s'orienter vers d'autres types d'enquêtes : les méthodes d'observation, les méthodes de simulation des influences sociales et les méthodes d'aide à la transposition. Le choix de l'une ou l'autre de ces options dépend des raisons pour lesquelles le questionnement direct n'est pas fiable.

On choisit 1) les méthodes d'observation lorsque le public exprime des difficultés à s'exprimer sur les véritables raisons de son comportement de consommation. Le public ne dit pas la vérité soit involontairement parce qu'il ne se souvient pas bien de ses consommations, soit volontairement parce qu'il souhaite se mettre en valeur ou avoir l'air « conforme » au groupe auquel il appartient (on pensera à la pression sociale du groupe chez les adolescents). Ainsi, peu de personnes déclarent facilement qu'ils consomment des produits qu'ils jugent « trop » ou « pas assez » culturels lorsqu'ils sont interrogés en face à face. Des précautions dans la rédaction et dans l'ordre des questions permettent de réduire ces biais déclaratifs mais ils ne peuvent être totalement éliminés (Caumont, 2007). Dès lors, si elles sont disponibles, des chercheurs conseillent le recours aux données indirectes de billetterie et de ventes (bases de données, panels de distributeurs). D'autres chercheurs proposent d'observer concrètement les faits et gestes des individus (méthodes d'observation comportementale).

Ces méthodes se rejoignent par leur dimension non participante (les sujets observés ne sont pas informés de l'étude). Ces méthodes se distinguent en revanche par le référentiel utilisé (encadré 4.1).

On choisit 2) les méthodes de simulation des influences sociales lorsque les déclarations individuelles des consommateurs n'ont pas de sens hormis au niveau collectif. Face à des consommations culturelles fortement influencées par le comportement des autres consommateurs, les propos individuels sur les intentions d'achat et de pratique doivent être traités avec prudence. Dès lors, plutôt que l'enquête directe et ponctuelle, il faut privilégier les protocoles qui recréent et simulent les réseaux et les processus d'influences sociales, que ce soit dans le monde réel ou *via* le web (*bulletin board, blog, focus chat, communauté online*).

Enfin, on choisit 3) les méthodes d'aide à la transposition quand l'étude doit porter sur un environnement qui n'existe pas aujourd'hui. C'est ainsi le cas lorsque l'on prévoit l'ouverture d'un nouveau centre culturel. Le manager a besoin de dépasser les effets « lune de miel » liés au changement de l'environnement et à la proposition d'une nouvelle offre. Il lui faut prévoir l'aménagement intérieur en fonction des usages effectifs qui vont s'établir quand son lieu existera. Il faut donc prévoir et quantifier des usages qui n'existent pas encore. N'ayant pas d'autres options, on conserve la verbalisation et de la déclaration directe (ex. :

décrire les intentions de venue et les projets d'utilisation du lieu), après avoir utilisé des techniques pour aider le répondant à se projeter dans l'espace-temps qui intéresse le responsable.

#### Encadré 4.1 – Le référentiel de l'observation

*L'observation « macroscopique » : l'observation indirecte de données agrégées.*

Elle consiste à consulter des bases de données qui retracent les comportements à un niveau agrégé. Ainsi, pour étudier les achats de bandes dessinées, on consulte les bases de données de ventes d'établissements partenaires. Les publics ne déclarent pas les produits qu'ils apprécient et achètent, ce sont des distributeurs et des éditeurs qui livrent leurs scores de ventes. Aucune solution n'étant absolument parfaite, cela introduit d'autres biais si la collecte n'est pas une remontée automatique de chiffres de ventes *via* des outils informatiques de *reporting*. L'arbitrage entre observation et déclaration dépend des effets de valorisation sociale et de l'implication des partenaires à remonter une information de qualité.

*L'observation « microscopique » : l'observation directe des faits et gestes d'un individu*

Elle s'intéresse aux comportements au cours d'une expérience culturelle. Par exemple, on étudie les comportements de visite des publics lors d'une exposition. Cela consiste à regarder les zones de l'exposition fréquentées par les visiteurs, le temps passé, etc. Plutôt que de les interroger sur les œuvres qui les ont intéressés, on observe les zones fréquentées et on relève les comportements qui expriment de l'intérêt.

*L'observation « biologique » : l'observation directe de l'activité psychophysiologique d'un individu*

Elle consiste en des analyses menées dans des conditions de laboratoire. Les individus sont soumis à un stimulus esthétique (visionnage d'un film, lecture d'une œuvre littéraire, écoute d'une musique, etc.). L'analyste récolte, *via* des appareillages sophistiqués, des données physiologiques (mesure de la dilatation des pupilles, activité cérébrale, mouvement des yeux, sudation, etc.). Ces données sont des indicateurs des réactions de l'individu à ce stimulus.

#### *Cherche-t-on à comprendre le sens ?*

Comprendre le sens est essentiel pour les produits et les expériences culturelles. Comment les individus évaluent-ils une œuvre d'art ? Quelles significations lui attribuent-ils ? Quelles combinaisons d'éléments ont permis de conduire à l'émergence du sens et du message que l'œuvre d'art délivre ?

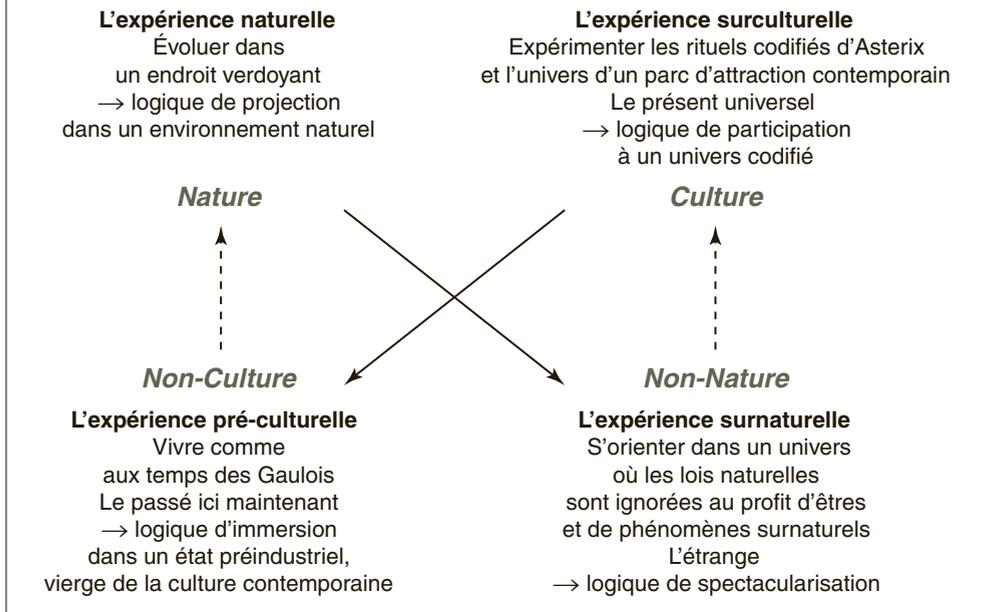
Ces questions relèvent de la compréhension de la symbolique d'une œuvre. Pour y répondre, l'option méthodologique est d'utiliser l'approche sémiotique. Depuis les travaux de Floch (1990), le potentiel de la sémiotique comme outil d'étude opérationnel est régulièrement souligné par les chercheurs qui s'intéressent à l'analyse des objets et des pratiques symboliques (encadré 4.2).

#### Encadré 4.2 – Un sémioticien au Parc Astérix

Marc Augé avait proposé une lecture anthropologique stimulante d'Eurodisney<sup>1</sup>. Qu'en est-il de la visite et de l'utilité d'un sémioticien dans un parc d'attractions comme le Parc Astérix ?

Du point de vue de la sémiotique structurale, la visite d'un parc d'attraction peut se comprendre comme un récit. Parler de récit, c'est parler de la quête d'un objet de valeur par le visiteur. Le sémioticien tâchera de mettre à jour une typologie possible des objets de valeur : s'amuser, se distraire, se plonger dans un univers culturel. Il sera alors possible d'une part de « typologiser » ces valeurs à l'aide par exemple d'un carré sémiotique, d'autre part de définir un contrat de marque permettant d'asseoir un positionnement marketing.

*Les 4 types d'expériences possibles au Parc Astérix :*



1. Marc Augé, « Un ethnologue à Euro Disneyland », *Le Monde diplomatique*, août 1992. Texte repris dans *L'impossible voyage. Le tourisme est ses images*, Payot, 1997.

#### Encadré 4.2 – Un sémioticien au Parc Astérix (*suite*)

L'analyse permet notamment de faire apparaître les catégories de sens et de proposer une axiologie des valeurs structurant l'univers des parcs d'attractions. Cette axiologie renvoie clairement à une différenciation anthropologique fondamentale entre la « nature » et la « culture » :

- Du côté gauche du carré (expérience naturelle) se situent un scénario de ballade bucolique et champêtre dans un univers verdoyant et, de façon complémentaire, une expérience historique (le retour à un passé), consistant en une sorte de retour à un état originel, d'avant notre culture, permettant une expérience pré culturelle.
- Du côté droit du carré l'on trouve une expérience culturelle (au sens où relevant de la société actuelle) du parc d'attractions qui surimpose des codes mondialisés tout en reprenant les stéréotypes d'Astérix et de la culture gauloise. Le pôle complémentaire n'est autre qu'une forme d'expérience surnaturelle qui n'est autre que la négation de l'expérience pré culturelle. On y côtoie alors le surnaturel, sous la forme de phénomènes étranges, de druides aux pouvoirs obscurs, détenteurs du secret de fabrication de la potion magique.

Une fois les motivations des visiteurs mises en évidence, l'intervention peut alors notamment permettre, de définir une stratégie de ciblage et de positionnement mais aussi une politique de communication adaptée.

Source : d'après Benoît Heilbrunn, Professeur à l'ESCP-EAP et à LIFM (Institut français de la mode).

Les postulats de la sémiotique renvoient aux « signes perceptibles » (ex. : les vêtements, la gestuelle, les mots utilisés, etc.) qui sont des outils permettant de comprendre et d'interpréter le sens profond de l'objet culturel étudié (ex. : la personnalité d'un personnage).

Dans cette logique d'analyse du sens, deux types d'outils sémiotiques sont disponibles.

D'une part, des outils logico-sémantiques permettent d'analyser comment les différents sens attribués à une expérience culturelle se structurent. Ainsi, des outils d'interprétation relativement simples, tels le carré sémiotique (encadré 4.2), permettent de repérer les différentes logiques de la pratique en question. Ayant compris dans quelle logique de pratique se positionnent les visiteurs d'un site historique par exemple, on peut alors mieux saisir la cohérence et les variations de leurs actes. Il devient alors plus facile d'y répondre avec pertinence par des choix d'aménagement, par la proposition de formules de visites adéquates, etc.

D'autre part, des outils d'analyse narrative permettent de se pencher sur les récits d'œuvres ou de pratiques. Ce sont des outils qui aident à comprendre la

structure des récits, qui concernent directement l'œuvre (ex. : un livre, un film, etc.) ou les expériences vécues par les publics (ex. : un récit d'une visite, un texte rédigé par un observateur qui accompagne un spectateur, etc.).

Quand on s'intéresse à la symbolique d'une œuvre d'art, l'analyse du schéma narratif aide à repérer la suite ordonnée des éléments et des épisodes d'un récit qui ont permis de faire émerger du sens. Un exemple de ce type d'analyse consacrée à une œuvre est celui de l'analyse de l'œuvre cinématographique de « Amélie Poulain » (Bô, 2002). L'analyse a permis de repérer les éléments symboliques qui ont conduit au succès populaire : la sémiotique appliquée à la compréhension de la symbolique des œuvres permet de comprendre comment la combinaison originale des éléments de l'offre culturelle fait émerger le sens.

### *Doit-on contrôler l'environnement au cours de la collecte ?*

Imaginons un éditeur de bandes dessinées qui souhaite vérifier que la publicité qu'il fait sur Internet influence effectivement les volumes de ses ventes. Imaginons aussi un responsable d'une galerie d'Arts sur Internet qui souhaite augmenter le nombre d'œuvres vues par les Internauts (encadré 4.3). Dans de tels contextes, l'objectif est de vérifier l'effet d'une cause, ici la publicité, sur une conséquence, ici le nombre d'articles vendus. Il cherche donc à savoir comment une variable donnée (la variable indépendante) en influence une autre (la variable dépendante) à travers une relation de causalité.

Quand l'ambition d'une étude est ainsi de valider et de mesurer des liens de « cause à effet », le manager doit procéder à une expérimentation (Fisher, 1935). Cette méthode de recherche consiste à faire varier la variable indépendante et de contrôler les autres variables (ex. : le nombre de nouveautés, les retombées d'une foire, etc.). De cette manière, selon le principe scientifique du « toutes choses égales par ailleurs », il s'agit d'évaluer avec certitude l'effet des variations de la variable indépendante (la publicité) sur la variable dépendante (les ventes).

D'un point de vue concret, cela signifie qu'il faut définir un plan d'expérience (ou plan expérimental). Il existe différents types de plan d'expérience. Le choix du plan d'expérience adéquat dépend des contraintes du terrain et des objectifs du manager (Goupy, 2005). Par exemple, si on veut tester la performance d'une affiche cinématographique en fonction de la présence du nom du scénariste et du nombre de spectateurs qui l'ont déjà vue aux USA, on va construire un plan d'expérience à un facteur qui définit que les individus de l'échantillon vont être aléatoirement distribués dans deux conditions expérimentales : un groupe d'individus verra l'affiche avec les compléments d'information sur le scénariste et

### Encadré 4.3 – Une étude expérimentale sur la musique d’ambiance d’une galerie d’art sur Internet – Quel tempo idéal pour faire découvrir « beaucoup » d’œuvres ?

**Objectif :** Apprécier l’impact d’une musique d’ambiance sur un site web culturel, proposant la vente d’œuvres d’artistes peintres (Galan, 2002).

**Échantillon :** 784 visiteurs du site.

**Conditions expérimentales :**

Les visiteurs du site sont assignés de manière aléatoire à une musique classique de :

	Tempo lent	Tempo médium	Tempo rapide
Notoriété forte	104 individus,	107 individus,	84 individus,
Notoriété faible	114 individus,	116 individus,	91 individus,
Pas de musique	168 individus		

**Outil de collecte : le fichier « log »**

Le comportement de l’utilisateur sur un site Web réside en une suite de clics et de saisies sur un clavier. Ces informations déclenchent des requêtes qui ont pour résultat l’affichage de certaines pages. Ces requêtes sont enregistrées dans un fichier à mesure qu’elles sont déclenchées. Ces données sont stockées de manière standardisée de façon à ce qu’il soit possible de procéder à des analyses. Cette base de données est appelée fichier *log*.

**Variables mesurées (dépendantes) :**

- la durée totale de visite sur le site ;
- le nombre de pages parcourues ;
- le temps moyen passé par page.

**Résultats :**

Les visiteurs restent plus longtemps sur le site et voient davantage de pages lorsque la vitesse est modérée que lorsqu’elle est lente ou rapide, cet effet étant plus marqué dans le cas d’une musique de forte notoriété.

Le temps moyen passé par page est inversement lié au temps. En d’autres termes, plus la musique accélère et plus utilisateurs cliquent rapidement. Ceci signifie que la musique peut être utilisée pour accélérer et ralentir le comportement de navigation sur un site dédié à la découverte d’œuvres culturelles.

**Conclusion :**

Un tempo moyen appliqué à une musique connue est recommandé pour que les visiteurs du site restent plus longtemps et voient un plus grand nombre de pages, et découvrent ainsi un plus grand nombre d’œuvres.

Source : Galan J.-Ph. (2002), *L’analyse des fichiers log pour étudier l’impact de la musique sur le comportement des visiteurs d’un site Web culturel*, Actes du XVIII<sup>e</sup> Congrès international de l’Association française du marketing, Deauville, p. 255-272

sur le nombre de spectateurs ayant déjà vu le film, et un autre groupe verra une affiche sans ces informations. Les moyennes des scores d'intention de voir le film seront calculées au sein de chacun des groupes et seront comparées pour déterminer l'affiche la plus efficace.

Dans la mesure où l'on souhaite contrôler les effets des autres variables, cette démarche implique souvent des protocoles d'administration du type « laboratoire ». En effet, les répondants sont conviés à venir dans un environnement différent de celui qu'ils connaissent et fréquentent habituellement. Cet environnement de laboratoire peut-être une salle communale dans laquelle on présente une ou deux représentations d'un spectacle en cours de finition. On se situe alors dans une logique de « marché test ». Il s'agit de voir comment un public réagit et apprécie une proposition. Bien que ce public testeur soit légèrement différent du public final, cela donne une indication de la manière avec laquelle la proposition sera reçue.

### *Faut-il calculer les erreurs de prédiction des résultats ?*

Soit le responsable a besoin de faits tangibles et de certitudes, soit il peut se contenter d'informations et d'indices. Bien que cette opposition soit caricaturale (Barbet, 1988), on distingue généralement les méthodes selon qu'elles sont quantitatives (une enquête par questionnaire) ou qualitatives (un entretien). Les études quantitatives permettent de réaliser des statistiques sur les individus. De plus, si l'échantillonnage a été fait correctement, on peut aussi mesurer des erreurs de prédiction. En effet, les résultats obtenus à partir d'un échantillon ne valent pour toute la population qu'à l'intérieur d'une certaine zone (l'intervalle de confiance). Il est intéressant de pouvoir préciser les limites de cette zone.

Pour illustrer le cas d'une étude quantitative, imaginons que l'on cherche à vérifier l'efficacité d'une action de communication auprès d'un certain type de public. Tout d'abord, la mesure des variables est quantitative si l'on traduit la notion d'efficacité en des variables mesurables quantitativement (échelles d'attitude, degré de mémorisation du nom de l'artiste, etc.). La méthodologie repose sur une collecte quantitative des données puisqu'on va interroger un échantillon suffisamment important de personnes pour faire des statistiques. Enfin, lors de l'analyse des résultats, on adopte une démarche hypothéticodéductive qui consiste à tester des hypothèses. Par exemple, on vérifie que les femmes urbaines déclarent une plus forte intention d'aller assister à un spectacle que les autres publics.

À l'inverse, si seuls des indices ou des pistes d'explication peuvent suffire, on envisage plutôt les méthodes qualitatives. Imaginons qu'une étude cherche à identifier les icônes et les personnages de fiction qui sont valorisés par le jeune public d'aujourd'hui. Les méthodes qualitatives les plus utilisées que sont les interviews longues, individuelles ou en groupe, s'appuient sur des outils de collecte peu structurés (Fenneteau, 2007). La démarche méthodologique consiste à élaborer des guides d'entretien (interview individuelle) et d'animation (réunions de groupe) dont le principe est de proposer des thèmes de discussion en laissant le répondant relativement libre de ses réponses. La logique d'investigation est intensive puisque l'on se focalise sur chacun des répondants pour bien saisir les antécédents et les implications de leurs prises de positions individuelles. Dès lors, si le corpus de données peut être important (des milliers de pages de texte), l'échantillon d'individus interrogés reste de petite taille. Offrant la qualité d'une analyse affinée et pointue d'un sujet, les méthodes qualitatives ont le défaut de ne pas permettre la généralisation à la population totale. Même si des traitements quantitatifs des données sont possibles (comptage des mots, analyse des correspondances, etc.), les méthodes qualitatives sont surtout utilisées pour élaborer des théories et générer des hypothèses.

## Choisir la technique de collecte

Quand il s'agit de déterminer comment on va produire des résultats, trois techniques principales sont le plus souvent envisagées : 1) l'interrogation à travers le questionnaire, 2) la mise en discours à travers l'entretien et 3) l'observation des comportements. Enfin, et bien qu'il s'agisse d'une technique à la fois peu usuelle et que l'on peut classer dans l'observation, une quatrième technique est présentée, 4) les mesures psychophysiologiques, au vu de leur potentiel pour comprendre les émotions et le vécu d'une consommation expérientielle.

Le choix de l'une ou l'autre de ces techniques dépend du type de données que l'on cherche à obtenir (voir la figure 4.1).

### *Le questionnaire*

Le questionnaire est l'outil de base pour obtenir des informations sur le public et ses pratiques. Bien qu'il s'agisse d'un outil usuel et largement répandu, il faut se souvenir que rédiger un « bon » questionnaire est une tâche difficile. Des erreurs

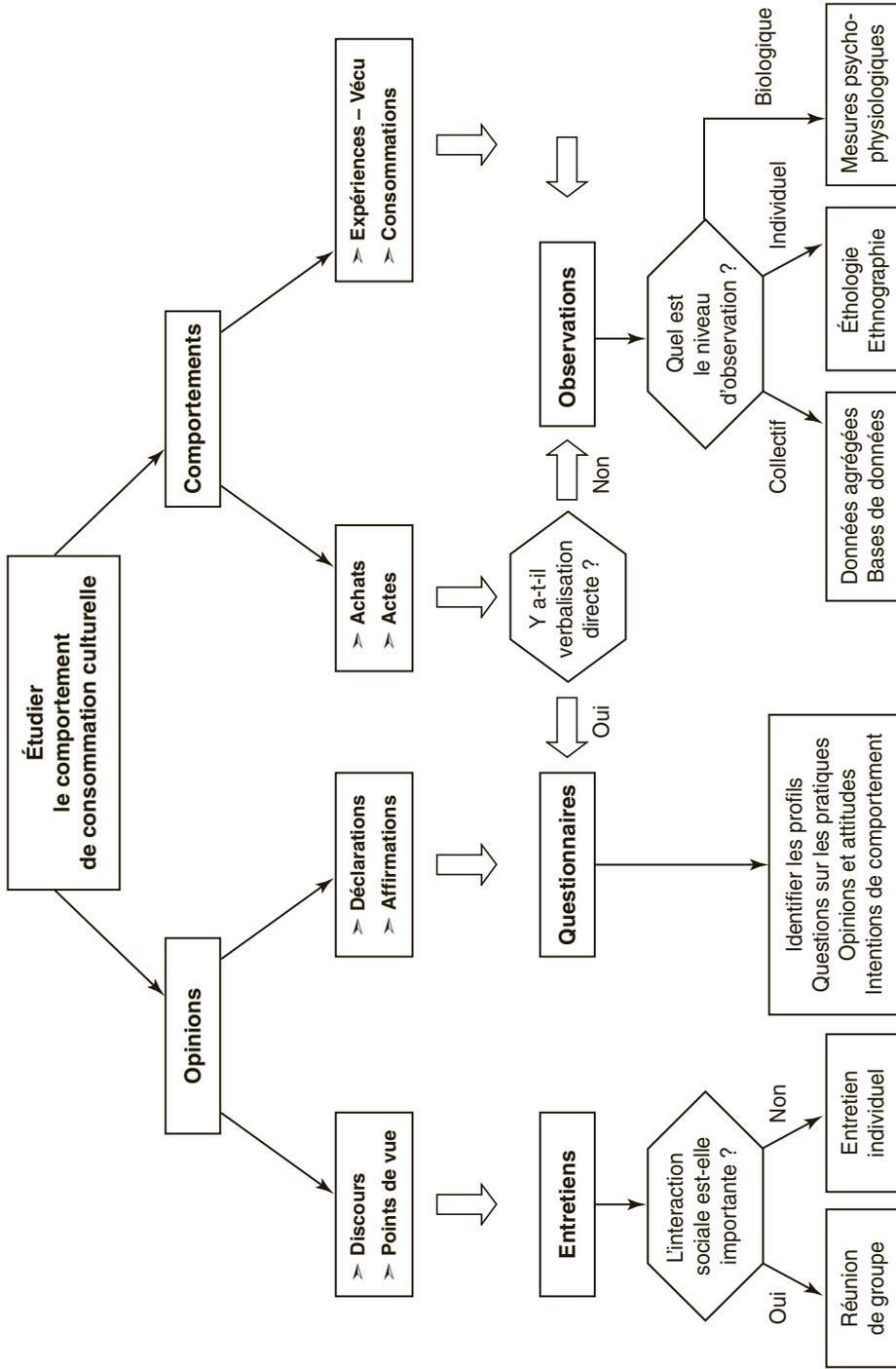


Figure 4.1 – Choisir la technique d'étude

de conception peuvent conduire à des « mauvaises réponses » de la part du répondant (Caumont, 2007).

Son administration dans des enquêtes par sondage permet d'obtenir rapidement des résultats quantifiés. Pour que les résultats soient généralisables et que l'on puisse faire des calculs sur les erreurs de prédiction, le défi méthodologique tient dans la constitution de l'échantillon. Il faut proposer ce questionnaire à un échantillon représentatif.

Si la problématique de la représentativité de l'échantillon est commune à l'ensemble de techniques d'études, dans le cas des enquêtes par quota, la représentativité concerne d'abord la structure socio-démographique de la population mère. Représentatif s'entend alors au sens de « ressemblant » : l'échantillon est une miniature sociodémographique la plus conforme possible à la population de départ. Un échantillon représentatif est un échantillon qui présente les mêmes proportions sociodémographiques que la population dont il est issu.

De nombreux ouvrages (Caumont, 2007 ; Evrard *et alii.*, 2003 ; Jolibert et Jourdan, 2006, DesGarets, 1997 ; Gianelloni et Vernet, 2001) traitent de la façon de rédiger et d'élaborer un questionnaire. Ils permettent de répondre aux questions suivantes :

- comment concevoir et tester un questionnaire ? ;
- comment concevoir des échelles de mesure de variables ordinales ou scalées (échelles psychométriques...) qui soient fiables, sensibles et valides ? ;
- comment s'adapter aux contraintes du mode d'administration choisi (en face à face, par téléphone, dans la rue, Internet, etc.) ? ;
- comment concevoir l'échantillonnage et s'assurer un échantillon représentatif ? ;
- comment contrôler la collecte et préparer les données pour les analyses ? ;
- comment choisir et procéder aux analyses statistiques (analyses bi-variées et multivariées) ?

### *L'entretien (individuel ou de groupe)*

On distingue l'entretien selon qu'il est individuel ou de groupe. Le choix de l'une ou l'autre de ces formes d'entretien tient dans l'importance de la dimension sociale de ce que l'on étudie. Ces deux types d'entretien ne sont pas interchangeables au sens où l'on n'obtient pas le même type de données. Ainsi, s'il est important d'obtenir des avis socialement partageables, on va privilégier les

réunions de groupe. À l'inverse, si on souhaite que l'individu exprime des opinions personnelles, on va préférer l'entretien individuel. Compte tenu de leur complémentarité, il est fréquent de combiner ces deux types d'entretien. La démarche idéale pour explorer un nouveau sujet est de commencer par une série d'entretiens individuels pour cerner une problématique et y répondre, puis de mener deux ou trois réunions de groupe pour obtenir des avis collectivement partagés et/ou repérer les conflits et oppositions (comme les oppositions relevées entre les adeptes du « théâtre total » et les amateurs de « théâtre détente », Cibois, 2003) et de terminer par une seconde série d'entretiens individuels pour aller plus loin dans la compréhension des freins et motivations de chaque segment (les « idéaux types » de Max Weber).

De la même manière que pour le questionnaire, des manuels existent pour conseiller celui qui souhaiterait mettre en place un entretien. Il est de nouveau important de s'y référer car les consignes d'un entretien individuel ou de groupe et la rédaction des phrases introductives et explicatives de ces entretiens doivent obéir à quelques règles de base (Fenneteau, 2007).

Le choix des participants à l'entretien rebondit sur la notion d'échantillonnage. Bien que l'on soit dans le domaine des approches qualitatives, on retrouve les mêmes exigences de qualité de l'échantillon pour se garantir une bonne qualité des résultats. Toutefois, la représentativité concerne cette fois la structure du phénomène.

Ainsi, selon Egon Brunwik (1956), pour que les résultats d'une étude qualitative soient généralisables (validité externe) il convient d'avoir une double représentativité : a) au niveau des participants de l'étude et b) au niveau des situations étudiées. Les conclusions de l'étude peuvent être généralisées si toutes les formes du phénomène sont représentées dans le corpus. Il faut donc opérer des combinaisons des situations et des individus de manière à ce que toutes les manières de voir le phénomène soient dans le corpus de données. Le maître mot de la sélection de l'échantillon n'est pas la représentativité de la structure de la population, mais la diversité de la population et des situations de consommation pour atteindre la représentativité du phénomène.

Par exemple, pour étudier et comprendre les motivations et freins d'une consommation culturelle spécifique, on va réaliser des entretiens individuels auprès d'un échantillon diversifié. Dans la mesure où l'âge, le niveau social, la localisation de l'habitat par rapport au lieu de l'offre, les contraintes professionnelles et familiales influencent les possibilités et l'envie de s'approprier une offre culturelle, on constitue un échantillon en tenant compte de ces variables clefs (âge, activité, catégorie socioprofessionnelle, habitat urbain ou rural...).

#### Encadré 4.4 – Étude sur la gratuité dans les musées et monuments : multi-angulation et représentativité

**Sujet :**

Étudier les représentations, comportements et projets d'usage des publics dans les musées et les monuments nationaux.

**Objectifs :**

Identifier et interpréter les représentations des publics et du non-public à l'égard de la gratuité

Comprendre les comportements des publics de la gratuité.

**Méthode (multi-angulation des approches) :**

*Le mode central de production* de données comprend 52 entretiens individuels (20 visiteurs habitués, 19 occasionnels et 13 non-visiteurs).

*Les modes complémentaires* consistent en :

- 1) 4 entretiens de groupe (deux groupes d'habitueés, un groupe d'occasionnels et un groupe de non-visiteurs),
- 2) 36 observations sur site (observation filature de visiteurs couplée avec un entretien en milieu de visite),
- 3) 1 étude quantitative reposant sur 580 questionnaires administrés en face à face (311 habitués, 219 occasionnels et 50 non-visiteurs).

**Détails sur la sélection des participants et des situations d'observation :**

Les entretiens individuels et de groupe ont été menés et les questionnaires administrés hors site (en dehors des musées et monuments) partout en France.

La région parisienne et les autres régions ont été distinguées, tout comme les zones urbaines et les zones rurales.

Pour neutraliser les effets de contexte,

- Les observations sur site ont eu lieu dans :
  - 1 musée et 1 monument.
  - 3 configurations d'offre (tarifaire et événementielle) : dimanche payant, dimanche gratuit, dimanche d'une des Journées du Patrimoine.
- Les deux sites (musée et monument) étaient situés dans la même région (province) : pas de différence dans l'accueil touristique, etc.
- Le jour d'enquête a toujours été un dimanche : pas de différence de disponibilité des personnes en activité, etc.

Source : d'après Gombault, Petr, Bourgeon, Le Gall et Urbain (2006).

En complément, il faut aussi être vigilant à ce que les données collectées (le « corpus ») incluent les différents cas de figure de la consommation culturelle : en famille, en solitaire, en semaine, en week-end, hors vacances, pendant les vacances, etc. À titre d'exemple, pour étudier les effets de la gratuité dans le cadre du patrimoine (Gombault *et alii.*, 2006), plusieurs configurations de collecte (conditions tarifaires, lieu d'étude, site concerné) sont combinées pour arriver à une bonne représentativité finale (encadré 4.4).

### *L'observation des comportements*

C'est souvent pour contourner les biais de valorisation sociale et de mémorisation que l'on choisit les méthodes d'observation. Si l'on adopte cette technique de collecte, il faut choisir le mode d'approche des comportements : l'observation est-elle formalisée *ex-ante* ? Plus concrètement, doit-on avoir une liste pré-établie des éléments à observer ?

- Si la liste des comportements à observer est formalisée. Cela revient à construire et utiliser une grille d'observation comportementale. La discipline de référence est l'éthologie (sciences des mœurs et des comportements en milieu naturel). L'éthologie humaine appliquée à l'analyse des comportements de consommation culturelle est une discipline relativement récente et riche en potentiels (encadré 4.5).

L'intérêt de l'analyse éthologique est d'avoir une approche quantitative des comportements. Ainsi, on s'appuie sur une grille ou un répertoire de comportements (un éthogramme) pour collecter finement et de manière quantifiée tous les faits et gestes des consommateurs culturels au cours de leur expérience. L'atout est donc d'autoriser par la suite les calculs statistiques.

Toutefois, cette approche présente aussi des défauts. Elle implique de prévoir deux phases de terrain : une démarche préalable, pour repérer la diversité des faits comportementaux possibles, puis une démarche de collecte d'information. Comme il est difficile de tout relever et de tout quantifier lors de la collecte, il est souvent préférable d'enregistrer les comportements sous format vidéo pour pouvoir ensuite qualifier et quantifier avec exactitude chaque micro-séquence de comportement (actôme). Cette saisie *ex-post* est exigeante en temps et peut rebuter les professionnels non spécialistes de la discipline.

- Si la collecte se fait sans hypothèse préalable précise, la discipline de référence est l'ethnologie (sciences des ethnies). L'observateur part sur le terrain en adoptant

#### Encadré 4.5 – L'approche de l'éthologie humaine dans le domaine muséal

L'éthologie humaine est la science qui étudie le comportement de l'être humain dans son milieu pour comprendre les interactions Individu-Environnement. Edgar Morin écrit qu'« il y a dans tout comportement humain [...] une composante génétique, une composante cérébrale, une composante mentale, une composante subjective, une composante culturelle, une composante sociale » (Morin, 2001, p. 47).

Dans le cadre des expériences de visite, la vision éthologique de l'humain propose d'appréhender les visiteurs de l'espace d'exposition dans leur totalité et leur diversité, sans *a priori* mentaliste ou matérialiste et sans *a priori* culturaliste ou naturaliste. Cette manière de penser l'Homme invite donc à utiliser la diversité des méthodes et outils connus pour étudier l'humain, tout en défiant les difficultés épistémologiques et méthodologiques que cela confère.

##### *L'outil éthologique*

Utilisant l'échantillonnage aléatorisé et l'analyse statistique, souvent multifactorielle, la discipline éthologique se distingue par sa méthode fondée sur l'observation planifiée et quantificatrice.

À partir de diverses méthodes d'observations (Altman, 1974 ; Diamond, 1999), le chercheur récolte des résultats représentatifs à l'ensemble des visiteurs, sur la période d'étude concernée. Les apports de la science éthologique sont de décrire avec précision les comportements des visiteurs, ce que les visiteurs *font* (et pas seulement ce qu'ils disent faire) et d'analyser la prévalence de facteurs explicatifs comportementaux et environnementaux sur ces comportements. Dans un second temps, l'efficacité des solutions ou aménagements proposés est testée.

Source : 2007, Cyril Surbled est éthologue en milieu muséal, [cyril\\_surbled@yahoo.fr](mailto:cyril_surbled@yahoo.fr)

une approche ethnographique, c'est-à-dire avec des thématiques et axes d'observation plutôt qu'avec des listes précises et formalisées de comportements à observer.

Toutefois, même si la collecte est totalement exploratoire et n'exige que le « papier crayon », il faut formaliser la présentation de l'étude auprès des observateurs (encadré 4.6). Ceci permet d'avoir des collaborateurs qui seront plus impliqués dans la démarche de collecte et dès lors, plus à même de produire des conclusions et analyses de qualité.

### Encadré 4.6 – Le document de présentation à destination des enquêteurs L'étude ethnographique d'un festival de musique : consignes pour les observateurs

#### *Contexte :*

Les festivaliers sont les membres d'une communauté éphémère qui se retrouvent autour de l'écoute de concerts. Ils sont amenés à interagir et vivre « ensemble » pendant quelques heures. Il peut y avoir des conflits d'usage du lieu face à une accumulation des contacts dans des conditions d'excitation, de fatigue physique, d'énervernement psychologique (voire de consommations d'alcool et de stupéfiants). Des incidents critiques peuvent apparaître et générer de l'insécurité et de l'insatisfaction. Le festival souhaite mener une étude pour savoir quels flux canaliser et quels sont les points et moments de frictions majeurs.

#### *Objectifs de l'étude :*

On souhaite dresser un panorama des différents stades et formes de l'expérience vécue (moments dédiés à la musique, aux relations sociales, aux consommations) au cours d'une soirée typique du festival.

Il s'agit donc de :

- 1) Décrire les festivaliers et leurs comportements.
- 2) Identifier les ressentis des festivaliers.
- 3) Repérer les moments susceptibles de générer des incidents critiques (agressivité, sur affluence, etc.).

#### *Axes d'observation :*

- Population : type, densité, sexe, âge, accompagné ou solitaire.
- Comportement : attitude (calme, agressif, joyeux, fatigué, excité, etc.), mouvement (fixe ou mobile), interactions intragroupe, interactions intergroupes, type de réactions et d'interaction (agressive, amicale), consommations (nourriture, boisson, cigarette, stupéfiant), autres (à définir).
- Conversation : relever les commentaires faits, qualifier les ressentis (déception, agacement, plaisir, etc.).
- Environnement : niveau sonore de la zone, niveau de foule et nature du cadre visuel.

#### *Posture d'observation :*

- Non-participante : discrétion, observation anonyme.
- Relevé : papier crayon, photographies (toutes les 30 minutes pour une vue d'ensemble de la zone observée et photos ponctuelles illustratives de faits observés), enregistrement audio (5 minutes d'enregistrement toutes les 30 minutes, en parallèle avec la prise des photos barométriques).
- Fixe et en mouvement dans votre zone dédiée.
- Découpage temporel de l'observation : 20 h à 23 h ; 23 h à 2 h ; 2 h à 5 h.

## *Les mesures psychophysologiques*

La mesure des réponses psychophysologiques de l'individu vise à approcher le vécu et le ressenti du consommateur lors d'une expérience culturelle. Ces mesures présentent la qualité des données d'observation (Wang et Minor, 2008), à savoir qu'elles sont mesurées de manière objective par des appareils (mesure de l'ouverture oculaire de la pupille, enregistrement des pulsations cardiaques, etc.) et offrent des potentiels intéressants pour la mesure des émotions. Ce potentiel qui suggère de futures collaborations entre physiologistes, neuroscientifiques et spécialistes de la culture a été récemment confirmé (encadré 4.7).

### **Encadré 4.7 – Les neurosciences et le champ culturel**

Le développement des neurosciences permet d'envisager de nouvelles avancées dans l'étude du consommateur. Les apports proviennent des nombreux travaux expérimentaux en marketing recourant aux méthodes d'imagerie cérébrale. L'utilisation de ces méthodes, en complémentarité avec celles plus classiques, permet de mieux prendre en compte le rôle des émotions mais aussi de supprimer de nombreux biais classiques particulièrement présents dans le contexte culturel (biais cognitif de rationalisation, de conformisme social, etc.).

Ces apports peuvent aussi provenir de découvertes réalisées dans des champs disciplinaires a priori très éloignés du marketing. En témoigne la découverte par le professeur de physiologie, Giacomo Rizzolatti, de l'existence des neurones miroirs dont la caractéristique principale est de s'activer aussi bien lorsque l'individu effectue une action que *lorsqu'il observe un autre individu en train d'exécuter la même action* (Rizzolatti, 2008). L'activation de ces neurones est essentielle pour donner à l'observateur une compréhension réelle et expérientielle de l'action qu'il voit. Plus intéressant encore dans le contexte culturel, toujours selon Rizzolatti, des données récentes suggèrent que les mécanismes miroirs sont également impliqués dans la gestion des émotions. Ainsi la vue d'un visage, qui exprime une émotion, active chez l'observateur les mêmes réseaux neuronaux que ceux qui s'activent lorsque lui-même est soumis à cette réaction émotionnelle. La connaissance de l'existence des neurones miroirs permet de comprendre pourquoi un spectateur ne regarde pas ou ne voit pas un spectacle mais, bien plutôt, pourquoi il vit, il éprouve le spectacle.

Nul doute que lors des prochaines années les spécialistes des neurosciences et du marketing des arts et de la culture seront amenés à converser.

Source : Olivier Droulers est professeur des Universités en sciences de gestion et médecin. Spécialiste du neuromarketing, il enseigne à l'Université de Bretagne Sud et est membre du Centre de Recherche en Économie et Management (CREM) UMR 6211 (olivier.droulers@univ-ubs.fr.)

En revanche, divers freins logistiques et financiers jouent en défaveur d'une utilisation régulière. Les freins financiers concernent le prix des appareillages de mesure (le prix d'un oculomètre est d'environ 50 000 € pour le logiciel et l'appareil). Au vu de leur coût, ces appareillages ne sont disponibles que dans quelques centres de recherche (Centres hospitaliers universitaires et laboratoires d'usages en psychologie) où leur utilisation est optimisée et plutôt dédiée à la recherche et aux urgences médicales. Les freins logistiques concernent le fait que ces appareillages sont rarement mobiles ce qui impose un protocole d'étude en laboratoire. Or, pour mesurer les ressentis au cours d'un concert, plutôt que de proposer des photos et des enregistrements *live* du concert pour tenter de mettre dans l'ambiance du concert un nombre restreint de répondants, on préférera des mesures et des approches plus flexibles, même si elles sont moins objectives que la mesure physiologique.

## Conclusion

### *L'étude de public : c'est possible !*

Comme ce chapitre s'est attaché à le montrer, mener une étude de public est une tâche exigeante, mais finalement réalisable. La difficulté majeure est d'arriver à accorder du temps et de l'attention à ce type de mission.

L'étude peut être réalisée et menée par des partenaires extérieurs comme des instituts d'étude ou des laboratoires de recherche universitaires. Toutefois, si l'acteur culturel ne s'investit pas lui-même dans cette procédure, l'investigation du public est finalement sans objet et inutile.

Cette obligation de s'impliquer comme condition du succès de l'étude peut paraître surprenante pour le responsable qui n'a pas la connaissance des techniques d'étude. Pour rassurer cet acteur culturel qui penserait, faute d'expertise technique, ne pas avoir la légitimité pour s'impliquer dans l'investigation du public, deux points essentiels méritent d'être rappelés.

D'une part, une étude de public n'est qu'une démarche qui repose sur des méthodes mobilisées et mises au service du management culturel. Il ne s'agit donc pas de se conformer aux règles inconnues d'une recette méthodologique immuable, mais de poser clairement ses besoins d'information, d'exprimer ses exigences en termes de résultats à obtenir et d'identifier ses contraintes logistiques et financières. C'est ensuite aux techniques d'étude de se plier à ce cadre pour devenir une proposition *ad hoc*. Ce n'est pas la technique qui doit contraindre

et structurer la recherche sur le terrain. Ce sont les besoins et le contexte environnemental du manager culturel qui imposent et agencent les choix méthodologiques de l'étude.

D'autre part, il ne s'agit pas d'étudier n'importe quel public. Il est question d'étudier le public de l'organisation commanditaire et de la concurrence, de même que le non-public. Ce public n'est pas un inconnu que l'on interroge sans être impliqué et particulièrement intéressé par ses réponses. Il s'agit soit du public actuel soit du public possible pour de nouvelles propositions. Les bases d'une relation de qualité entre l'acteur culturel et ses publics exigent le respect des répondants, de leurs réponses et de leurs refus de répondre. Les études sont une occasion de contact avec les publics de l'établissement et, à ce titre, elles doivent être soignées autant que s'il s'agissait d'une action de communication auprès du public final.

### *Pour qu'une étude ne reste pas « lettre morte »*

Il faut veiller à la bonne diffusion des résultats pour que tous les efforts menés ne soient pas vains. Pour qu'une étude ne reste pas « lettre morte », il faut que la diffusion des résultats soit organisée et pensée.

Cette diffusion passe en premier lieu par la rédaction d'un rapport d'étude. Le souci majeur à ce stade de l'interprétation des données est de proposer des recommandations « entendables » par l'organisation et ses personnels. Dès lors, si cela est nécessaire pour éviter des blocages de principe, on peut considérer que les termes trop commerciaux ou marketing (cibles, consommateurs, segmentation, points de vente, etc.) doivent être traduits en termes plus « acceptables » (publics, individus ou usagers, découpage du public, partenaires de diffusion, etc.).

La diffusion des résultats passe en second lieu par la production des documents intermédiaires de synthèse. La plupart des personnels n'ont ni le temps ni l'intérêt pour lire en détail les conclusions de l'étude. Il faut aussi prévoir de « l'animation » autour de la présentation et de la diffusion de ces documents. Il faut créer de l'intérêt, voire une attente, vis-à-vis des résultats. Un dernier conseil est de concevoir ces rencontres et animations comme des ateliers collectifs. Obéissant au principe des groupes de travail, il s'agit lors de ces présentations de discuter les diverses recommandations et d'obtenir l'adhésion de principe des personnels conviés.

Enfin, il faut adopter une démarche de préconisation parce que l'on ne fait pas des études pour faire des rapports, mais pour opérationnaliser et répondre à des objectifs stratégiques (encadré 4.8).

### Encadré 4.8 – Exploiter les données : des fichiers à la stratégie

Les structures artistiques et culturelles disposent d'un outil important de connaissance du public et de ciblage des actions de communication : il s'agit du système de traitement d'information, sous forme de bases de données.

L'information que renferment les bases de données, jusqu'à ces dernières années, a souvent été mal utilisée : trop peu d'exploitations approfondies des informations existantes sur le profil des spectateurs ont été réalisées.

Une distinction doit être opérée entre :

**Les fichiers de clients centrés sur les publics actuels** : ce sont les plus performants en termes de fidélisation et d'accroissement des pratiques. Le couplage, avec un logiciel de billetterie dans une institution culturelle, permet une sélection des individus puisque ces derniers sont recensés non seulement à partir de leurs caractéristiques individuelles (nom, prénom, localisation géographique, âge...), mais en fonction de leurs pratiques culturelles. Des traitements statistiques (analyses de données...) peuvent ainsi être opérés sur leurs goûts, leurs usages...

**Les fichiers de prospects** : ils favorisent un accroissement des publics, mais sont moins efficaces. Ils sont constitués par des données relatives à des personnes ayant manifesté, à une occasion ou une autre (par téléphone, courrier, mail ou lors de festivals), un intérêt par rapport à l'organisation culturelle et ses projets.

**Les fichiers externes** permettent l'élargissement des publics : la démarche peut consister à échanger son propre fichier contre celui d'une autre structure culturelle intervenant sur un secteur proche. Il est possible alors de communiquer avec des individus présentant une convergence d'attitudes et de comportements avec ceux du public habituel.

La gestion de ces fichiers s'inscrit directement dans la politique de programmation de l'établissement (mieux gérer les productions artistiques, fidéliser, élargir et renouveler les publics).

Ils peuvent aider à calculer le taux de pénétration de différents segments du marché potentiel et de définir des priorités aux actions à mener, saison par saison, voire même à moyen terme, concernant :

- la reconquête de segments constitués d'anciens spectateurs (anciens abonnés ou non) ;
- le renforcement ou la fidélisation d'autres segments de spectateurs (abonnés fidèles ou public habituel non abonné) ;
- la conquête de nouveaux segments de publics (ceux de la concurrence).

Les organisations doivent conserver une maîtrise de leur fichier « clients » si elles veulent pouvoir orienter leur stratégie au niveau tant de leur commercialisation que de leur programmation.



PARTIE 2

---

**Les spécificités sectorielles  
du marketing des arts  
et de la culture**

---



## CHAPITRE 5

---

# Le marketing des arts du spectacle vivant

*Par Dominique Bourgeon-Renault*

### Introduction

Ce chapitre propose d'analyser la problématique stratégique du domaine des arts du spectacle vivant.

Mais qu'entend-on par spectacle vivant ? L'art du spectacle vivant naît de la rencontre d'un ou plusieurs artistes sur scène avec le public. Art de l'éphémère et de l'émotion, il est perçu comme étant un « espace charnel », sensible et authentique, un lieu de contact et de sensations ressenties en direct et partagées. La notion de spectacle vivant s'est considérablement développée à travers un large spectre de disciplines qui dépassent l'univers éclaté du théâtre, de l'opéra, de la musique ou de la danse pour inclure désormais le cirque, la rue et les festivals. Les lieux se sont diversifiés pour sortir des théâtres et salles de concert et aller dans les rues, les entreprises, les friches, les appartements et autres lieux « improbables » (Bélit, 2006). Certaines formes artistiques du spectacle vivant présentent une évolution positive : le nombre de compagnies de danse a ainsi doublé, de 1998 à 2002, et celui de compagnies de cirque de rue a triplé de 1990 à 2003 (Rapport Latarjet, 2004)<sup>1</sup>.

---

1. Latarjet B. (2004), *Pour un débat national sur le spectacle vivant*, compte rendu de mission, rapport au ministre de la Culture et de la Communication, Paris, avril.

Le spectacle vivant connaît des difficultés d'exploitation importantes. L'insuffisance de gains de productivité dans le processus de production en fait une activité structurellement non rentable (Baumol et Bowen, 1966)<sup>1</sup>. En effet, les institutions artistiques et culturelles sont certes des entreprises obéissant à une logique de firme. Mais leur mode de gestion est différent de celui des entreprises marchandes. La recherche de profit maximum, la nature de la production, le processus technologique et la demande ne prennent pas la même signification.

La croissance des coûts du spectacle vivant paraît être avant tout la conséquence de choix artistiques et de modes de gestion qui leur sont liés. Entre autres, ce champ est confronté à des problèmes administratifs, juridiques et à de multiples contraintes (gestion des salariés intermittents du spectacle) sans oublier les dimensions de la relation économie/spectacle vivant (Rapport Latarjet, 2004).

La France est un pays qui se caractérise par une politique « d'exception culturelle », ce qui légitime de la part des structures culturelles un fort appel aux fonds publics. En revanche, dans d'autres pays européens (ex. : Italie...) ou au Canada et aux États-Unis, les organisations culturelles adoptent des modalités de financement différentes, davantage orientées vers les entreprises et les particuliers (mécénat, don, etc.).

En France, l'intervention de l'État, à travers l'octroi d'importantes subventions, apparaît certes nécessaire, mais ne suffit pas pour résoudre les difficultés économiques de ce secteur. De nombreuses causes sont à l'origine de ce malaise (encadré 5.1) : la concurrence du disque (d'Angelo, 1989), de l'audiovisuel et du cinéma, la priorité donnée par les ménages à d'autres dépenses pour d'autres produits culturels (Internet, téléphonie, numérique...) et un contexte sociétal dans lequel le temps libre et les moyens financiers n'évoluent pas dans le même sens.

Le spectacle vivant est un secteur, en France, où les pouvoirs publics et les entreprises ont longtemps raisonné dans une optique de politique d'offre et n'ont pas suffisamment réfléchi en termes de demande. Or, d'une part, sur le long terme, on constate une stagnation de la fréquentation des salles de spectacles, d'autre part, nos modes de vie et de consommation culturels se trouvent bouleversés par la numérisation de la culture développée par Internet (Chantepie, 2007).

---

1. Pour une présentation de l'analyse de Baumol et Bowen, voir chapitre 2.

### Encadré 5.1 – La concurrence entre différentes formes artistiques

Le théâtre a été fortement concurrencé, pendant la seconde moitié du XIX<sup>e</sup> siècle, par l'apparition du music-hall, du cirque et du café-concert. Mais, la fréquentation des salles de spectacle vivant a surtout connu ses premières difficultés avec le développement du cinéma et l'émergence des moyens de communication de masse.

Après la deuxième guerre mondiale, nous assistons à une véritable explosion de la consommation culturelle, provoquée par l'essor de produits industriels à usage individuel et domestique au détriment de l'évolution d'un théâtre « artisanal ». La télévision est présentée comme l'une des causes fondamentales de la baisse de la fréquentation des salles de spectacle vivant. C'est le « ciment » culturel des familles de la classe moyenne (Coulangeon, 2005).

De même, avec le développement du cinéma « parlant », le théâtre se voit « dépouillé », par le cinéma, de ses textes et parfois de ses comédiens. Le cinéma puise aussi de l'inspiration et des potentialités dans le théâtre. Le cinéma ne remet pas en cause la pièce en elle-même ou le texte théâtral, mais il fait perdre tout attrait scénique aux pièces. En conséquence, la scène et la représentation théâtrale doivent trouver un autre positionnement. Cette nouvelle tendance donnera naissance, au milieu du siècle, au théâtre populaire et au « nouveau théâtre ». Le premier répond à un engagement politique et social, tandis que le second correspond à la recherche d'une nouvelle forme et d'un autre objet permettant au théâtre, face à l'émergence du spectacle mécanisé, de suivre l'exemple de la peinture qui, confrontée à l'évolution de la photographie, a peu à peu abandonné la représentation réaliste au profit de formes ou d'objets débouchant sur l'abstraction.

Il est donc important de se tourner vers le public qui est la base même des institutions artistiques et culturelles en termes de recettes propres et de légitimité sociale. En conséquence, en tant que discipline de gestion, le marketing peut, à moyen terme, permettre la réconciliation entre les organisations artistiques et culturelles, et leur public.

## La pluralité des publics

Le spectacle vivant est un univers éclaté et multidimensionnel qui n'attire pas un public, mais des publics diversifiés en fonction des formes artistiques proposées. Le tableau suivant (tableau 5.1) montre ainsi les disparités de fréquentation des spectacles vivants en fonction des genres artistiques offerts.

Tableau 5.1 – La fréquentation des spectacles vivants

Sur 100 Français de 15 ans et plus, sont allés au moins une fois...	Dans leur vie		Au cours des douze derniers mois	
	1989	1997	1989	1997
Spectacle d'amateurs	43	45	14	20
Spectacle de danses folkloriques	45	46	12	13
Spectacle de danse professionnelle	24	32	6	8
Cirque	72	77	9	13
Théâtre	45	57	14	16
Spectacle de rue	*	52	*	29
Music-hall, variétés	43	43	10	10
Opérette	23	23	3	2
Opéra	18	19	3	3
Concert de rock	25	26	10	9
Concert de jazz	18	19	6	7
Concert musique classique	29	28	9	9
Concert d'un autre genre de musique	*	30	*	11

\* La question n'a pas été posée en 1989.

Source : Département des études et de la prospective,  
ministère de la Culture et de la Communication.

### *Les spécificités du public du théâtre*

Sur le plan artistique, le théâtre se relie aux arts du langage, comme pratique d'un texte, et aux arts du corps, comme pratique d'une représentation. Il est à la fois une production littéraire et une représentation : à la fois renouvelable donc « éternel » et jamais reproductible à l'identique donc « ponctuel » et « éphémère ».

#### ► Les attentes des publics

Comme cela a été exposé dans le chapitre 3, seulement 16 % de la population française (tableau 5.1) va au moins une fois par an au théâtre. Plus d'un tiers du public de théâtre est constitué de cadres supérieurs et de professions intellectuelles. Le public reste majoritairement constitué d'habitues qui vont voir plusieurs spectacles chaque année.

Le théâtre remplit un rôle éducatif et/ou distrayant et exprime son offre au lecteur-spectateur en termes de connaissances et d'expérience. Le théâtre n'est pas seulement une source d'éducation. Il répond à une logique de divertissement qui fait de lui un lieu de loisir. Il fait vivre au public des émotions, des pulsions, en conséquence une expérience (rire, vécu de sensations...) à laquelle l'individu donne un sens. Cela ne se fait pas sans le spectateur. Une partie de l'expérience vécue est caractérisée par une dimension esthétique.

### Encadré 5.2 – Une segmentation des publics de théâtre

La typologie suivante permet de mieux comprendre les publics de théâtre :

- les adeptes du théâtre total : pour ces personnes, « c'est un moyen de vivre des choses fortes, d'éprouver des émotions, et parfois de sortir transformé par ce que l'on a vu ou entendu ». Ce sont des connaisseurs (attentifs au contexte socio-historique ou politique), des athlètes (ils ont d'autres pratiques culturelles : cinéma, musique, peinture...), et des ascètes (le théâtre n'est pas une activité ludique, pas un divertissement).
- les gens du théâtre : ce sont des jeunes en formation ou des personnes plus âgées qui pratiquent le théâtre dans des troupes d'amateurs. Ils cherchent à comprendre comment le spectacle théâtral fonctionne afin d'en devenir des professionnels « par exemple, quand la mise en scène innove, ça c'est super intéressant de voir une mise en scène qui n'a jamais été faite ailleurs ». Ils vont souvent au théâtre : c'est une nécessité, voire un apprentissage indispensable.
- les spectateurs en attente de divertissement assumé et de culture : le théâtre est une sortie qui donne un approfondissement et une acquisition de la culture, et qui procure du plaisir « J'aime le théâtre [...] Ce qui me plaît dans le théâtre [...] c'est la représentation, pas en tant que performance, mais en tant que ce tout qui est donné à voir sur scène [...] J'aime [...] les pièces qui abordent des grands thèmes actuels qu'ils soient économiques, sociaux... ».

Source : d'après Cibois (2003).

Le public de théâtre se place dans un nouveau rapport avec le théâtre (encadré 5.2). Auparavant, il avait un rapport uniquement pédagogique par rapport à cet art : apprendre, réfléchir sur la vie, sur les rapports humains et sur la société. Aujourd'hui, le public se place aussi dans un rapport de consommation : le théâtre devient une sortie de divertissement pendant laquelle on a juste envie de se détendre. Le public réagit de plus en plus « à la carte » en fonction de ce qui l'intéresse, le passionne et veut être surpris. Les spectateurs recherchent la nouveauté, la diversité des styles et l'évasion.

### ► La fréquentation des institutions théâtrales

Des enquêtes annuelles menées par la DMDTS (direction de la musique, de la danse, du théâtre et des spectacles) indiquent, ces dernières années, une baisse de la fréquentation des théâtres nationaux et une irrégularité de celle des CDN (Centres dramatiques nationaux), tandis que la fréquentation augmente, en ce qui concerne les Scènes nationales et les théâtres privés.

Les théâtres nationaux (Comédie Française, Théâtre national de Chaillot, Théâtre national de la Colline, Théâtre national de l'Odéon et Théâtre national de Strasbourg) ont une mission de service public : favoriser la création contemporaine et demeurer ouvert au plus large public. Ils diffusent leurs productions par des échanges et des tournées tant au niveau national qu'international. Leur activité est liée à des choix de gestion qui vont dans le sens d'une diminution du nombre de représentations (2010 en 1997 contre 1 491 en 2005). Les entrées annuelles sont passées de 813 200 en 1997 à 649 000 en 2005.

Les Centres dramatiques nationaux (ayant le statut de SA, SARL, SCOP...) disposent d'un théâtre et d'équipes permanentes. Rattachés à un lieu, ils demeurent des établissements privés et ont une vocation régionale. Leurs activités allient la production, la coproduction et l'accueil de compagnies théâtrales. La structure théâtrale doit acquérir un rayonnement régional, voire national, en recherchant l'audience d'un large public et la conquête de nouveaux spectateurs. Les CDN dont la mission est de développer la création contemporaine ou avant-gardiste, affichent une légère hausse des représentations (8 000 représentations en 1997 contre 8 602 en 2005) et une baisse des entrées (2 000 000 entrées annuelles en 1997 contre 1 655 000 en 2005).

Les scènes nationales regroupent les maisons de la culture, les centres d'action culturelle et ceux de développement culturel. Leur évolution (1 898 000 entrées annuelles en 1997 contre 2 300 000 en 2005) est sans doute à associer à leur programmation diversifiée (théâtre, danse, musique). Elles peuvent offrir des spectacles « transversaux », intégrant plusieurs disciplines et associant les nouvelles technologies (cinéma, vidéo...), ce qui propose au spectateur une version vivante de plusieurs formes artistiques dans un cadre de création contemporaine.

Quant à la hausse de fréquentation des théâtres privés (2 200 000 entrées annuelles et 11 000 représentations, en 1997, contre 2 900 000 entrées annuelles et 15 600 représentations, en 2005), elle peut s'expliquer par les tendances du public à rechercher, dans l'expérience vécue, le divertissement et le « fun » plutôt qu'une stimulation purement intellectuelle et de réflexion.

Plus particulièrement, le théâtre vivant produit du sens, ce qui ne correspond pas aux besoins des masses qui souhaitent du spectaculaire. Il est fréquent d'accuser les responsables professionnels de pratiquer un théâtre élitiste et distinctif. La politique culturelle a cependant cherché à concilier production de sens et production de spectaculaire. Mais la véritable question qui se pose est de savoir si au déclin social du théâtre (rétrécissement de la base sociale du public) ne correspond pas aussi un déclin esthétique. Le renouveau de l'art théâtral connaît des difficultés qui correspondent à une crise symbolique, s'ajoutant aux problèmes d'audience.

### *Le renouvellement du public de l'opéra*

Comment se positionne l'opéra au sein du domaine musical en général (tableau 5.2) ?

Lahire (2004) propose la typologie suivante des genres musicaux en fonction de la notion de « légitimité » qui est à rapprocher du concept de distinction sociale (Bourdieu, 1979). « Face à ceux qui pensaient (et pensent parfois encore) que la sensibilité culturelle ou esthétique est une chose innée ou en tout cas inéducable, la théorie de la légitimité culturelle s'est attachée à montrer qu'il existe une correspondance statistique entre la hiérarchie des arts (ou des genres) et la hiérarchie sociale/scolaire des consommateurs ou des publics » (Lahire, 2004). Cette théorie confirmerait la distinction entre les arts de la culture « savante » ou « cultivée » et ceux de la culture « populaire » ou de « masse ». Lahire (2004) distingue ainsi :

- les genres musicaux à « faible » légitimité culturelle : chansons, variété française, variétés internationales (disco, dance, techno, funk...), rap, hard rock, punk, trash... ;
- les genres musicaux à « moyenne » légitimité culturelle : rock... ;
- les genres musicaux à « forte » légitimité culturelle : musique classique, jazz, musique d'opéra ;
- les genres musicaux inclassables : musiques du monde (reggae, salsa, musique africaine...).

L'opéra fait partie des genres musicaux à forte légitimité culturelle. Afin de mieux cerner le public actuel de l'opéra et confirmer son renouvellement, une étude a été menée (Doublet, 2003) auprès des spectateurs de 20 opéras, en France, et porte sur 4 500 questionnaires utiles, exploités et traités. Les résultats caractérisent le profil des publics d'opéra de la façon suivante :

- une féminisation, un rajeunissement et un élargissement de la base sociale du public de l'opéra : le nouveau public de l'opéra correspond à des jeunes scolarisés,

Tableau 5.2 – Les genres musicaux selon diverses caractéristiques sociodémographiques en 2003

Sur 100 personnes de chaque groupe, écoutent le plus souvent	Chansons, variétés françaises	Chansons, variétés internationales	Techno, musiques électroniques	Musiques du monde	Rap	Rock	Jazz	Classique, opéra
<b>Sexe</b>								
Homme	42	35	9	18	8	18	10	14
Femme	50	41	5	18	4	10	9	19
<b>Catégorie socioprofessionnelle</b>								
Agriculteurs exploitants	22	9	1	4	-	2	1	6
Artisans, commerçants, chefs d'entreprise	36	25	2	13	1	7	11	16
Cadres et professions intellectuelles supérieures	50	39	3	20	1	16	25	38
Professions intermédiaires	54	41	5	20	3	16	14	28
Employés	51	42	5	18	4	11	7	14
Ouvriers	42	33	7	14	5	13	5	8
Inactifs non retraités	29	24	5	15	4	8	4	13
Étudiants, élèves	42	59	26	29	30	28	7	4

Tableau 5.2 – Les genres musicaux selon diverses caractéristiques sociodémographiques en 2003 (suite)

Sur 100 personnes de chaque groupe, écoutent le plus souvent	Chansons, variétés françaises	Chansons, variétés internationales	Techno, musiques électroniques	Musiques du monde	Rap	Rock	Jazz	Classique, opéra
<b>Âge</b>								
< 25 ans	44	58	27	31	28	25	5	3
de 25 à 29 ans	56	67	14	29	9	23	6	10
de 30 à 39 ans	62	57	8	22	5	22	11	13
de 40 à 49 ans	55	43	3	18	2	16	13	19
de 50 à 64 ans	45	24	1	13	0	6	13	26
65 ans et plus	23	6	0	4	-	0	6	20
<b>Diplôme</b>								
Sans diplôme ou CEP	29	14	1	7	0	2	3	10
Enseignement secondaire général	48	37	6	18	4	12	9	20
Enseignement technique ou pro	54	42	6	15	5	14	8	13
Enseignement supérieur	53	52	6	27	5	22	18	28
Études secondaires, techniques ou pro en cours	42	54	32	27	34	22	4	2
	46	38	7	18	6	14	9	17

Source : enquête « Participation culturelle et sportive », Insee, mai 2003.

à des étudiants et à des spectateurs adultes de catégories socioprofessionnelles intermédiaires. Les jeunes sont représentatifs de l'ensemble des catégories sociales de la population française ;

- un éclectisme et une ouverture à l'innovation : le nouveau public, plus éclectique et novateur, est perméable à des programmations d'œuvres nouvelles et inédites ;
- une diversité dans les critères de choix : l'œuvre, l'abonnement et le compositeur, puis le lieu et le lien social (sortie avec le conjoint, les amis...), et enfin les chanteurs, le chef d'orchestre, le metteur en scène ;
- des rituels avant et après la sortie : plus de deux tiers des spectateurs s'informent avant leur sortie à l'opéra et accordent du temps à la préparation de la sortie. Fréquemment, les spectateurs achètent un livre ou un CD à la sortie (prolongement de l'expérience lyrique) ;
- le développement d'Internet : outre les supports traditionnels d'information (journaux locaux, magazines culturels...), Internet permet un accès à l'information culturelle de plus en plus développé.

Selon l'étude de Doublet (2003), pour l'avenir de l'opéra, les jeunes (scolaires, universitaires) garantissent un taux de renouvellement naturel des publics sans distinction de catégories sociales. Il faut aussi prendre en compte les catégories de jeunes publics éloignées géographiquement et culturellement des lieux culturels des centres urbains, ce qui incite à proposer des « expériences lyriques décentralisées et itinérantes ».

D'autres résultats sont mis en évidence (Dubois, 2003). Les jeunes publics ont été attirés vers l'opéra par des politiques de tarification adaptées. Mais le problème de leur fidélité reste posé quand ils entreront dans la vie active, perdront le bénéfice des formules avantageuses et manqueront de temps.

Quant aux publics de 28-35 ans (dans dix ans, âgés de 38-55 ans), ils ressentent l'abonnement comme une contrainte peu compatible avec leur mode de vie professionnelle et leur pratique culturelle éclectique (théâtre, cinéma...).

Des catégories sociales sont sous-représentées (ouvriers, employés, cadres intermédiaires). Or, les prix des places sont abordables pour tous et les freins sont davantage psychologiques que matériels et culturels : les personnes, appartenant à ces catégories, ne vont pas à l'opéra parce qu'elles ne se sentent pas impliquées et concernées, par manque de sensibilisation et d'information sur ce qu'est un spectacle d'opéra.

Les « nouvelles élites » seraient indisponibles pour l'opéra. Les catégories socioprofessionnelles des dirigeants, des cadres supérieurs et des responsables d'entreprises vont moins ou ne vont plus à l'opéra par manque de temps et de motivation. Ce résultat montre la difficulté de conserver un public traditionnel (« bourgeois ») qui tend à disparaître.

### *L'émergence du public d'un « nouveau cirque »*

En France, la pratique représente moins de 10 % des entrées du spectacle vivant au début des années 1980, et est passée à 16 %, vingt ans plus tard, sous l'impulsion d'une volonté politique et artistique.

Le cirque correspond chez les individus à une fascination pour des êtres exceptionnels « qui ne trichent pas » et il est d'ordre poétique, à travers un attachement à la dimension naïve de cet art par la féerie et le merveilleux. L'amour du cirque est fondé sur une très forte dimension symbolique, sur un mythe ancestral et sur la richesse de l'imagerie (Guy, 1992).

Le public est surtout familial, à la recherche de « réenchantement » (Ritzer, 1999). Le cirque est avant tout un spectacle pour tous, tous âges et toutes catégories sociales confondus.

Les motivations du public à l'égard du cirque sont diverses. Les adeptes du cirque traditionnel le perçoivent comme une école de persévérance, de courage et le témoignage d'un savoir-faire humain, et ceux du « nouveau » cirque privilégient pour leur part la créativité. L'attrance de certains spectateurs pour « les numéros classiques, anciens » ou pour « les spectacles qui choquent » montre qu'il y a la place à la fois pour un cirque à l'ancienne (cirque traditionnel) et pour un cirque « dérangeant » (nouveau cirque).

Le cirque a connu trois évolutions majeures :

- la première est d'ordre structurel : le cirque a d'abord évolué dans son organisation et son économie. Autrefois, 80 % des artistes étaient issus d'une famille de cirque, ils ne sont plus que 5 % aujourd'hui. La plupart des artistes sortent maintenant des écoles, essentiellement françaises, allemandes, russes ou, depuis peu, ukrainiennes. Ils puisent leur expérience dans celle de leurs aînés, mais ils n'hésitent pas à la transformer, donnant ainsi naissance à des performances où l'originalité a une grande importance ;
- la deuxième évolution correspond à la diminution des chapiteaux au profit des théâtres de cabaret. L'impulsion a été donnée en Allemagne (le plus illustre est le « Wintergarten » à Berlin, avec une salle de 3 000 places) ;

- la dernière évolution marquante, de ces dernières années, coïncide avec l'émergence d'un « nouveau cirque ».

Dans la Rome antique, un cirque était une arène où se déroulaient des courses de chars. Dans une acception moderne, un cirque est une troupe d'artistes qui se composent d'acrobates, de clowns, de magiciens... On peut ainsi y admirer le travail des prestidigitateurs, des mimes, des lanceurs de couteaux, des jongleurs, des funambules, des trapézistes, des cracheurs de feux... Les arts de la Piste ou « nouveau cirque » ont pris le relais du cirque traditionnel ces dernières années. En France, on compte à l'heure actuelle plus de 200 cirques traditionnels (Cirque Pinder, Cirque Zavatta...), plus de 350 compagnies pour le cirque contemporain ou « nouveau cirque » (Arts sauts, Cirque baroque, Les oiseaux fous, Tribu Iota...) et environ 26 festivals de cirque. Les animaux ont disparu des représentations en raison de mauvaises conditions sanitaires et d'existence difficile. Quelques spectacles d'exception subsistent (le Cirque Zingaro ou la Volière Dromesco) dans des environnements poétiques et théâtralisés. En revanche, le Cirque Archaos remplace les animaux par des motos. Le théâtre est particulièrement présent : le Cirque du Soleil en est une très belle illustration (encadré 5.3). La poésie est aussi au rendez-vous : par exemple le Cirque Plume.

### Encadré 5.3 – La stratégie innovatrice du Cirque du Soleil

Le Cirque du Soleil est une compagnie de nouveau cirque fondée en 1984 par Guy Laliberté et Daniel Gauthier, dont le siège social international est situé dans le quartier Saint-Michel à Montréal.

L'entreprise se caractérise par des numéros ne recourant pas à des animaux et privilégiant les artistes de mime et les acrobates. L'entreprise compte aujourd'hui plus de 4 000 employés et présente six spectacles de tournée (sous chapiteau) qui sillonnent la planète, 2 spectacles en aréna et six autres spectacles permanents, tous à thématiques différentes. Les spectacles de tournée sont : *Saltimbanco* (remise en piste en aréna), *Alegria*, *Quidam*, *Dralion*, *Varekai*, *Corteo*, *DELIRIUM* et, tout dernièrement, *Koozâ*. Les spectacles permanents sont : *Mystère* (Las Vegas), « O » (Las Vegas), *La Nouba* (Orlando), *Zumanity* (Las Vegas), *KÀ* (Las Vegas) et *LOVE* (Las Vegas).

Il y a sept ans, le Cirque du Soleil produisait un nouveau spectacle tous les deux ans. Une seule équipe de création veillait au développement des nouvelles productions, et le risque que le Cirque du Soleil répète la même formule grandissait. Au cours des deux prochaines années, le Cirque doit développer trois nouveaux spectacles chaque année. En 2009, il est prévu de présenter un spectacle additionnel à Macao, le spectacle Elvis à Las Vegas et un nouveau show de tournée qui va être inauguré à Montréal. En 2010, trois spectacles permanents doivent être créés, soit un à Dubai et deux autres dont les lieux restent à confirmer. Ce sera Londres, New York, Mexico ou peut-être encore Macao...

Cette expansion s'opère sans sacrifier la créativité. « Même si les promoteurs qui prennent nos spectacles permanents construisent à leurs frais la salle qui nous accueillera et qu'ils nous donnent 40 M\$ pour développer le projet de spectacle, ils n'ont aucun mot à dire sur le contenu de la production », précise le président du Cirque.

Cette forte activité créative des trois prochaines années va se traduire par la création de 1 500 emplois à travers le monde (dont au moins 20 % seront occupés par des Québécois) et plus de 700 emplois à Montréal, dans les installations du Cirque dans le quartier Saint-Michel.

Tout est dirigé de Montréal, c'est le cœur créatif et administratif du Cirque du Soleil. Mais les retombées économiques ne se limitent pas à Montréal. On permet à plusieurs entreprises québécoises de rejaillir sur le plan international.

Selon certains auteurs (Kim et Mauborgne, 2005), le Cirque du Soleil est créateur de valeur par l'innovation dans la mesure où il est à l'origine de la renaissance et de la redéfinition de l'industrie du cirque. À partir de son espace de marché connu qu'il a su ouvrir, le Cirque du Soleil s'est développé et connaît une extraordinaire réussite car il a pu conquérir de nouveaux espaces stratégiques en créant une demande entièrement nouvelle. Il a marié les deux secteurs du théâtre et du cirque et, ce faisant, a pris de vitesse les cirques « Ringling Brothers » et « Barnum and Bailey » en ouvrant à une nouvelle clientèle d'adultes, pour le cirque, à un prix qui est plusieurs fois multiple de ce qu'on paie dans les cirques traditionnels.

Sources : d'après [http://fr.wikipedia.org/wiki/Cirque\\_du\\_Soleil](http://fr.wikipedia.org/wiki/Cirque_du_Soleil) et d'après Kim et Mauborgne (2005).

La transformation économique du cirque l'associe désormais aux arts du spectacle vivant et lui permet de bénéficier, en France, des mêmes possibilités de financement (subventions...).

### *Les arts de la rue : qui est le spectateur ?*

La fin du XX<sup>e</sup> siècle a été marquée par le développement et la reconnaissance de différents courants artistiques qui donnent naissance à ce que l'on appelle les « arts de la rue » qui réunissent théâtre, cirque, danse, marionnettes, musique et arts plastiques. À travers eux, les formes artistiques du spectacle vivant évoluent. Ils répondent à une volonté de « casser » le cadre trop étroit des institutions artistiques, ce qui donne lieu à de multiples initiatives : Musique dans la rue, le Royal de Luxe, le festival Éclat d'Aurillac, Chalon dans la rue... L'engagement de l'artiste au sein de la cité a fondé cette volonté de rencontre avec le public au-delà des lieux « sacrés » de la culture (théâtre, salles de concert...). Le lien que le spectacle vivant crée avec son environnement évolue. Les modes de consommation s'externalisent par rapport à une salle de spectacle traditionnel et se produisent dans la rue, les lieux de loisirs et de vacances...

Les expériences couvrent de nombreux champs disciplinaires : du théâtre aux arts plastiques, en passant par la musique et la danse, et aussi récemment par le multimédia. Elles sont nourries de traditions ancestrales, comme les spectacles forains, qui revendiquent l'esprit de convivialité et de proximité avec le public pour en renouveler les codes et les langages. Ainsi les arts de la rue s'affirment-ils comme l'une des expressions les plus abouties de la créativité contemporaine à la fois populaire et d'une grande exigence artistique.

Il n'existe aucune enquête récente sur les arts de la rue. Cependant, l'analyse du tableau 5.1 confirme l'importance de la place qu'occupent les arts de la rue dans l'ensemble de la fréquentation des spectacles vivants en 1997 : 29 % des Français ont assisté à un spectacle de rue. De plus, il semblerait qu'il existe un public spécifique des spectacles de rue : près des 2/3 des spectateurs des arts de la rue ne font pas partie du public des salles de théâtre (Pulh, 2002). Cette tendance se confirme avec le développement des festivals.

Le public, qui est-il ? « On appelle "spectateur/spectatrice" une personne qui décide ou accepte de passer un peu de son temps à une proposition de spectacle dans l'espace public. Le simple fait de s'arrêter devant une proposition de spectacle, c'est-à-dire d'interrompre l'activité – fut-elle une promenade ou un simple trajet – qui l'a conduit dans l'espace public, fait du passant un spectateur. La durée de son attention ou de sa participation au spectacle n'entre pas en jeu » (Guy, 2004 ; Gonon, 2007).

En choisissant l'espace public comme espace de jeu et d'enjeu, les arts de la rue inventent des démarches singulières d'écriture artistique et entraînent le public dans une dynamique originale.

Le public est très diversifié : tout âge, toute catégorie socioprofessionnelle... Ce public se caractérise par sa volatilité et peut « zapper » : ainsi peut-il se rendre d'un spectacle à l'autre sans en attendre la fin.

Ce public se caractérise par son dynamisme et sa volonté de faire la fête. La dimension festive est en effet très forte dans ce domaine. Elle est intensifiée par d'autres attentes du public (la surprise, l'émerveillement...) à l'égard de créations que le public n'a pas l'habitude de découvrir lors de spectacles « traditionnels ». Le public est à la recherche de spectaculaire (Debord, 1992).

### *L'hétérogénéité du public des festivals*

En France, les festivals se sont multipliés par 3 entre 1990 et 2004. L'essor de festivals montre l'engouement tant des artistes que des spectateurs pour cet art. Toutes les régions françaises en dénombrent des dizaines, voire davantage. Un

véritable engouement s'est développé faisant des adeptes inconditionnés de ces manifestations culturelles éphémères qui attirent un public nombreux, hétérogène et multiple. Par exemple, la classe d'âge la plus représentée au festival de jazz de Marciac est celle des 36-45 ans (27 % du public) et 60 % du public du festival des Eurockéennes de Belfort a moins de 25 ans. À l'inverse, un festival comme celui d'Aix-en-Provence rencontre un public plus âgé : 70 % des festivaliers ont plus de 40 ans.

Les festivals, à l'origine, ont pu constituer une tentative de démocratisation : par exemple le festival de Bayreuth, qui porte sur l'œuvre de Wagner et qui l'associe à un cérémonial populaire, date du XIX<sup>e</sup> siècle. Or, à travers ces événements, se cachent non seulement une pratique de la culture (festival de théâtre en Avignon, festival de musique à Aix, lors des folles journées de Nantes ou à la Roque d'Anthéron, festival de jazz de Marciac), mais également une volonté de développement territorial et local. Les festivals entraînent de nombreuses retombées économiques qui varient selon la typologie et le mode de gestion de l'événement. Ils sont vecteurs de développement local en favorisant le tourisme et créant des emplois (encadré 5.4).

#### **Encadré 5.4 – Le festival des « Vieilles Charrues » : pilier du développement local en Centre Bretagne**

En 1992, naît l'association des Vieilles Charrues, à la suite du succès d'une fête qui avait été organisée par quelques jeunes gens du pays Centre Ouest Bretagne, à Landeleau (10 km environ de Carhaix). C'est en 1994 que la musique a pris de l'importance dans ce festival sans pour autant lui retirer son esprit festif et burlesque. En 1995, le festival s'installe à Carhaix au centre-ville et dure trois jours. En 1998, face au succès grandissant (40 000 personnes en 1997), le festival s'installe à Kerampuilh, magnifique amphithéâtre naturel. Cette année-là, les organisateurs attendaient 60 000 personnes, mais ce sont 100 000 festivaliers qui se sont déplacés. Les années suivantes sont marquées par une augmentation régulière de la fréquentation, malgré un déficit financier en 2004.

Issu d'une simple fête, ce festival devient un exemple tant au niveau national qu'international.

Il a été créé afin de dénoncer l'abandon du Centre Ouest Bretagne. L'objectif premier est de faire revivre le territoire. Les retombées économiques du festival sur la ville de Carhaix sont impressionnantes. La population tout entière, qui voit son mode de vie évoluer au fil du temps, participe à la création et à la construction de l'événement. Ce festival est l'une des plus belles illustrations d'un développement local réussi dans différents domaines (économique, touristique, emploi, patrimonial, social, culturel...) et en perpétuelle évolution.

Face aux différents festivals proposés en France, la distinction suivante (Pulh, 2002) peut être mise en évidence :

- les festivals d'art institutionnalisés : cette catégorie désigne les festivals dont les thèmes s'inscrivent dans la tradition des Beaux-Arts (musique classique, musique sacrée, art lyrique, théâtre...) ;
- les festivals « décloisonnés » : il s'agit de manifestations qui cherchent à lever les freins des individus à l'égard de la culture (cirque, musiques actuelles, rock...). Les nouvelles pratiques de consommations culturelles et touristiques incitent ainsi les collectivités locales à encourager la création de festivals, que l'on pourrait qualifier « d'animation ». Les festivals de rue constituent le symbole même de ces manifestations. Le décloisonnement et le caractère parfois gratuit de ces manifestations favorisent la mixité des publics initiés ou non, dans des endroits souvent atypiques (zones commerciales, lieux réhabilités, anciennes usines...), différents des lieux traditionnels (théâtres ou opéras), ce qui peut encourager l'accès à la culture pour tous.

Le festival d'Avignon (encadré 5.5) occupe une position intermédiaire en raison de la présence d'un festival « in » (programmation officielle) et d'un festival « off » (offrant des conditions spécifiques de prix).

#### **Encadré 5.5 – Le festival d'Avignon : une fête, une communion dans la ville**

Jean Vilar crée le festival de théâtre d'Avignon en 1947. À travers ce projet, il opte pour le développement d'un théâtre populaire de création. Selon lui, « le théâtre doit être un service public accessible à tous. Il faut redonner le sens de la fête au théâtre. C'est la vraie signification des journées d'Avignon. Faire d'un haut lieu traditionnel de la France la source de nouvelles créations ». Selon la volonté de son créateur, le festival doit garder *la notion de fête, de communion, de moment exceptionnel*. C'est probablement ces marques « fête, communion, moment exceptionnel » qui, dans la tradition de la ville, prendront tout leur sens. Par ailleurs, le lieu choisi par Jean Vilar était différent de ceux auxquels étaient habitués les amateurs de théâtre. Ce choix confirme une réflexion et une ouverture vers la possibilité d'utiliser d'autres lieux que ceux définis traditionnellement pour la représentation théâtrale.

Jean Vilar souhaite que les spectateurs soient actifs, ainsi les spectacles sont commentés et discutés avec le public dans le « Verger ». Il fera également du festival un lieu de réflexion sur le développement culturel en créant « les rencontres d'Avignon ». Le premier colloque du genre réunira pendant une dizaine de jours des professionnels du théâtre, des enseignants, des sociologues, des syndicalistes, des administrateurs d'état. Le festival « Off » apparaît dès 1970. « Je suis très heureux qu'il y ait un festival hors festival. Et j'estimerai que je n'aurais pas perdu mon travail si ces spectacles étaient meilleurs que les miens » (Vilar, 1970).

Le festival « in » attire un large public, mais aussi la presse nationale et les professionnels du spectacle. À la recherche de reconnaissance et d'institutionnalisation, les troupes du « off » viennent en Avignon espérant être remarquées par les professionnels. Mais elles rencontrent de nombreuses difficultés : salles mal équipées, comédiens contraints d'assurer la promotion, prix exorbitants des locations de salles...

## Le marketing au service du spectacle vivant

Face à l'usage du marketing, les professionnels évoquent la nécessaire primauté de l'offre sur la demande : la création est le fait de l'artiste, indépendamment de toute influence du marché et de la demande. Il semblerait que l'on attende que le produit soit sur le marché pour observer la réaction du public, ce qui peut expliquer l'échec de nombreux spectacles et légitimerait la nécessité d'un financement indépendant de la demande. Dans ce cadre, nous retrouvons la controverse (développée dans le chapitre 2) concernant l'approche du marketing, dans le domaine culturel : doit-il être orienté « offre » ou « demande » ? Le marketing ne peut se concevoir uniquement comme une réponse à la demande : il doit être au service du projet artistique, tout en se tournant vers les publics pour tenir compte de leurs attentes. Par ailleurs, la notion même de demande de spectacles est complexe car à la demande du public final s'ajoute celle d'un grand nombre d'acteurs (les pouvoirs publics, les collectivités locales ou territoriales, les mécènes, les diffuseurs) qui contribuent, pour certains, au financement des activités. Enfin, l'offre de spectacle vivant connaît une profonde évolution à travers une offre diversifiée d'activités événementielles caractérisée par le développement exponentiel des festivals (Pulh, 2002).

### *Quelques pistes stratégiques*

Les professionnels doivent imaginer le comportement plus ou moins actif des spectateurs lors de leur sortie à un spectacle. Ils sont ainsi amenés à déterminer, dans la définition de leur offre globale, le champ d'action qu'ils laissent à leurs spectateurs lors de la manifestation culturelle (Pulh, Bourgeon et Bouchet, 2005). Si les décideurs souhaitent donner aux publics la possibilité d'agir activement dans leur consommation et dans la construction de leur offre, ils sont amenés à les engager dans une logique d'appropriation (enracinement actif). Dans le cas contraire, l'offre sera construite de façon à favoriser une participation simple (interaction réactive) du public.

► Les stratégies marketing d'offre de spectacle vivant

Des travaux de recherche (Pulh, Bourgeon et Bouchet, 2005), s'inspirant de Cova et Cova (2004), proposent plusieurs stratégies marketing qui sont mises en relation avec les profils des publics de spectacle vivant et construites autour de deux *continuums* (figure 5.1) :

- L'axe vertical oppose un marketing orienté sur l'expérience vécue individuellement (stratégie marketing *one to one*) à un marketing portant sur la création d'interactions permettant à des groupes d'individus de vivre des expériences partagées (stratégie marketing « tribal »).
- L'axe horizontal oppose une stratégie marketing « d'appropriation » qui concerne le public pouvant co-construire son expérience (enracinement actif) à une stratégie marketing « de participation » où le spectateur est simplement réactif vis-à-vis de l'événement proposé.

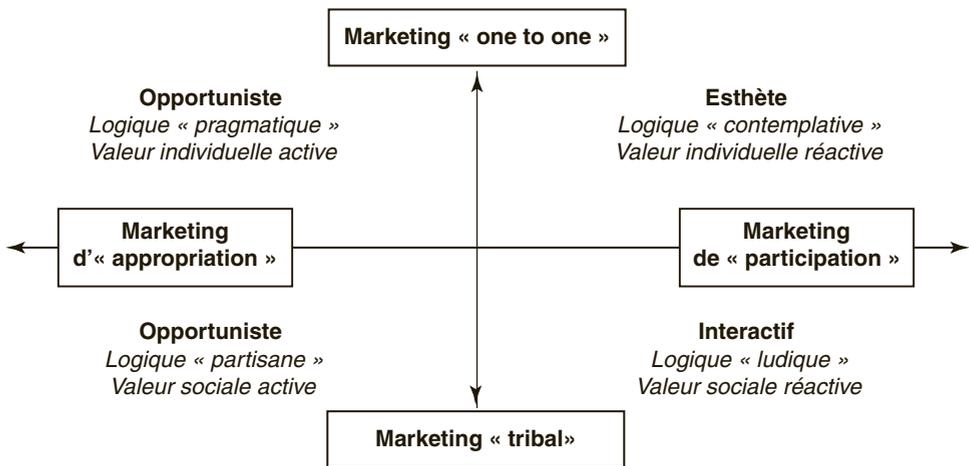


Figure 5.1 – Proposition de stratégies marketing liées aux profils d'expériences de consommation de spectacles vivants (Pulh, Bourgeon et Bouchet, 2005)

Quatre types de stratégies marketing se dégagent en fonction de quatre logiques de consommation de la part des publics :

- une stratégie d'« esthétisation » en direction des spectateurs adeptes d'une logique de consommation « contemplative » : de la part des professionnels, il s'agit d'offrir un spectacle où sont valorisées la qualité de la représentation, la beauté des décors, la prouesse des acteurs... ;

- une stratégie axée sur la dimension de « divertissement » en direction des spectateurs manifestant une logique de consommation « ludique » : il s'agit de proposer un spectacle qui suscite des réactions émotionnelles et ludiques. Le spectacle offert devient un moyen de faire la fête entre amis ou de faire une sortie récréative en famille ;
- une stratégie de « soutien » en direction des spectateurs optant pour une logique de consommation « partisane » : le spectacle engage les consommateurs concernés à soutenir l'événement pour assurer la qualité et le bon déroulement de celui-ci ;
- une stratégie de « notoriété » en direction des spectateurs montrant une logique de consommation « pragmatique » : il s'agit de mettre en place des moyens qui garantissent la réputation d'un lieu ou d'un spectacle, et d'offrir ainsi une manifestation culturelle dont la renommée est locale, nationale ou internationale. Ces actions peuvent concerner les financeurs.

Ainsi, les prestataires de spectacles vivants peuvent-ils développer une ou plusieurs stratégies marketing dominantes selon les logiques de consommation du public qu'ils souhaitent privilégier (Pulh, Bourgeon et Bouchet, 2005). Par ailleurs, ils doivent définir un positionnement et peuvent trouver des voies de différenciation en focalisant sur les différentes facettes de la valeur associée par les spectateurs à leur expérience de consommation culturelle. Des travaux de recherche (Pulh, 2002) confirment que leurs stratégies s'orientent déjà sur l'efficacité du spectacle offert, sur son excellence, son hédonisme et son esthétisme, mais elles peuvent aussi valoriser les composantes de l'événement en termes de statut (festival d'Orange), de dimension intellectuelle (festival de la Roque d'Antheron), d'éthique (Téléthon), de spiritualité (Journées Mondiales de la Jeunesse) ou encore de lien social (festival des Vieilles Charrues, Royal de Luxe).

Les professionnels doivent donc spécifier le rôle qu'ils souhaitent confier ou non aux consommateurs dans la création de leur propre expérience et, d'autre part, rechercher les facteurs clés du positionnement à donner au spectacle afin de renforcer son attractivité<sup>1</sup>.

### ► La construction de l'expérience à vivre par le spectateur

Sur un plan managérial, afin de favoriser la fréquentation des spectacles vivants, il s'agit pour les responsables professionnels d'accroître la mise en scène de l'espace (travailler sur le design : couleur, forme, espace, matériau, texture, lumière, style, décor...) et donc de jouer sur la construction de l'expérience à vivre par le spectateur (Bouder-Pailler et Damak, 2004).

1. Voir chapitre 2.

L'association du public, comme coproducteur, peut représenter une condition nécessaire de satisfaction. Il est possible de favoriser une appropriation, par le public, de la manifestation culturelle quand celui-ci est libre de construire lui-même son offre et de choisir ses horaires : c'est le positionnement des festivals de rue (Pulh, 2002). Il s'agit aussi de proposer des services susceptibles de susciter des réactions émotionnelles, ludiques et esthétiques, en réponse à l'objet culturel, et d'impliquer ainsi une participation des visiteurs.

En conséquence, les professionnels doivent prendre en compte les éléments favorisant la participation ou l'appropriation, individuelle ou collective, des organisations culturelles par le public, c'est-à-dire (Pulh, Bourgeon et Bouchet, 2005) :

- mettre à disposition des services directement reliés à l'offre centrale qui visent à aller au-devant du public ou à s'en rapprocher (organiser des rencontres avec les acteurs et les professionnels des spectacles, mettre en place des ateliers de découverte, aménager des espaces ludiques et interactifs) et qui favorisent la création ou la construction de l'expérience en travaillant sur les aspects esthétiques, hédonistes et/ou festifs des spectacles (en direction du public initié et, en particulier, du non-public et des spectateurs occasionnels) ;
- mettre en place des services périphériques très distincts de l'offre centrale (ex. : restaurants, cafétéria, boutiques de produits dérivés) qui prolongent l'expérience de visite.

### *La politique de prix*

Comment une organisation culturelle élabore-t-elle sa politique tarifaire ? Les décisions de programmation, de création, de coproduction ou d'achat de spectacles sont le fait des directions artistiques. Elles font partie intégrante de la politique générale des institutions culturelles. La politique tarifaire en est un corollaire. Il apparaît alors nécessaire de définir une politique tarifaire en cohérence avec le projet global de la structure. Or, les tutelles jouent un rôle important. Dans le cas de théâtres nationaux, les modifications de tarif doivent être soumises à leur ministère de tutelle et la nouvelle tarification n'est appliquée que si elle a été préalablement approuvée. Pour les autres institutions culturelles, les tutelles interviennent plus modérément, mais influencent fortement la fixation des prix : maintien des prix dans certaines fourchettes, demandes d'augmentation des ressources propres...

En France, on peut constater, une relative homogénéité des niveaux de prix moyens des spectacles (théâtre, danse, lyrique, musique, variétés), offerts par les structures culturelles fortement subventionnées. Ces variations des prix moyens

entre régions sont faibles. Mais ces moyennes cachent des disparités importantes, en particulier, en fonction de l'image, la réputation, la taille et la localisation du lieu de représentation. Ces facteurs sont aussi explicatifs des différentes stratégies de prix pratiquées par les institutions culturelles à caractère privé.

Les disparités trouvent également leur explication dans les genres, le contenu et la notoriété des spectacles. Ainsi, par exemple, les prix des spectacles de danse, à Paris, sont tirés vers le haut en raison de la présence, dans les représentations, d'artistes étrangers de renommée exceptionnelle.

Les éléments de la politique tarifaire actuelle (élargissement ou simplification de la gamme des tarifs, critères de fixation des formules tarifaires...) sont donc complexes.

À partir de ce constat, il paraît intéressant d'analyser les principes fondamentaux sur lesquels repose l'offre tarifaire des institutions de spectacle vivant.

### ► Les modes de financement des organisations artistiques et culturelles

Le secteur des arts vivants fait appel à de nombreuses ressources extérieures sous formes de subventions (État, collectivités territoriales, etc.) et de recettes privées (mécénat, don).

- *Le poids de la subvention*

En France, l'État verse environ le tiers des aides publiques aux grandes structures de création et de production (centres dramatiques nationaux et régionaux, orchestres, opéras...), et les collectivités locales les deux tiers.

Dans le budget 2004, les crédits du ministère de la Culture pour le spectacle vivant sont de 741,55 millions d'euros contre 687,19 millions d'euros en 2002, augmentant ainsi de 7,91 %. Ces crédits ont augmenté de 24 % entre 1998 et 2003. Cependant, en 2004, ils ne représentent que 28 % du financement de ce secteur en France (Benhamou, 2004).

Les efforts publics ne suffisent pas à résoudre toutes les difficultés financières qui ne sont pas propres aux organisations culturelles françaises. Par exemple, le « Royal Opera » de Londres, en déficit, a envisagé sa privatisation en 1998, plutôt que de solliciter un accroissement des subventions.

Par ailleurs, si nous comparons le système de financement des organisations culturelles canadiennes à celui des institutions françaises, il est à noter que la part des financements publics canadiens (subventions provinciales, fédérales ou municipales), dans les festivals, est nettement moins importante qu'en France (encadré 5.6).

### Encadré 5.6 – Exemple du festival de la chanson de « Tadoussac » au Québec

Ce festival présente un budget dans lequel les ressources autonomes (billetterie et « commandites ») représentent environ 60 % du chiffre d'affaires tandis que les subventions publiques sont de l'ordre de 40 %. Les entreprises privées sont une source de financement incontournable. Au Québec, l'intervention de ces entreprises se fait par le biais de « commandites » qui désignent « une somme d'argent versée par une entreprise privée ou d'état, finançant en totalité ou en partie une organisation indépendante en contrepartie d'un plan de visibilité ». Si l'on étudie l'évolution de la structure budgétaire des festivals, depuis 1985, on constate que la part du financement public baisse régulièrement. Ce recul des subventions publiques engendre un manque de financement que les festivals sont tentés de combler en se tournant vers d'autres financeurs : les entreprises. Il n'existe aucune loi encadrant les pratiques des commandites : tout repose sur la négociation entre l'entreprise commanditaire et le festival. La commandite est un outil de financement et de promotion. Un contrat est signé entre les partenaires et concerne la « visibilité » donnée au commanditaire : visibilité de son logo, lieu d'apparition (programmes, site Internet, publicités, communiqués de presse, banderoles, fonds de scènes...). Un même festival peut avoir plusieurs commanditaires. L'effet pervers de cette pratique est que les commanditaires peuvent imposer ce qu'ils souhaitent, surtout au niveau des festivals de taille modeste. Ces derniers n'ont pas le public nécessaire et ne peuvent pas négocier avec de gros commanditaires. Le rapport de force est alors inégal entre les deux parties.

- *Le recours au financement privé*

En France, on assiste à une dégradation du rapport entre l'offre de spectacles et le nombre de spectateurs. Certains parlent de « crise » car il est difficile de trouver les moyens de réguler les échanges dans un système où ce n'est pas la demande qui crée l'offre. Mais c'est l'offre qui sollicite des subventions pour satisfaire un marché où la demande finale (les publics) n'est pas suffisante.

Les sorties de crise possibles ne semblent s'envisager qu'à travers un recours aux modes de financements publics et/ou privés externes.

Aux États-Unis, l'État participe très faiblement à l'activité du spectacle vivant : la part de l'aide financière publique au profit des théâtres y serait de l'ordre de 5 %. Le système repose sur des organisations privées non marchandes qui sont autonomes par rapport à l'État et qui bénéficient de la liberté des institutions, sans but lucratif, autorisées à recevoir des dons et à se développer grâce aux mécènes (Benhamou, 2004).

En France, le financement de certaines organisations culturelles peut être privé : c'est le cas des théâtres privés, mais pas uniquement.

### Encadré 5.7 – Le mécénat dans le spectacle vivant, en France

Dans le domaine du spectacle vivant, on peut distinguer deux grands types de mécènes potentiels : les mécènes nationaux (grandes entreprises, fondations, sociétés civiles : Caisses des dépôts et Consignations, SACEM, ADAMI, SACD, SPEDIDAM<sup>1</sup>...) et les mécènes locaux (entreprises régionales...). Selon les régions, la pratique du mécénat culturel est plus ou moins développée et ancrée dans les habitudes. Certaines grandes fondations d'entreprises possèdent un département dédié spécifiquement au domaine culturel, d'autres peuvent s'y intéresser à travers un appel à projet ponctuel (l'éducation, les jeunes, la politique dans la ville...). Les sites Internet des entreprises et fondations concernées, ainsi que les répertoires consacrés au mécénat comme ceux de l'ADMICAL<sup>2</sup>, de la Fondation de France ou l'Institut de France fournissent les critères et les informations nécessaires à la constitution d'un dossier de demande de mécénat.

Suite à la signature de la charte pour le développement du mécénat culturel en mars 2005<sup>3</sup>, des interlocuteurs « mécénat » se mettent en place dans les directions régionales des affaires culturelles (DRAC) et dans les chambres de commerce et de l'industrie (CCI), afin de favoriser la rencontre entre les entreprises mécènes et les projets culturels. Alors qu'elles sont fortement réticentes à jouer un rôle purement financeur, palliatif d'une diminution des subventions publiques (« ce n'est pas aux entreprises de financer ce que l'État ne finance plus »), les entreprises sont plus attentives lorsqu'il s'agit de développement local et de rayonnement d'une ville ou d'une région. Au-delà du simple apport financier, elles cherchent à participer plus particulièrement à un projet précis pour lequel leur intervention sera plus visible. Les projets d'action culturelle, de sensibilisation des publics, de renouvellement du matériel ou de restauration d'un site patrimonial, par exemple, entrent dans ce cadre. Sans remettre en cause l'indépendance et la compétence de la structure culturelle en matière artistique, les entreprises peuvent à différents niveaux (médiat, technologies...) apporter leurs savoir-faire spécifiques.

1. SACEM : Société des auteurs, compositeurs et éditeurs de musique.  
ADAMI : Société civile pour l'administration des droits des artistes et musiciens.  
SACD : Société des auteurs et compositeurs dramatiques.  
SPEDIDAM développe des actions générales pour la défense des droits attachés à la propriété littéraire et artistique (s'occupe de la rémunération des artistes, de la sonorisation concert et de la sonorisation des spectacles).
2. ADMICAL : Association pour le développement du mécénat industriel et commercial.
3. Signature de la charte pour le développement du mécénat culturel entre le ministère de la Culture et de la Communication et l'Assemblée des chambres françaises de commerce et d'industrie, mardi 15 mars 2005.

Les motivations qui amènent une structure culturelle à rechercher un soutien (mécénat, sponsoring) auprès des entreprises peuvent être diverses (encadré 5.7). Certaines organisations culturelles y voient un moyen de pallier les restrictions budgétaires publiques auxquelles elles se heurtent, d'autres font appel aux entreprises lorsqu'il s'agit de mettre en place un projet pour lequel leurs propres ressources financières, humaines, technologiques, médiatiques ou de compétences sont insuffisantes.

Cette démarche de recours à l'entreprise se heurte cependant à des difficultés. Certes, certaines structures culturelles sont satisfaites du rapprochement culture/entreprise au nom de l'intégration de l'une et l'autre dans la cité, tandis que d'autres craignent l'ingérence de valeurs d'entreprise telles que celle de rentabilité financière au sein d'organisations culturelles dont le but est de défendre la prise de risque et le soutien aux nouvelles formes artistiques. À travers le mécénat (loi du 1<sup>er</sup> août 2003), il s'agit d'éviter de transformer un *acte philanthropique*, concrétisé par un *don* en faveur d'une activité *d'intérêt général*, en une simple transaction commerciale.

### ► Les pratiques tarifaires

Si le plus souvent, l'objectif premier d'une entreprise s'exprime en termes de rentabilité, le secteur du spectacle vivant, en France, peut ne pas considérer cet objectif comme prioritaire. En termes de politique de prix des organisations culturelles, et en raison des spécificités du secteur, il est difficile de se référer aux mécanismes de marché habituels (Rouet, 2002) reposant sur la théorie économique classique (coûts, économies d'échelle). Le prix est déconnecté du coût de production.

- *L'approche par les coûts*

Pour de nombreuses institutions culturelles, l'approche par les coûts ne semble pas déterminante dans l'offre tarifaire, en conséquence, la prise en compte du prix d'achat ou de production des spectacles implique deux types de politiques :

- une politique recherchant l'équilibre global des recettes propres de la structure, les bénéfices réalisés sur un spectacle pouvant compenser les pertes sur un autre. Cette approche conduit à définir un prix unique, indépendamment de la notoriété des spectacles produits ou achetés, et se traduit donc par une simplification de l'offre tarifaire ;
- une politique recherchant un équilibre sur chaque spectacle ou type de spectacle qui implique la mise en place de différentes catégories de tarifs. L'offre tarifaire apparaît alors plus complexe, aussi bien pour les tarifs pleins que pour l'abonnement.

L'élaboration du prix lui-même est donc un exercice difficile si l'on veut tenir compte d'une certaine réalité économique. Les organisations semblent privilégier l'équilibre annuel d'exploitation et effectuent des péréquations de prix entre spectacles (cette préoccupation est à relier à celle des stratégies de production et, en conséquence, à celle du nombre de représentations). D'autres cherchent à atteindre cet équilibre par spectacle. Ceci explique les écarts de prix entre genres dans une institution.

La politique de prix est donc définie en fonction de tarifs qui peuvent fluctuer à travers les pratiques de tarifs préférentiels et de formules de fidélisation.

- *Les tarifs préférentiels*

De nombreux avantages tarifaires ont été mis en place par les institutions, conduisant à plusieurs offres tarifaires en fonction de la fidélité des spectateurs à l'organisation (adhérents ou abonnés), de leur âge, de l'étape dans leur cycle de vie (familles avec enfants), de leur statut et de leur modalité de sortie (groupes). Répondant à une segmentation de plus en plus grande des publics, les tarifs se sont multipliés sans que les avantages soient, à l'exception des tarifs pour le jeune public, réellement convaincants. Les bénéficiaires d'avantages tarifaires sont les demandeurs d'emploi, les étudiants, les scolaires, les groupes, les « jeunes », les personnes âgées et les professionnels. Globalement, les réductions de prix accordées à ces publics sont assez proches. Mais, ces avantages sont variables selon les structures : ainsi les lieux conventionnés pratiquent-ils les plus fortes réductions par rapport au tarif plein.

Les gestionnaires semblent également préoccupés par le nombre de places gratuites (invitations) dans les salles qu'ils ne savent pas comment réduire sans risquer les réactions négatives des bénéficiaires. Des tentatives modestes d'introduire des tarifs réduits pour les professionnels ou certaines autres catégories confirment la prise en compte du problème.

On peut observer d'autres pratiques de tarifs préférentiels comme la vente de billets « dernière minute » ou de billets en attente. Les billets « dernière minute » sont des billets à forte remise, offerts peu avant une représentation, soit habituellement trente minutes avant le spectacle, soit à toute heure le jour du spectacle, selon la préférence de l'organisation. De nombreuses organisations utilisent cette stratégie pour vendre l'excès de capacité parce qu'il est préférable de réaliser de faibles recettes plutôt que de ne rien recevoir du tout. Les prix des billets « dernière minute » varient habituellement de la moitié à moins de la moitié du prix. Les billets en attente, quant à eux, sont vendus très peu de temps avant le début de la représentation. Ils correspondent à des places qui ont bien été réservées par le public intéressé, mais qui ne sont pas retirées avant le spectacle.

- *Les formules de fidélisation*

Une étude (Petr, 2005) confirme que l'abonnement recule pour laisser place à d'autres formules de fidélisation. Quelques résultats montrent que :

- l'abonnement occasionne une perte de liberté : la perte du « droit de choisir » et une réduction du choix ;
- il contraint à l'exclusivité d'une organisation culturelle face à une offre pléthorique ;
- il impose une prise de décision trop programmée et anticipée.

Cependant, les abonnements dominent parmi les formules tarifaires de fidélisation du public.

D'autres formules tendent à se développer : exemple, la carte Pass... De nombreux dispositifs d'aide au public apparaissent également tels que les chèques (chèques « fidélité » ou chèques « théâtre ») ou les cartes culture. Ces formules, s'apparentant à une subvention directe au consommateur, sont des moyens d'action sur les individus afin d'accroître la fréquentation des lieux culturels tout en permettant d'élargir les publics : les jeunes, les personnes à faibles revenus... Ces pratiques peuvent s'envisager comme des mesures de discrimination positives (en faveur de certaines catégories de public) ou négatives (non favorables à l'augmentation des ressources propres).

- *La gestion des salles de spectacle*

Afin d'atteindre un objectif de remplissage maximal d'une salle, plusieurs actions peuvent être menées :

- la modulation de la jauge ;
- la multiplication du nombre de représentations ;
- la programmation sans risque ;
- la recherche de publics.

Face aux contraintes budgétaires des financeurs, les institutions cherchent le plus souvent à accroître le taux de remplissage de leur salle en évitant, dans la mesure du possible, d'augmenter les tarifs, ce qui explique la tendance actuelle à vouloir réduire les représentations dans certaines organisations culturelles. Les prix pratiqués constituent les ressources de billetterie des salles et ne semblent pas évoluer rapidement.

D'autres stratégies peuvent être adoptées et consistent soit à produire « sans risque » avec une bonne notoriété, soit à mener une démarche de prospection et de conquête de spectateurs.

À l'heure actuelle, comme cela a été présenté précédemment, les organisations culturelles associent des partenaires financiers ou mécènes désireux de partager

avec elles une part des projets culturels qui les animent. Quel que soit le type d'engagement choisi, tout partenaire bénéficie d'un accès privilégié aux spectacles d'une saison (ex. : en contrepartie d'un engagement monétaire, le partenaire financier peut bénéficier d'invitations, de réservation de places en première catégorie, de location d'espaces, de communication...).

De plus, afin d'intervenir sur la fréquentation des salles et favoriser la diversité des publics, d'autres stratégies pourraient être utilisées telles que le *yield management* ou le partenariat entre institutions. Le *yield management*<sup>1</sup> pourrait pénétrer la gestion des organisations culturelles en proposant une modulation tarifaire horaire (jouer en matinée et le soir) et journalière dont l'objectif serait de gérer au mieux les flux de publics : par exemple, lors d'une représentation « grand public », dans une institution culturelle réputée, augmenter les prix des représentations du week-end les plus recherchées.

De plus, depuis quelques années, les organisations culturelles élaborent des relations de partenariat en matière de tarifs préférentiels. Ce partenariat est beaucoup plus développé dans les lieux aidés et/ou labellisés par le ministère de la Culture (CCN<sup>2</sup>, CDN<sup>3</sup>, compagnie, établissement public national ou régional, scènes nationales, SMAC ou scènes de musiques actuelles...) que dans les lieux privés. En effet, la concurrence est beaucoup plus vive entre les structures relevant du secteur privé qu'entre celles bénéficiant de financement public.

Les stratégies en matière de tarifs préférentiels, avec des structures de proximité, représentent la part la plus importante des partenariats établis entre les organisations culturelles. C'est le cas, entre autres, de l'association « tickets théâtre » concernant 19 théâtres de Paris et Ile de France ou des stratégies de réduction pour les spectacles de plusieurs festivals auxquels participe l'institution concernée. Il est aussi possible de développer le partenariat dans le cadre d'un réseau culture, tel que celui des théâtres nationaux : formules croisées entre la Comédie Française et le Théâtre de la Colline auxquels s'ajoutent ponctuellement les musées d'Orsay et de Beaubourg.

Le souci d'une meilleure prise en compte de la politique tarifaire est général. Certes, les responsables des institutions tentent de mieux connaître leurs publics, mais cette connaissance, pour permettre une bonne adaptation des outils tarifaires, se doit d'être assez fine. Les coûts de ces opérations étant élevés, chacun procède de façon plus ou moins artisanale à des études de marché sous forme d'enquêtes.

1. Pour une présentation du *yield management*, voir chapitre 2.

2. CCN : Centre chorégraphique national.

3. CDN : Centre dramatique national.

Ces études, pour les mêmes raisons, ne peuvent s'étendre au non-public, laissant ainsi de côté une partie de la clientèle potentielle. De ce fait, ce sont les spectateurs fidèles qui sont sollicités.

En conséquence, l'adaptation de la politique de prix des organisations culturelles à la demande du public nécessite la mise en place d'outils d'évaluation complexes.

### *La communication du spectacle vivant*

La politique de communication des institutions culturelles est l'un des axes principaux à privilégier, dans la stratégie du spectacle vivant, afin de répondre à l'objectif d'amélioration du comportement de fréquentation des lieux culturels.

Avant l'élaboration d'une stratégie de communication, une réflexion préalable est à mener :

- Pourquoi ? Il s'agit de définir clairement les objectifs (à quantifier) : exemple, augmenter le niveau des subventions de 10 % ou/et augmenter la part de marché de 5 % (élargir le public ou améliorer la billetterie).
- Qui ? Cette question vise à définir clairement la source émettrice que le récepteur doit être capable d'identifier en même temps que la prise de connaissance du message.
- À qui ? La connaissance de la cible en termes de caractéristiques du public<sup>1</sup> (âge, profession, public initié, public occasionnel, non-public, habitat...), de freins, de motivations et de besoins en information est primordiale pour la réussite de l'opération. La réponse à cette question guide le choix des supports (affichage, presse, radio, cinéma, télévision...) et le ton employé pour l'action de communication.
- Quoi ? Il faut énoncer le contenu du message qui sera véhiculé en regard des objectifs : exemple, le message « Autour de l'échange et de la rencontre ».
- Comment ? Il s'agit de définir les outils et les canaux (communication publicitaire, marketing direct, relations publiques, relations avec la presse et les médias, utilisation d'Internet : création de sites, blogs, élaboration et circulation de *newsletters*...) qui vont être utilisés et les raisons de leur choix.
- Avec quels effets ? Il s'avère de mesurer le degré d'efficacité de l'action de communication.

---

1. Voir chapitre 2.

### ► Les moyens de communication

Les lieux utilisent tous plusieurs médias (environ 6 par lieu en moyenne) pour faire connaître leur programmation et leurs spectacles. On notera que les médias nationaux (audiovisuels et affichage) sont essentiellement utilisés par les festivals. Le tableau 5.3 montre également qu'Internet occupe une place non négligeable dans ces stratégies de communication.

**Tableau 5.3 – Moyens de communication utilisés par les lieux pour faire connaître leur programmation ou leurs spectacles**

	Lieux Min. Culture (1)	Lieux CT (2)	Lieux Privés (3)	Festivals (4)	Autres (5)	Total
Distribution et informations sur le(s) lieu(x)	16 %	17 %	17 %	13 %	16 %	16 %
Mailings ciblés (plaquette, journal...)	16 %	17 %	15 %	13 %	16 %	16 %
Affichage local	16 %	18 %	17 %	14 %	16 %	16 %
Affichage national	1 %		1 %	4 %		1 %
Partenariat avec audiovisuel (radio, TV)	10 %	9 %	10 %	13 %	10 %	10 %
La presse régionale	16 %	16 %	12 %	14 %	15 %	15 %
La presse nationale et/ou spécialisée	8 %	5 %	8 %	11 %	7 %	8 %
Propre site Internet	11 %	8 %	12 %	12 %	10 %	10 %
Le site Internet de votre ville	5 %	9 %	5 %	5 %	8 %	7 %
Autres	1 %	1 %	3 %	1 %	2 %	1 %
TOTAL	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

(1) Lieux aidés et/ou labellisés par le ministère de la Culture : CCN (Centre dramatique national), CDN (Centre chorégraphique national), Compagnie, Établissement public national ou régional, Scènes nationales, Autre salle et lieu labellisé, SMAC (scènes de musiques actuelles) ;

(2) Lieux administrés ou aidés par les collectivités territoriales : Théâtre de ville, Opéra régional ou municipal, lieux polyvalents ;

(3) Lieux privés : théâtres et structures privés en lieu fixe ;

(4) Festivals : de théâtre, danse, musique, cirque, marionnette... ;

(5) Autres : Auditorium, salle de concert...

Source : Département des études et de la prospective et de la Direction de la musique, de la danse, des théâtres et des spectacles (2004), Étude sur l'économie de la billetterie du spectacle vivant – Rapport final.

Les actuelles actions de communication et de promotion des spectacles peuvent porter sur les éléments suivants :

- recherche d'identité d'entreprise (communication institutionnelle, relations publiques vers certains publics ou partenaires, réflexion sur le choix ou la modification du nom des institutions...);
- amélioration des conditions d'accueil et de confort du public.

► **Les problèmes rencontrés en matière de communication**

- *Les supports de communication*

L'adaptation des supports de communication, en fonction de cibles diverses comme l'envisagent certaines structures culturelles, présente des faiblesses : manque de lisibilité, inaccessibilité, intellectualisme. Des critiques sont à formuler en ce qui concerne le contenu des messages et la qualité des supports (affiche, brochure, dépliant, tract, flyer, carte postale...).

Par exemple, l'affiche et le visuel sont conçus par l'équipe de création. Pour ses membres, le signifiant dépasse souvent le cadre du signifié. Or, le destinataire, extérieur à la démarche, se trouve dans l'incapacité de comprendre le message qui lui est adressé.

Il serait plus judicieux de rechercher des qualités rédactionnelles universelles afin de faire l'unanimité des lecteurs. Un souci d'harmonisation des images du spectacle vivant et des langages améliorerait la conception des publications et la compréhension des messages. Toutefois harmonisation ne signifie pas assimilation. En fonction du genre même des spectacles, la communication doit sauvegarder certains caractères propres des représentations.

L'évaluation de la communication d'une institution culturelle est liée, d'après les professionnels, aux qualités des supports. Mais cette perception est trop réductrice, elle ne considère pas l'ensemble des éléments qui attestent de la qualité de la communication.

*La connaissance des publics*

À ce sujet, trop peu nombreuses sont les institutions qui cherchent à vérifier l'impact de leurs actions de communication auprès des publics. Lorsque des études sont menées, de nombreux problèmes se posent quant à l'absence de savoir-faire technique ou quant à la qualité des dispositifs de recueil de données

Par ailleurs, très souvent, il est à déplorer l'absence de prospection individuelle, alors que la plupart des institutions culturelles poursuivent l'objectif de communication suivant : la conquête de publics nouveaux.

### *L'absence d'indicateurs de mesure*

De nombreux professionnels déplorent l'absence d'indicateurs permettant de rapprocher l'effort de communication des organisations culturelles et les résultats de leur activité.

Les résultats financiers (recettes) et physiques (taux de remplissage) représentent des critères d'évaluation de l'ensemble de l'activité de l'entreprise. Mais la réussite d'un spectacle, la notoriété d'un lieu culturel et l'impact d'actions de communication ne s'évaluent pas seulement en termes de critères financiers ou d'effectifs de spectateurs.

Le spectacle vivant (théâtre, danse, concert classique et opéra) est « difficilement vendable » (Dressayre et Garbownik, 1990), malgré toutes les tentatives d'actions de communication menées sur un plan qualitatif ou quantitatif. Même si la valeur d'un spectacle est liée à sa mise en relation avec le public, sa réussite est corrélée à l'œuvre elle-même, c'est-à-dire à sa qualité. Les tentatives de mesure des actions de la communication des institutions culturelles soulèvent, en réalité, le problème de la « qualité » du spectacle.

### *La définition des missions*

Les lieux culturels dotés d'une équipe spécialisée dans les relations avec le public et dans la promotion des créations ou de la programmation témoignent de difficultés. Ce constat concerne aussi bien les structures de production que de diffusion. Plusieurs niveaux de problèmes de communication peuvent être mis en évidence, ils portent sur :

- la définition des responsabilités de communication ;
- les procédures de circulation interne de l'information.

Dans la plupart des cas, les personnels responsables de communication se voient confiés d'autres missions que celles relatives à la communication externe. Le degré de spécialisation dans ce domaine n'existe pas toujours. L'organisation des services, chargés de la communication externe, conduit encore à la constitution de « sous-services » dont l'activité se concentre sur des axes spécifiques : les tournées, les représentations (service location), les spectateurs (l'accueil), la presse, les collectivités... Ce constat ne va pas dans le sens d'une cohérence de la communication interne et externe des lieux culturels. Les services placés sous la tutelle de la communication ne coïncident pas toujours à un découpage rationnel des missions (information, relations publiques, prospection, publicité...) et ne peuvent être de bons « outils » adaptés aux actions à mettre en œuvre.

De plus, les informations circulent mal dans de nombreux lieux culturels. Dans les organisations, ayant une mission de diffusion, le rythme de la programmation contraint les professionnels à travailler dans un contexte d'urgence, peu favorable à une bonne coordination des opérations de communication. Dans les organisations théâtrales plus orientées vers la création, l'absence de réelle stratégie de planification tend à renforcer ce facteur d'imperfection et donc d'inefficacité.

### *La politique de distribution*

Comment se structurent les fonctions de production et de diffusion du spectacle vivant ?

En amont, les organisations de production sont les structures artistiques : compagnies (de théâtre, de danse, de marionnettes, etc.), groupes musicaux, orchestres permanents, cirques, etc.

En aval, on trouve :

- d'une part des entreprises dont la fonction est la diffusion de spectacles (organisateur, tourneurs, promoteurs, etc.) ;
- d'autre part un réseau de salles qui accueillent des spectacles : réseau subventionné, petites, moyennes ou grandes salles privées, centres culturels, etc.

Il est à souligner que des prestataires de services se situent en amont de la production ou à la charnière entre production et diffusion : agents artistiques, prestataires techniques (son, lumière, décors, etc.), prestataires auxquels on peut ajouter, les opérateurs de billetterie.

#### ► Un maillage de canaux de distribution

En réalité, si sur le plan économique les fonctions sont bien identifiables, dans de nombreux cas les entreprises et acteurs sont présents sur toute la chaîne de fabrication et de diffusion de spectacles. Les théâtres nationaux, les centres dramatiques nationaux, les théâtres privés, les cirques ou cabarets par exemple, produisent et diffusent la majorité de leurs spectacles. Inversement, les tourneurs (diffuseurs) sont des intermédiaires qui organisent la diffusion d'un spectacle pour le compte du producteur, dans le cadre de contrats qui peuvent être des contrats de cession du droit d'exploitation, des contrats de coréalisation ou des contrats de promotion locale.

Il n'y a donc pas *un* mais *des* circuits de production et de diffusion de spectacle vivant et/ou différents modes d'organisation de la filière (encadré 5.8).

### Encadré 5.8 – Un maillage de canaux et de lieux de distribution de plus en plus étendu

À titre d'exemple, le système développé par l'Opéra repose sur une interconnexion de tous les canaux de distribution. L'Opéra national de Paris vend plus de 850 000 billets par an et est en tant que tel un gros opérateur de billetterie en France. Il s'est doté ces dernières années d'un système performant de billetterie, sélectionné sur appel d'offres. Ce système lui permet de vendre en temps réel les billets des deux lieux (Bastille et Garnier) en interconnectant l'ensemble des canaux de distribution : billetteries sur sites, plateau-téléphonique, vente en ligne (en constante augmentation) et vente par correspondance.

Par ailleurs, l'Opéra continue d'attribuer des contingents de places à divers opérateurs extérieurs : agences de théâtre, agences de voyages, grands opérateurs de billetterie, à condition que ceux-ci éditent des billets et non des contremarques.

Source : d'après Vauclore et Pussier (2004).

Ces circuits combinent les logiques de fonctionnement y compris en ce qui concerne l'émission et la distribution des billets de spectacles. Trois cas peuvent être identifiés :

- Le producteur est le diffuseur de son spectacle et assure lui-même la distribution de celui-ci : exemples nombreux des lieux de théâtre (publics ou privés), de musique, voire de festivals.
- Le producteur cède son spectacle à un diffuseur unique : il ne présente pas lui-même son spectacle, mais fait appel à un diffuseur auquel il cède (contractuellement) son droit de représentation. Par exemple, de nombreux lieux de diffusion fonctionnent en « achetant » des spectacles : scènes nationales, théâtres de ville... Le diffuseur gère le plateau artistique.
- Le producteur représente directement son spectacle en recourant à des diffuseurs multiples ou promoteurs locaux : c'est le cas du domaine du spectacle de variétés. Les tourneurs remplissent cette fonction depuis de nombreuses années dans le théâtre. Le producteur reste en charge du plateau artistique et éventuellement de la billetterie.

#### ► La billetterie, interface entre l'offre de spectacles et la demande du spectateur

La billetterie connaît depuis quelques années une mutation qui a un impact important, tant sur l'organisation de la filière que sur le comportement des spectateurs. Elle peut intervenir sur le positionnement même de l'ensemble des acteurs de la filière. Traditionnellement, la billetterie était une billetterie sur site

(le lieu de spectacle), gérée en interne par le lieu. Aujourd'hui, un peu plus de la moitié des institutions culturelles utilise désormais une billetterie informatisée. Par ailleurs, la billetterie s'est délocalisée, selon les lieux et les types de spectacle, sous des formes multiples : kiosques, magasins de la grande distribution, vente par correspondance de places et/ou d'abonnement, réservation et achat par téléphone, par Internet... L'activité de billetterie s'est externalisée avec l'apparition depuis une dizaine d'années d'opérateurs spécialisés sur le marché de la réservation et de la vente de billets.

On peut distinguer 4 types d'opérateurs (Vauclare et Pussier, 2004) :

- des opérateurs « classiques » : il s'agit des sociétés Ticketnet ou Ticketclik (filiale du groupe Omni'ticket Network), et de la Fnac qui a développé avec Carrefour le Réseau France Billet. Ces trois opérateurs ont chacun leur propre stratégie, mais ils ont comme point commun d'avoir développé des plateformes de gestion et d'achat de billets multicanaux (points de vente, téléphone, Internet...);
- des « starts up » : Théâtre Online et Webguichet se positionnent sur une offre exclusive de spectacles vivants et ont créé un partenariat avec les lieux. Tous deux ont développé leur propre système de vente en ligne et une formule d'abonnement ;
- des opérateurs « discount » : « BilletRéduc », « LastMinute », « ZePass »... sont des opérateurs de vente en ligne ;
- des opérateurs qui se positionnent sur des stratégies de niche : Box-office et Chèque-théâtre qui vendent des places de 1<sup>re</sup> catégorie.

Néanmoins, en matière de billetterie, le responsable de l'émission et de la distribution de billets est le producteur du spectacle ou, si le spectacle a été vendu (contrat de cession du droit d'exploitation), l'organisateur du spectacle qui peut se dérouler dans un lieu fixe (théâtre, salle...), mais pas seulement (festival...).

En aval de la chaîne de production d'un spectacle, la mise en vente des billets relève de la stratégie marketing qui semble conditionner l'économie du spectacle tout entière.

Cependant, si la majorité des lieux combine plusieurs canaux de vente de billets, la billetterie demeure dans l'ensemble très majoritairement interne : réservation et vente sur site, par téléphone, par Internet. Les opérateurs extérieurs (grands opérateurs de billetterie, comités d'entreprise, agences spécialisées, offices de tourisme ou tours opérateurs...) représentent environ 30 % de l'ensemble de la billetterie.

Ce sont les lieux « privés » et les festivals qui externalisent le plus leur billetterie. En ce qui concerne la plupart des lieux « publics », l'externalisation de la billetterie

est un phénomène nouveau, encouragé par le développement de la vente en ligne et la crainte de disparaître au milieu d'une offre pléthorique de spectacles.

De plus, la plupart des lieux se heurtent au problème de la fidélisation de leur public. Le public « nomade » « zappe » d'un type de spectacle à l'autre, d'un lieu à l'autre. C'est un problème auquel sont également confrontés les opérateurs de billetterie.

## Conclusion

D'une façon générale, les développements précédents confirment que les contraintes économiques interviennent sur toute considération artistique, au moment de prendre la décision de création d'un spectacle ou de choix d'une programmation.

Le système d'offre du spectacle vivant, en France, est rendu complexe par la multiplicité des acteurs qui le composent : les pouvoirs publics, les collectivités locales ou territoriales, les mécènes, les diffuseurs et le public. On identifie ainsi des demandeurs de premier rang se situant en amont de la production : il s'agit des pouvoirs publics – État et collectivités locales ou territoriales – ou des entreprises, mécènes ou « sponsors », tandis que les demandeurs de second rang (en aval de la production) correspondent aux diffuseurs et au public.

Le mouvement de décentralisation a relayé la politique de l'État aux collectivités locales, aux communes, aux villes et aux régions qui en partagent désormais la charge, ce qui les a précipitées dans une perspective concurrentielle. L'État a transféré, dans le domaine culturel, des compétences et des responsabilités qu'il détenait exclusivement. Il s'agit d'étendre à d'autres villes que Paris, à d'autres territoires les bénéfices de l'art et de la culture. Ces autres villes ou territoires ont mesuré la nécessité de marquer leur existence et leurs actions au niveau des citoyens. Les activités culturelles sont apparues comme des vecteurs stratégiques de diffusion de cette réalité locale (Bourgeon, Filser et Pulh, 2003). Les politiques des villes et d'aménagement du territoire prennent un tournant en faveur par exemple des arts de la rue. Alors que le spectacle vivant était perçu dans les années 1960-1970 comme le support à une politique centralisée (à travers la création des maisons de la culture, des centres d'action culturelle et des centres de développement culturel), les années 1990-2000 sont davantage celles d'une appropriation de la création culturelle par des entités territoriales décentralisées, poursuivant des objectifs diversifiés qui deviennent un facteur important de l'offre de spectacle vivant.



# Le marketing du patrimoine culturel

*Par Anne Gombault*

## Introduction

Du latin *patrimonium* désignant le bien qui vient du père, le patrimoine peut être défini par extension comme le bien commun d'un groupe humain, considéré comme un héritage transmis par les ancêtres. Construction philosophique, politique et sociale des XVIII<sup>e</sup> et XIX<sup>e</sup> siècles<sup>1</sup>, l'ancienneté devenant valeur et l'intérêt naissant pour les repères du passé, le patrimoine figure un pont entre le passé et l'avenir, ce rôle d'agent de transmission générationnelle rejoignant son sens original d'héritage. Derrière cette apparente évidence, la notion de patrimoine cache une genèse chaotique et une réflexion encore en évolution aujourd'hui qui lui fait recouvrir un champ étendu « en réinvention perpétuelle » et à « la cohérence illusoire »<sup>2</sup>.

Selon les normes de l'Unesco, communément admises, le patrimoine culturel dans son ensemble recouvre plusieurs grandes catégories de patrimoine :

- le patrimoine matériel : le patrimoine culturel mobilier (biens meubles artistiques, scientifiques et techniques) ; le patrimoine culturel immobilier (éléments

---

1. Pour une histoire du patrimoine, voir Poulot (1998), qui analyse l'évolution protéiforme de la notion de patrimoine et de sa fonction, de la construction de la nation à la constitution des héritages collectifs.

2. Selon les expressions de Poulot (1998).

bâties, monuments, sites archéologiques) ; le patrimoine culturel subaquatique (épaves de navire, ruines et cités enfouies sous les mers...) ; le patrimoine naturel (sites naturels ayant des aspects culturels tels que les paysages culturels, les formations physiques, biologiques ou géologiques...) ;

- le patrimoine culturel immatériel, selon la définition de L'Unesco dans sa *Convention pour la sauvegarde du patrimoine culturel immatériel* (2003) :

« les pratiques, représentations, expressions, connaissances, savoir-faire – ainsi que les instruments, objets, artefacts et espaces culturels qui leur sont associés – que les communautés, les groupes et, le cas échéant, les individus reconnaissent comme faisant partie de leur patrimoine culturel. Ce patrimoine culturel immatériel, transmis de génération en génération, est recréé en permanence par les communautés et groupes en fonction de leur milieu, de leur interaction avec la nature et de leur histoire, et leur procure un sentiment d'identité et de continuité, contribuant ainsi à promouvoir le respect de la diversité culturelle et de la créativité humaine. »

Même si le patrimoine culturel matériel est forcément lié au patrimoine immatériel<sup>1</sup> dont la valorisation est croissante, ce chapitre se concentre plutôt sur le marketing du patrimoine culturel matériel, principalement mobilier et immobilier, majeur dans la tradition occidentale. Dans une perspective générique, il aborde différentes formes et acteurs de la production du patrimoine : les œuvres d'art et les objets culturels, les musées en tant que lieux de conservation, d'étude et de réflexions du patrimoine, les monuments, les sites naturels, les territoires, mais aussi les galeries, les maisons de vente, les foires, en tant qu'acteurs du marché du patrimoine. Il intègre également les lieux d'art contemporain, qui font partie du patrimoine culturel d'aujourd'hui ou de demain et dont les acteurs sont communs au patrimoine en général : musées, monuments et sites, fondations, foires, galeries privées, maisons de vente. Ce faisant, les développements du chapitre ne prétendent ni à l'exhaustivité, ni à la présentation des caractéristiques spécifiques de chaque forme de patrimoine. Ils visent plutôt à cerner leurs problématiques et solutions communes en matière de marketing.

## De la patrimonialisation du monde au marketing du patrimoine

L'offre patrimoniale, devenue pléthorique, place désormais les publics au cœur de ses missions. Cette évolution a logiquement entraîné l'apprentissage du marketing stratégique dans un secteur qui en était très éloigné ; apprentissage accéléré ces dernières années par un contexte de mondialisation, qui lie culture et développement.

---

1. Voir Hottin (2008).

## *La patrimonialisation du monde*

Sous les facteurs croisés de l'augmentation du niveau d'éducation et du niveau de vie, de l'avènement des industries culturelles, de la civilisation des loisirs et du « culte moderne des monuments » (Riegl, 1903), de la volonté de conservation et de diffusion du patrimoine des politiques publiques, des considérables investissements publics et privés consentis, l'offre patrimoniale a été développée de façon extraordinaire dans le dernier tiers du XX<sup>e</sup> siècle : création, protection, extension, rénovation, modernisation de sites. Amougou (2004, 25-26) décrit cette « patrimonialisation » du monde, qu'il définit comme :

« Un processus social par lequel les agents sociaux (ou les acteurs si l'on préfère) légitimes entendent, par leurs actions réciproques, c'est-à-dire interdépendantes, conférer à un objet, à un espace (architectural, urbanistique ou paysager) ou à une pratique sociale (langage, rite, mythe, etc.) un ensemble de propriétés ou de "valeurs" reconnues et partagées d'abord par les agents légitimés et ensuite transmises à l'ensemble des individus au travers de mécanismes d'institutionnalisation, individuels ou collectifs nécessaires à la préservation, c'est-à-dire à leur légitimation durable dans une configuration sociale spécifique. »

### ► L'explosion de l'offre

À partir de la fin du XIX<sup>e</sup> et pendant tout le XX<sup>e</sup> siècle, l'exceptionnel héritage patrimonial de l'Europe a été inventorié, classé, protégé. C'est la France qui invente cette notion de classement d'objets monumentaux à des fins conservatoires, suivie très vite par d'autres pays comme l'Angleterre, l'Allemagne, l'Italie ou la Suisse. Depuis, cette institutionnalisation du patrimoine s'est largement développée au niveau international, national, régional et local. Elle a permis de fortement le valoriser (encadré 6.1).

#### **Encadré 6.1 – L'institutionnalisation du développement du patrimoine : trois exemples**

##### *Le concept de patrimoine mondial de l'Unesco*

L'Organisation des Nations unies pour l'éducation, la science et la culture (Unesco) encourage l'identification, la protection et la préservation du patrimoine culturel et naturel à travers le monde considéré comme ayant une valeur exceptionnelle pour l'humanité. Cette mission fait l'objet d'un traité international intitulé Convention concernant la protection du patrimoine mondial, culturel et naturel en 1972. Dans une logique d'application universelle, les sites du patrimoine mondial appartiennent à tous les peuples du monde, sans tenir compte du territoire sur lequel ils sont situés.

En 2008, la liste du patrimoine mondiale comporte 851 biens, dont 660 biens culturels, 166 naturels, et 25 mixtes, répartis dans 141 États parties. Depuis novembre 2007, 185 États parties ont ratifié la Convention du patrimoine mondial.

Source : [www.unesco.org](http://www.unesco.org).

*Le label Pays d'Art et d'Histoire en France*

Le label Ville et pays d'art et d'histoire est attribué depuis 1985 par le ministère de la Culture et de la Communication, Direction de l'architecture et du patrimoine. Il garantit par une convention entre l'État et les collectivités territoriales, une politique d'animation et de valorisation du patrimoine et de l'architecture des villes ou pays concernés. En 2006, la centaine de sites concernés ont fait participer plus d'un million de personnes à des visites organisées.

Source : Cardona et Lacroix (2008), voir aussi [www.vpah.culture.fr](http://www.vpah.culture.fr)

*Le label « Patrimoine européen »*

Développé depuis 2006 par 17 pays européens, ce label incluant une forte dimension immatérielle, valorise des éléments patrimoniaux (sites ou concepts) en référence à l'histoire et aux valeurs de l'Europe : par exemple en France la maison de Robert Schuman, ou au Portugal, l'abolition de la peine de mort.

Source : <http://www.culture.gouv.fr/culture/actualites/index-labeleurope.html>

En conséquence, le nombre des édifices protégés augmente (en France, plus de 42 000 monuments historiques en 2007), les objets et lieux de patrimoine se multiplient, dont les musées (encadré 6.2). Il en résulte une offre patrimoniale abondante et très diversifiée.

**Encadré 6.2 – Le boom des musées**

Né au XVIII<sup>e</sup> siècle, diffusée au XIX<sup>e</sup> siècle, c'est après une période difficile dans la première moitié du XX<sup>e</sup> siècle que l'institution-musée se renouvelle fondamentalement entre 1960 et aujourd'hui (Ballé et Poulot, 2004). Elle se propage, se déconcentre et se diversifie en revisitant ou en investissant de nouvelles spécialités : art classique, moderne et contemporain, dont la valeur symbolique s'accroît et attire le plus grand nombre de visiteurs (*Tate Modern* à Londres...), préhistoire (musée national de Préhistoire des Eyzies de Tayac...), histoire, ethnologie (Musée canadien de la civilisation à Hull...), immigration (Ellis Island Immigration Museum à New York...), sciences et techniques (Musée international de l'horlogerie à la Chaux-de-Fonds...), histoire naturelle (comme celui de La Rochelle récemment rénové), environnement (musées d'arts et traditions populaires ou écomusées comme celui de la Causse Méjean dans le Parc national des Cévennes), industrie (musées d'entreprise comme le Henry Ford Museum

à Dearborn), autres spécialités comme le design (comme le musée de la mode d'Anvers...) ou encore le sport (Fondation du musée du sport de Finlande...). Cette nouvelle institution-musée s'ouvre largement à des publics divers et à son environnement en général. Ses missions, ses infrastructures, ses équipes, ses moyens, sont profondément repensés. Son identité organisationnelle change (Gombault, 2003).

### ► Le public au cœur des missions

Le public est au cœur de la métamorphose ; la place qui lui est désormais accordée est politique, économique et sociale. Il répond à l'appel de cette nouvelle offre patrimoniale, et continue ainsi de la susciter : c'est l'affluence avec une fréquentation d'ensemble record qui croît de façon spectaculaire en l'espace de 30 ans. Le Louvre, aujourd'hui le musée le plus visité du monde, illustre la tendance, avec une fréquentation multipliée presque par 4 entre la fin des années 1970 et aujourd'hui (8,3 millions en 2006). Il faut cependant noter que les disparités entre les sites sont importantes et se renforcent, figurant un star-system patrimonial dans lequel quelques lieux attirent la majorité des visiteurs, tandis qu'une multitude de sites se partage les autres. Par exemple, en France, en 2006, une dizaine de grands musées réalisent à eux seuls plus de la moitié de la fréquentation annuelle de 1 200 et quelques musées, estimée à 48 millions de visites. De la même façon, la Tour Eiffel à elle seule réunit presque autant de visiteurs (6,7 millions de visiteurs) que la centaine de monuments historiques nationaux gérés (7,6 millions) ; et parmi ceux-ci 7 sites (Arc de triomphe de l'Étoile, Abbaye du Mont-Saint-Michel, Sainte-Chapelle, Château du Haut-Koenigsbourg, Cité de Carcassonne, Panthéon, Conciergerie) attirent presque les deux tiers des visiteurs (4,5 millions)<sup>1</sup>.

Il résulte de ce mouvement de patrimonialisation du monde un changement des missions, aujourd'hui plurielles, des organisations du secteur. Traditionnellement centrées sur une mission de conservation des artefacts culturels, elles se sont progressivement focalisées sur une mission d'accueil des publics avec des fonctions complémentaires d'éducation, d'accessibilité, de loisir et de divertissement.

### ► Le comportement de visite du patrimoine

L'examen comparé des études officielles de publics réalisées dans différents pays de l'Union européenne<sup>2</sup> permet de dégager plusieurs grandes caractéristiques de la fréquentation du patrimoine dans cette partie du monde.

1. Chiffres tirés de Cardona et Lacroix (2008).

2. Voir notamment Eurostat-DEPS (2007).

Au cours des 12 derniers mois, 54 % des Européens ont visité des monuments historiques (palais, châteaux, églises, jardins, etc.), 41 % ont visité des musées ou des galeries, 35 % une bibliothèque publique. La fréquentation de ces lieux se répartit assez également entre les sexes : presque autant de femmes qui visitent un peu plus les bibliothèques publiques que d'hommes qui visitent un peu plus les monuments. Il faut noter que la visite des monuments historiques est, avec le cinéma, la seule activité de fréquentation d'équipements culturels à toucher plus de la moitié des habitants de l'union européenne. La fréquentation du patrimoine reste malgré tout encore élitiste (tableau 6.1), comme partout dans le monde.

**Tableau 6.1 – Fréquentation du patrimoine des Européens  
selon la catégorie socioprofessionnelle**

En %, ont au moins une fois au cours des 12 derniers mois visité des...			
	Monuments historiques	Musées ou galeries	Bibliothèques
Cadres et dirigeants	78	68	50
Étudiants	72	60	72
Ouvriers	53	35	28
Retraités	42	31	23
Chômeurs	38	27	30

Source : Eurostat-DEPS (2007).

La majorité des visiteurs du patrimoine, qu'ils soient cadres ou étudiants, ont donc fait des études supérieures. Ils sont plutôt jeunes : les 15-24 ans arrivent légèrement en tête dans la fréquentation, devant les 25-39 et les 40-54 ; les 55 et plus étant en queue de peloton. Enfin, ces cadres ou aspirants cadres sont plutôt en vacances et plutôt citadins. Si le public vient davantage, il faut noter cependant que sa répartition sociale reste structurellement la même qu'autrefois avec un niveau élevé d'éducation, de statut social et de revenu. L'accessibilité progresse, mais lentement et de façon peu efficiente au regard des politiques mises en œuvre depuis plusieurs dizaines d'années.

En revanche, depuis les années 1980, les représentations que se font les publics des lieux de patrimoine ont changé, et de façon corollaire leurs projets d'usage et comportements de visite. Elles sont marquées par trois caractéristiques liées qui ne cessent de s'affirmer : la désacralisation du patrimoine, son appartenance au monde marchand et son rattachement principal à l'univers des loisirs et du tourisme, comme le montrent divers travaux à l'étranger comme en France (Gombault *et alii.*, 2006).

Les représentations du patrimoine se sont longtemps inscrites dans un univers sacré (Riegl, 1903) : objet extraordinaire presque surnaturel, séparé du quotidien, hors du commun et des relations marchandes, digne d'un respect absolu et universel, auquel le peuple devait pouvoir accéder. Des considérations cognitives d'ordre civique se mêlaient à d'autres très affectives. Aujourd'hui seule une partie des visiteurs habitués du patrimoine se retrouve dans cet univers devenu paradoxalement très élitiste. Considérer les musées et les monuments comme des biens hors du commun n'est pas à la portée de tout le monde : cette représentation marque une connaissance historique particulière de ces institutions et une relation tout aussi particulière à leur offre culturelle.

La majorité des publics approche le patrimoine de façon plus pragmatique, l'évoquant comme un objet de mémoire, de transmission de savoir et de savoir-faire, qu'il convient d'entretenir et de transmettre. Les considérations culturelles se mêlent à une acception économique et juridique de la notion. Les représentations sont bien là celles des citoyens imprégnés du courant de pensée du *new public management* selon lequel les organisations publiques placent leurs usagers au cœur de leur raison d'être et sont, pour ce faire, gérées de manière performante. Dans cette perspective, le patrimoine n'est pas hors du marché, mais bien dans le marché. En France, les musées et les monuments sont perçus comme des biens communs appartenant à un environnement marchand qu'ils doivent prendre en compte dans leur fonctionnement.

De façon cohérente avec cette représentation, les sites patrimoniaux sont de plus en plus assimilés par les publics à des lieux de loisirs qui offrent des prestations de services. La dimension idéologique et politique du patrimoine s'estompe pour laisser la place à un univers de consommation : le patrimoine est toujours perçu comme un bien commun mais la visite des sites est vue comme un produit culturel. Cette dernière est alors mise sur le même plan que les autres loisirs, voire entre en concurrence avec eux. Le divertissement est au cœur de l'expérience (encadré 6.3). Même dans la commémoration d'une histoire collective et la référence au passé, les visiteurs manifestent un intérêt croissant pour des expériences nostalgiques divertissantes (Goulding, 1999).

### Encadré 6.3 – Le divertissement au cœur de l'expérience de visite patrimoniale : deux exemples

#### *Patrimoine et lèche-vitrines à Arles*

« Le parcours standard dans la ville de la majorité des visiteurs semble être de courte durée (moins de trois heures) et il ne dissocie pas les activités culturelles de la chalandise et des petits achats. [...] Les familles ou les petits groupes d'amis passent autant de temps à faire des petits achats (boisson, alimentation, glaces...) ou à regarder les vitrines des boutiques (mode, produits locaux, et bien entendu cartes postales, souvenirs et autres cigales en céramique) qu'à découvrir le patrimoine. Ces activités ne sont ni opposées aux – ni différenciées des – activités culturelles : elles en font partie intégrante. Dans la même flânerie, on photographie une façade ancienne que quelqu'un a remarquée et on partage ses goûts dans la vitrine de tissus de mode provençale ou du couturier Christian Lacroix. »

Source : extrait de Jacobi et Denise (2007, 120).

#### *La vente aux enchères comme nouvelle forme d'entertainment ?*

« Les grandes maisons de vente aux enchères vont aujourd'hui directement chasser sur les terres des galéristes sortant de leur rôle traditionnel de grossistes dans la chaîne de distribution de l'art. Leur succès est largement dû à l'apparition de nouveaux clients, avides de spectacle, qui consomment la vente aux enchères comme une nouvelle forme d'*entertainment*. C'est ce qu'a compris par exemple Simon de Pury, Président de De Pury & company, qui a décidé de cibler les nouveaux acheteurs d'art contemporain âgés de 20 à 30 ans qui n'hésitent pas à dépenser 600 \$ pour une paire de chaussures Prada mais qui n'a jamais participé à des enchères. Le positionnement choisi est donc celui de "boutique auction house", l'image est jeune, controversée, "edgy". Les catégories vendues sont l'art contemporain, la photographie, le design et les bijoux. Les services offerts vont de l'exposition de jeunes artistes (la maison de vente jouant donc le rôle de galerie) à l'offre de conseil pour monter sa collection (ici, aussi assumant le rôle de marchand). Les prix des lots vont de 500 à 20 000 dollars. La personnalité hors du commun de Monsieur de Pury renforce l'image un peu décalée de l'entreprise. Il n'hésite pas à éduquer lui-même ses jeunes acheteurs néophytes en proposant un site interne <http://www.phillipsartexpert.com> où l'on peut se familiariser avec le processus de vente aux enchères. "Saturday at Phillips" permet d'acheter tout en dégustant son petit-déjeuner. Enfin, le parrainage de la nouvelle galerie du collectionneur Charles Saatchi à Chelsea lui a permis de renforcer sa notoriété auprès d'un public jeune à la recherche d'œuvres irrévérencieuses et/ou nouvelles. »

Source : extrait de Morel (dans Morel et Jyrämä, 2008).

Cette appartenance du patrimoine à la civilisation des loisirs explique largement son interdépendance au tourisme. À la fois cause et conséquence de la croissance du tourisme de masse, la fréquentation patrimoniale ou « tourisme culturel »<sup>1</sup>, difficile à évaluer, est estimée par l'Organisation mondiale du tourisme à environ un tiers du tourisme mondial, soit environ 300 millions de visiteurs. Ci-dessous l'exemple de l'œnotourisme (encadré 6.4).

#### Encadré 6.4 – La croissance de l'œnotourisme

Pouvant représenter entre 15 et 50 % du chiffre d'affaires des viticulteurs, l'œnotourisme est appelé à croître dans toutes les régions vitivinicoles du monde. Depuis les routes du vin américaines, australiennes, canadiennes, et leurs *wineries* en passant par les fermes sud-africaines, les *bodegas* espagnoles, les *quintas* portugaises, les distilleries écossaises et sans oublier nos châteaux, clos et autres chais, c'est autant le patrimoine matériel qu'immatériel d'une région en général et d'un site en particulier qui est convoqué. Plus largement, ce qu'on appelle le *wine and food heritage* se développe activement dans les pays riches : Afrique du Sud, Australie, États-Unis, Italie...

En raison de cette « culturalisation » des pratiques touristiques (Craik, 2007), les touristes, longtemps mal aimés par les professionnels du patrimoine, sont devenus en général – et devraient être à défaut – la première cible des stratégies marketing du patrimoine.

### *Le développement du marketing du patrimoine*

« No longer a dirty word », écrit Ruth Rentschler (dans Rentschler et Hede, 2007, 12) à propos du marketing des musées. Après avoir été longtemps rejeté, le marketing est maintenant mieux compris et plus utilisé par les professionnels du patrimoine.

#### ► L'organisation de la fonction

La conjonction du développement de l'offre patrimoniale avec un puissant mouvement de réduction des dépenses publiques et de dérégulation de services collectifs a entraîné une remise en question des modes de gestion traditionnels : États-Unis, Canada, Grande-Bretagne, Australie, Europe, Asie... Leur modernisation a notamment entraîné une transformation de l'organisation des sites, une

1. Au sens où la motivation principale du voyage est d'ordre culturel.

professionnalisation et une diversification des compétences. La fonction marketing a émergé de ce changement et s’est organisée progressivement, à des degrés divers suivant la taille des organisations : encore embryonnaire dans de nombreux sites, elle peut être très sophistiquée dans les plus performants. Les divers modes d’organisation de la fonction marketing relèvent de deux logiques plus ou moins élaborées suivant les sites : soit, très fréquemment en Europe, une structure de type *in-outside*, centrée sur l’offre du site, disséminée dans la structure générale et ayant un rôle support auprès des autres fonctions pour les aider à promouvoir leurs actions ; soit une structure de type *outside-in*, centrée sur les publics, regroupant toutes les activités d’interface avec les publics, ayant un rôle leader auprès des autres fonctions et reportant directement à la direction du site. Par exemple, en 1999, les deux tiers des plus grands musées américains et la moitié de tous les musées d’art américains, quelle que soit leur taille, s’inscrivent dans cette deuxième logique, et déclarent employer un directeur du marketing ainsi qu’une équipe<sup>1</sup>.

Les études de public constituent un indice de la présence d’une fonction marketing. Si un service intégré en la matière reste rare et nécessite une taille critique, un service mutualisé et/ou la commande d’études externalisées sont plus courants, comme le constatent en France Eidelman et Roustan (2007). Procédant à une lecture compréhensive de ces études, elles en recensent cinq catégories, qui soulignent bien les enjeux de la fonction marketing (tableau 6.2).

**Tableau 6.2 – Une lecture compréhensive des différents types d’études de publics des musées en France (adapté de Eidelman et Roustan, 2007)**

Catégories d’études	Types d’étude	Exemples
Étude sur la composition des publics	Études de fréquentation	« L’image et la fréquentation des musées au début 2005 », Étude conduite par le Credoc à la demande de la Direction des Musées de France
Études de publics en lien avec le développement local des territoires	Études s’intégrant à des projets de création ou de rénovation d’établissement, et les analysant à l’aune de leur faisabilité, contribution et synergie avec la dynamique du territoire.	« Le développement des publics touristiques du musée national du Château de Pau »

1. Source : *Audience Building : Marketing Art Museums*, Smithsonian Institution, Washington, 2001.

Tableau 6.2 – Une lecture comprehensive des différents types d'études de publics des musées en France (adapté de Eidelman et Roustan, 2007) (suite)

Catégories d'études	Types d'étude	Exemples
Études de segmentation	Études sur les différents segments de l'offre et de la demande	« Les ressorts de la création d'espaces réservés à la visite familiale au Museum National »
Études de réception	Études consacrées à l'expérience du visiteur Études de satisfaction	« Le rôle du livre d'or au musée d'art et d'histoire du Judaïsme »
Études de muséologie participative	Études sur l'association des visiteurs à la conception d'un site, d'un musée ou d'une exposition	« L'association des communautés à leur représentation à la Cité nationale de l'histoire de l'immigration »

### ► Les objectifs

La particularité en même temps que le défi de la fonction marketing du patrimoine, comme celle du spectacle vivant et des organisations culturelles en général, réside dans le fait d'amener différents publics à s'impliquer. Il s'agit autant de créer, d'augmenter, de fidéliser et de diversifier la fréquentation d'un site, que de pouvoir générer les revenus nécessaires à la survie et/ou développement de son activité.

L'erreur la plus fréquente des sites est de ne pas bien identifier et/ou de sous-estimer le rôle des publics intermédiaires, alors que c'est d'un bon marketing relationnel avec eux que dépend en premier lieu la réussite du site. Prescripteurs (organisations de l'éducation, du tourisme, de l'événementiel, médias...), financeurs (organisations publiques, entreprises et fondations, mais aussi particuliers, c'est-à-dire les visiteurs finaux), concurrents indirects (du patrimoine, de la culture et des loisirs en général avec lesquels des actions communes peuvent être menées), fournisseurs (souvent spécifiques), la gestion complexe de ces différents segments requiert compétences et outils *ad hoc* et en premier lieu un plan marketing qui assure la pertinence, la cohérence et l'opérationnalité des différentes actions.

En ce qui concerne les publics finaux, plusieurs problématiques sont récurrentes.

- Première problématique : appréhender la diversité des visiteurs potentiels et de leurs attentes, afin de réussir à les faire venir (première visite) et revenir (fidélisation). À défaut d'études, la segmentation des lieux de patrimoine est souvent artificielle, c'est-à-dire bâtie sur des segments considérés *a priori* comme typiques

de la demande patrimoniale : scolaires, familles, jeunes, retraités, touristes... Cette non-prise en compte de la spécificité de chaque offre patrimoniale, de son positionnement, de son marché potentiel et de la nécessité d'un ciblage, nuit à l'efficacité des actions marketing.

- Deuxième problématique : la démocratisation de la fréquentation. Cet objectif stratégique, largement partagé par les lieux d'art et de patrimoine, est l'objet d'une réflexion nourrie depuis sa définition dans les années 1960. La notion, assez abstraite, a évolué vers celle d'accessibilité, physique, intellectuelle, sociale, qui prévaut actuellement en France, puis d'inclusion sociale – le patrimoine comme outil de réflexion, d'expression et d'intégration des différents groupes de la société – et enfin d'engagement des publics dans leur visite, notions récentes défendues de façon proactive par les Anglais et les Australiens en particulier (encadré 6.5).

**Encadré 6.5 – Le marketing relationnel au service du patrimoine :**  
*Connecting people with plants, le cas des Royal Botanic Gardens*

Créés en 1846 et considérés comme l'un des plus beaux ensembles au monde, les *Royal Botanic Gardens* (RBG) accueillent chaque année plus de 2 millions de visiteurs qui viennent les découvrir et participer à de nombreuses activités et événements éducatifs. Deux jardins sont administrés – un à Melbourne, formidable héritage historique d'un jardin à l'anglaise, et l'autre à Cranbourne, jardin de style contemporain évoquant l'identité du paysage australien – auxquels s'ajoutent *the National Herbarium of Victoria* et *the Australian Research Centre for Urban Ecology*. Les RBG font partie de la vie des Melbourniens qui viennent s'y relaxer et partager des moments avec famille et amis (jeux, promenade, pique-niques, mariages) et y sont très attachés. Le marketing des jardins travaille à renforcer cet attachement en développant différents moyens de médiation. « We aim to speak to our visitors in a way that engages them with our work and that imparts the significance of our work » explique Eleanor Bridger, la directrice du marketing. Cet engagement des visiteurs est le résultat d'un marketing relationnel sophistiqué. Les RBG reçoivent 80 % de leur budget annuel de l'État de Victoria. Les 20 % restant sont générés par les dons, les partenariats et les revenus propres, et reposent donc sur les bonnes relations des RBG avec les entreprises, les organisations philanthropiques et les individus afin qu'ils leur apportent un soutien actif. Les RBG ont donc développé une multitude programmes permettant de créer et de favoriser ces relations. Les jardins de Melbourne and Cranbourne ont des groupes d'amis qui lèvent des fonds pour certaines activités et qui fournissent des bénévoles. Ils sont également soutenus par le groupe des *Volunteer Guides*, qui assurent bénévolement des visites guidées passionnantes et très professionnelles. À Melbourne, la *Ian Potter Foundation Children's Garden Volunteers* soutient

les activités horticoles d'un extraordinaire petit jardin d'enfant que la foundation Ian Potter a entièrement financé ainsi que le *Plant Craft Cottage* où enfants et adultes peuvent apprendre à fabriquer des objets en utilisant des végétaux. À Cranbourne, un programme de jardiniers d'art professionnels fournit son soutien bénévole. Enfin un programme plus large de développement est chargé de la levée de fonds par des moyens très variés : il est ainsi possible de soutenir les RGB par-delà sa mort, avec un legs, la dispersion de ses cendres dans les jardins ou encore l'inscription d'une petite phrase de mémoire sur un des nombreux bancs ; ou encore il est possible de contribuer à la stratégie des RGB en rentrant dans des cercles de discussion avec le directeur. Les RGB donnent beaucoup aux habitants de Melbourne et de Cranbourne et ils le leur rendent bien. L'expérience et la relation avec les guides et le personnel des RGB sont tellement agréables que ses publics ont facilement envie de participer.

- Troisième problématique, pour amener les visiteurs précisément à s'impliquer dans l'activité de visite, il faut leur proposer une expérience attractive, qui les intéresse et soit pertinente pour eux. De nombreux lieux d'art et de patrimoine ne parviennent pas et/ou résistent encore à prendre en compte les motivations de nature désormais principalement expérientielles<sup>1</sup> des publics dans la présentation de leur offre.

### *La territorialisation des stratégies*

Cette orientation du patrimoine vers ses publics a été récemment comprise dans une mission plus large de développement économique, social et environnemental de leur territoire et de la société en général, qui entraîne une territorialisation très forte des stratégies marketing.

#### ► Patrimoine culturel et développement durable

Tant dans ses effets positifs pour les territoires que par les dangers qu'ils véhiculent, le mouvement massif de patrimonialisation du monde est fortement relié par ses acteurs à l'idée de développement durable, défini par le rapport Brundtland<sup>2</sup> comme un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs.

1. Voir chapitre 3, ainsi que Bourgeon et Gombault (2007).

2. Brundtland G. H. (1987), « Notre avenir à tous », *Rapport de la Commission mondiale pour l'environnement et le développement*.

• *Les effets positifs : le patrimoine comme industrie créative<sup>1</sup>*

Le patrimoine est désormais considéré par les politiques publiques comme une industrie créative par excellence qui permet un développement durable, c'est-à-dire économiquement viable, socialement équitable et respectueux de l'environnement. Les territoires urbains sont les premiers vecteurs de cette logique d'action, comme le reflète leur engouement pour le développement de méga-événements culturels comme les nouvelles biennales d'art contemporain dites « créatives », les Capitales européennes de la culture ou le *Universal Forum of Cultures*. Le patrimoine est devenu central dans les programmes de régénération urbaine partout en Europe, la tendance étant à la transformation d'anciens sites industriels en quartiers culturels, où s'installent des entreprises créatives qui alimentent la créativité des autres secteurs du territoire. Le Royaume-Uni en est le meilleur exemple, depuis la fin des années 1990, avec une extraordinaire politique volontariste, animée par de multiples actions de rénovation, d'extension, de programmation et de promotion (Londres, Liverpool, Newcastle, Cardiff, Bristol, Manchester, Sheffield...). De façon plus ancienne, la France, première destination touristique du monde, avec 80 millions de visites par an, bénéficie largement de son exceptionnelle offre patrimoniale, même si elle n'est pas toujours suffisamment valorisée en région. Sur les territoires ruraux, les pôles d'économie du patrimoine en France visent à ce développement local en s'appuyant sur une ressource patrimoniale, par exemple la porcelaine et les arts du feu à Limoges (encadré 6.6).

**Encadré 6.6 – Le tourisme, vecteur principal de l'impact économique du patrimoine sur un territoire**

La valorisation du patrimoine constitue un *primary asset*, c'est-à-dire un élément attractif prioritaire d'une destination ; les villes superstars, qui proposent une expérience patrimoniale complète, ville-monument-musée-culture-divertissement, comme Venise, Paris ou New York en sont l'archétype. L'activité générée peut être une manne pour le territoire. Le Viaduc de Millau par exemple attire chaque année plus d'un million de visiteurs qui assurent des revenus croissants au territoire. La création *ex nihilo* ou la rénovation d'un musée ou d'un monument important sur un territoire défavorisé vise toujours cet impact, alors qualifié de « Cinderella Effect », magistralement démontré à Bilbao et espéré aujourd'hui en France pour le Louvre-Lens ou l'antenne de Beaubourg à Metz. Les pays émergents du Sud, qui ont bien compris cette dynamique, s'y sont engouffrés depuis longtemps avec plus ou de moins de réussite : citons l'exemple mitigé de la Syrie ou celui réussi du Maroc.

1. Voir chapitre 1.

Sur le volet économique, les effets (direct, indirect et induit) du patrimoine sont recherchés en termes de dépenses des visiteurs, d'emplois du territoire, de revenus des résidents locaux<sup>1</sup> : par exemple la région Provence-Alpes-Côte d'Azur a mené récemment ce type d'étude<sup>2</sup>. Si cet impact économique est aujourd'hui de plus en plus recherché de façon générale sur le territoire, dans le cadre de cette nouvelle économie de la culture, c'est encore principalement par le tourisme qu'il est attendu et advient dans la plupart des régions du monde.

Sur le volet social, le mouvement d'appropriation de nouveaux espaces culturels des territoires par les publics et la population en général en a fait des vecteurs de médiation : friches, lieux industriels, patrimoine bâti et immatériel, zones urbaines moins favorisées, nouveaux investissements dans les institutions, équipements et établissement culturels, restauration et rénovation d'espaces publics (L'extrait, 2001). La valorisation du patrimoine se veut alors porteuse de diverses perspectives de revitalisation communautaire (cohésion sociale, sens de l'appartenance, dialogue, participation, citoyenneté, développement local...) et de promotion de la diversité culturelle (valorisation des cultures, traditions et savoir-faire locaux), avec des enjeux associés de lutte contre l'exclusion, d'affirmation identitaire et de revitalisation territoriale. Ces apports rejoignent les préoccupations des politiques publiques : changements sociaux en général, santé, éducation, paix sociale, etc. Mais l'effort doit être soutenu pour être durable : par exemple, le Conseil économique et social régional de la région Nord-Pas de Calais a remarqué que si Lille 2004<sup>3</sup> avait permis de faire progresser la mixité sociale avec des actions comme Culture Commune dans l'ex bassin minier, les Beffrois de la Culture ou les Maisons Folie, l'impact à long terme de ces actions était discutable.

Enfin, la préservation de l'environnement est une motivation croissante de la valorisation du patrimoine, plus forte cependant dans les pays riches et les destinations haut de gamme, car elle nécessite des investissements importants et des systèmes d'acteurs intégrés, que dans les pays du Sud, où elle représente un défi permanent. L'objectif consiste à concilier satisfaction des besoins économiques,

- 
1. Les études d'impact économique local du patrimoine, diverses et complexes, sont à manier avec rigueur et prudence (Nicolas, 2007).
  2. Agence régionale du patrimoine Provence-Alpes-Côte d'Azur, « L'impact économique et social du patrimoine en Région Provence-Alpes-Côte d'Azur », *Les cahiers*, n°1, nov. 2005. [www.patrimoine-paca.com/IMG/pdf/cahier01.pdf](http://www.patrimoine-paca.com/IMG/pdf/cahier01.pdf)
  3. Avis du Conseil économique et social régional de la région Nord-Pas de Calais, 7 fév. 2006, « Lille 2004, tremplin pour l'élargissement du public ? », rapporteur : Jean-Pierre Lavieville.

sociaux et esthétiques et maintien de l'intégrité culturelle, des processus écologiques essentiels, de la diversité biologique et des systèmes vivants.

- *Le patrimoine au risque du développement des territoires ?<sup>1</sup>*

L'impact du patrimoine est tel pour les territoires qu'il peut paradoxalement en résulter d'un des dommages pour ceux-ci, si cet engouement est mal maîtrisé. D'abord l'instrumentalisation du patrimoine est parfois dénoncée comme une menace pour son identité propre et ses fonctions symboliques historiques et culturelles (Urry, 2002). De plus, elle alimente « la machinerie patrimoniale » dénoncée par Jeudy (2001), c'est-à-dire l'obsession de notre société contemporaine à conserver le patrimoine. Ensuite, les effets économiques du patrimoine sont complexes et peuvent s'avérer contre-productifs. D'après les travaux de Greffe (2003), l'investissement patrimonial serait plus profitable aux territoires dans lesquels il n'a pas de rôle moteur et où son intégration économique est forte (comme dans les métropoles) que dans ceux où il augmente le poids de ressources patrimoniales faiblement intégrées (cas des villes de taille réduite, du milieu rural et des pays pauvres). Un tel investissement ne peut être source de développement que s'il se fonde sur un diagnostic précis de l'impact économique potentiel (demande, emploi, foncier...), de la capacité d'intégration des acteurs au développement du territoire et de la gouvernance territoriale du patrimoine.

Spécifiquement, le tourisme de masse a été souvent accusé, à juste titre, de nuire à la conservation du patrimoine : dégradation d'artefacts physiques vulnérables par leur hyperfréquentation (Lascaux fermé au grand public, Pompéi en danger, etc.), déstructuration des communautés locales (aliénation des aborigènes d'Australie), pollution du paysage (littoraux défigurés par les complexes hôteliers), etc. D'importants progrès ont été accomplis et les chercheurs du domaine s'accordent à penser aujourd'hui que si les flux sont bien maîtrisés, ces « passants qui ne font que passer », comme le disent Lazzaroti et Violier (2007), ne détruisent pas le patrimoine mais l'entretiennent et le vivifient. Montrer les œuvres les sauve : leur diffusion fait croître leur valeur symbolique et la possibilité de les préserver.

Enfin et plus largement, les acteurs du patrimoine veillent à la conservation de la diversité et de l'authenticité de ce patrimoine, qui constituent les premiers enjeux de la patrimonialisation du monde (encadré 6.7).

---

1. Voir chapitre 1.

### Encadré 6.7 – Les défis de la conservation du patrimoine culturel dans des villes et paysages en mutation : l'exemple de l'Asie

Introduisant un colloque de l'ICOMOS<sup>1</sup>, Nishimura (2005) expliquait ainsi les dangers menaçant le patrimoine matériel et immatériel de l'Asie :

- Modes de vie modernes et les changements sociaux dans les activités des communautés : par exemple, dans le site du Patrimoine mondial de la vallée de Katmandu, le développement économique pousse à remplacer les maisons traditionnelles des commerçants par des immeubles à plusieurs étages en béton armé qui ne sont pas en harmonie avec la zone environnante ; autre exemple, les controverses sur la construction de tours d'habitation ou de bureaux, près de sites de du Patrimoine mondial d'habitation derrière comme le sanctuaire Byodo-in à Kyoto au Japon ou le palais du Potala à Lhassa, en Chine.
- Augmentation soudaine du tourisme : par exemple, la vieille ville de Lijiang, un site du Patrimoine mondial dans la province du Yunnan en Chine, recevait en 2000 environ 2.4 millions de touristes chinois et cent milles touristes internationaux, avec une augmentation annuelle de 30 %. Un changement structurel fondamental s'en est suivi « pour ce petit village qui, d'une tranquille bourgade habitée par une minorité, est devenu un centre de commerce animé submergé par un afflux d'habitants d'autres groupes ethniques majoritaires ».

Nishimura concluait : « Une transformation progressive du paysage est peut-être inévitable dans notre société moderne. Cependant, nous devons rester vigilants quant à la vitesse et à la direction que prend ce changement ».

Source : d'après Nishimura (2005).

Contrairement aux idées reçues qui évoquent l'érosion des cultures singulières et l'américanisation du monde, la diversité culturelle sort plutôt globalement gagnante de la mondialisation qui met en relation les différences pour aboutir, non pas à une uniformisation, mais à des hybridations (Vultur, 2005). C'est alors l'expression d'un processus de démocratie culturelle qui s'affirme progressivement, non exempt certes de difficultés, entre cultures des sociétés hégémoniques et non hégémoniques.

Le respect de l'authenticité s'inscrit dans la politique mondiale de développement durable préconisée par l'Unesco. Il passe par le souci d'une « conservation intégrée » du patrimoine architectural et urbanistique dans son contexte géographique,

1. Créé en 1965, l'*International Council on Monuments and Sites* (ICOMOS) est une organisation internationale non gouvernementale de professionnels, qui se consacre à la conservation et à la protection des monuments, des ensembles et des sites du patrimoine culturel dans le monde.

socio-économique et culturel et notamment par la préservation du patrimoine immatériel qui l'entoure – langues, dialectes, traditions orales, coutumes, artisanat, fêtes religieuses et populaires, marchés (Barthélémy, 2005) – la ville du Caire par exemple, prise dans les contradictions du tourisme de masse que ses monuments génèrent, réfléchit à cette problématique. Le marketing du patrimoine est souvent accusé de menacer cette authenticité dans un discours très idéologique dont on peut prendre le contre-pied.

**Encadré 6.8 – La critique du marketing :  
un déni de l'identité contemporaine du patrimoine**

Selon ses détracteurs, le marketing du patrimoine provoquerait pêle-mêle sa « marchandisation », sa « Disneyzation », « MacDonaldisation » ou même « McDisneyzation », néologismes péjoratifs, repris des célèbres travaux sociologiques de Bryman et Ritzer, pour dénoncer, dans le sillage de Baudrillard ou d'Eco, l'hyperréalité du patrimoine. Ce discours critique dresse un diagnostic sévère à l'encontre des nouvelles techniques de médiation, fustigeant la mystification à l'œuvre dans les mises en scène de l'authenticité, alibi d'une stratégie commerciale démagogique. Cette résistance idéologique se structure sur deux idées fortes : d'une part la désacralisation du patrimoine, de ses œuvres et de son projet culturel originel et d'autre part la critique de la culture de masse. Elle s'inscrit en cela dans la lignée des réflexions de Benjamin, puis surtout d'Adorno et Horkheimer, philosophes de l'École de Francfort, nostalgiques d'une expérience culturelle authentique libre de toute technique, qui dénonçaient « la déprivation de la culture » entraînée par l'industrie culturelle, mêlant culture et divertissement, en privilégiant la rationalité technique et la standardisation. Le développement du marketing du patrimoine marque en effet, sans doute, la transformation du patrimoine en industries culturelles, c'est-à-dire en lieux de production, autant que de reproduction, d'expériences culturelles. Le déplorer revient à nier l'identité contemporaine du patrimoine, effectivement préoccupé par la désacralisation de son identité traditionnelle, « bourgeoise » et élitiste, au profit de son accessibilité, de la prise en compte des nouveaux comportements de consommation culturelle et de son ancrage dans la société du XXI<sup>e</sup> siècle. Ne serait-il pas plutôt possible de s'en réjouir ?

Source : Bourgeon et Gombault (2007).

Comme l'explique Patin (2005), pour trouver l'équilibre entre protection et développement du territoire, les acteurs publics et privés du patrimoine utilisent différents moyens qui se sont diversifiés ces dernières années et offrent des résultats satisfaisants :

- moyens doctrinaux (ex. : les chartes de l'ICOMOS comme la charte révisée du tourisme en 1999, ou le code de déontologie des musées américains) ;

- moyens juridiques (inventaire, classement...);
- moyens techniques (mesures de protection contre les risques naturels et humains, gestion des flux touristiques, renforcement de la participation des populations locales... et marketing pour valoriser les sites).

### ► Des stratégies marketing locales

La mondialisation du marché du patrimoine a des conséquences directes sur les stratégies de l'offre qui tendent à devenir « locales ». Le concept de glocalisation, contraction des mots « globalisation » et « localisation », inventé par des sociologues<sup>1</sup> pour dire la nécessité de penser dans un cadre de référence global l'action locale, décrit de façon appropriée, la présence de stratégies à la fois globales et très localisées.

Même si le processus se développe d'une façon inégale et fragmentée, la patrimonialisation est globale au sens économique d'une convergence des marchés du patrimoine et du déploiement de l'ensemble d'une chaîne de création de valeur sur toute la planète. Les sites, monuments, musées dits « superstars » (Frey, 1998) sont de puissants vecteurs de ce mouvement d'intégration (encadré 6.9). À la différence du reste des offres culturelles nationales, leurs stratégies sont quasi industrielles rendues possibles par des investissements colossaux (Grand Louvre, rénovation du MOMA, nouveau musée de l'Acropole...). Ils sont depuis longtemps entrés dans une phase de mondialisation de leur attractivité du point de vue du public, au plus près des mouvements actuels du tourisme : par exemple l'arrivée des nouveaux publics issus des pays émergents, dits « BRIC » (Brésil, Russie, Inde, Chine), va encore considérablement faire croître leur fréquentation.

#### Encadré 6.9 – La stratégie marketing des musées et monuments superstars

Dans ses travaux, Frey (1998) qualifie de « superstar » les musées dont la réputation se construit autour de différents éléments stratégiques caractéristiques : l'offre d'une valeur artistique et/ou culturelle reconnue comme exceptionnelle et d'un intérêt architectural distinctif, l'attraction de visiteurs par millions, le statut de « must » pour les touristes, le développement d'une offre commerciale significative incluant un impact substantiel sur l'économie locale. Les musées qui réunissent ces caractéristiques sont peu nombreux mais dominant le monde muséal, par leur poids culturel et économique : c'est « l'effet superstar » théorisé par Rosen (1981), identifié dans différents domaines du champ culturel et applicable au patrimoine général. L'identité et la

1. Notamment Robertson qui théorisa le terme issu à l'origine des milieux d'affaires japonais.

réputation des musées et des monuments superstars se construisent dans une large interaction de l'offre et de la demande. Ils implémentent une stratégie de « super-offre », qui consiste, à partir et/ou en se dotant d'artefacts culturels exceptionnels reconnus et d'un intérêt architectural distinctif, à offrir une expérience riche et diverse à tous les segments de publics et à la valoriser économiquement et socialement de multiples façons. Les publics participent largement à la construction de cette stariation par leurs représentations, usages et comportements patrimoniaux. Ils consacrent les musées et les monuments superstars en s'y déplaçant en masse, comme une réponse à l'offre pléthorique issue de la patrimonialisation du monde. En simplifiant son choix, le statut de superstar attire un consommateur sous contraintes spatio-temporelles-budgétaires, mais en quête d'expériences. Les publics sont les premiers bénéficiaires de cette course à la réputation. L'offre s'enrichit et sa qualité ne cesse de s'améliorer. Le mouvement se propage partout et accompagne le développement des territoires : Amérique, Europe, Moyen-Orient, Asie, Australie, Afrique.

Sources : Gombault et Petr (2008).

Les sites, monuments et musées de plus petite taille s'inscrivent dans des politiques territoriales pensées à l'échelle locale mais qui peuvent être tout aussi performantes. Le positionnement repose alors sur les notions d'authenticité, de charme ou de niche. L'intense concurrence *de facto* de l'offre patrimoniale est alors vécue de façon très sensible. Par exemple, dans des régions très touristiques comme la Provence ou la Toscane qui sont des *musts*, en elles-mêmes, par la beauté et la richesse de leur patrimoine, on dénombre des centaines de sites, qui essaient avec diverses réussites, d'attirer les publics. Face à cette concurrence, des stratégies de « coopétition »<sup>1</sup>, se mettent en place ; parmi les nombreuses formes qu'elles prennent, citons le passeport Musées Suisses, détenu aujourd'hui par 1 million de personnes. Cette opération exemplaire crée une communauté tarifaire pour 400 musées adhérents grâce à des partenariats avec un réseau bancaire, les chemins de fer fédéraux, une agence de location de vacances (Savioz, 2006). Dans des régions moins touristiques, c'est la valorisation particulière d'un site qui peut créer une dynamique : cas du château de Sedan devenu le haut lieu touristique des Ardennes, après avoir bénéficié d'un ambitieux projet de restauration et d'aménagement qui lui fait loger aujourd'hui un musée, un auditorium, un hôtel 3 étoiles et même l'office de tourisme.

1. Néologisme né de la combinaison des mots « coopération » et « compétition », la coopétition désigne le fait que, dans un environnement complexe, les organisations peuvent être amenées à coopérer sur certains points tout en se concurrençant sur d'autres.

## Le marketing-mix des lieux de patrimoine

C'est premièrement autour des actions-produit que s'organise la valorisation de l'offre patrimoniale que les autres variables du mix, communication, distribution et prix, doivent ensuite accompagner.

### *Les actions-produit : valoriser l'offre patrimoniale*

La production d'expériences est la stratégie marketing principale des lieux de patrimoine pour rencontrer leurs publics. La qualité de l'expérience vécue par le visiteur est présentée dans la littérature comme le premier critère de mesure de leur succès (Anderson, 2004).

#### ► Les artefacts culturels au cœur de l'expérience

La source première de l'expérience offerte par les lieux de patrimoine aux visiteurs se situe traditionnellement dans l'aura des artefacts culturels qu'ils présentent, c'est-à-dire, telle que la définissait Benjamin (1939, 2005, p. 22), le caractère symbolique issu de l'unicité et de l'authenticité des œuvres. Pour préserver cette aura, les différents acteurs du patrimoine dont les sites mènent d'actives politiques<sup>1</sup> de conservation et de diffusion des artefacts culturels. L'expérience se structure ensuite par les formes de la rencontre entre cette aura et le visiteur. Pendant les deux premiers tiers du XX<sup>e</sup> siècle, les lieux de patrimoine ont laissé les visiteurs livrés à eux-mêmes, sans accompagner cette rencontre. Depuis les années 1970, ils se sont lancés dans une « orchestration proactive d'eux-mêmes » (Kotler, 2003), dont l'espace est le premier témoin.

#### ► Travailler sur l'espace

L'espace physique de l'offre a pris une nouvelle importance depuis les années 1960. Il n'est plus cet attribut de l'offre supplémentaire permettant de mieux apprécier un monument, un site ou les collections d'un musée, d'une galerie, mais la matérialisation de l'offre d'expériences du lieu, qui permet son accessibilité. Celle-ci se réalise à la fois par son environnement physique et par son architecture extérieure et intérieure.

---

1. Ces politiques du patrimoine en tant que telles ne sont pas présentées ici.

- *La nécessité d'un marketing intégré de la destination*

L'emplacement du site est le premier élément de l'offre spatiale de l'expérience de visite d'un lieu de patrimoine. Les sites interagissent de plus en plus avec leur environnement physique, proposant *de facto* une expérience couplée avec celle de la découverte du territoire dans lequel ils s'inscrivent – ville, région, pays – tout en apparaissant comme un marqueur de cette destination. Ainsi, comme l'explique Patin (2005), les routes, itinéraires et réseaux divers pouvant être définis comme des « suggestions de visite thématiques » se sont développées sur la base de leur fonction historique de rapprochement des sites qui partageaient une même vocation (routes de la Soie, Chemins de Saint-Jacques-de-Compostelle). Elles sont devenues un « produit d'appel » qui permet à la fois d'améliorer la communication et la distribution de sites particuliers et d'un patrimoine précis, en le rendant plus visible et plus accessible, mais aussi de favoriser une meilleure programmation. Un « marketing intégré de la destination » selon l'expression de Jansen-Verbeke (2000, p. 71) est donc nécessaire pour concevoir l'expérience, la segmenter, la positionner, et la promouvoir auprès de différents publics. L'auteur identifie plusieurs facteurs dont dépend la qualité de ce marketing expérientiel intégré : l'unicité de l'offre, la qualité de ses aménagements externes et internes, sa mise en réseaux, la maîtrise de ses capacités d'accueil et de développement. Le Château de Chenonceau par exemple, le plus visité des châteaux de la Loire avec 850 000 visiteurs par an, gère bien cette problématique souvent qualifiée dans la littérature patrimoniale de « mise en tourisme » et particulièrement aiguë pour la majorité des lieux de patrimoine ; par exemple les sites religieux (encadré 6.10).

#### Encadré 6.10 – Diversifier l'offre touristique d'un site religieux

Sept sites de pèlerinage en Europe (Altötting, Czestocowa, Fatima, Lorette, Lourdes, Saint-Jacques de Compostelle et Patmos), accueillant chaque année plus de 20 millions de visiteurs de 150 pays, se sont groupés dans le réseau Coesima afin de se doter d'instruments de gestion pour favoriser leur développement touristique en sortant d'une orientation exclusive vers l'activité de pèlerinage, sans mise en valeur de leur patrimoine. Par exemple, Lourdes s'est appuyée sur des études de clientèles et sur la concertation de l'ensemble des partenaires (villes, sanctuaires, offices de tourisme, prestataires...) pour diversifier son offre de tourisme religieux : développement d'une offre liturgique et touristique combinée pour l'avant et l'arrière-saison ; création d'événements ; renforcement de l'offre liturgique spécifique aux pèlerins d'un jour ; développement de packages touristiques spécifiques à destination des enfants, des familles, et des jeunes de 20-30 ans...

Source : d'après Tavares et Thomas (2007).

- *L'architecture du site, facteur majeur de l'expérience de visite*

L'architecture des sites fait partie intégrante de leur offre. Par son aura, elle fait d'eux des icônes culturelles, qui aident à établir ou à renforcer l'identité d'une ville ou d'un autre territoire sur une carte touristique. L'architecture des monuments par exemple joue aujourd'hui un rôle si important dans leur pouvoir d'attraction qu'elle finit par éclipser leurs fonctions et leur contenu de mémoire et d'histoire. Le « monument forme », vestige artistique qui s'impose par ses qualités exceptionnelles rencontre plus de succès que le « monument trace » (à fonction de témoignage) ou le « monument message » (à fonction de transmission), qui eux-mêmes tendent à fonctionner aujourd'hui comme des « monuments formes » (Debray, 1998). Ainsi les touristes se pressent-ils davantage à la Sainte Chapelle pour admirer le « joyau du gothique français », avec son « ensemble unique de quinze verrières et sa grande rose formant de véritables murs de lumière » plutôt que pour y voir les reliques qu'elle abrite, sa raison d'être originale (MacCannell, 2005, p. 21). Autre exemple, la consommation esthétique des bunkers du mur de l'Atlantique détourne leur commémoration : « objet de pèlerinages touristiques, on s'y rend avec un caméscope ou un appareil photo et on ramène de belles images de cette masse de béton noir qui s'inscrit dans le paysage » (Loyer, 1998, 182). Confirmant cette tendance, les lieux et galeries d'art investissent les monuments : la galerie londonienne *Riflemaker* a ouvert ses portes en mai 2004 à Soho dans la boutique d'un armurier dans laquelle tout a été conservé en l'état et qui lui a donné son nom (Morel, 2008). Cette évolution du sens des monuments à leur dimension esthétique et emblématique de leur architecture rejoint « l'ère architecturale » des musées (encadré 6.11), qui les pousse vers une contextualisation historique, en gommant les frontières entre les œuvres et/ou les objets et leur mode de présentation (Gervereau, 2006, 38 et 42).

#### Encadré 6.11 – L'ère architecturale des musées

C'est après la Seconde Guerre mondiale que les musées occidentaux se libèrent de l'architecture classique « d'espaces sanctuaires » conservant « des reliques », tant critiquées, entre autres par Paul Valéry, pour promouvoir des formes libres liées au projet spécifique de chaque musée pour mettre en valeur ses collections comme un élément central de la révolution stratégique et organisationnelle qu'ils connaissent. Cette évolution étonnante commence en 1959 avec le bâtiment du musée Guggenheim de Frank Lloyd Wright à New York et se confirme en 1977 avec le centre Georges Pompidou à Paris, de Renzo Piano et Richard Rogers. Les deux musées sont considérés comme les actes fondateurs de cette nouvelle fonction architecturale des musées, résolument postmoderne, d'*exciting mass médium*, attirant les visiteurs avec des créations

esthétiques extraordinaires. En 1977, Baudrillard dénonce « l'effet Beaubourg » et plus tard les musées américains, comme des lieux de simulacre cachant le réel. Ils sont en fait devenus des lieux de production d'expériences. Chaque pays, chaque ville, même modeste, voulant cette « cathédrale de son temps » et les « starchitects » y trouvant un terrain d'expression privilégié, le mouvement va se poursuivre partout dans le monde, avec de multiples constructions ou de rénovations : la pyramide du Grand Louvre de Pei, le musée juif de Libeskind à Berlin, la Pinacothèque d'art moderne de Braunschweig à Munich, la Tate Modern d'Herzog et De Meuron à Londres, le nouveau MOMA de Taniguchi à New York, le « musée passerelle » du quai Branly de Jean Nouvel... Et le mouvement n'est pas fini, comme en témoignent les nombreux projets en cours. Pour faciliter l'accessibilité (physique, mais aussi sociale et intellectuelle) du musée, l'architecture doit rencontrer son projet culturel, par exemple la façade de « moucharabieh typographique » du musée Champollion et des Écritures de la petite cité médiévale de Figeac ou la conception futuriste du musée des Confluences de Lyon visant à confronter les savoirs scientifiques au fonctionnement de nos sociétés.

L'architecture contemporaine du musée matérialise l'expérience de visite qu'il offre à ses publics par la traduction spatiale de son identité, tout en étant une source de valeur culturelle en elle-même, qui contribue fortement à l'attractivité et à la réputation du musée. Le Guggenheim de Bilbao, musée-monument conçu par Frank Gehry, qui a fêté en 2008 ses dix ans de succès, constitue l'archétype de cette architecture-chef d'œuvre proposant une expérience attractive pour les visiteurs, ayant apporté une nouvelle image à la ville de Bilbao source d'une régénération urbaine et renforcé la marque multinationale Guggenheim.

Source : Gombault et Petr (2008)

L'architecture intérieure, la muséographie et la scénographie, tiennent une place importante dans l'architecture générale du site. Fortement médiateurs de l'expérience, ils ne doivent plus être autoréférentiels, c'est-à-dire générés par un ordre préalable reconnu des objets et des savoirs, mais intégrer davantage, voire totalement un discours propre et des objectifs de communication avec les visiteurs (Davallon, 1995). Les parcours et les expositions permanentes comme temporaires doivent être idéalement conçus comme des environnements hyper-médiatiques, réunissant plusieurs points de vue sur un sujet traité dont celui du visiteur. Dans cette perspective, une muséographie spécifiquement expérientielle, dite « immersive », s'est développée remettant en cause les principes didactiques jouant sur l'objectivation (Montpetit, 1995, Belaën, 2003)<sup>1</sup>.

1. Voir Chapitre 3.

### ► Animer l'expérience par de multiples services

#### • *Les aides à la visite*

Au-delà de la présentation des artefacts culturels (expositions, parcours, signalétique...), le secteur du patrimoine s'est pourvu, depuis les années 1970, d'autres aides à la visite : personnel d'accueil, visites guidées ou audioguidées, centres d'interprétation, ateliers pédagogiques, médiathèques, espaces multimédias et divers dispositifs sophistiqués d'*edutainment*... Cet accompagnement de la visite structure le récit et l'histoire qui se noue autour du site lui-même et de son offre : il participe largement à sa narration et, en cela, à la production de l'expérience (Goulding, 2000 ; Carù et Cova, 2006).

Pourtant, cette offre de services est insuffisante et/ou mal maîtrisée dans de nombreux sites, par manque de moyens financiers mais aussi bien souvent par manque de personnel compétent en la matière, voire par résistance idéologique de la culture de l'organisation.

Citons quelques observations simples issues de l'expérience de visiteurs-mystères :

- tel musée des beaux-arts d'une ville touristique qui ne se résout toujours pas à proposer des cartels ou des audioguides en anglais pour ses expositions d'été ;
- tel autre récemment rénové où le parcours labyrinthique proposé vous fait passer plus de temps à étudier le plan, qu'à regarder les œuvres ;
- telle exposition absconde ou rien ni personne ne vous tient la main sur le fil du savoir ni sur celui de l'émotion ;
- tel monument au personnel d'accueil tellement glacial que franchir le hall d'entrée pour entreprendre la visite est une gageure ;
- telle visite guidée d'un château où les enfants de moins de 8 ans sont interdits (« comme les animaux, afin de préserver le prestige du produit » !), etc.

À l'inverse, quelques sites excellent en la matière : à l'étranger les sites du Québec sont des modèles de médiation – Musée de la Civilisation à Québec, Pointe-à-Cailière, musée d'archéologie et d'histoire de Montréal... Les sites américains et australiens et anglais sont les champions de l'*edutainment*, et notamment de la « nostalgie récréative » : tels des kaléidoscopes, ils « romancent le passé » par la sélection et la présentation d'artefacts culturels esthétiques, scientifiques et historiques (Goulding, 1999) ; en France citons en autres, le marketing des sites gérés par la société Culturespaces (encadré 6.12).

### Encadré 6.12 – Aides à la visite : les bonnes pratiques de Cultureespaces

La société privée Cultureespaces gère pour le compte d'institutions publiques et de collectivités une dizaine de sites en France. Son marketing se focalise sur la qualité de l'expérience pour les visiteurs : unicité, accessibilité, émotions, services.

#### *La charte d'accueil*

La philosophie : plus qu'une visite, des moments de plaisir...

- Accueillir 7 jours sur 7 avec le sourire.
- Proposer une découverte vivante et enrichissante.
- Mettre à disposition des supports modernes d'informations en plusieurs langues.
- Offrir aux enfants une visite adaptée pour apprendre en s'amusant.
- Organiser régulièrement des animations ou des expositions.
- Fournir des informations complètes tout au long de la visite.
- Présenter des espaces et des jardins bien entretenus.
- Veiller à la sécurité et au confort des visiteurs.
- Être à l'écoute, avec un personnel attentif et disponible.
- Prendre en compte les remarques laissées dans le livre d'or ou le questionnaire de satisfaction.

#### *Exemples d'aides à la visite*

Chaque site offre une série d'aides à la visite dont des exemples sont donnés ici :

- Des visites audioguidées : A Waterloo, La *Battlefield Tour* (une découverte de l'ensemble du Champ de bataille par les chemins historiques à bord d'un camion tout terrain sonorisé).
- Des films : Aux Arènes de Nîmes, Maison Carré, Tour Magne, film historique en 3D sur écran géant racontant les « héros de Nîmes ».
- Des espaces multimédias : à la Cité de l'automobile à Mulhouse, la halle des moteurs.
- Des animations :
  - pour tous : jeux d'eau musicaux toutes les 10 minutes le jardin à la française Villa et les Jardins Ephrussi de Rothschild à Saint-Jean-Cap-Ferrat ;
  - pour les adultes : tir à la catapulte avec machines de sièges en fonctionnement témoignant des tactiques militaires médiévales au Château des Baux de Provence ;
  - pour les enfants : livret-jeux gratuit pour les enfants de 7 à 12 ans, chasse aux énigmes, dans tous les sites, la petite gare des enfants (un espace de jeux sur le thème du train) à la Cité du train à Mulhouse ;
  - pour les familles : Family Fun Program (ateliers créatifs en famille, livrets de découverte pour les enfants) au Musée Jacquemart-André à Paris.

- Des ateliers et kit pédagogique à destination des scolaires : au Théâtre antique d'Orange & Musée d'Art et d'Histoire, différentes formules pédagogiques sont proposées avec scénettes interactives (comédie, tragédie, mime, pantomime), ateliers (fibule, écriture, forge), etc.
- Des animations gastronomiques : les goûters du musée Jacquemart-André (visite contée, coloriage, pêche à la ligne...), Dégustation de spécialités belges dans un décor historique restaurant « Au bivouac de l'Empereur » à Waterloo.

Source : d'après « Cultureespaces. Des monuments et musées exceptionnels », Brochure professionnelle 2008.

• *L'offre d'autres productions artistiques et culturelles*

La production de l'expérience patrimoniale intègre de plus en plus la mise en scène d'autres expressions artistiques et/ou culturelles, comme le spectacle vivant, la littérature et les industries créatives en général (mode, gastronomie, paysagisme, etc.), à la fois produits d'appel et formes d'aide à la visite. L'accueil de festivals et de méga-événements du même type dans les sites patrimoniaux constitue la forme la plus fréquente de cette valorisation de l'offre. Peuvent ainsi être éclairés une région (l'exposition internationale Saragosse 2008), une ville (le festival des musiques sacrées de Fès), un site en particulier (Les chorégies d'Orange dans son théâtre antique), un ensemble de sites (Festival des Grands Crus Musicaux dans les châteaux prestigieux du Bordelais). Ces « *packages* de valeur » dites aussi « offres combinées » peuvent être si forts qu'ils deviennent le principal vecteur de médiation du patrimoine : par exemple le festival de Marciac et ses 200 000 visiteurs ou comment les grands noms du jazz font découvrir le Gers... Ils peuvent aussi prendre un caractère permanent comme le définit en France le label « Centres Culturels de Rencontres » qui met en œuvre un projet de production intellectuelle et artistique dans un monument historique réhabilité ayant une capacité d'accueil et de service : par exemple l'Abbaye de Fontevraud, l'Abbaye-aux-Dames de Saintes, l'Abbatiale d'Ambronnay sont ainsi devenus des lieux de création et de diffusion musicale. Enfin, un site peut être fondamentalement revalorisé par une autre offre culturelle, comme les friches industrielles, par exemple la Belle de Mai à Marseille devenue dans les années 1990 un lieu de production et de diffusion artistique pluridisciplinaire, ou comme d'autres monuments, par exemple l'ancien palais de justice de Nantes en cours de transformation en un hôtel haut de gamme incluant un espace dédié à la création artistique contemporaine.

D'autres formes plus légères de *packages* de valeur sont fréquentes : expositions d'art contemporain (comme dans les monuments nationaux, par exemple au

château d’Oiron, ou en 2008 l’événement Jeff Koons au château de Versailles), résidence d’artistes (comme le centre de créations des arts de la piste qui accueille jongleurs, acrobates et autres circassiens dans le magnifique parc du Château Nexon dans le Limousin), lectures, concerts (comme le programme estival *Jazz in the Sculpture Garden* du *Baltimore Museum of Art*), théâtre, danse, films, et autres performances. Outre la programmation de son auditorium, le musée du Louvre organise ainsi des nocturnes destinées à voir « Le Louvre autrement » : entre autres, début 2007, les danseurs du Conservatoire de Paris ont improvisé devant les peintures françaises du XVIII<sup>e</sup> siècle, créant un dialogue singulier avec les toiles, pour le plus grand plaisir des visiteurs-spectateurs.

- *L’offre d’une expérience virtuelle*

Les technologies multimédias proposent une nouvelle forme de rencontre : la virtualisation de l’expérience qui favorise l’implication des publics. Vidal (1999) montre comment cette offre multimédia, souvent adaptée des médiations préexistantes – images de chef-d’œuvre, illustrations de recherches scientifiques, textes issus de panneaux d’expositions, CD, DVD, sites web « vitrines » ou plus interactifs – contribue à mettre en valeur les musées, en partant de leurs collections et expositions et comment elle participe potentiellement à l’évolution de leurs relations avec les publics, en les personnalisant. Elle permet à ses visiteurs de devenir hyperacteurs, à distance et en relation avec une interface informatique, et de manipuler les données de façon moins solennelle et plus ludique que dans le site réel : connaissances, matériaux – examen d’une œuvre au rayon X – accès aux coulisses, etc. Les dispositifs ne se limitent pas à la préparation ou au complément de visites réelles ou bien à une simple diversification des moyens de diffusion culturelle. Ils permettent également aux visiteurs de communiquer facilement et de façon plus égalitaire avec le musée, en tant que citoyens et clients, pour coopérer ou débattre avec lui, par des forums par exemple. Enfin, les technologies numériques de l’information et de la communication, interviennent directement dans la valorisation des collections immatérielles : archives et documents, images, sons, musique, récits de vie et témoignages oraux. C’est une perspective d’avenir pour le patrimoine, encore sous-exploitée dans la plupart des sites autres que les médiathèques naturellement pionnières en la matière.

- *Les services commerciaux périphériques*

Les services commerciaux périphériques<sup>1</sup>, que les lieux de patrimoine développent, permettent d’offrir une « expérience totale » (Frey, 1998), c’est-à-dire déclinée

---

1. Voir chapitre 2.

sur tous les segments de l'offre, à leurs visiteurs. En particulier, le marketing de l'expérience patrimoniale s'appuie de plus en plus sur les produits culturels dérivés, c'est-à-dire des objets et d'activités connexes à la visite, dont le marché se structure et se professionnalise depuis quelques années<sup>1</sup>. Les ventes de cartes postales, d'affiches, de catalogues, de boissons et de sandwiches continuent à dégager des recettes. Mais les visiteurs cherchent de plus en plus à acheter des objets porteurs de sens, en rapport avec le lieu qu'ils ont visité. Ayant repéré cette tendance, de nombreux responsables de sites cherchent à diversifier l'offre de leurs boutiques (encadré 6.13) afin de proposer des objets vraiment créatifs et inspirés par une collection ou un patrimoine, et non pas seulement la reproduction d'une œuvre ou un objet interprétant une œuvre ou un patrimoine. La gastronomie, les arômes, la musique, les jardins, les styles de vie... sont entrés dans l'univers patrimonial en étant moins considérés comme une forme d'exploitation mercantile des œuvres d'art.

### Encadré 6.13 – La boutique, médium de l'expérience culturelle

Une recherche de Kent (2007), menée en Grande-Bretagne et notamment à l'*Imperial War Museum* de Londres, montre que la boutique de musée est devenue une destination en soi, qui offre une expérience très libre et démocratique de l'environnement culturel dans lequel le visiteur est immergé. Cette expérience contraste avec celle plus formalisée qui est offerte par le musée et la complète utilement. Gautier (2003), qui a étudié les librairies de musée en France, observe qu'elles deviennent autant un médium qu'un commerce, une caisse de résonance de leur visite pour les publics. L'immersion dans la visite entraîne chez le visiteur un besoin d'appropriation de l'expérience vécue que va satisfaire l'achat d'un objet culturel, lui permettant de revivre l'expérience. Elle va même parfois lui permettre de la vivre tout court comme pour ces visiteurs qui n'aiment pas voir l'exposition mais qui achètent le catalogue ! La dimension expérientielle des services périphériques est désormais pensée dès l'initiation du projet de valorisation d'un lieu (rénovation, création, etc.). Par exemple, en 2003, Glen Lowry, le directeur du MOMA justifie ainsi, dans un article du *New York Times*, les 5 nouveaux restaurants issus de la rénovation du musée : « Plus la nourriture est bonne, plus l'expérience du musée est intense ».

1. Comme l'indique Joëlle Marty, présidente de l'association de « Museum & Industries », une association internationale de professionnels des produits dérivés et des boutiques de musée (Dyckmans, 2003).

Mottner (2007) propose, à partir de l'étude de différents cas dont la *Colonial Williamsburg Fondation* en Virginie, un petit outil pour mesurer l'efficacité d'une boutique d'un lieu de patrimoine pour améliorer l'expérience de visite (voir encadré 6.14).

**Encadré 6.14 – Comment mesurer l'efficacité d'une boutique d'un site patrimonial à améliorer l'expérience de visite ?**

7 affirmations que devraient pouvoir avancer vos visiteurs :

- 1) Les produits de la boutique m'ont aidé à mieux comprendre ma visite.
- 2) La boutique a communiqué sur l'objet de ma visite.
- 3) Les prix de la boutique reflétaient la qualité des produits.
- 4) La boutique était près du lieu de ma visite.
- 5) Quand j'ai acheté quelque chose dans la boutique, j'ai eu l'impression que j'emportais avec moi un morceau de ma visite.
- 6) Le personnel de la boutique m'a aidé à me rappeler ma visite.
- 7) Les produits vendus m'ont aidé à me rappeler des artefacts que j'ai vus pendant ma visite.
- 8) La boutique m'a semblé bien organisée (pas d'attente, pas de problème de transaction...).

Source : adapté de Mottner (2007).

*Les autres variables du marketing-mix, au service de la valorisation de l'offre patrimoniale*

Les actions de communication, de distribution et de prix concourent en aval à cette valorisation de l'offre.

► **Communiquer pour attirer**

Outre ses autres fonctions classiques d'information et d'éducation, il n'est pas inutile de rappeler ce qui ne semble pas toujours évident aux responsables de sites : la communication doit aussi servir à donner envie de venir aux publics. Parmi les outils utilisés, les relations presse et la production d'événements sont courantes. La publicité est souvent sous-exploitée alors qu'elle s'avère indispensable comme le montrent le succès des Journées du patrimoine ou des sites qui l'utilisent fortement au Canada ou aux États-Unis. Comparé aux industries culturelles, le e-marketing est balbutiant mais prometteur : citons l'exemple de la newsletter du musée du Quai Branly. L'objectif premier de la communication est

d'augmenter et/ou de diversifier la fréquentation ; ci-dessous le cas classique du déficit de communication d'un site, passé l'effet « lune de miel » de son ouverture (encadré 6.15).

En second lieu, la communication sert à établir, maintenir et développer une relation avec les différents publics. Par exemple la *National Gallery of Victoria*, le musée le plus visité d'Australie avec 1,1 million de visiteurs par an, soigne particulièrement les outils<sup>1</sup> ciblant ses partenaires : affiches, plaquettes, site internet, rapport d'activité... La communication institutionnelle s'avère ainsi particulièrement importante à destination des différents financeurs de l'organisation.

#### Encadré 6.15 – Nouveau musée, nouveau public : la communication pour augmenter un taux de visite

Ouvert depuis le 7 septembre 2001, le Laténium <http://www.latenium.ch/>, parc et musée d'archéologie de Neuchâtel est le plus grand musée d'archéologie de Suisse, très attractif avec sa situation au pied de la chaîne du Jura et au bord du lac de Neuchâtel, un parc de 3 hectares où se succèdent jeux, reconstitutions de constructions archéologiques et de paysages, des collections réunissant des objets exceptionnels de la région ; une architecture et une scénographie innovantes attirant un large public ; des textes bilingues (français/allemand). Pourtant en 2006, le musée fait le constat d'une diminution progressive des visites (de 41 000 en 2002 à 36 500 en 2006) depuis son ouverture, imputable à la disparition de l'effet « nouveau musée », un manque de dynamisme et une promotion insuffisante de son image faute de moyens financiers et humains. Plusieurs pistes d'actions de communication sont avancées :

- Trouver une figure emblématique de ses collections et de son identité, une marque : les lacustres par exemple. Le Laténium, plus grand musée lacustre !
- Promouvoir cette nouvelle identité à travers divers moyens qui toucheront la Suisse entière (offres touristiques des chemins de fer fédéraux donnant une visibilité dans plus de 200 gares et villes de Suisse).
- Pour le public local : intensifier les relations avec les écoles, monter des événements captivants en utilisant sa situation au bord du lac et son parc qui le différencient des autres musées, rappeler l'existence du musée par des publicités radiophoniques et/ou des affichages aux arrêts de bus de la ligne qui mène au Laténium, ou encore rendre très présentes les fouilles en cours par une webcam diffusant des images au musée.
- Pourvoir le financement de ce plan d'action en convaincant les parties prenantes de leur intérêt.

Source : d'après Marie-Isabelle Cattin, Office et Musée d'Archéologie de Neuchâtel, Laténium.

1. Voir cahier central.

### ► Maîtriser les réseaux physiques et virtuels de la distribution

La stratégie majeure et centrale de distribution des lieux d'art et de patrimoine, dite de type *pull*, consiste à attirer le public dans ces lieux, par différentes tactiques :

- D'abord par la nature de l'offre elle-même, par sa communication en général (campagnes de notoriété) et particulièrement par une promotion d'image du site lui-même, de sa destination<sup>1</sup>, de ses aménagements et de sa communication visuelle d'ensemble, en somme l'incarnation en 3D de sa marque. Par exemple, Morel (dans Morel et Jyrämä, 2008) explique comment les galeries d'art contemporain de Londres se sont délocalisées à l'est (*Hoxton square*, puis *Hackney*, *Bethnal Green*), profitant de loyers moins élevés tout en jouant sur un environnement spatial de friches industrielles, en cohérence avec leur architecture minimaliste (comme celle de la galerie *White Cube*). Marque de leur image alternative et de l'authenticité de leur démarche, cette nouvelle localisation leur a amené la clientèle *gentry* de ces quartiers qui comptent désormais pléthore d'agences média, bureaux d'architecte, et boutiques à la mode, que ces galeries ont elles-mêmes contribué à créer.
- Ensuite par différents services facilitant l'accès à ce lieu en fonction des caractéristiques, des besoins et des contraintes des différents publics : transports, signalétique, parking, prévente de billets, horaires d'ouverture, événements, e-marketing... Les grands sites excentrés (Mont Saint-Michel, Pont du Gard...) sont familiers de cette problématique.
- Enfin, pour certains sites qui l'ont inscrit dans leurs missions, par un travail proactif d'accessibilité de l'offre à des publics non familiers de la visite, et/ou défavorisés. Cette accessibilité ne peut être atteinte que par la mise en œuvre d'une politique particulière qui requiert bien davantage qu'une gratuité de l'entrée, action inefficace si elle n'est pas accompagnée. Un développement des publics requiert à la fois une approche ciblée des groupes (ou des communautés) à partir de leurs caractéristiques sociales particulières (ethniques, culturelle, géographiques, démographiques, financières, etc.) et une approche ciblée des individus dans ces groupes, sachant que l'étude monolithique d'un groupe n'est pas toujours la meilleure façon d'attirer plus de visiteurs au musée. Le musée va pouvoir attirer ces publics en établissant une relation active avec eux.

1. Voir le paragraphe ci-avant sur la nécessité d'un marketing intégré de destination.

Par exemple le *Science Museum*, avant qu'il ne soit gratuit en 2001, était sans doute alors le musée le plus accessible de Londres, tout en étant un des plus chers (Jackson, 1999). Poursuivant plusieurs objectifs d'accessibilité – augmenter le nombre des visiteurs, élargir et diversifier la fréquentation, augmenter l'accessibilité intellectuelle, augmenter l'accessibilité physique – le musée s'appuyait sur une segmentation fine de la population par critères démographiques (socio-économiques et culturels) et psycho-graphiques (traits personnels relatifs au fait d'aller au musée ou non)<sup>1</sup> pour travailler à sa programmation en général, au planning de ses expositions et pour proposer des actions particulières à des enfants défavorisés, des parents non-visiteurs ou encore des femmes peu intéressées par les sciences. Chaque équipe d'exposition avait un *audience advocate* (littéralement avocat des publics) dont le rôle était d'assurer que l'équipe prenait bien en considération les besoins, les capacités et les intérêts des publics ciblés.

Les lieux de patrimoine étendent leurs accès par d'autres stratégies de distribution de type *push*, visant à pousser les produits vers les clients en utilisant différentes tactiques : partenariats avec des prescripteurs (tour-opérateurs, offices de tourisme, billetterie événementielle, e-commerce), partenariats avec d'autres institutions (prêts d'œuvres, produits itinérants comme les expositions, films, conférences, réseaux d'institution, stratégies d'alliances internationales, comme l'exceptionnel Louvre Abu Dhabi...), branches (Tate, Guggenheim...), boutiques situées *extra muros* (celle du MOMA à Soho), etc. Ces stratégies permettent souvent un changement de publics, notamment un rajeunissement ou une diversification de ceux-ci, une optimisation des coûts par un amortissement élargi et la possibilité pour chaque lieu de bénéficier d'artefacts culturels porteurs d'événements (Courvoisier et Courvoisier, 2007).

### ► Définir des stratégies de prix

Pris dans le cercle vicieux de l'inflation des coûts pour survivre ou croître, l'équilibre économique des lieux de patrimoine est le plus souvent difficile à atteindre, et au mieux fragile<sup>2</sup>. En conséquence et à raison, les lieux de patrimoine mettent

1. Les catégories considérées étaient l'âge, le genre, le groupe socio-économique, les obstacles physiques et autres à l'accès, le *background* ethnique, le niveau d'éducation, la première langue, le lieu de résidence, le passé de visite du musée ; le passé de visite des musées et des galeries en général ; les motifs de la visite (l'éducation antérieure, l'auto-éducation, l'éducation des enfants, le divertissement).

2. Selon Greffe (2003), il est difficile pour un monument recevant moins de 100 000 entrées par an d'atteindre le seuil de rentabilité.

désormais en œuvre, à des degrés divers, de véritables stratégies de prix, plus ou moins sophistiquées, destinées à assurer tout ou partie (s'ils sont subventionnés<sup>1</sup>) de leur autofinancement tout en leur permettant d'atteindre leurs objectifs de fréquentation en termes de volume et d'accessibilité. (Gombault, 2002). Ces stratégies de prix se traduisent par la multiplication des actions-prix (fixées suivant différentes méthodes<sup>2</sup>) et leur intégration croissante dans la stratégie générale du site :

- prix de l'offre centrale : entrée sur le site, payante ou gratuite. Quand elle est payante, diverses actions sont courantes : discrimination des prix, offres combinées (en interne, avec d'autres sites, avec le territoire...), adhésions... Les prix de ces actions tendant à augmenter régulièrement.
- prix de l'offre périphérique : accès aux expositions temporaires non incluses dans l'offre centrale ; services culturels (visites guidées, conférences, ateliers pédagogiques...), produits d'autres équipements culturels du site (auditorium, cinéma, médiathèque...), produits dérivés, restaurants, services divers, droits d'image, location d'espaces, circulation ou location d'expositions, *sponsorship* (terme générique regroupant mécénat et parrainage), autres partenariats (avec les tour-opérateurs par exemple)...

Quatre configurations génériques de stratégies de prix peuvent être identifiées aujourd'hui pour les musées et les monuments (tableau 6.3).

Comme le montre ce tableau, la gratuité, permanente, ponctuelle (événementielle, temporaire...), catégorielle, est une action-prix particulière de l'offre centrale, qui fait partie intégrante des stratégies de prix des sites, pour des raisons initialement idéologiques, la gratuité étant associée à l'identité originelle des musées et des monuments de mise à la disposition de tous d'un patrimoine collectif. Mais à l'encontre d'une idée reçue, et comme l'ont montré de nombreuses études<sup>3</sup>, pour les publics la gratuité est secondaire dans la construction et la réalisation d'un projet de visite ; la clé d'entrée de la fréquentation des musées, résidant avant tout dans l'implication des personnes dans cette activité. En fait, seule une politique d'accompagnement actif de cette mesure, visant à en faire un outil d'implication dans la visite pour les publics, peut produire des résultats.

---

1. Les subventions publiques elles-mêmes, étant de plus en plus issues d'une négociation contractuelle avec les tutelles, peuvent être vues comme un prix sanctionnant une valeur d'échange. Les modalités du financement public du patrimoine ne sont pas développées ici.

2. Voir détails Gombault (2002).

3. Pour la France, voir l'étude réalisée par Gombault *et alii.* (2006).

Tableau 6.3 – Quatre configurations génériques de stratégies de prix dans les musées et les monuments aujourd’hui (Gombault, 2002, 2006b)

	Offre centrale payante, incluant souvent des actions de gratuité	Offre centrale gratuite (ou contribution volontaire)
Offre périphérique développée payante	<p><b>Configuration 1</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Autofinancement moyen à élevé</li> <li>• Intégration moyenne à élevée entre les décisions de prix de l’offre centrale et celles de l’offre périphérique</li> <li>• Apprentissage du rôle stratégique du prix moyen à élevé</li> </ul> <p><i>Exemples</i> Grands monuments/musées publics (Louvre, Versailles, <i>Royal Ontario Museum</i>) ou privés (Tour Eiffel, Vatican, MOMA) Moyens et petits musées privés dynamiques (Pointe-à-Callière, Château Ramezay).</p>	<p><b>Configuration 2</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Autofinancement moyen à élevé</li> <li>• Intégration moyenne à élevée entre les décisions de prix de l’offre centrale et celles de l’offre périphérique</li> <li>• Apprentissage du rôle stratégique du prix moyen à élevé.</li> </ul> <p><i>Exemples</i> Grands musées nationaux anglais (tous), australiens (<i>National Gallery of Victoria</i>) américains (<i>Smithsonian</i>), ou privés (<i>J. Paul Getty Museum</i>) Grands et moyens monuments publics et privés (grands sites religieux comme Lourdes)</p>
Offre périphérique limitée payante	<p><b>Configuration 3</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Autofinancement faible à moyen</li> <li>• Intégration faible à moyenne entre les décisions de prix de l’offre centrale et celles de l’offre périphérique</li> <li>• Apprentissage du rôle stratégique du prix faible à moyen</li> </ul> <p><i>Exemples</i> Moyens et petits musées/monuments publics (la plupart des musées européens comme le Musée archéologique de Bologne) ou privés (<i>Bata Shoe Museum</i>, Fondation Tàpies)</p>	<p><b>Configuration 4</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Autofinancement faible</li> <li>• Intégration nulle à faible entre les décisions de prix de l’offre centrale et celles de l’offre périphérique</li> <li>• Apprentissage du rôle stratégique du prix faible sauf si la gratuité est choisie de manière endogène (<i>Coventry Transport Museum</i>)</li> </ul> <p><i>Exemples</i> Moyens et petits monuments/musées publics, voire privés, si totalement financés par des fonds publics et/ou privés</p>

Pour autant, la mesure de gratuité n'est pas neutre : elle dispose d'un pouvoir métamorphique sur la pratique de visite de musées, qui s'exerce de trois façons différentes qu'illustre bien le succès des journées du patrimoine :

- d'abord, elle permet de faire penser aux musées ; elle a clairement un effet promotionnel, surtout si elle est bien communiquée ;
- ensuite, elle améliore l'accessibilité symbolique et/ou pécuniaire des sites de certains segments de visiteurs, intéressés par le site, dotés d'un capital culturel élevé mais ayant de faibles revenus (étudiants, retraités et chômeurs des professions intellectuelles, etc.) ;
- enfin, pour certains visiteurs également, elle change le processus de décision de visite qui apparaît plus simple, moins coûteux, basé sur l'essai et une dimension expérimentielle, et en cela, elle lève des barrières psychosociales, qui sont celles qui limitent réellement l'accès au musée.

## Conclusion

Le marketing permet de valoriser le patrimoine auprès de son environnement et ainsi de le faire vivre. Il souligne sa pertinence et son intérêt pour les publics, développe son attractivité en même temps que ses ressources. Utilisé à bon escient, c'est-à-dire au service des missions définies par le site, il ne constitue pas un danger, comme on peut encore l'entendre ou le lire en France, mais bien un atout. Chaque site devrait définir et mettre en œuvre une stratégie marketing pour mener à bien ses projets. Comme le disait un professionnel du patrimoine canadien, évoquant la richesse de notre patrimoine : « En France, vous avez de l'or sous vos pieds, mais vous ne savez pas bien le ramasser. Nous, on a moins que vous, mais on le valorise mieux. » Si la France a beaucoup progressé ces dix dernières années en la matière – tourisme culturel, étude des publics, mécénat, stratégies de prix... – un formidable apprentissage du marketing patrimonial reste encore à accomplir.

## CHAPITRE 7

---

# Le marketing des industries culturelles : films, livres et disques

*Par Stéphane Debenedetti*

### Introduction

L'industrie culturelle se caractérise par son extraordinaire diversité formelle, se traduisant par la « superposition permanente de modèles économiques différents », y compris « à l'intérieur de chaque secteur des industries de la culture qui, à partir de principes économiques partagés, s'organise en autant de sous-marchés »<sup>1</sup>. De fait, lorsqu'on évoque l'industrie culturelle, on considère tout contenu symbolique, soumis au droit de la propriété intellectuelle, dont le support est reproduit industriellement, à savoir le film, le livre, la musique enregistrée, mais aussi la presse, la télévision, les jeux vidéo, les logiciels... S'il existe quelques principes communs entre ces secteurs sur le plan du fonctionnement managérial, chaque industrie affiche toutefois des spécificités économiques, historiques, techniques et culturelles qui la distinguent des autres. En outre, au sein d'une *même* industrie se rencontre une diversité organisationnelle fondamentale

---

1. Interview de Pierre-Jean Benghozi : [http://www.planetagora.org/theme3\\_suj6\\_note.html](http://www.planetagora.org/theme3_suj6_note.html)

en termes de taille (des gigantesques multinationales intégrées et diversifiées jusqu'aux petites structures artisanales et locales), de cultures organisationnelles (marchande, associative, militante, artistique...) et de métiers (production, distribution ou diffusion, vente).

Cette remarquable diversité des entreprises culturelles rend toute tentative de synthèse sur le « marketing de l'industrie culturelle » plus que périlleuse. Ce chapitre fait pourtant le pari de relever le défi de la synthèse moyennant un travail de recentrage du domaine d'analyse sur :

- les industries du modèle « éditorial » (Miège, 1989), c'est-à-dire les industries dont le modèle économique est caractérisé par le rôle central de l'éditeur et par la vente, *via* un distributeur, de produits uniques dont proviennent les recettes<sup>1</sup>. On s'intéressera ici en premier lieu aux industries les plus anciennes répondant à ce modèle : le film, le disque et le livre ;
- le marketing B to C (*Business to Consumer*), au détriment de l'analyse des pratiques de marketing B to B (*Business to Business*) basées en grande partie sur la gestion de relations publiques au sein de réseaux relationnels (sélection des projets et des talents, négociations commerciales entre producteurs et intermédiaires de distribution, ou entre un distributeur et un vendeur, etc.) et relevant d'une approche assez éloignée des principes du marketing axé sur le consommateur final ;
- les filières amont (production/distribution) de l'industrie. Dans ce chapitre, on adoptera essentiellement le point de vue du producteur-distributeur (ou du distributeur seul), en charge du marketing du produit culturel envers le « grand public ». Le marketing du point de vente ou du lieu de diffusion des produits culturels (librairies, disquaires, grandes surfaces, sites de vente en ligne, salles de cinéma, etc.) ne sera donc pas étudié en détail ici, relevant de pratiques commerciales spécifiques à la vente.

Ce chapitre s'appuie sur la littérature économique et managériale, mais aussi, en grande partie, sur des statistiques et des exemples concrets tirés des pratiques des entreprises. Il s'organise en deux parties, débutant par une analyse des grandes options de la stratégie marketing des *majors* et des indépendants du film, du livre

---

1. Ce modèle éditorial s'oppose au modèle dit de « flot », correspondant entre autres au cas de la télévision, fondé sur la production en flux continu de produits destinés à s'effacer les uns les autres, où le rôle du programmeur est central et les recettes sont indirectes (publicité notamment). Les produits culturels télévisuels, qui s'inscrivent dans cette économie du flot, ne seront donc pas étudiés dans ce chapitre.

et du disque, puis, fort de ce cadrage théorique, discutant des leviers d'actions (*mix marketing*) mis en œuvre pour déployer ces stratégies.

## Les grandes options de la stratégie marketing dans l'industrie culturelle

Après avoir brièvement rappelé les principales données économiques et structurelles des secteurs étudiés, la première partie propose une analyse critique des stratégies marketing menées par les deux grandes catégories d'acteurs présents sur le marché : les *majors* et les indépendants.

### *Les forces en présence dans les secteurs du film, du livre et du disque*

Selon la théorie de la « répartition des ressources » en management stratégique, les ressources d'un marché sont traditionnellement réparties entre des grandes entreprises généralistes situées au cœur du marché, s'adressant au plus grand nombre, et des petits spécialistes qui œuvrent pour leur part en périphérie, exploitant ce qu'on appelle des « niches » de marché (Mezias et Mezias, 2000). Les industries culturelles ne font pas exception à cette règle. Pour qualifier ces deux types d'organisations, on y utilise les termes plus spécifiques de *majors* et « indépendants ». Les *majors* sont les grandes firmes intégrées, souvent multinationales, généralement productrices *et* distributrices de produits culturels, qui se répartissent l'essentiel du marché (Walt Disney, Universal, Hachette...), alors que les indépendants sont les producteurs spécialistes qui en exploitent les marges (artistes, genres, courants « minoritaires »).

L'industrie culturelle, où quelques organisations de grande taille côtoient une multitude de petites entités, adopte donc la structure économique d'un oligopole à frange concurrentielle. Ce type de structure est encouragé par plusieurs facteurs :

- l'importance des économies d'échelle associées à la reproduction industrielle de masse d'un prototype culturel incite à la massification de la production (il ne coûte quasiment rien d'éditionner un livre *de plus*, de presser un disque *de plus* ou d'éditionner une copie de film supplémentaire...);
- l'incertitude des entreprises quant au succès des produits culturels pousse à la constitution de groupes toujours plus grands et diversifiés afin de mieux répartir les risques ;

- et enfin, parallèlement, la faiblesse des barrières à l'entrée en matière de production (cela coûte peu aujourd'hui d'enregistrer un disque, d'éditer un livre ou de produire un film en vidéo numérique) stimule la création de très nombreux micro-producteurs indépendants en périphérie de l'industrie.

Globalement très concentrée, l'industrie culturelle connaît, selon les secteurs, une évolution contrastée.

### ► Le film

Le cinéma connaît une évolution différente selon qu'on considère le film en salle ou le support DVD. Les salles de cinéma en France ont totalisé 188,45 millions d'entrées en 2006, en progression de + 7,5 % par rapport à 2005. En revanche, la vidéo (DVD et VHS) connaît pour sa part une baisse des ventes de 5,2 % en volume et 7 % en valeur en 2006, atteignant à cette date 1,66 milliard d'euros (dont 99,8 % pour le format DVD). Parmi les DVD, ce sont les films qui sont le plus durement touchés, avec une baisse de 13,7 % des recettes pour 2006.

La structure du marché cinématographique se caractérise par sa forte concentration. Au niveau international, les principales *majors*, gigantesques conglomerats diversifiés dans les médias et la communication, sont Walt Disney (Buena Vista), Sony Columbia Tristar (qui a racheté MGM), Paramount Pictures Entertainment, Twentieth Century Fox Film Corporation, Universal Studios et Warner Bros. En France, selon le Centre National de la Cinématographie, les 10 plus grands distributeurs, parmi lesquels on trouve des *majors* à l'échelle nationale, concentrent près de 80 % du chiffre d'affaires du secteur.

### ► Le disque

Le produit CD est en phase de déclin : en cinq ans, le marché français a baissé de près de 40 %. Pour l'année 2006, le marché connaît une nouvelle décroissance de 19,1 % en volume (94,9 millions d'unités vendues) et de 14,4 % en valeur (1,29 milliard d'euros TTC)<sup>1</sup>, que les ventes numériques de musique sont très loin de compenser. L'industrie de la musique enregistrée est la plus concentrée des grandes industries culturelles : quatre *majors* contrôlent en effet 80 % à 85 % des marchés nationaux en Europe et aux États-Unis. Il s'agit des multinationales du divertissement et de la technologie que sont Sony/BMG, Warner, Universal

---

1. Source : Gfk, communiqué du 17 janv. 07, « Le marché du support musical en 2006 » : site de l'observatoire de la musique, <http://observatoire.cite-musique.fr/>

et EMI (IFPI, 2005). La frange concurrentielle est quant à elle constituée d'une multitude de labels indépendants (c'est-à-dire non intégrés au sein d'une des *majors*) se répartissant les 15 % à 20 % du marché restant. En France, sur plusieurs centaines de labels indépendants, seule une cinquantaine a un chiffre d'affaires supérieur à 1,5 million d'euros (Curien et Moreau, 2006). À l'origine de la majorité des sorties, la part de marché des indépendants en Europe n'atteint pourtant pas 20 %.

### ► Le livre

Selon les instituts Ipsos et Gfk, le chiffre d'affaires du secteur du livre est en 2006 en quasi-stagnation. Le chiffre d'affaires des éditeurs (en prix de cession éditeur) en 2005 était de 2,746 milliards d'euros (+1,8 %). Depuis que Vivendi Universal s'est séparé de son activité d'édition en 2002, le secteur de l'édition est dominé, en termes de production éditoriale (nombre de nouveautés et nouvelles éditions) par deux *majors* : Hachette (renforcé par l'acquisition de 40 % de Vivendi Universal Publishing) et Editis (né de la reprise des 60 % restant de VUP). Plusieurs maisons de taille moyenne occupent également une place importante dans le paysage éditorial français : le groupe Flammarion, L'Harmattan, le groupe Gallimard, le groupe La Martinière-Le Seuil, le groupe Albin Michel, Médias Participations (dans le domaine de la Bande Dessinée), Bayard et les PUF. En terme de parts de marché, Hachette Livres et Editis représentaient en 2005, selon l'hebdomadaire professionnel Livres Hebdo, respectivement 26 % et 12 % du total des ventes des 200 premiers éditeurs français. Les 10 principaux éditeurs, dont les deux *majors*, réalisent environ 75 % des ventes de l'édition. À leur côté survivent près de 3 000 petits éditeurs indépendants, dont 1 000 publient régulièrement (mais peu : souvent moins de 10 livres par an).

### *Majors et indépendants : les deux facettes de l'industrie culturelle*

La *major* et l'indépendant constituent deux idéaux-types organisationnels et économiques dont l'analyse s'avère très utile à la compréhension des stratégies de marketing élaborées dans l'industrie culturelle. Au centre du marché se rencontrent donc les *majors*, qui sont des entreprises industrielles de grande taille, diversifiées, en partie intégrées verticalement (production-distribution) et souvent multinationales. Ces entreprises commerciales, à la gestion complexe et formalisée, sont marquées par une culture de la performance financière. Pour remplir ses objectifs ambitieux en termes de rentabilité, la *major* produit et distribue essentiellement

des œuvres d'accès facile susceptibles de trouver un large écho auprès du grand public (le cœur du marché), parmi lesquelles on trouve la plupart des produits *stars* qui monopolisent traditionnellement l'espace médiatique.

C'est ainsi que, pour l'essentiel, la *major* laisse à l'indépendant le risque de l'innovation artistique. L'indépendant est le plus souvent une petite, voire micro-entreprise spécialisée dont la taille et le modèle organisationnel peu formalisé sont les garants de son dynamisme créatif. Ces petites organisations gérées par des passionnés, peu structurées et hiérarchisées, autorisent une grande souplesse dans les relations entre acteurs, notamment entre les sphères artistiques et administratives, lesquelles sont d'ailleurs ici largement perméables. Source majeure d'innovation, les indépendants jouent ainsi le rôle clé du pôle « recherche et développement » de l'industrie culturelle. Ils constituent à ce titre les garants de la qualité artistique, de la diversité culturelle, du renouvellement des talents de la filière et par là même de son dynamisme économique à long terme.

En termes de culture organisationnelle, l'indépendant, contrairement à la *major*, se conçoit d'abord comme une organisation à vocation culturelle avant d'être une entreprise commerciale, tirant sa légitimité de sa réputation en matière de qualité artistique. Généralement spécialisés sur un genre culturel précis (même s'il existe quelques gros indépendants généralistes), les indépendants s'adressent à des « niches » de consommateurs (encadré 7.1).

#### Encadré 7.1 – Une définition de l'indépendant et de la *major* dans le cinéma américain des années 1980/1990

« Les indépendants étaient l'antithèse d'Hollywood [...] Les studios conservaient le *final cut*? Les réalisateurs indépendants exigeaient un contrôle total. Hollywood surexploitait certains filons et produisait des films à la chaîne. Les films indépendants exprimaient un point de vue personnel, ce qui les rendait uniques et interdisait les suites. À Hollywood, un comité de scénaristes décidait de la teneur des films. Les films indépendants étaient réalisés par des individus au point de vue original, capables d'écrire leur propre scénario, de mettre en scène, parfois même de manier la caméra et de s'occuper du montage. Si, à Hollywood, les réalisateurs payés à la tâche allaient au studio comme à l'usine, les metteurs en scène indépendants, eux, vouaient un véritable culte au septième art. Tandis que les réalisateurs d'Hollywood accumulaient BMW et résidences à Malibu, les indépendants [...] vivaient à New York, arnaquaient, trimaient, mentaient, trichaient, allaient même jusqu'à vendre de la drogue ou leur propre sang pour financer leurs films. »

Source : Biskind (2006), p. 30 et 31.

Tout oppose donc, ou presque, les idéaux-types de la *major* et de l'indépendant. Pourtant, traditionnellement, ces deux modèles économiques font plus que coexister, ils dépendent en partie l'un de l'autre, engagés dans une relation de « coopétition » (coopération *et* compétition) : la *major* se nourrit des innovations produites par les indépendants en y puisant les nouveaux talents et les nouveaux genres susceptibles de devenir les succès de demain ; en échange, l'indépendant fait appel à la *major* pour distribuer ses produits et parfois les coproduire.

### *La stratégie de marketing des majors et des indépendants*

Les *majors* optent le plus souvent pour une stratégie de domination par les coûts (favorisée par les rendements croissants de la reproduction industrielle en masse du prototype culturel) là où les indépendants choisissent une stratégie de différenciation par la qualité (innovation) ou de focalisation (sur un genre artistique spécifique par exemple). Les stratégies marketing les plus courantes dans l'industrie culturelle se rapportent ainsi à deux logiques largement opposées :

- la tactique du *take the money and run*, fondée sur le *star-system*, conduisant les généralistes de grande taille à une surenchère quantitative dans le marketing de masse afin de rallier le maximum de consommateurs en un minimum de temps ;
- une tactique alternative plus qualitative, misant sur le bouche-à-oreille et les prescripteurs pour une rencontre du public s'étalant sur le long terme

#### ► Les majors : Take the money and run

Chez les *majors*, la stratégie de marketing répond à plusieurs principes de base. Tout d'abord, et par définition, une *major* généraliste ignore les petits segments du marché peu porteurs en termes de ventes pour privilégier la masse. Les nouveautés sont sélectionnées d'abord en fonction de leur potentiel de séduction du grand public. Plusieurs tactiques sont suivies afin de maximiser la probabilité d'apparition de ces *hits* :

- investir dans des « signaux de qualité » propres à séduire le grand public, en faisant notamment massivement appel aux *stars*. C'est ainsi, par exemple, qu'Hachette a versé un à-valoir exceptionnel d'un million d'euros à Michel Houellebecq en 2005, à l'occasion de la sortie de « La possibilité d'une île », afin d'accueillir la *star* littéraire dans ses rangs<sup>1</sup> ;

1. *Le Monde des Livres* du 18 janv. 2007.

- tenter de formater le processus créatif afin de limiter les risques d'échec (*via* par exemple le pré-test des produits culturels auprès du public avant leur mise sur le marché, comme c'est couramment le cas à Hollywood ou dans les *majors* du disque) ;
- ne sélectionner en amont que des artistes susceptibles de rencontrer le succès. Ainsi, il est commun pour une *major* de débaucher les talents les plus « vendeurs » parmi les artistes déjà développés au sein des catalogues indépendants<sup>1</sup>.

Cependant, puisque le produit culturel est un bien expérientiel dont il est impossible de prévoir avec certitude l'échec ou le succès, les *majors* cherchent encore à limiter les risques en multipliant le nombre de sorties afin d'augmenter la probabilité d'apparition d'un ou plusieurs *best-sellers*. C'est ainsi que le nombre de livres commercialisés a grimpé d'environ 20 % en deux ans, entre 2003 et 2005 pour atteindre 53 462 ouvrages<sup>2</sup> ou que le nombre de films sortis sur les écrans est passé, en 10 ans, de 1996 à 2005, de 387 à 530<sup>3</sup>...

La stratégie des *majors* consiste ensuite à mener une politique de saturation des canaux médiatiques et des circuits de distribution/diffusion afin d'écraser la concurrence et générer au plus vite le maximum de chiffre d'affaires. La logique qui prévaut ici est celle du *star-system*, consistant à sortir de très nombreux produits culturels, mais à concentrer ses moyens de promotion sur les quelques-uns qui semblent promis au succès. Les œuvres qui ne trouvent pas rapidement leur public sont ainsi retirées au plus vite des rayons ou des salles pour faire place aux sorties suivantes. C'est la stratégie « Take the money and run » qui permet de bénéficier d'avantageuses économies d'échelle (saturation des canaux de distribution), d'optimiser l'efficacité des campagnes promotionnelles (saturation des médias au moment de la sortie) et de libérer rapidement de l'espace sur le marché pour les autres produits de la marque. Cette stratégie entraîne plusieurs conséquences majeures au niveau du secteur :

- l'inflation des budgets promotionnels et publicitaires met très haut la barre d'investissement minimum pour espérer acquérir une quelconque visibilité médiatique ;
- la saturation des canaux de diffusion et de distribution provoque l'encombrement des circuits de vente traditionnels : on observe ce phénomène dans le

---

1. Cette pratique s'avère souvent fructueuse pour la *major* : Ordanini (2006) a par exemple montré qu'un musicien déjà passé dans les mains des labels indépendants avaient un succès plus durable avec une *major* qu'un artiste sans passé indépendant.

2. Ministère de la Culture, direction du livre et de la lecture, données mars 2006.

3. Rapport Leclerc (2005), [www.culture.gouv.fr/culture/actualites/rapports/leclerc/rapportleclerc.pdf](http://www.culture.gouv.fr/culture/actualites/rapports/leclerc/rapportleclerc.pdf)

domaine du cinéma où il n'est plus rare qu'un seul film sorte sur 1 000 écrans (950 par exemple pour « Les Bronzés 3 », soit près de 20 % du parc total de salles), dans le domaine de l'édition où quelques *best-sellers* envahissent les étals des libraires lors de la rentrée littéraire, ou encore dans celui de la musique enregistrée. Cette dernière connaît en outre le même genre de phénomène pour sa radio et télédiffusion : en France, 4,5 % des titres y font 85 % des diffusions (Currien et Moreau, 2006) ;

- l'encombrement des circuits de distribution provoque à son tour la diminution de la durée d'exploitation commerciale des produits culturels, ceux des *majors* mais aussi des indépendants, incapables de trouver leur place sur un marché saturé. Ainsi par exemple, un film réalise aujourd'hui en moyenne plus des trois quarts de ses entrées en 4 semaines d'exploitation<sup>1</sup> (contre une année environ il y a 50 ans) ;
- la consommation culturelle se concentre sur un nombre d'œuvres de plus en plus restreint, alors même que le nombre des sorties a tendance à croître fortement. Par exemple, selon l'Observatoire de la Musique, 5,7 % des références de disques vendues totalisent 90 % du marché en valeur<sup>2</sup>.

Cette politique de marketing marquée par la massification et la saturation mise essentiellement sur l'amorce de ce que les économistes appellent une « cascade informationnelle non informative » (De Vany et Walls, 2002) prenant sa source dans les premiers résultats en termes de ventes, lesquels sont utilisés par les consommateurs pour orienter leurs choix, sur le mode de l'imitation. Pour amorcer au plus vite une telle « cascade informationnelle », la *major* doit donc vendre le plus possible dès les premiers temps de l'exploitation commerciale de l'œuvre grâce à une politique marketing de masse. N'ayant pas ou peu investi en priorité dans la qualité artistique de l'œuvre, la rapidité avec laquelle le produit réalise l'essentiel de ses ventes permet en outre à la *major* d'éviter les retombées potentiellement négatives du bouche-à-oreille.

### ► Les indépendants : du sur-mesure et du long terme

Chez les indépendants les choix stratégiques sont tout autres. Si la *major* vise un large public, le petit indépendant est généralement spécialisé sur un seul segment de marché, voire une niche. Là où les *majors* comptent sur le comportement

1. Pour les films *stars*, ce rapport est encore plus drastique : le *blockbuster Star Wars III* a par exemple été vu par 79 % de ses spectateurs lors des deux premières semaines de son exploitation ! (Gras, 2005).

2. Source : Gfk, communiqué du 17 janv. 07, « Le marché du support musical en 2006 », à lire sur le site de l'Observatoire de la musique, <http://observatoire.cite-musique.fr/>

moutonnier du public, les indépendants misent au contraire sur un bouche-à-oreille favorable et une critique enthousiaste. Ce processus demande évidemment du temps, et là où les *majors* comptent sur la vitesse, les indépendants travaillent au contraire sur le long terme, lorsque la saturation des canaux de diffusion leur en laisse la possibilité.

Dans ce contexte, l'indépendant privilégie généralement trois outils afin d'amorcer et amplifier les prescriptions interpersonnelles à l'origine de son éventuel succès :

- les relations avec les prescripteurs : l'immersion au sein d'un réseau de journalistes spécialisée, de *bloggeurs*, de sites Internet communautaires, de *webzines*, de partenaires professionnels (exploitants, libraires, disquaires, etc.) avec lesquels l'indépendant a l'habitude de travailler en toute confiance est une nécessité vitale pour une petite structure spécialisée ;
- l'animation, l'événementiel : un travail minutieux d'accompagnement des œuvres et des artistes sur le « terrain » (salles, librairies, salons, etc.) est engagé, à la fois facilité et rendu nécessaire par le faible nombre des sorties dans l'année (un seul échec pouvant mettre l'entreprise en péril, il est obligatoire de se battre pour chaque sortie) ;
- le marketing direct : à un marketing de masse, les indépendants préfèrent un marketing direct ciblé (*e-mailing*, *newsletters*, sites interactifs, etc.), plus adapté à leur économie mais aussi à la nature complexe de leurs produits et à la petite taille des niches auxquelles ils s'adressent.

Ce faisant, la grande difficulté à laquelle se heurtent les indépendants, victimes collatérales du *star-system*, est le manque de disponibilité et de visibilité de leurs produits dans des salles ou des points de vente en grande partie monopolisés par les *best-sellers* des *majors*. Cela souligne l'importance pour les indépendants de cultiver en parallèle des circuits de distribution alternatifs non contrôlés par les *majors* (librairies et disquaires indépendants, vente en ligne, salles art et essai, festival, etc.), qui peuvent être à l'origine du succès. Lorsque celui-ci est au rendez-vous, il participe alors au principe de péréquation des risques au sein du portefeuille de produits de l'indépendant, et vient financer la production à perte de paris sur l'avenir.

### *Un modèle théorique à nuancer*

Les deux figures idéales de la multinationale du divertissement et de l'indépendant incorruptible méritent toutefois d'être nuancées. Du côté des indépendants (c'est-à-dire « qui n'appartiennent pas à une *major* »), on rencontre des entreprises dont la taille et le mode de gestion les rapprochent de fait de l'économie de

la *major*, même si celles-ci restent souvent plus tournées vers l'innovation artistique (MK2 dans le cinéma ou Naïve dans la musique par exemple). On peut aussi s'interroger sur la réalité du caractère « indépendant » d'entreprises qui souvent dépendent à 100 %, pour l'accès au marché, de ceux dont ils sont censés être indépendants (les *majors* tenant les reines de la distribution). Il est enfin intéressant de garder à l'esprit la dimension « marketing » du label « indépendant ». L'invocation de l'indépendance comme gage de « pureté » des intentions et de la qualité artistique permet en effet de se positionner de manière originale sur le marché, parfois sans commune mesure avec la réalité de ce qui est produit ou distribué (Creton, 1998).

Parallèlement, au centre du marché, des œuvres originales ou novatrices sortent chaque année parmi les productions de *majors* pourtant intrinsèquement moins adaptées à l'innovation que les indépendants. Une des raisons de cet apparent paradoxe est que de nombreux généralistes ont acquis des indépendants ou directement créé leur propre filiale consacrée aux nouveaux talents et à l'innovation (Sony Classics, Warner Independent Pictures...), ou encore débauchent les artistes indépendants à succès en leur garantissant leur liberté de création. En outre, empêtrées dans une dérive inflationniste des coûts et une baisse globale de la qualité due à une logique de *star-system* exacerbée, les *majors* de l'industrie culturelle pourraient voir à moyen terme leur métier évoluer vers la seule commercialisation d'une offre indépendante. Dans le domaine de la musique enregistrée, Curien et Moreau (2006) imaginent ainsi une mutation de la *major* du disque en un « conglomérat de labels indépendants » autonomes, chez lesquels s'effacerait la logique du *star-system*. Harry Sloan, PDG de la plus vieille *major* d'Hollywood, la MGM (Metro Goldwyn Mayer), annonce un futur semblable sur le marché du film, et préconise de laisser désormais la production aux indépendants et de se recentrer sur la distribution en salle, sur Internet ou en DVD<sup>1</sup>.

## Les leviers d'action marketing des entreprises du film, du livre et du disque

Pour mettre en œuvre les stratégies de marketing décrites dans la première partie, *majors* et indépendants ont recours à divers leviers d'action constituant leur *mix marketing*.

1. [http://www.lefigaro.fr/medias/20061014.FIG000000637\\_la\\_mgm\\_mise\\_sur\\_le\\_cinema\\_independant.html](http://www.lefigaro.fr/medias/20061014.FIG000000637_la_mgm_mise_sur_le_cinema_independant.html)

## *Le produit culturel : du pur concept marketing à l'œuvre d'art légitime*

Le produit culturel est d'abord une œuvre (un manuscrit, un enregistrement musical, une vidéo numérique) avant de se commuer en « produit » de par son industrialisation et sa mise sur le marché de la consommation courante. Ce passage de l'œuvre au produit de masse, propre à l'industrie culturelle, nourrit une dialectique potentiellement conflictuelle entre légitimité artistique (évaluée par les pairs et les experts) et légitimité industrielle (fondée sur le succès commercial et la rentabilisation de l'investissement consenti).

### ► Le poids du marché sur la création

Si l'indépendant est en quête de légitimité artistique, la *major* recherche d'abord la légitimité industrielle, favorisant le formatage créatif au détriment de l'innovation. Cette standardisation des contenus s'appuie souvent sur l'intuition commerciale de responsables artistiques ou marketing prompts à développer des « formules » ou des « concepts » à la mode susceptibles de séduire le consommateur (tubes de l'été, *sequels* de succès cinématographiques, « novélisations » de dessins animés, etc.), mais peut également résulter d'études de marché : dans le domaine de l'édition par exemple, Harlequin (détenu à 50 % par la *major* Hachette) utilise la technique de l'entretien de groupe pour suivre l'évolution des goûts des lectrices et adapter en conséquence le contenu-type des ouvrages de leurs différentes collections (la tendance est à un peu plus d'érotisme, d'humour et aux héroïnes plus indépendantes...).

Un outil courant au service de ce processus de formatage est le pré-test de produit, dont l'exemple le plus emblématique est sans doute la *sneak preview*, c'est-à-dire la présentation d'un film dans sa version quasi définitive à un public plus ou moins ciblé dont on va étudier les réactions (encadré 7.2). Biskind (2006) donne de très nombreux exemples d'instrumentalisation des résultats de la *preview* par Harvey Weinstein (directeur de la mini-*major* Miramax dans les années 1990) afin de faire pression sur le réalisateur pour exiger des modifications (coupes, séquences retournées ou ajoutées, retouches de la bande-son, etc.) censées donner au film un potentiel commercial supérieur. Comme l'explique Jean-François Camilleri, directeur de GBVI (Gaumont Buena Vista International) : « ceux qui veulent faire de l'art ne cherchent pas forcément à plaire au public et sont donc contre les tests. Mais quand on veut faire un film pour le public, on a intérêt à le tester pour savoir si on va dans la bonne direction »<sup>1</sup>.

1. Dossier « public très privé » sur [www.lenouveaucinema.com/dossier.html](http://www.lenouveaucinema.com/dossier.html)

D'autres industries culturelles ont également développé leurs propres systèmes de pré-test des produits avant leur mise sur le marché. Les *majors* Universal et Sony (entre autres labels) font par exemple appel au programme d'intelligence artificielle *Hit song science* développé par l'entreprise espagnole Polyphonic HMI pour tester le potentiel de succès des nouveaux titres. La capacité de l'artiste à résister à cette forme d'intrusion mercantile au cœur de sa création dépend en partie de son succès commercial passé<sup>1</sup>.

### Encadré 7.2 – Une brève histoire de la *preview*...

Cette pratique marketing n'est ni nouvelle, ni cantonnée à Hollywood, même si c'est là qu'elle est née dans les années 1920 et s'y est constamment affinée depuis. Ainsi, le 27 octobre 1936 une *preview* du célèbre film de Julien Duvivier *La belle équipe* était organisée au cinéma Le Dôme à la Varenne de manière à tester deux fins : une optimiste et une pessimiste. La version optimiste l'emporta par 305 voix contre 61 à la pessimiste. Hollywood reste toutefois la Mecque de la *preview*. Le 7 août 1953 y fut par exemple organisée la *preview* du film de Fritz Lang *The big heat*. À la fin du film, les spectateurs devaient répondre à quatre questions : Comment qualifieriez-vous ce film (excellent/bon/pas mal) ? Le recommanderiez-vous à vos amis comme... (excellent/bon/pas mal) ? Que pensez-vous de l'histoire (question ouverte) ? Que pensez-vous des acteurs (question ouverte) ? Ce n'est qu'à la fin des années 1970 que la pratique de la *sneak preview* s'est « scientifiée » et a perdu son caractère artisanal. Joseph Farrell, créateur du *National Research Group* en 1978, propose alors des questionnaires plus précis et introduit les « manettes » actionnées par les spectateurs durant la vision du film pour exprimer en continu leur contentement ou leur déplaisir. Les spectateurs sont également rappelés quelques jours après la projection pour mesurer leur propension à conseiller le film à leurs proches.

Sources : Leblanc et Devismes (1991) ; Mandelbaum (1998).

### ► La place de la marque dans l'industrie culturelle

La marque est un outil important de réassurance du consommateur, simplifiant le processus de décision et limitant le risque lié à l'achat. Comme le remarque Evrard (2004), la marque est un élément ancien et récurrent dans le champ culturel : l'« effet signature » de l'artiste est en effet bien antérieur à la création

1. Le département « recherche marketing » d'EMI, après consultation d'un panel d'auditeurs, a conseillé en 2005 au célèbre groupe anglais Depeche Mode d'accélérer le tempo de son nouveau single d'un facteur 1,5 afin de le rendre plus attractif en radio : refus net et cinglant de Martin Gore, leader du groupe mythique de la *new wave* (*Les Inrockuptibles* n° 515, p. 52).

des marques de produits ou de services telles qu'on les connaît aujourd'hui. Lorsqu'on évoque la marque dans le champ culturel, il ne faut pas se limiter au nom de l'organisation culturelle (Les Éditions de minuit). Un artiste (Paul Auster), un producteur (Steve Albini, dans le domaine de la musique rock), un acteur (Johnny Depp), une collection (« Série noire » chez Gallimard), une franchise (Matrix) sont aussi des marques.

Du point de vue du consommateur de produit culturel, la marque joue quatre rôles principaux :

- elle véhicule le positionnement d'une entreprise ou d'un artiste : « Série Noire », « Les grands films classiques » ou encore « Melankolic » (label du groupe Massive Attack) désignent précisément aux consommateurs l'espace symbolique que ces entreprises prétendent occuper sur leurs marchés ;
- à la marque est associé un ensemble de caractéristiques et de valeurs qui guident le consommateur et le renseignent sur le contenu même de l'offre. Pour les amateurs, un disque du label ECM ou un film « produit par Luc Besson » sont clairement liés à des éléments de genre et de style lui permettant de les catégoriser aisément sur leurs marchés respectifs ;
- la marque rassure le consommateur en jouant le rôle d'un signal de qualité : la publicité presse du film réalisé en 2004 par la débutante Valia Santella (*Je lis dans tes yeux*) annonce ainsi en gros caractères « Nanni Moretti présente... » ;
- elle favorise la découverte des produits les moins connus du catalogue, ceux-ci bénéficiant de la dynamique générée par les titres les plus forts de la marque. Par exemple, être publié dans la collection « Aire libre » de l'éditeur de bande dessinée Dupuis (comme le furent « La guerre éternelle », ou « SOS bonheur » en leur temps) est une aubaine en termes de notoriété et de réputation auprès des amateurs.

La marque joue en outre le même genre de fonctions à l'égard des partenaires professionnels de l'entreprise culturelle, facilitant la recherche de financeurs, de distributeurs ou la négociation avec les points de vente.

### ► Le rôle du packaging

Si l'emballage (*packaging* en anglais) des livres, disques ou DVD remplit des fonctions techniques essentielles (prise en main, rangement), il est aussi, et surtout, un vecteur de communication, et ce à trois niveaux :

- d'abord, le packaging aide à communiquer l'existence même du produit au sein d'une offre souvent pléthorique : par exemple, le liseré bleu, le fond blanc

et la petite étoile attirent le regard et la main en indiquant au lecteur fidèle une nouvelle parution aux Éditions de Minuit ;

- ensuite, le packaging est le support visuel de l'identité de la marque. À ce titre, il véhicule un ensemble de valeurs qui doivent être la traduction formelle de son identité de marque, donc du positionnement du produit. Les pochettes des disques du label ECM présentent presque toutes la même esthétique originale, austère, dépouillée et en noir et blanc, traduisant parfaitement la devise de la marque : « le plus beau son après le silence » ;
- enfin, l'emballage est le support de communication de nombreuses informations destinées aux consommateurs. Outre le titre et l'auteur, les première et quatrième de couverture d'un ouvrage donnent par exemple des informations sur son prix, sur la biographie de l'auteur, sur son contenu (le résumé) ou sur sa réception par la critique.

### *Au-delà du produit originel : versioning et produits dérivés*

Le produit culturel dans sa forme originelle se décline fréquemment en plusieurs versions destinées aux différents segments du marché, mais également en produits dérivés de l'œuvre initiale.

La technique du *versioning* consiste à proposer diverses versions d'un même contenu se distinguant par la qualité, la date de disponibilité, la quantité offerte ou encore le support utilisé (Curien et Moreau, 2006). Cette stratégie d'exploitation multiple d'une œuvre se justifie dès lors qu'il existe plusieurs segments de consommateurs dont les attentes sont susceptibles de correspondre aux différentes versions proposées. Par exemple, chaque version d'un enregistrement musical (single, album, album « luxe », titres à télécharger, etc.) correspond à un niveau d'implication différent du consommateur, se traduisant par la précocité de son achat, son consentement à payer, la qualité recherchée (informations, images) et la quantité demandée (du titre isolé à l'album entier). Il en est de même pour les multiples versions d'un même film (projection en salle, dvd, dvd « collector », dvd ou film en salle *director's cut*, *pay per view* à la télévision, *video on demand* sur Internet<sup>1</sup>, etc.), d'une bande dessinée (prépublication en magazine, album, intégrale) ou d'un ouvrage (grand format, version poche et bientôt *print on demand* ou *e-book* ; Gèze, 2006 ; Schweizer, 2001).

1. En France, l'exploitation du film dans ces différents circuits s'échelonne selon un calendrier réglementé : par exemple, un film ne peut être proposé en DVD qu'au moins 6 mois après sa sortie en salle. Ce chiffre est environ 8 mois pour sa version VOD.

Une autre décision relative à la déclinaison du produit originel concerne l'opportunité de vendre, ou autoriser la vente, de produits dérivés du produit culturel initial. Ces ventes participent de la diversification des sources de revenus rendue nécessaire par l'incertitude pesant sur l'évolution du marché. L'œuvre se retrouve déclinée en un ensemble de produits ou services portant son nom ou son image, commercialisés le plus souvent par des entreprises sous licence. Ainsi, « Titeuf », le célèbre héros de la BD jeunesse, se « goûte » (biscuit), se « joue » (Game Boy), se « regarde » (dessin animé) ou se « porte » (cartable ou caleçon). L'intérêt d'une telle pratique est double. Sur le plan financier, Glénat, éditeur de Titeuf, déclare par exemple empocher 2,2 millions d'euros de royalties sur les produits dérivés, ce qui représente 8 à 10 % de son chiffre d'affaires annuel<sup>1</sup>. Au niveau de la communication, les produits dérivés agissent comme des vecteurs de notoriété et d'image pour le produit initial : s'en suit un cercle vertueux qui voit la notoriété des uns profiter aux autres, et *vice versa*.

### *Le prix des produits culturels : pesanteurs et nouveaux modèles*

Le prix ne revêt qu'une importance secondaire dans la stratégie marketing du producteur culturel, du moins concernant les produits nouvellement lancés sur le marché. On observe en effet une grande homogénéité des prix des nouveautés au sein d'une même catégorie de produits culturels (entre 15 et 20 € pour un nouveau disque, entre 8 et 10 € pour une place de cinéma...). Cette homogénéité des prix des nouveautés, indépendants des coûts de production et de la « qualité » de l'œuvre, peut s'expliquer par plusieurs facteurs :

- d'abord, comme le rappellent Benghozi et Paris (2005), dans l'industrie culturelle, le prix payé est avant tout déterminé par le mode de distribution. L'essentiel du prix payé par le consommateur revient en effet aux intermédiaires de distribution (entre 50 et 66 %) alors que le producteur n'en perçoit qu'une petite partie (10 à 15 %). Sa latitude en matière de politique de prix s'en trouve largement limitée ;
- ensuite, l'incertitude quant au succès commercial de prototypes artistiques nouveaux incite à maintenir le prix à un niveau élevé (Currien et Moreau, 2006) ;
- enfin, du point de vue du consommateur, la valeur perçue d'un produit expérientiel n'est pas directement fonction du coût de production, mais repose

1. Dossier « Le boom du business de la BD », *Capital* n° 148, janv. 2004.

davantage sur des dimensions intrinsèques du produit (symbolisme, esthétisme, hédonisme).

Le poids de la réglementation vient en outre ajouter des pesanteurs dans la liberté de fixation du prix de vente aux consommateurs (prix unique du livre, taux de TVA appliqué aux disques...).

Si le prix payé par le consommateur est globalement homogène quel que soit le produit d'une même catégorie pour les nouveautés, c'est sur le « fond de catalogue », c'est-à-dire sur les produits déjà amortis, qu'une politique de prix un peu audacieuse peut être mise en place : la collection de livres « classiques » à 2 € Libro, appartenant au groupe Flammarion, illustre ce phénomène. Une autre manière de pratiquer une politique de prix dynamique est de s'appuyer sur la différenciation autorisée par le *versioning* : parmi les multiples versions des *Fleurs du mal* de Baudelaire proposées par Gallimard, on trouve en 2007 un « Folio 2 € », une version dans la collection Poésie/Gallimard à 4,30 € ou encore, pour les *fans*, une version au sein du tome 1 de La Pléiade consacrée aux œuvres complètes du poète à 52 €...

Enfin, faisant suite aux « Clubs » de livres réservant la vente à leurs adhérents (France Loisirs, Le grand livre du mois...), une logique d'abonnement semble prendre possession de toute l'industrie culturelle, rebattant ainsi les cartes de la politique de prix dans son acception traditionnelle. En mars 2000, la création de la carte « UGC illimitée », puis du « Pass » (Gaumont-MK2) a fait entrer le cinéma dans l'ère de l'abonnement. L'abonnement fait également son entrée dans le domaine de la musique enregistrée. Aux États-Unis, Yahoo! Music propose déjà un abonnement global pour 10 à 20 \$ permettant le téléchargement illimité et l'échange de fichiers entre abonnés à la même plate-forme. Un nouveau modèle économique se dessine ainsi, dont le principe de rémunération ne porte plus sur la musique elle-même (on ne facture pas au consommateur un fichier musical numérique dont le coût marginal est nul), mais sur l'accès à ces fichiers *via* l'abonnement, sur la publicité, les concerts, le placement de marques dans les clips vidéo, la synchronisation (*music placement*) dans la publicité traditionnelle, les produits dérivés, et peut-être aussi sur la valorisation d'outils efficaces de « meta-information » sur Internet permettant au consommateur d'optimiser sa recherche et ses choix au sein d'une offre devenue virtuellement infinie (Curien et Moreau, 2006).

### *La communication : une étape cruciale dans une économie de la réputation*

Les produits culturels sont des biens expérientiels prototypiques. Cette double caractéristique génère un sérieux handicap informationnel pour le consommateur :

- chaque prototype culturel étant unique et différent des précédents d'un même genre ou d'un même auteur, le consommateur ne peut uniquement baser ses choix présents sur ses consommations passées ;
- le produit culturel étant expérientiel, le consommateur ne peut en évaluer la qualité avant de l'avoir effectivement « consommé ».

En outre, l'entreprise culturelle doit compter avec deux formes de communications interpersonnelles non commerciales agissant en parallèle de la sienne : le bouche-à-oreille, première source d'information du public en termes de crédibilité et d'utilité perçues, et la critique médiatique. Sources indépendantes d'information permettant de limiter le risque de se tromper dans ses choix, ces deux formes de communication peuvent toutefois être alimentées (relations presse) ou instrumentalisées (marketing viral) par l'entreprise culturelle.

### ► L'achat d'espace médiatique : la publicité

La publicité est une forme de communication non personnalisée utilisant un support payant (affichage, presse, radio, télévision, Internet...). Fréquente pour les produits culturels, la publicité prend diverses formes selon les secteurs. Dans le domaine du disque, 90 % des investissements publicitaires concernent assez logiquement la radio et la télévision (Curien et Moreau, 2006)<sup>1</sup>, pour un total de 375 millions d'euros en 2005<sup>2</sup>. La publicité télévisée étant interdite pour les livres et les films de cinéma (à l'exception des chaînes du câble et du satellite), on y observe une répartition différente des dépenses publicitaires :

- pour le cinéma, la publicité dans les médias représente un investissement de 365 millions d'euros en 2005-2006<sup>3</sup>, se déclinant en affichage (43,6 %), publicité presse (19,1 %), publicité dans les salles de cinéma (dont bande-annonce : 14,7 %), annonce radiophonique (12,2 %) et enfin publicité sur Internet (10 % : soit un accroissement de 1 818 % en deux ans !). Les dépenses y sont en progression rapide : globalement, on note un doublement des investissements publicitaires dans les films entre 2001 et 2004 ;

---

1. La musique enregistrée bénéficie en outre d'une forme de communication théoriquement gratuite extrêmement efficace qu'est la diffusion radiophonique des titres à l'antenne. L'ancienne pratique du *payola* (contraction de *pay* et de *Victrola*, nom commercial d'un des premiers électrophones), consistant à rémunérer les programmeurs pour que ceux-ci incluent certains titres au sein de leur *playlist*, bien qu'illégal car assimilée à de la corruption, serait toujours en vigueur (Curien et Moreau, 2006).

2. Chiffres radio + télévision. « Baromètre des investissements publicitaires du secteur des éditions musicales en radio et télévision », Observatoire de la Musique, 2005.

3. TNS Media Intelligence, période d'oct. 2005 à sept. 2006. *Ecran Total*, n° 633, du 15 au 21 nov. 2006.

- pour le livre, les investissements publicitaires des éditeurs (hors fascicule) sont encore faibles (de l'ordre de 130 millions d'euros en 2005<sup>1</sup>) et se font majoritairement dans la presse (57 %), suivie par la radio (33 %), la publicité dite « extérieure » (affichage et point de vente : 7 %), la télévision (2 %) et l'Internet (1 %).

La publicité contribue à asseoir la notoriété du produit nouveau sur un marché souvent saturé, tout en poursuivant de manière croissante deux objectifs complémentaires. Le premier est de donner un avant-goût convaincant de l'*expérience de consommation* de ces produits, par la bande-annonce pour le film de cinéma, la diffusion d'extraits à l'occasion d'une annonce audiovisuelle ou radiophonique pour la musique ou encore par la mise en scène graphique du contenu d'un livre sur une publicité presse afin de mieux en souligner le genre.

Le second objectif de la publicité pour les produits culturels est de réduire l'incertitude du consommateur quant à leur positionnement et à leur qualité. Pour cela, plusieurs « signaux de qualité » peuvent être mobilisés, séparément ou conjointement, sur la publicité même. Certains signaux sont intrinsèques au produit culturel, comme les marques auxquelles il est associé (auteur, compositeur, acteur, producteur, distributeur, label, éditeur, médias partenaires). Par exemple, l'affiche française du film américain *Sideways* met en avant la signature du réalisateur de « Monsieur Schmidt », propre à rassurer la cible primaire du film (les amateurs du précédent film du même cinéaste) ainsi que plusieurs partenaires qui contribuent à affirmer, pour la cible secondaire, le caractère « art et essai » de l'œuvre : Ciné Cinéma Auteurs, *Le Monde* et *Télérama* notamment. D'autres signaux de qualité sont au contraire externes au produit culturel, comme les diverses certifications de qualité indépendantes de l'entreprise. On distingue :

- la certification de qualité par le marché : il s'agit de mettre en avant sur la publicité les chiffres de ventes ou autres indicateurs de satisfaction du public afin d'entraîner un comportement « moutonnier » de la part de consommateurs peu impliqués que le succès rassure ;
- la certification de qualité par les pairs : les récompenses ou les prix obtenus à diverses occasions (festival, concours...) sont généralement cités sur le matériel publicitaire à destination du grand public, lorsqu'ils sont décernés avant ou pendant la campagne. L'inflation du nombre de prix décernés<sup>2</sup> ne saurait toutefois masquer une grande inégalité en termes de notoriété et d'impact ;

1. TNS Media Intelligence 2005.

2. Par exemple, le site [www.prix-litteraires.net](http://www.prix-litteraires.net) répertorie 984 prix littéraires en France, du prix « Goncourt » au prix « Château Cheverny de la meilleure bande dessinée historique ».

- la certification de qualité par les experts : une des caractéristiques récurrentes des publicités pour les produits culturels est la présence, parfois massive, de citations ou notes en provenance de journalistes spécialisés, révélateur d'une croyance largement partagée dans l'impact commercial de la critique (encadré 7.3).

**Encadré 7.3 – L'influence de la critique sur le comportement du consommateur de films en salle**

Dans le domaine du cinéma, les recherches montrent que la présence de critiques positives associées à un film augmente l'intérêt du consommateur pour ce film et son intention d'aller voir le film (et inversement pour les évaluations négatives), ainsi que les revenus générés par le film. Le nombre de critiques parues influence également positivement les revenus, mais cette influence semble moindre que celle de l'évaluation. Tous ces résultats dépendent en fait des caractéristiques du film : la présence d'une *star* à l'affiche ou le montant du budget du film modèrent l'impact de la critique (sur l'intérêt individuel ou le revenu global). En particulier, ces variables viennent contrecarrer l'effet d'une critique négative. Les *stars* et les gros budgets agiraient donc comme une police d'assurance du film face à l'effet potentiellement négatif des critiques. En conclusion, si la critique a un impact, elle semble toutefois plus utile aux « petits films » qu'aux films les plus commerciaux qui possèdent des signaux de qualité internes (*stars*, effets spéciaux...) qui les protègent des effets de la critique (signal de qualité externe), et proposent en outre une forme de divertissement pour laquelle la critique ne constitue pas forcément une source d'information pertinente.

Source : Debenedetti (2006).

► **La promotion : le « hors-média »**

Dans le secteur des industries culturelles, on a tendance à appeler « promotion » toute forme de communication hors achat d'espace médiatique. La promotion recouvre ainsi plusieurs outils de communication assez hétérogènes mais largement complémentaires, proposant autant d'alternatives possibles à une stratégie de communication publicitaire souvent inabordable pour les petits indépendants.

- *La promotion des ventes*

La promotion des ventes consiste en un ensemble de techniques ayant pour but de stimuler la demande à court terme. Il s'agit d'une forme de « communication comportementale » (faire agir) distincte de la publicité qui relève plutôt de la « communication attitudinale » (faire connaître et aimer). L'objectif n'est pas ici de rassurer le consommateur, mais de favoriser une première expérience directe

du produit culturel afin que le consommateur puisse en juger la qualité. Dans cette optique, la délivrance d'échantillons offrant au consommateur potentiel un « avant-goût » de l'expérience de consommation, est sans doute l'outil le plus efficace. Les extraits gratuits de films ou d'enregistrements musicaux sur le point de vente ou en accès libre sur Internet en sont les exemples les plus courants. La pratique se développe aussi rapidement dans le domaine du livre où de nombreux éditeurs (10/18, Gallimard, Éditions de Minuit...) se sont lancés dans une véritable politique promotionnelle d'échantillonnage du livre (premier chapitre, « bonnes feuilles »), rendue facile et peu onéreuse grâce à Internet. Outre l'échantillon, d'autres techniques de promotion des ventes sont couramment utilisées afin d'encourager l'achat du produit culturel : réductions de prix (ex. : sur les disques déjà rentabilisés mis en vente à bas prix), « 13 à la douzaine » (ex. : opération « jamais 2 sans 3 » de l'éditeur Pocket), cadeaux promotionnels (carnet de notes ou coffret de correspondance chez l'éditeur 10/18), etc.

- *Le marketing direct*

Le marketing direct est une forme de communication interactive qui s'adresse directement au consommateur, sans intermédiaire médiatique. Avec la généralisation de l'utilisation d'Internet, les entreprises culturelles ont multiplié les occasions de contact direct avec leurs consommateurs : *e-mails*, *news-letters* ou SMS ciblés remplacent désormais les traditionnels mailings. Pour être efficace, le marketing direct nécessite un fichier d'adresses bien renseigné, point de départ de la stratégie. Le fichier constitué par la branche française de la *major* du disque EMI Music France en constitue un bon exemple (encadré 7.4).

#### Encadré 7.4 – EMI Music et le marketing direct

La *major* du disque a collecté 500 000 adresses de consommateurs à partir des sites Internet d'artistes (permettant de s'inscrire pour recevoir une *news-letter*), des cartes imprimées, des boutiques en ligne détenues par la *major*, des bases de données internes et, enfin, par le biais du système *open disc* (permettant à l'acheteur d'un CD d'accéder, après s'être enregistré, à un site Internet proposant un contenu exclusif). Ce fichier peut être segmenté selon différents critères : variables sociodémographiques, comportementales (achat de musique et usage d'Internet), préférences musicales ou radios préférées. Parmi ces 500 000 profils, 34,9 % sont d'accord pour de la sollicitation commerciale par e-mail et 12,9 % par SMS. EMI Music France réalise 100 campagnes de marketing direct chaque mois auprès des membres du fichier, un même profil n'étant sollicité commercialement qu'une fois par semaine maximum.

Source : d'après Azzemou (2006).

Le marketing direct constitue un outil de communication ciblé primordial pour les micro-organisations culturelles. Leur public de niche, restreint, homogène et impliqué, se prête parfaitement à ce genre d'outil bien moins onéreux et plus adapté à leurs spécificités économiques et culturelles que les traditionnels supports de publicité.

- *Les relations publiques*

L'entreprise culturelle se situe au cœur de plusieurs réseaux relationnels dont elle peut espérer tirer des ressources utiles : c'est le rôle des « relations publiques » de soigner les relations de long terme entre l'entreprise et divers publics importants dont les actions sont susceptibles d'avoir un impact direct sur son développement (en dehors de la sphère du grand public). Parmi ces publics, on peut notamment distinguer les journalistes et les critiques des médias, les leaders d'opinion, les pairs et partenaires professionnels (fournisseurs, vendeurs) ou encore les éventuels bailleurs de fonds publics ou privés. Concrètement, les relations publiques consistent en un ensemble de moyens plus ou moins formalisés permettant de construire une relation privilégiée avec certains acteurs importants de l'environnement : délivrance d'une information riche, régulière et personnalisée, invitations, cadeaux, offres promotionnelles avantageuses, etc. Dans le secteur culturel, petit milieu très « affectif », les relations publiques vont fréquemment jusqu'à prendre la forme de relations étroites et amicales. Les relations publiques s'exercent en particulier envers le milieu médiatique, prescripteur des comportements en matière de consommation culturelle. On parle alors de « relations presse ». L'entreprise culturelle en attend des retombées positives en matière rédactionnelle (critique positive, article, reportage), mais aussi l'ouverture d'espaces médiatiques pour ses produits et ses artistes en promotion (insertion dans une *playlist*, diffusion d'un extrait à l'antenne, invitation dans une émission de télévision ou de radio, etc.).

- *La gestion du site Internet*

En terme communicationnel, la création de sites Internet centrés sur une marque, sur un produit (souvent à l'occasion de la sortie d'une nouveauté) ou sur un artiste, prend une importance croissante dans la stratégie des entreprises culturelles. Peu coûteux à créer, le site Internet est notamment devenu un outil d'information, de communication et de relation-client indispensable pour les microentreprises culturelles. Véritable vitrine de la marque, le site Internet de l'entreprise joue plusieurs rôles :

- donner une information exhaustive sur le catalogue de titres de la marque ;

- véhiculer l'identité et le positionnement de la marque (*via* le rédactionnel, le logo, les visuels, les échantillons gratuits, les liens...) ;
- promouvoir les ventes par la mise en avant sur le site des opérations promotionnelles en cours ;
- donner au consommateur la possibilité d'interagir avec la marque (possibilité de s'inscrire à une *news-letter*, de télécharger des extraits ou un *podcast*, de poser des questions, de participer à un forum de discussion, de s'inscrire à un club, etc.), dans une optique de développement de la relation au client. Par exemple, le membre du Club de l'éditeur de bandes dessinées Casterman a accès sur le site de la marque à une prépublication intégrale par mois, participe à des concours Club pour gagner des cadeaux et reçoit en avant-première (en format PDF) le magazine gratuit de la marque Castermag.

#### Encadré 7.5 – Les sites Internet du groupe Gallimard

La mission des sites Internet du groupe Gallimard est d'informer les lecteurs et les professionnels en proposant un catalogue servant de référentiel sur les ouvrages du fonds, les nouveautés et les « à paraître », ainsi qu'un ensemble d'éléments à forte valeur ajoutée, qu'il s'agisse d'outils d'indexation ou de documents autour des publications (interviews, vidéos, extraits, dossiers de presse...). En termes de communication, les sites Gallimard renforcent l'image des marques du groupe en proposant des environnements propres à chacune et permettent d'animer des groupes de lecteurs grâce à la mise en place de sites communautaires (ex. : le « cercle de la Pléiade » pour la collection du même nom). Des *newsletters*, portant une information ciblée et différenciée, sont en outre envoyées à ces lecteurs privilégiés dans une optique *relationnelle*. Enfin, les sites sont intégrés au plan de lancement des ouvrages : annonce des « à paraître », mini-sites, clips littéraires...

Source : d'après Cerisier (2006).

On distingue le site de marque du site consacré à un produit particulier en phase de lancement (ex. : le site du dernier roman de Tahar Ben Jelloun « Partir », chez Gallimard proposant visuels, sons, écrits, extraits, interview vidéo de l'écrivain...), ou encore du site d'artiste, allant d'une courte notice informative à la proposition très travaillée d'un univers artistique singulier.

- *Les partenariats promotionnels*

Établir un partenariat promotionnel revient pour l'entreprise culturelle à s'allier

avec une autre marque afin d'augmenter la visibilité de ses produits. Les partenariats présentent quatre avantages principaux :

- faire parler du produit culturel, sans passer par les outils classiques et onéreux que sont la publicité et les relations publiques ;
- bénéficier de l'image du partenaire, et donc affirmer un positionnement ;
- élargir le public potentiel du produit culturel à celui de la marque partenaire ;
- réduire globalement les coûts de communication traditionnels, une partie de ceux-ci pouvant être pris en charge par le partenaire (pratique du *tie-in*).

On distingue couramment deux types de partenaires : les médias et les autres marques. Les médias partenaires offrent une visibilité gratuite ou à bas prix au produit culturel sur leur support, en échange de la présence de leur logo sur le matériel publicitaire ou promotionnel du produit culturel ou encore du droit d'utiliser l'image du produit culturel. Par exemple, *Tirésia*, film réalisé par Bertrand Bonello, a bénéficié d'un partenariat avec *Libération*, *Les Inrockuptibles*, Arte, France Culture, *Zurban*, Têtu et Artistic Rézo, lui permettant de compenser avantageusement la modestie de son budget publicitaire tout en affirmant son positionnement de film d'art et essai pointu et réservé à un public « averti ».

Les partenariats avec d'autres marques – hors du champ médiatique – empruntent plusieurs voies distinctes :

- la vente de licences pour l'exploitation commerciale de produits dérivés, dont un des intérêts pour l'entreprise culturelle est largement communicationnel ;
- la mise en place d'une opération promotionnelle croisée entre l'entreprise culturelle et une marque commerciale. Par exemple, la Fox et Wanadoo ont établi un partenariat à l'occasion de la sortie du film « Robots ». Wanadoo recevait du contenu de la part du distributeur du film et voyait son logo orner l'affiche ; le fournisseur d'accès à Internet, en échange, créait sur son portail un mini-site dédié au film et utilisait les personnages du film sur le packaging de sa Livebox ;
- la mise en place d'une opération de placement de marque, c'est-à-dire l'insertion de produits ou de marques au cœur d'un produit culturel (film, livre, jeu vidéo, clip, etc.). Communiquant sur sa présence au sein de l'œuvre, la marque partenaire contribue ainsi directement à la campagne promotionnelle de l'entreprise culturelle. Par exemple, BMW a investi 12 millions de dollars dans la promotion du long-métrage « Goldeneye » (1995), en communiquant sur la participation de son coupé Z3 aux aventures de l'agent 007 (Debenedetti et Fontaine, 2003) ;
- le placement d'une œuvre au sein des outils de communication d'une marque. Ce n'est plus ici la marque commerciale qui pénètre l'œuvre mais l'œuvre elle-même qui est mise à disposition d'une marque pour contribuer à sa promotion. C'est

ainsi, par exemple, que Corto Maltese, célèbre héros dessiné par Hugo Pratt (édité par Casterman), a fait la « pub » d'Eau Sauvage en 2002, profitant de la notoriété de Dior et des dépenses de communication conjointes prises en charge par la marque de luxe.

- *Le marketing viral*

Le marketing dit « viral » a pour objectif de susciter une rumeur positive sur un produit culturel ou un artiste (le *buzz*), puis de favoriser sa propagation de proche en proche *via* la communication « horizontale » entre consommateurs. Le marketing viral est le plus souvent conçu aujourd'hui dans le cadre d'Internet, le bouche-à-oreille traditionnel y voyant son effet démultiplié par la puissance des nouvelles technologies. La stratégie de marketing viral débute, bien en amont de la sortie du produit culturel, par l'identification et la persuasion d'une petite cible restreinte de consommateurs experts et de leaders d'opinion auxquels est fourni du contenu exclusif (textes, images, publicités, extraits, etc.). Ceux-ci se chargent ensuite de propager la « bonne nouvelle » de façon pyramidale, vers un public toujours plus large, *via* le web en particulier. On peut susciter au départ l'intérêt de ces consommateurs-leaders en proposant sur des sites Internet spécialisés (*blogs*, forums de discussion, sites spécialisés, sites communautaires, etc.) des liens vers du contenu inédit (extraits, bandes-annonces, clips vidéo, bonnes feuilles, etc.), généralement accompagnés de messages enthousiastes dont l'origine commerciale est bien entendu masquée, ou encore créer directement un site Internet original dont on travaillera au référencement par les sites importants du même domaine.

- *L'événementiel*

L'événementiel est un outil de communication fréquent pour les entreprises culturelles, en particulier lors de la sortie d'un nouveau produit. L'objectif de la création d'événement est de susciter un bouche-à-oreille positif auprès du public visé mais aussi des professionnels (distributeurs, exploitants, points de vente, prescripteurs). Le plus souvent, il s'agit de l'organisation de concerts ou de projections (avant-premières) gratuits, de tournées d'artistes et interprètes à la rencontre du public, de la participation à des salons ou des festivals ou, pour les sorties les plus médiatiques, d'organisation de fêtes somptueuses (comme la soirée de lancement du livre *Harry Potter and the half-blood prince*<sup>1</sup> en 2005). Il est par exemple très courant qu'une tournée provinciale en présence de l'équipe

1. La soirée de lancement s'est déroulée au château d'Édimbourg, dans la ville de l'auteur, transformé pour ressembler à « l'école des sorciers » d'Harry Potter, avec des personnages déguisés en gobelins ou en sorciers, soutenus par un spectaculaire jeu de son et lumière. Le banquet fut au diapason, avec grenouilles au chocolat et tartes aux citrouilles... Source : *L'Express*, 20 juil. 2005.

de tournage soit organisée afin de construire la notoriété d'un film (auprès du public, des médias et des exploitants) et d'imposer une rumeur flatteuse avant sa sortie en salle. Les séances de signature ou dédicaces en librairies, salons ou festivals sont également un passage quasi-obligé pour les écrivains et les auteurs de bande dessinée. Dans le domaine de la musique, les concerts constituent d'efficaces outils promotionnels pour favoriser le référencement en magasin et les ventes des disques. À ce titre, de plus en plus de labels discographiques se diversifient désormais dans l'organisation de spectacles ou la gestion de salles<sup>1</sup>.

- *Le street marketing*

Le *street marketing* consiste à communiquer directement dans les espaces publics où se rencontrent les consommateurs-cibles. L'affichage « sauvage » dans certains lieux publics, la distribution de *flyers* à des endroits stratégiques (festivals, salles de concerts, cinéma, bars, boîtes de nuit, quartiers « branchés », etc.) ou la mise à disposition d'outils promotionnels (cartes postales, programmes, gadgets, etc.) dans ces mêmes lieux constituent des exemples courants de telles opérations.

### *La distribution, du brick and mortar au numérique*

Distribuer un produit, c'est l'acheminer jusqu'au consommateur par les circuits de vente les plus adaptés à son économie, à son positionnement et bien sûr au public visé. C'est le rôle du distributeur (pour le film ou le disque) ou du diffuseur (pour le livre), par le biais de négociations commerciales, d'assurer la présence des produits culturels dans les salles ou sur les linéaires (réels ou virtuels) des points de vente. Trouver sa place « en distribution » constitue donc un enjeu crucial conditionnant, *via* la question de l'accès aux consommateurs, l'existence même de l'entreprise culturelle. Cette dimension primordiale de logistique et de vente ne doit pas faire oublier que la politique marketing de distribution remplit également un rôle de communication (le système de distribution choisi est vecteur d'image pour l'entreprise culturelle et ses produits<sup>2</sup>) et de ciblage (tous les segments de consommateurs de produits culturels ne s'approvisionnent aux mêmes sources).

---

1. *Le Monde*, 10 mai 2007.

2. Yves Riesel, directeur d'Abeille Musique (disques classiques, jazz et musiques du monde) : « Aujourd'hui le disque est vendu à plus de 50 % en hypermarché. On se sent mal à l'aise, on couche dans le même lit que Michael Jackson, alors qu'on ne devrait pas avoir les mêmes circuits de distribution. », *Le Monde*, 19 déc. 2003, p. 30.

On distinguera trois solutions en matière de distribution de produits culturels, selon la nature tangible ou intangible du produit vendu et du circuit de diffusion choisi :

- la distribution de produits culturels tangibles (livres, disques, DVD, copies de films) dans des points de vente ou de diffusion physiques traditionnels (*brick and mortar*<sup>1</sup>) ;
- la distribution de produits culturels tangibles *via* les cybermarchands du net ;
- enfin, la distribution de produits culturels numérisés *via* l'Internet.

► La distribution des produits culturels dans les points de vente *brick and mortar*

Outre les copies de films, qui ne connaissent par définition qu'un circuit unique de diffusion (la salle), l'essentiel des ventes des produits culturels tangibles (entre 85 % et 90 %) se déroule aujourd'hui dans les points de vente traditionnels « en dur » ou par la vente par correspondance (hors Internet) dans le cas particulier du livre :

- les hyper et supermarchés représentent 48 % du chiffre d'affaires du DVD (en légère baisse par rapport à 2005), les grandes surfaces spécialisées (Fnac, Virgin...) 39,3 % (en légère hausse), soit un total de 87,3 % de ventes de DVD réalisées en magasin en 2006<sup>2</sup> ;
- en 2006, dans un marché en forte baisse (-14,4 % en valeur), les grandes surfaces alimentaires représentaient 43,6 % du chiffre d'affaires du disque et les grandes surfaces spécialisées totalisaient 45,7 % des ventes en valeur, soit, là encore, un total de 89,3 % du chiffre d'affaires réalisé en magasin<sup>3</sup> ;
- les ventes de livres en librairies représentaient, en 2005, 26,7 % du total, suivies des ventes en grandes surfaces spécialisées (21,7 %), en grandes surfaces non spécialisées (20,7 %) : soit un peu moins de 70 % des ventes en magasins traditionnels, auxquelles il faut ajouter, pour retomber sur les chiffres du DVD ou du disque, la forte part du chiffre d'affaires réalisée en VPC (hors Internet) et club, laquelle constitue une spécificité sectorielle : 16,7 %<sup>4</sup>.

Il est utile, pour traiter de la problématique de la stratégie de distribution des produits culturels en magasin, de convoquer une nouvelle fois la distinction entre

1. En dur, littéralement : « brique et mortier ».

2. « Le marché de la vidéo », enquête CNC-GfK, [www.cnc.fr](http://www.cnc.fr)

3. Source : GfK, communiqué du 17 janv. 07, « Le marché du support musical en 2006 », à lire sur le site de l'Observatoire de la musique, <http://observatoire.cite-musique.fr/>

4. « Le secteur du livre 2005-2006 : quelques chiffres clés », ministère de la Culture et de la Communication, Direction du livre et de la lecture, [www.centrenationaldulivre.fr](http://www.centrenationaldulivre.fr)

*majors* et indépendants. Pour la *major*, la stratégie de distribution saturante<sup>1</sup> recommande pour ses nouveautés une présence aussi large que possible dans les salles ou les points de vente. Cette distribution massive permet à la *major* de bénéficier d'importantes économies d'échelle et de réaliser l'essentiel des ventes du produit en un minimum de temps d'exploitation commerciale, optimisant ainsi la campagne promotionnelle, favorisant une rotation rapide des produits, évitant les retombées potentiellement négatives du bouche-à-oreille. Il en découle une durée d'exploitation commerciale raccourcie au maximum : par exemple, le tome 6 d'Harry Potter, *Le Prince de sang-mêlé*, sorti vendredi 30 septembre 2005 à minuit a réalisé 35 % de ses ventes à la Fnac dans la seule journée du lendemain, et le disque de Madonna, *Confessions on a Dance Floor*, a totalisé 33 % des ventes pendant sa première semaine de commercialisation<sup>2</sup>. Il résulte de cette stratégie du *take the money and run* une pression inflationniste forte sur la distribution dont seules les *majors* sont en mesure de profiter.

Alors que le mouvement de concentration croissant que connaissent les *majors* pousse à la hausse le nombre global des productions culturelles, il n'a jamais été si difficile pour les petits spécialistes d'acheminer correctement leurs produits aux consommateurs (encadré 7.6). La rotation rapide des produits dans des points de vente due à la massification de la diffusion pénalise les produits des indépendants, par essence plus « fragiles ». S'il ne souhaite pas s'autodistribuer, le petit producteur dépend en outre directement des structures de distribution mises en place par les *majors* ou les gros indépendants.

À titre d'exemple, dans le secteur du cinéma en 2006, le 20 décembre précisément, cinq films occupaient 70 % des 5 300 écrans disponibles en France, alors même que sur l'année, 40 % des longs métrages avaient été montrés dans seulement 4 % des salles<sup>3</sup>. Autre exemple : toujours en 2006, 10 ouvrages seulement ont totalisé près du quart des ventes de la fiction moderne<sup>4</sup>, accaparant les têtes de gondoles dans un contexte commercial de plus en plus tendu tant dans les hypermarchés que les grandes surfaces spécialisées (Fnac, Virgin...) accusées de favoriser, elles aussi, les éditeurs les plus importants<sup>5</sup>.

Comment, donc, un produit culturel « fragile » peut-il espérer trouver son chemin jusqu'au consommateur ? S'il en a les moyens, le producteur indépendant

1. Voir partie 1.

2. *Le Monde*, 17 fév. 2006.

3. *Le Monde*, 12 avril 2007.

4. *Le Figaro Littéraire*, 11 janv. 2007.

5. *Le Monde*, 19 déc. 2003.

### Encadré 7.6 – Théorie des ressources et distribution des produits culturels

La théorie de la répartition des ressources prévoit que le nombre de spécialistes augmente à mesure que l'industrie connaît un mouvement de concentration parmi ses généralistes. La concurrence entre généralistes pour occuper le centre du marché libère en effet des ressources périphériques exploitées par un nombre croissant d'organisations spécialisées. La concentration croissante parmi les *majors* augmenterait ainsi le taux de survie des indépendants. Ce modèle théorique a été validé dans le domaine du cinéma, de la musique enregistrée et de l'édition. Toutefois, ces recherches débouchent sur un paradoxe : les forts niveaux de concentration associés à une probabilité supérieure de création de firmes spécialisées peuvent très bien constituer une structure de marché dans laquelle les produits innovants sont en réalité le moins susceptibles de parvenir aux consommateurs. De fait, on observe dans les industries culturelles que si le volume total des œuvres produites augmente, le nombre d'œuvres qui contribuent significativement aux ventes tend parallèlement à diminuer.

Sources : d'après Bouquillon, Miège. et Morizet (2006) ; Mezias et Mezias (2000) ; Schweizer (2001).

peut d'abord développer son propre réseau de vente « en dur ». Dans ces conditions, l'indépendant ne bénéficie pas de l'étendue de la couverture d'un circuit de distribution de masse classique, mais possède l'assurance que ses produits seront effectivement distribués et mis en valeur dans le point de vente, de manière pérenne, et qui plus est dans un environnement pas ou peu concurrentiel. Cette solution nécessite un investissement de départ important, mais les exemples de réussite en la matière ne manquent pas, comme celui du label discographique Harmonia Mundi, qui, dès 1989, a mis en place un réseau de boutiques qui regroupe aujourd'hui 44 points de vente, tous bénéficiaires, contribuant pour 26 % au chiffre d'affaires « disques » de la marque en France<sup>1</sup>.

Si l'indépendant opte au contraire pour un circuit de distribution externe, il est important qu'il ne cherche pas à concurrencer les *majors* sur leur propre terrain et avec leurs propres armes. Tout d'abord, à la distribution massive, saturante, l'indépendant devra privilégier une politique d'adaptation « subtile » de la distribution de l'œuvre à son économie et à son public, clé d'une présence durable en magasin ou en salle (encadré 7.7).

Ensuite, l'indépendant peut se tourner vers des points de vente alternatifs, souvent des lieux *a priori* non dédiés à la vente de la catégorie de produits. À titre d'exemples, Harmonia Mundi est présent, en plus de ses propres boutiques, dans

1. *L'Entreprise* n° 220, fév. 2004.

**Encadré 7.7 – La distribution avisée du *Cauchemar de Darwin* en salle**

*Le cauchemar de Darwin* est un film documentaire autrichien d'Hubert Sauper distribué en France par Ad Vitam. Présenté avec succès dans plusieurs festivals durant l'hiver 2005, le film sort le 2 mars 2005, sur une combinaison modeste de 25 copies, avec un objectif de 80 000 entrées. Les résultats de la première semaine d'exploitation sont excellents, avec une moyenne de 1 192 entrées par copies. Cet intérêt pour le film permet au distributeur d'augmenter en deuxième semaine le nombre de copies de 15. En troisième semaine, le ratio entrées/copie est toujours proche du seuil symbolique des 1 000 (966), témoignant d'un engouement durable du public. L'Agence pour le Développement Régional du Cinéma (ADRC) intervient en finançant le tirage de 15 copies supplémentaires. Huit semaines après la sortie, plus de soixante copies sont toujours en exploitation. Le film totalise alors plus de 200 000 entrées. Six mois après la sortie, en septembre 2005, le film est toujours exploité dans 28 établissements et totalise 310 000 entrées.

Source : d'après Gras (2005).

160 librairies et une quinzaine d'abbayes, lesquelles contribuent à hauteur de 10 % au chiffre d'affaires de la marque, en hausse de 30 % par an<sup>1</sup>. Enfin, l'indépendant a tout intérêt à soigner au maximum ses relations avec un réseau de points de vente *eux-mêmes indépendants* des grands réseaux largement accaparés par les produits *stars* des *majors*. Cette stratégie relève d'abord d'un marketing relationnel permettant d'entretenir, *via* son distributeur ou diffuseur, des liens de confiance et de long terme avec un ensemble de points de vente de taille modeste mais particulièrement bien adaptés au positionnement qualitatif de l'indépendant et susceptibles d'assurer une distribution de ses produits dans la durée.

► **La distribution des produits culturels via les cybermarchands culturels**

Sur Internet, la première solution consiste à vendre ses produits chez les marchands en ligne tels qu'Amazon.fr, Fnac.com, Alapage.fr ou Cdiscount.com. En 2005, les ventes de ces cybermarchands de DVD, livres, CD et autres logiciels étaient évaluées à 4,1 milliards d'euros par l'institut d'étude GFK, en progression de 19,9 % par rapport à l'année précédente (Hugueny, 2006). Le cybermarchand remplace le point de vente traditionnel (catalogue, information, échantillon, système de recommandation entre internautes, paiement) mais le produit est acheminé au consommateur par le circuit classique du courrier postal. En 2006,

1. *L'Entreprise* n° 220, fév. 2004.

les ventes de CD audio physiques sur Internet connaissent une envolée (+14,9% en volume, +13 % en valeur), mais restent globalement marginales, représentant 3,4 % du volume des ventes de disques (3,9 % en valeur)<sup>1</sup>. Les ventes de livres augmentent également chez les libraires en ligne, lesquels totalisaient en 2005 5,4 % de chiffre d'affaires du livre, contre 4,6 % en 2004<sup>2</sup>. 12,7 % du chiffre d'affaires du DVD sont réalisés en dehors des magasins, en grande partie sur Internet (mais aussi par la VPC traditionnelle)<sup>3</sup>.

La deuxième solution envisageable de distribution de supports physiques par Internet est celle de l'autodistribution. Si la possession de son propre réseau de vente *brick and mortar* peut être une solution pour les gros indépendants, la vente directe au consommateur *via* le site Internet de la marque (par paiement sécurisé en ligne, mandat, chèque bancaire, système *PayPal*) ou un site Internet commun entre plusieurs petits indépendants<sup>4</sup> reste la stratégie de diffusion autonome la plus évidente pour les petits spécialistes du disque et du livre. Sans intermédiaire, la vente *via* le site Internet constitue le circuit de distribution le plus rentable. En outre, si le producteur s'en tient à une approche artisanale de la vente en ligne (c'est-à-dire sans gestion automatisée de la facturation, des stocks, etc.), la vente par le site Internet de la marque reste une solution facile à mettre en œuvre et peu onéreuse. La difficulté rencontrée par l'indépendant sur le net reste toutefois la même que dans le monde réel : assurer sa visibilité au cœur d'une offre pléthorique.

### ► La distribution de produits culturels numérisés via le net

L'explosion des pratiques de téléchargement pirate en *Peer to Peer* (P2P) de produits culturels numériques sur le net (musique, films, logiciels, etc.) témoigne de l'attrait des consommateurs pour la distribution en ligne de produits numérisés. Internet combine dans ce cas de figure une fonction de vente *et* de logistique. S'il existe certains libraires numériques, comme Numilog, proposant à la vente des *e-books* (formats PDF ou PRC pour Palm ou Pocket PC) dans divers domaines (en particulier la littérature scientifique), le téléchargement de livres n'en est

1. Source : Gfk, communiqué du 17 janv. 07, « Le marché du support musical en 2006 », à lire sur le site de l'Observatoire de la musique, <http://observatoire.cite-musique.fr/>

2. « Le secteur du livre 2005-2006 : quelques chiffres clés », ministère de la Culture et de la Communication, Direction du livre et de la lecture, [www.centrenationaldulivre.fr](http://www.centrenationaldulivre.fr)

3. « Le marché de la vidéo », enquête CNC-Gfk, [www.cnc.fr](http://www.cnc.fr)

4. C'est le cas par exemple du site [lekti-lecture.com](http://lekti-lecture.com) qui rassemble 40 éditeurs indépendants de tailles variées, associés avec un libraire indépendant possédant en stock l'ensemble du catalogue (Faucilhon, 2006).

qu'à ses balbutiements (50 millions de dollars de chiffre d'affaires aux EU, contre 25 milliards pour le marché du livre papier) (Gèze, 2006). Encore marginales également mais en rapide développement (+56,5% sur un an), les ventes numériques de musique enregistrée représentaient 2,1 % du total pour la France en 2006<sup>1</sup>. Les disquaires numériques proposent une offre musicale beaucoup plus large que celle des libraires numériques (2 millions de titres pour le catalogue iTunes aux États-Unis), et fonctionnent sur le principe d'une tarification simple basée sur le prix psychologique (soit 0,99 € le titre ou 9,99 € l'album), ainsi que sur une relative souplesse d'utilisation du matériel téléchargé (possibilité d'effectuer 4 copies pour tout téléchargement sur iTunes). Certains experts estiment que les ventes de musique en ligne pourraient représenter jusqu'à 30 % du marché à l'horizon 2010. Cependant, plusieurs freins limitent le développement des ventes numériques (faiblesse des marges, manque d'interopérabilité des systèmes de téléchargement, limitation de l'offre en comparaison du P2P, etc.) (Curien et Moreau, 2006). Il existe des modèles alternatifs de vente de musique numérique, comme la vente à l'unité reposant sur un abonnement donnant accès en écoute illimitée à un vaste catalogue de titres (ex. : Yahoo ! Music), le P2P payant, la licence globale, etc. (Curien et Moreau, 2006). Selon certains auteurs, l'avènement du téléchargement en ligne inaugure une nouvelle ère pour les labels indépendants : affranchis des coûts de distribution physique, la multitude des labels « de niche » pourraient aussi voir leur promotion prise en charge de manière décentralisée par les internautes eux-mêmes *via* les échanges en P2P. Gopal *et alii.* (2006) ont ainsi montré que si le téléchargement en ligne est néfaste aux ventes des *stars* (logique de substitution), il est au contraire bénéfique à celles des indépendants (logique d'échantillonnage). Les ventes en ligne pourraient bien progressivement éroder le *star-system* sur lequel reposent encore les stratégies marketing des *majors*.

La vente de films en ligne commence également à se développer, sous le nom de VOD (Vidéo On Demand). Le film est généralement proposé au téléchargement (pour une période limitée dans le temps), en *streaming* (visionnage simultané sans copie du fichier sur le disque dur de l'ordinateur) ou à l'achat (téléchargement définitif). Fin mars 2007, sept opérateurs (Orange, Canal Play, TF1 Vision, Virgin Mega, Francetvod, ArteVod, Club Internet) proposent au total 1 612 titres de films (contre 1 311 fin novembre 2006, soit une croissance de près de 23 %). 9 % des internautes français ont déjà utilisé un service de

1. Source : Gfk, communiqué du 17 janv. 07, « Le marché du support musical en 2006 », à lire sur le site de l'Observatoire de la musique, <http://observatoire.cite-musique.fr/>

VOD, achetant ou louant 1 à 4 titres par mois. En France, selon la « chronologie des médias » propre au cinéma, un film ne peut être proposé en VOD que 33 semaines après sa sortie en salle. Le marché n'en est toutefois qu'à ses prémices, avec 15 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2006 contre 1,7 milliard pour la vidéo<sup>1</sup>. On commence également tout juste à parler de vente de film *directement* en téléchargement, sans passer par la salle (donc affranchie des contraintes de la « chronologie des médias »). « Autumn » du réalisateur américain Ra'up McGee est présenté comme le premier film distribué directement en ligne *via* la plate-forme vidéo de Google (en *streaming* ou téléchargement<sup>2</sup>).

## Conclusion : quel marketing pour l'industrie culturelle de demain ?

La conjugaison d'une hausse continue de la pression commerciale de la part de généralistes de plus en plus concentrés *et* de la croissance galopante de l'offre culturelle tend à accroître encore le fossé existant entre deux modèles : d'un côté les produits hyper-marketés et jetables de *majors* dont la taille croît à mesure que leur nombre diminue, et de l'autre les productions confidentielles d'indépendants toujours plus spécialisés et nombreux... Quel est l'avenir, dans ces conditions, de la dialectique productive (la « coopération ») qui assurait jusqu'ici le « bon fonctionnement » de la filière ?

À court terme, on peut s'attendre à ce que les modèles et problématiques actuelles perdurent au sein d'une économie de plus en plus marquée par sa dématérialisation. Les anciens formats devraient encore cohabiter quelque temps avec leur double numérique (politique de *versionning*). La montée en puissance d'Internet en tant que circuit de distribution risque simplement de reproduire en l'amplifiant le défi marketing majeur auquel font face aujourd'hui la plupart des entreprises culturelles : non pas produire mais trouver le chemin jusqu'aux consommateurs dans un environnement saturé (de produits, de messages, de sollicitations promotionnelles...). Dans ce contexte de course à la visibilité, les gains qu'on peut attendre d'une diminution des coûts de distribution dans un marché virtuel pourraient de ce fait être plus que compensés par des coûts de communication encore en hausse.

---

1. Baromètre CNC/Novatris mars 2007, *Le Monde* du 12 mai 2007.  
2. <http://www.journaldunet.com/0611/061130-google.shtml>

À moyen ou plus long terme, à mesure que la dématérialisation des produits culturels se généralise, on peut s'attendre à plusieurs glissements du marché, donc du marketing :

- une augmentation continue de l'offre en ligne, avec notamment la multiplication des produits de niche (ces produits dits de « longue traîne » qui se vendent individuellement très peu mais représentent collectivement une part majeure et grandissante du chiffre d'affaires des sites de vente en ligne ; Anderson, 2007) ;
- pour faire face à cette offre pléthorique, le développement d'outils en ligne de « méta information » efficaces pour permettre au consommateur de trouver ce qu'il cherche, mais aussi ce qu'il serait susceptible d'apprécier compte tenu de son profil personnel ou encore les informations lui permettant d'apprécier pleinement son acquisition ;
- une promotion de plus en plus décentralisée, menée par les internautes eux-mêmes, dont la prise de contrôle informelle sera un des objectifs majeurs des entreprises du secteur ;
- une diminution des prix allant jusqu'à la gratuité totale des fichiers numériques porteurs des œuvres et la mise en place de nouveaux modèles de rémunération basés sur la publicité<sup>1</sup>, le spectacle vivant, les partenariats promotionnels, les produits dérivés ou encore la vente des outils de méta information.

---

1. Par exemple, le site de vente de musique Spiral Frog propose d'ores et déjà aux internautes canadiens le téléchargement gratuit et légal de morceaux auxquels est jointe une publicité sonore.

# Bibliographie

- ALTMANN J. (1974), « Observational study of behavior : sampling methods », *Behavior*, 49, 227-267.
- AMABILE T.M. (1983), *The social psychology of creativity*, New York, Springer-Verlag, New York Incorporated.
- AMOUGOU E. (2004), *La question patrimoniale : de la « patrimonialisation » à l'examen des situations concrètes*, Paris, L'Harmattan.
- ANDERSON C. (2007), *La longue traîne : la nouvelle économie est là !*, Paris, Pearson Éducation.
- ANDERSON M.L. (2004), *Metrics of Success in Art Museums*, Essay for the Getty Leadership Institute.
- ANGELO D' M. (1989), *La renaissance du disque*, Notes et études documentaires, Paris, La Documentation française, 4890.
- ANTOINE J. et SALOMON M. (1981), « L'appareil économique et commercial des activités culturelles », *Revue Française du Marketing*, 81, 2, 61-77.
- ASSASSI I. (2003), « Spécificités du produit culturel, l'exemple du spectacle vivant », *Revue Française de Gestion*, 29, 142, 130-146.
- AUDRAS M. et SANSALONI R. (2001), *Les études marketing documentaires : transformez votre documentation en information stratégique*, Paris, Dunod.
- AURIER P., EVRARD Y. et N'GOALA G. (2004), « Comprendre et mesurer la valeur du point de vue du consommateur », *Recherche et Applications en Marketing*, 19, 3, 1-20.
- AZZEMOU S. (2006), « EMI Music : du fan au client », *Marketing Direct*, 99, 1<sup>er</sup> févr. 2006.
- BALLÉ C. et POULOT D. (2004), *Musées en Europe. Une mutation inachevée*, Paris, La Documentation française.
- BARBET J. (1988), « Faut-il encore parler d'approche qualitative et d'approche quantitative ? », *Recherche et Applications en Marketing*, 13, 1, 75-89.
- BARTHÉLEMY J. (2005), « Plaidoyer pour une réponse claire et déterminée aux défis culturels d'un monde globalisé », *Actes du symposium scientifique de la XV<sup>e</sup> assemblée générale de l'ICOMOS*, Xi'an, Chine.
- BASUROY S., CHATTERJEE S. et RAVID S.A. (2003), « How critical are critical reviews ? The box office effects of film critics, star power, and budgets », *Journal of Marketing*, 67, 103-117.

- BATAILLOU C. et SCHÉOU B. (2007), *Tourisme et développement. Regards croisés*, Presses Universitaires de Perpignan, coll. « Études ».
- BAUDRILLARD J. (1970), *La Société de Consommation*, Paris, Denoël.
- BAUDRILLARD J. (1977), *L'effet Beaubourg. Implosion et dissuasion*, Paris, Galilée.
- BAUDRILLARD J. (1979), *La Société de Consommation : ses mythes, ses structures*, Paris, Gallimard.
- BAUMOL W.J. et BOWEN W.G. (1996), *Performing Arts : The Economic Dilemma*, New York, The Twentieth Century Fund.
- BEAULAC M., COLBERT F. et DUHAIME C. (1991), *Le marketing en milieu muséal : une recherche exploratoire*, Cahier GA91-01A du Groupe de recherche et de formation en gestion des arts, École des Hautes Études Commerciales de Montréal.
- BECKER H.S. (1982), *Art Worlds*, Berkeley, CA, University of California Press.
- BELAËN F. (2005), « L'immersion dans les musées de science : Médiation ou séduction ? », *Revue Culture et Musées*, 5, 91-110.
- BELIT M. (2006), *La Malaise de la culture, Essai sur la crise du « modèle culturel » français*, Éditions Atlantica-Séguier.
- BELK R., BAHN K.D. et MEYER R.N. (1982), « Developmental recognition of consumption symbolism », *Journal of Consumer Research*, 9, 4-17.
- BELVAUX B. et MARTEAUX S. (2007), « Les recommandations d'internautes comme source d'information. Quel impact sur les entrées des films au cinéma ? », *Recherches et Applications en Marketing*, 22, 3, 65-82.
- BENGHOZI P.J. et PARIS T. (2005), « The Distribution Function : At the Heart of Managing Cultural-Product Industries », *Actes de la 8<sup>e</sup> Conférence Internationale de l'Association Internationale de Management des Arts et de la Culture (AIMAC)*, Montréal, cd-rom.
- BENHAMOU, F. (2004), *L'économie de la Culture*, Paris, La Découverte.
- BENJAMIN W. (1939), *L'œuvre d'art à l'heure de sa reproductibilité technique*, Paris, Éditions Allia, 2005.
- BERGADAÀ M. et NYECK S. (1995), « Quel marketing pour les activités artistiques : une analyse comparée des motivations des consommateurs et producteurs de théâtre », *Recherche et Applications en Marketing*, 10, 4, 28-45.
- BERLYNE D.E. (1969), « Laughter, humor and play », in G. LINDZEY and E. ARONSON (eds.), *The handbook of social psychology*, Reading, Mass., Addison-Wesley Publishing Company, 3, 695-852.
- BERRET P. (2008), « Diffusion et utilisation des TIC en France et en Europe », *Culture chiffres*, DEPS, ministère de la Culture et de la Communication, 2.
- BISKIND P. (2006), *Sexe, mensonge et Hollywood*, Paris, Le Cherche Midi.
- BÓ D. (2002), *Amélie Poulain : réflexions sur un phénomène*, Analyse sémiologique, Avril, Paris, Institut Quali-Quanti.
- BOOMS B.H. et BITNER M.J. (1981), « Marketing strategies and organizations structures for service firms », in J. DONNELLY et W. GEORGE (eds.), *Marketing of Services*, Chicago, American Marketing, 47-51.
- BOUDER-PAILLER D. (1997), *La conception du temps, variable médiatrice dans le processus motivationnel : application à la consommation de théâtre*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de la Réunion.

- BOUDER-PAILLER D. et DAMAK L. (2004), « Le design de l'espace de représentation d'un spectacle vivant influence-t-il les attitudes et comportements des spectateurs ? Approche exploratoire », *Actes du colloque sur le design*, Nantes.
- BOUQUILLON P., MIÈGE B. et MORIZET C. (2006), « À propos des mouvements récents (2004-2005) de concentration capitalistique dans les industries culturelles et médiatiques », *Le Temps des Médias, Revue d'Histoire*, 6, printemps, 151-164.
- BOURDIEU P. (1979), *La distinction, critique sociale du jugement*, Paris, Les Éditions de Minuit.
- BOURDIEU P. (1984), *Homo Academicus*, Paris, Les Éditions de Minuit.
- BOURDIEU P. (1986), « Habitus, code et codification », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 64, septembre, 40-44.
- BOURDIEU P. (1992), *Les Règles de l'art. Genèse et structure du champ littéraire*, Paris, Le Seuil.
- BOURDIEU P. (1999), « Questions aux vrais maîtres du monde », *Le Monde*, 14 octobre, 18.
- BOURGEON D. (1994), *Essai de modélisation du comportement dans le domaine culturel : une application au spectacle théâtral*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Bourgogne.
- BOURGEON D. et FILSER M. (1995), « Les apports du modèle de recherche d'expériences à l'analyse du comportement dans le domaine culturel : une exploration conceptuelle et méthodologique », *Recherche et Applications en Marketing*, 10, 4, 5-25.
- BOURGEON D. et KRUGER A. (1997), « L'effet de bouche-à-oreille et le processus de choix du spectateur cinématographique », *Actes du Congrès de l'Association Française du Marketing*, 13, Toulouse, 450-478.
- BOURGEON D., FILSER M. et PULH M. (2003), « Le marketing du spectacle vivant : du comportement du public aux options stratégiques », *Revue Française de Gestion*, 29, 142, 113-127.
- BOURGEON D. et GOMBAULT A. (2007), « Marketing des musées : Le tournant expérientiel », *Actes de la 9<sup>e</sup> Conférence Internationale de l'Association Internationale de Management des Arts et de la Culture (AIMAC)*, Valence (Espagne), cd-rom, 9-12.
- BOURGEON D., URBAIN C., PETR C., GOMBAULT A. et M. LE GALL-ELY (2006), « An experiential approach to the consumption value of arts and culture : the case of museums and monuments », *International Journal of Arts Management*, 9, 1, 35-47.
- BOWNESS A. (1989), *The Conditions of Success. How the Modern Artist Rises to Fame*, Londres, Thames and Hudson.
- BRUNSWIK, E. (1956), *Perception and the representative design of psychological experiments*, (ed). Berkeley, The University of California Press.
- BUSSON A. et Y. EVRARD (1987), *Portraits économiques de la culture*, Paris, La Documentation française, Notes et études documentaires, 4846.
- CAILLER B. (2008), « D'une stratégie à l'autre. La démarche stratégique en question », in CRETON L. (dir.) *Cinéma et stratégies. Économie des interdépendances*, Théorème n° 12, Presses de la Sorbonne Nouvelle, 149-178.
- CALDWELL N.G. (2000), « The emergence of museum brands », *International Journal of Arts Management*, 2, 3, 28-34.

- CAMILLERI J.F. (2006), *Le marketing du cinéma*, Paris, Éditions Dixit.
- CARDONA J. et LACROIX C. (2008), *Chiffres clés 2008, Statistiques de la culture + Mini chiffres clés, ministère de la Culture*, Département des Études de la Prospective et des Statistiques (DEPS), Paris, La Documentation française.
- CARÛ A. et COVA B. (2006), « Expériences de consommation et marketing expérimentiel », *Revue Française de Gestion*, 32, 162, 99-114.
- CAUMONT D. (2007), *Les études de Marché : comment concevoir, réaliser et analyser une étude*, Paris, Dunod.
- CAVES R.E. (2000), *Creative Industries : Contracts between Art and Commerce*, Cambridge, MA, Harvard University Press.
- CERISIER A. (2006), « Informer et communiquer : Gallimard sur Internet », *Le livre à l'ère du numérique*, Les cahiers de la librairie n° 5, novembre, 52-59.
- CHANTEPIE P. (2007), « Avant-propos », in O. DONNAT, *Pratiques culturelles et usages d'Internet*, Culture Études, DEPS, ministère de la Culture et de la Communication, 3.
- CHIAPPELLO E. (1998), *Artistes versus managers. Le management culturel face à la critique artiste*, Paris, Éditions Métailié.
- CIBOIS P. (2003), « Comprendre les publics du théâtre : l'exemple des abonnés d'une scène nationale », in O. DONNAT et P. TOLILA (coord.), *Le(s) Public(s) de la culture*, Presses de Sciences Po, Volume II, Cédérom, 169-174.
- CIBOIS P. (2003), « Les abonnés du théâtre : un public hétérogène », in O. DONNAT (dir.), *Regards croisés sur les pratiques culturelles*, Paris, La Documentation française.
- CLAIR, J. (2007), *Malaise dans les musées*, Paris, Flammarion.
- CLUB DES 13 (2008), *Le milieu n'est plus un pont mais une faille*, Paris, Stock.
- COLBERT F. (2000), *Marketing des arts et de la culture*, Québec, Gaétan Morin éditeur.
- COLLIN-LACHAUD I. et PASSEBOIS J. (2006), « Le rôle des NTIC dans la valorisation des expériences culturelles et la fidélisation des visiteurs : le cas du Paléosite », *11<sup>es</sup> Journées de Recherche en Marketing de Bourgogne, Distribution, achat, consommation, produits, services, culture, loisirs, tourisme*, CERMAB-LEG, Université de Bourgogne, Cédérom.
- COOPER-MARTIN E. (1992), « Consumer and movies. Information sources for experiential products », *Advances in Consumer Research*, 19, 756-761.
- COULANGEON P. (2005), *Sociologie des pratiques culturelles*, Paris, La Découverte.
- COURVOISIER F.H. et COURVOISIER, F.A. (2007), « Marketing of Cultural Institutions in French-Speaking Switzerland », *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 12, 3, 189-204.
- COVA B. et COVA V. (2004), « L'hyperconsommateur, entre immersion et sécession », in N. AUBERT (coord.), *L'individu hypermoderne*, Éditions Erès.
- COVA V. et COVA B. (2001), *Alternatives marketing*, Paris, Dunod.
- CRAIK J. (1997), « The culture of tourism », in C. ROJEK and J. URRY (eds), *Touring Cultures : transformations of travel and theory*, New York, Routledge.
- CRETON L. (1998), *Cinéma et (in)dépendance. Une économie politique*, Théorème

- n° 5, Paris, Presses de la Sorbonne Nouvelle.
- CSIKSZENTMIHALYI M. (1997), *Finding Flow*, New York, Perseus Book.
- CURIEN N. et MOREAU F. (2006), *L'industrie du disque*, Paris, La Découverte.
- DAVALLON J. (1995), « Le musée est-il vraiment un média ? », *Publics et Musées*, 5, 99-123.
- DE VANY A. et WALLS W.D. (2002), *Movie stars, big budgets and wide releases : Empirical analysis of the blockbuster strategy*, Working Paper, Department of Economics, University of California, Irvine.
- DEBENEDETTI S. (1999), « Le contexte social : un facteur déterminant des comportements de sortie culturelle, Premiers résultats d'une recherche qualitative sur les musées d'art », *Actes de la 5<sup>e</sup> Conférence Internationale de l'Association Internationale de Management des Arts et de la Culture (AIMAC)*, Helsinki, cd-rom, 688-697.
- DEBENEDETTI S. (2001), *Rôle et impact de l'accompagnement du visiteur du lieu culturel. Le cas de la sortie au musée d'art*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Paris 9 Dauphine.
- DEBENEDETTI S. (2006), « L'impact de la critique de presse sur la consommation culturelle : un essai de synthèse dans le champ cinématographique », *Recherche et applications en marketing*, 21, 2, 43-59.
- DEBENEDETTI S. et FONTAINE I. (2004), « Le cinéma : septième art, publicité et placement de marques », *Le Temps des Médias, Revue d'Histoire*, 2, printemps, 87-98.
- DEBORD G. (1992), *La société du spectacle*, 3<sup>e</sup> édition, Paris, Gallimard.
- DEBRAY R. (1998), « Le monument ou la transmission comme tragédie », in *L'abus monumental, Actes des Entretiens du Patri-moine*, sous la présidence de Régis Debray, Paris, Fayard, 11-32.
- DEFILIPPI R.J. et ARTHUR M.B. (1998), « Paradox in project-based enterprise : The case of film making », *California Management Review*, 40, 2, 1-15.
- DESGARETS V. (1997), *Études et recherches commerciales*, Paris, Economica.
- DEWEY J. (1958), *Art as experience*, New York, Capricorn Books.
- DI MAGGIO P. (1991), « Social structure, institutions, and cultural goods : the case of the United States », in P. BOURDIEU et J.S. COLEMAN (eds.), *Social theory for a changing society*, Westview Press, Russell Sage Foundation.
- DIAMOND J. (1999), « Practical evaluation guide, Tools for museums & other informal education settings », in *Observational tools*, (ed.) Altamira.
- DICKIE G. (1974), *Art and the Aesthetic : An Institutional Analysis*, Ithaca, Cornell University Press.
- DIMAGGIO P. (1986), *Nonprofit Enterprise in the Arts : studies in mission and constraint*, *Yale studies on nonprofit organizations*, New York, Oxford University Press.
- DIMAGGIO P. (1987), « Nonprofit organizations in the production and distribution of culture », in W.W. POWELL (eds.), *The nonprofit sector, a research handbook*, New Haven and London, Yale University Press, 195-220.
- DIVARD R. et ROBERT-DEMONTROND P. (1997), « La nostalgie : un thème récent dans la recherche en marketing », *Recherche et Application en Marketing*, 12, 4, p. 41-61.

- DONNAT O. (2007), « Pratiques culturelles et usages d'Internet », *Culture études*, DEPS, ministère de la Culture et de la Communication, 3.
- DONNAT O. et OCTOBRE S. (2001), *Les publics des équipements culturels, méthodes et résultats d'enquête*, Travaux du séminaire « pratiques culturelles et publics de la culture 1999-2000 », ministère de la Culture.
- DOUBLET G. (2003), « Opéra : nouveau public, nouvelles pratiques », in O. DONNAT et P. TOLILA (coord.), *Le(s) Public(s) de la culture*, Presses de Sciences Po, Volume II, Cédérom, 215-234.
- DRESSAYRE P. et GARBOWNIK N. (1990), *La Communication des Théâtres*, Département des Études et de la Prospective, Points Clés Management.
- DUPONT F. (1994), *L'Invention de la littérature. De l'ivresse grecque au livre latin*, Paris, La Découverte.
- DYCKMANS S. (2003), « L'objet culturel : un créneau porteur pour les boutiques de musée », *Journal de l'achat public*, www.achatpublic.com, 18/02.
- ECO U. (1985), *La guerre du faux*, traduit de l'italien par Myriam Tanant, avec la collaboration de Piero Caracciolo, Éditions Grasset et Fasquelle.
- EIDELMAN J., ROUSTAN M. et GOLDSTEIN B. (2007), *La place des publics. De l'usage des études et recherches par les musées*, Paris, La Documentation française.
- ESQUENAZI J.P. (2007), *Sociologie des œuvres. De la production à la réception*, Paris, Armand Colin.
- EUROSTAT-DEPS, ministère de la Culture et de la Communication (2007), « Statistiques culturelles en Europe », *Culture chiffres*, Hors-Série, <http://www2.culture.gouv.fr/deps/fr/stateurope071.pdf>
- EVARD Y. (2004), *Le management des entreprises artistiques et culturelles*, Paris, Economica.
- EVARD Y. et AURIER P. (1999), « Valeur de l'art : une approche relationnelle », *4<sup>e</sup> Journée de Recherche en Marketing*, Université de Bourgogne, Dijon, novembre.
- EVARD Y., PRAS B., ROUX E. (2003), *Market : études et recherches en marketing*, 3<sup>e</sup> édition, Paris, Dunod.
- FARCHY J. et SAGOT-DUVAUROUX D. (1994), *Économie des politiques culturelles*, Paris, Presses Universitaires de France.
- FAUCILHON J. (2006), « Lektécriture.com, un projet bicéphale », *Le livre à l'ère du numérique*, Les cahiers de la librairie n° 5, novembre, 66-73.
- FENNETEAU H. (2007), *Enquête : Entretien et questionnaire*, Paris, Dunod.
- FILLIS I. (2004), « The Entrepreneurial Artist as Marketer : Drawing from the Smaller-Firm Literature », *International Journal of Arts Management*, 7, 1, 9-21.
- FILSER M. (1994), *Le comportement du consommateur*, Paris, Dalloz.
- FILSER M. (2000), « La valeur du comportement de magasinage : de la conceptualisation aux stratégies de positionnement des enseignes », *Actes du 3<sup>e</sup> Colloque Étienne Thil*, Université de La Rochelle.
- FILSER M. (2005), « Le management des activités culturelles et de loisirs : questions stratégiques et état des recherches académiques », *Cahier de recherche CERMAB-LEG*, 05-01, Université de Bourgogne.
- FISHER R.A. (1935), *The Design of Experiments*, New York, Hafner Publishing Company Inc.

- FLOCH J. (1990), *Sémiotique, marketing et communication. Sous les signes, les stratégies*, Paris, PUF.
- FLORIDA R. (2002), *The rise of the creative class*, New York, Basic Books.
- FONTANILLE J. (2003), *Sémiotique du discours*, 2<sup>nd</sup>e édition intégralement refondue [1998], Limoges, PULIM.
- FREY B. (1998), « Superstar Museums : An Economic Analysis », *Journal of Cultural Economics*, 22, 2, 113-125.
- GALLAND O. (2003), « Individualisation des mœurs et choix culturels », in O. DONNAT et P. TOLILA (coord.), *Le(s) Public(s) de la culture*, Presses de Sciences Po, I, 87-100.
- GAUTIER M. (2003), « La librairie de musée : commerce ou médium ? », *Mémoire de DEA d'Esthétique et Sciences de l'art*, sous la direction de Bernard Darras, Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne.
- GENETTE G. (1997), *L'œuvre de l'art, relation esthétique*, Paris, Le Seuil.
- GEOFFROY-BERNARD F. (2000), « Le marketing et l'édition : mythes et réalité ou l'esprit (marketing) et la lettre », *Entreprise et Histoire*, 24, 43-68.
- GERVEREAU L. (2006), *Vous avez dit musées ?*, Paris, CNRS Éditions.
- GÈZE F. (2006), « L'édition électronique en question », *Le livre à l'ère du numérique*, Les cahiers de la librairie n° 5, novembre, 15-21.
- GIANNELLONI J-L et E VERNETTE (2001), *Études de marché*, 2<sup>e</sup> édition, Paris, Vuibert.
- GOMBAULT A. (2002), « L'émergence du prix comme variable stratégique des musées », *Les tarifs de la Culture*, F. ROUET (dir.), Paris, La Documentation française.
- GOMBAULT A. (2003), « La nouvelle identité organisationnelle des musées : le cas du Louvre », *Revue Française de Gestion*, 189-204.
- GOMBAULT A. (2006a), « Les facteurs clés de succès : comment réussir la relation de mécénat ? », in C. MOREL et A. GOMBAULT (dir.), *Réflexions sur le mécénat culturel en France*, Cahiers ACME 1.
- GOMBAULT A. (2006b), « Musée et politique tarifaire aujourd'hui : un faux débat », *Musées et Collections publiques de France*, Revue de l'association générale des conservateurs des collections publiques de France, 248, 1, 38-45.
- GOMBAULT A., PETR C., BOURGEON D., LE GALL M. et URBAIN C. (2006), *La gratuité des musées et des monuments côté publics Représentations, projets d'usage et comportements des publics*, OCTOBRE S. et ROUET, F. (dir.), DEPS, ministère de la Culture et de la Communication, Paris, La Documentation française.
- GOMBAULT A. et LIVAT F. (2007), *Essor et mutation des biennales d'art contemporain : un nouvel intérêt pour les villes*, Working Paper, Chaire ACME, CEREBEM.
- GOMBAULT A. et PETR C. (2008), « La réputation des musées et des monuments superstars », *Patrimoine et Mondialisation*, Paris, L'Harmattan.
- GONON A. (2007), *Ethnographie du spectateur : le théâtre de rue, un dispositif communicationnel analyseur des formes et récits de la réception*, Thèse en sciences de l'information et de la communication, Université de Bourgogne.
- GOPAL R.D., BHATTACHARJEE S. et SANDERS G.L. (2006), « Do artists benefit from online music sharing ? », *Journal of Business*, 79, 3, 1503-1534.

- GOTTESDIENER H. (1992), *Freins et motivations à la visite des musées d'art*, Département des Études et de la Prospective, ministère de la Culture et de la Communication, Paris.
- GOULDING C. (1999), « Heritage, nostalgia, and the "grey" consumer », *Journal of Marketing Practice : Applied Marketing Science*, 5, 6/7/8, 177-199.
- GOULDING C. (2000), « The Museum environment and the visitor experience », *European Journal of Marketing*, 34, 3/4, 261-278.
- GOUPY J. (2005), *Pratiquer les plans d'expériences*, Paris, Dunod.
- GRAS P. (2005), *L'économie du cinéma*, Paris, Cahiers du Cinéma, Scérén-CNDR.
- GREFFE X. (2003), *La valorisation économique du patrimoine*, Paris, La Documentation française.
- GREFFE, X. (2007), *Artistes et marchés*, Paris, La Documentation française.
- GRÖNROOS C. (1990), *Service Management And Marketing : Managing The Moments Of Truth In Service Competition*, New York, Lexington Books.
- GUMMESSON E. (1994), « Making Relationship Marketing Operational », *International Journal of Service Industry Management*, 5, 5, 5-20.
- GUY J.M. (2000), *La culture cinématographique des Français*, Paris, La Documentation française.
- GUY J.M. (2004), *Les publics des spectacles de rue*, Projet d'étude non publié, Paris, La Documentation française.
- HEINICH N. (2004), *La sociologie de l'art*, La Découverte, Paris.
- HERSCOVICI A. (1994), *Économie de la culture et de la communication*, Paris, l'Harmattan.
- HIRSCHMAN E. (1983), « Aesthetics, Ideologies and the Limits of the Marketing Concept », *Journal of Marketing*, 47, 3, 45-55.
- HOLBROOK M.B. (1986), « Aims, Concepts, and Methods for the Representation of Individual Differences in Esthetic Responses to Design Features », *Journal of Consumer Research*, 13, 3, 337-347.
- HOLBROOK M.B. (1986), « Emotion in the consumption experience : toward a new model of the human consumer », in R.A. PETERSON, W.D. HOYER et W.R. WILSON (eds.), *The role of affect in consumer behaviour : emerging theories and applications*, Lexington, MA, D.C. Heath, 17-52.
- HOLBROOK M.B. et CORFMAN K.M. (1984), « Quality and value in the consumption experience : Phaedrus rides again », in *Perceived quality : how consumers view stores and merchandise*, JACOB Y. and Jerry C. OLSON (eds.), D.C. Heath, Lexington, 31-57.
- HOLBROOK M.B. et HIRSCHMAN E. (1982), « The Experiential Aspects of Consumption : Consumer Fantasies, Feelings and Fun », *Journal of Consumer Research*, 9, 132-140.
- HOLBROOK M.B. et R.B. ZIRLIN (1985), « Artistic Creation, Artworks and Aesthetic Appreciation : Some Philosophical Contributions to Nonprofit Marketing », in *Advances in Nonprofit Marketing*, 1, IAI Press Inc., 1-54.
- HOLBROOK M.B. et SCHINDLER R.M. (1996), « Market segmentation based on age and attitude toward the past : concepts, methods and findings concerning nostalgic influences on consumer tastes », *Journal of Business Research*, 37, 27-39.

- IFPI (2005), *The recording industry in numbers 2005*, The International Federation of the Phonographic Industry, Londres.
- HOTTIN C. (coord. Par, 2008), Dossier « Le patrimoine culturel immatériel », *Culture et Recherche*, 116-117, printemps-été, <http://www.culture.gouv.fr/culture/editions/r-cr.htm>, 10-54.
- JACKSON R. (1999), « What do we mean by “increasing access” to museums? », *Collection and Community, the benefits of being social*, Amsterdam, Felix Meritis, <http://atschool.eduweb.co.uk/jackson/amsterdam.htm>
- JACOBI D. et DENISE F. (2007), « La fréquentation du patrimoine antique à Arles : publics, visiteurs de monument et visiteurs de musée », in J. EIDELMAN, M. ROUSTAN et B. GOLDSTEIN (dir.), *La place des publics. De l'usage des études et recherches par les musées*, Paris, La Documentation française, Musées-Mondes.
- JANSEN-VERBEKE M. (2000), « The marketing value of museums in cultural tourist destinations », in *Museums, Heritage and Cultural Tourism, Proceedings of the ICOM workshop*, Trujillo, Peru and La Paz, Bolivia, 71-72.
- JEUDY H.-P. (2001), *La machinerie patrimoniale*, Paris, Sens et Tonka Éditions.
- JOLIBERT A. et P. JOURDAN (2006), *Marketing Research*, Paris, Dunod.
- KANT E. (1790), « Critique of the Aesthetic Judgement », in T. M. GREENE (ed.), *Kant Selections*, New York, Charles Scribner's sons, 375-445.
- KELLY R.F. (1987), « Museums as status symbol II : attaining a state of having been », in R. BELK (ed.), *Advances in Nonprofit Marketing*, JAI Press, 2, 1-38.
- KENT T. (2007), « The Experience of the Museum : The Reality of Museum Retailing », *Actes de la 9<sup>e</sup> Conférence Internationale de l'Association Internationale de Management des Arts et de la Culture (AIMAC)*, Valence (Espagne), cd-rom.
- KIM W. C et MAUBORGNE R (2005), *Stratégie océan bleu – Comment créer de nouveaux espaces stratégiques*, Éditions Village Mondial.
- KOLB B.M. (1999), « You call this fun ? Reactions of young first-time attenders to a classical concert », *Actes de la 5<sup>e</sup> Conférence de l'Association Internationale du Management des Arts et de la Culture*, Helsinki, Finlande, 258-264.
- KOTLER N. (2003), *Creativity and Interactivity : New Ways to Experience, Market and Management Museums*, Kenneth Myer Lecture for the George Fairfax Fellowship, in RENTSCHLER R. (ed), Bowater School of Management and Marketing, Melbourne : Deakin University.
- KOTLER N. et KOTLER P. (2000), « Can Museums be All Things to All People ? : Missions, Goals, and Marketing's Role », *Museum Management and Curatorship*, 18, 3, 271-287.
- KOTLER P. et SCHEFF J. (1997), *Standing Room Only : Strategies for Marketing the Performing Arts*, Cambridge MA, Harvard Business School Press.
- LACROIX J.G. et JOSSIFORT S. (1996), « Direction artistique et contraintes sur l'offre culturelle », in J.P. BAILLARGEON (dir.), *Les publics du secteur culturel*, Québec, IQRC/PUL, 166-176.
- LAHIRE B. (2004), *La culture des individus, dissonances culturelles et distinction de soi*, Paris, La Découverte.
- LAMPEL J. et SHAMSIE J. (2000), « Critical push : strategies for creating momentum in the motion picture industry », *Journal of Management*, 26, 2, 233-257.

- LARCENEUX F. (2001), « Critical opinion as a tool in the marketing of cultural products : The experiential label », *International Journal of Arts Management*, 3, 2, 60-71.
- LARCENEUX F. (2007), « Buzz et recommandations sur Internet : quels effets sur le box-office », *Recherches et Applications en Marketing*, 22, 3, 45-64.
- LASH S. et URRY J. (1994), *Economies of signs and pace*, Londres, Sage.
- LATARJET B. (2004), *Pour un débat national sur le spectacle vivant*, Compte rendu de mission, Rapport au ministre de la Culture et de la Communication, Paris, avril.
- LAZZAROTI O. et VIOLIER P. (2007), *Tourisme et patrimoine. Un moment du monde*, Angers, Presses de l'Université d'Angers.
- LE BLANC G. et DEVISMES B. (1991), *Le double scénario chez Fritz Lang*, Paris, Armand Colin.
- LE H. (2007), « Major case study : Vietnam Museum of Ethnology », in RENTSCHLER R. et A.-M HEDE (dir.), *Museum Marketing : Competing in the Global Market place*, Elsevier, Butterworth-Heinemann.
- LEHU J.-M. (1996), *Praximarket. Les 1 000 mots clés pour maîtriser le marketing*, J.P. de Monza.
- LEIBENSTEIN H. (1953), « Bandwagon, snob and Veblen effects in the theory of consumer demand », *Quarterly Journal of Economics*.
- LÉVY M. et JOUYET J.P. (2006), *L'économie de l'immatériel. La croissance de demain*, Rapport de la commission sur l'économie de l'immatériel, ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie.
- LÉXTRAIT F. (2001), *Friches, laboratoires, fabriques, squats, projets pluridisciplinaires... Une nouvelle époque de l'action culturelle*, Rapport remis à Michel Duffour, secrétaire d'État au Patrimoine et à la Décentralisation culturelle, Paris, La Documentation française.
- LIPOVETSKY G. (2006), *Le bonheur paradoxal, Essai sur la société d'hyperconsommation*, Paris, Gallimard.
- LOYER F. (1998), « Les échelles de la monumentalité », in Actes des Entretiens du Patrimoine, *Labus monumental*, sous la présidence de Régis Debray, Paris, Fayard, 181-188.
- MACCANNELL D. (2005), « The fate of the Symbolic Architecture for Tourism : Piranesi, Disney, Gehr », in A.-M GUASH, and J. ZULAIKA (eds.), *Learning from the Bilbao Guggenheim*, University of Nevada, Reno : Center for Basque Studies, Conference Papers Series, 21-36.
- MACLEAN F. (1997), « Le passé est à vendre, Réflexions sur le marketing des musées », *Publics et Musées*, 11-12, 15-35.
- MACLEAN F. (1993), « Marketing in Museums : A Contextual Analysis », *Museum Management and Curatorship*, 12, 1, 11-27.
- MACLEAN F. (1997), *Marketing the Museum*, London, Routledge.
- MAFFESOLI M. (1999), « Les fondements d'un cadre d'analyse pour la postmodernité », in B. PRAS (coord.), *Faire de la recherche en marketing ?*, Paris, Vuibert, 151-169.
- MANDELBAUM J. (1998), « Les professionnels se méfient des projections tests », *Le Monde*, 2 septembre 1998, 24.
- MANN P. (2000), *La sensibilité esthétique et la sensibilité à l'interaction sociale : deux nouvelles variables pour expliquer le comportement de fréquentation des concerts de musique classique*, Thèse de doctorat en

- sciences de gestion, Université de Bourgogne.
- MARTEAUX S., MENCARELLI R. et PULH M. (2006), « La consommation culturelle a changé, les organisations culturelles s'adaptent », *Espaces, Tourisme et Loisirs*, 243, décembre, 25-40.
- MAYAUX F. (1987), « Le marketing au service de la culture », *Revue Française du Marketing*, 113, 3<sup>e</sup> trimestre, 37-46.
- MENCARELLI R. (2008), « L'interaction lieu-objet comme conceptualisation de l'expérience vécue : test d'un modèle intégrateur », *Recherche et Applications en Marketing*, 23, 3, 51-69.
- MEZIAS J.M. et MEZIAS S.J. (2000), « Resource Partitioning, the Founding of Specialist Firms, and Innovation : The American Feature Film Industry, 1912-1929 », *Organization Science*, 11, 3, 306-322.
- MIÈGE B. (1989), *La société conquise par la communication*, tome 1, Grenoble, PUG.
- MINTZBERG H. (1978), « Patterns in Strategy Formulation », *Management Science*, 24, 9, 934-948.
- MINTZBERG H. (1982), *Structure et dynamique des organisations*, Paris, Éditions d'Organisation.
- MOINGEON B. (1993), « La sociologie de Pierre Bourdieu et son apport au marketing », *Recherches et Applications en Marketing*, 8, 2, 105-123.
- MONTPETIT R. (1995), « De l'exposition d'objets à l'exposition-expériences : la muséographie multimédia », *Actes du 62<sup>e</sup> Congrès de l'ACFAS : Les muséographies multimédias : métamorphoses du musée*, Université du Québec (Montréal), 7-14.
- MONTPETIT, R. (2005), « Expositions, Parcs, Sites : des lieux d'expériences patrimoniales », *Culture et Musées*, 5, 111-133.
- MOREL C. et JYRĂMĂ A. (2008), *Le comportement stratégique des acteurs du marché de l'art contemporain aujourd'hui : galeries, foires et maisons de vente*, Cahiers ACME 2, CEREBEM.
- MORIN E. (2001), *La méthode 5, L'humanité de l'humanité, L'identité humaine*, Paris, Le Seuil.
- MOTTNER S. (2007), « Retailing and the Museum : applying the seven P's of services marketing to museum stores », in R. RENTHCHLER et A.-M. HEDE (eds.), *Museum Marketing. Competing in the global place*, Amsterdam, Elsevier.
- MOULIN R. (1983), « De l'artisan au professionnel : l'artiste », *Sociologie du Travail*, Paris, Dunod, 4, p. 394.
- NAGLE T.T. et HOLDEN R.K. (1995), *The Strategy and Tactics of Pricing*, 2<sup>e</sup> édition, Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall.
- NICOLAS Y. (2007), « Les premiers principes de l'analyse d'impact économique local d'une activité culturelle », *Culture Méthodes*, 1, <http://www.culture.gouv.fr/deps>.
- NISHIMURA Y. (2005), « Repenser le patrimoine culturel dans son milieu dans des villes et des paysages en mutation », *Actes du symposium scientifique de la XV<sup>e</sup> assemblée générale de l'ICOMOS*, Xi'an, Chine.
- O'REILLY D. (2005), « Cultural Brands/ Branding Cultures », *Journal of Marketing Management*, 21, 573-588.
- ORDANINI A. (2006), « Selection Model in the Music Industry », *Journal of Cultural Economics*, 30, 3, 183-200.
- PARIS T. (2007), « Organisation, processus et structures de la création », *Culture*

- prospective*, CNRS, DEPS, ministère de la Culture et de la Communication.
- PASSEBOIS J. (2003), « Comprendre la fidélité des visiteurs de musées. Les apports du marketing », in DONNAT O. et TOLLILA P. (coord.), *Le(s) public(s) de la culture*, Presses de Sciences Po, II, cédérom, 262-272.
- PASSEBOIS J. et AURIER P. (2004), « Le rôle de l'expertise des consommateurs dans l'expérience culturelle : une approche par la valeur de consommation », *9<sup>es</sup> Journées de Recherche en Marketing de Bourgogne*, 28-61.
- PATIN V. (2005), *Tourisme et Patrimoine*, Paris, La Documentation française.
- PETERSON R.A. et KERN R.M. (1996), « Changing highbrow taste : from snob to omnivore », *American Sociological Review*, 61, 900-907.
- PETR-LE HUÉROU C. (1998), *Le phénomène de fréquentation touristique du patrimoine en vue de sa gestion : le cas des sites mégalithiques du Morbihan*, Thèse de doctorat de sciences de gestion, Université de Rennes 1.
- PETR C. (2005), « The non subscribers of a national stage : why they refuse the season ticket ? », *8th International Conference on Arts and Culture Management*, HEC Montréal, Cédérom, 3-8 juillet 2005.
- PINE II J.B. and GILMORE J.H. (1999), *The Experience Economy : Work is Theatre et Every Business a Stage*, Boston, Harvard Business School Press.
- POULOT D. (1998), *Patrimoine et modernité*, Paris, L'Harmattan.
- PULH M. (2002), *La valorisation de l'expérience de consommation d'activités culturelles : le cas des festivals d'arts de la rue*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Bourgogne.
- PULH M., BOURGEON D. et BOUCHET P. (2005), « Spectacles vivants, logiques de consommation et construction d'expériences : le paradoxe d'une offre à la fois unique et plurielle », *Revue Décisions Marketing*, numéro 37, 57-66.
- RAJU P. S. (1980), « Optimum stimulation level: its relationship to personality, demographics, and exploratory behavior », *Journal of Consumer Research*, 7, 3, 272-282.
- REDDY S.K., SWAMINATHAN V. et MOTLEY C.M. (1998), « Exploring the determinants of Broadway show success », *Journal of Marketing Research*, 35, august, 370-383.
- RENTSCHLER R. (1998), « Museum and Performing Arts Marketing : A Climate of Change », *Journal of Arts Management, Law and Society*, 28, 1, 83-96.
- RENTSCHLER R., RADBOURNE, J., CARR R. et RICKARD J. (2002), « Relationship marketing, audience retention and performing arts organisation viability », *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 7, 2, 118-130 (13).
- RENTSCHLER R. et GILMORE A. (2002), « Museums : Discovering Services Marketing », *International Journal of Arts Management*, 5, 1, 62-72.
- RENTSCHLER R. et HEDE A.-M. (2007), *Museum Marketing. Competing in the global place*, Amsterdam : Elsevier.
- RIEGL A. (1903), *Le culte moderne des monuments, son essence et sa genèse*, Paris, Le Seuil, 1984.
- RITZER G. (1999), *Enchanting a disenchanted world. Revolutionizing the means of consumption*, Thousand Oaks, CA, Pine Forge Press.

- ROSEN S. 1981, « The economics of superstars », *American economic review*, 71, 845-858.
- ROUET F. (1989), « Introduction : les industries culturelles », *Économie et Culture*, 4, Paris, La Documentation française, 11-34.
- ROUET F. (2002), *Les tarifs de la culture*, Paris, La Documentation française.
- SAVIOZ C. 2006, « Le Passeport musées suisses, Une réussite exemplaire, Marketing de la culture en Europe », *Revue Espaces*, 243.
- SCHEFF BERNSTEIN J. (2007), *Arts marketing insights, The dynamics of building and retaining performing arts audiences*, Jossey-Bass, Wiley et Sons, Inc, USA.
- SCHWEIZER T.S. (2001), « Multimedia Giants, Literary Publishers and New Technologies : Can Culture and Business Benefit from the Change of Rules in the Book World ? », *International Journal of Arts Management*, 3, 3, 51-67.
- SELZNICK, P. (1957), *Leadership in administration : a sociological interpretation*, New York, Harper and Row.
- SHETH J.N., NEWMAN B.I. et GROSS B.L. (1991), « Why we buy what we buy : a theory of consumption values », *Journal of Business Research*, 22, 159-170.
- SHRUM W. (1991), « Critics and publics : cultural mediation in highbrow and popular performing arts », *American Journal of Sociology*, 97, 2, 347-375.
- STALPERS C. P. (1999), « Dimensions of reading pleasure », *Actes de la 5<sup>e</sup> Conférence de l'Association Internationale du Management des Arts et de la Culture*, Helsinki, Finlande, 333-344.
- STEENKAMP J.B. et BAUMGARTNER H. (1992), « The role of optimum stimulation level in exploratory consumer behavior », *Journal of Consumer Research*, 19, 434-444.
- STIEGLER B. (2004, 2005), *De la misère symbolique*, tomes I et II, Paris, Éditions Galilée.
- SURBLED C. (2005), *Le comportement des visiteurs de la salle des États : synthèse de l'étude éthologique*, Musée du Louvre, Rapport interne.
- TAVARES G. et THOMAS C. (2007), « Un plan pour le tourisme et le pèlerinage à Lourdes », in M. LEENHARDT-SALVAN (dir.), *Sites religieux et tourisme, Les Cahiers Espaces*, 96.
- THROSBY, D. (2008), Globalisation, the Creative Economy and Cultural Policy, Keynote Speech, *International Conference on Cultural Policy Research*, Yeditepe University, Istanbul.
- URRY J. (2002), *The Tourist Gaze (Theory, Culture and Society Series)*, 2<sup>nd</sup> edition, Londres, Sage Publications.
- VAUCLARE C et PUSSIER M. (2004), *Étude sur l'économie de la billetterie du spectacle vivant*, Département des études et de la prospective et de la Direction de la musique, de la danse, des théâtres et des spectacles, Rapport final.
- VEBLEN T. (1899), *The theory of the leisure class*, traduction française, Paris, Gallimard, 1970.
- VENKATESH A., SHERRY J.F. Jr. et FIRAT A., (1993), « Postmodernism and the marketing imaginary », *International Journal of Research in Marketing*, 10, 3, 215-223.
- VERGNE J.F. (2000), *Le comportement exploratoire du consommateur dans le domaine culturel : un essai de modélisation alliant des déterminants issus des paradigmes expérimentiel et cognitiviste*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Paris I, Panthéon-Sorbonne.

- VIDAL G. (1999), *L'appropriation sociale du multimédia de musée : Les interactions entre pratiques de musée et de multimédia de musée*, Thèse de doctorat en sciences de l'information et de la communication, Université Paris VIII, Saint-Denis.
- VILAR J. (1970), « Nouvelles littéraires », in *Le Festival d'Avignon off, 20 ans après...*, Éditions de l'Espace Européen, 20.
- VILATTE C. (2006), « La stimulation des industries créatives dans une grande métropole européenne », *Séminaire Création*, 21 février.
- VULTUR M. (2005), *La dynamique culturelle de la mondialisation*, Montréal : Institut national de la recherche scientifique.
- WALSHE P. (1992), « Probing the Potential or Seriously Taking the Arts Less Seriously », *Journal of the Market Research Society*, 34, 4, 437-452.
- WARNIER, J. P. (2004), *La mondialisation de la culture*, Paris, La Découverte.
- WIJNBERG N.M. & GEMSER G. (2000), « Adding Value to Innovation : Impressionism and the Transformation of the Selection System in Visual Art », *Organization Science*, 11, 3, 323-329.
- WILTON A. (1990), « In Museums, is Knowledge at Risk from Commercialism ? », *Museum Management and Curatorship*, 9, 2, 191-195.
- WOLF M.J. (1999), *Entertainment Economy. How Mega-Media Forces are Transforming our Lives*, New York, Times Books and Random House.
- ZOLBERG, V. (1983), « Le musée d'art américain : des optiques contradictoires », *Sociologie du Travail*, 4, 446-458.
- ZUCKERMAN M. (1979), *Sensation seeking : beyond the optimal level of arousal*, Lawrence Erlbaum, Hillsdale, NJ.

# Index des notions et des organisations culturelles

## A

abonnement 227  
aides à la visite 199, 200  
altérité 84  
Amazon 240  
art 14, 15, 16  
Artichoke Productions 44  
artisan 24  
artisanat 10, 11, 20, 24  
artiste 15, 24  
arts de la rue 85, 151  
arts du spectacle vivant 139  
Arts sauts 150  
autodistribution 241

## B

B to B 212  
B to C 212  
baromètres 116  
*benchmarking* 113  
besoin de stimulation 94  
besoins 73  
BilletRéduc 172  
billets 163  
billets dernière minute 163  
billets en attente 163  
billetterie 171

boutique 203, 204  
buzz 87

## C

canaux de distribution 170  
Capital 226  
Casterman 233, 235  
certification de qualité 229, 230  
champ culturel 9, 10, 12, 17, 21  
ciblage 40, 51  
circuits de diffusion 170  
cirque 139, 149, 150  
Cirque baroque 150  
Cirque du Soleil 150  
Cirque Pinder 150  
Cirque Plume 150  
Cirque Zavatta 150  
Cirque Zingaro 150  
Comédie Française 12, 144, 165  
communication 59, 111, 135, 166, 167, 168  
consommation culturelle 70  
création artistique 23, 24  
critères de segmentation 51  
critique du marketing 2, 192

critiques 25, 60, 88, 89, 230  
Cultureespaces 200  
cybermarchands 62, 240

## D

décloisonnement 20, 85  
définition du marketing 38  
De Pury & company 182  
disque 214  
distance culturelle 76  
distinction sociale 74, 91, 145  
distribution 60, 62, 170, 206, 236  
divertissement 74, 157, 181, 182, 188, 192

## E

e.galleries 101  
échelles de mesure 126  
échelles psychométriques 126  
éclectisme 70, 148  
éducation 28, 38, 77, 78, 80  
*edutainment* 70, 105, 199  
élasticité 63, 65  
EMI Music France 231  
émotions 74, 93, 143

enquête 107  
 enquête barométrique 115  
 entretien de groupe 126, 127  
 entretien individuel 126, 127  
 esthétique 26, 29, 31, 57, 73, 105, 157, 227  
 Estuaire 2007-2009-2011, Nantes/Saint-Nazaire 22  
 Établissements publics administratifs (EPA) 17  
 Établissements publics de coopération culturelle (EPCC) 17  
 Établissements publics industriels et commerciaux (EPIC) 17  
 ethnographie 119, 125, 130, 131  
 ethnologie 129  
 éthologie 119, 125, 129, 130  
 étude de public 39, 108  
 étude du marché 107  
 Eurockéennes de Belfort 153  
 EuroDisney 101  
 événementiel 235  
 existentielle 105  
 expérience 56, 70, 92, 101, 143, 156, 157, 182, 187, 194, 195, 197, 199  
 expérience partagée 70  
 expérientielle 93, 94, 103, 104, 124, 132

## F

festival 12, 152  
 Festival Chalon dans la rue 151  
 Festival d'Aix-en-Provence 153  
 Festival d'Avignon 12, 90, 91, 153, 154  
 Festival d'Orange 91, 157  
 Festival de Bayreuth 153

Festival de Cannes 12  
 Festival de jazz de Marciac 153  
 Festival de la chanson de Tadoussac 160  
 Festival de la Roque d'Antheron 157  
 Festival des Vieilles Charrues 153, 157  
 Festival Éclat d'Aurillac 151  
 fidélité 102, 104  
 film 214  
 Fin de siècle 22  
 Flammarion 227  
 Fnac 61, 172, 237, 238, 240  
 foires 55, 176  
 Folles journées de Nantes 22, 54, 153

formation du goût 77, 78  
*Fountain* (Marcel Duchamp) 25  
 freins 75  
*Frieze* 55

## G

galeries 176, 180, 197, 206  
 Gallimard 233  
 genres 52, 53, 70, 72, 80, 86, 90, 92, 106  
 Guggenheim 59, 197, 198, 207  
 guide d'entretien 124

## H

Harmonia Mundi 239  
 hédonisme 26, 29, 31, 57, 70, 74, 105, 157, 227  
 Hip'Opéra 86  
 hyperchoix 86  
 hypermoderne 70  
 hyper-réalité 101

## I

immersion 101, 105, 113, 119, 203  
 implication 80, 81  
*Imperial War Museum* 203  
 indépendants 213, 216, 219, 221, 238  
 industries créatives 17, 18, 19, 20, 21, 34, 188, 201  
 industries culturelles 10, 12, 15, 16, 18, 19, 211, 213  
 institution culturelle 12  
 institution théâtrale 144  
 Internet 11, 18, 62, 73, 86, 87, 116, 122, 140, 166, 167, 172, 220, 232, 233  
 interview individuelle 124

## J

Journées Mondiales de la Jeunesse 157

## L

label 16, 178, 201, 215  
 LastMinute 172  
 Laténium 205  
 Le Journal des Arts 114  
 légitimité culturelle 72, 145  
 Les Allumés 22  
 Les grandes Traversées 55  
 Les oiseaux fous 150  
 lien social 84  
 livre 215  
 loisirs 31, 70, 71, 72, 177, 181, 185

## M

*majors* 213, 215, 217, 221, 238  
 marché 107  
 marketing de l'offre 33, 36, 37  
 marketing de projet 43

marketing direct 166, 231  
 marketing expérientiel 67, 101, 196  
 marketing one to one 156  
 marketing relationnel 45, 185, 186, 240  
 marketing tribal 156  
 marketing viral 235  
 marque 59, 223  
 mécénat 22, 140, 159, 161  
 mécénat et parrainage 45, 46  
 missions 16, 37, 38, 43, 48, 52, 63, 169, 179  
*mix marketing* 40  
 mode d'administration 126  
 MOMA 55, 193, 209  
 monuments 177, 178, 179, 180, 197  
 motivations 73  
 multisensoriel 29, 94, 98  
 musée 178, 197  
 musée du Louvre 12, 17, 45, 101, 179, 188, 198, 202, 207, 209  
 muséographie immersive 101, 105, 198  
 Museum of Contemporary Art Kiasma 98  
 Musique dans la rue 151

## N

neurosciences 132  
 nostalgie 100  
 nouvelles technologies de l'information et de la communication 31, 58, 73  
 Nuits Blanches 22

## O

objectifs 38  
 observation 117, 118, 129  
 observatoires 115  
 œnotourisme 183

œuvre d'art 25  
 Omnicket Network 172  
 omnivore 86  
 opéra 10, 71, 145  
 Opéra de Bordeaux 86  
 Opéra de Paris 17, 45, 61, 71, 171  
 opérateurs 170, 171, 172  
 organisations culturelles 12, 13, 14, 15, 16, 33  
 organisations culturelles à but non lucratif 13  
 orientation romantique/classique 98

## P

*packaging* 224  
 Palais de Tokyo 98  
 Palazzo Grassi 91  
 panels 115  
 Parc Astérix 119  
 partenariats promotionnels 233  
 patrimoine 15, 71, 175  
 patrimoine européen 178  
 patrimoine immatériel 176  
 patrimoine mondial 177, 191  
 pays d'art et d'histoire 178  
 perception esthétique 29, 69, 92  
 phénoménologique 93, 105  
 placement de marque 234  
 plan marketing 41, 47, 185  
 Pocket 231  
 points de vente *brick and mortar* 237  
 politique de prix 63, 162, 226, 227  
 positionnement 40, 53, 54, 55, 56, 91, 92, 186, 194  
 postmoderne 70  
 pratiques tarifaires 162  
 preview 222, 223

prix 63, 64, 75, 76, 91, 110, 111, 158, 207, 226, 227  
 produit 56, 93  
 produit culturel 10, 11, 26, 89, 92, 93, 222  
 produit dérivé 226  
 profils culturels dissonants 86  
 projet 22, 41, 44, 52  
     culturel 33  
 promotion 87, 168, 169  
     des ventes 230  
 Proms 91  
 publicité 87, 169, 228

## Q

questionnaire 110, 123, 124, 126

## R

recherche de sensations 70, 94, 95  
 recherche documentaire 114  
 réenchantement 149  
 relations publiques 166, 168, 169, 232  
 réponses psychophysiologiques 132  
 réputation 14, 22, 38, 53, 60, 90, 91, 104, 193  
 réunions de groupe 124  
 Roque d'Antheron 153  
 Royal Botanic Gardens (RBG) 45, 186  
 Royal de Luxe 44, 151, 157  
 Royal Opera 159

## S

satisfaction 102, 104  
*Science Museum* 207  
 segmentation 40, 51, 52, 64, 185, 207  
 sémiotique 111, 119, 120

- sens 28, 92, 93, 103, 118  
 services 56, 199, 202, 206  
 sites religieux 196  
 sources externes  
     d'information 114  
 sources internes  
     d'information 114  
 spectacle vivant 10, 11, 15,  
     27, 63, 69, 76, 91, 139,  
     140, 141, 155, 159, 161  
 stratégie de prix 65, 208, 209  
 stratégie marketing 40, 41,  
     43, 47, 51, 54, 56, 193  
 stratégie marketing  
     d'appropriation 156  
 stratégie marketing de  
     participation 156  
 street marketing 236  
 subventions 140, 159, 160,  
     161, 164, 208  
 SWOT 49  
 symbolisme 26, 57, 85, 105,  
     227
- Syndicat national de  
 l'édition phonographique  
 115
- T**  
 tarifs préférentiels 163  
 technologies multimédias  
     202  
 téléchargement 62, 241,  
     242, 243  
 Téléthon 157  
 temps 29, 31, 65, 69, 76  
 théâtre 10, 11, 79, 80, 141,  
     142, 143, 144  
 Théâtre national de Chaillot  
     144  
 Théâtre national de l'Odéon  
     144  
 Théâtre national de la  
     Colline 144, 165  
 Théâtre national de  
     Strasbourg 144  
 Théâtre Online 172  
 Ticketclac 172
- Ticketmaster 61  
 Ticketnet 172  
 tickets théâtre 165  
 tourisme 19, 43, 153, 172,  
     181, 183, 188, 190, 192,  
     194, 196  
 tours opérateurs 172  
 Tribu Iota 150
- V**  
 valeur 102, 103  
*versioning* 225  
 Volière Dromesco 150
- W**  
 Webguichet 172
- Y**  
*yield management* 64, 165
- Z**  
 ZePass 172

Dominique BOURGEON-RENAULT  
Stéphane DEBENEDETTI • Anne GOMBAULT • Christine PETR

# Marketing de l'Art et de la Culture

## Spectacle vivant, patrimoine et industries culturelles

Comment associer le marketing à l'Art et à la Culture ?

Attentifs aux exigences des professionnels du secteur, les auteurs de cet ouvrage proposent **un marketing adapté aux spécificités de l'Art et de la Culture.**

Car, qu'il s'agisse de lancer des projets, nouer des relations avec des partenaires professionnels, attirer et fidéliser des publics, démocratiser l'accès aux œuvres d'art ou financer des équipements, **les organisations culturelles modernes ont besoin d'une démarche rigoureuse et d'outils marketing appropriés.**

Partant des caractéristiques du champ culturel en général, les auteurs abordent tout d'abord :

- **le marketing stratégique des organisations culturelles ;**
- **le comportement de consommation culturelle ;**
- **l'étude du public.**

Ils s'intéressent ensuite aux particularités des principales activités : **arts du spectacle vivant, patrimoine culturel, industries culturelles** (film, livre, disque).

Cet ouvrage de référence s'adresse aux **professionnels du secteur** et aux **étudiants** souhaitant se spécialiser dans le domaine.

DOMINIQUE BOURGEON-RENAULT

agrégée de sciences de gestion, est professeur à l'Université de Bourgogne. Ses recherches portent sur le management et le marketing des arts et de la culture.

STÉPHANE DEBENEDETTI

est maître de conférences à l'Université Paris-Dauphine. Ses travaux et enseignements portent sur le management et le marketing des organisations artistiques.

ANNE GOMBAULT

est professeur de comportement organisationnel et management, responsable de la chaire Arts, Culture et Management en Europe à BEM Bordeaux Management School.

CHRISTINE PETR

est maître de conférences à l'Institut de Gestion de Rennes (IGR-IAE). Ses recherches portent sur le comportement du consommateur sur le temps de loisir (tourisme et culture).



ISBN 978-2-10-053832-4

[www.dunod.com](http://www.dunod.com)

DUNOD