

Les spécificités du management du produit culturel par rapport au produit marchand: Regards des auteurs

The specificities of the activity of cultural management compared to the management of merchant goods and services : Authors' views

ELQOUR Tahar

Enseignant chercheur

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion de Tanger

Université ABDELMALEK ESSAADI

Laboratoire de Recherches et d'Etudes en Finance, Audit et Gestion

MAROC

t.elqour@gmail.com

HAMIMID Abdelilah

Doctorant

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion de Tanger

Université ABDELMALEK ESSAADI

Laboratoire de Recherches et d'Etudes en Finance, Audit et Gestion

MAROC

Abdelilah.hamimid@gmail.com

Date de soumission : 14/10/2021

Date d'acceptation : 29/11/2021

Pour citer cet article :

ELQOUR. T & HAMIMD A. (2021) «Les spécificités du management du produit culturel par rapport au produit marchand: Regards des auteurs», Revue Internationale du Chercheur «Volume 2: Numéro 4» pp : 354 - 374

Résumé

La position particulière de l'activité culturelle au sein des économies modernes, incite de plus en plus les chercheurs et les gestionnaires des structures de la culture à s'intéresser à l'étude des spécificités de l'activité artistique et culturelle par rapport aux autres secteurs économiques purement marchands, l'objectif principal de cette recherche est de présenter une revue systématique des recherches autour du concept du Management culturel, principalement la branche artistique, avec une présentation des spécificités Macro et Micro économiques, suivant la méthodologie de revue systématique « PRISMA Statement » qui permet de sélectionner un corpus d'articles les plus pertinents à partir de sources différentes et ainsi présenter les regards des auteurs sur des concepts comme l'économie et le marché de la culture, en passant par ses composantes à savoir : le produit, l'offre, la demande, la distribution la communication et le prix, avec une analyse théorique de l'entreprise culturelle : ses caractéristiques et ses enjeux de financement, dans un secteur amené au déficit financier à cause de l'incapacité de la maîtrise des coûts.

Mots clés : Management culturel; Economie de la culture ; Marché culturel ; Produit culturel ; Entreprise culturelle.

Abstract

The special position of cultural activity within modern economies is increasingly encouraging researchers and managers of cultural structures to engage in studying the specificities of cultural activity in relation to other economic sectors, in particular those purely merchants.

The main objective of this research is to present a systematic review of research around the concept of cultural management, mainly the artistic branch, with the specificities of Macro and Micro economics, according to the "PRISMA Statement" systematic review methodology which ensure to select a corpus of the most relevant articles and present the views of the authors on concepts such as the economy and the cultural market, with its components namely : the product, supply, demand, distribution, communication and price, with a theoretical analysis of the cultural enterprise, with its characteristics and its funding issues, in a sector with a financial deficit because of the inability to control costs.

Keywords: Cultural management; Economics of culture; Cultural market; Cultural product; Cultural enterprise.

Introduction

L'intérêt que portent les chercheurs à la question du Management culturel est devenu une réalité concrète. Cet intérêt se traduit par de nombreuses publications autour de différentes notions relatives à la gestion culturelle sous plusieurs angles, ainsi les publications se multiplient et les formations spécialisées en management des organisations culturelles se développent, les responsables des structures dédiées à la culture sont de plus en plus nombreux à s'intéresser davantage pour les pratiques managériales qui étudient des notions économiques souvent considérées comme loin des disciplines des arts et de la culture (Agid & Tarondeau, 2003).

Cet intérêt est bien justifié par la position particulière de l'activité culturelle au sein des économies modernes, à travers la contribution directe à la dynamique économique mesurée en termes de croissance économique (création d'emplois, participation à la création de valeur ajoutée), ainsi que la contribution indirecte à travers un effet d'entraînement sur la créativité, l'innovation et l'économie de la connaissance (Chapain et al., 2018), ce que se traduit par un accroissement de l'intérêt accordé aux activités de la culture dans les budgets des citoyens ce qui est déjà un changement signifiant dans le comportement du consommateur de l'économie moderne (Filsler, 2005).

Selon EUROSTAT (Deroin, 2011) les activités culturelles recouvrent le patrimoine, l'architecture, les archives, les bibliothèques, les arts plastiques, l'artisanat d'art, le spectacle vivant, l'édition (livre, presse), la musique, les produits cinématographiques, la télévision et la radio mais également le logiciel de loisir et la publicité, ce qui permet de conclure que le champ de la culture reste un domaine très large qui n'a pas de contours clairement admis, et la définition même de la culture est plurielle et débattue car elle repose sur des représentations de valeurs (individuelles, sociales et esthétiques) difficilement compatibles avec des outils objectifs de mesure habituellement employés dans d'autres secteurs de l'économie.

Dans sa déclaration universelle sur la diversité culturelle, l'UNESCO (United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization) définit la culture comme « l'ensemble des traits distinctifs spirituels et matériels, intellectuels et affectifs qui caractérisent une société ou un groupe social et qu'elle englobe, outre les arts et les lettres, les modes de vie, les façons de vivre ensemble, les systèmes de valeurs, les traditions et les croyances » (Deroin, 2011).

Et dans la suite de cet article, c'est la considération limitative du mot « culture » qui sera retenue, les créations d'arts : interprétation, représentation qui véhiculent des valeurs (Greffé, 2010). On parlera plus facilement alors d'économie des arts on peut alors conclure que les arts sont bien au centre de la culture, On adoptera dans ce que suit économie des arts puisque plusieurs pays considèrent l'économie de la culture comme d'office une économie d'art et toute utilisation du terme culture renvoie automatiquement à la signification de l'art. (Greffé, 2010). Cependant, il faut souligner que même la notion des arts restent large, et ne relèvent pas d'un secteur économique homogène qui n'aurait qu'un seul type de structure, un seul mode de production ou encore un produit bien identifié (Deroin, 2011). L'activité artistique s'illustre aussi par des spécificités liées à la branche d'arts analysée, ainsi et pour cadrer au mieux cette article les qualifications « art » ou « artistique » désigneront l'art vivant qui se définit par «un rassemblement réel entre acteurs, public et création d'art (Amans et al., 2010), les arts vivants régroupent les arts en contact direct avec le public tel que théâtre, danse musique ou toute autre forme vivante. (Chapain et al., 2018).

L'objectif de cet article est d'apporter une contribution à l'analyse du concept de Management culturel avec les spécificités Macro et Micro économiques de l'activité par rapport au Management des entreprises Marchandes. A partir d'une revue de littérature systématique permettant d'effectuer un état des lieux des connaissances actuelles sur les notions relatives à la gestion culturelle et des arts vivants en particulier, nous présentons les principaux résultats de notre analyse d'un corpus de 41 articles académiques publiés en Anglais et en Français entre 1950 et 2020 et identifiés sur les bases de données CAIRN, SPRINGER, Web of Science, ScienceDirect, Jstor et Scopus. Nous dégagons ensuite quelques pistes de recherche visant à normaliser avec les outils de gestion des structures commerciales et industrielles dans le domaine de la culture, et de mieux cerner les spécificités de l'activité pour mettre en avant une stratégie de financement et de commercialisation du produit culturel.

Le principal objectif de notre revue de littérature est de rassembler les connaissances existantes sur le thème du Management culturel et la place de l'organisation artistique dans le processus de création de valeurs. Et effectuer une revue de littérature systématique est une approche méthodologique permettant d'appréhender de manière exhaustive, de larges quantités de données scientifiques afin de les examiner, classer, synthétiser et présenter d'une manière à la fois fidèle et informative pour de futures recherches (Petticrew & Roberts, 2006). Le principal apport d'une revue de littérature systématique consiste à consolider un champ de

connaissance, voire à le réorienter vers des nouvelles directions (Liñán & Alain, 2015). Une revue de littérature systématique permet donc d'identifier les connaissances produites sur un sujet donné, ainsi que les principales controverses, les auteurs de référence et les cadres théoriques mobilisés, les zones d'incertitudes et les besoins pour des recherches supplémentaires (Fatima, s. d.). En cela, cette approche est différente par rapport à une revue de littérature non-systématique car elle adopte une méthodologie de recueil et d'analyse «répliquable, scientifique et transparente » permettant de limiter les biais du chercheur (Tranfield et al., 2003).

À travers une revue systématique actuelle et une élaboration claire des concepts clés, l'article aborde la question de recherche suivante:

«Quelles sont les spécificités de l'activité du Management culturel par rapport au Management des biens et services Marchands ?»

L'article vise à examiner systématiquement la recherche sur le Management culturel. Il commence par le Macro économique à travers une présentation des regards des auteurs sur l'Economie de la culture, puis présente un aperçu sur le Marché de la culture, en passant par ses concepts à savoir : le produit, l'offre, la demande, la distribution la communication et le prix, avant de passer à l'analyse de l'Entreprise culturelle, ses caractéristiques et ses enjeux de financement, pour enchaîner ensuite sur une présentation de la loi de fatalité des coûts de Baumol (**Baumol's cost disease**) (Towse, 1997) qui reprend les termes de la recherche de Baumol qui confirme que toutes les structures culturelles sont amenées au déficit financier à cause de l'incapacité de maîtrise des coûts dans les secteurs de la culture et des arts vivants en particulier. La revue conclut en considérant les principales caractéristiques de la recherche, en proposant l'analyse des coûts des structures opérantes dans les arts vivants comme cadre analytique potentiel pour de futures recherches.

1. Les notions de l'économie de la culture : quelles spécificités du Macro au Micro économique ?

L'économie de la culture n'est pas une notion récente, ce qui semble plus nouveau, c'est son management avec une prise en considération de l'antinomie entre les deux dimensions, l'artistique d'une part, et l'économique d'autre part, Le management qui pourra être défini comme: « technique et opération de mener la gestion d'une structure, de réussir son développement, de la maîtriser» (Thiétart, 2000), ce qui ne serait pas facile à appliquer aux structures chargées de la culture, puisque les activités culturelles n'ont pas les mêmes

objectifs de rentabilité en comparaison avec les secteurs de l'industrie ou du commerce puisque les managers n'ont ni les outils ni les capacités nécessaires à la gestion des projets. (Agid & Tarondeau, 2003)

Ainsi le Management culturel doit prendre en considération les contraintes spécifiques (Filser, 2005), avec un défi principal de garder les conditions nécessaires à la réalisation du projet artistique avec respect et application de normes et procédures et installation d'indicateurs de réussite et performance, les gestionnaires doivent adapter leurs savoirs théoriques et leurs actions opérationnelles pour les adapter aux caractéristiques du Marché de la culture et plus généralement à l'économie de la culture avec ses propres spécificités (Filser, 2005).

Et afin d'assurer cet équilibre délicat, entre liberté d'imagination et enjeux de gestion, entre pouvoir des tutelles et indépendance des Managers de la culture, il s'avère nécessaire de mettre en avant les spécificités de l'environnement de l'activité culturelle, de l'économie de la culture, aux caractéristiques de son Marché avec les particularités de chaque élément de sa chaîne de création de valeur.

1.1. Economie de la culture :

Les sciences économiques constituent la référence pour le management culturel, qui veut dupliquer les méthodes et les standards de gestion sur l'économie de la culture. (Greffé, 2010), l'économie de la culture est donc une discipline qui a toujours fait voulu apporter une lecture des spécificités selon l'angle traité et non pas d'ensemble, ainsi Adam Smith, s'est intéressé à la culture en la définissant comme un patrimoine national car elle participe à l'éducation, sujet qui fera l'objet de plusieurs études notamment en Angleterre et Royaume Uni (Greffé, 2010). alors que Marx, a défini la valeur des œuvres artistiques qui constituent une exception certaine à la loi de la valeur travail, encore que l'on puisse admettre que dans leur premier âge, leur valeur puisse correspondre à leur coût de production, lien voué à disparaître (Greffé, 2010). Pour Marshall, la demande de biens artistiques reste spécifique car celui qui consomme de plus en plus de musique l'apprécie de plus en plus et en demandera donc de plus en plus. Cette entorse au principe de l'utilité marginale décroissante débouchera chez Becker sur la notion d'addiction positive, ou sur les figures de « l'amateur » et du « collectionneur » (Greffé, 2010). D'où que Marshall (Stintzy, 1988) a analysé que les prix proposés pour ces produits artistiques dépendent du degré d'intérêt, de la passion, en plus du pouvoir d'achat et la catégorie sociale de l'acheteur.

D'un autre côté, Keynes illustrera plutôt les biais d'une gestion bureaucratique de la culture. Administrateur reconnu de Covent Garden, il mettra toute son énergie à subventionner la danse mais à priver l'opéra de ressources, ce que tout le monde expliqua par ses seules préférences personnelles, fussent-elle habillées d'un semblant de rationalité et de neutralité [Lebrecht, 2001], alors que Schumpeter verra dans la créativité artistique quelque chose de transcendantal par rapport à l'innovation économique, la véritable création peut être définie comme le passage d'une norme à une autre norme, de telle sorte que « cette transition ne puisse en rien être ramenée à des mouvements successifs à la marge ». (Thiéart, 2000)

Des visions et définitions qui restent très pointues sur un terme ou une situation, jusqu'à l'arrivée de l'ouvrage de Baumol et Bowen en 1966 (Throsby, 1996), qui a donné naissance à l'analyse économique des arts du spectacle, dans un contexte à la fois d'extension de la discipline économique et de grande crise économique du domaine de la création artistique.

L'économie des arts s'est développée donc à partir de trois bases : la première c'est l'étude des marchés des biens rares, principalement les exemplaires uniques des arts plastiques, qui avaient déjà été recensés par les économistes classiques David Ricardo et John Stuart Mill comme exceptions aux mécanismes habituels d'élasticité-prix, la deuxième c'est que à l'opposé de cette économie de la rareté, l'étude des produits des industries culturelles, incorporant une part importante de capital et soumis aux contraintes de la massification en vue de leur rentabilisation phonographique ou audiovisuelle et la troisième c'est l'étude des arts du spectacle vivant - terme dérivé de la désignation anglo-saxonne « performing arts » s'intéresse à ces biens qui ont la particularité d'être « non reproductibles sans intervention de travailleurs artistiques » et de ne pouvoir toucher qu'un public limité en nombre, tel que le théâtre, la danse, la musique et l'opéra. (Stintzy, 1988)

Cette économie des arts résulte tout autant des contraintes de la discipline et de ses méthodes empiriques, et qui touche aussi des notions telles que les transferts financiers, le comportement des professionnels, qui acceptent plus ou moins cette économisation de leur domaine, les politiques publiques, le développement économique des territoires, la création d'emploi et la contribution à la création de valeur ajoutée nationale.

L'économie des arts vivants peut être résumée en deux grands courants économiques, Le premier courant macroéconomique qui date des travaux de Baumol et Bowen en 1966. Le second se rattache à l'analyse microéconomique de la bureaucratie telle que proposée par Niskanen (Nicolas, 2010). (voir entreprise artistique).

1.2. Le marché culturel :

Le marché des arts est lié naturellement au résultat d'un processus d'imagination : la création, au lancement de produits, bien ou service nouveau. Parmi la principale caractéristique de ce marché, est certainement l'incertitude, ce qui a été qualifié par le phénomène du « Personne ne sait » (Greffé, 2010). des deux cotés du marché, l'institution productrice de l'œuvre artistique ne peut pas prévoir le feedback du consommateur, et le consommateur en contre partie n'a aucune idée sur la qualité du produit offert puisqu'il n'a pas d'expérience de consommation pour un produit unique dans le temps et l'espace (Bourgeon-Renault et al., 2003) et le développement de la réception des espérances et du comportement de consommateur culturel est une nécessité majeure pour tout vendeur et nécessite l'utilisation d'un cadre théorique différent aux analyses classiques où l'information validée est alimentée par « l'imaginaire et le rêve » et la volonté de découverte de nouvelle expérience remplace la juste volonté d'achat (Filser, 2005). La structure du marché s'établit donc autour de phénomènes de concurrence face à la demande du spectateur tout à fait particulier. Celle-ci ne porte jamais sur les prix puisqu'on observe toujours une inélasticité de la demande par rapport aux prix. Elle concerne plutôt la recherche de différenciation de produits qui s'imposent selon leur caractère innovant, sans pour autant être parfaitement substituables pour des raisons de dispersion géographique, de contraintes de temps ou de différences dans les genres.

Ainsi les composantes du Marché artistique ont des grandes spécificités par rapport à un produit normal, et dans cette partie nous analyserons : **le produit, l'offre, la demande, la distribution, la communication et le prix.**

1.2.1. Le produit Artistique :

Le produit artistique est le résultat d'une réflexion artistique et esthétique, qui se traduit par une production, diffusion et commercialisation sous forme de :danse, théâtre, art lyrique, musique..., il suit un cycle de production-distribution (Assassi, 2003) qui intègre, l'étape de création où l'artiste cherche à concevoir ses idées en œuvre et l'étape de distribution-diffusion du produit final résultat de ce processus artistique.

Les produits culturels traduisent donc les idées et conceptions du réalisateur de l'œuvre artistique sans respecter réellement les procédures d'un produit marchand avec des normes et des finalités bien définies (Callens, 2013) (Benghozi, 1990) la spécificité est dans l'originalité qui passe par une non reproduction d'une œuvre déjà existante (Assassi, 2003) et la finalité marchande n'est pas aussi présente comme pour un produit commercial ou industriel d'où une

dualité axiologique (Amans et al., 2010) entre les préoccupations artistiques et celles relatives à la rentabilité et, plus généralement, entre les préoccupations artistiques et celles que l'on pourra qualifier d'économiques, de gestionnaires ou encore de financières (celles par exemple relatives à la maîtrise des coûts).

Ces produits ont donc plusieurs particularités à savoir : la liberté présumée du concepteur (Agid & Tarondeau, 2003) et le coût difficile à estimer, la possibilité d'échec fait partie du jeu des artistes contrairement aux secteurs industriels ou commerciaux où l'acceptation de l'échec est très limitée, l'histoire de l'art a été marquée par plusieurs productions qui ont connu un échec au début, quelques mois voire quelques années mais qui deviennent plus tard des chefs-d'œuvre par le public, ainsi que la singularité de chaque production en arts vivants avec un renouvellement constant de l'offre de produit, ce qui donne lieu à plusieurs prototypes contrairement à un produit normal, sans se référer systématiquement aux attentes du marché, c'est des œuvres plus ou moins uniques et qui prennent des formes multiples (livre, tableau, CD, partitions, etc.) et utilisent des supports très variés pour exister et dépasser la petite idée du créateur à la base.

Le produit culturel est donc une création d'art en étape de commercialisation, ce qui permet de qualifier « Œuvre artistique » et « produit culturel » comme deux concepts d'une même réalité, le premier est orienté vers le champ de l'art et de l'esthétique, et le deuxième vers le marché : « l'œuvre artistique c'est l'étape de création/production relevant du domaine artistique et technique et le produit culturel c'est l'étape de distribution commercialisation relevant du marché ». (Assassi, 2003)

Dans l'objectif de réduire le risque d'échec, les porteurs de projets optent pour des produits avec des thèmes qui ont déjà connu un succès, et en incluant des éléments qui peuvent augmenter la chance d'acceptation auprès du public tel qu'un artiste reconnu ou des répliques à succès.

Et donc à travers la manière de réflexion et de réalisation finale que les produits de la culture se distinguent des produits marchands, À la reproduction en quantité élevée de produits standardisés qui caractérisent ces derniers, ils opposent test auprès des consommateurs, représentativité et spécificité, c'est aux stades de la présentation et de la consommation de ces produits de la culture, que l'on remarque de grandes ressemblances entre les productions culturelles et productions de grande consommation. (Assassi, 2003)

1.2.2. L'offre :

En marketing, l'offre peut être définie étroitement par une « réponse à la demande » sauf pour les secteurs spécifiques tels que le secteur culturel qui a toujours prouvé l'indépendance de l'offre présentée par rapport à la demande existante. (Stintzy, 1988)

En effet, l'objectif d'avoir plus de clientèle constitue un devoir pour tout producteur, qui doit faire face à un marché éventuellement stable sur le moyen terme, et la satisfaction reste l'enjeu principal pour sauvegarder la clientèle, or pour le marché culturel, les études ont inventé un nouveau cadre pour appliquer ces notions de fidélité et de satisfaction les mieux adaptées au secteur (Agid & Tarondeau, 2003).

En effet, contrairement à la consommation d'un produit ordinaire, la production culturelle assure au public des gains « symboliques » (Pine II & Gilmore, 2013), le produit culturel respecte quatre éléments nécessaires : le divertissement (the entertainment), la conception, l'esthétique et l'évasion (the escapism) (Studies & Jr, 2004), Ainsi le contentement semble un peu difficile à limiter, dans une situation où le public ressent dans le produit de la culture une présentation source de surprises (Bourgeon et al., 2003) avec un processus spécifique en joignant trois éléments (fantasmes, émotions, plaisir) qui remplaceraient le résultat classique (cognition, affect, comportement) des concepts traditionnels des produits et services. (Filsler, 2005) (Bourgeon-Renault et al., 2003)

De ce fait, toujours selon les professionnels, il faut attendre que le spectacle culturel soit « mis sur le marché » pour observer la réaction du public, ce que explique souvent l'échec d'un produit culturel faute de public, et traduit, par conséquent, la nécessité d'un financement indépendant du niveau de la demande.

Et à long terme, il s'avère que la valorisation que fait le consommateur artistique au produit culturel proposé dans le cadre d'une représentation ait peu d'impact dans le temps sur ses manières de consommer l'art, et par conséquent il est difficile d'utiliser le terme fidélité dans le milieu (Collin-Lachaud, 2003).

1.2.3. La demande ou le comportement du public :

L'analyse économique de la consommation des produits culturels s'est propagée à la fin des années 60 dans un cadre Américain marqué par les recherches de Lancaster (Kelvin John Lancaster précise que la satisfaction du public ne provient pas du produit, mais plutôt des particularités qui le distingue) (Bourgeon-Renault et al., 2003) et un produit d'art vivant doit

donc être analysé comme un ensemble de spécificités perçues par le public, plus qu'une production globale, c'est les attentes du spectateur : l'affiche, plan technique de l'espace ou de la salle, fiche technique du spectacle, etc. (Chapain et al., 2018)

Et l'activité artistique est certainement influencée par une histoire vécue par le consommateur qui valide des éléments propres à l'offre présentée. (Lapierre, s. d.) et par la suite cette formation du comportement face à cette offre culturelle est certainement marquée par des avis anonymes et la bouche à oreilles reste toujours le premier canal de promotion d'un produit culturel ou de loisirs (Filsler, 2005) (Bourgeon et al., 2003)

La consommation culturelle peut être récapitulée en une expérience esthétique dans laquelle le consommateur recherche des émotions et du plaisir (ce qui a été qualifié par une consommation « hédonique ») et estime l'offre pour ce que présente et non pas pour ce que procure (Callens, 2013).

D'autre part, la notion même de la demande de produit culturel, peut être classée en deux catégories : une demande du public particulier ou professionnel pour la consommation d'une activité par achat direct et une demande de contribution au financement en aval ou en amont de la production.

1.2.4. La distribution et la communication :

La distribution dans le secteur culturel s'inspire de la distribution des services, une distribution caractérisée par une offre le plus souvent intangible, un cycle de vie court, une contrainte temps handicape la consommation de manière puissante, avec par exemple un nombre fixe de spectacles à assurer pour le cas des arts vivants. « Mais l'activité culturelle se démarque aussi par des contraintes très spécifiques, qui se caractérise par une grande liaison entre la fonction production et la distribution, mais difficile à mettre en place un système d'indicateurs de performance vue la qualité très fragile des relations entre employés intervenants à l'étape de distribution » (Assassi, 2003).

L'analyse des différents canaux de distribution dans le secteur de la culture montre une forte liaison entre deux éléments illustratifs fournis par les théories des canaux de distribution des biens marchands : la force et la sincérité. Et donc pour un produit artistique c'est plus les liaisons interpersonnelles qui priment sur les autres éléments et favorise sa distribution.

La distribution des produits culturels présente donc une spécificité majeure où le distributeur est lui-même l'artiste producteur qui est évidemment très éloigné d'objectifs spécifiquement économiques (Assassi, 2003).

La mise en place d'une communication autour du produit artistique ne se limite pas à prévenir le spectateur éventuel au sens strict (Assassi, 2003), mais cherche plutôt à faire valoir par la production en collaboration avec l'artiste d'une stratégie qui met en valeur les spécificités et les sources de différenciation ainsi que tout avantage concurrentiel (Achrol & Kotler, 1999).

Et une Politique de communication change selon que l'on cible le grand public, les leaders et influenceurs, les responsables ou les financeurs potentiels. La communication persuasive développée à la base dans le secteur des biens et services semble pénible et la réflexion sur une communication efficace doit inclure la relation qui a déjà le consommateur avec le produit d'art : profit métaphorique, impression préétablie, avec prédominance de la bouche à oreille comme meilleur canal (Bourgeon-Renault et al., 2003).

1.2.5. Le prix de vente d'un produit culturel :

L'analyse du prix d'un produit culturel reste encore une énigme, il ne serait pas simple d'appliquer des schémas mécaniques et rationnels et les théories ne peuvent presque pas déterminer le prix d'une création artistique avec quelques exceptions, et même un parallèle entre les prix d'un actif possible, financiers ou réels et le prix d'un produit culturel ne serait possible pour trouver des régularités. (Sagot-Duvauroux, 1993) (CHANEL et al., 1994).

En effet, l'effort investi et les sommes dépensées ne reflètent pas la valeur exacte de la création, difficile de fixer un prix et Baxandall (HILLS, 2011) l'a abordé dans son étude des contrats d'arts en Italie, et selon l'auteur la valeur la plus proche à la réalité du marché consiste à partir de la valeur beauté, une valeur immatérielle qui motive la demande et lui procure une valeur matérielle à la fin (Greffé, 2010).

2. L'entreprise artistique souffre-t-elle de la maladie des coûts (costs diseases) et en quoi consistent ses possibilités de financement ?

La particularité du fonctionnement du Marché des arts et la culture est justifiée par le nombre des moyens à mobiliser pour assurer la continuité de fonctionnement de ces structures, des ressources qui proviennent de: la vente de ses productions au grand public, les financements publics (Etat, régions ou collectivités), les financements du secteur privé via le sponsoring et l'intégration des volontaires dans son mouvement, et ces recettes constitue sans doute l'enjeu

stratégique majeure auquel sont confrontés les Managers de la culture, mais pas seulement puisque ces gestionnaires ont la mission de gérer des organisations fragiles par nature de leur activités et qui ne peuvent que difficilement être assimilés à des entreprises marchandes dont la réalisation du profit est le premier objectif (Filser, 2005).

Dans la prochaine partie, nous présenterons en premier les spécificités des entreprises culturelles, et ses enjeux d'assurer l'équilibre financier dans un environnement incertain ce qui les condamne par nature à recourir soit à l'argent public, soit au mécénat, ce constat est le mérite de la loi Baumol, présenté en deuxième partie, et qui a montré que les organisations de l'art vivant ne peuvent être que déficitaires sous l'effet d'une diminution tendancielle de leur productivité relative.

2.1.L'Entreprise Culturelle :

Vouloir gérer une organisation artistique, c'est avoir la volonté de faire cohabiter des éléments a priori incompatibles : le management et le contrôle interne (mise en place de procédures) d'une part, la création artistique et les artistes d'autre part, c'est une structure qui doit réaliser la production de plusieurs œuvres de manière successive ou au même temps, en mobilisant des talents pour les tâches artistiques comme pour les tâches administratives et de gestion (Amans et al., 2010).

Ainsi, Les productions de la culture ont pour règles majeurs de reposer sur des lignes de conduite en création qui ne sont pas faciles à planifier, manager, vérifier sans crainte d'influence sur l'organisation générale de l'institution (Agid & Tarondeau, 2003),), et s'il convient d'assurer l'autonomie d'imagination, on peut toutefois rappeler que les procédures et techniques du gestion trouvent des terrains d'expérience dans les réalisations et structures non marchandes qui mettent les productions face à leurs consommateurs (Chapain et al., 2018), des règles qui permettent d'orchestrer les projets de façon rigoureuse et d'optimiser les charges de travail des différents intervenants à travers l'application de délais standards (Martin, 2008).

Ce type d'organisation non marchande est une forme dégradée de l'organisation «optimale» que serait l'entreprise privée en situation concurrentielle pure et parfaite, parce qu'elle est soumise à deux types de contrôles contraignants, le premier est celui des actionnaires qui visent le profit maximum et veillent à ce qu'il n'y ait pas de gaspillage de ressources ou de surproduction, et le second est celui des consommateurs qui, par la manifestation concrète de leurs préférences dans un univers concurrentiel, orientent l'organisation vers la satisfaction de leurs besoins actuels ou potentiels (Herscovici, 1988) .

L'organisation non marchande est une organisation dans laquelle ces contrôles sont moins appliqués voir absents, et lorsque le contrôle par les actionnaires est transféré à des autorités publiques, la maximisation du profit est abandonnée au profit d'autres objectifs pas toujours clairement définis (PAR PHILIPPE AGID, JEAN-CLAUDE TARONDEAU, s. d.).

Cependant, Les activités culturelles peuvent alors être contrôlées selon les critères utilisés dans les activités industrielles et commerciales marchandes comme, par exemple, la rentabilité des capitaux investis, même si les coûts de production des arts ne sont souvent couverts que très partiellement par les recettes provenant directement de leur billetterie ou diffusion (Agid & Tarondeau, 2003), et les organisations de la culture doivent faire appel aux méthodes et techniques du management pour fixer des objectifs, choisir un organigramme avec descriptif des tâches et des moyens adaptés et contrôler les résultats obtenus, parce que, faute d'indépendance financière, ces structures ont des bilans à rendre aux institutions qui les financent et au public (Martin, 2008).

Et afin d'assurer le bon fonctionnement à moyen et long terme, l'utilisation d'outils de gestion modernes devient de plus en plus une nécessité majeure à travers l'instauration de techniques inspirées des entreprises marchandes tels que : la gestion financière et comptable, la gestion de la billetterie, la gestion des salaires et des temps de travail, la gestion de la production artistique et des dispositifs scéniques et autres outils nécessaires (Horvath, 2013).

Cette conception pour l'organisation culturelle pourra être considérée comme un véritable défi, par l'enjeu de réussir la mise en place d'un style de management à deux faces, qui combine les enjeux du fonctionnement du marché des biens et services marchandes avec la réalité d'un besoin de subventions de manière permanente, avec un modèle qui se rapproche de celui de l'entreprise privée par une anticipation des financements publics et des programmations, et par conséquent la recherche de l'équilibre financier, voire même le profit, dans un marché caractérisé par l'incertitude (Bonnafous-Boucher et al., 2003).

En effet, quelque soit leur orientation, les entreprises des arts et de la culture sont spécifiquement et plus que bien d'autres soumises à une incertitude permanente. Cette dernière est inséparable à une création artistique par nature nouvelle et qui peut difficilement bénéficier des expériences liées à l'existence de prototype et donc tester à l'avance la réussite ou non d'un produit artistique et toute mauvaise estimation à cette étape dépossède le financeur de ces attentes financières et ne permet pas de retour sur investissement, c'est le « Personne ne sait » quand à l'accueil du produit par son public et tout désajustement entre la

nature du bien et les goûts des consommateurs prive l'Entreprise productrice de la rentabilité espérée de la production et l'empêche de récupérer les coûts déjà supportés et c'est ce qui les rends faible par nature en comparaison avec une structure Marchande (Greffé & Simonnet, 2010).

Sans doute, Les entreprises culturelles présentent des spécificités qui leur confèrent une certaine faiblesse. En précisant leur impossibilité ou leur difficulté à réaliser des gains de productivité, la loi de Baumol (Throsby, 1996) condamnait ces entreprises à la non-soutenabilité à moins que des mécènes publics ou privés n'apportent les fonds requis, ce qui explique la problématique de financement de ces structures (Greffé & Simonnet, 2010).

2.2. La loi (la loi de la fatalité des coûts= Baumol's cost disease) :

Sollicités par la Fondation Ford pour analyser les difficultés rencontrées par les compagnies de comédies musicales de Broadway, Baumol et Bowen partent de ce que le spectacle vivant ne connaît pas ou presque de gains de productivité en comparaison avec ce qui se passe pour les autres secteurs de l'économie. (Greffé, 2010)

*** W.J Baumol est un économiste d'inspiration Keynésienne auteur de nombreux ouvrages et articles, connu pour son hypothèse de maximisation des ventes, pour ses recherches sur l'économie de prospérité mais surtout pour sa contribution au lancement de la théorie sur les marchés contestables (Throsby, 1996).

« La présentation d'un quintette de Schubert demande autant de musiciens et de temps qu'il y a deux siècles. La plupart des représentations en théâtre sont conduites à utiliser toujours le même nombre d'acteurs encore que l'on puisse jouer sur le nombre des figurants. Il en résulte à travers le temps une montée inexplicable de leurs coûts relatifs par rapport aux nombreux autres secteurs de l'économie qui connaissent des gains de productivité. A l'inverse de ces autres activités dont les gains de productivité permettent de réduire les prix, d'augmenter les rémunérations et par conséquent réaliser les bénéfices, les activités culturelles devront affronter de tout autre choix » (Xavier GREFFE et al., 2015).

L'élévation de leurs coûts relatifs se répercute sur leurs prix relatifs, ce qui risque de leur faire perdre public et recettes. Ces activités peuvent alors réagir en maintenant leurs prix relatifs constants au prix d'une réduction de leurs charges, notamment les rémunérations des artistes : mais cela risque à terme d'entraîner leur départ. Elles peuvent aussi tenter de contenir les prix payés par les spectateurs et de maintenir les rémunérations des artistes : mais cela peut alors conduire à l'appauvrissement de la qualité des spectacles (Throsby, 1996).

La maladie des coûts mène donc à un déficit économique au mieux contrôlable au prix d'un déficit artistique. Ainsi la notion d'adaptation artistique qui caractérise représentations théâtrales n'a réellement aucun apport à part le fait de réduire le nombre de figurants ou même d'acteurs, ou plus directement encore la durée d'un spectacle (Towse, 1997). De la maladie à la fatalité, le pas est vite franchi. Sans nécessairement en faire des recommandations, Baumol et Bowen considèrent alors que le versement de subventions ou l'obtention de donations peuvent reculer ces échéances et assurer la soutenabilité des activités artistiques dans une économie de marché. Cette conclusion deviendra pourtant le porte drapeau des protagonistes de l'intervention de l'Etat par les subventions au financement de la culture. (Greffé, 2010)

Il faut noter donc que le spectacle vivant ne profite pas ou ne profite que de façon très marginale du progrès technologique puisqu'il faut toujours autant de personnes pour la même pièce de Shakespeare ou Molière, pendant une longue durée constante (Poisson-de Haro & Coblence, 2013).

En plus, l'observation fait ressortir une forte prédominance des salaires, artistiques ou non, et une tendance généralisée des dépenses des entreprises à croître plus vite que l'indice des prix, que ce soit sur deux siècles, soixante ou trente ans. Les principales recettes provenant de la vente des places dont le prix évolue au mieux au rythme de l'inflation, un déficit dit structurel s'installe peu à peu. Ce déficit étant trop répandu pour pouvoir être imputé à des mauvaises gestions ou à des pressions syndicales, Baumol propose son explication par les écarts de productivité il compare pour cela l'évolution de la fabrication des montres au cours des siècles substituant du capital au travail, à la stabilité de la technologie déployée dans l'économie globale on parle de « fatalité des coûts » (Towse, 1997). A ces augmentations de coûts ne sont pas associées des augmentations de recettes équivalentes puisque les prix des places suivent au mieux l'indice des prix. C'est alors l'installation d'un manque à gagner durable, qui nécessite des financements complémentaires, Dons ou subventions, même aux yeux des économistes libéraux (Throsby, 1996).

W.J Baumol se contente de noter que le prix de la place n'augmente pas plus vite que l'indice général des prix, invoquant des explications comme des répugnances d'ordre moral de la part d'un grand nombre d'organisateur de spectacles voulant préserver un accès démocratique aux spectacles artistiques

Dans une version plus tardive (Stintzy, 1988), il ajoute une hypothèse de constance des dépenses relatives dans les différents secteurs, qui interdit tout alignement des prix sur les coûts, sous peine de provoquer un effondrement de la demande : la place fragile des arts dans la hiérarchie des besoins ressentis par les consommateurs, ainsi que par la concurrence de biens substituables, comme les spectacles proposés par les médias

Baumol arrive à cette conclusion implacable et dramatique qui provoque de nombreux remous à l'occasion de la sortie de son ouvrage la disparition des arts du spectacle vivant est possible.

Malgré ces réserves, les conséquences tirées de cette « loi » sont considérables, à tel point que Baumol lui-même a souligné leur caractère excessif. Elles vont en quelque sorte forger une « culture » de l'économie de la culture. (Towse, 1997)

Conclusion et perspectives de recherche

Dans cet article, nous avons essayé de mettre en avant à partir d'un cadre conceptuel et théorique les spécificités et les éléments de différence dans le Management culturel, à partir du cadre économique, passant par la structure du Marché de la culture et les éléments de sa chaîne de valeur, jusqu'à l'organisation de la structure culturelle elle-même avec ses défis de maintenir son équilibre et sa santé financière. D'après les résultats, la logique managériale n'implique évidemment pas que ses organisations basculent dans une logique marchande pure. L'enjeu est bien plutôt de parvenir à concilier la logique artistique et la logique économique, en inventant un mode de gestion croisé (Bonnaïfous-Boucher et al., 2003), qui ne procède ni de la logique propre du marché, ni de celle du subventionnement massif, mais qui combine ces deux types de ressources avec intelligence et créativité, et s'efforce de rechercher un compromis entre les obligations de service public et les exigences économiques, plusieurs théories ont traité la question d'indépendance financière des organisations productrices des biens et services culturels qui sont considérés, explicitement ou non, comme un service public national appelé à la diffusion la plus vaste, ils devraient être offerts au plus grand nombre. Donc à un prix considéré comme accessible et, par conséquent, très inférieur au coût de leur production et de leur distribution, ce qui ne peut se faire qu'à travers des financements alternatifs soit par un soutien public ou privé sous ses différentes formes. Pour terminer, il faut reconnaître que dans l'analyse de ces organisations non marchandes, la définition de la performance se fonde sur la déclinaison en objectifs d'une mission parfois floue et ambiguë et donc difficilement opérationnalisable (Amans et al., 2010) et il est clair que des recherches supplémentaires sont nécessaires pour analyser davantage la question de l'opposition entre



logique artistique et logique économique-financière (Bathurst & Williams, 2012), d'où le paradoxe permanent entre l'économique et le culturel.

BIBLIOGRAPHIE

- Achrol, R. S., & Kotler, P. (1999). Marketing in the Network Economy. *Journal of Marketing*, 63, 146. <https://doi.org/10.2307/1252108>
- Agid, P., & Tarondeau, J.-C. (2003). Manager les activités culturelles. *Revue française de gestion*, 29(142), 103-112. <https://doi.org/10.3166/rfg.142.103-112>
- Amans, P., Mazars-Chapelon, A., & Villesèque-Dubus, F. (2010). De la politisation à l'instrumentation d'un outil de gestion : Le cas du budget dans les théâtres associatifs. *Management & Avenir*, 40(10), 234. <https://doi.org/10.3917/mav.040.0234>
- Assassi, I. (2003). Spécificités du produit culturel. L'exemple du spectacle vivant. *Revue française de gestion*, 29(142), 129-146. <https://doi.org/10.3166/rfg.142.129-146>
- Bathurst, R. J., & Williams, L. P. (2012). Managing Musically : How Acoustic Space Informs Management Practice. *Journal of Management Inquiry*, 22(1), 38-49. <https://doi.org/10.1177/1056492612464543>
- Benghozi, P.-J. (1990). Nouveaux services de communication : Les concevoir, les développer... Le cas du courrier électronique. *Réseaux*, 41(3), 41-57. Cairn.info.
- Bonnafeus-Boucher, M., Chatelain-Ponroy, S., Evrard, Y., & Mazallon, F. (2003). Quel avenir pour les théâtres lyriques ? *Revue française de gestion*, 29(142), 169-188. <https://doi.org/10.3166/rfg.142.169-188>
- Bourgeon, D., Bouchet, P., & Pulh, M. (2003). L'Expérience de Consommation de Spectacles Vivants : De Nouvelles Perspectives de Recherche. *Laboratoire d'Economie et de Gestion*.
- Bourgeon-Renault, D., Filser, M., & Pulh, M. (2003). Le marketing du spectacle vivant. *Revue française de gestion*, 29(142), 113-128. <https://doi.org/10.3166/rfg.142.113-128>
- Callens, S. (2013). Albert O. Hirschman (1915-2012). *Mondes en développement*, 162(2), 147-150. Cairn.info. <https://doi.org/10.3917/med.162.0147>
- CHANEL, O., GERARD-VARET, L. A., & GINSBURGH, V. (1994). Prices and Returns on Paintings : An Exercise on How to Price the Priceless. *The Geneva Papers on Risk and Insurance Theory*, 19(1), 7-21. JSTOR.
- Chapain, C., Emin, S., & Schieb-Bienfait, N. (2018). L'entrepreneuriat dans les activités créatives et culturelles : Problématiques structurantes d'un champ d'étude encore émergent. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 17(1), 7. <https://doi.org/10.3917/entre.171.0007>

- Collin-Lachaud, I. (2003). Le prix a-t-il une incidence sur la satisfaction dans le champ culturel? *ACADEMIA*, 17.
- Deroin, V. (2011). Conceptualisation statistique du champ de la culture. *Culture méthodes*, 3(3), 1. <https://doi.org/10.3917/culm.113.0001>
- Fatima, A. M. (s. d.). La Gestion Actif-Passif des banques : Un cadre conceptuel et théorique Asset-Liability Management of banks : A conceptual and a theoretical framework. *Revue internationale des sciences de gestion*, 3, 17.
- Filser, M. (2005). Le management des activités culturelles et de loisirs : Questions stratégiques et état des recherches académiques. *Management & Avenir*, 5(3), 179. <https://doi.org/10.3917/mav.005.0179>
- Grefe, X. (2010). *Introduction : L'économie de la culture est-elle particulière ?* 35.
- Grefe, X., & Simonnet, V. (2010). *Les entreprises culturelles sont-elles soutenables ?* 31.
- Herscovici, A. (1988). 5. Les coûts de production du spectacle vivant musical. *Vibrations*, 5(1), 244-261. <https://doi.org/10.3406/vibra.1988.1041>
- HILLS, P. (2011). Michael Baxandall's « Painting and Experience in Fifteenth Century Italy », 1972. *The Burlington Magazine*, 153(1299), 404-408. JSTOR.
- Horvath, I. (2013). Une approche prospective du métier de directeur d'entreprise de spectacle vivant. *Management & Avenir*, 63(5), 98. <https://doi.org/10.3917/mav.063.0098>
- Lapierre, L. (s. d.). « Économie des arts du spectacle vivant, essais sur la relation entre l'économique et l'esthétique ». *Cahiers de théâtre Jeu inc*, 6.
- Liñán, F., & Alain, F. (2015). A systematic literature review on Entrepreneurial Intentions : Citation, Thematic Analyses, and Research Agenda. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 11, 907-933. <https://doi.org/10.1007/s11365-015-0356-5>
- Martin, C. (2008). Les formations à l'administration et à la gestion de la culture : Bilan et perspectives. *Culture Etudes*, 2(2), 1. <https://doi.org/10.3917/cule.082.0001>
- Nicolas, Y. (2010). L'impact économique d'une activité culturelle comme motif au soutien public : Définition et conditions de validité. *Revue d'économie politique*, 120(1), 87. <https://doi.org/10.3917/redp.201.0087>
- PAR PHILIPPE AGID, JEAN-CLAUDE TARONDEAU, L. (s. d.). L'Opéra de Paris est-il économiquement gouvernable ? *Revue française de gestion*, 22.

- Petticrew, M., & Roberts, H. (2006). Systematic Reviews in the Social Sciences : A Practical Guide. In *Systematic Reviews in the Social Sciences : A Practical Guide* (Vol. 11). <https://doi.org/10.1002/9780470754887>
- Pine II, B., & Gilmore, J. (2013). The experience economy : Past, present and future. In *Handbook on the experience economy* (p. 269). <https://doi.org/10.4337/9781781004227.00007>
- Poisson-de Haro, S., & Coblenz, E. (2013). Les sentiers du redressement. Une étude comparative d'organisations culturelles en crise. *Revue française de gestion*, 39(235), 29-51. <https://doi.org/10.3166/rfg.235.29-51>
- Sagot-Duvaurox, D. (1993). Werner Pommerehne et Bruno Frey, La culture a-t-elle un prix ? *Annales*, 1645-1648. Persée <http://www.persee.fr>.
- Stintzy, B. (1988). 4. Arts de la scène et économie : Bilan d'un mariage difficile. *Vibrations*, 5(1), 229-243. <https://doi.org/10.3406/vibra.1988.1040>
- Studies, E., & Jr, E. (2004). Enhancing the application of experiential marketing in the arts. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 9, 49-56. <https://doi.org/10.1002/nvsm.232>
- Thiétart, R. A. (2000). Management et complexité : Concepts et théories. *CENTRE DE RECHERCHE DMSP*, 23.
- Throsby, D. (1996). Economic circumstances of the performing artist : Baumol and Bowen thirty years on. *Journal of Cultural Economics*, 20(3), 225-240. <https://doi.org/10.1007/BF00153849>
- Towse, R. (Éd.). (1997). *Baumol's Cost Disease*. Edward Elgar Publishing. <https://EconPapers.repec.org/RePEc:elg:eebook:1185>
- Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review. *British Journal of Management*, 14, 207-222. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00375>
- Xavier GREFFE, Mélika BEN SALEM, & Véronique SIMONNET. (2015). *CULTURE ET CROISSANCE EN FRANCE 1975-2008*.