

INTRODUCTION

*Dominique BOURGEON-RENAULT, Florence EUZÉBY et
Juliette PASSEBOIS-DUCROS*

Ce livre propose une collection d'études de cas dans le domaine du marketing appliqué aux organisations du secteur culturel, créatif et touristique.

L'UNESCO¹ définit les Industries Culturelles et Créatives (ICC) comme « toute industrie qui a pour origine la créativité individuelle, l'habileté et le talent et qui a le potentiel de produire de la richesse et de l'emploi à travers la création et l'exploitation de la propriété intellectuelle ». Les contours des organisations culturelles et créatives sont difficiles à définir car leurs activités sont hétérogènes, mais on s'accorde à considérer qu'elles englobent tout à la fois celles appartenant au traditionnel secteur des arts (spectacle vivant, musées et patrimoine...), aux industries culturelles (audio-visuel et cinéma, musique enregistrée, édition...) mais aussi toutes organisations pour lesquelles la créativité (talent, habileté...) constitue une part centrale de la création de leur valeur (Busson et Evrard, 2013 ; Paris, 2013). Ainsi, le luxe, la gastronomie, la mode, le design, les jeux vidéo font aussi partie des ICC. Le secteur culturel et créatif représente en Europe 413 Md€ en valeur ajoutée, soit 5,5 % en croissance constante depuis 2013 (Fonds Européen d'Investissement, 2021²). Les entreprises de ce secteur constituent, en moyenne, 12 % des entreprises européennes et couvrent 1,3 % de la main-d'œuvre, soit 7 millions d'emplois non délocalisables et fondés sur des compétences et savoir-faire rares. En outre les retombées économiques induites par les entreprises du secteur culturel et créatif dans des secteurs connexes tels que le secteur touristique sont importantes. En effet la culture et le tourisme sont intimement liés. La culture est une source de motivation des pratiques touristiques à l'échelle locale, nationale ou internationale. Les événements culturels (musées, monuments...) sont des leviers d'attraction pour tout public, ce qui crée une fréquentation touristique et représente en retour un outil de promotion et de conservation pour le patrimoine matériel et immatériel. Les deux secteurs de la culture et du tourisme sont vecteurs de l'identité d'un territoire et contribuent donc à son rayonnement culturel. On estime que le tourisme culturel représente 40 % du tourisme en Europe.

En dépit de leur contribution à la valeur économique et sociale, les organisations du secteur culturel et touristique sont peu étudiées par le monde académique. Ce déficit est dommageable car ces entreprises, qui mettent la créativité au cœur de leur modèle d'affaires, font face à des questionnements spécifiques. Comment concilier la créativité et l'accès aux marchés ? Comment équilibrer l'accès aux marchés et la valeur sociale propre à la culture et au tourisme ? Comment concilier les concepts de rentabilité et créativité ? Comment entretenir la dynamique de la création ? En bref, comment innover ?

1. Les contours des organisations culturelles et créatives sont difficiles à définir car leurs activités sont hétérogènes. Plusieurs classifications sont proposées. Ainsi, Busson et Evrard (2013) distinguent sept secteurs d'activités dans les industries culturelles et créatives : patrimoine, spectacle vivant, industrie du livre, industrie de la musique, jeux vidéo, cinéma et télévision. Paris (2013) complète cette liste avec la mode, la publicité, le design, la gastronomie...

2. *Market analysis of the cultural and creative sectors in Europe: A sector to invest in* Étude réalisée par l'European Investment Fund (EIF), janvier 2021, 127 p.

La question de l'innovation dans le secteur culturel, créatif et touristique est une question clé pour ces organisations car, précisément, leur capacité d'innovation est ce qui les caractérise (Caves, 2000 ; Throsby, 2008 ; Wijngaarden, Hitters et Bhansing, 2019)³. L'innovation artistique se définit ainsi comme la (co)production ou « la programmation d'une activité qui s'écarte radicalement des conventions existantes de l'art, que ce soit au niveau local ou global » (Castañer et Campos, 2002)⁴.

Cette innovation a longtemps été envisagée du point de vue de l'organisation culturelle et de ses pairs, et associée uniquement à la capacité de concevoir un produit ou un procédé de production innovant. Cependant cette perspective néglige l'approche du public. De plus, au-delà des innovations « produit », des formes d'*innovations stratégiques* et *marketing*, définies comme l'introduction d'une nouveauté, apparaissent. On peut citer l'exemple des technologies et du numérique (réalité augmentée, 3D, intelligence artificielle), etc. qui offrent d'importantes possibilités pour créer, mais aussi pour entretenir une relation directe avec les publics et gérer l'ensemble de la chaîne de la valeur. Ces innovations bouleversent, à la fois, les attentes, les pratiques des consommateurs et les processus créatifs du secteur culturel, créatif et touristique. Il est important de comprendre comment les intégrer dans les stratégies marketing pour répondre aux nouveaux enjeux et attentes des publics tout en évitant les risques associés à leurs usages. En effet si les technologies numériques représentent une opportunité, elles portent en elles des risques importants. Le numérique déconstruit et reconstruit la chaîne de la valeur et, en conséquence, impose aux acteurs de se réinventer.

La question de l'innovation et de son intégration dans le déploiement des stratégies marketing est au cœur des problématiques des cas présentés dans cet ouvrage.

Ce livre d'études de cas propose d'aborder ces questionnements spécifiques concernant le secteur culturel, créatif et touristique. Peu d'ouvrages les abordent et aucun ne propose d'études de cas marketing avec des notes pédagogiques. Ces études de cas offrent des outils pédagogiques dans le cadre d'enseignements sectoriels, et permettent aussi aux apprenants d'être sensibilisés aux spécificités du secteur culturel et/ou touristique.

En résumé, à travers des études de cas, l'ouvrage propose d'interroger la place et le rôle de l'innovation dans le cadre des stratégies marketing de ces organisations culturelles, créatives et touristiques. La méthode des cas repose sur une démarche pédagogique de plus en plus reconnue pour ses vertus en termes d'apprentissage.

Les cibles sont nombreuses :

- les étudiants en licence, master de management (exemple, master Direction de Projets ou Établissements Culturels) ou de gestion généraliste, ou en doctorat de sciences de gestion ou de sciences humaines ;

3. Caves, R.E. (2000). *Creative industries: Contracts between art and commerce*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Throsby, D. (2008). *Globalisation, the creative economy and cultural policy, keynote speech, international conference on cultural policy research*, Istanbul: Yeditepe University.

Wijngaarden, J., Hitters, E., Bhansing, P.V. (2019). Innovation is a dirty word: Contesting innovation in the creative industries. *International Journal of Cultural Policy*, 25(3), 392-405.

4. Castañer, X., Campos, L. (2002). The determinants of artistic innovation: Bringing in the role of organizations. *Journal of Cultural Economics*, 26(1), 29-52.

-
- les étudiants en master de marketing, marketing/communication, marketing des services... ;
 - les étudiants en master de marketing culturel (art, culture et tourisme), de management et ingénierie culturels (art, culture et tourisme), d'industries culturelles et créatives ;
 - les étudiants en licence sciences de la communication, LEA, ingénierie de projet, histoire des arts, médiation culturelle, sciences politiques ;
 - les enseignants et enseignants-chercheurs des universités, des IUT, des IAE et des écoles de commerce ;
 - les professionnels du secteur culturel et touristique.

Présentation de l'ouvrage

L'ouvrage est articulé autour de 12 études de cas d'entreprises, d'organisations ou d'institutions culturelles, créatives et touristiques regroupées autour de trois problématiques marketing : (1) l'optimisation de l'expérience des consommateurs, (2) la digitalisation des offres et (3) l'amélioration de l'image et de l'attractivité territoriales. Cet ouvrage couvre des cas très variés portant tout à la fois sur de célèbres institutions culturelles traditionnelles (Opéra de Rennes, musée d'Orsay...) ou plus récentes (Centre Pompidou, Fondation Louis Vuitton), sur des événements éphémères (Tomorrowland), des territoires (Val de Loire), des services intangibles (Club Med) mais aussi sur des produits tangibles (Bally). Des cas relatifs à de petites structures (Gleeph, Camille Bloch) sont aussi présentés tout comme d'autres relevant de structures internationales (Club Med).

La première partie aborde des problématiques relatives au marketing expérientiel et met en évidence des approches innovantes en termes d'expérience vécue. La seconde regroupe des cas relatifs à la digitalisation des offres. Enfin, la troisième aborde la question du tourisme culturel et son impact sur le territoire.

Partie I – L'approche expérientielle au service des publics

Coordonnatrice : Dominique Bourgeon-Renault

Cette première partie coordonnée par Dominique Bourgeon-Renault s'articule autour de cinq études de cas mettant en évidence des approches innovantes du comportement de consommation culturelle des publics de la culture, et des stratégies des organisations du secteur culturel, créatif et touristique.

Le premier cas est proposé par Christine Petr et est intitulé « Une offre de retransmission en direct de spectacles d'opéra : le cas de l'Opéra de Rennes ». Ce cas interroge l'offre de retransmission en direct des spectacles d'opéra dans le but d'élargir les publics, plus spécifiquement, ceux qui sont géographiquement éloignés. Il questionne les potentialités des nouvelles technologies (*via* la retransmission en direct sur écran) afin d'être présent sur le territoire et atteindre des publics éloignés du genre culturel « Opéra ». Cette distance s'explique, d'une part, par l'éloignement géographique, d'autre part, par d'autres facteurs sociologiques, psychologiques, intellectuels... L'adoption d'une stratégie de retransmission en direct sur écran est-elle adaptée pour répondre à l'ambition de

recrutement de nouvelles audiences et de changement de perception des genres artistiques difficiles d'accès ?

Dans le deuxième cas, Nico Didry propose un cas intitulé « Comprendre les interactions sociales et émotionnelles lors d'un festival : le cas du festival Jazz à Vienne ». Le but de ce cas est, d'une part, d'approfondir les connaissances sur l'expérience de consommation d'un spectacle, notamment du point de vue du vécu émotionnel du spectateur, d'autre part, d'apprendre à mobiliser des données plurielles dans une approche ethnographique, méthode particulièrement adaptée à la compréhension des phénomènes complexes comme les interactions sociales et émotionnelles.

Dans le troisième cas, intitulé « Une approche ethnographique de la satisfaction des spectateurs d'un festival de musique psychédélique : le cas du festival Levitation France », Élodie Jarrier questionne l'attachement et la fidélité des spectateurs à un festival de musique rock psyché tel que Levitation. Elle met en évidence les singularités de l'ambiance de ce type de scène artistique afin de réfléchir sur la manière de les appréhender ? Quelles traces numériques et mémorielles laissent-elles de l'expérience d'un festival dans l'esprit du public ? À partir de données issues d'une démarche méthodologique ethnographique, le cas analyse la satisfaction des publics à l'égard de l'offre centrale et périphérique.

Le quatrième cas est proposé par Mathilde Pulh et s'intitule « Les leviers d'habillage expérientiel d'une offre culturelle : le cas du festival Tomorrowland ». Les festivals occupent aujourd'hui une place stratégique dans une industrie musicale en pleine mutation car ils assurent une part importante de ses revenus. La pression concurrentielle au sein de ce secteur s'est donc intensifiée face à un public exigeant et informé, en quête de moments insolites et mémorables. Afin de répondre à cette demande et de développer leur potentiel d'attraction, les festivals ont de plus en plus recours à des stratégies de sur-expérientiation de leur offre. L'analyse de la proposition du festival Tomorrowland (qui se déroule sur 2 week-ends à Boom en Belgique et accueille environ 400 000 festivaliers) permet de mettre en lumière les principaux leviers d'habillage expérientiel mobilisés pour immerger le public dans une expérience originale et intense : le cadre spatio-temporel, la définition de l'offre centrale et périphérique du festival, la valorisation de l'action des festivaliers et de la dimension communautaire de l'événement.

Le cinquième cas présenté par Brigitte Auriacombe, Maíra Lopes, Lydia Ottlewski, Anissa Pomiès, s'intitule « Club Med : l'impact de l'information diffusée sur l'expérience vécue par les clients ». Depuis une quinzaine d'années, le Club Med a opéré un virage stratégique marqué par la montée en gamme de son offre et l'internationalisation de ses clients. Il s'agit d'un véritable repositionnement de la marque sur son marché. Le virage stratégique engagé il y a une quinzaine d'années remet-il en cause l'âme de l'entreprise, sa culture, sa valeur d'expérience ? Les données du cas sont principalement constituées de notes de terrain collectées à travers plusieurs immersions ethnographiques dans différents villages Club Med, situés dans différents contextes. À travers l'étude du cas Club Med, les apprenants auront l'occasion d'étudier la valeur de l'offre Club Med à travers une forte dimension collective qui caractérise l'expérience vécue marquée par une diversité culturelle. Plus spécifiquement, le cas questionne les effets de l'information diffusée sur l'expérience vécue par les clients.

Partie II – La digitalisation pour réinventer le lien au public

Coordonnatrice : Florence Euzéby

La digitalisation est au cœur des problématiques soulevées dans les quatre études de cas présentées dans cette deuxième partie et coordonnées par Florence Euzéby. Ces études de cas mettent en évidence que la question de la transition digitale se pose dans tout type d'organisation des ICC, qu'elles soient privées (Bally et Gleeeph) ou publiques (musée d'Orsay ou Centre Pompidou). Elles présentent des enjeux à la fois pour des industries créatives comme le livre ou les produits de luxe (Bally et Gleeeph) ou encore des entités muséales plus traditionnelles (musée d'Orsay ou Centre Pompidou). Toutes se rejoignent sur la nécessité de repenser la relation aux publics.

Dans le sixième cas, Carole Martinez aborde la question de la digitalisation d'une marque de luxe. Dans ce cas intitulé « Bally, comment la marque de luxe s'est emparée du digital pour cibler les millennials et la génération Z en Chine », elle souligne l'importance de la vente en ligne dans le luxe, alors que les marques de luxe se sont longtemps montrées frileuses à cette idée. Ce cas met également en exergue les enjeux clés des réseaux sociaux et des influenceurs dans la stratégie marketing de la marque sur le premier marché mondial du luxe, la Chine. Les apprenants sont amenés à réfléchir, pour une marque de luxe, aux risques générés par une surexposition médiatique sur les réseaux sociaux et à la vente en ligne de produits de luxe souvent désirés pour leur rareté et leur exclusivité.

Le septième cas intitulé « L'application mobile Gleeeph : quand l'intelligence artificielle se met au service des livres », proposé par Florence Euzéby et Juliette Passebois-Ducros, s'intéresse au marché du livre à travers ses applications mobiles littéraires. Face à une offre de livres toujours plus abondante et transformée par le numérique, le lecteur se retrouve confronté à des choix difficiles. La prescription littéraire, qui a toujours existé, se trouve également impactée. L'application mobile de recommandation Gleeeph constitue une véritable innovation qui accompagne cette transition numérique. Les apprenants sont ainsi invités à réfléchir à la façon d'accompagner cette jeune start-up dans son développement en questionnant notamment les cibles qu'elle vise. Elle leur permet également d'appréhender toute la complexité de la chaîne de la valeur du livre.

Dans le huitième cas, Isabelle Assassi et Sophie Bonniau s'intéressent à l'un des plus grands musées français, le musée d'Orsay. Le cas est intitulé « *“Nous avons revisité Orsay : tout est à revoir”* – Les innovations au service de l'expérience visiteur et du développement du musée », et questionne le type d'innovation à proposer pour réinventer à la fois la visite *in situ* et celle à distance pour un public aussi bien hexagonal qu'international dans un contexte incertain (pandémie...). L'apprenant est ainsi sensibilisé aux spécificités de cette organisation qui doit à la fois préserver sa mission de démocratisation culturelle et sa fréquentation.

Enfin, le neuvième cas proposé par Ghofrane Ghariani aborde un autre grand musée français, le Centre Pompidou, qui va prochainement fermer ses portes aux publics sur une longue durée (4 ans) pour d'importants travaux de rénovation. Le cas intitulé « Faire perdurer le lien avec le public en temps de crise : le cas du Centre Pompidou », amène les apprenants à proposer des solutions qui permettraient au Centre Pompidou de poursuivre sa mission en l'absence de lieu physique.

Partie III – Tourisme et culture au service de l’attractivité territoriale
 Coordinatrice : *Juliette Passebois-Ducros*

Cette troisième partie, coordonnée par Juliette Passebois-Ducros, regroupe des études de cas portant sur des problématiques d’attractivité et d’image du territoire. Le point de vue pris ici est celui des territoires et pose la question de la contribution des offres culturelles au développement territorial. Les synergies entre tourisme et culture se sont considérablement transformées ces dernières années et continuent d’évoluer très rapidement sous la pression, d’une part, du développement des nouvelles technologies qui donnent naissance à de nouvelles formes de créativité, d’autre part, de la mobilisation de toutes les ressources internes d’une organisation. Cette dynamique a été profondément marquée par la pandémie mondiale qui a contraint les acteurs à se ré-inventer pour faire face à la baisse subite des flux de touristes internationaux. Trois cas sont abordés dans cette dernière partie.

Dans le dixième cas intitulé « Fondation Louis Vuitton : rendre l’art et la culture accessibles à tous ? », Dominique Bourgeon-Renault présente le cas de l’implantation de la Fondation Louis Vuitton au cœur de Paris. Le cas questionne les objectifs de la démarche philanthropique initiée par Bernard Arnaud, PDG du groupe LVMH et met en évidence les stratégies mises en œuvre par cette nouvelle institution pour devenir, rapidement, un agent incontournable de la scène artistique et culturelle française. Les apprenants sont amenés à identifier les facteurs clés du succès de cette institution et à analyser les effets de la création de la fondation sur le rayonnement de la France et du territoire.

Dans le onzième cas Mickaël David et Laurent Maubisson abordent la thématique du tourisme culturel et du positionnement marketing des offres culturelles abondantes sur un territoire attractif. Dans ce cas intitulé « Analyser les avis en ligne pour déterminer l’image d’une destination touristique : le cas des châteaux de la Loire » ils examinent le cas d’un territoire réputé pour ses châteaux : le Val de Loire et ses 300 châteaux dont les fameux châteaux Chambord et Chenonceau. Ils proposent une méthodologie originale d’évaluation de l’image de l’ensemble des offres culturelles *via* l’étude méthodique des avis en ligne déposés par les visiteurs (Tripadvisor). Le cas propose une réflexion sur la notion d’image de destination (Val de Loire) comme évaluation d’ensemble fondée sur différentes composantes (ici images de différents châteaux). Grâce à une analyse de données sous forme de graphs les apprenants sont amenés à identifier les marqueurs identitaires des différents châteaux et à proposer une analyse de positionnement utile aux gestionnaires de destination et aux managers des châteaux.

Dans le douzième cas François H. Courvoisier analyse le cas du déploiement d’une offre de services touristiques par une chocolaterie suisse – Camille Bloch. Ce cas s’intitule « Camille Bloch et sa chocolaterie : comment se positionner sur le tourisme de découverte économique ? ». Il questionne la contribution du tourisme d’entreprise au développement de l’attractivité des territoires. Si le patrimoine bâti ou naturel sont des leviers importants du tourisme, le patrimoine industriel est aussi un objet de curiosité pour les touristes et peut représenter pour certains territoires un véritable levier d’attractivité. Le cas questionne aussi la « mise en tourisme » d’une offre commerciale : comment en effet déployer une offre nouvelle d’hospitalité ? Comment « patrimonialiser » une offre commerciale ? Dans ce cas, la chocolaterie familiale Camille Bloch, innove en déployant un

nouveau service susceptible d'améliorer sa notoriété, mais aussi de véhiculer les valeurs d'authenticité de sa marque et de consolider, à long terme, l'attachement des consommateurs-visiteurs. En interrogeant les apprenants sur le déploiement de cette offre, ce cas permet d'introduire les notions d'hospitalité, d'ouverture aux publics pour des entreprises manufacturières et de montrer ainsi l'interconnexion entre le monde du tourisme et de l'entreprise. Ce cas propose enfin une réflexion sur la réactivité et l'adaptabilité des organisations proposant des activités touristiques, dans le contexte de la pandémie mondiale, ayant conduit ces dernières à fermer leurs portes pendant plusieurs mois.