

Les spécificités des activités culturelles

Une œuvre produit unique, des consommateurs motivés davantage par le plaisir esthétique que par la nécessité, des cibles et des sources de financement diverses... le marketing des activités culturelles présente des caractéristiques très particulières.

YVES EVRARD

Le temps libre (défini dans un premier temps comme temps de non-travail) augmente inexorablement dans les sociétés contemporaines sous l'effet conjoint de plusieurs facteurs : diminution de la durée hebdomadaire de travail ; augmentation des périodes de vacances ; croissance du temps de retraite (sous le double effet de la diminution de l'âge de la retraite et de l'allongement de la durée de la vie) ; sans oublier le loisir forcé résultant du chômage. Au total, les enquêtes sur les budgets temps conduisent à estimer que le temps de travail ne représente aujourd'hui en France qu'environ 13 % du cycle de vie, même si sa valeur matérielle et symbolique est beaucoup plus élevée que cette simple proportion arithmétique. Bien entendu, le temps non consacré au travail est loin d'être exclusivement du temps de loisir, puisqu'il faut en déduire d'abord le temps consacré au sommeil, ainsi que celui consacré, par exemple, aux activités domestiques ou aux transports. C'est au sein du temps de loisir que se situent les pratiques culturelles ; elles y coexistent (dans une relation qui peut être, selon les cas, de concurrence ou de complémentarité) avec des loisirs non culturels (sports, tourisme...), des activités semi-utilitaires (bricolage, jardinage...), ainsi que des pratiques de sociabilité (famille, amis...). Situer les activités culturelles au sein de l'univers des loisirs correspond au point de vue du consommateur qui va choisir d'affecter son temps libre à telle ou telle activité, en tenant compte des contraintes financières résultant des coûts relatifs à ces activités. Cette perspective économique tend à considérer les pratiques culturelles comme un secteur d'activités particulier ayant des caractéristiques propres : l'industrie du divertissement (« entertainment »). Une autre vision des pratiques culturelles s'appuie sur la nature spécifique de l'art (en particulier, sa dimension métaphysique transcendante) et la place de la culture comme fondant l'identité des sociétés et plus généralement des civilisations. Cette seconde perspective a été largement développée en France sur le plan institutionnel depuis Malraux (mais ses racines sont évidemment beaucoup plus anciennes). Elle a pour conséquence une légitimation spécifique des activités culturelles, fondée sur le modèle éducatif et la mise en œuvre de politiques culturelles visant à démocratiser l'accès aux œuvres d'art. L'opposition entre ces deux perspectives est au cœur des débats sur « l'exception culturelle » (dans la perspective « entertainment », les règles du commerce international s'appliquent aux activités culturelles comme aux autres secteurs économiques). Elle est également un des éléments qui fondent la spécificité du « marketing culturel », mais aussi qui en expliquent le rejet, parfois observé dans les institutions culturelles les plus traditionnelles qui tendent à l'assimiler - à tort à notre sens et peut-être aussi en raison de sa consonance anglo-saxonne - à la perspective du divertissement.

Quelle que soit la perspective adoptée, les activités culturelles présentent des caractéristiques à la fois particulières (les différenciant d'autres domaines) et communes (aux diverses formes culturelles) qui justifient la constitution d'un champ d'étude particulier dont nous allons maintenant présenter brièvement le périmètre. Il n'est pas dans notre propos dans le cadre de cet article d'entrer dans un débat sur la définition de l'art (débat cependant assez vif actuellement, notamment dans les arts plastiques) ; nous reprenons donc simplement la définition institutionnelle correspondant au champ d'activité du ministère de la Culture et de la Communication. Le champ culturel ainsi défini comprend

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). Au total, le poids économique de ces secteurs était estimé en 1996 à 181 milliards de francs (dont environ la moitié pour l'écrit). Il s'agit donc d'un secteur dont le poids économique est relativement modeste et en tout cas sans commune mesure avec son impact médiatique, ce qui démontre la valeur symbolique attachée aux activités culturelles. Deux correctifs doivent cependant être apportés à cette estimation du poids économique de la culture : il s'agit d'un secteur en croissance et riche d'emplois ; il favorise un volume important d'activités induites (qu'il s'agisse du tourisme, ou des industries des matériels nécessaires à la lecture ou à la réception).

Venons en maintenant (enfin, dira peut-être le lecteur à ce stade de l'article) aux spécificités du marketing appliqué au champ culturel qui seront analysées à trois niveaux : celles qui tiennent à l'offre ; celles qui tiennent à la demande ; celles enfin qui concernent l'établissement des relations entre l'offre et la demande.

Spécificités de l'offre

Nature des objectifs

On observe dans le champ culturel une grande diversité dans la nature des objectifs telle qu'elle s'exprime au travers du statut de l'entreprise : coexistent ainsi des services publics (gérés directement par l'Etat ou par les collectivités locales), des entreprises publiques (autonomes mais contrôlées par le domaine public), des entreprises privées relevant du secteur non marchand (organisations à but non lucratif) ou du secteur marchand (c'est-à-dire le statut « normal » de la plupart des secteurs économiques). La diversité des objectifs et statuts a pour corollaire une diversité des sources de financement et donc des « clients » de l'organisation qui rend plus complexe l'action en marketing.

Unicité de l'œuvre

Il s'agit ici d'une caractéristique majeure du champ culturel : l'œuvre, issue du processus de la création artistique, est unique, même si le développement de la technologie permet sa diffusion par différents supports.

Du point de vue du marketing, l'unicité de l'œuvre artistique a plusieurs conséquences importantes :

- le processus de la création artistique est fondé sur l'autonomie du créateur ; l'œuvre n'est pas le reflet des attentes du marché (même si le créateur intériorise et éventuellement exprime dans son œuvre sa représentation de la société qui l'entoure), elle ne répond pas à un « besoin » préexistant ; le processus marketing va donc, dans une large mesure, consister à chercher un public pour une œuvre, et non à fabriquer un produit pour un marché ; il s'agit d'un « marketing de l'offre ».

- l'unicité fait de chaque œuvre un « prototype », ce qui est source de risque pour le producteur : même s'il est possible de raisonner par analogie, il est présomptueux d'extrapoler le succès d'une pièce ou d'un film par les chiffres de vente réalisés préalablement par son auteur ou ses interprètes ; un mode fréquent de réponse au risque est de chercher à l'équilibrer par des stratégies de portefeuilles.

- étant unique, l'oeuvre artistique n'est pas remplacée par une oeuvre plus récente (à la différence, par exemple, d'une automobile rendue obsolète par la sortie d'un modèle plus performant) ; même si les goûts changent et les modes évoluent, l'oeuvre artistique peut être appréciée de très nombreuses années après sa création, elle va enrichir un patrimoine : sa diffusion peut ainsi être continue (par exemple, tableaux dans un musée) ou relancée périodiquement (par exemple, réédition d'un livre ou ressortie d'un film) ; cette propriété patrimoniale est l'une des plus spécifiques du champ culturel, elle a aussi des conséquences sur la gestion financière (par exemple, les amortissements ou l'évaluation de la valeur des portefeuilles de droits) et met en cause un des concepts de base des stratégies marketing, la notion de cycle de vie ; dans le domaine artistique, ce concept ne peut être appliqué à l'oeuvre elle-même (par exemple les fluctuations de la cote des peintres) même s'il peut l'être aux supports technologiques qui servent à la diffusion des oeuvres (par exemple le remplacement du disque vinyle par le compact).

Spécificités de la demande

Du point de vue de la demande, la consommation culturelle (qu'elle prenne la forme d'achat d'oeuvre, d'assistance à un spectacle...) présente également des spécificités qui peuvent être classées selon la chronologie du processus de consommation. Il faut d'ailleurs signaler que le terme « consommation » est peu approprié au cas des biens immatériels où il y a transfert de valeur symbolique et non destruction de valeur matérielle (l'oeuvre survit à sa consommation, même si le support matériel peut être dans certains cas détruit) ; c'est pourquoi on emploie fréquemment dans le domaine culturel le terme « pratiques ».

Motivations

Les pratiques culturelles ne sont pas seulement liées à des motivations utilitaires ou matérielles (même si celles-ci peuvent intervenir à titre de contrainte : problème de garde des enfants dans le contexte d'une sortie au spectacle, par exemple), mais surtout à des dimensions immatérielles ou symboliques qui relèvent davantage du désir que de la nécessité. Le plaisir esthétique, appréciation de l'objet pour lui-même et non pour les fonctions utilitaires qu'il remplit, s'inscrit dans la consommation hédonique.

Les biens culturels tiennent d'autre part dans le jeu des rapports sociaux une place qui peut s'analyser selon un double aspect. D'une part, la symbolique culturelle joue un rôle de marquage social, objet central des analyses de Bourdieu sur les logiques de distinction fondées sur des considérations de statut et de prestige social (dont on peut attribuer l'origine à Veblen dans ses travaux sur la « classe de loisir »). D'autre part, les pratiques culturelles tiennent une place importante dans les aspects relationnels, c'est-à-dire dans la sociabilité (conversations, sorties...). La même personne pourra ainsi, selon les circonstances, vouloir manifester son identité en se démarquant des autres (ou tout au moins en marquant son appartenance à un cercle étroit de happy few), en lisant un auteur peu connu, ou au contraire marquer son appartenance au « village global » en allant voir un film à succès dont elle pourra parler avec ses collègues de travail.

Enfin, il faut signaler que, contrairement aux besoins physiologiques dont la satisfaction entraîne la saturation donc la disparition du besoin, les biens culturels se situent dans une logique de cumul : la propension à consommer s'accroît avec la consommation.

Processus de choix

L'unicité de l'oeuvre pose le problème de la comparabilité des biens culturels : sont-ils commensurables, c'est-à-dire peut-on ramener à une échelle commune le choix entre deux livres, ou le choix entre voir une exposition ou assister à une représentation théâtrale ? Cependant, le consommateur, même inscrit dans une logique de cumul des consommations, est amené à effectuer des choix sous les contraintes du budget et du temps disponibles. Si la contrainte de budget est commune à l'ensemble des activités économiques, la contrainte temporelle est plus spécifique du champ culturel : la consommation de la plupart des biens culturels nécessite l'usage du temps, qui est comme on le sait une denrée particulièrement peu élastique.

Evaluation

Pour les biens de consommation, la satisfaction du consommateur est un facteur clef de succès, car elle détermine les comportements ultérieurs, c'est-à-dire la fidélisation du consommateur se traduisant par le rachat du produit. Dans le domaine culturel, l'unicité de l'oeuvre fait que les conséquences de la satisfaction seront sensiblement différentes : ce n'est pas parce qu'on a aimé un film ou une pièce de théâtre qu'on va retourner voir le même spectacle le samedi suivant. La satisfaction amène ici deux types de conséquences : pour un produit donné, la génération d'un bouche à oreille favorable sera un facteur déterminant de succès ; pour les produits suivants, une forme de fidélisation pourra être atteinte par le biais de la sérialisation (on ira par exemple revoir un film ayant le même metteur en scène ou les mêmes acteurs) ; il est intéressant de noter que la fidélisation peut, dans le champ culturel, avoir plusieurs sources : il peut s'agir de l'auteur ou de l'interprète, voire du personnage, mais aussi du lieu (fidélisation à la programmation d'un théâtre pouvant être renforcée par le système des abonnements) ou de la collection (éditeur ou directeur de collection dans le domaine littéraire). D'autre part, une caractéristique du champ culturel est l'existence d'un double système d'évaluation : par les « pairs » (autres artistes, critiques ou spécialistes), par le public. Ces deux circuits ont leur modalités de formalisation (récompenses de festivals ou palmarès annuel du type Oscars qui existent maintenant à peu près dans tous les sous-secteurs artistiques d'une part, liste des meilleures ventes ou Top 50 de l'autre) ; ils peuvent entrer en conflit pour la légitimation de la qualité des oeuvres ; un consommateur sera-t-il plus influencé par l'opinion des experts supposés disposer de la compétence ou par celle d'autres consommateurs supposés avoir des réactions plus proches des siennes ?

Spécificités de la relation

Le troisième niveau d'analyse des spécificités du champ culturel concerne la relation entre offre et demande, c'est-à-dire la mise en oeuvre des politiques de marketing. En dehors du produit (déjà largement traité dans la section sur l'offre) et de la distribution (dont la spécificité est moins marquée), deux aspects paraissent importants à souligner : les conséquences de la spécificité des biens culturels sur deux des quatre composantes du marketing mix (le prix et la communication) ; la multiplicité des cibles avec lesquelles l'entreprise culturelle, en raison de la diversité de ses sources de financement, doit gérer une relation.

La communication

En relation avec la complexité des oeuvres et des motivations du public, la définition du contenu de la communication est particulièrement complexe : que dire qui ne soit pas simple paraphrase ou échantillonnage de l'oeuvre ? On est fort loin de certaines théories publicitaires classiques consistant à simplifier la communication en mettant en avant un argument-clé. Outre la complexité de l'argumentation à utiliser, il faut aussi tenir compte du niveau d'information préalable du récepteur du message conditionnant sa capacité à le décoder : on observe très (trop ?) souvent dans le champ culturel une tendance à supposer une capacité très élevée, c'est-à-dire à ne s'adresser qu'à la partie du public la plus impliquée et la plus fidélisée. Cette complexité de la communication est accrue par la multiplicité des sources d'information dont dispose le consommateur potentiel : les biens culturels sont fortement médiatisés, que ce soit sous forme de reportage ou de critique ; ils génèrent un important bouche à oreille ; une large part de la communication échappe ainsi à l'initiative et au contrôle de l'entreprise culturelle (même si les relations publiques peuvent jouer un rôle important).

Le prix

Toute prestation artistique professionnelle a un coût (rémunération des artistes et autres participants au processus créatif, moyens de production et de diffusion). Une des caractéristiques du champ culturel est que, contrairement au cas d'une grande partie des secteurs économiques, ce coût n'est pas toujours supporté en totalité par le consommateur final. Celui-ci en paie cependant en général au moins une partie, qu'il s'agisse de l'achat d'un produit (tableau, livre...) ou d'un droit d'entrée à une exposition ou à un spectacle. Se pose alors pour l'entreprise culturelle le problème de la fixation des prix.

La détermination du prix est le plus souvent dans le domaine culturel dissociée du coût de production (c'est-à-dire de pratiques de type « cost-plus » où le prix est fixé en augmentant le coût de revient de la marge bénéficiaire souhaitée). Elle relève d'une part du prix psychologique (ce que le consommateur est capable et désireux de payer), d'autre part, de contraintes sociales (permettre l'accès à la culture aux catégories les moins favorisées de la populations). Le prix psychologique tiendra compte de plusieurs facteurs tels que la réputation de l'artiste (cote d'un peintre par exemple) ou le succès anticipé, ainsi que des normes fixées par la concurrence (un théâtre ne pourra sans risques fixer un prix deux fois plus élevé que ceux de ses confrères). Dans le cas des services, le prix peut être modulé pour étaler la demande dans le temps.

La multiplicité des cibles

Comme indiqué précédemment, beaucoup d'entreprises ou d'institutions culturelles ont des sources de financement multiples, ne se limitant pas au consommateur final. La politique marketing devra alors tenir compte de ces différentes sources qui constituent autant de cibles de l'action marketing.

On peut distinguer, selon ce critère, trois niveaux : le marketing aval correspond au cas classique du paiement direct résultant de l'achat d'un produit ou d'un service par son utilisateur ; cette forme de marketing faisait l'objet de la majeure partie des analyses qui précèdent ; le marketing amont correspond aux subventions de la puissance publique, ou éventuellement aux donations de mécènes (entreprises ou particuliers) ; le marketing latéral correspond aux recettes publicitaires ou de sponsoring, c'est-à-dire au cas où un partenaire achète le droit d'associer son nom à une manifestation culturelle ou de s'adresser à son audience sous des formes diverses (par exemple : achat d'espace publicitaire, mention du nom ou du logo,...).

Ces trois cibles coexistent pour beaucoup d'entreprises culturelles, avec des poids variables selon le

cas. Un problème majeur est d'assurer la cohérence entre les actions menées auprès de ces différentes catégories de « clients ». Il ne faut pas oublier qu'en dernier lieu, c'est le public aval qui est la source de tous les autres : c'est évident pour le financement latéral, mais cela l'est également largement pour le financement amont, car les spectateurs sont aussi des électeurs.

Conclusion

Nous laisserons le mot de la fin à une étudiante spécialisée en marketing qui, quand on lui a demandé pourquoi elle avait choisi de suivre les cours de l'option Culture et Communication d'HEC, a répondu : « Le marketing de la culture, c'est beaucoup plus complexe, donc beaucoup plus intéressant que celui des produits de grande consommation ».