

Dominique Bourgeon-Renault  
Stéphane Debenedetti  
Anne Gombault  
Christine Petr

*3<sup>E</sup> ÉDITION*

**MARKETING  
DE L'ART  
ET DE LA  
CULTURE**

**DUNOD**

Mise en pages : Nord Compo  
Conseiller éditorial : Christian Pinson

**NOUS NOUS ENGAGEONS EN FAVEUR DE L'ENVIRONNEMENT :**



Nos livres sont imprimés sur des papiers certifiés pour réduire notre impact sur l'environnement.



Le format de nos ouvrages est pensé afin d'optimiser l'utilisation du papier.



Depuis plus de 30 ans, nous imprimons 70 % de nos livres en France et 25 % en Europe et nous mettons tout en œuvre pour augmenter cet engagement auprès des imprimeurs français.



Nous limitons l'utilisation du plastique sur nos ouvrages (film sur les couvertures et les livres).

© Dunod, 2024  
11, rue Paul Bert, 92240 Malakoff  
[www.dunod.com](http://www.dunod.com)

ISBN : 978-2-10-085551-3

# 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 traditionalistes, des critiques ou des interrogations sur sa compatibilité avec les spécificités du monde de la culture. Certains préfèrent alors l'usage du terme « médiation » qui correspond à l'organisation de la rencontre entre l'œuvre et le public ce qui est équivalent au rôle du marketing comme intermédiation entre l'offre et la demande.

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 l'importance 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 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 (par exemple la « théâtralisation » du point de vente).

La prise en compte croissante par le marketing de l'engagement du consommateur dans la conception et l'utilisation des produits et services (« cocréation » ou « coproduction » dans une logique participative) illustre un autre point de convergence avec les préoccupations des institutions culturelles, dans le cadre de leurs activités aussi bien dans le « monde réel » que dans la sphère virtuelle.

Deux mouvements sociétaux affectent profondément le champ culturel et la mise en relation avec les œuvres artistiques : l'écologie (par exemple, le bilan carbone

des expositions « *blockbusters* ») ; la numérisation (tendance préexistante dont l'importance a été fortement accrue lors de la crise sanitaire). Le monde culturel, comme le domaine marchand, est impacté par la convergence du « monde réel » et de la « sphère virtuelle » à travers la diversité des formes d'interaction entre l'offre et la demande que génère cette évolution. Les expériences immersives offertes par les dispositifs de réalité virtuelle sont aussi bien prises en compte par le secteur marchand que par les musées ou les lieux d'exposition. Les industries créatives doivent prendre en compte les contributions potentielles de l'intelligence artificielle au même titre que les industries « traditionnelles ».

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 », permettant certes des rapprochements, mais sans négliger la prise en compte des spécificités des organisations culturelles et créatives.

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 émérite à HEC-Paris  
Marc FILSER,  
Professeur émérite de sciences de gestion,  
IAE Dijon et CREGO – université de Bourgogne

# Table des matières

Préface.....	3
Introduction .....	13
Une notion encore discutée en France.....	13
Une brève synthèse de l'approche académique du marketing des arts et de la culture .....	15
Une proposition de définition du marketing des arts et de la culture .....	17
Les grandes tendances stratégiques du marketing des arts et de la culture.....	18

## **PARTIE 1. L'APPROCHE DU MARKETING DANS LE CHAMP DES ARTS ET DE LA CULTURE**

<b>Chapitre 1 Secteur et produit culturels .....</b>	<b>25</b>
La définition extensive du secteur culturel.....	25
La diversité du secteur culturel.....	25
Typologies par activités, domaines, fonctions.....	26
Typologies par produits culturels.....	26
Typologies par organisations.....	27
Les nouveaux contours du secteur culturel .....	32
Définition et propriétés des industries créatives .....	32
Les produits de création .....	34
Industries créatives et développement des territoires .....	35
Intérêt et limites des industries créatives .....	38
Les spécificités des biens et services dans le secteur des arts et de la culture.....	40
De la création artistique au consommateur .....	40
L'intention artistique .....	41
La nature d'une œuvre d'art .....	42
Un art phigital.....	44

Quelles sont les caractéristiques des produits dans le secteur des arts et de la culture ? .....	45
La complexité du produit culturel.....	45
L'unicité du produit culturel.....	46
Le symbolisme du produit culturel .....	47
L'hédonisme et l'esthétisme du produit culturel.....	48
La temporalité particulière du produit culturel.....	49
Conclusion .....	52
<b>Chapitre 2 Le marketing stratégique des organisations culturelles</b>	<b>53</b>
Introduction .....	53
Le marketing des arts et de la culture, une fonction stratégique .....	54
Les fondements du marketing des arts et de la culture .....	54
Le marketing, au service des missions et objectifs de l'organisation culturelle .....	55
La relation aux publics .....	56
Les acteurs du marketing culturel.....	57
Un marketing de l'offre ou de la demande ?.....	58
La stratégie marketing.....	60
Analyse de la situation, diagnostic et objectifs marketing .....	61
Choix des publics cibles .....	62
Détermination du positionnement .....	65
Mise en œuvre de la stratégie : les outils opérationnels du marketing des arts et de la culture.....	66
Les leviers de l'expérience culturelle.....	66
Les leviers expérientiels de l'offre centrale .....	67
Les leviers expérientiels de l'offre périphérique .....	69
La marque.....	70
Le prix (ou tarif).....	71
La communication .....	73
La communication média .....	74
La communication hors média.....	74
La promotion.....	75
La distribution ou diffusion.....	76
Diffusion dans un établissement recevant du public .....	76
Distribution de produits culturels .....	76
Diffusion d'expériences digitales.....	77

La démarche de marketing relationnel .....	78
Les moyens de contrôle de la performance marketing .....	80
Les nouvelles problématiques stratégiques du marketing des arts et de la culture .....	81
Le marketing pour mieux se financer .....	81
Un marketing culturel international glocal .....	83
Les enjeux marketing de l'adoption du numérique dans la culture .....	85
La nouvelle éthique responsable et durable du marketing culturel .....	88
Inclusivité .....	89
Écologisation .....	93
<b>Chapitre 3 Le comportement de consommation culturelle .....</b>	<b>97</b>
Introduction .....	97
L'étude de la consommation culturelle .....	99
Les grandes tendances de la consommation culturelle .....	100
Les besoins et les motivations à la consommation culturelle .....	103
Les freins à la consommation culturelle .....	105
Les freins monétaires .....	105
Les freins non monétaires .....	106
Les variables influençant la formation du goût .....	108
L'influence des facteurs sociodémographiques .....	109
L'implication .....	112
L'influence des variables sociétales .....	115
Le déclin du rôle de la famille et de l'école .....	115
Un phénomène d'altérité .....	116
Le décloisonnement des frontières culturelles .....	118
L'hyperchoix et le mélange des genres culturels .....	119
Les principaux mécanismes de décision .....	120
Les sources d'information .....	120
Le bouche-à-oreille .....	121
De nouveaux médias numériques .....	122
Le rôle des critiques .....	122
Le choix d'un produit culturel .....	123
Le processus de sélection .....	124
Les critères de choix .....	125

L'expérience de consommation culturelle .....	128
Le rôle des émotions .....	129
Les variables explicatives de l'expérience vécue.....	130
Le besoin de stimulation et la recherche de sensations.....	131
L'orientation classique et/ou romantique du consommateur.....	132
La nostalgie .....	134
Évolution technologique et expérience de consommation culturelle.....	134
Immersion dans l'expérience de consommation culturelle .....	135
Coconstruction de l'expérience de consommation culturelle .....	136
Facilitation du vécu de l'expérience culturelle.....	138
Valeur, satisfaction et fidélité dans la consommation culturelle .....	139
La relation valeur/satisfaction.....	140
La relation satisfaction/fidélité .....	141
Conclusion .....	143
<b>Chapitre 4 Faire une étude de public .....</b>	<b>145</b>
Introduction.....	145
Identifier l'objectif de l'étude.....	146
Étudier l'audience : connaître le public, ses attentes et son vécu .....	148
Gérer sa réputation et optimiser sa médiatisation numérique .....	149
Le b.a.-ba : l'étude de la fréquentation des sites Internet .....	151
Le Web 2.0 : l'étude des commentaires faits sur les réseaux sociaux numériques .....	152
Optimiser l'accès à l'offre .....	154
Anticiper la demande : prévoir le type et les volumes de consommation.....	156
Se renseigner sur l'existant .....	157
Apprendre des autres : le <i>benchmarking</i> .....	158
Faire de la recherche documentaire .....	158
Concevoir l'étude .....	160
Le questionnaire direct du public donnera-t-il des résultats fiables ?.....	161
Les méthodes d'observation .....	161
Les méthodes de simulation des influences sociales .....	162
Les méthodes d'aide à la transposition.....	162
Cherche-t-on à comprendre le sens ?.....	164
Doit-on contrôler l'environnement au cours de la collecte ? .....	166



Choisir la technique de collecte .....	167
Le questionnaire .....	169
L'entretien (individuel ou de groupe) .....	170
L'observation des comportements .....	172
Les mesures psychophysiologiques .....	174
Conclusion .....	177
L'étude de public : c'est possible ! .....	177
Pour qu'une étude ne reste pas « lettre morte » .....	178

## **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>183</b>
Introduction .....	183
La pluralité des publics .....	185
Les spécificités du public du théâtre .....	188
Les attentes des publics .....	188
La fréquentation des institutions théâtrales .....	189
Le renouvellement du public de l'opéra .....	190
Le profil sociodémographique des publics .....	191
Le développement du numérique .....	192
L'émergence du public du « nouveau cirque » .....	194
Les spectacles vivants hors les murs .....	198
Les arts de la rue : qui est le public ? .....	198
L'hétérogénéité du public des festivals .....	200
Le marketing au service du spectacle vivant .....	203
Quelques pistes stratégiques .....	203
Les stratégies marketing d'offre de spectacle vivant .....	204
La construction de l'expérience à vivre par le spectateur .....	205
La politique de prix .....	207
Les modes de financement des organisations artistiques et culturelles .....	208
Les pratiques tarifaires .....	213
La communication du spectacle vivant .....	217
Stratégie de communication .....	219
Les problèmes rencontrés en matière de communication .....	220

La politique de distribution .....	221
Un maillage de canaux de distribution.....	222
La billetterie, interface entre l'offre de spectacles et la demande du spectateur .....	223
Conclusion .....	225
<b>Chapitre 6 Le marketing du patrimoine culturel .....</b>	<b>227</b>
Introduction .....	227
De la patrimonialisation du monde au marketing stratégique du patrimoine .....	229
La patrimonialisation du monde .....	229
L'explosion de l'offre .....	229
Le public au cœur de nouvelles missions .....	231
Le comportement de visite du patrimoine .....	235
Diversité et inclusion du patrimoine.....	238
L'adoption numérique du patrimoine .....	240
Le développement du marketing du patrimoine.....	243
L'organisation de la fonction.....	243
Les objectifs.....	244
La territorialisation des stratégies .....	247
Patrimoine culturel et développement durable .....	247
Des stratégies marketing locales.....	252
Le marketing-mix des lieux de patrimoine .....	254
Les actions-produit : valoriser l'offre patrimoniale .....	255
Les artefacts culturels au cœur de l'expérience.....	255
Travailler sur l'espace.....	255
Animer l'expérience par de multiples services .....	259
Les autres variables du marketing-mix, au service de la valorisation de l'offre patrimoniale .....	263
Communiquer pour attirer .....	263
Maîtriser les réseaux physiques et virtuels de la distribution .....	265
Définir des stratégies de prix.....	268
Conclusion .....	271

<b>Chapitre 7 Le marketing des industries culturelles :</b>	
<b>musique enregistrée, livre, film et jeu vidéo.....</b>	<b>273</b>
Introduction.....	273
La musique enregistrée.....	276
Industrie et marché de la musique enregistrée.....	276
Le marketing de la musique enregistrée.....	277
Acteurs et stratégie.....	277
L'optimisation de la musique.....	278
Les marques musicales.....	280
Distribution physique et digitale.....	280
La communication média et hors média.....	282
Le prix, une variable secondaire ?.....	284
Le livre.....	284
Industrie et marché du livre.....	284
Le marketing du livre.....	285
Acteurs et stratégie.....	285
L'expérience du livre : format de lecture et couverture.....	288
Le poids des marques.....	288
Stratégie de communication.....	289
Marketing de l'influence.....	290
Communautés de lecteurs en ligne.....	291
Distribution et prix.....	292
Le film en salle.....	293
Industrie et marché du film en salle.....	293
Le marketing du film.....	294
Acteurs et stratégie.....	294
Expérience cinéma et prix.....	297
Communication média et hors média.....	298
Les prescripteurs.....	299
Distribution en salle : la programmation.....	300
Le jeu vidéo.....	301
Industrie et marché du jeu vidéo.....	301
Le marketing du jeu vidéo.....	302
Acteurs et stratégie.....	302

L'expérience ludique .....	304
Communication média et hors média .....	305
Prix et distribution.....	307
Conclusion .....	308
<b>Bibliographie.....</b>	<b>311</b>

# Introduction

*Par Dominique Bourgeon-Renault, Anne Gombault,  
Stéphane Debenedetti et Christine Petr*

## UNE NOTION ENCORE DISCUTÉE EN FRANCE

La notion de marketing peine à imposer sa légitimité pleine et entière dans le secteur des arts et de la culture en France. Même si les entreprises des industries culturelles intègrent toutes un département marketing, certaines organisations artistiques et culturelles à but non lucratif sont encore réticentes. Pour ces dernières, le marketing reste associé à une seule visée commerciale, risquant de dénaturer, au nom du marché, les contenus culturels. Cette méfiance tenace s'inscrit dans une longue tradition critique. Alors que l'artiste a toujours dû négocier entre impératifs artistiques et économiques, la vision romantique d'un bohémien refusant tout compromis commercial s'est imposée depuis le XIX<sup>e</sup> siècle. Chiapello (1998) analyse ainsi comment l'artiste romantique revendique sa liberté et sa subjectivité contre le bourgeois capitaliste, matérialiste et rationnel, et son nouveau bras armé, le management. Le champ artistique se caractériserait ainsi par un long processus d'autonomisation de ses valeurs et de ses enjeux, contre l'influence de l'Église, de l'État et bien sûr, du marché. Il en résulterait notamment un « monde économique à l'envers », valorisant le désintéressement et l'absence de succès commercial (les fameuses « règles de l'art » de Pierre Bourdieu, 1992).

Certes, la « critique artiste » du management et du marketing a aujourd'hui perdu de sa pertinence, en raison notamment du retour à l'artiste artisan (Moulin, 1992) et de l'avènement de l'artiste entrepreneur (Menger, 2002). La posture de l'artiste entrepreneur Fabrice Hyber, précurseur dans sa façon de travailler, témoigne d'une « managérialisation » croissante de l'art en phase avec une nouvelle exigence de l'État culturel français, qui s'il ne se désengage pas, bien au contraire, attend cependant des acteurs culturels qu'ils se mettent à la recherche de ressources propres. De plus, on observe, depuis les années 1960,

une fusion croissante entre les cultures élitistes et populaires (esthétisation de la culture de masse et emprunt des avant-gardes aux esthétiques populaires).

Pour autant, il est intéressant de relever que le marketing reste encore aujourd’hui un sujet récurrent de rejet ou de méfiance de la part des artistes (encadré 1) et de certains acteurs culturels institutionnels.

### **Encadré 1 – Le discours de la critique du marketing dans les industries culturelles**

Une diatribe récente du cinéaste Olivier Assayas contre les films de super-héros *made in Hollywood* permet de retrouver clairement les termes du débat susmentionné : « J’ai peu de sympathie pour les formes de fictions industrielles et stéréotypées qui semblent aujourd’hui dominer Hollywood. Cela tient au mépris du public qui y est à l’œuvre et me met très mal à l’aise. On applique des formules toutes faites, on n’en est pas aux algorithmes, mais on n’en est pas loin. On se base sur la répétition de schémas qu’on use jusqu’à la trame. [...] Je ne peux pas faire de films si je ne commence pas par avoir un respect infini pour le public. Ce n’est – je crois – pas la perspective des experts en marketing qui ont pris le pouvoir dans le monde du divertissement à Hollywood ou ailleurs et regardent le public de haut, considérant qu’il n’est pas indigne de flatter de façon perverse ses pires instincts. »

Source : *Le Monde*, 19 décembre 2019, p. 20-21.

Inversement, c’est lorsqu’il est perçu comme une démarche pouvant se mettre au service des missions de l’organisation culturelle, au-delà de ses seuls objectifs commerciaux, que le marketing gagne en légitimité, notamment dans le secteur subventionné (encadré 2).

### **Encadré 2 – L’appropriation du marketing dans le secteur public de la culture**

Selon Jazia Mathlouthi, chargée de marketing à la Gaité Lyrique : « Les outils marketings sont au service de la mission de service public, cela nous permet de mieux faire notre travail, ce n’est pas pour autant que l’on vend notre âme et que le manitou du grand capitalisme a acheté la Gaité Lyrique. [...] On a des valeurs, on

a une programmation artistique, cette programmation artistique est au service de nos valeurs, et l'idée est que le plus grand nombre de personnes possible, et surtout les personnes les plus éloignées de notre structure, puissent avoir accès à ça, et le marketing permet d'atteindre ces publics-là. »

Source : audit marketing de la Gaîté Lyrique, réalisé par Malo de la Blanchardière et Anna Lenoir, dans le cadre du master Management des organisations culturelles, université Paris Dauphine (2022).

## UNE BRÈVE SYNTHÈSE DE L'APPROCHE ACADÉMIQUE DU MARKETING DES ARTS ET DE LA CULTURE

Kotler et Levy (1969) sont parmi les premiers à associer explicitement marketing, art et culture, dans leur projet plus vaste d'élargissement du marketing au-delà de ses domaines d'application jugés « naturels » de l'industrie et du commerce. Les premiers travaux de recherche en marketing, qui s'ensuivent dans les années 1970 et 1980, portent sur les déterminants de la « demande » de culture : impact du paradigme « kotlérien » (axé sur le marketing opérationnel et stratégique) et rôle des variables individuelles (en particulier sociodémographiques) dans le processus de choix du consommateur (Bamossy et Semenik, 1981 ; Belk et Andreasen, 1980 ; Evrard, 1987 ; Semenik, 1987). Il s'agit alors essentiellement d'étudier les ressorts de la fréquentation des lieux culturels et de l'achat de produit (bien ou service) du secteur artistique, dans une perspective de développement et d'élargissement du public. En référence aux modèles intégrateurs classiques d'analyse du comportement du consommateur, ces travaux s'appuient sur les outils traditionnels du marketing (les 4P du mix marketing).

Les années 1980 sont l'occasion d'une évolution notable de perspective, avec l'introduction du concept d'expérience de consommation par Holbrook et Hirschman (Hirschman et Holbrook, 1982 ; Holbrook et Hirschman, 1982). Le courant expérientiel, qui arrive en France dans les années 1990 (Bourgeon, 1994 ; Bourgeon et Filser, 1995 ; Bourgeon-Renault, 2000), permet de sortir progressivement le marketing des arts d'une vision utilitaire et rationnelle de l'« achat » culturel (résoudre un problème) pour appréhender les dimensions vécues, subjectives, émotionnelles et ludiques de la consommation culturelle (vivre une expérience gratifiante). Les enjeux en termes de recherche évoluent

en conséquence : du « qui consomme quoi sous l'effet de quelle variable », on passe à l'étude de la nature même de la relation du public aux œuvres et aux spécificités de l'expérience singulière qui en résulte.

La recherche en marketing des arts et de la culture prend dans les années 2000 de nouvelles directions. Les travaux approfondissent les concepts de relation au public et de fidélité (Rentschler *et al.*, 2002), puis d'engagement (Walmsey, 2019). Les termes de participation, cocréation, coproduction, collaboration s'invitent dans la discussion, avec la représentation d'un public actif dans sa relation à l'organisation culturelle, passant du statut de cible passive d'une action marketing à celui de coproducteur de son expérience globale. Dans le sillage de la « *Consumption Culture Theory* » (Arnould et Thompson, 2005), il s'agit de montrer comment les individus contribuent, à travers leurs comportements, à produire eux-mêmes l'environnement culturel. Ainsi, observe-t-on ces dernières années comment de nombreux chercheurs en marketing des arts s'éloignent d'une approche jugée « étroite » (O'Reilly, 2011) de leur objet – en bref, une vision *managériale* – pour l'appréhender comme un phénomène socio-culturel plus large, étudiant les multiples formes d'interaction entre l'art(iste) et le marché (Bradshaw, 2010 ; Fillis, 2011), ainsi que la coconstruction de l'offre culturelle à travers les interactions publics-marchés (Choi et Burns, 2016 ; Collet, 2020).

En résumé, de manière successive mais complémentaire, la recherche en marketing des arts et de la culture est passée d'une dimension fortement transactionnelle à une approche plus relationnelle s'appuyant sur le paradigme expérientiel. Si la perspective transactionnelle concerne l'attraction du public, la finalité de l'approche expérientielle est de développer chez l'individu l'apprentissage, les émotions et le lien social, favorisant la relation à l'œuvre et l'engagement du public, et par voie de conséquence, l'accès à la culture pour tous.

S'ils sont basés sur des prémisses théoriques et épistémologiques distinctes, ces différents volets de la réflexion ne s'annulent pas pour autant, mais coexistent et s'additionnent, et sans doute s'enrichissent mutuellement.



# UNE PROPOSITION DE DÉFINITION DU MARKETING DES ARTS ET DE LA CULTURE

Notre objectif ne sera pas ici de trancher un débat théorique quant à la nature et au territoire du marketing des arts et de la culture, mais plutôt de proposer un cadre d'analyse qui :

1. reflète les pratiques effectives des organisations culturelles, dans leur diversité ;
2. tienne compte des avancées de la recherche ;
3. convienne à un manuel universitaire dans sa dimension didactique et pratique.

Notre proposition de définition du marketing des arts et de la culture s'appuie ainsi sur les prémisses suivantes :

- Le présent livre est un ouvrage de vulgarisation à destination des étudiants, doctorants, enseignants-chercheurs et chercheurs en sciences de gestion, sociologie et sciences humaines de même qu'aux futurs et actuels professionnels de la culture. Est abordé le marketing d'un point de vue pragmatique, managérial et stratégique, c'est-à-dire *du point de vue de l'organisation culturelle* pour laquelle le marketing est une fonction de gestion visant à assurer sa survie et/ou améliorer sa performance artistique, sociale et financière.
- Les pratiques marketing sont diverses, à l'image des organisations culturelles elles-mêmes, en termes d'activités, missions, identités et tailles (voir chapitre 1). Notre définition du marketing doit être assez ouverte pour refléter cette *diversité*.
- À rebours des discours et pratiques de nombreux acteurs et organisations culturels, nous proposons que le *marketing ne se limite pas à la vente*, dans un objectif essentiellement transactionnel d'acquisition d'un public toujours plus nombreux, et dans un souci premier de rentabilité économique. Comme nous le verrons, le marketing poursuit également d'autres objectifs, en accord avec les missions de l'organisation culturelle (voir chapitre 2).

Nous définissons alors le marketing des arts et de la culture comme la démarche stratégique par laquelle une organisation culturelle cherche à susciter chez ses publics des attitudes et comportements favorables à la réalisation de ses missions artistique, sociale et/ou financière. Éclairé par la connaissance de ses cibles au moyen des études de publics, le marketing s'appuie simultanément,

et de manière complémentaire, sur des outils transactionnels (pour recruter et diversifier), relationnels (engager à long terme) et expérientiels (offrir des expériences riches et mémorables). Nous précisons, commentons et illustrons cette définition lors du chapitre 2.

## LES GRANDES TENDANCES STRATÉGIQUES DU MARKETING DES ARTS ET DE LA CULTURE

Les années 2020, avec la crise du Covid-19, marquent un tournant dans le marketing des arts et de la culture à plusieurs titres. De 2020 à 2022, la chute conjoncturelle drastique de la fréquentation des salles de spectacle vivant et de cinéma, mais également du patrimoine, entraîne une grande fragilisation, voire, dans de nombreux pays, des faillites d'organisations culturelles<sup>1</sup>. Cette tendance a accéléré une transformation profonde du secteur culturel : accélération de son économie numérique, plateformes des industries culturelles, demande sociétale forte d'inclusivité, conscientisation de la nécessaire transition écologique et énergétique (TEE), modification du comportement du consommateur culturel, concurrence accrue entre les organisations créatives et culturelles, inflation galopante des coûts, poursuite du mouvement de globalisation. Comme cela sera présenté dans le chapitre 2 et les suivants, ces évolutions de l'environnement ont massivement modifié les stratégies marketing des organisations créatives et culturelles.

Parmi celles-ci, la transformation numérique change profondément les modalités d'accès à la culture, en désintermédiant les organisations traditionnelles et en ouvrant de grandes possibilités d'innovation sociale. Le mouvement #MeToo lancé en 2017 et la critique morale de l'art, en général, remettant en cause son autonomie des questions de société, a fait monter en puissance la demande de diversité et d'inclusivité de toutes les minorités dans la création, les programmations, les prix, la distribution et la communication. Les objectifs de développement durable (ODD), à la fois écologiques, sociaux et économiques, tels que requis par l'ONU<sup>2</sup>, ont imposé de revoir les conditions

1. Paradoxalement on assiste à la croissance très forte des produits de l'industrie culturelle (jeu vidéo, musique et audiovisuel en streaming).

2. Voir la cartographie de Sullitest des ODD ([www.agenda-2030.fr/a-la-une/actualites-a-la-une/article/sullitest-mais-que-sait-on-vraiment-sur-les-odd](http://www.agenda-2030.fr/a-la-une/actualites-a-la-une/article/sullitest-mais-que-sait-on-vraiment-sur-les-odd)).

de production et la nature même de l'offre culturelle, sa communication, sa distribution. Enfin, l'inflation post-Covid génère des tensions élevées dans la gestion des organisations culturelles qui doivent plus que jamais vendre leurs produits et services culturels pour survivre et se développer. Dans ce contexte de crises multiples, le marketing des arts et de la culture n'aura jamais été aussi nécessaire.

Cet ouvrage s'articule autour de deux parties. La première traite de l'approche du marketing par les organisations culturelles et créatives 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 (livre, musique enregistrée, cinéma en salle et jeu vidéo).

Le **chapitre 1** 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, d'en montrer son élargissement à travers les industries créatives 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 différentes dimensions de la stratégie marketing de l'organisation culturelle (diagnostic stratégique, segmentation, ciblage, positionnement), puis sur les leviers d'action du marketing opérationnel (offre expérientielle, marque, prix, communication, diffusion, relation). Le chapitre se termine par une analyse des nouvelles problématiques du marketing stratégique des organisations culturelles, nées des bouleversements récents du secteur (recherche de financement, internationalisation, explosion du numérique, développement durable).

Le **chapitre 3** analyse le comportement de consommation culturelle. Après une étude des pratiques culturelles (les grandes tendances sous l'influence du développement de la culture numérique, 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 finir 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 du spectacle vivant.

Le **chapitre 6** étudie le développement du marketing dans le domaine du patrimoine. L'analyse de l'environnement insiste sur la patrimonialisation du monde, véritable explosion de l'offre qui conduit à l'émergence de stratégies « locales » dans lesquelles les publics jouent un rôle majeur. Les tendances stratégiques liées à ce mouvement et leur impact sur le marketing du patrimoine sont présentés : économie numérique, développement durable, tourisme créatif... Les variables du mix marketing sont ensuite présentées pour montrer comment elles concourent à valoriser cette offre patrimoniale et à la développer.

Pour terminer, le **chapitre 7** analyse les pratiques marketing de quatre industries culturelles : la musique enregistrée, le livre, le cinéma en salle et le jeu vidéo. Pour chaque secteur, les évolutions récentes de l'industrie et du marché sont soulignées, et les pratiques marketing stratégiques et opérationnelles des acteurs sont analysées, en insistant sur les points de rupture par rapport à la décennie précédente (pratiques d'optimisation, révolution de l'intermédiation, rôle des plateformes numériques, etc.).



PARTIE

1

L'APPROCHE

DU MARKETING

DANS LE CHAMP

DES ARTS

ET DE LA CULTURE





# Secteur et produit culturels

*Par Dominique Bourgeon-Renault et Anne Gombault*

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 secteur 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 EXTENSIVE DU SECTEUR CULTUREL

Le secteur culturel a longtemps été appréhendé par la diversité de ses activités, de ses structures et de ses produits. Depuis la fin des années 1990, une définition extensive l'intègre dans le champ plus large des industries créatives et renouvelle son analyse.

### La diversité du secteur culturel

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

## Typologies par activités, domaines, fonctions

Régulièrement étudiée et repensée depuis les années 1980, la dernière définition du champ statistique de la culture a fait l'objet de travaux européens de 2009 à aujourd'hui. Le cadre européen s'insère dans le cadre international défini par l'Unesco pour les statistiques culturelles et croise dix domaines culturels – patrimoine culturel, archives, bibliothèques, livre et presse, arts visuels, spectacle vivant, audiovisuel et multimédia, architecture, création publicitaire, artisanat d'art – avec six fonctions économiques : création, production et édition, diffusion et commercialisation, conservation, formation, administration et réglementation<sup>1</sup>.

## Typologies par produits culturels

Parallèlement, il existe d'autres typologies du secteur par produits culturels. Par exemple, celle d'Antoine et Salomon (1980) distinguait deux catégories d'activités culturelles en fonction du mode de production et de diffusion :

- les activités qui relèvent d'une culture de masse, qui passe par des structures, des processus de production et de diffusion de type industriel – d'où le nom d'industries culturelles ;
- celles qui concernent une culture élitiste, 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.

Plus de 40 ans après, une telle dichotomie, qui tend à persister dans les représentations sociales du champ, apparaît profondément déconnectée de la réalité. Le cadre statistique européen ne fait aucune hiérarchisation entre les activités culturelles, principalement parce que les modes de production et de diffusion actuels sont particulièrement interconnectés. Comme le décrivait Deroin (2011, 2), l'intégration du numérique a autant modifié les comportements et pratiques culturels (nouveaux outils numériques, diffusion et réception par les réseaux sociaux, etc.) que le cycle de production culturelle (évolution des modèles d'affaires, acteurs pluriactifs, nouveaux réseaux de distribution).

L'évolution de l'offre, comme celle des pratiques, tend à remettre en cause une typologie par produits. Une première évolution repose sur l'hybridation de l'offre (transversalité, multidisciplinarité) : la tendance de la production culturelle est au dépassement des frontières disciplinaires. Une deuxième évolution s'opère à

1. Pour une synthèse, voir Deroin (2011).