

Marketing de l'art et de la culture

Dominique Bourgeon-Renault

Le secteur de l'art et de la culture semble incompatible avec la notion même de marketing. Pourtant, la démarche et les outils du marketing sont indispensables pour lancer des projets, nouer des partenariats, attirer et fidéliser un public... Dominique Bourgeon-Renault, Stéphane Debenedetti, Anne Gombault et Christine Petr-Le-Huérout apportent avec le *Marketing de l'art et de la culture* (Dunod, 2009), un éclairage sur les caractéristiques de ce secteur, et définissent les enjeux stratégiques et les outils opérationnels dans tous les domaines qui y sont rattachés. Un ouvrage de référence pour tous les responsables d'entités culturelles publiques ou privées.

- Quelles sont les spécificités du marketing culturel ?

Les spécificités du marketing de l'art et de la culture sont liées aux caractéristiques du produit culturel lui-même.

Le 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 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 tant au niveau de l'offre que de la demande.

- Doit-on distinguer ce qui relève de la culture de masse de celle de l'élite, notamment après l'énorme succès de l'exposition Picasso ?

Il faut s'interroger sur le caractère trop déterministe du clivage social à l'origine des goûts du consommateur dans le domaine culturel. Cette conception du développement culturel, fondé sur le niveau éducatif des individus, privilégie la dimension cognitive (la maîtrise des codes culturels) au détriment de valeurs plus affectives (l'hédonisme) impliquant davantage les sensations du public.

À l'heure actuelle, le clivage social tend à disparaître. Au niveau des consommateurs, on assiste à la construction de « *profils culturels dissonants* » tels que les définit Lahire, c'est-à-dire qu'il est fort probable de voir des personnes à fort capital scolaire adopter à la fois des sorties culturelles « légitimes » (théâtre, musée, opéra...) et des loisirs de divertissement plus populaires (karaoké, matchs de football, sorties en boîte de nuit...).

On observe l'existence d'un « nouveau » consommateur en quête d'expériences émotionnelles, d'authenticité et d'immédiateté. Il recherche l'immersion dans des processus de consommation culturelle 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.

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 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 ».

Ainsi peut-on voir se développer 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 » (mélange des genres culturels). Ce constat semble remettre en cause le modèle de légitimité culturelle.

L'éclectisme, 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 de consommation culturelle des publics.

En conséquence, les expériences culturelles vécues par les publics sont de plus en plus diversifiées et « décloisonnées ». Il se produit un éclatement des frontières entre culture légitime et culture de masse (*entertainment*). Désormais, il apparaît complexe de définir les frontières entre ces deux formes opposées de culture (opposition que l'on peut qualifier aussi de « culture élitiste versus populaire », ou encore « culture savante versus divertissante »).

- Est-ce que le marketing culturel introduit de nouvelles approches, de nouveaux outils ?

Quelle que soit l'orientation de l'organisation culturelle, 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.

Dans un tel contexte, les objectifs de l'organisation sont d'améliorer la relation au public afin d'accroître sa satisfaction en créant de la valeur, puis de le fidéliser.

Les efforts des professionnels doivent porter alors sur :

- l'offre principale en favorisant et encourageant le public à s'approprier les savoirs dans un contexte spécifique (stimulation sensorielle) ;
- la relation avec le client lors de la prestation de service (rendre le public acteur de son expérience) ;
- les dimensions de l'environnement (lieu, ambiance, services périphériques...).

Les publics vivent de plus en plus d'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. 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'améliorer la relation au public que l'on pourrait caractériser d'hypermoderne.

- L'art et la culture confrontent des acteurs publics ou privés, avec quelles incidences sur leurs politiques marketing ?

Pendant longtemps, dans leur majorité, les acteurs du **champ culturel** ont revendiqué, dans leur rapport au marché, une logique de l'offre selon laquelle le processus de production de l'œuvre ne pouvait dépendre de la demande. De nombreuses polémiques ont soulevé, pendant des années, le problème de la compatibilité entre une démarche marketing orientée vers les publics et une logique économique, organisationnelle et identitaire affirmant au contraire la nécessaire primauté de **l'offre culturelle**. Ce paradoxe repose sur une perception de la démarche marketing qui se résumait seulement à la vente, c'est-à-dire à la

recherche de débouchés pour un produit culturel donné, en s'appuyant généralement sur la communication et les relations publiques.

Mais 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, revendiquant leur indépendance à l'égard du marché dans une logique de pur « marketing de l'offre », que des organisations davantage « commerciales », cherchant à produire des œuvres peu risquées. Entre ces deux modèles, la majorité des organisations culturelles adopte en réalité une approche hybride.

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 et de ses ressources (l'octroi de subventions publiques encourage la création et la prise de risque).

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

- artistique et culturel : missions de création, conservation et de diffusion dans un contexte de qualité et de réputation ;
- social : double mission d'éducation (favoriser la découverte, l'apprentissage et l'appréciation esthétique) et d'accessibilité (ouvrir l'accès au plus grand nombre) ;
- financier : recherche de la simple survie (pour la plupart des organisations), d'un niveau d'autofinancement (pour de nombreuses organisations à but non lucratif) ou encore de la rentabilité, voire la maximisation du profit (pour les organisations du secteur marchand).

Souvent le professionnel de la culture pense que le danger pour l'organisation culturelle serait 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 organisation culturelle doit apprendre à connaître le marketing. En conséquence, une bonne politique marketing, dans le champ culturel, doit commencer par une réflexion approfondie sur l'identité de l'organisation, son métier, ses missions et objectifs, ainsi que sur l'organisation du travail permettant de les remplir.

