

Numéro Spécial : Culture

Editeur invité : Christine Sinapi, Coordinatrice de l'équipe Ceren MECIC
(Management des entreprises culturelles et des industries créatives)

CAHIERS DU CEREN

Working Papers

43 (2013)

Numéro Spécial: Culture

Sommaire Content

Edito	2
Création et engagement La dimension politique du culturel	3
<i>Emmanuel BRETON</i>	
Formes de coopération et compagnies de spectacle vivant en France - <i>Forms of cooperation and live performing arts companies in France</i>	5
<i>Philippe HENRY</i>	
“Thinking Global” in the Cultural Industry: How far is the business model of the US Film Industry applicable in the French Book Industry?	10
<i>Sandra PAINBÉNI</i>	
Slow Food ou la défense de la culture du goût.....	21
<i>Diana BRATU</i>	
La culture est-elle "le business des villes"? Pôles de Coopération Culturels et politique urbaine.	28
<i>Edwin JUNO-DELGADO</i>	
Growing and surviving in times of turmoil: Observations from the case of the Pardès rimonim Theatre Company	34
<i>Christine SINAPI et Edwin JUNO-DELGADO</i>	
La voie du marketing expérientiel pour rendre accessible l'art contemporain.....	53
<i>Florence LE MOUËL</i>	
Le Web littéraire et son influence sur les choix de lecture des consommateurs.	58
<i>Elise IWASANTA</i>	
La durabilité du modèle économique des services d'écoute de musique en ligne.	59
<i>Marc d'AFFLON DE CHAMPIE</i>	
Comment rentabiliser la production phonographique dans le contexte actuel de baisse des ventes de disques ? .	60
<i>Maxime CHANTEFORT</i>	
Les générations 'lol' au théâtre, une utopie ?	61
<i>Maud LAMOTTE</i>	

Edito

Constituée au mois de septembre 2012 au sein du laboratoire CEREN, l'équipe de recherche en Management Culturel (CEREN/MECIC) réunit des chercheurs appartenant au Groupe ESC Dijon Bourgogne, auxquels sont associés des chercheurs d'Oxford Brookes University, des partenaires professionnels et, bien sûr!, les étudiants des programmes en management culturel (Master Spécialisé MECIC, Spécialisation CIC du Master Grande Ecole).

Ce numéro spécial "Enjeux contemporains du Management Culturel" des Cahiers de CEREN est pour nous l'occasion de donner un aperçu de nos actions sur cette première année de fonctionnement, à travers les thèmes de recherche qui animent les débats scientifiques du champ et que nous avons couverts lors de nos séminaires de recherche.

Ces séminaires ont été animés par des chercheurs de l'équipe MECIC, par des chercheurs et universitaires invités, ainsi que par des étudiants CIC ou MECIC dont les travaux de thèse professionnelle nous ont paru particulièrement intéressants. Ce n° spécial des cahiers du CEREN est constitué d'une sélection de ces communications.

Par essence transdisciplinaire, le champ du management culturel associe des chercheurs en management, marketing, droit, finance, économie, philosophie. Ce cahier, dédié aux "enjeux contemporains du management culturel" est un écho de cette diversité et richesse théorique. La diversité des thèmes abordés rend par ailleurs compte de la complexité et de l'étendue des débats scientifiques.

Vous en souhaitant bonne lecture ...

Christine Sinapi, pour l'équipe de recherche CEREN MECIC.

Création et engagement La dimension politique du culturel¹

Emmanuel BRETON^a

^a *Dramaturge, Architecte.*

Penser l'activité créatrice c'est en même temps interroger la société dans laquelle celle-ci intervient. L'acte créateur transforme un objet et l'environnement dans lequel il intervient, l'activité créatrice transforme elle l'environnement social. En ce sens la création implique le politique (Platon...les poètes et la cité...). A l'inverse les conditions de la création dépendent aussi de la société dans laquelle on vit.

Créer c'est opérer des choix. C'est amener une transformation dans le réel. C'est donc sortir d'un état de neutralité. La neutralité désignerait ici la situation de celui qui n'intervient pas dans les affaires communes (élections sont une forme d'engagement). La création est un engagement au moins en ce qu'elle est une intervention « intempestive² » dans les affaires communes, elle est une interpellation. Il ne s'agit pas de dire que l'artiste délivre un message (au sens où les 'protes-singers' en délivraient un), mais il y a une expression, le créateur s'exprime. À partir du moment où il prend la parole, il s'engage.

La question n'est pas tant de savoir si la création culturelle est une forme d'engagement, même si nous reparlerons des formes que cet engagement peut prendre, mais plutôt du sens qu'a cet engagement aujourd'hui.

Quel est le sens de cet « aujourd'hui » ? C'est celui de la modernité tel que la comprend Walter Benjamin et qui à mon sens contient déjà en elle ce que d'autres voudront spécifier comme post-modernité. Les principaux concepts benjamiens qui expliquent la modernité sont à rappeler : « habitude aux chocs », « aura de l'œuvre », « valeur d'exposition », « chute du cours de l'expérience » « techniques de reproduction et de production », « masses ».

Ce qui tiendrait ici lieu de discours est perdu dans la quantité d'expressions. Pour Benjamin, les techniques de productions modernes (lithographie, photographie, cinéma, radio) vont de pair avec des systèmes de production (une économie). La position de passivité dans laquelle est installé le spectateur moderne va de pair avec les intérêts du système économique qui rend possible cette nouvelle création culturelle : le capitalisme. Ces intérêts tiennent essentiellement dans cette passivité, cette réceptivité au système de vente qui repose sur la publicité et la mode. Ce système vend également le nouveau personnage apparu avec cette révolution de la création culturelle : la star. Mais, parallèlement, cette transformation du comportement du spectateur, modifie aussi son comportement de consommateur et de citoyen ; plus exactement ces trois aspects de la vie de l'homme sont ramenés à une attitude fondamentale de passivité (l'habitude aux chocs). À ce jeu, de tous les personnages politiques celui qui s'en sort le mieux, et de loin, c'est le dictateur. Pour Benjamin la création culturelle a ici le rôle d'un engagement politique très précis (cf. son travail Allemand une série de lettres, sa conception du travail théorique comme création, son travail avec Brecht).

¹ Ce texte constitue un abstract de la communication présentée lors du séminaire CEREN/MECIC (& conférence de rentrée de la spécialisation Culture et Industries Créatives) à l'ESC Dijon le 17/09/2013.

² Nietzsche, Considérations inactuelles/intempestives, Paris, Gallimard.

Cette position du spectateur moderne, dont Benjamin trouve des descriptions déjà chez Poe³ et Baudelaire⁴ vient plus profondément de ce que Nietzsche pense comme le « dernier homme ». Mais Benjamin est un pont jusqu'à notre époque où des penseurs comme Peter Sloterdijk, directeur de l'école d'art de Karlsruhe, développent des concepts proches de ceux-ci pour penser la spécificité de notre époque : « consommateur final », (présentation rapide de la pensée de Sloterdijk et de son essai L'Heure du crime et le temps de l'œuvre d'art, évoquer La Société du spectacle de Debord.

Pour aller plus loin dans ce rapport de la culture et de la consommation de masse : Hannah Arendt, La Crise de la Culture et Condition de l'homme moderne: la culture de masse, la société de masse (de consommation), le kitsch, les philistins). Apparaît ici un nouveau rapport à l'expression : variété s'exprime, plus de discours univoque, mais un morcellement des points de vue et une restriction du champ d'impact de l'expression artistique. (Et modification de ce qui s'exprime à travers l'art : attention à des sensations immédiates, plus qu'à des discours ou à un sens ?) (Les deux politiques de démocratie et démocratisation culturelle Malraux/ Lang...) trouver le positif dans le négatif : il ne s'agit pas que d'une critique de la société moderne et capitaliste, non, c'est un constat des structures de cette société.

Ces questionnements ont d'abord fait pour moi l'objet d'une réflexion philosophique, mais faire le choix de cette recherche était déjà pour moi un engagement (enseigner, faire de la philosophie).

Références bibliographiques

- Arendt, H. (1972) *La Crise de la culture*, Paris, Gallimard.
- Arendt, H. (1961) *Condition de l'homme moderne*, Paris, Calmann-Lévy.
- Arendt, H. (1974) *Vies politiques*, Paris, Gallimard.
- Benjamin, W., Debord, G. (1967) *La Société du spectacle*, Paris, Gallimard.
- Sloterdijk, P. (2000) *L'Heure du crime et le temps de l'œuvre d'art*, Paris, Calmann-Lévy.

³ L'Homme des foules, in Histoires extraordinaires.

⁴ Sept vieillards, in Les Fleurs du Mal.

Formes de coopération et compagnies de spectacle vivant en France - Forms of cooperation and live performing arts companies in France

Philippe HENRY

Philippe Henry est maître de conférences HDR, désormais à la retraite, de l'Université Paris 8 - Saint-Denis. Il poursuit ses recherches sur la spécificité de l'économie des biens singuliers dans le domaine artistique, ainsi que sur les tentatives de coopération renforcée et les démarches artistiques partagées qui s'y développent.

Abstract :

Faced with the contradictory constraints of a situation of reinforced interdependence and competition, the companies of live performing arts, which are very small enterprises, are brought to develop real and multiple though partial forms of intra and inter organizational cooperation (i.e. pooling of means, shared management, artists collectives). But the very uncertainty of this sector along with the limits of a simple micro reticular organization refer more to the question of a systemic regulation of this artistic branch than to the necessity of a statutory form of cooperation that would be more relevant than the association of the Law type of 1901 still massively in use.

Résumé :

Face à la contrainte contradictoire d'une situation d'interdépendance et de concurrence renforçées, les très petites entreprises que sont les compagnies de spectacle vivant sont amenées à développer des formes réelles et multiples, quoique partielles, de coopération intra et inter organisationnelle (mutualisation de moyens, gestion partagée, collectifs artistiques...). Mais l'incertitude même du secteur d'activité, ainsi que les limites d'une simple organisation micro-réticulaire renvoient plus à la question d'une régulation systémique de cette filière artistique, qu'à la nécessité d'une forme statutaire de coopération plus pertinente que celle, toujours massivement utilisée, de l'association type loi de 1901.

Introduction

Encore plus que dans d'autres secteurs d'activité, le thème de la coopération possède dans le domaine artistique une forte dimension idéologique. Pour beaucoup, il s'agit au mieux d'une nécessité essentiellement pragmatique, au vu des aléas et des spécificités des mondes de l'art. Pour d'autres, bien moins nombreux, la coopération renvoie à un véritable idéal politique, dans le prolongement du mouvement général qui a pris forme dans la seconde moitié du 19^{ème} siècle. Pour le domaine artistique, celui-ci s'est aussi spécifiquement décliné au cours du 20^{ème} siècle dans l'utopie de communautés généralement construites autour d'une figure de leader charismatique (Autant-Mathieu, 2012). Pour mesurer la nature et l'intensité du phénomène coopératif, il est donc prudent de constamment confronter les présupposés que l'on peut avoir à son égard avec les réalités concrètes perceptibles. On propose de s'en tenir ici à un secteur artistique particulier et délimité – celui des arts du spectacle vivant en France – pour décrire et problématiser les faits coopératifs qu'on peut aujourd'hui y observer, selon une approche qui privilégie la démarche inductive. Tant il est vrai que nous manquons encore cruellement, entre des considérations très générales et des comptes rendus surtout factuels d'expérience, d'outils de compréhension et de notions intermédiaires pour affiner nos diagnostics et mieux orienter nos modalités d'action. Par ailleurs, la comparaison entre ce qui apparaît dans un secteur et des traits repérables dans d'autres secteurs – qu'ils soient artistiques ou non – est probablement une voie pertinente pour mieux appréhender en quoi la période critique et de mutation que nous traversons porte ou non des modalités renouvelées de coopération.

1 – Une filière largement construite autour de très petites entreprises (TPE)

La moindre observation du monde du spectacle vivant (théâtral, chorégraphique, musical) conduit à constater qu'il est constitué d'un très grand nombre de TPE, souvent polyfonctionnelles. En 2008, la moyenne des statuts d'emploi par entreprise dans la branche professionnelle de ce secteur s'établissait à 1 contrat à durée indéterminée, 2 contrats à durée déterminée et 18 contrats à durée déterminée d'usage (correspondant pour l'essentiel aux artistes et techniciens dont l'emploi est structurellement intermittent). La filière comporte également une diversité d'entreprises d'un peu plus grande taille, dont le rôle intégrateur et prescripteur est croissant compte tenu de leur position-clé sur le segment aval de distribution-diffusion, même si ce segment reste encore très divers et peu concentré si on le compare à d'autres secteurs d'activité. Hors des deux cas d'exception de l'Opéra de Paris et de la Comédie Française (respectivement plus de 1.500 et de 400 permanents en 2010), la moyenne des emplois permanents est de l'ordre 115 pour les théâtres nationaux et de 25 pour des établissements comme les centres dramatiques nationaux ou les scènes nationales. La chaîne de valeur de ce secteur se construit ainsi toujours largement dans un jeu d'interaction de proche en proche entre acteurs individualisés et selon une logique de réseaux tant affinitaires que fonctionnels. Sur un plan macro-économique, cette filière se compose centralement en 2007 de 17.000 entreprises employeuses dont l'activité principale est le spectacle vivant. Plus largement et en 2012, un peu plus de 20.000 entreprises disposaient d'une licence de producteur de spectacles et organisateur de tournées, pour un peu moins de 5.500 de licences en tant que lieu d'accueil et de 12.000 de licences de diffuseurs (une même entreprise pouvant posséder plusieurs types de licences). Globalement, le spectacle vivant se présente aussi comme un secteur d'activité en forte croissance en termes de nombre d'entreprises (3 fois plus d'entreprises entre 1996 et 2007), de personnes employées et plus largement d'offre artistique, mais pour une appétence de nos concitoyens et une activité en valeur (au sens monétaire) qui ne croissent pas dans les mêmes proportions.

Dans ce contexte, les compagnies s'appuient sur les atouts des TPE que sont leurs capacités d'organisation simple, réactive et flexible, de production singulière et personnalisée, ou encore leur potentiel de relation et de gestion proximales (Mallard, 2011). Mais leurs limites actuelles n'en sont pas moins perceptibles, y compris dans leur volonté de ne pas trop grossir, en termes de ressources humaines et économiques ou encore de capacité entrepreneuriale. Ce double registre d'atouts et de limites plaiderait pour des formes intensifiées et renouvelées de coopération inter-organisationnelle dans un domaine où priment – nous l'avons dit – les interactions réticulaires. Sauf que cette incontournable interdépendance collaborative se double d'une redoutable concurrence par les qualités et pour la visibilité, dans la mesure où les divers dispositifs de valorisation des propositions artistiques sont toujours sélectionnants, classants et donc hiérarchisants. On retrouve ici une caractéristique de tous les mondes de l'art, où les conventions intérieurisées qui lient les acteurs de ces secteurs entre eux (Becker, 1982) conjuguent une capacité à construire et mener des partenariats parfois très poussés et la non moins vigoureuse nécessité de se singulariser et de se différencier en particulier des autres acteurs ayant des compétences similaires.

2 – Des formes réelles de coopération entre organisations élémentaires

Plus nettement depuis les années 1990 et en lien autant à ses difficultés internes qu'aux mutations externes dans lesquelles il se trouve impliqué, le spectacle vivant montre une intensification de pratiques de mutualisation ou de coopération inter-organisationnelle. La théorie économique a plutôt tendance à analyser ce phénomène sous l'angle de la possibilité d'accroître l'efficacité individuelle et collective des organisations, d'envisager des activités nouvelles, d'accéder à des économies d'échelle ou d'envergure. Dans les faits et pour le secteur qui nous intéresse, ces démarches procèdent avant tout des nécessités partenariales qui se renforcent dans la double situation structurelle d'interdépendance et de concurrence entre les acteurs de la filière.

Ces formes intensifiées et pour une part renouvelées de coopération renforcée sont d'abord perceptibles au plan micro des collaborations entre organisations élémentaires. C'est en tout cas par là que certaines peuvent mettre en œuvre des synergies un peu plus étendues, sur le plan d'un territoire ou au sein d'un réseau professionnel donné. Sans être négligeables, elles restent pourtant limitées, en nombre et en ampleur, et plutôt fragmentaires au vu des enjeux actuels auxquels la filière est confrontée. En partant des compagnies, on repère ainsi une croissance nette dans le spectacle vivant des mutualisations partielles, en premier lieu de moyens et de fonctions techniques (partage de locaux ou de matériel, mise à disposition d'espaces, échanges d'information), ou encore des externalisations (sous-traitance de tâches administratives ou comptables) à des entreprises avec lesquelles un lien personnel s'établit ou se développe. On observe également des associations plus nombreuses et des accompagnements temporaires plus fréquents d'équipes artistiques au sein d'autres équipes ou d'équipements déjà constitués : résidences courtes ou longues chez un partenaire de production ou de diffusion, artistes associés à un équipement culturel, dispositifs plus ponctuels d'accompagnement de projets émergents. De manière moins affirmée et plus éparses, on relève aussi des mises en commun de ressources – humaines, techniques, informationnelles et relationnelles – au sein de réseaux professionnels : pools de matériel, groupements d'employeurs, fonds commun

de production (Créa'fonds en Aquitaine) ou de trésorerie (Actes if en Ile-de-France), plates-formes de distribution (outre les historiques Rencontres interrégionales de diffusion artistique – RIDA, des organisations telles que le Chaînon manquant ou Quint'Est mettent en contact producteurs et diffuseurs). Des formes renouvelées d'organisation collaborative commencent aussi à se développer – en particulier à partir du secteur musical qui est souvent pionnier en la matière – comme la délégation de production de projets particuliers à des producteurs indépendants ou à des bureaux de production, ou encore l'élaboration de plates-formes éditoriales à partir des outils numériques disponibles (Artishoc). Quelques mises en synergie s'expérimentent comme grappes d'entreprises (clusters), porteuses d'activités complémentaires autour d'enjeux de développement territorial (Les Articulateurs du Pays de Redon) ou sur un secteur particulier d'activité (Le Damier sur les musiques actuelles en Auvergne).

Au-delà de ce simple dénombrement descriptif, on peut souligner combien la très grande majorité de ces formes coopératives porte encore exclusivement sur la mutualisation de moyens – partage de locaux ou de compétences essentiellement. Une mutualisation des risques et des éventuels résultats négatifs – comme par exemple dans les groupements d'employeurs – est déjà bien plus rare. Reste enfin très exceptionnelle une mutualisation des résultats positifs – comme dans l'exemple du Créa'fonds – avec mise en commun au moins partielle des recettes et des notoriétés. D'autres aspects seraient à approfondir par comparaison avec les mécanismes de coopération qui semblent décisifs dans un secteur de TPE comme l'artisanat (Boutillier, 2011). Quel est le terreau d'actions et de relations déjà partagées entre acteurs privés et publics qui envisagent une coopération renforcée ? Quelles priorités sont assignées et quelles synergies sont attendues ? Quel bénéfice – symbolique ou économique – indispensable peut être visé pour chacune des organisations parties prenantes de la coopération ? Quelle organisation réticulaire adopter, qui aura sans doute intérêt à combiner des agencements informels (entre personnes d'organisations distinctes) et des dispositifs plus formalisés de pilotage de l'ensemble ?

3 – Des compagnies à direction collective

Pour aller un peu plus loin dans l'analyse, nous prendrons appui sur les compagnies ayant déclaré, dans une étude portant sur 2009 (Urrutiaguer et Henry, 2012), une direction artistique assurée par un collectif. 13,5% des compagnies de spectacle non musical en France métropolitaine déclarent être dans cette situation, avec d'ailleurs un score croissant selon la décennie de création des compagnies : 10% pour les années 1980, 13,4% pour la décennie suivante et 15,6% pour les années 2000. On a peut-être là un premier indice que cette volonté d'organisation plus collective continue à être significative, tout en restant minoritaire.

Autre constat général sur ces TPE artistiques à finalité autres que lucratives et revendiquant un fonctionnement en collectif. Malgré ses limites notoires, l'association type loi de 1901 reste hégémonique (96%), très rares sont les collectifs qui optent pour une autre forme officielle de la coopération – essentiellement Société coopérative et participative (Scop) ou Société coopérative d'intérêt collectif (Scic) dans le domaine artistique. Moins de 3% de l'échantillon retenu est constitué en Scop, alors même que ce statut pourrait sembler plus conforme à la volonté d'une implication d'un plus grand nombre d'associés dans la responsabilité et la gestion de l'organisation. Les raisons constamment évoquées sont de deux ordres : les limites pour accéder à certaines ressources redistributives (emplois aidés, mécénat), ainsi que la lenteur et la lourdeur des processus de démocratie délibérative dans des environnements concurrentiels ou demandant d'être très réactifs. On pourrait également mentionner la difficulté dans ce secteur particulier d'être simultanément membre associé d'une Scop par exemple et intermittent du spectacle.

Du point de vue de la gouvernance de ces organisations, on observe également deux polarités principales qui, chacune, prennent leurs distances avec le modèle utopique évoqué de la communauté artistique dynamisée par un leader charismatique. La première relève d'une collégialité d'échange et de délibération réelle, mais qui reste néanmoins très relative, l'impulsion d'une personne – autour de laquelle s'est généralement formé le collectif – restant déterminante, y compris en termes de prises de décision définitives. L'autre régime repérable assume plus explicitement les valeurs et la complexité d'un fonctionnement vraiment coopératif – dans le débat comme dans la décision. Mais cela est fait sur la base d'une pluralité de projets portés différemment par les uns ou les autres, ce qui laisse une réelle marge de liberté à chaque membre du collectif (compagnie les Trois-Huit – Théâtre du 8^e à Lyon). La solution générique consiste finalement le plus souvent à combiner une collégialité de débat sur des enjeux d'orientation générale et une verticalité décisionnaire ramassée pour le reste.

Quel que soit le cas de figure, le risque reste toujours présent – même pour les collectifs qui ont su perdurer sur plusieurs décennies – de divergences trop fortes au regard des choix à prendre, tant sur le plan artistique que sur celui du développement de l'organisation. Par ailleurs, la difficulté est récurrente à faire vraiment exister un collectif avec des personnes qui doivent le plus souvent également travailler – par nécessité autant que par volonté – en-dehors du regroupement coopératif.

Pour le reste, les compagnies dont la direction artistique se déclare collective partagent les mêmes préoccupations et difficultés que toutes les autres. Elles restent ainsi des micro-entreprises, avec un noyau restreint de personnes constituant l'identité centrale et assurant la continuité de l'entreprise, même si celui-ci est un peu plus développé que dans les autres compagnies. Les collectifs recourent d'ailleurs encore plus que les autres compagnies aux contrats à durée déterminée d'usage et donc à l'emploi intermittent. Elles sont également amenées à développer des compétences pour être efficientes sur tous les segments de la chaîne de valeur de filières de plus en plus constituées, les compétences diversifiées présentes dans le collectif pouvant être ici un atout.

Enfin, les compagnies en direction collective ont disposé en 2009 d'apports partagés, signes indirects d'une possibilité de mutualisation de ressources et de collaboration interorganisationnelle, mais de manière finalement peu souvent distincte de la moyenne d'ensemble. Elles sont ainsi 36% de l'échantillon à partager avec d'autres un local administratif (pour 20% en moyenne sur toutes les compagnies), mais ne partagent guère plus que la moyenne un local artistique (63%) ou des compétences administratives (28%). Elles sont par contre plus en retrait pour le partage de matériel (29% contre une moyenne générale de 39%).

Au bout du compte, si l'enjeu idéologique n'est pas absent, la prégnance des dimensions pragmatiques s'impose tout autant.

Conclusion

L'exemple du spectacle vivant nous indique la présence de formes actuelles de coopération, même si elles peuvent sembler surtout locales et élémentaires. Mais au vu des tensions actuelles de la filière du spectacle vivant (Henry, 2009), ce n'est déjà pas rien. D'autant que le principe d'un mode de développement plus coopératif, s'il est de fait présent dans l'histoire moderne du spectacle vivant (le théâtre privé parisien a mis en place un dispositif financier de mutualisation pour la production des spectacles et l'amélioration des salles dès 1964, toujours à l'œuvre), est extrêmement difficile à concrétiser. Au vu des mutations actuelles du domaine artistique, d'autres niveaux de mutualisation seraient nécessaires à considérer. Les seules collaborations renforcées entre organisations élémentaires risquent en effet d'être rapidement inopérantes si ne sont pas simultanément développées les possibilités de coopération au plan méso des filières ou des territoires, tout autant qu'au niveau macro de la société toute entière.

Pour chaque secteur de la filière, il serait ainsi très utile d'aller vers des dispositifs mutualisés d'expérimentation et de recherche, des dispositifs plus intégrés de production-distribution, le développement des démarches participatives et collaboratives entre habitants et professionnels, mais aussi des agencements collaboratifs intersectoriels ou avec d'autres filières. Pour les territoires et au-delà du thème de l'accès du plus grand nombre à une offre artistique diversifiée et de qualité, l'urgence devient chaque jour plus sensible d'un accompagnement des parcours d'identité culturelle du plus grand nombre (enrichissement des parcours et hospitalité réciproque, métissage). La question d'une diversité culturelle régulée nécessite également un approfondissement des contenus et des méthodes d'une éducation artistique et culturelle pour notre temps, de l'accueil et de la médiation dans équipements culturels, comme une plus grande importance à accorder aux pratiques en amateur, aux échanges entre pairs, aux pratiques numériques, ou encore aux agencements collaboratifs inter-réseaux territoriaux. Sur le plan macro de nos sociétés de production et d'échange symboliques transformés, des questions d'importance sont encore largement à travailler. Les dispositifs partiels existants pour le spectacle – comme la mutualisation partielle des risques de la création artistique via le régime chômage spécifique des emplois intermittents associés – ne doivent en effet pas faire oublier que nous sommes encore loin du compte, y compris dans le domaine artistique, sur des thèmes tels que l'évaluation plus qualitative des richesses et la répartition plus juste de sa concrétisation monétaire, la sécurisation des parcours professionnels et entrepreneuriaux, ou encore des droits sociaux à affecter à la personne plus qu'au statut de son emploi.

Bref, nous n'en avons pas fini avec la préoccupation et les nécessités d'une coopération renforcée dans le domaine artistique et au sein de la société toute entière.

Références bibliographiques

- Autant-Mathieu, M.-C.** (2012) *Créer, ensemble. Points de vue sur les communautés artistiques (fin du XIXe - XXe siècles)*, coll. Les Voies de l'acteur, Montpellier : Editions L'Entretemps.
- Becker, H. S.** (1988) *Les mondes de l'art* (1982), traduit par Jeanne Bouinot, Paris : Flammarion.
- Boutillier, S.** (2011) *L'artisanat et la dynamique des réseaux*, Paris : L'Harmattan.

Henry, P. (2009) *Spectacle vivant et culture d'aujourd'hui. Une filière artistique à reconfigurer*, Grenoble : Presses Universitaires de Grenoble.

Mallard, A. (2011) *Petit dans le marché. Une sociologie de la Très Petite Entreprise*, Paris : Presses des Mines.

Urrutiaguer, D., Henry, P. (2011) *Territoires et ressources des compagnies en France. Rapport définitif*, Paris : DEPS – Ministère de la Culture et de la communication.

“Thinking Global” in the Cultural Industry: How far is the business model of the US Film Industry applicable in the French Book Industry?

Sandra PAINBÉNI^a

^a Professor of Marketing – European Business School Paris

Abstract

This research focuses on globalization strategies in the cultural industry, i.e. cultural production based on replicable goods: books, films, music. Traditionally, this process has been criticized due to loss of uniqueness (Benjamin, 1935) and the risk of standardization, particularly within the Hollywood film industry (Adorno and Horkheimer, 1944). Our study explores the appropriateness of adopting the US film industry’s business model within the French book industry. French publishers have been inspired by this business model, particularly regarding production, development and promotion. However, limited academic research has been conducted to date. Therefore, this research aims to identify the links between the business model of the French book industry and that of the US film industry, and also how the business model implemented in the French book industry is perceived by consumers using qualitative interviews with French book experts and consumers. A number of implications for the French book industry is presented.

Keywords: business model, film industry, publishing industry, books, cultural goods.

Introduction

This research focuses on globalization strategies in the cultural industry, i.e. cultural production using techniques such as replicable goods: books, films, music. Traditionally, this process has been criticized due to loss of uniqueness (Benjamin, 1935) and the risk of standardization, particularly within the Hollywood film industry (Adorno and Horkheimer, 1944). Our study explores the appropriateness of adopting the US film industry’s business model within the French book industry. In France, publishers have been inspired by this business model, particularly regarding production, development and promotion. This can be explained through the following factors:

- Historically, the film industry is the first cultural industry;
- Common features of books and films as cultural goods:
 1. Unique goods as they represent an artistic creation (Benhamou, 2011);
 2. Symbolic goods perceived by consumers (Eco, 1985; Colbert, 2006);
 3. Replicable goods allowing for larger scale sales of prototypes (Creton, 2001; Karpik, 2007);
 4. Experiential goods (Nelson, 1970) where there remains uncertainty on quality pre-purchase for consumers (Evrard, 1987; Anthorsson, Berry and Urbany, 1991);
- Hyperchoice in these markets (Evrard, 1987): for example, nearly 600 films per year in movie theaters and more than 600 novels published each September in France. This phenomenon has been increased with the development of Internet and e-commerce: a huge number of films and books is now available for free or for sale on websites as well as via mobile and digital tablet applications.

However, limited academic research has been conducted to date on the comparison between the different business models of cultural industries in a global context. Therefore, the main research question in this study is the following: How far is the business model of the US film industry applicable to the French book industry? The paper is structured as follows. Firstly, we present the theoretical framework of the business models related to the US film industry and the French book industry from a review of the literature including a number of theoretical domains (i.e. Economics of Culture, Economics of Leisure, Arts and Cultural Management, Marketing in Arts and Culture, Sociology, Sociology of Culture). We follow with a presentation of our methodological approach used in

the study. Next, we present our findings as well as a number of implications for book publishers. Finally, we conclude with the main contributions and limitations of our research along with proposals for future research.

1. Theoretical Framework

Following a review of the literature from a number of specific management domains (i.e. Economics of Culture, Economics of Leisure, Arts and Cultural Management, Marketing in Arts and Culture, Sociology, Sociology of Culture), there appears limited academic research conducted on the business models of the US film industry and that of the French book industry. The literature review outlines the main characteristics of books and films as cultural goods. Then, common marketing-mix practices in these industries are presented.

1.1 Characteristics of cultural goods industries

Historically, the film industry is considered as the first cultural industry given that “the cinema is the first art to be born during the era of industrial growth and from this industrial growth” (Farchy, 1992, p. 9). However, the other cultural industries have become industries with the development of technology in their sectors. Academic research make the distinction between cultural goods (i.e. books, films, music), which are usually replicable goods allowing for larger scale sales of prototypes (Creton, 2001; Kaprik, 2007) and cultural activities like performing arts (e.g. ballets, concerts, opera, theater) as these activities combine simultaneously production and consumption (Bourgeon-Renault, Filser and Pulh, 2003, p. 113). This research being focused on the book industry and the film industry, the main characteristics of cultural goods industries are detailed below.

Cultural goods represent an artistic creation (Benhamou, 2011). These goods are therefore defined as unique goods on the basis of their artistic dimension even if books, films as well as music are replicable goods like most consumer goods. Benjamin (1935) points out that the production process of replicability is damaging for cultural goods due to loss of uniqueness, i.e. loss of the “aura” of the artistic work. The main objective of his research is to understand this phenomenon with a focus on photography. Nonetheless, loss of uniqueness does not mean the decline of cultural goods. Adorno and Horkheimer’s analysis (1944) is in line with Benjamin’s study (1935) as they emphasize on the threats for cultural industries because of the development of culture towards entertainment and standardization, particularly regarding the Hollywood film industry. More recent academic research (Caves, 2002; Vogel, 2007) define cultural goods like films and even books as leisure products, which are assimilated to consumer goods instead of cultural goods.

Regarding books, a dichotomy appears between studies that focus on uniqueness (e.g. Archambault and Lallement, 1979; Rouet, 2007) and those where a book is associated to a consumer product, i.e. “a consumer product for everyone and subject to profitability” (Tamisier in Lardellier and Melot, 2007, p. 36). Moreover, Mollier (1999) highlights that books have been considered as consumer goods for a long time in France, since the distribution of books for only 1 franc in the railway network by Louis Hachette. However, Mollier (2001, in Eveno and Marseille, 2001) suggests to go beyond the analysis of the book as a tangible product in order to take into account non tangible aspects like the mental dimension. Additionally, digital innovations in cultural industries have led to rethink the business model of these industries (Curien, 2004; Le Diberder and Chantepie, 2004; Bomsel, 2006).

For consumers, uniqueness related to cultural goods may be difficult to deal with in their decision-making process. Uniqueness involves uncertainty in the consumer’s choice: there remains uncertainty on quality pre-purchase (Evrard, 1987), much more than for consumer goods given that cultural goods are experiential goods (Nelson, 1970; Anthorsson, Berry and Urbany, 1991; Cooper-Martin, 1991; Reddy, Swaminthan and Motley, 1998) versus utilitarian goods. Access to information appears to be usually incomplete (Cyert and March, 1983). Consequently, uniqueness involves a higher risk to make the wrong choice (Benhamou, 2011) and to be unsatisfied with the product (Karpik, 2007). However, cultural goods are perceived as symbolic goods for consumers (Eco, 1985; Colbert, 2006).

Despite these common features of books and films as cultural goods, some studies show a major difference regarding consumption: a book is “typically an individual product” (Bonnell, 2001, p. 34) whereas watching a film can be a collective activity. But both industries have experienced the phenomenon of hyperchoice (Evrard, 1987). This phenomenon has been increased with the development of Internet and e-commerce: a huge number of films and books is now available for free or for sale on websites as well as via mobile and digital tablet applications. Consequently, marketing-mix practices have been developed in the French book industry to remain competitive and also to access new customers. Most of these practices are inspired by the US film industry.

Marketing-mix practices in cultural industries

Previous research have revealed that many marketing tools implemented in the French book industry are inspired by the US film industry, particularly regarding the product strategy as well as the promotion strategy.

“Sneak preview” is a common practice in the US film industry (Mandelbaum, 1998), where a panel of consumers is asked to watch a film in order to get feedback from them before launching the film in movie theaters. A similar practice is implemented by authors via their blog: Internet users can vote for the best end of the story between different choices suggested by the author. In some cases, authors invite Internet users to write a part of the story on websites dedicated to collaborative writing (Lipsyc, 2009) such as www3espaces.net created in 2007.

Moreover, French authors have already used tools employed to promote films like trailers and product / brand placement. No research has studied the impact of book trailers on the consumer behaviour to date. But a recent study has been conducted on the effectiveness of movie trailers boosting customer's appreciation desire based on a customer science approach using statistics and GSR (Galvanic Skin Response) (Iida, Goto, Fukuchi and Amasaka, 2012). The authors suggest new models to create movie trailers in order to motivate viewers to see the film. Three main factors have been identified to create more appealing trailers: the picture, the content and the role (title, release date display). Furthermore, Iida, Goto, Fukuchi and Amasaka (2012) propose a time flow model based on the relationship between the level of stimulation and the running time of the movie trailer. As for product / brand placement, the quotation of the brand in a novel can be informal or based on an agreement (Lehu, 2006). This strategy represents an opportunity for the author to offer a better social positioning of a character (Lehu, 2006) in a novel, for example.

More and more French authors have also established a partnership with a publishing agent to promote their work and get their books published. The role of the publishing agent is similar to that of the artistic agent for musicians and actors. However, this partnership mainly concerns authors of best-sellers (e.g. Marc Lévy, Amélie Nothomb), i.e. called “big books” (Schiffrin, 2007) and leads to criticism: a trend towards “best-sellerisation” in the French book market. Chiapello (1998) demonstrates that marketing management within French publishing houses is focused on consumers instead of creation although there are differences between publishers. Therefore, publishers would be more likely to publish books with high potential of profitability and to favour best-seller authors rather than unknown authors. According to the sociologist Pierre Bourdieu (1992, p. 165), “books” and “marketing” have been historically opposed as “the hierarchy between book categories (and authors) based on the peer judgement was more or less the opposite of the hierarchy based on best-sellers”. However, Larceneux (2007)'s study demonstrates that film recommendations by critics and by internet users on the Allociné website are significantly correlated to the box-office after the first week of release in movie theaters. More globally, there is still a debate on the “Long Tail versus a Superstar effect” (Peltier and Moreau, 2012). In the digital era, Anderson (2004, 2006) argues that sales of a few copies of cultural goods – books, for example – can be collectively as profitable as best-sellers and even more profitable than best-sellers. This process is called the Long Tail (Anderson, 2004, 2006). Peltier and Moreau's findings from a database analysis between 2003 and 2007 indicate that best-sellers get less market shares online than offline. The replication of this research would be interesting to take into account the recent evolution of digital in cultural industries. Other research assess that Internet might increase the demand for best-sellers for books that are already popular offline: this is the “Superstar effect” (Rosen, 1981) or the “winner-take-all” phenomenon (Frank and Cook, 1995). Promotion strategies may contribute to build the status of “superstars” (Rosen, 1981) or “stars” for authors or actors as “myths in peoples' mind” (Morin, 1957, p. 4) and who represent “a universal symbolic authority capable of influencing consumers' choices” (Karpik, 2007, 297). However, reputation is a social “capital” (Benhamou, 2002, p. 85) determined by talent in the long-term (Posner, 1990, in Benhamou, 2002).

However, there is limited academic research comparing the different business models of cultural industries in a global context. To fill the gap in the literature review, this work was based on an exploratory study with the view to highlight how far the business model of the US film industry is applicable in the French book industry.

Methodology

This study employed a qualitative research design to identify the links between the business model of the French book industry and that of the US film industry, and also how the business model implemented in the French book industry is perceived by consumers. Two sets of interviews were conducted to generate data on these topics while being respectful of the anonymity of respondents. This methodological approach mainly based on face-to-face interviews was selected because it usually promotes greater involvement of respondents, greater reliability of data collected and the analysis of verbal and nonverbal discourse for (Giannelloni and Vernette, 1995).

The first set of interviews was conducted with 38 experts from the French publishing industry, defined as “experienced persons whose expertise will help better understand the problem, its different aspects and critical points to take into account” (Evrard, Pras, Roux et al., 1997, p. 90). This sample represents all categories of professionals who are directly or indirectly linked to the book market, i.e. book purchases: publishers, press agents, book critics, booksellers. The profiles of these experts interviewed are presented in the table below:

Publishers	Press agents	Book critics	Booksellers
- Small-sized publishers (0 to 49 employees)	- From small-sized publishers	- For newspapers: Daily, weekly and monthly newspapers Cultural newspapers Literary supplements News magazines Magazines for women	- Independent booksellers
- Medium-sized publishers (50 to 249 employees)	- From medium-sized publishers		- Retailers specialized in cultural goods
- Publishing groups (> 250 employees)	- From publishing groups	- In TV programs: Cultural programs Book programs - On the radio: Cultural programs Book programs	- Book retailers in department stores - Book retailers in hypermarkets

The objective of this first set of interviews was to define strategies implemented by these experts to launch and promote books, and to identify if there are common strategies with those of the US film industry. Most of the professionals were interviewed via face-to-face semi-structured interviews (i.e. most publishers and booksellers) but some of them were interviewed by phone (i.e. press agents, book critics), depending on their availability. In both cases, in-depth interviews were conducted so as to collect detailed information.

The second set of interviews involved face-to-face interviews with 20 consumers of cultural goods (books, films, music). A stratified sample of adult respondents aged between 23 and 69, male and female from a cross section of social class was chosen. The social class is based upon the social status determined by the classification of INSEE (PCS-2003), which is the national institute of statistics and economic studies in France:

N° of the respondent	Gender	Age	Social Class
1	W	24	Employee
2	W	30	Executive
3	M	23	Student
4	W	27	Executive
5	W	25	Intermediate
6	W	23	Student
7	M	33	Executive
8	M	46	Executive
9	W	69	Retired
10	W	65	Retired
11	M	23	Student
12	M	54	Entrepreneur
13	W	62	Retired
14	W	58	Retired
15	M	24	Student

These interviews aimed at understanding how consumers perceive strategies devoted to the launch and promotion of books, and if this perception is similar to that of the promotion of films.

All interviews took place in the same geographical area (Paris, France) to reduce bias related to the heterogeneous geographical environment. For each study, interviews were conducted on the basis of the empirical criterion of the level of "saturation" (Blanchet and Gotman, 2006, p. 54; Caumont, 2002, p. 70) where additional interviews would not have brought more information about the main research question.

Content analysis of data collected was conducted on the fully transcribed interviews as required for qualitative research (Bardin, 1998). The coding of interviews was validated by a French expert in content analysis at 93%. This level exceeds the acceptable threshold of 90% required in such studies (Kassarjian, 1997).

2 Results

Our interviews conducted with experts from the French book industry reveal common strategies between book and film industries in three major domains: production, development, promotion. We compare these results with information from consumers.

First, our findings indicate that production in both markets is greater than the demand. The offer combines:

- "Bookbusters" (Caves, 2002) in the French book industry, i.e. best-sellers usually written by famous writers with a large fan base such as Marc Lévy. This can be compared with "blockbuster" films and "superstars" (Rosen, 1981; Benhamou, 2002) or "bankable" actors because they attract a large audience. Moreover, book consumers who have quoted their favorite authors consider them as "brands" and are loyal to these "brands" as they purchase each publication. Their consumer behaviour is defined as serial purchases:

"I bought the last François Vallejo's novel (...), the last Peter Robinon (...) and also the last Van Cauwelaert" (respondent n°7). "I bought all novels by Patricia Cornwell" (respondent n°10). "When we like an author, we purchase all his novels, like for Gaudé. We follow him" (respondent n°17). "My favourite authors are Pierre Boulle, Alison Lurie, David Lodge. I bought all their books. I would say I have favourite authors and I'm loyal to these authors" (respondent n°20).

Globally, most of the favourite authors quoted by respondents appear to be famous and best-seller writers as mentioned in the table below:

Favourite authors
Paul Auster (n°17/18)
Patrick Besson (n°3)
Pierre Boulle (n°20)
Patricia Cornwell (n°10)
Françoise Giroud (n°3)
Philippe Labro (n°14)
David Lodge (n°20)
Patrick Modiano (n°15)
Amélie Nothomb (n°8)

- "Confidential books", mainly written by unknown authors and purchased by a smaller audience: "I have just purchased Sudden Love written by an Israeli author. I would like to know more about what happens there" (respondent n°2).

The equivalent in the film industry would be arthouse films, which place artistic aims above commercial interests.

There appears to be a spontaneous association between books and films among consumers, especially for best-sellers. The "autonomous" consumer profile (i.e. who makes his own purchase decision without being influenced by others) considers that there is no link between sales and value of cultural goods: "Even if some best-sellers are good books, I'm still skeptical about all that stuff... best-seller books and blockbusters" (respondent n°3). "If there is a need for such media hype for a book or for a movie, it means that this is not a good book or movie" (respondent n°3).

Consequently, best-seller lists are mainly used by consumers defined as "followers" in their decision-making process because they perceive that if a book or a film is at the top of the list, it is likely to be a valuable product. Indeed, they consider that if lots of people have already bought the book, it cannot be a "bad" book: "When a book is a best-seller, I guess it can't be a wrong choice to buy it" (respondent n°1). "The Da Vinci Code was the book to read, a must have. I pay attention to commercial success" (respondent n°5).

Additionally, book publishers implement extension strategies by publishing books in paperback or adapting them to films, for example. The same extension strategies are deployed in the film industry with DVDs and novelisation (i.e. adapting a film to a book).

According to interviews with consumers, young adults (i.e. 18-25) usually prefer waiting for the paperback book or the DVD (or even VoD) because most of them lack of money as they are students: "Hardcover books cost between 15 and 20 euros and I'm student so it isn't affordable" (respondent n°3). "A hardcover is around 15 or 20 euros. If I buy one in the month, I'm going to lack of money. So I prefer waiting for the paperback" (respondent n°11).

Here are their common strategies for novel purchase depending on the profile of consumers and/or the situation (e.g. purchase power, time):

	Novels	Films
Instant purchase	Hardcover	Movie theaters
Deferred purchase	Paperback	DVD or VoD purchase
Borrowing (subscription or fee per unit)	Library	Rental shop or library
Borrowing for free	Network (friends, relatives, professional relationships)	TV or streaming

Nonetheless, they estimate that adaptation and novelisation strategies can represent a motivation to purchase a book or go to the cinema.

Many marketing/communication tools employed in the US film industry are also used by French publishing professionals to promote books. Consumers have noticed media hype for "bankable" writers and big publishing groups (e.g. Hachette). They assess that this technique is lowering the perceived quality of books, which is not always the case for films: "I saw posters with Marc Lévy and so on. This is not appealing" (respondent n°5). "It's different for films because it's helpful to be aware of films to release" (respondent n°11).

Writers or publishers sometimes show trailers for books on the web. Moreover, some writers with a web presence or a social media profile (e.g. Facebook, Twitter) collaborate with Internet users by providing them the opportunity to read a book chapter and give feedback. This technique is similar to the "sneak preview": a film shown to the audience before launch so as to gather opinions and meet the demand.

Globally, results from interviews with experts and consumers demonstrate the importance of web presence with the development of ICT (i.e. Information and Communication Technology), especially to access the young adult target. Most publishers implement a global communication strategy as they use not only historical media (newspapers, TV, radio), but also the web and particularly social media. Nevertheless, there is a gap between small publishers like Le Rouergue and Sarbacane who must deal with a low budget and big publishing groups like Editis and Hachette Jeunesse who benefit from a high budget and a communication department, which is not the case for the small ones. However, all publishers promote their books dedicated to young adults on the Internet. All of them have their own website and a fan page on Facebook for their collection and/or some new publications they want to highlight. And some of the big publishers have a blog, such as Gallimard Jeunesse (<http://onlitplusfort.com/>). But it is interesting to notice that the most innovative promotion strategy has been implemented by a small publishing house, Sarbacane, for its young adult collection named eXprim'. Fans of the collection have been proposed to get novels published by eXprim' for free. In return, they have been asked to communicate about these books on their Facebook profile or on their blog but the content remains free. This new way of recommending books is very efficient to access young adults as well as trailers for books shown on video sharing websites (Dailymotion, Youtube). The table below represents an overview of the web presence of French publishers who have at least one collection dedicated to young adults:

Name of the collection and Name of the publisher	Web presence
“doAdo”, Éditions du Rouergue	<ul style="list-style-type: none"> - Website of the publisher - No Facebook profile
“Scripto” and Hors Séries, Gallimard Jeunesse	<ul style="list-style-type: none"> - Website of the publisher - Blog dedicated to youth - Facebook profile for the publisher and another profile for the blog
“Wiz”, Albin Michel Jeunesse	<ul style="list-style-type: none"> - Website of the publisher - Website dedicated to the collection - Blog dedicated to the collection - Facebook profile for the publisher Albin Michel (but no profile for Albin Michel Jeunesse) and another profile for the collection
“Pocket jeunes adultes”, Pocket Jeunesse	<ul style="list-style-type: none"> - Website of the publisher - Facebook profile for the publisher
“Macadam”, Milan Jeunesse	<ul style="list-style-type: none"> - Website of the publisher - Facebook profile for the publisher Milan but no profile for Milan Jeunesse
“eXprim”, Éditions Sarbacane	<ul style="list-style-type: none"> - Website of the publisher - Facebook profile for the publisher and another profile for the collection - Book trailers on Dailymotion and Youtube
“doAdo Noir”, Éditions du Rouergue	<ul style="list-style-type: none"> - Website of the publisher - No Facebook profile
“Babel J”, Actes Sud Junior	<ul style="list-style-type: none"> - Website of the publisher - Facebook profile for the publisher
“doAdo Monde”, Éditions du Rouergue	<ul style="list-style-type: none"> - Website of the publisher - No Facebook profile
“Black Moon”, Hachette Jeunesse	<ul style="list-style-type: none"> - Website of the publisher - Website dedicated to youth - Facebook profile for the publisher Hachette (but no profile for Hachette Jeunesse) and another profile for the collection
“Bliss”, Albin Michel Jeunesse	<ul style="list-style-type: none"> - Website of the publisher - Website dedicated to the collection - Facebook profile for the publisher Albin Michel but no profile for Albin Michel Jeunesse
“eXprim’ Noir”, Éditions Sarbacane	<ul style="list-style-type: none"> - Website of the publisher - Facebook profile for the publisher
“La Martinière J. Fiction”, Éditions La Martinière Jeunesse	<ul style="list-style-type: none"> - Website of the publisher - Facebook profile for the publisher
“Darkiss”, Éditions Harlequin	<ul style="list-style-type: none"> - Website of the publisher - Facebook profile for the publisher and another profile for the collection
“Castelmore”, Bragelonne	<ul style="list-style-type: none"> - Website of the publisher - Website dedicated to the collection

Our study's uniqueness resides in its comparison of different cultural industries in a global context through the triangulation of qualitative data from experts and consumers. There are industry implications as we suggest recommendations to adapt the US film industry's business model to the specificities of the French book industry:

- Focus more on the artistic value than on the commercial value to promote books because French consumers do not perceive them as mass products, even "followers": for example, posters to promote books should not be a priority for publishers;
- Build a brand strategy for loyal consumers to an author, a collection and/or a publishing house as this profile of consumers is based on serial purchases. They could even be asked to become endorsers and promote the "brand" to their network like Sarbacane did for the eXprim' collection;
- More collaboration via Internet between publishing professionals and consumers would improve the development strategy as books are involving goods;
- Promotion strategies via ICT (i.e. Information and Communication Technologies like social media, mobile apps...) would be more efficient than traditional media promotion if book recommendations were personalized and more interactive.

These strategies could be implemented by big as well as smaller publishers because a lower budget is required.

Conclusion

To conclude, the main contributions and limitations of this research as well as future steps are outlined below.

Employing a qualitative methodology, the reliability and validity of the results have been achieved via triangulation of data collected, as experts and consumers were interviewed via the two qualitative studies. Industry implications are also identified and presented. Consequently, the study provides practical suggestions for French book publishers.

However, the limitations of the current study need to be highlighted. Most limitations are due to the methodological approach and concern:

- The risk of biased responses, which are typical for qualitative studies. However, an attempt to limit this risk was employed through respecting the anonymity of respondents and face-to-face interviews in most cases;
- The scope of the study is limited due to the sample design. Whilst the intention was to obtain an homogenous sample with consumers interviewed coming from Paris or the suburbs, the lack of generalizability of the results is acknowledged.

Additionally, this research is still a working paper. Therefore, further readings for the literature review as well as a more in-depth analysis of our data are required to propose a complete comparison between the French book industry and the US film industry.

Future research is also suggested to extend the contributions and take account of the limitations of the current study:

- The pursuit of the qualitative research with additional interviews with French consumers living in other places than Paris or the suburbs would be a major input;
- Conduct Interviews with experts in the US film industry as well as in the French film industry in order to propose a more in-depth analysis of the business models of both cultural industries.

References bibliographiques

- Adorno, T., Horkheimer, M.** (1944) "La production industrielle de biens culturels. Raisons et mystification des masses.", In *La Dialectique de la raison*. Paris: Gallimard, 1974, p. 129-175.
- Anderson, C.** (2004) "The Long Tail." *Wired Magazine*, Vol. 12, no 10, p. 170-177. Published in Anderson C. 2006. *The Long Tail: Why The Future of Business is Selling Less of More*. New York: Hyperion.

- Archambault, E., Lallement, J.** (1979) "La loi sur le prix unique du livre et la distribution des livres en France", *Industries culturelles, 4e Conférence internationale sur l'économie de la culture*. Paris: La Documentation française.
- Arnthorsson A., Berry, W.E., Urbany, J.E.** (1991) "Difficulty of Pre-Purchase Quality Inspection: Conceptualization and Measurement", *Advances in Consumer Research*, Vol. 18, p. 217-224.
- Bardin, L.** (1998) *L'Analyse de contenu*. Paris: PUF.
- Benhamou, F.** (2002) *L'Économie du star-system*. Paris: Odile Jacob.
- Benhamou, F.** (2011) *L'Économie de la culture*. Paris: La Découverte.
- Benjamin, W.** (1935) *L'Oeuvre d'art à l'époque de sa reproductibilité technique*. Paris: Denoël-Gauthier, 1971.
- Blanchet, A., Gotman, A.** (2006) *L'Enquête et ses méthodes. L'Entretien*. Paris: Armand Collin.
- Bonnell, R.** (2001) *La Vingt-cinquième image. Une économie de l'audiovisuel*. Paris: Gallimard.
- Bomsel, O.** (2007) *Gratuit ! Du déploiement de l'économie numérique*. Paris: Gallimard.
- Bourdieu, P.** (1992) *Les Règles de l'art. Genèse et structure du champ littéraire*. Paris: Seuil.
- Bourgeon-Renault, D., Filser, M., Puhl, M.** (2003) "Le marketing du spectacle vivant : du comportement du public aux options stratégiques" *Revue Française de Gestion*, Vol. 29, no 142, janvier, p. 113-127.
- Caumont, D.** (2002) *Les Études de marché*. Paris: Dunod.
- Caves, R.E.** (2002) *Creative Industries. Contracts between arts and commerce*. Cambridge: Harvard University Press.
- Colbert, F.** (2006) *Le marketing des arts et de la culture*. Montréal: Gaëtan Morin.
- Cooper-Martin, E.** (1991) "Consumer and Movies: Information Sources for Experiential Products." *Advances in Consumer Research*, Vol. 19, p. 773-779.
- Creton, L.** (2001) *Économie du cinéma. Perspectives stratégiques*. Paris: Nathan.
- Chiapello, E.** (1998) *Artistes versus managers*. Paris: Métailié.
- Curien, N.** (2006) *L'Industrie du disque*. Paris: La Découverte.
- Cyert R.M., March J.G.** (1983) *A Behavioral Theory of the Firm*. New York: Prentice Hall.
- Eco, U.** (1985) *La Guerre du faux*. Paris: Grasset.
- Eveno, P., Marseille, J.** (2001) "Histoire des industries culturelles en France, XIXe-XXe siècles." *Actes du colloque en Sorbonne*, décembre.
- Evrard, Y.** (1987) "Les déterminants des consommations culturelles." *Économie et culture : les outils de l'économiste à l'épreuve*, Avignon: La Documentation française, p. 125-136.
- Evrard, Y., Pras, B., Roux, E.** (1997) *Market. Études et recherches en marketing*. Paris: Nathan.
- Farchy, J.** (1992) *Le Cinéma déchaîné. Mutation d'une industrie*. Paris: Presses du CNRS.
- Frank, R., Cook, P.** (1995) *The Winner-take-All Society*. New York: The Free Press.
- Giannelloni, J.-L., Vernette, E.** (2003) *Études de marché*. Paris: Vuibert.
- Iida T., Goto, A., Fukuchi, S., Amasaka, K.** (2012) "A Study On Effectiveness Of Movie Trailers Boosting Customers' Appreciation Desire: A Customer Science Approach Using Statistics and GSR." *Journal of Business & Economics Research*, June, Vol. 10, no 6, p. 375-384.
- Karpik, L.** (2007) *L'Économie des singularités*. Paris: Gallimard.
- Kassarjian, H.** (1977) "Content Analysis in Consumer Research." *Journal of Consumer Research*, Vol. 4, p. 8-18.
- Larceneux, F.** (2007) "Buzz et recommandations sur Internet : quels effets sur le box-office ?", *Recherche et applications en Marketing*, Vol. 22, no 3, p. 45-64.
- Lardellier, P., Melot, M.** 2007. *Demain, le livre*. Paris: L'Harmattan.
- Le Diberder, A., Chantepie, P.** (2004) *Révolution numérique et industries culturelles*. Paris, La Découverte.

- Lehu, J.-M.** (2006) *La Publicité est dans le film*. Paris: Éditions d'Organisation.
- Lipsyc, C.** (2009) "Construction de la perspective, construction du sens : la responsabilisation du lecteur dans le récit variable." *Communications*, Vol. 2, no 85, p. 37-53.
- Mandelbaum, J.** (1998) "Les professionnels du cinéma se méfient des projections tests" *Le Monde*, 2 septembre, p. 24.
- Mollier, J.-Y.** (1999) *Louis Hachette (1800-1864)*. Le fondateur d'un empire. Paris: Fayard.
- Morin, E.** (1957) *Les Stars*. Paris: Le Seuil.
- Nelson, R.R.** (1970) "Information and Consumer Behaviour." *Journal of Political Economy*, Vol. 78, March, p. 311-39.
- Peltier, S., Moreau, F.** (2012) "Internet and the Long Tail vs Superstar Effect debate: Evidence from the French book market." *Applied Economic Letters*, Vol. 19, no 8, p. 711-715.
- Reddy, S., Swaminthan, V., Motley, C.** (1998) "Exploring the Determinants of Broadway Show Success." *Journal of Marketing Research*, Vol. 35, p. 370-383.
- Rosen, S.** (1981) "The Economics of Superstars." *American Economic Review*, no 71, December.
- Rouet, F.** (2007) *Le Livre. Mutations d'une industrie culturelle*. Paris: La Documentation française.
- Schiffrin, A.** (2007) "L'agent, l'éditeur et la dictature des "big books"." *Le Monde des Livres*, 19 janvier, p. 2.
- Vogel, H.L.** (2007) *Entertainment Industry Economics*. Cambridge: Cambridge University Press.

Slow Food ou la défense de la culture du goût

Diana BRATU^a

^a Professeur au Groupe ESC Dijon Bourgogne

Résumé

Cette étude s'inscrit dans le domaine de la culture gastronomique et explore la démarche exemplaire du mouvement international de défense du goût, Slow Food. Afin de comprendre ce qui inspire et mobilise les individus au sein de ce mouvement, l'analyse est axée sur la stratégie de communication de trois de ces unités locales implantées en France. Il s'agit de saisir la manière dont différentes formes d'engagement peuvent coexister au sein de Slow Food, fédérées à partir d'un dispositif de communication global, construit autour de l'imaginaire du goût.

Introduction

Initié en 1989 en tant que mouvement international de défense du goût et de l'identité alimentaire, Slow Food compte en 2013 près de 100.000 membres dans 150 pays (dont 2000 en France). Pour accomplir sa mission (promotion de la biodiversité alimentaire, éducation au goût, lien entre producteurs et consommateurs), Slow Food dispose d'un dispositif complexe qui mobilise une multitude de pratiques, de supports, de messages et de signes.

Au fur et à mesure de son développement, le mouvement multiplie ses actions et se diversifie selon une stratégie de communication émergente (Bratu, 2009), déployée en lenteur, sur le long terme, selon le potentiel de situation. Cette stratégie ne suit pas une ligne téléologique avec des moyens d'action définis en fonction des objectifs fixés à l'avance, mais elle se concentre plutôt à réunir les conditions produisant l'*effect* (Jullien, 1996), à la manière de la tac-tique dite orientale. Slow Food opère ainsi stratégiquement sur le terrain adverse, celui du système fast, dit dominant, tout en utilisant les moyens propres à ce système, d'une manière détournée : esthétisation des cadres, du rapport à l'aliment, médiatisation des événements internationaux dédiés aux petits producteurs, emploi des signes à profusion pour séduire les goûts les plus divers, lorsqu'il s'agit de promouvoir les artisans et la biodiversité agroalimentaire.

Si l'on entrevoit dans la démarche de Slow Food une stratégie de communication de type émergent, il convient de s'interroger sur la manière dont cette stratégie fonctionne concrètement sur le terrain, là où les formes de communication adoptées par le mouvement rencontrent l'adhésion et la participation bénévole. Quelle articulation entre le dispositif de communication global et les formes d'engagement au sein du mouvement ? Qui adhère à Slow Food et quelles sont les représentations qui sous-tendent la motivation des individus ? Tout en se plaçant au sein de ce modèle stratégique novateur, il sera question de comprendre ce qui inspire, motive et mobilise les individus et comment s'opère la transmission des valeurs à l'intérieur même du mouvement.

Menée selon une approche sociosémiotique, l'analyse sera placée au niveau des Conviviums français (les groupes locaux de Slow Food dans une région donnée), le choix portant sur trois d'entre eux, parmi les plus représentatifs. L'ambition n'est pas d'entreprendre une étude de cas, ni de proposer une perspective comparatiste de ces trois Conviviums, mais d'observer la manière dont chaque Convivium, avec ses particularités locales, sa stratégie de communication et des formes d'engagement qui lui sont propres, s'intègre dans un dispositif plus large et complexe, qui est celui du dispositif global d'action.

Notre hypothèse est que l'engagement auprès de Slow Food suppose une pluralité de formes à l'intérieur du mouvement, fédérées à travers un dispositif de communication souple qui, à partir d'une philosophie et un répertoire d'action communs, permet des ajustements en fonction des spécificités locales.

Une fois énoncé le dispositif global de Slow Food France (1ère partie), il sera question de porter l'attention sur la manière dont il se décline au niveau des trois unités locales (2ème partie). Si Slow Food a plutôt une

sensibilité de gauche en raison des valeurs promues (politiques alternatives à l'égard de l'alimentation), qui rejaillit sur les formes et les sources de l'engagement, la couleur locale de chaque Convivium est envisagée non pas d'un point de vue politique, mais plutôt sous l'angle des formes de vie portées par une culture et une philosophie partagée. L'analyse sémiotique, fondée sur le parcours génératif du plan de l'expression, révèlera l'existence de trois formes de vie distinctes correspondantes aux Conviviums choisis et qui subsument autant de stratégies déclinant le dispositif de communication global. Afin de confronter les formes d'engagement préfigurées par les discours et les différentes modalités de participation à l'action collective, au niveau des membres, nous présenterons les résultats d'une enquête de terrain menée selon une technique encore peu mise à l'épreuve en SIC, la méthode des scénarios, qui nous aidera à saisir les représentations des adhérents (3ème partie).

1. Le dispositif de communication de Slow Food France

Depuis sa constitution officielle en 2003, les activités de Slow Food France ont évolué dans le temps. Après une période d'adaptation des actions internationales au contexte français, le dispositif de Slow Food France comprend aujourd'hui des opérations d'ampleur, à l'image des salons internationaux, des activités de défense du goût, ainsi que des actions menées par les Conviviums (visites découverte, conférences, ateliers du goût).

Nous proposons de représenter la dynamique du dispositif opérationnel de Slow Food France à travers le schéma suivant afin de mieux en saisir les relations.

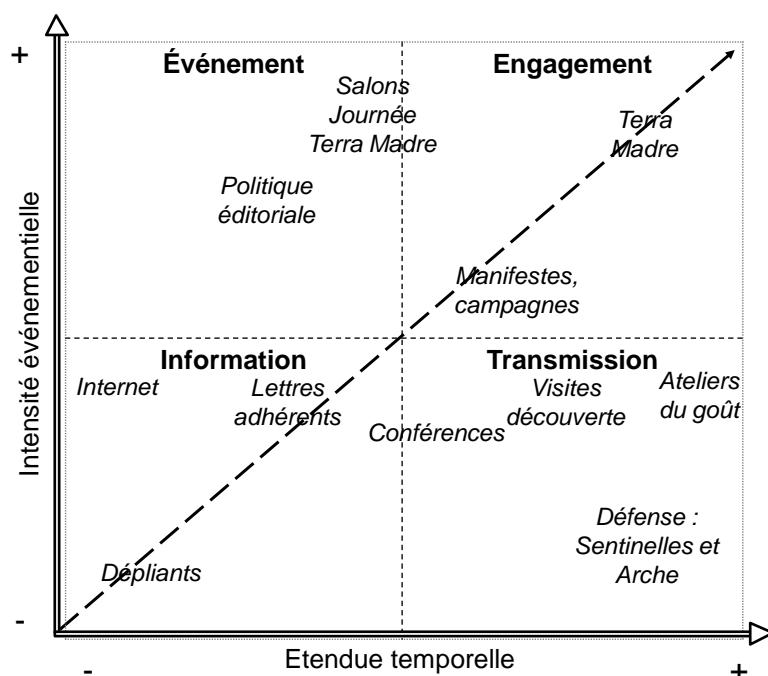


Figure 1 : Dispositif opérationnel de Slow Food France

Ce schéma tensif (Fontanille, 2003) permet la répartition des actions sur deux axes, l'une à valence d'étendue temporelle et l'autre, à dimension d'intensité événementielle. En termes d'extensité, nous pouvons différencier sur le schéma les modalités *informatives* des démarches de *transmission*. Ces dernières regroupent, entre autres, les projets de défense du goût orientés vers la sauvegarde des produits les produits (appelés Sentinelles) et un inventaire de variétés animales et végétales en voie de disparition (Arche du goût). À un niveau plus élevé en intensité, une distinction apparaît entre les opérations *événemmentielles*, à court retentissement dans le temps et les éléments qui illustrent l'*engagement*, à l'image des divers manifestes. Les salons et la Journée Terra Madre (événement international de Slow Food) se retrouvent à la frontière entre l'*événement* et l'*engagement*, puisqu'il s'agit d'opérations ponctuelles, mais dont l'effet découle après pouvant prendre la forme d'un engagement.

La corrélation directe des deux axes suppose un positionnement qui tend vers l'amplification du dispositif à la fois en intensité et en extensité : la position stratégique de Terra Madre (un réseau de "communautés de la nourriture" développé par Slow Food) illustre le déploiement du mouvement, sa force d'impact (intensité) qui s'accumule dans le temps (extensité).

La globalité des opérations de Slow Food France, avec l'appui des médias, se transforment, dans l'espace public, en supports d'une communication qui, au-delà de leur fonction de promotion, soulignent la présence du mouvement liée aux enjeux alimentaires actuels.

1. Adaptation locale de la stratégie

Les Conviviums Slow Food apparaissent comme l'incarnation concrète du mouvement. Leurs activités illustrent les valeurs de Slow Food, et contribuent à transmettre localement sa propre vision de la nourriture et à développer le réseau de partenaires potentiels.

Afin de comprendre la manière dont la stratégie de Slow Food s'adapte aux particularités locales, trois exemples représentatifs, parmi les 44 Conviviums français, seront retenus pour l'analyse. Ce choix prend en compte la grande diversité sur le terrain et l'impossibilité d'accumuler les données d'une manière globale. Il s'agit donc d'explorer trois fonctionnements significatifs de la démarche de Slow Food qui témoignent de la multitude de facettes que la stratégie du mouvement recouvre sur le terrain.

Le premier Convivium choisi est celui dirigé par le président de Slow Food France : le Con-vivium Roussillon, le premier, par ordre chronologique créé en France. Parallèlement, il compte parmi les plus riches en adhérents (près de 200 personnes). Le deuxième choix porte sur le Convivium Gap Coolporteur, considéré, au niveau français, parmi les plus militants. Enfin, le Convivium Dijon/Côte d'Or sera retenu pour l'analyse, dont nous avons pu suivre le fonctionnement de près, depuis sa naissance en 2005.

Tableau 1 : Espaces figuratifs des 3 Conviviums français

	ROUSSILLON	GAP	DIJON/COTE D'OR
<i>Signes</i>	Signes d'identité catalane Synesthésie Mode gustatif, olfactif, verbal, visuel, spatial, actoriel, interactionnel	Signes d'identité locale (Alpes) Synesthésie Mode gustatif, olfactif, verbal, visuel, <u>auditif</u> , <u>tactile</u> , spatial, actoriel, interactionnel	Signes d'identité : le département Synesthésie Mode verbal, actoriel
<i>Dispositifs d'inscription pour les textes énoncés</i>	Blog Revue trimestrielle Cargolina	Site internet Lettre mensuelle	Courrier électronique
<i>Objets</i>	Le vin (Grenache, Banyuls) Sentinelle Rancio Sec Spécialités culinaires catalanes	Le chevreau Fromages du Queyras Dvd "Les recettes de Lulu" Ouvrages Produits de la région ou d'ailleurs	Objets alimentaires non-emblématiques
<i>Pratiques</i>	Ascension dans les vignes du Seigneur Journées Internationales du Grenache Sorties restaurant Dégustation, ateliers Visites domaines, fermes	Journées du Coolporteur Leçons de cuisine Manifestations artistiques, culturelles Voyages Ateliers, rencontres	Conférence Réunion CA Dégustations, visites de fermes Ateliers du goût
<i>Stratégies</i>	Promotion et sensibilisation aux particularités locales	Pédagogique, de sensibilisation au goût	Événementielle
<i>Formes de vie</i>	Conviviale	Hédoniste	Spéculative

Le modèle d'analyse utilisé est celui du parcours génératif du plan de l'expression (Fontanille, 2007) qui comprend plusieurs niveaux de pertinence : les signes (niveau de la figurativité) ; les textes-énoncés (niveau de l'interprétation) ; les objets (niveau de la corporéité) ; les scènes prédictives (niveau de la pratique) ; les stratégies (niveau de la conjoncture) ; les formes de vie (niveau de l'éthos et du comportement). Le tableau 1 distingue les espaces figuratifs qui se structurent autour de chacun des Conviviums choisis.

1.1. La culture locale au sein de la stratégie

Les pratiques du Convivium laissent entrevoir une stratégie à fort caractère événementiel, à travers laquelle l'implication et l'adhésion des membres sont stimulées constamment. Chacune de ces pratiques comprend des prédictats spécifiques – découvrir des goûts et des produits, se rencontrer, partager, apprendre, se faire plaisir – pour préfigurer une stratégie de promotion et de sensibilisation aux particularités culturelles locales. Il s'agit de mettre en valeur et de rendre visible la culture du lieu, ancrée dans un territoire aux accents catalans, afin d'assurer la pérennité des traditions. Cette stratégie fonde les appartennances et l'identité collective à travers une forme de vie conviviale, comprenant le partage d'expériences, de valeurs et de codes culturels communs.

1.2. Une stratégie fondée sur la transmission des savoir-faire

Les dispositifs d'inscription pour les textes-énoncés appartenant au Convivium Gap Coolporteur laissent transparaître une visée pédagogique. La stratégie du groupement local subsume des pratiques orientées vers la transmission des goûts, des savoir-faire, des références culturelles. Cette transmission se réalise graduellement, avec lenteur et légèreté, à travers une stratégie de sensibilisation au goût. Cette démarche suscite l'engagement citoyen envers le travail des producteurs et les paysages locaux, tout en obéissant à des formes de vie régies par le plaisir, en conformité avec les valeurs du mouvement.

1.3. Une démarche en quête de visibilité

Le Convivium Dijon/Côte d'Or fait preuve, au moment de la réalisation de cette étude, d'une entité peu mature qui cherche sa voie privilégiée d'action. Dans une dimension téléologique, ce Convivium mène une stratégie événementielle dirigée vers l'obtention de visibilité et de légitimité auprès du grand public ainsi que de ses partenaires. La forme de vie qui se profile, que l'on peut désigner comme speculative, prend des contours intellectuels, dans le sens d'un partage d'idées, de connaissances et de réflexions, pour une association qui réfléchit constamment à une manière de s'intégrer sur le territoire et à trouver sa voie propre.

2. La méthode des scénarios sur le terrain de l'engagement associatif

Pour avoir une vision globale de la stratégie de communication de Slow Food, il convient de comprendre les formes d'engagement que les discours du mouvement engendrent au niveau de l'action militante de ses membres. Plus clairement, il s'agit de saisir les représentations qui déterminent la mobilisation au sein de Slow Food.

La méthode des scénarios, inspirée par la recherche en sociologie (Meyer, Walter, 2002 et 2003) sera utilisée pour rendre compte de la manière dont l'adhésion au mouvement se construit. Cette méthode permet de contrecarrer les effets de biais qui peuvent surgir avec un questionnaire classique ou à travers des entretiens : les questions ouvertes présentent le danger d'obtenir des réponses stéréotypées, en conformité avec la norme, lorsque les acteurs sont tentés de rationaliser leurs réponses, par souci de précision ou pour *garder la face* (Goffman, 1973).

Au croisement entre une approche inductive et une démarche hypothético-déductive, la technique dite des scénarios nous paraît alors appropriée pour dégager des modes de raisonnement des adhérents de Slow Food. Elle introduit des biais cognitifs qui obligent l'individu à mettre en œuvre des stratégies pour restituer un équilibre cognitif et donc de reformuler le réel. Cette méthode consiste à exposer des récits caricaturaux, susceptibles de susciter l'étonnement, voire la réfutation des personnes participant à l'enquête.

La rédaction des scénarios s'est inspirée des résultats d'observation participante préalable et d'entretiens compréhensifs avec les responsables des Conviviums. Le discours institutionnel est détourné au niveau des scénarios pour appeler à une réaction propre aux acteurs interrogés. Dans une logique deductive, les scénarios doivent être perçus comme reflétant de très loin la réalité. Parallèlement, suivant une logique deductive, des éléments provenant des déclarations des dirigeants des Conviviums sont insérés.

Classez par ordre de vraisemblance les scénarios ci-dessous.

Quelles sont les motivations ou les affirmations qui vous paraissent les plus proches de la réalité ? Argumentez, critiquez ces scénarios en vous appuyant sur votre propre implication dans le mouvement.

Scénario 1 : A travers mon engagement à Slow Food, je suis un militant pour les valeurs de la bonne nourriture. Je pense que la nourriture est un aspect important de notre vie, un peu trop oublié par certains. Les MC Do ont énormément standardisé nos modes de vie et il faut en prendre conscience pour changer nos comportements.

Scénario 2 : Ce que j'apprécie le plus c'est la manière conviviale de faire les choses. J'ai adhéré Slow Food car il permet des rencontres avec des gens différents. On peut se retrouver ensemble, échanger, partager des points de vue, des repas, créer des liens. Moi j'aime être entouré, et Slow Food est un bon moyen pour se faire des amis et sortir. Et puis ça occupe mon temps d'une manière utile : j'ai l'impression de pouvoir aider les autres.

Scénario 3 : C'est un ami qui m'a parlé de Slow Food et cela lui paraissait important que j'adhère pour le soutenir dans son engagement et montrer que des gens s'impliquent dans son convivium. Je ne participe pas beaucoup aux actions du convivium par faute de temps, mais je fais confiance à mon ami. Il sait ce qu'il fait et puis moi, dès qu'il s'agit de participer à la défense d'une cause collective, je suis partant. Je parle de Slow Food dès que j'en ai l'occasion, mais bon, je ne m'y connais pas autant que mon ami.

Scénario 4 : J'aime bien manger et cuisiner des petits plats. Avec Slow Food j'ai souvent l'occasion de faire des découvertes. Parfois on fait des dégustations de petits produits, ou des sorties conviviales. Cela me plaît de rencontrer les producteurs, de les entendre parler de leur produit. Et puis je peux y amener mes enfants, leur faire manger des bons produits de terroir. Slow Food donne l'occasion à toutes ces découvertes.

Encadré 1 : Scénarios proposés

Les scénarios préfigurent quatre situations correspondant à des profils qui se sont révélés sur le terrain lors de l'observation participante : *le militant*, qui s'engage pour défendre l'idéal du mouvement ; *le convivial*, qui apprécie l'esprit de groupe ; *l'ami*, qui adhère avec la complicité d'un membre ; *l'hédoniste sensible*, qui apprécie la découverte des produits mais qui prend soin de la transmission vers les plus jeunes. Chacun de ces scénarios contient, à son tour, des éléments artificiellement insérés qui déforment les quatre figures et pourraient susciter la surprise des personnes interrogées.

Sur un total de 95 répondants (soit une moyenne de 32% pour les trois Conviviums), nous avons réuni un échantillon de 53 adhérents (34 hommes et 19 femmes) pour Slow Food Roussillon (soit 27% sur le nombre total d'adhésions) ; 22 membres (12 hommes et 10 femmes) pour le Convivium Gap Coolporteur (44%) ; tandis que le Convivium de Dijon est représenté par 20 personnes, soit 38 % de sa taille (8 hommes et 12 femmes). Nous considérons ces réponses comme une base solide pour un traitement qualitatif d'un matériel qui semble contenir suffisamment de redondances au niveau des propos pour distinguer des pistes d'analyse.

2.1. Le bon vivant

Le profil prédominant dans le cas du Convivium Roussillon prend les nuances du bon vivant. Les individus sont animés par le plaisir de la découverte des goûts, du partage, des rencontres avec les producteurs. C'est une forme douce d'engagement, dans l'esprit de la philosophie de Slow Food, qui consiste à prendre le temps de rencontrer l'autre, de découvrir son travail, avec la conscience de l'importance des producteurs, au sein de la chaîne alimentaire. À l'intérieur de cette forme conviviale, préfigurée par le dispositif du Convivium et confirmée par l'enquête de terrain, le partage et la découverte renforcent les engagements et engendrent non seulement la prise de position, mais également des pratiques quotidiennes attentives aux hommes, à la nature et aux rythmes de la vie. Le bon vivant roussillonnais est adepte du "bien manger" au quotidien. Il place la responsabilité, la mesure et la vigilance au centre de sa philosophie de vie, très proche de celle de Slow Food.

2.2. Le militant responsable

L'adhérent du Convivium de Gap est un militant responsable qui a l'ambition de prendre en charge les choix de consommation, de devenir pleinement acteur de son existence, qu'il façonne à travers la mise en pratique de la

philosophie de la lenteur, propre à Slow Food. Formé, en moyenne, de personnes qui ont un statut social actif, le Coolporteur se caractérise par une pluralité en termes d'âge (de 18 à 72 ans) et se différencie, de cette manière, de Slow Food Roussillon, où la plupart des individus sont des retraités. Cette diversité interne des membres confère un potentiel important en termes de dynamisme.

L'engagement collectif est animé par la solidarité et le partage d'un idéal commun. Le lien entre les adhérents maintient non seulement un esprit convivial, mais surtout, il suscite l'adhésion à une philosophie commune, la réflexion, la prise de conscience par rapport aux pratiques alimentaires et l'implication dans une démarche militante active de sensibilisation.

2.3. Le critique sensible

Les propos des adhérents du Convivium Dijon/Côte d'Or sont marqués par les discours normatifs présents dans la documentation disponible sur Slow Food. Certaines confusions témoignent de la jeunesse de cette association dont les membres n'ont pas encore assimilé complètement la philosophie et les concepts du dispositif international. L'absence de cadre et d'une stratégie lisible engendrent la déception des adhérents qui ne retrouvent pas, pour l'instant, une démarche solide, qui suscite un effort collectif.

Le critique sensible, typique dans le cas de ce Convivium, se caractérise par un esprit militant, manifesté plutôt d'une manière individuelle qu'à travers l'action collective. Les adhérents, sensibles à la démarche d'éducation populaire de Slow Food, sont conscients de l'enjeu important de la nourriture pour la sauvegarde de la biodiversité alimentaire et de la nécessité d'une action collective. Néanmoins, le groupement dijonnais révèle un besoin accru de lignes directrices de nature à fédérer les actions individuelles éparses, entreprises indépendamment par les membres aspirant à une réelle dynamique interne.

Conclusion

En dehors des trois exemples étudiés, nous pouvons supposer que d'autres formes d'engagement coexistent au sein de Slow Food à travers le monde, en rapport direct avec la sensibilité des adhérents, la personnalité des responsables et les particularités de chaque région. La force de Slow Food est de fédérer une multitude de personnes à partir d'un même dispositif de communication et d'une philosophie commune.

Au-delà de l'engagement collectif, l'activité militante, qui suppose une forme de mobilisation dite affranchie (Ion, 2006), permet des modalités d'expression individuelles dans l'espace public où chaque membre est en position d'intervenir à travers des gestes quotidiens qui reflètent la transposition de la philosophie du mouvement dans la vie de tous les jours. Cette forme d'engagement prend, au-delà de l'acte militant, la dimension globale d'une forme de vie en accord avec soi et avec la nature. Une forme de vie slow, qui gagne aujourd'hui la sensibilité de l'époque contemporaine à travers les adeptes du mouvement slow. Celui-ci est inspiré par la philosophie de Slow Food et se décline à plusieurs niveaux (économique, politique, social, culturel, dans la vie professionnelle et personnelle), tout en offrant une projection plus large à la réflexion autour des formes d'engagement, au-delà de Slow Food.

Références bibliographiques

- Boutaud, J.-J., Bratu, D.** (2009), « Slow Food : isotopie et imaginaire de la lenteur », Beltran-Vidal, D. (dir.), *Les Mots de la santé (2). Affaire(s) de goût(s)*, Lyon, Travaux du CRTT, 256 pages.
- Bratu, D.** (2009), La communication de Slow Food. Un modèle stratégique pour défendre le goût, Thèse de Doctorat en Sciences de l'Information et de la Communication, sous la dir. de Jean-Jacques Boutaud, Dijon, Univ. de Bourgogne.
- Fontanille, J.** (2000), *Sémiose du discours*, Limoges, PULIM, 291 pages.
- Fontanille, J.** (2007), « Textes, objets, situations et formes de vie. Les niveaux de pertinence sémiotique au plan de l'expression dans une sémiotique des cultures », Aldama, J. A., Bertrand, D., Constantini, M. (dir.) *Transversalité du sens*, Paris, PUV, 252 pages.
- Goffman, E.** (1973), *La mise en scène de la vie quotidienne 2*, Paris, Éditions de Minuit, 376 pages.
- Ion, J.** (2006), « Engagements, espace public et sphère politique en France. Essai d'analyse diachronique », *Questions de communication*, 3 : 119-132.
- Jullien, F.** (1996), *Traité de l'efficacité*, Paris, Grasset et Fasquelle, 240 pages.

Meyer, V., Walter, J. (2002), « Scénarios et expérimentation : L'internet dans le téléviseur », *Questions de communication*, n° 2 : 153-172.

Meyer, V., Walter, J. (2003), « Méthode des scénarios et communication des organisations », *Questions de communications*, 4 : 381-393.

La culture est-elle "le business des villes"? Pôles de Coopération Culturels et politique urbaine.

Edwin JUNO-DELGADO ^a

^a Professeur au Groupe ESC Dijon Bourgogne

Résumé

Grâce à des projets urbains innovants, un grand nombre des villes européennes ont mis en place des plans de développement pour transformer les centres villes et les quartiers défavorisés en centres dynamiques de la vie urbaine. La plupart de ces projets intègrent l'amélioration de l'infrastructure publique et l'accès aux services publics mais aussi l'ouverture des nouveaux espaces de récréation, du sport et de culture. Parmi ces stratégies novatrices, l'une d'entre elles vise la promotion et le développement des "Pôles de coopération culturels" dont l'objectif est de dynamiser la relation "Culture- développement économique et inclusion sociale "

Afin de développer une compréhension de cette dynamique complexe, il est nécessaire d'étudier de près l'interaction changeante entre culture et ville. Ceci implique une étude des théories existantes concernant le rôle de culture dans le développement urbain à partir d'une perspective comparative détaillée sur des projets urbains de politique culturelle.

Ce papier est une première approche de la problématique "Culture et développement urbain", à partir du cas de "Pôles de coopération culturels", recherche que nous avons commencée cette année. La première étape de cette recherche est de dresser un cadre théorique de travail et la définition des notions clefs.

Notre travail est organisé en trois parties, tout d'abord la motivation et la justification de la recherche sur la "Culture et développement urbain", ensuite le cadre théorique de départ avec les définitions clefs et finalement une revue de littérature de la notion de Pôle de coopération culturelle.

Introduction

Le XXI^e siècle a ouvert ses yeux à une nouvelle réalité urbaine. Au cours des trois dernières décennies, par exemple, des changements dans la vie familiale ont brouillé la fracture urbaine-suburbaine dans la structure du ménage. En 1970, les banlieues avaient le monopole sur la présence des familles mariées avec enfants; en 2000, cette division urbaine-suburbaine claire avait disparu.

Face à la crise du modèle urbain traditionnel, aujourd'hui les autorités locales cherchent des nouvelles stratégies pour renouveler l'image et la compétitivité des villes, mais aussi pour donner un nouvel élan à l'économie locale.

Nous sommes dans une nouvelle phase du développement de l'humanité dite la "Troisième vague" ou la "Vague du savoir" (Toffler, 1980). Dans cette nouvelle ère, la connaissance, l'information, la culture et la créativité sont devenues les nouvelles matières premières de l'économie moderne (économie du savoir) et la forme de capital la plus recherchée (capital-savoir). Cette évolution touche aussi le développement culturel et urbain. Les villes partout dans le monde sont en changement permanent. Des nouvelles stratégies urbaines dont l'objectif est l'amélioration des conditions de vie et la dynamisation de l'économie locale ont été mises en place partout en Europe ces derniers temps (Commission Européenne, 2011). Grâce à des projets urbains innovants, un grand nombre des villes européennes ont mis en place des plans de développement pour transformer les centres villes et les quartiers défavorisés en centres dynamiques de la vie urbaine. La plupart de ces projets intègrent l'amélioration de l'infrastructure publique et l'accès aux services publics mais aussi l'ouverture des nouveaux espaces de récréation, du sport et de culture. Parmi ces stratégies innovatrices, l'une d'entre elles vise la promotion et le développement des "Pôles de coopération culturels" dont l'objectif est de dynamiser la relation "Culture-développement économique et inclusion sociale "

Afin de développer une compréhension de cette dynamique complexe, il est nécessaire d'étudier de près l'interaction changeante entre culture et ville. Ceci implique une étude des théories existantes concernant le rôle de culture dans le développement urbain à partir d'une perspective comparative détaillée sur des projets urbains de politique culturelle.

Ce papier est la première approche à la problématique "Culture et développement urbain", à partir du cas de "Pôles de coopération culturels", recherche que nous avons commencée cette année. La première étape de cette recherche est de dresser un cadre théorique de travail et la définition des notions clefs.

Notre travail est organisé en trois parties, tout d'abord la motivation et la justification de la recherche sur la "Culture et développement urbain", ensuite le cadre théorique de départ avec les définitions clefs et finalement la révision de littérature concernant les Pôles de coopération culturels.

1. Motivation et justification

L'intérêt de la recherche dans le secteur culturel ne se trouve pas uniquement dans le fait qu'elle concerne une diversité des acteurs, des problématiques et des solutions. Mais aussi que nombre de ces problématiques dites "culturelles" sont en réalité des problématiques de notre société, de notre temps et de notre économie.

L'approche doit, de ce fait, être toujours multidisciplinaire. Cette perspective multidisciplinaire ouvre un champ d'analyse vaste et complexe, au même temps elle permet une réelle connexion entre théorie et pratique dans le secteur culturel.

Cette recherche exploratrice s'inscrit dans une logique d'éclairage de la façon dont les projets culturels ponctuels sont une partie intégrante du renouvellement urbain et dans quelle mesure ces projets enfin de comptes contribuent au changement économique et sociale une ville. Qu'est-ce que ces projets culturels signifient réellement en termes de la vie de ces gens qui vivent dans cette ville?

Finalement, dans le cadre de notre spécialisation en management culturel cette recherche sert à illustrer avec un cas d'étude utile pour l'enseignement sur les politiques culturelles, projets culturels et le rôle de la culture dans la société.

Notre travail privilège une approche de terrain qui nous permettra de rencontrer un grand nombre d'acteurs impliqués dans ce champ, encore mal défini.

Nous envisageons de mettre en place une enquête détaillée de cinq structures culturelles qui sont sous des formes de "Pôles culturels".

2. Cadre théorique

Les rapports entre le développement d'industries culturelles et la croissance de villes ont été notés par plusieurs auteurs pendant la première décennie du XXI^e siècle, mais les explications touchant à la nature de la liaison ont jusqu'à présent prouvé pour être insuffisantes.

Deux champs de la connaissance ont été d'une importance particulière pour la montée en puissance du rôle de la culture dans la planification urbaine des sociétés post-industrielles: l'un concerne la compréhension du potentiel de la culture en tant que moteur économique dans la régénération urbaine, tandis que l'autre se concentre sur l'émergence du concept de la «classe créative».

En 1998, la sociologue Sharon Zukin avait signalé que les villes ne devraient plus être regardées comme des espaces de production, mais d'avantage comme des espaces de consommation. Étant habituellement considérés comme des lieux de satisfaction des besoins "primaires" et "de sécurité", les villes sont d'avantage des espaces de "consommation urbaine", une consommation étroitement liée aux loisirs, à la culture et au tourisme (Zukin, 1995)

En 2004, Richard Florida, chercheur de l'Université Columbia soulignait l'importance de la présence des professionnels hautement qualifiés, des scientifiques, des informaticiens, des designers et des artistes comme un élément crucial pour le développement urbain. Car la présence de ces gens créatifs, considérés comme une nouvelle catégorie sociale - "classe créative" - est, selon Florida, le moteur de la compétitivité des villes et de la vitalité de la croissance urbaine.

Florida signale que pour attirer et retenir cette classe créative, il ne suffit pas que la ville propose des emplois stables et bien rémunérés, mais aussi il faut créer un environnement culturel riche et varié et des loisirs diverses. Tout en promouvant la création musicale, l'ouverture de restaurants et des cafés branchés, des boutiques inattendues et éclectiques, des lieux et des loisirs uniques, les villes doivent répondre aux besoins culturels et désirs d'épanouissement de ce sous-ensemble de la population active (Florida, 2004)

En 2005, le rapport "The State of the urban cities 2005 : Globalization and urban cultures" publié par the UN Habitat, soulignait le lien direct entre offre culturelle et prospérité urbaine. Ce document, fruit d'un travail de recherche préalable mené par des chercheurs en politique urbaine et géographie économique intéressés de près à la relation entre les activités culturelles et les projets et les politiques urbaines, souligne l'importance de la culture comme une possibilité de développement d'une ville. Plus tard, pendant la première décennie du XXIe siècle, les rapports entre le développement urbain et les projets culturels (ou l'offre culturelle existante) ont été observés par plusieurs auteurs (Miles & Paddison, 2005; Kosianski, 2004).

Des recherches plus récentes reflètent non seulement la montée en puissance de la sphère culturelle dans l'économie urbaine contemporaine, mais aussi une stratégie de redéfinition du mot pour inclure des nouvelles utilisations du mot "culture" qui permettent d'atteindre des objectifs sociaux, économiques et politiques (Donegan, 2008). De ce point de vue, la culture est un moyen de répandre les bienfaits de la prospérité pour tous les habitants d'une ville, à travers sa capacité à engendrer capital social et humain, d'améliorer les compétences de vie et de transformer les capacités organisationnelles pour gérer et répondre au changement (Comedia, 2003). Les tendances actuelles dans de nombreuses parties du monde montrent que la culture jouera un rôle de plus en plus important dans l'avenir des villes (UN Habitat, 2005).

En 2010, le Forum d'Avignon publie son étude "Quelles stratégies pour l'emploi et le développement des territoires ?" dans lequel sont signalés les liens entre le développement économique et social, et l'intensité culturelle. Les pistes présentées dans cette étude ont pour objectif d'alimenter la réflexion en s'attachant plus particulièrement aux emplois et à la formation dans le secteur culturel.

Toutes ces études et documents ont servi et servent encore, pour justifier l'inclusion plus systématiquement, de la culture dans les stratégies de développement urbain afin de bénéficier de son potentiel de développement économique et social.

Partout dans le monde des villes se sont mis dans une "course" pour concevoir des nouveaux plans urbains autour de la "culture". La création des "clusters; friches, grappes, pôles...culturels" s'est métamorphosée en quelque chose d'une frénésie de développement culturelle urbain. L'amélioration de la performance économique des villes en déclin industriel est l'une des principales causes, mais il n'est pas la seule, d'autres politiques urbaines cherchent à travers cette stratégie, la consolidation de l'identité culturelle, et même la promotion l'image des villes sur le marché national et international.

Néanmoins, il faut se garder de tomber dans l'idéalisme philosophique et/ou le volontarisme politique lors de l'analyse de l'impact "culturel" sur le développement économique d'une ville et décerner ainsi ses avantages et inconvénients (Scott, 2004) car les explications touchant à la nature de la cette relation "culture – développement urbain" restent insuffisantes

Comprendons-nous vraiment la nature complexe de l'impact de l'investissement culturel dans nos villes? Dans quelle mesure peut-on démontrer les liens présumés entre la culture, l'attractivité d'un territoire et son développement économique et social ?

À quelles conditions une ville a-t-elle intérêt à miser sur la culture pour assurer son développement dans la compétition régionale, nationale et mondiale ?

Quelles sont les stratégies gagnantes à mettre en œuvre, selon que le territoire dispose d'un patrimoine, de compétences, d'un bassin d'emplois culturels ?

À partir de ces questions, nous nous intéressons particulièrement à l'étude des "Pôles de coopération culturels", comme une partie de la "politique culturelle urbaine" devenue aujourd'hui un pilier essentiel de la stratégie de développement des sociétés post-industrielles.

3. Pôles de coopération culturels : une définition

Grappes d'entreprises, clusters musicaux, pôles de coopération culturelle, etc., quelques dispositifs de ce type sont à l'œuvre partout en France.

Si l'on veut établir une brève analyse historique pour comprendre l'émergence des Pôles de Coopération culturels, il est important de distinguer trois périodes charnières. La première se situe à la fin du dix-huitième siècle avec les industries de transformation de coton. La volonté d'alors est de créer une synergie entre les intérêts personnels et les intérêts professionnels. La seconde étape a lieu en Italie et est mise à jour par l'économiste Becatini. L'économie italienne se compose d'un tissu de districts spécialisés, créant une plus grande synergie industrielle au sein de chaque région. La dernière étape est celle des clusters. Étudiée par Porter, cette structure est à la base de la puissance américaine sur les NTIC et le meilleur exemple de cela est la Silicon-Valley sur la côte

Ouest des Etats-Unis. Scott (2000) énonce que les industries culturelles fonctionnent en s'agglomérant et forment des «grappes» dans la ville.

3.1 Les "Clusters culturels".

Mis en évidence pour la première fois en 1890, par Alfred Marshall qui parlait des bénéfices de la concentration d'activités économiques au sein des "districts industriels", notion reprise par Becattini en 1979 d'abord, et ensuite par Enright (1996) qui renoue avec une certaine reconnaissance du territoire. Kuah (2002), souligne le renforcement de la performance et de la rentabilité des entreprises qui font partie d'un cluster. Cooke (2003) met l'accent sur l'écosystème dans lequel s'insère le cluster. Forest et Hamdouch (2009) soulignent la réalité plurielle qui se cache derrière la définition de "cluster". C'est Porter qui à la suite, va donner l'impulsion à la notion de "clusters" en 1989 et en 1990.

Une des découvertes les plus intéressantes de l'étude de Porter est la tendance pour les industries à succès, dans chaque pays, à être groupé autour des groupements d'industries liées par leur activité et qui se supportent l'unes aux autres à des niveaux différents. Cette forme de collaboration – on peut parler même d'un esprit coopératif- a produit des entreprises plus compétitives lesquelles à leur tour, sont à l'origine des secteurs industries plus performants, tels que le textile et le secteur d'habillement en Allemagne, l'industrie des semi-conducteurs aux Etats-Unis, qui se trouve à l'origine du succès américain dans le secteur des ordinateurs et d'autres produits technologiques. On pourrait conclure de toute cette étude que les entreprises proches géographiquement seraient plus compétitives, car comme le souligne Marshall (1903), la concentration géographique sectorielle attire et développe des compétences particulières au sein des entreprises; l'agglomération d'entreprises tend à créer un marché sur lequel les exigences des clients et la quantité de produits demandés sont plus fortes; et la proximité géographique facilite les transferts formels et informels de connaissances, d'informations et de savoir-faire.

Pendant le 10-15 derniers années, la création ou le développement des clusters culturels est de plus en plus important en France.

3.2 Les "Pôles de coopération culturels".

De plus en plus d'auteurs soulignent l'importance de la création des pôles de coopération culturels au sein de zones urbaines et des quartiers périphériques comme une stratégie de construction des bases d'une économie postindustrielle (Ambrosino, 2007). Cependant, qu'apparaît au premier coup d'œil comme un modèle commun, souvent accompagné par des positions politiques et sociales concernant le nouveau rôle de culture et la créativité dans la revitalisation physique et économique des villes, se déroule plus en détail comme un mélange ambivalent et déchiré par les conflits d'intérêts culturels, économiques, sociaux et spatiaux et des sentiments.

Aujourd'hui, émergent en France des Pôles de Coopération Culturels composés en grande majorité par des associations et des très petites entreprises (Henry, 2011). Ces dernières sont davantage dans une économie de projet qu'une économie de structure. Elles sont très nombreuses dans le secteur culturel, amènent de la flexibilité (qui fait leur force), un décloisonnement des activités (production, conception...) et on remarque un engagement fort des équipes.

Mais celles-ci font face à une forte dépendance vis-à-vis des fonds publics et à un manque de trésorerie pour développer de nouveaux projets ainsi qu'une nouvelle approche en terme de management et marketing (contrats précaires, effets de ciseau, difficultés à se projeter à long terme).

En réalité il n'existe pas une définition de "Pôle de coopération Culturel". Pour y arriver, il faut relier la définition générale de "Pôles de Compétitivité" au secteur culturel. La définition officielle du "Pôle de compétitivité" en France, est conçue comme un assemblage sur un territoire bien identifié et une thématique donnée, des entreprises petites et grandes, des laboratoires de recherche et des établissements de formation (www.competitivite.gouv.fr). De ce point de vue, un Pôle de Coopération Culturel donne l'accès de tous à une offre culturelle diversifiée. Ses objectifs sont l'animation d'un réseau d'acteurs culturels locaux sur un territoire donné et le développement d'une politique culturelle locale.

Que ce soit autour du patrimoine, de la lecture, du spectacle vivant, des arts plastiques le pôle intervient pour soutenir les initiatives locales. Il favorise l'itinérance des projets et la rencontre entre acteurs de terrains tout au long de l'année.

Le Pôle de développement culturel est organisé autour d'une équipe de coordination et d'un comité de pilotage.

Conclusion préliminaire

Notre papier est une étude préliminaire sur la problématique de la culture et la revitalisation urbaine. La «nouvelle réalité urbaine» -alimentée par de nouveaux modes d'habitation, l'émergence de jeunes adultes, de l'immigration, l'élargissement des inégalités économiques et sociales- est un procès qui est en train de restructurer nos villes en augmentant la diversité sociale, et en changeant le rapport avec la culture. Cette évolution suppose l'existence de ressources identifiées, rapidement mobilisables et mutualisables.

Nous devons éviter une conclusion simpliste sur les impacts de l'économie sur les arts. Les gens qui vivent dans nos villes, les banlieues, et la campagne sont à la fois consommateurs, travailleurs, résidents, les citoyens, et les participants. Les villes européennes ont le potentiel pour régénérer les quartiers urbains grâce à des stratégies fondées sur la culture qui combinent la création de richesse et de justice sociale, mais seulement en digérant les leçons de l'expérience passée. Le rôle de la culture dans la promotion de la capacité économique et l'engagement social sont au cœur du potentiel de la création de Pôles de coopération culturels. Séparer l'économique et les impacts sociaux des arts rend chacun plus difficile à comprendre.

Dans le cas des Pôles de coopération culturels, on peut se demander Quels sont les enjeux économiques? Quelles logiques politiques sont à l'œuvre? Y a-t-il d'autres formes pertinentes?

Références bibliographiques

- Becattini, G.** (ed.) (1979) *Mercato e forze locali. Il distretto industriale*, Il Mulino, Bologna.
- Comedia** (2003), "Releasing the cultural potential of our core cities: culture and the core cities", *on line*: [http://www.corecities.com/coreDEV/comedia/com_cult.html].
- Cooke, P., Huggins, R.** (2003), "High-technology clustering in Cambridge (UK)", in A. Amin, S. Goglio And F. Sforzi (eds.), *The institutions of local development*.
- Donegan, M., Drucker, J., Goldstein, H. A., Lowe, H., Malizia, E. E.** (2008) "Which Indicators Explain Metropolitan Economic Performance Best? Traditional or Creative Class", *Journal of the American Planning Association*. Spring2008, Vol. FLORIDA, R. Cities and the Creative Class, Routledge.
- Enright, M.** (1996) Regional Clusters and Economic Development: A Research Agenda, in Staber, U., Schaefer, N. and Sharma, B: "A regional cluster is an industrial cluster in which member firms are in close proximity to each other", p.191.
- European commission** (2011), Les villes de demain. Defis, visions et perspectives, rapport 2011.
- Forest, J.** (2010), La production de connaissances à l'ère des pôles de compétitivité, *Innovations* 2010/2, n° 32
- Forest, J., Hamdouch, A.** (2009), "Les clusters à l'ère de la mondialisation: fondements et perspectives de recherche", in *Revue d'économie industrielle*, n° 128, p. 9-20.
- Jørgensen, K. M.** (2004), Creating value-based collaboration: life forms and power in a change project, M@n@gement, Vol. 7, No. 3, p85-107, Special Issue: Practicing Collaboration.
- Kuah, A.**, (2002) "Cluster Theory and Practice: Advantages for the Small Business Locating in a Vibrant Cluster", *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*: Volume Four, Issue 3, p. 206 – 228.
- Kosianski, J-M.** (2004) "Les pôles métiers d'art : des démarches empiriques de développement local relevant des réseaux de solidarité territoriale à finalité productive?", *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, 2004/3 – juillet, p. 391-414
- Porter, M.** (1998) "Clusters and the New Economics of Competition", *Harvard Business Review*, November-December, p. 78.
- Lauren, A.** (2011) "Alternative Initiatives, Cultural Intermediaries and Urban Regeneration: the Case of La Friche (Marseille)", Centre for Urban and Regional Studies, University of Birmingham, European Planning Studies Vol. 19, No. 5, May.
- Le Blanc, A.** (2010) "Cultural Districts, A New Strategy for Regional Development? The South-East Cultural District in Sicily", *Regional Studies*. Aug2010, Vol. 44 Issue 7, p905-917.
- Marshall, A.** (1890) *Principles of Economics*, London: Macmillan and Co., Ltd., 8th edition, London, 1920.

- Miles, S., Paddison, R.** (2005) "Introduction: The Rise and Rise of Culture-led Urban Regeneration", *Urban Studies*, Vol. 42, Nos 5/6, p. 833–839, May.
- Mommaas, H.** (2004) " Cultural Clusters and the Post-industrial City: Towards the Remapping of Urban Cultural Policy", *Urban Studies* (Routledge), Vol. 41 Issue 3, p.507-532, March.
- Morin, V.** (1969) "La culture majuscule: André Malraux", In: *Communications*, 14, pp. 70-83
- Scott, A., Leriche, F.** (2005) *Les ressorts géographiques de l'économie culturelle: du local au mondial*, Belin, L'Espace géographique, 2005/3 - tome 34, p. 207 à 222
- Scott, A.** (2004) "A perspective of economic geography", *Journal of Economic Geography*, Vol. 4 Issue 5, p479-499, Nov.
- Zukin, S.** (1995) *The Cultures of Cities*, Blackwell.

Growing and surviving in times of turmoil: Observations from the case of the Pardès rimonim Theatre Company⁵

Christine SINAPI et Edwin JUNO-DELGADO

Professeurs au Groupe ESC Dijon Bourgogne

Abstract:

The cultural sector in France has historically been heavily supported by (and dependent upon) public funding. Yet, the economic crisis has pushed the French government into considering cuts in public finance for culture. Sustainability of the performing arts is thus in question.

This paper focuses on financial sustainability criteria and solutions for theatre companies. An exploratory case study method is developed. This case analysis consists in a combined legal and financial diagnosis, in the context of a French theatre company : Pardès rimonim, experiencing rapid growth at the start of the European economic crisis (2008-2009). Three main risks can be identified towards financial sustainability: working capital financing (especially when public funding represents a significant part of the revenue); coverage of fixed costs (vs. artistic costs); and access to managerial skills (especially legal, administration, accounting, communication). Consequently, several financial recommendations should be considered: firstly, profit targeting which is to be calculated according to growth rate and balance sheet structure and then retained as reserves; secondly, shared managerial costs which may be in the form of co-operation amongst companies. These exploratory findings call for further research regarding artistic co-operatives. They also suggest policy recommendations regarding taxation incentives of theatre companies in France. This research constitutes an interesting basis for both practitioners and pedagogy.

Key words:

Performing arts, sustainable growth rate, theatre, economic crisis, financial diagnosis.

⁵ A preliminary version of this paper was presented at the 3rd ENCATC Research Session held in London, United Kingdom on the 12th of September, 2012.

"Artists depend on the world they live in and the spirit of the age." (Keynes, 1982, p. 368)

Introduction⁶

Theatre is an artistic and social activity which contains an economic dimension and a specific legal framework. One of the main characteristics of the theatre is that it acts in a context marked by strong uncertainty. This uncertainty is not only due to the current economic crisis situation but also to the complex legal and statutory framework, to the economic model of the sector, to the decrease in audience numbers in the last decades, etc. In spite of significant growth since the 1970s, the theatre continues to be the least popular cultural activity in France. We may thus wonder why producers or artists would commit themselves to such an insecure activity. Theatre, as arts and culture in general, remains however of primary importance, even in economic terms. Culture and the performing arts contribute to the economic development of a region, directly and indirectly (Nicolas, 2010), and to a country's economic and social development. They are employers, producers, consumers and partners in the marketing and promotion of their cities and regions. Spending on cultural organizations and all kind of cultural activities provides rewarding employment for more than just artists, curators, and musicians. It also directly supports builders, plumbers, accountants, printers, and an array of occupations spanning many industries. Theatre is thus of primary importance both at the cultural and at the economic level. It is yet at risk in the face of the current economic crisis. Understanding the factors of this fragility as well as identifying the possible solutions to promote the survival and development of these activities is thus a major challenge for professionals, policy makers and academics. This paper aims at contributing to this large debate.

The impact of the crisis on cultural activities has been largely discussed (Inkey 2010, Madden, 2009, Bonet and Donato, 2011), as have been the financial fragility factors of the cultural sectors of which performing arts (Greffé and Simonnet, 2008, Greffe and Simonnet, 2010). While main observers judge that the economic crisis, by pushing forth the intrinsic fragility of performing arts, may lead it to the verge of its financial sustainability, it is also argued that such a crisis could be an opportunity for a structural change of the cultural sector and for the exploration of improvements of management models in the cultural sector (Bonet and Donato, 2011). Growing and surviving in such times of turmoil constitutes a critical situation regarding this prospect, from which observations and lessons could be derived. We focus our research on the analysis of such an exemplified situation, through the case study of a French theatre company experiencing rapid growth in the 2007-2012 times.

Our research question is the following: how to ensure financial sustainability while experiencing rapid growth, in the context of strengthening financial conditions? The question of sustainable growth has for long been addressed in standard corporate finance (Higgins, 1977, Ashta, 2008), but has little been applied to performing arts. These approaches show that rapid growth is the source of increased financial fragility, which calls for additional financing to avoid default. Tightening financial conditions is thus an aggravating source of default risk. By applying these standard financial tools to a theatre company, we discuss their relevancy and applicability to performing arts and derive useful recommendations for both practitioners (theatres companies' administrators) and pedagogy (cultural management education programs). The research is based on a case study method, prescribed by both the exploratory character of the question, its form ("how" and its embedding in contemporary events (Yin, 1994).

The remainder of this contribution is organized as follows. A literature review dedicated to the impact of the crisis on theatre companies is presented in the first section. Section two deals with the research method and the presentation of the case study. The derived results are discussed in section three. Finally, concluding remarks are provided in section four.

Section 1 - Literature review: Impact of the crisis on theatre companies

1.1 Overview of the crisis and its effect

Primarily associated with the credit crunch that culminated on 14 September 2008, when the Lehman Brothers Corporation collapsed, the current "global economic crisis" produced double digit falls in the GDP of most European countries. The mechanisms of this financial and economic crisis are well documented. The

⁶ We thank particularly the Compagnie Pardès rimonim and its artistic Director, co-Director and administrator for their time and contributions to this research; to know more about them: <http://p.rimonim.free.fr/>.

succession of financial crisis since the 1970's, qualified successively of "first", "second", and "third generation" crises, has led some observers to question whether the 2008 episode was the sign of the development of a new form of crisis or repeating the well-known effects of financial instability process (Whalen, 2007, Dimsky, 2010, Sinapi, 2010b). The crisis is obviously specific in its scale and context, although it is, in its scenario, its mechanisms and its impact, comparable to the Great Depression of the 30's (Desmedt et al., 2010). According to the best well-known economic forecasts (the OECD, IMF and World Bank forecasts), many of the world's economies are entering most severe recessions. The specificity of the contemporary financial context lays in several key characteristics: financial globalization, international financial integration, development of complexity among financial instruments (securitization, from CDO's to REMIC's) and opacity of a series of agents and products (hedge funds, shadow banking, OTC trading). They have contributed to the spillover of the crisis around the world, affecting all financial markets at an ever witnessed scale and speed. Yet, the mechanisms themselves of the crisis are following the predictions of economic models which are in no way new, where the banking crisis and financial market crisis are auto-cumulative, and trigger the economic crisis. More pessimistic models predict that without adequate intervention, next steps involve public debt crisis, sovereign crisis, currency crisis, and eventually political troubles⁷. The European countries have so far experienced these 4th first steps, while monetary and political crises have so far fortunately been avoided. The current phase of public debt and public deficit crisis leads European countries governments to reduce their spending. The arts and culture sector is not escaping this situation.

1.2 Crises impacts on arts & culture

Budget cuts firstly concern the public sector but it also affects significantly the public financing for culture. In some cases, in front of imminent deficits, states have been particularly brutal, sometimes all but zeroing-out support for arts and cultural activities. As an example, in the UK the Department for Culture Media & Sport announced last year that funding for the Arts Council of England would drop by 29.6% over four years (2012-2016), going down from £452m to £350m. But it also said that front line funding could only go down by 15% and the arts council would have to reduce its administration costs by 50% over the four years. The severity of impact of public cuts on culture is different across countries, cultural actors, organizations, and individuals (Madden, 2009). In France, the arts and cultural sector is heavily supported by public funding, and this support is regularly re-affirmed by the succeeding socialist as well as conservative majorities. Yet, the French Ministries have recently reduced its direct public support to the arts and culture. In 2013, the global budget of the Ministry of Culture is 7,4 billion € (- 2% ahead of 2012). The Culture mission (includes Cultural heritage, Artistic and Cultural Creation and Artistic and Cultural Education) which is a part of National Budget, is down about 4.3%, (€ 2.43 billion in 2013, against € 2.54 billion in the 2012). They are expected to fall in 2014 (€ 2.38 billion) and 2015 (€ 2.35 billion), according to the 2013-15 triennial project budget. Besides, local public funding to the arts (region, departments, municipalities) have reduced since the beginning of the economic crisis, while different non-direct fund cuts have taken place (eg : revisions of taxes and fiscal exemptions), although more difficult to estimate because of the diversity of the fields.

The question "how does the crisis affect culture" is usually read as "how much money does the sector lose due to the crisis?" (Inkei, 2010) and how the budgetary downturn makes the artists and arts organizations activities more and more precarious? Public cuts have direct impact in companies available funds, but they also have indirect effects: the cutting of budgets of arts organizations may lead to diminished incentives towards arts participation and also result into a reduced attendance at cultural and artistic events (Tajtakova et all., 2012); the regulatory system and public policy are in addition questioned, while part of the opinion is debating the value of the public funds dedicated to the cultural sector. In most European countries, "culture is struggling to keep its position in the welfare state" ((Bonet and Donato, 2011)). The economic crisis eventually has a traditional "income effect": the decrease in households' revenues has caused a reduction in cultural consumption (EUROSTAT, 2011). Private funds to culture (such as donations or sponsorship), although marginal, are also expected to decrease in times of crisis (Bertacchini et al., 2011).

As a result, a decrease in cultural productions is observed; more and more artist troops begin to foresee other ways of guaranteeing the sustainability for their activities, to safeguard (their) employment and to ensure a diversified cultural output. The independent sector organizations try to survive by reducing costs, sometimes replacing full time jobs by precarious freelancers or (forced) benevolent (ie : unpaid) work, and even dismissing current employees ((Lloyd, 2010)). Some of the answers adopted to face these cuts also rely on "marketing strategies" consisting in programming more well-known artists or popular and traditional cultural activities, in

⁷ Minsky's Financial Instability Hypothesis and debt deflation models lead in particular to such pessimistic predictions (Minsky, 1986; Sinapi, 2010).

order to increase the box office success (Colbert, 2001). Performing arts organizations are slowly adapting a consumer orientation as defined by Garber et al (2000) as "placing audience wants and needs foremost in the mission of the arts organization". Although it may have a positive financial impact, such strategy face the fall in private consumption due to the length of the crisis.

1.3 Crisis effects on French theatre companies

Although the financial crisis is producing a funding crisis in the performing arts and cultural sector (Lai, 2010), the impact of private or public funding is highly country-specific (Madden, 2009). In France, the strong involvement of the French central state in the field of culture is questioned by fundamental changes in cultural policy. First of all, the importance given to the concept of "cultural diversity" rather than "cultural exception", as a concept federating the French cultural action, is debated (Heinich, 2008). Then the permanence of inequalities in the cultural practices of the French population (Donnat, 2009) due to geographical, economic and social obstacles impeding participation in cultural life is highlighted. The consequences of digital technologies into the cultural economic models are also affecting the remuneration of creation (Gille, 2009). Finally, the French economic and debt crisis urged to cut public spending, thus less public funding support the arts and culture sector (Benhamou, 2013).

Because they are highly (and historically) dependent upon public funding, theatre companies are particularly exposed to budget cuts. The structure of the activity is besides bearing inherent fragilities, which the crisis, in its direct and indirect effect, whether directly or indirectly, tends to reveal. In France, the context in which theatre shows are created and produced is rather complex. Theatre subsidized by public funds (local authorities as well as the Ministry of Culture and Communication) exists alongside commercial theatre and amateur theatre. It contributes to the education of our young people and is central to the creative industries, with especially strong links to the film and television industries. The theatre performance is not supported by an industry that, through recording and reproduction (disk, photography, etc.) systems could generate incomes, whereby the cost of the show could be amortized at a more favorable rate (Song and Cheung, 2010). This explains the key role of funding, public and private, for its production. On the other hand, the traditional theatre canon is constantly revisited with a fresh eye and new writing continues to thrive, with new plays enjoying full houses. There has been an increase in the amount of participatory work among people of all ages and in the number of people volunteering within theatre organizations, and there is more theatre created for children and young people. The traditional theatre business models are being rethought. Theatres companies are working more collaboratively, increasing their capacity to create and to produce new performances.

The case of France is also edifying by its historical attachment to public funding. "The history of cultural policies in France, from their origins under royal patronage in the 16th century until the present, is marked by: the central role the state has played in promoting and organizing knowledge (Collège de France, the National Library), the arts (Comédie-Française, the Louvre Museum) and culture, and the gradual creation of administrative structures and budgeted funds (creation of the Fine Arts Secretariat in the 19th Century and the establishment of a separate Ministry of Culture in July 1959)" (Delvainquière, 2011) (p. 2).

Historically French theatre is known for its astonishing variety, from classical plays and new texts to experimental theatre. Some exceptional figures such Molière, Corneille, Racine, Voltaire, Chateaubriand, Madame de Staël, Victor Hugo, etc., represented the splendor of the French theatre achievements. Encouraged and supported by the central political power, such as King Louis XIV, then by the principal leaders of revolution (after the revolution fifty theatres were soon open in Paris). During the Napoleon's Empire the theatres came under the direct control of the government. From the romanticism (19th century) to "new theatre" (20th century), the French theatre continued to be supported by public funding.

This public funding continues through the twentieth century. In the second half of the twentieth century (The Cultural Ministry under André Malraux, Jacques Duhamel, Maurice Druon, Alain Peyrefitte, Michel Guy, Françoise Giroud, Michel d'Ornano, Jean-Philippe Lecat) French government support gradually the theatre companies. Under the Jack Lang minister, this support increased considerably. In 2002 there were 1,500 dramatic companies, with 618 assisted by public funding (including 273 "under agreement" benefiting from state triennial funding contracts), about a third of their total budget, producing a thousand shows during the year, nearly 30,000 performances and 2.264.000 spectators. During the last ten years, the number of non-profit theatre companies in France has largely increased while audiences and funding have shrunk. The principle adopted to help the artist in

his company led to a multiplication of the theatre companies' number, while public funds did not increase in the same proportion, which means a decrease in their budgets that were awarded by the Culture Ministry.

Finally, there is a regulatory and commercial pressure on theatre organizations to continue to increase. The factors of fragility of performing arts organizations are thus rooted in the economic structure of the sector as well as in its recent development and, as may be expected, in the effects of the crisis. Yet, while it could be expected that in the context of the economic crisis, theatre companies' revenues would have reduced significantly, the picture is actually more complex.

While both private and public cuts are observed in many countries, the French situation is more subtle. In France, funding by private companies represents a very small share of private funding for theatre. Performing arts companies' revenues are based on two main sources. The first one is revenues from the shows' distribution: entrance tickets (private financing of theatre, ensured mainly by cultural household expenditure, ie: cultural consumption), sales to theatres (mainly public entities), co-productions and cultural action. This constitutes up to 50% of companies' revenues. The second resource is public subsidies from central and local government grants, which constitutes 39% of companies' revenues. Private funding (cultural patronage funding) remains negligible if expressed as a percentage of the company budget (Urrutiaguer and Henry, 2011). At first glance, companies' resources have been stable and have even increased in the first years of the economic crisis.

This however masks several realities showing a less advantageous situation. Firstly, even though public funds have been globally stable, when expressed in real terms, parts of them have actually been decreasing since 2007. Cultural action fees have also reduced in real terms. Unit selling prices per show are decreasing, reducing companies' margins. Secondly, non-monetary (and often non-visible) resources should also be considered. This includes for instance charity work, authors rights' remuneration directly paid to artists and, in the French case, the use of the "régime d'intermittence" - temporary contracts. This system actually covers – and makes possible - a significant portion of (unpaid) work carried out within theatre companies. Although very difficult to assess, it may represent 19% to 26% of the performing arts companies' budgets and at least 75% of work contracts (Urrutiaguer and Henry, 2011). Yet, this necessary intensive recourse to "intermittence" is often done at the limits of the legal rules and puts companies at risk regarding the law. Recent condemnation of companies' artistic directors exemplifies the reality of such a risk. While it used to be done with the apparent complacency of regulators in the past, controls and rule enforcements have been set up in the last five years. The criteria enabling artists to benefit have also been strengthened. As a result, one of the major sources of (non-monetary) resources for theatre companies is actually being reduced and at risk. This system is nonetheless economically crucial to the survival of performing arts companies in the current economic climate of the sector in France.

The development of theatre companies in France adds to this preoccupying picture. In the last few decades, the number of theatre has increased significantly, while the audience and the number of distributors (theatres for example.) have stagnated. Competition amongst companies has thus increased and also the negotiating power of distributors. At the same time distributors have seen their revenues reduced as they are also directly dependent on public funding. As a result, the unit selling prices of shows to distributors have significantly dropped in the last decade. In such a competitive context, presenting new creations is crucial to gain visibility and notoriety. It has resulted in an influx of new productions in the last few years, which has reduced even further the ability of theatre companies to be profitable. Production and artistic research costs are not paid regarding such low numbers of shows per production, and fixed costs are not covered because of reduced margins. This implies a declining profit margin for companies. The associated difficulty of developing artistic research adds to the sustainability question.

Eventually, a series of financial or managerial factors of fragility within the theatre activity adds to the fragility. Financial fragility is linked to inadequate governance in performing arts (Turbide, 2012) and performance (Turbide & Laurin, 2009). Managerial efficiency within the performing arts programming, understood as the technical efficiency of transforming the resources cultural managers have available into a determined cultural output (Serrano, 2006), is insufficient. This has to do with a desire to develop new markets or activities because revenues did not increase at the same rate as the expenses incurred by the new activities.

To face reducing revenues, strong financial structures should prevail to cope with such financial turmoil. Financial sustainability of the performing arts defined as their ability to avoid default, has shown itself, as traditional sectors, to be related to a series of measurable criteria, among which financial factors (such as capitalization) are significant. Performing arts appear as structurally under-capitalized (Greffe & Simonnet, 2010), which makes this desirable outcome rather unlikely.

The above literature review highlights a series of fragility factors of theatre companies in the face of the crisis. The case of France is in this respect particularly critical, by its strong and historical support to cultural funding and the resulting dependency of French theatre companies to them and the recent development of the economic model of the sector in France. During a first stage, the economic crisis has involved a limited reduction in direct and indirect funding to theatre companies, mainly because of the country's contra-cyclical action. Yet, these funds have increased more slowly than fixed costs and inflation. Invisible (non-monetary) resources are decreasing and are at risk - especially temporary contracts. And cuts in public budgets devoted to culture have now started to take place. The financial resilience of theatre companies is thus questioned, public cuts being expected to reveal the inherent fragility of their economic model in the specific French situation inherited from the past.

To this preoccupying picture may be added that the strategies expected from companies face to the crisis would imply that "those projects that focus on avant-garde, innovative or experimental artistic works" should be the more affected by the crisis and have the "greatest difficulties in surviving" (Bonet and Donato, 2011)(p.7). Yet, we observe conversely that strategies focusing on experimental and high risk artistic work may, even in such a context, lead to growth and development. In finance, rapid growth means high default risk, as structural under-capitalization and tightening financial conditions. We thus expect that the in depth observation and analysis of such a case help understanding how to survive and grow in financial turmoil. The next section is devoted to this prospect. We carry out a diagnosis is carried out of the financial fragility factors of the Pardès rimonim theatre company.

Section 2 – Research Method; Case presentation

2.1 Case study research method

Our research focuses on financial sustainability criteria and available operational solutions to theatre companies. The objective is to draw from research into practitioners' commitment, in order to discuss the implications for academics and managers. This operational level calls for the use of a research methodology closely anchored in organizations. The use of the case study method mentioned previously incorporates this dimension. The exploratory nature of the study led us to adopt a qualitative methodology. The case study method we have chosen is prescribed both by the form of the research question ("how?") and its being embedded in contemporary events (Yin, 1994).

The data collection and analysis follows the standards of case study method ((Eisenhardt, 1989). The data collected include a series of interviews with the company's managers: artistic director and co-director, administrator (in charge of accounting and budgeting) and artists attached to the company. These interviews and in situ visits have been conducted at different stages of the development of the company's project, within a time period running from 2007 till 2013. This material is completed by field notes of in situ observations, and company's documentation analysis: financial statements from 2007 to 2012, legal status, and annual artistic reports. Special focus has been placed in the interviews on the development of the strategy, in artistic as well as marketing and financial terms. The qualitative analysis of these data is completed by quantitative data study, as made possible by the case method (Eisenhardt, 1989) : Financial statements have been systematically analyzed with the help of standard financial criteria and tools (balance sheet structure ratios), completed by the sustainable growth rate models (Higgins, 1977, Ashta, 2008).

The case itself has been chosen for its being both representative of the French theatre companies in many of its characteristics and because it is critical to the research question (Yin, 1994). In France, the average budget for a performing arts company is estimated at € 131,000 (Urrutiaguer and Henry, 2011) and only €115,000 for theatres, varying between € 25,000 & € 320,000 (Colin, 2005). 70% to 77% of companies' budgets are below €165,000 (ARCADI, 2007, Urrutiaguer and Henry, 2011)). Almost none are above €320,000. Eventually, a majority of theatre companies are regional companies, which develop through international collaborations. The selected case study of Pardès rimonim reflects these characteristics and may thus be considered as representative of theatre companies in France. Its budget amounts to €121,000 in the period of the analysis in 2009. Strongly anchored in the Lorraine Region, its development is preliminary due to the support and notoriety gained in this local implantation and then to the setup of an international diffusion strategy. The Pardès Rimonim case is also a critical one, in the sense that rapid growth in a context of funding cuts constitutes an extreme situation of concerns about the financial sustainability of growth.

The period of analysis is centered on the year 2009, because it corresponds to a period of growth acceleration for Pardès rimonim and obviously because 2009 coincides with the outbreak of the economic crisis in Europe and France; the analysis also includes the evolution of this situation over recent years. The case is driven by the research question declined in the following sub-questions: is the growth financially sustainable? Are standard financial tools such as sustainable growth models (Higgins, 1977) helpful in the case of the performing arts? Which financial solutions may be suggested? Does the legal status comply with these financial proposals?

The expected results should eventually contribute, at an operational and applied level which is of interest both from an academic point of view and for practitioners, to a better understanding of the financial criteria of default risk in theatre organizations⁸

2.2 Case Presentation

Pardès rimonim was created in 2005 in Metz, as a non-for-profit association following the specific local status of the 1908 Association Law (it formerly existed as a university theatre troupe). It pursues contemporary theatre creations and productions, develops challenging artistic research and is involved in international artistic collaborations. Pardès rimonim benefits from public funding support and gives productions both in France and on European stages. Over their first five years of activity, the number of performances increased at a very high rate, reaching +82% in 2009. This involves increased financial revenues but at the same time growing financial needs, which adds to the need for equities. Consequently this growth is in itself a factor of financial fragility. Pardès rimonim constitutes an exemplified case study in the context of a sector of traditionally undercapitalized activity and also in the economic context of direct and indirect cuts in revenues related to the economic crisis, which started to affect the sector in 2008-09. The company is presented here including its legal structure and the analysis of its financial situation from 2007.

The development of the company goes alongside with a so-called large creation ("grosse création" in French every other year).every two years, in parallel with more modest projects, smaller productions, shows rehearsal and cultural action (in schools, old people's home, deprived areas).

Since 2009, the company has strengthened relations with several regional and national theatres, in order to put into place co-productions, such as the Théâtre de la Manufacture (Centre Dramatique National), the CCAM (Scène Nationale de Vandoeuvre lès-Nancy), Centre Pompidou (Metz), le Gueulard (Scène Conventionnée du Val de Seille) or the Théâtre du Colombier of Bagnolet (Paris). In 2009 it developed collaboration and common projects with the Théâtre de la Balsamine (Brussels), the KulturFabrik (Luxembourg), and the Teatro Almagia (Ravenna, Italy). These different projects became successful co-productions in 2011 and 2012. The steps and development of these cooperations show both an ability to gradually access more prestigious stages (such as Centre Dramatiques Nationaux) and international theatres.

In 2008 the company obtained a residency contract at the Espace Bernard-Marie Koltès in Saulcy - a cultural and artistic center involved in contemporary creations, located in Metz, France, which contributes to the funding and production for the shows. This initial contract of residency contract has been regularly renewed in different forms of partnership, funding and shows purchases. The company also benefits from public regional or local funding by the Lorraine Region, the Moselle department and the City of Metz, as well as support from the state's representation in regions : DRAC (Direction Régionale des Affaires Culturelles Moselle). From initial funding on projects, the company gradually managed to obtain triennial funding agreements with its main local public supports.

To accompany these artistic and research ambitions, Pardès rimonim has set up managerial and resources objectives, dictated by its forecasted development and rapid growth for the years 2010-12. It has expanded its activities and will require employing two permanent members of staff - a technician and an administrative assistant.

The development of the company's artistic projects, alongside with its notoriety and artistic legitimacy goes in parallel with the development of revenues. The growth appears to some extent as linear, with acceleration after 2009 in the number of projects, shows, creations and diffusion area.

⁸ This implies the acceptance of the underlying hypothesis that financial strength is a desirable outcome for arts organizations. Artists need security to be creative, not fragility. In addition, creative organizations are highly publicly supported. This would be nonsense if they are not to be sustainable.

2.3 Legal aspects & general organization

In order for any theatre company to develop its activities, it must have a recognized legal status and possess rights and obligations. This means it is endowed with the "legal personality". The theatre company becomes a juridical entity after its registration by its promoters. The most important consequence of this registration (or incorporation) is that a theatre company is regarded as being a legal person in its own right. It has a separate existence in law from its members. The theatre company is a legal entity which can have a legal name and have rights, protection, privileges, responsibilities (drawing up contracts), and liabilities under law, just as natural persons do. For the theatre company the choice of the legal form is an essential element that determines the future of the cultural project.

Legal form

Pardès rimonim enjoys an association status. In most cases, associations created in France come under the 1901 law. However, it is possible that some associations benefit from the 1908 law. This is a specific legal regime only for those associations located in Alsace and Moselle. In this case study, Pardès rimonim comes under the 1908 law because it is headquartered in Marly (Moselle) and it is registered under the Tribunal of Metz. The table below provides a summary of the main differences between these two legal frameworks.

Table 1. Associative status – comparison Loi 1901 / loi 1908 legal framework.

	Association created under the 1901 law	Association created under the 1908 law
Legal reference	The law of 1 July 1901	Articles 21 to 79 of the local Civil Code
Definition of association	Agreement between two or more people	Agreement between a minimum of seven people
Statuts	<p>Freely established status with the condition of respecting the fundamental principles of the law</p> <p>The status must mention: the title, the objectives and the headquarters of the association.</p> <p>It must be accompanied by the names of the managers.</p> <p>All modifications must be declared within three months</p>	<p>Obligatory statutory clauses :</p> <p>Objectives, name, headquarters and registration by the justice Tribunal.</p> <p>Rules for membership (entry and departure), subscriptions, and the members of management.</p> <p>Procedure for annual general meetings</p> <p>Reports of meetings</p> <p>Signature of 7 founding members</p> <p>Names of management team</p> <p>Conditions for modifications to status</p>
Legal capacity	<p>Limited legal capacity</p> <p>The association can sue, make contracts, buy, sell, rent, etc., but real property acquisitions are strictly limited to local need in accomplishing the goal the association proposes</p>	<p>Unlimited legal capacity</p> <p>The association can sue, make contracts, buy, sell, rent, etc. No restrictions in the field of real property acquisition. Also, the association may receive donations and legacies.</p>

As can be seen, the 1908 association law differs from the 1901 law in that it has unlimited objectives. It may have a financial objective with a re-distribution of assets to members. In addition it has an extensive legal capacity if it is registered on the list of associations. This is the case of the Pardès rimonim association. It also permits all common legal transactions to be carried out (purchases, sales, renting, employment...) even those which have nothing to do with the association. It should be noted here that Pardès rimonim has chosen not to benefit from such possibilities: the object is non-lucrative, neither profit nor assets can be distributed among members, as will be detailed hereafter (remuneration and compensation, dissolution).

Although Pardès rimonim, like the majority of French theatre companies, has chosen the form of an association to develop its activities, this does not mean that the association structure is imposed on theatre companies in France. In fact when a project is put in place, the project managers can choose another legal form amongst a wide range of possibilities. Amongst these forms can be found the individual company, the 'SARL'

(limited liability Company) whose main characteristic is to limit the liability of its members. The 'EURL' (one person Company with limited liability) is an 'SARL' made up of a single member. The 'SCOP' (a cooperative production company) is an industrial or commercial company in which the employees are also members of the company. And the SCIC (cooperative companies with collective interests) is a category of cooperative set up under the form of an SARL or SA with variable capital regulated by the commercial code (code of commerce), whose objective is the supply of goods or services in the public interest⁹.

The organization of an association is determined by its statutes and, if necessary, stated by internal rules. The convention establishing the legal statutes of the Pardès rimonim association was drawn up and signed in 2005, in accordance with the 1908 association law, and article 73 of the local Civil Code (Alsace-Moselle).

Articles 2 and 3 of the association's statutes define the other questions concerning the legal personality such as the headquarters and the object clause (that covers everything that the promoters feel the association might want to do in its activity). It must be emphasized that the actions of the association are limited by its social activity. In this case study, as foreseen in article 18, "the aim of the association is to create, promote, broadcast and organize theatre shows. More generally, the association gives itself the aim of creating, promoting, broadcasting and organizing all cultural projects which catch its attention." If the association wishes to carry out other activities, it must modify its statutes.

2.4 General organization of Pardès rimonim

The general organization of Pardès rimonim is made up of a general assembly composed of members, a management board, and the board of executive directors, which administers the regular running of the association. A special feature of the Pardès rimonim association is the existence of an artistic director who is elected for three years by the management board. Even though (s) he only has an advisory capacity, his role is important for he participates actively in projects, accompanied by the deputy artistic director.

Article 16 of the statutes foresees the possible resources of the association: they include membership fees but it is also possible to accept donations and legacies, as well as money raised from events organized by the association or from the sale of its goods¹⁰. It must be emphasized that if the 'non-profitable' nature of an association implies, in theory, the absence of profit-sharing between the members; it does not mean it is forbidden for the association to make a profit or to carry out a commercial activity, as long as it is accessory to the main activity of the association. In addition, in our case study, the legal aspect of the 1908 association law authorizes the company to pursue a lucrative objective, on condition that the objective pursued does not go against criminal law and common decency. This means that the association can be engaged in a commercial activity and make a profit. However, the Pardès rimonim association chose not to use this possibility. Eventually, in case of dissolution, and in accordance with the law, Pardès would allocate the net assets to one or several associations which it designates and which pursue the same objectives. In no case can the members of the association award themselves any part of the association's assets, apart from their personal capital invested (article 20 of the statutes : devolvement of goods). This arrangement was chosen in the statutes, while article 45 of the local Civil Code allowed the allocation of the association's goods to its members.

The company hires an employee under permanent contract, in charged with broadcasting, production but also accounting. Artists enjoy temporary worker status under the "régime d'intermittence", as is the common situation within theatre companies in France.

This activity and legal context defines the limits and constraints within any change in activities, revenues or organization. While Pardès rimonim is, as in the majority of theatre companies, an association, it has chosen a legal status which is quite uncommon: the 1908 Association Law. This offers the possibility for the company to pursue lucrative activities. The company has so far chosen not to use this possibility. Its object is non-lucrative, non-profit distributive, and its assets are locked.

⁹ It should be noted that the legal framework of Pardès rimonim does not limit itself to the 1908 law. During the normal operation of its activities, the company is subject to different legal norms from different branches of the law such as civil law, criminal law (responsibility of the partners and managers), tax law, labour law (social regime of employees), contract law (contracts for co-production, residence, etc.) and intellectual property law (transfer of copyright, for example).

¹⁰ The theatre is a particular activity from a legal point of view, in principle because a play is a product of the mind. As a composite work of the mind (multiple authors) and immaterial (intellectual work), a show cannot be sold, only the right to attend one of its performances can be sold. Commercial broadcasting rights are yet often referred to as "sales".

Section 3 - Financial diagnosis: applicability of standard financial tools; sustainability of growth

3.1 Growth analysis

Between 2007 and 2012, Pardès rimonim developed its artistic projects, leading the company to a significant growth in the number of shows, projects, productions. The more visible part of the growth was ensured by large productions, which took place every two years: one year for artistic research (and funding), one year for the diffusion. This process itself accelerated during the period. "Jeanne", adaptation of N. Genka's Novel¹¹, was the first significant creation of the company when formed as a professional structure in 2006. The creation received positive feedbacks both from the audience and from professionals, which paved the way for future projects. In 2006-07, the company worked on a scenic adaptation of Pasolini's *Italie Magique*¹², for which it failed to obtain editor's rights. This relative failure was transformed into a new artistic project, which led to the production of W. Schwab's "Anticlimax" in 2008. In 2009 -10, BM Koltès' radiophonic drama "Les voix sourdes" was created on stage. In 2011-12 was created "Hamlet ou la fête pendant la peste". Projects kept on accelerating, with a second creation in 2012 (Dé-livrance).

In parallel with these large productions, the company developed complementary artistic forms. From 2008 to 2010 it implemented a cycle of "veillées" (vigils), involving small theatre forms and other performances (music, poetry etc) of invited artists, taking place in a set of regional theatres that funded the project. Since 2010, an enlarged version of these artistic cycles, called "résidences nomades" (nomad residencies¹³) was experimented successfully: the company organized artistic workshops around Europe, in partnership with inviting and/or invited artists and funded as residencies by the hosting theatres. This project has been running since then; it is seen firstly as a way to promote artistic creativity, encounters and a place for artistic research. The small forms created at each residence contributed to the creation of future shows. These nomad residencies may also be considered as a marketing object: each residence gave birth to the creation of a small artistic forms; it is an incomplete work, the outcome of an artistic research and presented as such to the audience, to funding theatres and to (European and French) invited theatre producers. Those forms not only provided fruitful artistic collaborations with invited artists but also promising encounters with producers and sources of future co-productions and sales. The tool has been quite successful, both at the international level and towards French producers. This provided visibility to the artistic research realized and has been at the origin of a certain number of collaborations, show purchases and promising artistic collaborations.

Eventually, since 2010 as well the company has started selling rehearsals of its former creations. It was also involved in cultural actions, often attached to public subsidies agreements. Each of these projects, shows, and cultural actions, were dictated by an ambitious artistic perspective; the notoriety provided by the recognized artistic quality of the company's worked in each of its contribution is viewed as at the origin of the growing support obtained both in public subsidies, local authorities (region, department, municipalities) and theatre producers.

The development of the company results from an intentional strategy which takes in many aspects standard entrepreneurial aspects. The first particularity of the entrepreneurial strategy lies in the artistic object, which is based on the set up of an artistic research laboratory (residences nomads concept), which is funded and which outcomes are also used as a promoting tool.

The second aspect of the entrepreneurial strategy is expressed as the will to "never discard" to any opportunity, "while seeking for a coherence" (verbatim). The coherence sought after consisted of the structuration of "a portfolio of shows, in the ability to be played and to be offered without having to reinvent all". After 5 years, the structured portfolio consists of a range of shows, segmented in terms of:

- type of audience,
- stage size (from large stages of national theatres to medium forms and to the concept of a 2m²-"box" which can be installed in small stages, workers hostels home for young workers ("foyers de travailleurs"), or played "in flat" – in individuals home)

¹¹ Nicolas Genka, *Jeanne la Pudeur*, Flammarion, 1999.

¹² Pier Paolo Pasolini, trad. Caroline Michel, Hervé Joubert-Laurencin, Luigi Scandella, Théâtre 1938-1965, Solitaires Intempestifs (Ed).

¹³ The term "residence" corresponds to contracts of support to artists, which can take different forms and usually include the provision of a place where to work, technical support, funding, and often as well the purchase of the artistic object created (such as a show).

- length (from 55 minutes for deliverance to 2h15 for Hamlet),
- number of persons (from 3 to 15 persons) both on stage and backstage,
- required material and technics (from big scenery and machinery requiring a truck, a technician team from the hosting theatre, to light sceneries which can be put in place in autonomously by the company troop)
- and eventually in terms of selling price.

This research for coherence is firstly at the service of artistic research, but also clearly a way to structure a product mix, segmented by the market identified needs and channels; it eventually is a way to promote productivity or rationalization of costs, artistic investment and research.

The third characteristic of the entrepreneurial strategy has been the choice of international diffusion. The structural characteristics described in the literature review render the development at the national level quite inefficient. While pursuing the development of a national implantation, the company developed collaborations, partnerships, residences and also a diffusion policy at the international level, which proved efficient. Not only international sales of shows developed significantly, but it also contributed to the building of an international credibility which helps at the local plan.

These observations show that artistic experiments and avant-garde artistic projects at odds with an entrepreneurial approach and the set-up of a development strategy, the features of which seem quite classical: structuration of an efficient portfolio of products in line with an analysis of the market, international development, seek for productivity and rationalization, strong investment in research. Alone the object and the positioning is sector specific: high artistic ambition, with key success factors anchored in a legitimacy to be gained and depends on the artistic quality of the projects.

In financial terms, this development takes the form of a significant growth in revenues and in the structure. Figure 1 shows the breakdown and development of total revenues over 2007-2012, while figure 2 shows the total revenues development on a biennial basis, in order to correct data calculation biases due to financial statements closing date¹⁴. The growth trend depicts the rapid growth path of the company over the period, which equals 33% per year on an averaged basis.

Figure 1: Total revenues development (€)

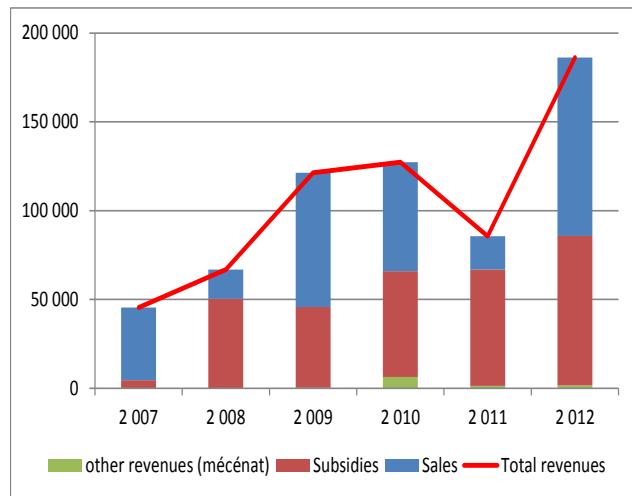
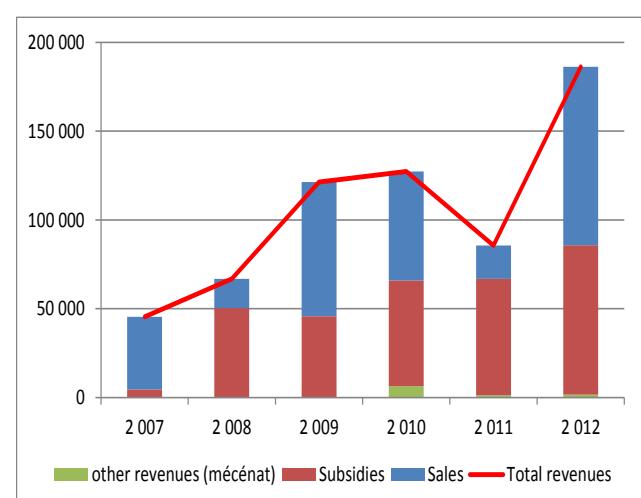


Figure 2: biennial revenues development (€)



Growth in revenues appears to be driven both by public subsidies and sales, while private funds (mainly sponsorship) remain negligible (figure 1). This breakdown reflects standard observations among French theatre companies, although the growth in itself may be considered as exemplary. The key role of public funding, directly

¹⁴ Accounting data are published on an annual basis in December, while the company's activity is based on the artistic season calendar (Sept. – June); besides, the company's activity involves a large creation every two years, which tends to create an alternance of big year and small year; biennial calculations show that the growth is rather linear, these elements being smoothed. For simplification purpose, the rest of the financial statements calculations remain based on annual statements.

through subsidies but also indirectly via co-productions and sales to public theatre is exemplified by the above graph. Other key financial structural indicators follow the same path (cf. table 1 and figure 3 below) : sales, assets and operating profit (EBIT) tend to grow at comparable rates (cf. linear , figure 3).

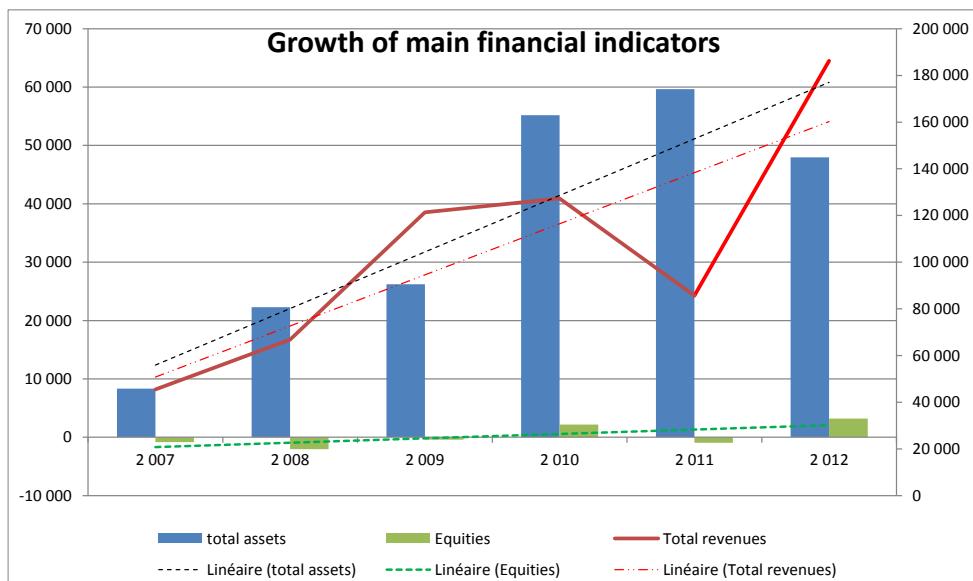
These observations firstly confirm the significance of the development of the company in financial terms. At first glance, they also suggest that the growth is well – balanced and thus sustainable. This however requires a closer attention and a more detailed financial analysis.

Table 1: Key financial indicators growth rates (€)

Average yearly growth rate (2007-2012)

Total revenues	33%
of which : sales	20%
of which : subsidies	81%
of which : other (mécénat)	51%
Total assets	42%
EBIT	32%

Figure 3: Key financial indicators growth rates (€) ("linéaire" = trend)



3.2 Financial diagnosis

Standard financial diagnosis tools address two main series of criteria: first assess profitability, second assess the financial structure, through default risk ratios usefully completed by cash flow analysis and sustainable growth rates calculations (Bodie et al., 2000, Vernimmen et al., 2012).

Standard profitability analysis is based on a large possible set of profitability ratios, key indicator being financial profitability (return on investment for shareholders), usually assessed by Return on Equity (ROE). ROE is itself composed of economic profitability (which can be measured by ROA : Return on Assets or ROCE : Return on Capital Employed) and financial leverage effect (impact of the financial policy – ie debt - on profitability). ROA itself can be split into sales profitability (Net Profit margin) and productivity (Assets Turnover or Net Assets Turnover). Those standard ratios are prescribed in students handbook (Brealey and Allen, 2010) as well as professional literature (Bonnet, 2012, Meric and Sfez, 2011, Standard&Poor's, 2007) and for long considered in the academic literature(Altman, 1968, Ohlson, 1980).

The preliminary meaning of profitability ratios is to ensure a level of return to shareholders in line with the risk taken, materialized by the expected return rate observed on financial markets. The applicability of such criteria to theatre companies, and to Pardès rimonim in particular, is highly questionable. The absence of shareholders linked to the legal form, the non for profit objective and the primary artistic objective of Pardès rimonim refutes at first glance the significance of these standard criteria. This does not imply that profitability should not be assessed, but that it should be estimated in relation to the zero profit objective and the growth sustainability. Indeed, profitability not only constitutes the remuneration of shareholders (through dividends allocation or increased value of the owned firm when profits are reinvested), but it is also necessary to finance growth. Sustainable growth rate is derived from profitability ratios (Higgins, 1981, Higgins, 1977, Ashta, 2008), in particular in times of financial crisis (Platt et al., 1995): the level at which a firm can grow without defaulting depends upon its ability to generate profitability and its financial policy. Financial ratios analysis relates high bankruptcy risk firms and high future growth firms, especially small firms with low levels of equity and retained earnings, and/or with low profitability (Nordal and Næs, 2010).

3.3 Profitability

As expected, profitability ratios related to return to shareholders (ROE, ROA) are non-significant¹⁵. (cf. calculation of main profitability and bankruptcy risk ratios presented hereafter in table 2). Sales profitability (Net profit margin) is thus the only indicator enabling a contribution to profitability. It appears to reach in average 1% over the period and follow the 2-years activity cycle previously mentioned. Profitability is thus almost nil, but non negative as a whole.

Bankruptcy risk ratios show a more contrasted picture. While liquidity ratio, which indicates the risk at short term, is at the safety standard, solvency, which reflects the structural risk, is at nil, where safety standard would be expected to lie between 25% and 35% ((Bodie et al., 2000). As a result, the application of Higgins' sustainable growth model leads to the conclusion that no growth is affordable, since profitability is null. Yet, Pardès Rimonim is not only surviving but also pursuing its growth. This single observation suggests that the above traditional criteria may be irrelevant or should be adapted to the inner objective of the company: zero profit and financial sustainability (ie : survival).

Table 2 – Key financial ratios

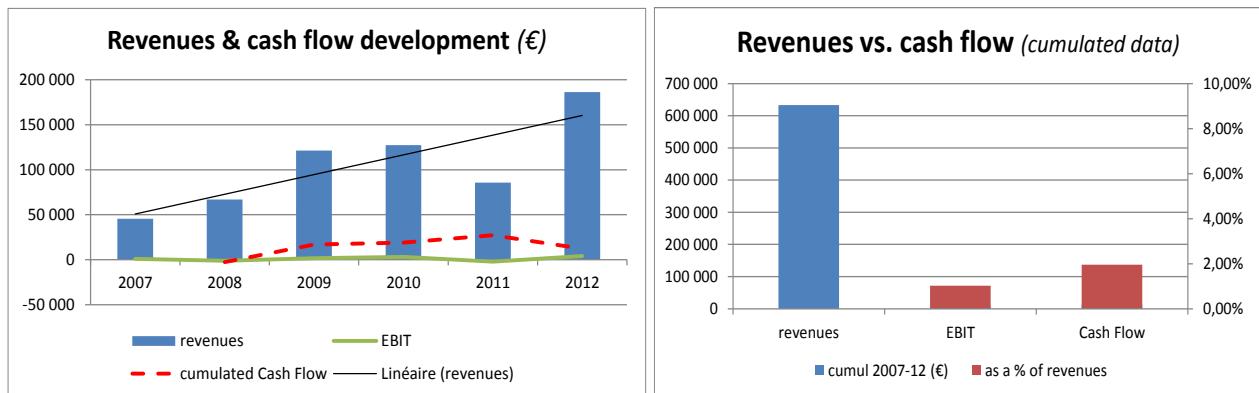
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	period average
ROE	ns	ns	ns	119%	ns	130%	444%
ROA	12%	-5%	6%	5%	-5%	9%	2%
Net Profit Margin	2%	-2%	1%	2%	-4%	2%	1%
Assets Turnover	5,5	3,0	4,6	2,3	1,4	3,9	2,9
Liquidity	0,9	0,9	1,0	1,0	1,0	1,1	1,0
Solvability	-0,1	-0,1	0,0	0,0	0,0	0,1	0,0
Cash (k€)	8	6	25	27	35	21	20
b	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Kc	ns						
sustainable growth rate : g = b.Kc	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%

Regarding profitability, the status and objectives of Pardès rimonim state that no profitability objective is pursued. It is understood by the company's managers as a zero profit objective. This objective has been globally attained. Net profit was around zero all along the period, while cumulated profit (retained in locked reserves) is slightly growing but still very low. . The net profit margin thus reached 2% as maximum, -4% as a minimum, and 1% on the period average, which confirms this wish for non-profitability.

¹⁵ The structural low level of equities, almost equal to zero and in some years negative makes the calculation of ROE and ROA non-significative

Yet, cumulated profit is also related to default risk, both in the measure of solvency and in cash flow analysis. While Revenues grow at a regular double digit rate, EBIT and cash flow remain stagnant. Contribution to cash flow is limited, even in cumulative terms, which, combined with the default risk indicators, suggest that a non-negligible default risk exists, related to insufficient capitalization and ability to generate profit. This observation questions the zero profit objective's understanding.

Figure 4a & 4b: Revenues, operating profit (EBIT) and Cash flow



While revenues and activity were doubled every three years in average, costs have logically evolved in parallel with the activity. The main sources of costs (2/3 of total costs) are salaries and contributions to social contributions and have evolved in parallel with the activity of the "intermittence regime" which makes costs variable and thus highly flexible. Artistic expenses have increased significantly, corresponding to the development of the creative projects of the company, whilst fixed (administrative) costs have been stable. Increase in revenue has thus been mainly allotted to artistic expenses in parallel with a strict control of other expenses. This reflects to some extent a traditional financial management within artistic organizations, where the primary objective is artistic creative value – not financial creative value.

However, while the 2009 growth was achieved without any significant increase in fixed (wage) costs, the company needs additional financial resources in the following years to pursue its growth. In particular, two extra people are to be hired - one for the administration to deal with communication and distribution, and the other one as a technician ("réisseur"). From a financial point of view, it is at this point highly questionable whether the company can afford this. It would require generating sufficient gross margins to cover the generated increased fixed costs. This would require not only a growth in revenues, for example due to an increased number of creations / productions, but would also require an increase in selling prices of productions to theatres in order to improve the profit margin; the latter is rather unlikely in the current economic context. This last observation highlights the importance of the question of fixed costs (especially administrative) coverage for theatre companies.

Furthermore, the question of fixed costs also relates to that of skills coverage. A wide range of skills is needed to manage a theatre company. Administration also includes managing accounting, production, communication and legal aspects, etc. Also needed are tasks requiring very different types of expertise but which de facto are to be embodied by one person only, due to the small scale of the company. The question of expertise and skills needs to be raised. One solution may lie in the grouping together of these functions and the sharing of these skills with other companies, in order to reduce unit costs per company and to improve expertise in each function. Cooperation may be seen as a way to achieve this.

3.4 Default risk & sustainability

Regarding the default risk assessment, traditional criteria include three perspectives: liquidity, solvency (gearing) and cash analysis (Ohlson, 1980, Altman, 1968, Vernimmen et al., 2012). Table 2 above provides the main calculated criteria for Pardès rimonim.

The default risk appears, at first glance, as very low. Liquidity and cash are in line with safety levels. The company bears no financial debt. The solvency ratio however is not applicable. It is negative or null because the equity is negative or null – paid-in capital being nonexistent in associations. Being an association, there is no equity (no paid-in capital). In addition, the zero profit objective applied to this case implies that no earnings can be

retained. As a result, the company cannot expect to obtain any bank financing, these criteria being those any bank will assess.

The non-applicability of the criteria should however be discussed. Even though the company does not intend to have recourse to debt for its financing, short term financial needs corresponding to the working capital requirements, may require short term financing. In addition, in case of any liquidity problem (such as a delay in receivables e.g. a delay in subsidy payment), the situation will mechanically turn into solvency problems, i.e. into default. Although the absence of equity is foreseen by both the legal structure and the non-for profit perspective adopted by Pardès rimonim, it should be viewed as a source of financial fragility. The too strict interpretation of the non-for profit objective increases the risk towards sustainability.

The liquidity assessment also calls for more a detailed analysis. While the cash level (2 months of activity) and liquidity level conform to the safety criteria, such a cash level combined with a negative equity level mechanically implies a high level of working capital requirements. In practice, the need for working capital corresponds to receivables, mainly in the form of subsidies to be paid and customer (theatre) receivables. The financial need is totally covered by operating liabilities, which correspond here to social security contributions to be paid (every three months). This implies that any delay in payments of public subsidies or theatre receivables would push the company into illiquidity, since social charges payables can hardly be delayed. The company has no control over its receivables, and delays in national and regional subsidy payments are quite frequent. The liquidity risk is therefore not negligible. Although the default risk was obviously low at the end of 2009, a structural fragility exists. It lies both in the under-capitalization (insufficient equity level) of the company and in its working capital structure (dependency upon public funds receivables). The pursuing growth will emphasize this risk. Working capital needs being structurally proportional to the growth rate, financial needs will grow – as will the need for equity.

This financial diagnosis leads to different recommendations required to ensure the sustainability of the company. The first is to capitalize the structure. The legal form of Pardès rimonim prevents it from increasing paid-in capital. As a result the equity needs to be constituted through retained earnings, i.e. firstly with profit.

3.5 Sustainability growth rate: Model

To reach the standard safety criteria, the need for retained earnings in 2012 could be assessed at 9 k€ (with regard to current working capital requirements¹⁶). To complement this, the level of equity should be increased in relation to the growth rate of activity in order to ensure sustainability (Higgins, 1977, Higgins, 1981).

Following Higgins (1977), sustainable growth rate depends upon the targeted return on equity and the financial policy:

$$g = b \cdot K_c \quad (1)$$

where g is the sustainable growth rate, b the retention rate, Kc the return on equity

Ashta (2008) refines this model, showing that time period is required on the calculation of Kc :

$$K_c = P_f / E_i \quad (2)$$

Where Pf is the closing profit and Ei the initial Equity

Higgins (and Ashta) sustainable growth rate models are based on the hypothesis that productivity will remain constant over the growth period, where productivity is assessed in reference to Total assets. The balance sheet structure of theatre companies – Pardès case in particular – display a picture where the weight of net fixed assets is negligible. Unlike in the industry, where these models apply, production and sales are not built upon the usage of industrial equipment. Structural financial needs refer in the case of theatre companies mainly to the financing of working capital needs. Adapting Higgins model to theatre companies thus require incorporating working capital needs in addition to fixed assets in productivity assessment. Since Fixed assets can be considered negligible, we can transform productivity assessment into: Sales / Accounts Current assets.

Besides, the legal form of the majority of theatre companies in France being associations (as is Pardès), profit is locked and retained as reserves. From this, we get that

$$b=1 \quad (3)$$

¹⁶ The estimate is based on a calculation of moving average working capital norm in the year 2009. The development of treasury budget of the more significant production of the company (Anticlimax) in 2009 was taken as a reference.

From (1) and (2) we obtain:

$$g = Kc = P'/E' \quad \square \quad P' = g \cdot E' \quad (4)$$

where P' : targeted profit, E' targeted equity

In order to cope with solvency requirements, we infer

$$E' = 20\% \cdot TA = 20\% \cdot nCA \cdot Revenues \quad (5)$$

Where TA : Total Assets, nCA : norm of current assets (working capital need)

From (4) we obtain:

$$P' = g \cdot 20\% \cdot nCA \cdot Revenues \quad (6)$$

The reframed model thus shows that the equity level should be significant at a level compatible with the growth pursued, and dependent from the productivity structure of the company which, in the case of a theatre company, is mainly dependent upon the level of working capital needs.

If applied to Pardès rimonim, (6) becomes¹⁷:

$$P' = 33\% \cdot 20\% \cdot 125/360 \cdot Revenues = 4.300 \text{ €}$$

To which should be added the need to adjust opening equity to a safety level of $20\% \cdot TA$, corresponding to an additional 9.500 €

4 Results discussion

Applying Higgins' reframed sustainable growth model to Pardès rimonim leads to identify a need for 4 k€ additional finance needed for Pardès rimonim in 2012. Retaining such earnings requires generating an equivalent profit. As should be noted, the requested profit amount is relatively low and corresponds to the level of profit achieved in the year 2012; it is yet necessary and sufficient to ensure the sustainability of the company (9.5 k€ initially, plus 4 k€ per year, for a growth of $g=33\%$).

Setting such a profit objective is compatible with the associative status and with the non-for profit objective of the company. The understanding of non-for-profit as zero profit objective is obviously a mis-interpretation. Two obstacles however exist within the company. Firstly to acquire sufficient financial skills to assess the need for such profit and equities (Higgins growth model for instance). Secondly, this profit will be taxed, which constitutes to some extent a paradox. Profit is required to create the conditions of sustainability of the company. It would be actually retained on some forms of direct or indirect public funding, and would in no way be distributed, even in case of dissolution. Some European countries have contrasted situations. In the UK for instance, the majority of theatre companies are recognized charities (close to the public interest recognition in France). They benefit from tax exemption on profit (along with the obligation of asset locked and non-profit distribution principles) and have the obligation to generate a minimum level of profit to ensure their resilience. The above results lead us to view the extension of such principles to French theatre companies as highly desirable.

A final question raised by the above analysis is the legal status of theatre companies. Most have adopted the association legal forms in France, which is not compatible with paid-in capital. Alternative legal forms, preserving the non-for profit objective as well as the control by members, may constitute an interesting alternative. Cooperatives may be considered as a promising alternative in this perspective.

Before bringing the research to a conclusion, some perspectives about the company could be added. Pardès rimonim's projects for the coming periods are promising, taking the form of international artistic collaboration and ambitious and enthusiastic artistic productions. Regarding its financial management, Pardès rimonim has incorporated an objective of profit and retained earnings corresponding to the above recommendations (4 k€ per year) since 2011. This objective was achieved in 2012, improving the financial strength of the company. The two forecasted additional positions have been created, yet in the form of part time positions, shared with other theatre companies. The legal framework has not been adjusted – nor needed to be. The structural fragility, inherent in the activity, to the sector funding model and to the economic context however remains.

¹⁷ Norm of CA has been estimated based on financial statements average over the period.

Concluding remarks

The detailed financial analysis of margin and fragility factors of Pardès rimonim calls for some additional discussion and concluding remarks. The analysis of Pardès rimonim reflects more general observations within the sector and leads us to add several discussion points to the general debate concerning the resilience of performing arts organizations.

Initial conclusions highlight the difficulty for theatre companies to cover fixed (administrative) costs. Within performing arts organizations in France, the three main sources of costs are artistic salaries (37% of total cost), administration wages (14.4%) and technicians (24.5%) (Urrutiaguer and Henry, 2011). A similar observation prevails regarding time allocated by companies; not surprisingly, artistic work is predominant. Production and creation is ranked first and artistic research is ranked third. More surprisingly, administration (and distribution) work is ranked second. Covering the cost of administration is therefore of primary importance for companies. However, revenues of companies are hardly able to do this. Public subsidies are mostly dedicated to funding artistic production costs (not fixed costs, nor in many cases artistic research); cultural action fees often even forbid any fixed cost coverage (Urrutiaguer & Henry, 2011). Meanwhile, sales of shows at their "coût plateau" (i.e. at marginal cost) are more and more frequent; companies' profit margin thus tends to be insufficient to cover administrative and production costs.

The results also suggest that the fragility of French theatre companies lies in their insufficient equity level. Although assets are mainly immaterial in this sector, equity requirements in performing arts are similar to those of traditional industries in order to prevent bankruptcy. Their observed levels are much lower (Greffe and Simonnet, 2010). The need for long term finance is mainly related to working capital requirements (subsidies being paid end of year and cash flows from sales of shows incurring much later than the production costs). However, on the one hand, this need for finance is often underestimated or even not forecasted, which raises the question of access to the adequate administrative skill of theatre companies' managers. On the other hand, traditional financial tools (such as bank loans) are rarely available to such small and risky organizations.

The only financial possibility is to retain earnings. Yet, this implies generating profit which is in most cases difficult, as has been discussed. In addition, most French companies are non-for profit associations, which is in legal terms incompatible with paid-in capital. In fact according to the findings, this is (mis-) interpreted as a zero-profit objective, even in the prospect of retaining reserves. It should be noted that such profit could be taxed, even for public interest non-for-profit associations in France, reinforcing the reluctance of companies to show a profit. This highlights the question of the financial skills of theatre company managers and administrators. The difficulty to access (and to pay for) adequate administrative, legal and managerial skills for such small entities should be seen in itself as a source of fragility. The growing complexity of the legal and fiscal framework within the sector reinforces this point.

Based on this generic case study, three main risks can be observed on the way towards financial sustainability within theatre companies. This is reinforced by the current economic context - working capital financing; covering fixed costs (vs. artistic costs); and accessing managerial skills (especially legal, administration, accounting, communication). This leads to several financial recommendations such as targeting profit based on growth rate and balance sheet structure (following Higgins, 1977 as reframed in this paper), retaining it as reserves; and sharing managerial skills and costs, the latter of which may be in the form of cooperatives.

This last point leads to an examination of the legal structure of the company. Non-profit associations may not be the most adapted legal form to promote or ensure sustainability with regard to these recommendations. No clear recommendation can however emerge from the current legal framework, even though cooperative forms may be viewed as an interesting option. Co-ops may favor cost and skill sharing, favor increased equity level by enabling paid-in capital, while preserving member controlled organizations. Further research is clearly required on this point. Some reflection may also be required regarding taxation principles of retained profit within non-for profit associations. To conclude, these results clearly call for further research to be carried out. These results should be tested on a representative sample via a qualitative and quantitative analysis.

References bibliographiques

- Altman, E.** (1968) "Financial ratios, Discriminant analysis and the prediction of Corporate Bankruptcy", *Journal of finance*, 23, 589-609.
- Arcadi** (2007) *Consultation des compagnies chorégraphiques d'Île-de-France*, rapport final.
- Ashta, A.** (2008) "Sustainable growth rates: refining a measure", *Strategic Change*, 17, 207-214.
- Brockett, O.** *History of the Theatre*, 9th Edition. Allyn and Bacon. p. 188.
- Benhamou, F.** (2013) "Les trois crises de la politique culturelle de l'état en France", *Cahiers français*, 374.
- Bertacchini, E., Santagata, W., Signorello, G.** (2011) "Individual giving to support cultural heritage", *International Journal of Arts Management*, 13, 41-54.
- Bodie, Z., Merton, R., Thibierge, C.** (2000) *Finance*, 3rd Edition, Paris, Pearson Education.
- Bonet, L., Donato, F.** (2011) "The Financial Crisis and its Impact on the Current Models of Governance and Management of the Cultural Sector in Europe", *ENCATC Journal*, 1, 4-11.
- Bonnet, C.** (2012) *Finance entrepreneuriale : financer la création et la croissance de l'entreprise innovante*, Paris, Economica.
- Brealey, R. A. M., Stewart, C., Allen, F.** (2010) *Principles of Corporate Finance*, McGraw Hill Higher Education.
- Colbert, F.** (2001) *Marketing culture and the arts*, Montreal, Presses HEC.
- Colin, B.** (2005) *La compagnie de théâtre. Etat des lieux et enjeux*, Paris, Avise.
- Delvainquièr, J.-C.** (2011) "Country Profile: France". IN EUROPE/ERICARTS, C. O. (Ed.) *Compendium of Cultural Policies and Trends in Europe*, 12th edition.
- Desmedt, L., Piegay, P., Sinapi, C.** (2010) "From 2009 to 1929: Lessons from Fisher, Keynes and Minsky", *International Journal of Political Economy*, 39, 26-40.
- Dimsky, G. A.** (2010) "Why the Subprime Crisis is Different: a Minskian Approach", *Cambridge Journal of Economics*, 34, 239-55.
- Donnat, O.** (2009) *Les Pratiques culturelles des Français à l'ère numérique. Enquête 2008*, Paris, Ministère de la culture et de la communication/la découverte.
- Eisenhardt, K.** (1989) "Building Theories from Case Study Research", *Academy of Management Review*, 14, 532-550.
- Eurostat** (2011) *Cultural statistics*, Luxembourg, Publications Office of the European Union.
- Garber Jr., L., Muscarella, J. G., Bloom, P. N.** (2000), "Consumer Based Strategic Planning in the Nonprofit Sector: The Empirical Assessment of a Symphony Audience", *Journal of Nonprofit and Public Sector Marketing*, Vol. 8(1), 55-86.
- Gille, L.** (2009) *Les dilemmes de l'économie numérique. La transformation des économies sous l'influence de l'innovation*, Limoges, FyP.
- Greffé, X., Simonnet, V.** (2008) "La survie des nouvelles entreprises culturelles : Le rôle du regroupement géographique", *Recherches économiques de Louvain*, 74, 327-357.
- Greffé, X., Simonnet, V.** (2010) "Les entreprises culturelles sont-elles soutenables", *Revue d'Economie Politique*, 120, 59-87.
- Heinich, N.** (2008) "Malaises dans la culture : quand rien ne va plus de soi", *Le Débat*, 152, 58-74.
- Higgins, R.** (1977) "How much growth can a firm afford?", *Financial Management*, 6, 7-16.
- Higgins, R.** (1981) "Sustainable growth under inflation", *Financial Management*, 10, 36-40.
- Inkey, P.** (2010) "The Effects of the Economic Crisis on Culture by, in Culture and the Policies of Change", *CultureWatchEurope Conference 2010*, Conference Reader. Brussels.
- Lai, C.** (2010) "Small Nonprofit Theater Survival in a Small but Crowded Market", *International Journal of Business Strategy*, 10, 150-161.
- Lloyd, R. D.** (2010) *Neo-bohemia: art and commerce in the postindustrial city*, New York, Routledge.

- Madden, C.** (2009) *Global financial crisis and recession: Impact on the arts*, D'Art topics in arts policy. Australia, IFACCA.
- Mazzarol, T., Simmons, R., Mamouni Limnios, E.** (2011) "A Conceptual Framework for Research into Co-operative Enterprise", *Sustainable Co-operative Enterprise Project*, Centre for Entrepreneurial Management and Innovation.
- Meric, J., Sfez, F.** (2011) *Gestion financière des entreprises*, Paris, Hachette supérieur.
- Minsky, H. P.** (1986) *Stabilizing the Unstable Economy*, New Haven Yale University Press.
- Nicolas, Y.** (2010)" L'impact économique d'une activité culturelle comme motif au soutien public : définition et conditions de validité", *Revue d'Economie Politique*, 120, 87-116.
- Nordal, K., Næs, R.** (2010) "The relationship between bankruptcy risk and growth for non-listed firms", *Norges Bank: Working Papers*, 31, 1-30.
- Observatoire prospectif des métiers et des qualifications du spectacle vivant** (2011), *Tableau de bord de l'emploi et de la formation professionnelle dans le spectacle vivant*, 1ère édition, Mai.
- Ohlson, J.** (1980) "Financial ratios and the probabilistic prediction of bankruptcy", *Journal of accounting research*, 18, 109-131.
- Platt, H., Platt, M., Chen, G.** (1995) "Sustainable growth rate of firms in financial distress", *Journal of Economics and Finance*, 19, 147-151.
- Scheff & Kotler**, *Standing Room Only. Strategies for Marketing the Performing Arts*, Harvard Business Press, 1996.
- Serrano, F.** (2006), "Monitoring managerial efficiency in the performing arts: A regional theatres network perspective", *Annals of Operations Research*, Vol. 145 Issue 1, p167-181.
- Sinapi, C., Juno-Delgado, E.** (2011). "Pardès rimonim, Gestion d'une compagnie de théâtre : face à la complexité juridique et financière", Paris: CCMP, G1727.
- Sinapi, C.** (2010a) *Crises Financières et Gouvernance Mondiale*, Editions Universitaires Européennes.
- Sinapi, C.** (2010b) "Crises financières et gouvernance mondiale : Intégration financière des économies émergentes et crises d'illiquidité ; une analyse en termes de fragilité financière internationale", *Sciences Humaines Combinées*, 6, [on line].
- Song & Cheung** (2010) "Attributes Affecting the Level of Tourist Satisfaction with and Loyalty towards Theatrical Performance in China: Evidence from a Qualitative Study", *International Journal of Tourism Research*, 12, 665-679.
- Standard & Poor's** (2007) *2006 Corporate criteria book*.
- Urrutiaguer, D., Henry, P.** (2011) *Territoires et Ressources des Companies en France*, Rapport au Ministère de la Culture et de la Communication. Paris.
- Vernimmen, P., Quity, P., Le Fur, Y.** (2012) *Finance d'Entreprise*, Paris, Dalloz.
- Vigne, V., Fouche, A.** (2005) *Etude de faisabilité d'un système de mutualisation tout particulièrement des charges administratives pour les compagnies de spectacle vivant en région Haute-Normandie*, Rouen, Synavi.
- Whalen, C. J.** (2007) "The U.S. Credit Crunch of 2007; A Minsky Moment", *The Levy Economics Institute*, Public Policy Brief, , 92.
- Yin, R.** (1994) *Case Study Research: Design and Methods*, Beverky Hills, CA : Sage publications.

La voie du marketing expérientiel pour rendre accessible l'art contemporain

Florence LE MOUËL

MS MECIC – Promotion 2012

RESUME COURT :

L'expérience vécue par le public non-initié dans l'art contemporain repose sur un paradoxe : malgré un sentiment de satisfaction marqué, l'art contemporain reste hermétique et peu accessible. Une réflexion autour du marketing expérientiel dans le domaine de l'art contemporain offre une alternative à la médiation actuelle et invite à repenser la structure spatiotemporelle des offres centrales/périphériques à travers un questionnement autour de la scénographie, et ce, afin d'exploiter la valeur hédonique comme levier pour une meilleure compréhension.

CONCEPT CLES :

Marketing expérientiel – médiation - accessibilité – art contemporain – scénographie

Introduction

Bouleversant les codes et les références esthétiques traditionnels, l'art contemporain est certainement le domaine culturel le plus sujet à controverse.

Contrairement, au système dit « traditionnel » où il est possible de classer les œuvres entre peintures/sculptures/ etc., c'est-à-dire selon les catégories des beaux-arts, la naissance de l'art contemporain a déployé de nouveaux médiums et nouveaux concepts artistiques. L'art contemporain ne peut

Les œuvres d'art contemporain, par la diversité de leurs formes (installations, sculptures, vidéos, environnement) et de leur nature placent le spectateur dans une position parfois déstabilisante qui ne peut juger ce qu'il perçoit uniquement selon des critères de beauté classiques – harmonie et équilibre des formes – et immédiats, la forme perçue n'étant pas suffisante pour apprécier la globalité de l'œuvre.

Une « faillite » de l'esthétique traditionnelle entraînée par une perte de repères dans le jugement critique et esthétique a ainsi nourri l'idée que l'art d'aujourd'hui était souvent « n'importe quoi » (Marc Jimenez, 2005).

Et pourtant l'art contemporain continue à être l'objet d'une diffusion massive portée par cette ambition trentenaire de démocratisation culturelle. Pour ce faire et donner accès à cet art perçu dès le départ comme étant réservé à une minorité d'intellectuels, l'art contemporain est devenu un sujet propice aux expérimentations en matière de médiation.

Souvent remis en cause par les professionnels mais également par les artistes plasticiens eux-mêmes, les dispositifs de médiation sont parfois limités car ils tendent à encourager la passivité du visiteur tout en proposant une lecture toute faite et parfois déformée de l'œuvre.

1. Problématique & cadre conceptuel

L'objet de cette recherche est donc l'exploration d'un autre mode d'accès à la création contemporaine tenant compte aussi bien du mode de comportement des spectateurs que des spécificités de ce domaine artistique. L'idée serait de se concentrer sur la notion d'expérience, fondamentale pour comprendre le comportement de consommation actuelle. Formalisé en 1982, ce concept est défini par Holbrook et Hirschman comme un « état subjectif primaire provoqué par le symbolisme, l'hédonisme et l'esthétisme du produit. » Le consommateur ne

répond plus uniquement à des stimuli mais est acteur et producteur de sa propre expérience qui se construit selon un système de valeurs, « préférence relative et interactive caractérisant l'expérience de consommation d'un individu » (Dominique Bourgeon-Renault, 2007). La valeur de l'expérience de consommation culturelle, en tant que valeur relative et subjective, englobe différentes caractéristiques et est propre à chacun. Elle se crée dans l'interaction entre le consommateur et une œuvre et caractérise l'expérience vécue.

Les critères définissant la valeur de l'expérience culturelle sont les suivantes :

- Valeur hédonique : plaisir d'être, de se divertir, d'éprouver du plaisir
- Valeur cognitive : tout en qui est en lien avec la recherche d'informations
- Valeur spirituelle : perception mystique d'un lieu, nostalgie
- Valeur de lien social
- Valeur de distinction sociale

Ce panorama a été enrichi par cinq autres valeurs particulièrement adaptées à cette étude :

- Esthétique : cette dimension est à relier au choc esthétique, au beau ;
- Stimulation expérientielle, ce qui est relatif à la nouveauté, la variété, la surprise et l'évasion ;
- Stimulation sensorielle : cette dimension correspond à la stimulation des cinq sens ;
- Utilitaire, fonctionnelle, liée aux caractéristiques du produit culturel ;
- D'expression de soi ;
- Ludique.

Ces valeurs permettent de définir et mesurer la « qualité perçue » définie ainsi : «Une évaluation globale de l'utilité du produit basée sur la perception de ce qui est reçu et de ce qui est donné. » (Zeithaml, 1988). La qualité perçue peut être évaluée au niveau de l'exposition - le cœur de l'offre, de l'interaction, de l'environnement.

En art contemporain, les valeurs hédonique, esthétique et de stimulations sensorielles et expérientielles sont de prime abord au cœur de la réflexion marketing : le lieu de monstration est primordial et les frontières qui le séparent de l'espace de médiation ou des zones périphériques sont minces voire effacées. L'art contemporain invite à repenser la structure spatiotemporelle des offres centrales/périphériques : Où s'achève l'œuvre et où commence le lieu d'exposition?

L'objectif est d'observer la manière dont une réflexion autour du marketing expérientiel pourrait être construite. Notre hypothèse principale est liée au concept d'*expérience*. En effet, l'approche expérientielle pourrait permettre de créer une offre grand public tout en proposant d'exploiter la valeur hédonique de l'expérience comme levier pour une meilleure compréhension.

Car, pour que cette expérience soit une réussite, la valeur cognitive doit primer sur les valeurs d'esthétisme et d'hédonisme. (En art contemporain, *expérientiel* n'est pas synonyme d'*hédonisme*). Enfin, pour les organisations, le marketing expérientiel, de par son imbrication avec les questions de réception de l'art contemporain, serait la stratégie économique la plus efficiente pour penser l'accessibilité.

2. Méthodologie

Cette étude se fonde sur une approche hypothético-déductive avec une étude qualitative organisée sous forme d'entretiens semi directifs auprès d'un échantillon de 20 personnes. L'étude a été menée en 2010 au sein d'une exposition d'art contemporain présentée en zone périurbaine de Toulouse dans un château XIX^e; la seconde au Palais de Tokyo dans le cadre de l'exposition *Dynasty*. Le critère discriminant était d'interroger exclusivement des non-initiés à l'art contemporain, choix paraissant le plus pertinent pour avoir des résultats fiables afin de penser l'accessibilité.

Les non-initiés sont ceux qui :

- ont peu l'occasion d'être en contact avec le domaine de l'art contemporain : pas d'accès dans leur environnement géographique proche et/ou qui n'ont pas la démarche de découvrir ce domaine via des lectures, vernissages, visites d'exposition...
- viennent plutôt en groupe et qui sont susceptibles d'avoir « peur » d'aborder une exposition d'art contemporain seuls car ils ne se sentent pas « à l'aise »
- ont des goûts artistiques plus « traditionnels »,
- ont d'autres sources de motivation que l'exposition en tant que telle: concerts, performance, théâtre organisés les week-ends, venir prendre un café, flâner sur le lieu même de l'exposition.

Le guide d'entretien a été construit autour de deux axes majeurs : L'appréhension et la visite de l'exposition et la perception et la connaissance de l'art contemporain par le grand public.

D'autre part, j'ai interrogé des professionnels du Palais de Tokyo pour avoir leur regard sur les dispositifs mis en place pour une meilleure réception.

3. Résultats

3.1 Hédonisme et sensorialité : des valeurs unanimes

3.1.1. L'attachement au lieu

Que ce soit au Château de Capdeville ou au Palais de Tokyo, le lieu est l'une des principales sources de motivation et d'intérêt pour le public : attachement affectif, intérêt pour le lien patrimoine/création contemporaine. Il ressort que le lieu reste rattaché aux valeurs d'hédonisme mais également de spiritualité. Il est source de plaisir, de ravissement mais il est également mystique au sens où il est fortement symbolique, notamment pour le Palais de Tokyo

3.1.2. À la recherche d'évasion

Les sources de motivations récurrentes sont, à 80%, la curiosité, la découverte mais également l'évasion bien que les sondés étaient curieux de voir l'exposition sans pour autant connaître le propos. La découverte, l'envie de s'évader, de sortir du quotidien est un motif déclencheur de visite. Les personnes interrogées souhaitent quitter leur réalité et trouver dans l'art une source d'évasion, de surprise. Ainsi, ce qui compte avant toute chose, c'est la recherche d'une expérience, l'envie de vivre un moment fort, mémorable. Ce point conforte ainsi les études déjà effectuées dans ce domaine.

À l'inverse, si les personnes interrogées semblent avides de découvrir l'art contemporain, il n'en reste pas moins qu'ils sont très peu à indiquer « la découverte de nouveaux artistes » comme source de motivation. Ils vont venir voir de l'art contemporain car à leurs yeux, cet art surprend, étonne, bien qu'il ne sache pas ce que cela englobe. Ces deux caractéristiques ont amené la plupart des personnes interrogées à donner un avis satisfaisant sur leur visite. Leurs attentes en termes de divertissement semblent, au vu de leur discours, comblées.

3.2 L'hermétisme subsiste

Si les personnes interrogées ont globalement apprécié les expositions qu'elles ont vues, il n'en reste pas moins que l'incompréhension subsiste parmi le public.

3.2.1. Un jugement critique dénigré

Malgré le fait que les personnes sondées soient satisfaites de leur visite, la plupart ont le sentiment ne pas comprendre les œuvres. Le plus marquant est la remise en cause de leur propre capacité de jugement. Les personnes interrogées se dénigrent en indiquant qu'ils ne sont certainement pas suffisamment aptes à juger les œuvres ou l'exposition car ils manquent des connaissances théoriques. Sous prétexte, qu'a priori l'art contemporain serait avant tout un art qui doit surprendre, les personnes interrogées s'attendent, au vu de leur discours, à tout et n'importe quoi. Pourtant, un point marquant est ressorti : les salles qui ont suscité massivement un fort intérêt sont celles où étaient présentées les œuvres en apparence les plus hermétiques.

3.2.2 Un goût paradoxal pour les œuvres les moins traditionnelles

Le public s'est intéressé à ces œuvres car il les trouvait marquantes, impressionnantes bien qu'elles soient dans des médiums peu classiques (rampes d'escaliers pour l'une, agglomérat de poussières suspendues pour l'autre).

Il y a un réel intérêt pour le format de l'installation qui d'un point de vue marketing valoriser la dimension expérientielle : les personnes interrogées n'ont pas le sentiment d'être extérieures à l'œuvre, ils l'intègrent. Il n'en reste pas moins qu'elles restent peu armées pour critiquer ces œuvres mais l'attachement qu'elles leur portent met en exergue l'importance de la scénographie dans l'appréciation d'une exposition d'art contemporain.

3.3 La parole de l'artiste plébiscitée

Bien que les personnes ne saisissent pas pleinement le sens de ce qu'elles voient, elles admettent ne pas trop utiliser les outils de médiation mis à leur disposition, ne souhaitant pas que cela interfère dans la lecture des œuvres. Dans l'ensemble, les personnes sondées aimeraient avoir accès à la parole de l'artiste et, idéalement, pouvoir échanger avec lui à l'issue de l'exposition. Le but serait de pouvoir confronter leur perception et compréhension des œuvres avec les intentions de l'artiste :

« - Qu'attendez-vous d'une visite d'exposition d'art contemporain?
- Rencontrer les artistes après [...] Découvrir une première fois pour avoir mes propres impressions et discuter après avec la personne qui l'a faite pour savoir ce dont il retourne en réalité »

(Extrait d'une interview, exposition *Fantasmagories*)

En effet, dans la compréhension de l'œuvre, il ressort que les personnes interrogées cherchent d'une part à « ressentir » l'œuvre, savoir si elles l'aiment ou non, mais également à comprendre l'intention, souvent perçue comme cachée, de l'artiste. Les personnes interrogées, qui sont non-initiées, considèrent souvent la pratique artistique actuelle à travers le mythe d'un artiste qui essaierait de transmettre un message rarement intelligible directement. La volonté de découvrir une forme de « secret » anime leur démarche. Ainsi, en ayant accès à la parole de l'artiste, les personnes interrogées auraient le sentiment d'obtenir la clé de lecture de l'œuvre.

3.4 La voix des professionnels

Les échanges avec des professionnels responsables des publics au Palais de Tokyo ont conforté quelques points de cette étude à savoir la volonté d'autonomie d'un public qui est, cependant, souvent démunie pour lire une œuvre d'art contemporain. Leur parti pris est de ne pas « mâcher » le travail au public, de l'amener à réfléchir sur les œuvres. Il a même admis parfois qu'il avait conscience du caractère hermétique de certaines programmations.

4. Recommandations

Les applications proposées tiennent compte à la fois des attentes du public, des exigences esthétiques de l'art contemporain mais également des contraintes des organisateurs. L'objectif est également de montrer que le marketing expérientiel peut offrir des alternatives économiquement intéressantes pour les producteurs d'exposition. Ces techniques sont déjà en partie assimilées par les producteurs et leurs applications nécessiteraient peu de transformations organisationnelles.

4.1 Favoriser les collaborations entre l'artistique et la médiation

La restitution du contenu d'une exposition apparaît souvent, pour les commissaires, détournée, notamment à cause de l'intermédiaire que constituent les médiateurs. En faisant appel à un artiste pour contribuer à la réalisation d'un dispositif, les producteurs d'art contemporain seraient plus à même d'être au plus près de la restitution du contenu de l'exposition tout en s'appuyant sur une personne a priori apte à comprendre le propos de l'artiste. À travers une collaboration entre ceux en charge de la communication/relations avec les publics et un artiste, il sera plus facilement envisageable d'intervenir au cœur même de l'exposition pour la réalisation d'un dispositif de médiation valorisant l'expérience cognitive de visite.

4.2 Améliorer la valeur cognitive par la scénographie

4.2.1 Offrir une expérience didactique au sein du parcours d'exposition

Au sein des centres ou musée d'art contemporain en France, les dispositifs marketing visant à améliorer et à prolonger l'expérience de visite se situent en dehors de l'exposition : la librairie ou le café à la sortie de l'exposition etc. Ces services peuvent répondre en partie aux attentes du public qui aime par exemple à se renseigner sur un artiste à l'issue de l'exposition. Cependant, il s'opère une rupture dans la lecture de l'exposition puisque le visiteur doit sortir de l'exposition pour prendre connaissance des contenus didactiques sur l'exposition. L'une des applications concrètes pour améliorer l'expérience de visite tout en rendant l'art contemporain plus accessible, serait l'intégration de ses services périphériques au cœur de l'offre centrale, c'est-à-dire l'exposition.

Il s'agirait de concentrer les outils de médiation dans un point précis et adapté du parcours de l'exposition en imaginant une salle où serait mis à disposition du public des catalogues, des brochures sur l'exposition mais également des dispositifs audio. Cette salle serait pleinement intégrée dans le parcours de l'exposition : l'atmosphère, la configuration de la salle serait le même que celui du parcours d'exposition afin de créer une unité entre la salle et l'exposition. Pour chaque nouvelle exposition, l'aménagement de cette salle serait repensée avec de simples cimaises. L'intérêt de cette proposition réside dans le fait qu'elle ne déploie pas des moyens considérables mais offre une alternative à l'habituelle scission entre exposition/services périphériques. L'objectif serait non plus de donner envie au public de rester sur le lieu d'exposition mais bien au cœur de l'exposition même. Cette salle répondrait également à certaines attentes du public qui aurait la liberté d'entrer dans cette salle, de s'y instruire, sans pour autant perdre le fil de la visite.

4.2.2 Recréer du lien avec le public par une médiation implicite

Cette proposition qui pourrait répondre aux besoins actuels entre en adéquation avec la vision que peuvent avoir certains théoriciens dans le domaine de l'art contemporain. En effet, Marc Jimenez qui met en exergue une forme de crise de l'art contemporain, notamment au niveau de sa réception, pose le principe d'une refonte du discours théorique de l'art contemporain. Pour cela, il invite à suivre la théorie de Nicolas Bourriaud énoncée dans

son ouvrage « l'Esthétique relationnelle » et définie comme le fait de « rétablir le contact entre le public et la production artistique contemporaine [...] en créant des situations transactionnelles et interactives » Marc Jimenez (2005) détaille cette idée ainsi :

« Il est vrai que les productions artistiques paraissent souvent inaccessibles, réduites à de simples gestes ou processus plus ou moins désincarnés et immatériels; néanmoins elles ne cessent d'en appeler à de multiples formes d'expérimentation, esquissant autant d' « utopies de proximité ». C'est donc ce nouveau lien social qu'il convient d'établir en créant un réseau de relations intersubjectives et participatives entre l'artiste et le public à l'opposé du tourisme culturel superficiel et consumériste »

Cette idée confirme donc l'intérêt de déployer des techniques de marketing expérientiel au sein même des expositions. En effet, la distinction entre marketing et médiation est au final très faible, voire inexiste. La différence entre marketing et médiation est évolutive, évaluable sur une échelle de mesure avec d'un côté des pratiques marketing « pures » et de l'autre des actions entièrement tournées vers la médiation. Sur cette échelle, le marketing expérientiel se placerait à mi-chemin et serait à associer à la médiation implicite qui notamment s'analyse au regard de l'agencement d'un lieu, de la scénographie.

Conclusion : L'approche expérientielle, voie d'avenir dans l'art contemporain

En conclusion, cette recherche a permis de confirmer la prépondérance de la notion d'expérience pour penser une offre grand public en art contemporain avec l'hédonisme, l'envie d'évasion comme moteurs premiers d'une visite d'exposition d'art contemporain. Cependant, l'écart subsiste entre le niveau de satisfaction globalement important et le niveau de compréhension de l'exposition.

Tout l'enjeu pour des producteurs d'art contemporain est certes de procurer du plaisir et du divertissement au public. Cependant, si ce dernier a le sentiment d'être passé à côté des œuvres, et en plus s'il s'en contente, alors la mission sociale et didactique de ces organismes est mise à mal. C'est pourquoi, la valeur cognitive doit primer en art contemporain pour penser l'accessibilité. Pour ce faire, le marketing expérientiel peut offrir des alternatives intéressantes pour faciliter une médiation implicite sans faire d'un lieu un parc d'attractions.

Références bibliographiques

SOURCES ÉCRITES

Ouvrages spécialisés

Bourgeon-Renault Dominique (2009), « Marketing de l'art et de la culture » Editions Dunod

Heinich Nathalie, (1997) « L'art contemporain exposé aux rejets, Études de cas », Ed. Jacqueline Chambon

Jimenez Marc (2005), « la Querelle de l'art contemporain », Ed. Folio essais, inédit n. 452,

L'art peut-il se passer de commentaire(s) ? Colloque, Vitry-sur-Seine, 24 et 25 mars 2006, Édité par le Musée d'art contemporain du Val-de-Marne

Articles scientifiques

Bourgeon-Renault Dominique (17, 18 et 19 janvier 2007), « Marketing expérientiel et hyper réalité dans le domaine de la culture », *7ème Congrès des Tendances du Marketing*,

Holbrook M.B., Hirschman (1982), « The Experiential Aspects of Consumption: Consumer Fantasies, Feelings and Fun », *Journal of Consumer Research*, (9, 2, September,) :132-140

Passebois Juliette (2002), « Processus d'établissement des relations consommateur/institution culturelle : le cas des musées d'art contemporain. »

Du côté des étudiants...

Travaux de thèse professionnelle des étudiants de la spécialisation Culture et Industries Créatives (Sélection d'abstracts)

Les thèses professionnelles dont les résultats sont présentés ci-après sont consultables à la médiathèque de l'ESC Dijon-Bourgogne.

Prix 2012 de la meilleure thèse professionnelle du Master Grande Ecole du Groupe ESC Dijon Bourgogne

Le Web littéraire et son influence sur les choix de lecture des consommateurs.

Elise IWASANTA^a

^a Diplômée du Master Grande Ecole – Spécialisation CIC, Promotion 2012.

Résumé de la thèse professionnelle

Les livres semblent fortement liés à la subjectivité de chacun, et conduisent les lecteurs à chercher des avis autour d'eux, auprès d'autres amateurs. Aujourd'hui, ces conseils de lecture s'épanouissent de plus en plus sur Internet, lieu de rencontres entre professionnels du livre et lecteurs. Cette thèse professionnelle vise à comprendre comment le Web littéraire peut influencer les choix de lecture du consommateur, à travers les blogs, les réseaux sociaux et les communautés de lecteurs en ligne. Une étude quantitative réalisée auprès de 871 internautes permet d'appuyer cette influence sur le consommateur, tout en révélant les limites de la prescription en ligne, et met ainsi en avant des propositions concrètes aux professionnels du livre pour utiliser au mieux ces nouveaux outils.

Mots-clés : Livre / Internet / Buzz / Communautés en ligne / Blogs littéraires / Réseaux sociaux / Prescription / Confiance / Leadership d'opinion / Comportement du consommateur.

La durabilité du modèle économique des services d'écoute de musique en ligne.

Marc d'AFFLON DE CHAMPIE^a

^a Diplômé du Master Grande Ecole ESC Dijon – Spécialisation CIC, Promotion 2012, Major de Promotion.

Résumé de la thèse professionnelle

Le but de ce mémoire est de mettre en avant les éléments principaux du modèle économique des services d'écoute de musique en ligne, leur permettant de perdurer dans le temps. En se basant sur le méta-modèle développé par Osterwalder et Pigneur (2010), permettant l'analyse d'un modèle économique de façon rationnelle, différentes hypothèses issues de la littérature sont définies. Celles-ci sont ensuite testées à l'aide de différentes interviews et d'un sondage. Ainsi, les deux éléments principaux ressortant de l'analyse concernent les évolutions futures de la proposition de valeur de ces services en termes de recommandation et de personnalisation et l'importance des partenariats permettant d'atteindre rapidement une masse critique d'utilisateurs.

Mots clés : musique enregistrée, internet, modèle économique.

Comment rentabiliser la production phonographique dans le contexte actuel de baisse des ventes de disques ?

Maxime CHANTEFORT^a

^a Diplômé du Master Grande Ecole – Spécialisation CIC, Promotion 2012.

Résumé de la thèse professionnelle

Alors que la crise du disque sévit depuis 20 ans, la rentabilité de la production phonographique n'a jamais été aussi basse à un tel point que nombre de maisons de disques doivent déposer le bilan. Il est donc primordial pour elles de restaurer cette rentabilité. Diverses solutions existent mais on assiste à une forte fragmentation du marché entre quelques grosses structures capitalistiques possédant 80% du marché et une multitude de petites structures artistiques aux moyens très limités. Ainsi, chaque situation doit être étudiée au cas par cas et les stratégies à adopter varient fortement d'une structure à une autre jusqu'à s'opposer parfois complètement. Par exemple, un petit label a tout intérêt à réduire au maximum ses dépenses de promotion car il évolue dans un volume d'affaire limité et ne peut pas accéder aux canaux de promotion grand public utilisés par les majors. A l'inverse, un major dont les charges fixes de fonctionnement mais aussi les coûts d'enregistrement sont importants est obligé de rechercher des succès commerciaux de grande échelle s'il veut rester rentable. Ces deux types de structures n'évoluent donc pas au même niveau de la queue de Pareto et n'auront pas les mêmes stratégies pour atteindre la rentabilité. Cependant, la solution qui apparaît comme la plus efficace quelle que soit la structure est la concentration horizontale et la diversification des activités. En effet, permettant d'exploiter les synergies existantes entre les différentes activités de la filière musicale, la vision à 360° est une bonne solution pour accroître la rentabilité de la production phonographique.

Mots-clés : industrie du disque, vision 360°.

Les générations 'lol' au théâtre, une utopie ?

Maud LAMOTTE^a

^a Diplômée du Master Grande Ecole – Spécialisation CIC, Promotion 2011.

Résumé de la thèse professionnelle

Depuis les années 2000, nous assistons à une révolution numérique qui bouleverse notre quotidien et nos habitudes. Cette révolution est surtout marquée par la démocratisation d'Internet et de son perpétuel développement. Les incompréhensions entre les nouvelles générations et leurs ainés sont grandissantes et un fossé se creuse chaque jour de plus en plus entre les digital natives qui maîtrisent tous les aspects d'Internet et du numérique, et leurs parents et grands-parents. Les institutions culturelles classiques quant à elles tentent tant bien que mal d'utiliser Internet pour leur communication et faire évoluer leur public mais leurs usages restent partiels et souvent invisibles pour les jeunes. Cependant, mettre Internet de côté serait une erreur car cet outil se révèle extrêmement puissant et bénéfique lorsqu'il est correctement utilisé. Internet marque une rupture avec les générations précédentes et il est temps pour les institutions culturelles et notamment les théâtres d'en cerner tous les avantages. Utilisé chaque jour par les jeunes, Internet est l'outil idéal pour qu'une institution culturelle soit remarquée par les nouvelles générations. De plus, il permet de publier gratuitement de nombreux articles, photos et vidéos, et surtout d'établir un véritable lien avec les consommateurs, par l'intermédiaire de forums ou de réseaux sociaux sur lesquels ces derniers pourraient s'exprimer.

Mots-clés : génération Y, digital natives, théâtre, Internet, culture, lieux culturels, public culturel, consommation culturelle, pratiques Internet, ère numérique.
