

À propos de ce séminaire

Marketing des arts et de la culture

Les composantes du modèle

La concurrence et l'environnement

L'avantage concurrentiel

Les variables du macroenvironnement

Le système d'information marketing

La composition commerciale

Le produit

Le prix

La distribution

La promotion

Temps et spécificité

Processus de gestion marketing

Foire aux questions

**LES ÉLÉMENTS DU MARKETING DES ARTS ET DE LA CULTURE**

par François Colbert

À propos de ce séminaire

**AUTEUR**



Professeur de marketing et titulaire de la Chaire de gestion des arts Carmelle et Rémi-Marcoux, **François Colbert** a plus de 150 publications à son actif dont le livre « Le marketing des arts et de la culture » déjà publié en huit langues. Il a siégé à de nombreux conseils d'administration d'entreprises artistiques de domaines culturels divers. Il fut vice-président du Conseil de Arts du Canada de 1995 à 2003. Il a enseigné et prononcé des conférences dans une vingtaine de pays. En mai 2002, il a été reçu **Membre de l'Ordre du Canada**, la plus haute des distinctions honorifiques décernées par le gouvernement du Canada. En 2005, il est élu membre de la Société royale du Canada.

# LES ÉLÉMENTS DU MARKETING DES ARTS ET DE LA CULTURE

par François Colbert

## À propos de ce séminaire

### OBJECTIF DU SÉMINAIRE

Ce séminaire présente les principales composantes du modèle marketing, en faisant ressortir la distinction entre le marketing des entreprises à but lucratif et celui des entreprises sans but lucratif du domaine des arts et de la culture. On y discute de la différence entre le marketing classique et le marketing culturel, des divers marchés ciblés par une entreprise, des variables que celle-ci doit considérer dans toute stratégie marketing – produit, segment, prix, distribution et promotion – et des autres éléments qui peuvent influencer sur ses activités. Ce module s'appuie sur le contenu de l'ouvrage *Le marketing des arts et de la culture* dont la deuxième édition a été publiée chez **Gaëtan Morin éditeur** en 2000.

## Marketing des arts et de la culture

### INTRODUCTION AU MARKETING

Qu'est-ce que le marketing? Ou encore, qu'est-ce que le marketing n'est pas? Le marketing n'est pas une façon machiavélique de vendre aux gens ce qu'ils n'achèteraient pas autrement. D'ailleurs, comme l'affirme si justement le dicton populaire, on peut « tromper le consommateur une fois, rarement deux ». Le marketing ne se limite pas non plus à la publicité. Volet le plus visible du marketing, la publicité n'en est toutefois qu'une des composantes, celle que l'on définit en dernier une fois décidés le groupe de consommateurs auquel on s'adressera (segment), le produit qu'on offrira, son prix et où ce produit sera disponible; seulement ensuite peut-on penser au meilleur moyen de communiquer ces informations. Les quatre éléments que sont le produit, le prix, la distribution et la promotion constituent la « composition commerciale ».

Ceci dit, il existe deux façons de concevoir le marketing : celle des entreprises traditionnelles du monde des affaires et celle des entreprises culturelles. Dans le premier cas, on cherche à connaître les besoins des consommateurs pour ne leur offrir que ce qu'ils désirent, quitte à modifier le produit ou les autres variables de la composition commerciale jusqu'à ce que le client soit satisfait. Dans le cas des entreprises culturelles, on part de la vision de l'artiste et l'on cherche le groupe de consommateurs le plus susceptible de s'intéresser à l'œuvre.

Le marketing des entreprises culturelles peut se définir comme suit :

### Définition du marketing culturel

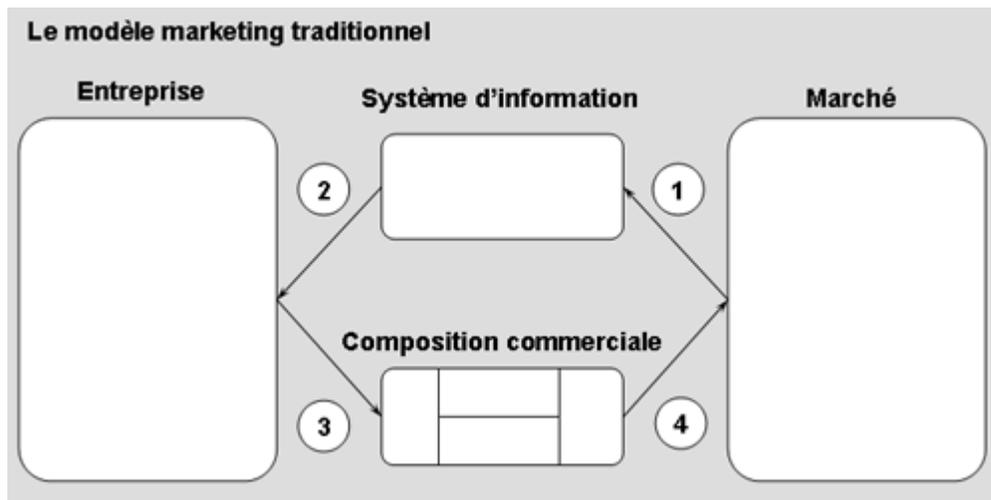
*L'art d'atteindre les segments de marché susceptibles de s'intéresser au produit, en ajustant à celui-ci les variables de la composition commerciale – le prix, la distribution et la promotion – afin de mettre le produit en contact avec un nombre suffisant de consommateurs et d'atteindre ainsi les objectifs conformes à la mission de l'entreprise.*

Pour décrire, de manière simple, le processus de mise en marché d'un produit par une entreprise, on utilise un modèle. Comme le milieu des entreprises culturelles diffère de celui des entreprises commerciales et industrielles, le modèle marketing classique doit être adapté.

## LE MODÈLE MARKETING CLASSIQUE

Dans le modèle classique, qui correspond à la réalité des entreprises commerciales et industrielles, les composantes doivent être considérées comme une séquence ayant son point de départ dans la case «Marché».

Figure1

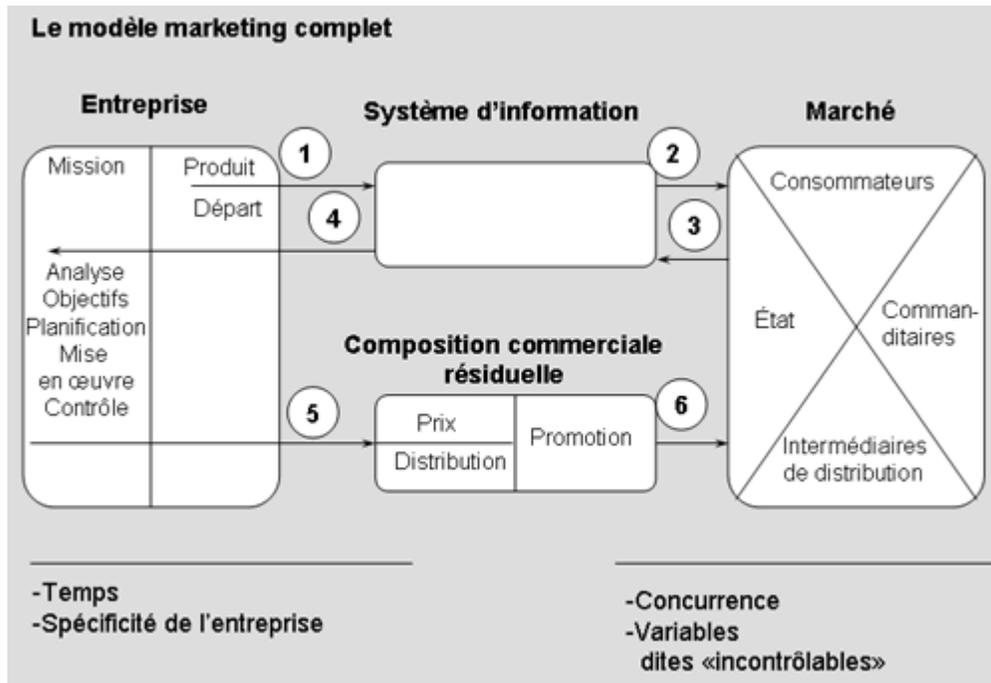


En effet, le succès en marketing repose sur le principe que l'entreprise cherche à satisfaire un besoin existant chez les consommateurs. À partir des renseignements que lui fournit son système d'information marketing, l'entreprise évalue ce besoin et sa propre capacité d'y répondre compte tenu des ressources dont elle dispose et de la mission qu'elle poursuit. Puis elle choisit les quatre éléments de la composition commerciale et les ajuste les uns aux autres de manière à produire l'effet désiré chez le consommateur éventuel. La séquence que nous trouvons ici est donc : marché – système d'information – entreprise – composition commerciale – marché. Le marché est ainsi à la fois le point de départ et le point d'arrivée du processus.

## LE MODÈLE MARKETING DES ARTS ET DE LA CULTURE

Tout en ayant les mêmes composantes que le processus de mise en marché habituel, le processus de mise en marché utilisé par les entreprises culturelles centrées sur le produit est différent; par conséquent, le modèle marketing classique ne peut traduire adéquatement sa réalité. En effet, le point de départ de la démarche d'une entreprise offrant des œuvres de création se trouve à l'intérieur même de l'entreprise, dans son produit.

Figure 2



L'entreprise cherchera donc à cerner le segment du marché susceptible de s'intéresser à son produit. Une fois repérés les clients éventuels, elle déterminera les trois autres éléments de la composition commerciale (prix, distribution, promotion) de manière à atteindre ces clients potentiels. Pour ce type d'entreprise, la séquence du processus sera donc : entreprise (produit) – système d'information – marché – système d'information – entreprise – composition commerciale – marché. Le point de départ du processus est le produit, en l'occurrence l'œuvre d'un artiste, et le point d'arrivée est le marché. Cette approche « du produit vers le client », tout en étant applicable à certains autres types d'entreprises, est vraiment caractéristique des entreprises du secteur des arts.

Nous pourrions ajouter qu'en cherchant un marché l'entreprise commerciale a comme objectif ultime l'optimisation du profit; elle sera prête à abandonner la production d'un bien si celui-ci n'intéresse pas le consommateur. Or, pour l'entreprise culturelle centrée sur le produit, l'objectif ultime n'est pas d'ordre financier, mais plutôt d'ordre artistique et c'est à l'atteinte de ce dernier objectif que l'on mesurera le succès de l'entreprise.

Il existe par ailleurs des entreprises culturelles essentiellement centrées sur le marché et dont l'objectif est financier plutôt qu'artistique; le modèle marketing classique décrira donc mieux leur processus de mise en marché. C'est le cas des producteurs de spectacles sur Broadway ou des studios de Hollywood, pour ne citer que ces deux exemples.

## UN EXEMPLE CONCRET

*Marie Chouinard présente en solo, en 1978, la première d'une série de 50 créations, chorégraphies, actions-performances, œuvres vocales et installations et fonde sa compagnie en 1990. Comme le mentionne son site internet (Marie Chouinard), « elle affirme un intérêt indéfectible pour les mystères du corps humain, sous toutes ses facettes, et pour la recherche formelle... (elle) voyage à travers le monde à la fois pour s'y produire et s'imprégner de différentes cultures, techniques et philosophies qu'elle traduit en un langage personnel aux résonances universelles... En explorant l'intelligence intime du corps et la complexité inépuisable de ses articulations, en élaborant des constructions formellement achevées, Marie Chouinard parvient à faire sentir la fragilité de l'être dans le cosmos, la joie brûlante d'être en vie, dans une quête constamment renouvelée de vérité et de beauté. » La compagnie Marie Chouinard de Montréal est donc une entreprise dont la mission est d'offrir à cette chorégraphe qui en est la fondatrice un véhicule pour produire et présenter les œuvres de sa création. Cette artiste ne conçoit pas ses spectacles en fonction du désir qu'elle croit déceler chez le consommateur, mais plutôt de sa quête personnelle de vérité. La responsable marketing de cette entreprise doit donc, pour en respecter la mission, chercher les groupes de consommateurs susceptibles d'être intéressés par les œuvres que produit la chorégraphe, trouver l'endroit approprié pour présenter ces œuvres, décider d'un prix d'entrée adéquat et communiquer ces informations de manière à atteindre le segment de marché visé. Comme responsable de la mise en marché, son rôle n'est pas de passer des commandes à Marie Chouinard, mais plutôt d'appuyer la démarche artistique de la fondatrice dans sa relation avec son marché.*

## EN SAVOIR PLUS

### La place des entreprises culturelles dans la société

Les entreprises culturelles occupent une place importante dans notre société. Elles reflètent notre identité culturelle tant par le contenu des œuvres qu'elles proposent (valeur, propos, sujet, tabous) que par les formes qu'elles utilisent (technologie), par l'intensité de leur présence (nombre de théâtres dans une ville) ou encore par les modes de consommation qu'elles impliquent (p. ex., la danse peut être un événement auquel tous participent ou un événement spectacle à regarder).

La notion d'entreprise culturelle peut être considérée dans un sens restreint ou large.

Dans le premier cas, elle comprend essentiellement les établissements et les entreprises de production et de diffusion consacrés aux arts de la scène (théâtre, musique, danse, opéra, etc.), aux arts visuels (galeries d'art et musées, etc.), aux bibliothèques et au patrimoine. Au sens large, elle peut inclure les industries culturelles (film, disque, spectacles de variétés, édition, métiers d'art, etc.) et les médias (radio, télévision, journaux, périodiques, etc.).

### Le rôle de l'artiste dans l'entreprise culturelle

Dans toute entreprise culturelle, l'artiste joue un rôle central. En effet, tout produit culturel repose sur cette main-d'œuvre extrêmement spécialisée. Au-delà des disciplines, les artistes peuvent être regroupés en plusieurs catégories par rapport

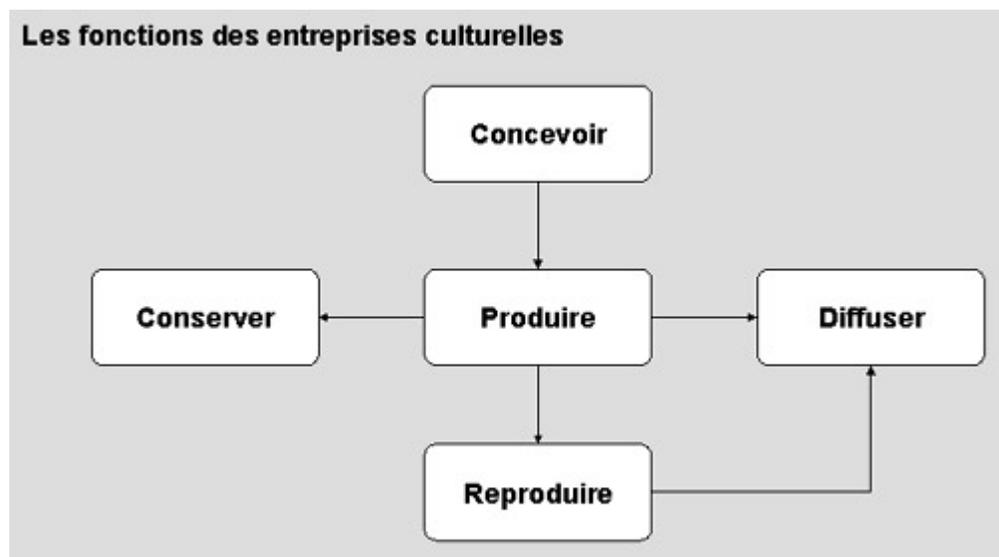
à l'œuvre produite : les créateurs, soit les auteurs dramatiques, les chorégraphes, les compositeurs, les écrivains, les paroliers, les peintres, les sculpteurs et ainsi de suite; les interprètes, soit les acteurs, les danseurs, les musiciens, les chanteurs, entre autres; les concepteurs, qui créent notamment les maquettes de décors, de costumes ou d'éclairage et les jaquettes de livres; les artisans qui fabriquent les accessoires, les décorateurs, les costumiers, les régisseurs, les éclairagistes, les caméramans ou les artisans qui fabriquent le livre, etc.; ceux qui dirigent, qui coordonnent le travail de toute l'équipe de production pour donner à l'œuvre sa forme définitive, soit les réalisateurs, les metteurs en scène, les chefs d'orchestre, entre autres; enfin, les directeurs artistiques, qui rassemblent, mobilisent et appuient les autres artistes dans la production de l'œuvre.

Sans l'artiste, il ne pourrait donc pas y avoir d'entreprise culturelle. Hors des entreprises culturelles proprement dites, l'artiste est également indispensable dans d'autres industries, notamment celle de la publicité puisqu'il constitue, pour ainsi dire, le matériau de base pour la fabrication du produit publicitaire. En effet, pour tourner un film publicitaire il faut, entre autres, un réalisateur, des musiciens, des acteurs et des décorateurs, et l'acteur qui y figure est celui-là même qui joue au théâtre, dans un film ou dans une dramatique télévisée.

### **Le mandat des entreprises culturelles par rapport au produit**

Outre qu'elles donnent une place centrale à l'artiste, les entreprises culturelles ont ceci en commun que le produit autour duquel elles s'articulent émane d'un acte de création artistique. Ce dernier est souvent indépendant des entreprises et ce, particulièrement dans certaines disciplines comme les arts visuels ou la littérature, qui s'exercent plutôt dans la solitude. De plus, si les produits diffèrent considérablement d'une discipline à l'autre, les entreprises culturelles aussi jouent des rôles très différents par rapport au produit : elles peuvent le concevoir, le produire, le reproduire, le diffuser ou le conserver. Selon la mission particulière qu'elle s'est donnée, l'entreprise assumera une seule de ces fonctions ou plusieurs.

Figure 3



Toutes les combinaisons sont possibles, mais c'est la mission de l'entreprise qui déterminera le nombre de fonctions assumées.

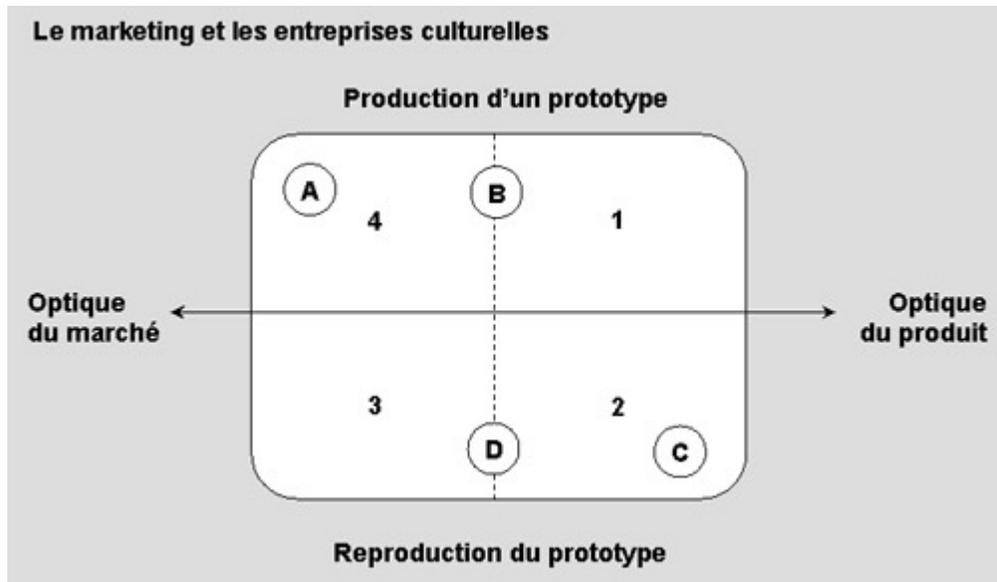
Dans le domaine des arts de la scène, certaines compagnies de théâtre, par exemple, conçoivent, produisent et diffusent elles-mêmes les œuvres à l'affiche, alors que d'autres comptent sur les diffuseurs spécialisés pour distribuer le produit qu'elles conçoivent et produisent (troupes itinérantes). Par conséquent, une entreprise peut avoir pour seul mandat la diffusion d'une pièce que d'autres auront conçue et produite. Il en va de même dans les arts visuels, où les centres d'exposition se limitent à diffuser des œuvres, alors que les musées ont aussi un mandat de conservation.

### Distinction entre les entreprises culturelles

Les entreprises culturelles varient considérablement suivant leur taille, leur structure, la discipline en cause et leurs fonctions. Par exemple, nous pouvons difficilement parler de la même façon d'un musée national, d'une petite compagnie de danse contemporaine ou d'une maison de disques qui exporte sur les marchés étrangers, bien qu'elles soient toutes des entreprises culturelles. Nous avons donc choisi de les différencier pour ensuite les regrouper en fonction de certaines caractéristiques.

Notre premier critère de distinction est l'orientation de la mission de l'entreprise, que nous placerons ici sur un continuum dont les deux extrémités sont constituées par l'optique du produit et l'optique du marché.

Figure 4



Une entreprise axée sur le produit – ou « centrée sur le produit » – place au cœur de ses préoccupations le produit pour lequel elle existe. Nous parlerons, par exemple, d'un ensemble de musique de chambre, d'un festival de théâtre pour enfants ou d'un musée d'art contemporain. À l'autre extrémité du continuum, nous situerons l'entreprise axée sur le marché – ou « centrée sur le marché » – puisqu'elle place au cœur de ses préoccupations le marché qui la fait vivre. Les

deux pôles constituent évidemment des extrêmes, et l'intervalle entre les deux permet une vaste gamme de nuances. Notre deuxième critère de distinction est la façon de produire les œuvres. La production d'une œuvre artistique présente une analogie avec celle d'un prototype, aucune recette ou aucun mode d'emploi ne garantissant les résultats. Le développement d'un produit comporte une large part d'inconnu. Pensons, par exemple, à un spectacle, à un tableau ou à une sculpture. Par contre, dans certaines disciplines et pour certains types de produits, le prototype est spécifiquement destiné à être reproduit en série de manière à pouvoir se retrouver en plusieurs exemplaires à la fois. Pensons ici au disque, au film, au livre et, évidemment, comme pour tout produit reproductible, il y a d'abord une pièce originale, un manuscrit, un master, un prototype ou un modèle. Les mandats de produire et de reproduire ne sont pas nécessairement confiés à une même entreprise. Ce critère nous permet de distinguer, d'une part, les produits uniques, qui ne sont pas destinés à la reproduction (industrie du prototype) et, d'autre part, les produits fabriqués en série à partir d'un prototype et qui existent en plusieurs exemplaires simultanément (films, disques, livres, par exemple). En combinant ces deux critères de distinction, comme dans la figure, il devient plus simple de différencier les industries culturelles des entreprises du secteur des arts. Dans le quadrant 1 de cette figure sont regroupées les entreprises centrées sur le produit et dont la raison d'être est un produit unique (prototype). L'ensemble de ces entreprises constitue ce que l'on appelle le « secteur des arts ». Ces entreprises sont généralement sans but lucratif et d'ordinaire de petite taille, bien qu'il puisse y avoir des variations importantes. À l'opposé, dans le quadrant 3, se trouvent les entreprises centrées sur le marché et qui ont pour objet un produit existant en plusieurs exemplaires. Celles-ci sont clairement à but lucratif et c'est dans cette catégorie que se classent la plupart des industries culturelles. Les quadrants 2 et 4 regroupent les cas mixtes. Dans le quadrant 4, par exemple, se trouvent les productions de type Broadway comme *Les misérables* ou *Le fantôme de l'opéra*. Ces entreprises, tout en produisant des œuvres uniques à la manière d'un prototype, sont d'abord et avant tout centrées sur le marché; nous les désignerons d'ailleurs comme des « industries culturelles ». À l'opposé, dans le quadrant 2, se trouve l'entreprise centrée sur le produit mais qui fournit une œuvre en plusieurs exemplaires. Pensons, par exemple, à une maison d'édition sans but lucratif qui publie un recueil de poésie. Une telle entreprise, tout en étant considérée comme une industrie culturelle, se trouve souvent davantage apparentée au secteur des arts. On remarquera que nous avons utilisé deux autres critères qui, sans être discriminants, apportent des nuances descriptives intéressantes : le statut juridique et la taille de l'entreprise.

Le statut juridique de l'entreprise confirme bien souvent que celle-ci est centrée sur le produit ou sur le marché. Évidemment, il suffit d'énoncer une règle générale pour que surgissent les exceptions. Pensons seulement au centre culturel qui aurait pour mission de satisfaire les désirs d'une minorité linguistique en matière de programmation de spectacles; il pourrait très bien être à la fois sans but lucratif et centré sur le marché. Le critère n'est donc pas discriminant, mais il ajoute une nuance pertinente à la description de l'entreprise.

Quant à la taille de l'entreprise, nous remarquerons que c'est dans les industries culturelles que nous trouvons des multinationales. Le statut juridique et, surtout, la mission d'une entreprise du secteur des arts sont peu compatibles avec l'expansion considérable des activités qu'implique le concept de multinationale. La taille moyenne des entreprises du secteur des arts est donc beaucoup plus modeste que celle des entreprises comptant parmi les industries culturelles.

Cette classification nous sera utile tout au long de ce séminaire, puisque l'approche spécifique du marketing des arts et de la culture, comme nous le verrons plus loin, ne s'applique qu'à certains types d'entreprises, les autres utilisant davantage l'approche classique.

## **Le marketing et les entreprises culturelles**

En nous reportant au schéma présenté à figure 4, nous pouvons cette fois non seulement distinguer les entreprises du secteur des arts de celles qui sont définies comme des industries culturelles, mais aussi voir nettement dans quels cas il convient de parler de marketing classique ou plutôt de marketing des arts et de la culture.

Au quadrant 3, où l'on trouve les entreprises centrées sur le marché, l'approche marketing sera essentiellement traditionnelle. Par contre, au quadrant 1, où les entreprises sont essentiellement centrées sur le produit, l'approche marketing correspondra au modèle marketing des arts et de la culture.

En dehors de ces deux situations bien distinctes, les entreprises pourront tendre, à des degrés divers, vers l'une ou l'autre approche. Ainsi, la firme A aura une nette orientation marché même si son produit est unique (par exemple, une production du type Broadway), alors que la firme B tiendra compte des besoins du marché, mais de façon moins absolue que la firme A, ce qui la distinguera à la fois de cette dernière et des entreprises situées dans le quadrant 1. De la même façon, pour deux entreprises qui reproduisent les œuvres en série, la firme C aura une nette orientation produit, alors que la firme D aura une orientation produit moins absolue que la firme C, ce qui la distinguera à la fois de cette dernière et des entreprises du quadrant 3.

Ces exemples nous permettent de discerner trois situations de mise en marché différentes : certaines entreprises utilisent une approche marketing classique, « pure » (quadrants 3 et 4), d'autres adoptent une approche correspondant au marketing culturel « pur » (quadrants 1 et 2) et une troisième catégorie utilise une approche mixte permettant certains compromis sur le produit ou encore un ajustement du produit en fonction des préférences des consommateurs (situations B et D).

## **Les composantes du modèle**

### **LE MARCHÉ**

Un marché est un ensemble de consommateurs qui expriment des désirs et des besoins concernant des produits, des services ou des idées. Ces notions de besoin et de désir sont fondamentales en marketing et constituent le pivot de toute stratégie.

Ainsi nous pourrions dire que le consommateur exprime des besoins que l'entreprise cherche à combler par un ensemble de produits et de services. L'entreprise commerciale s'interrogera sur ces besoins avant de créer un produit, tandis que l'entreprise culturelle s'efforcera de repérer les consommateurs dont les besoins sont susceptibles d'être comblés par les œuvres produites. Les

consommateurs peuvent être des personnes tout aussi bien que d'autres entreprises. Le terme « consommateur » est ici employé dans son sens le plus large pour désigner l'ensemble des agents économiques. À noter que les besoins et les désirs du consommateur ne sont pas toujours faciles à déterminer en raison de leur nature assez subjective. Par exemple, outre les grandes catégories de films qu'un spectateur peut facilement identifier (comédie, épouvante, action et ainsi de suite), il existe une infinité de nuances susceptibles de lui procurer les bénéfices qu'il pourrait rechercher et qu'il ne soupçonne même pas.

#### **Définition du marché:**

*Le marché est l'ensemble des personnes susceptibles de vouloir acquérir des biens (billets) ou des services offerts par les entreprises du secteur. Il y a quatre marchés pour les entreprises culturelles : les consommateurs qui achètent des entrées ou des produits, les organismes qui subventionnent la culture, les partenaires du circuit de distribution, et les entreprises commerciales et les particuliers qui donnent en commandites ou font du mécénat.*

Chacun des quatre marchés que vise l'entreprise culturelle - le marché de la consommation, celui des intermédiaires de distribution, le marché des subventionneurs et celui des commanditaires (mécénat/commandite) - répond à une logique distincte. Ainsi, les raisons pour lesquelles un consommateur s'intéresse à un film diffèrent de celles d'un subventionneur comme la SODEC ou Téléfilm Canada. Les diverses variables de la composition commerciale doivent donc être adaptées à chaque marché.

#### **LA SEGMENTATION**

Le marché se subdivise en sous-groupes, ou segments, en fonction des goûts et des besoins des consommateurs. En segmentant le marché, l'entreprise commerciale cible une clientèle pour laquelle elle imaginera un produit, taillé à la mesure des besoins de ces consommateurs éventuels; ce faisant, elle se démarque de ses concurrents dont l'offre n'est pas ciblée de la même manière. L'entreprise qui possède ainsi un avantage distinctif sur ses concurrents consolide sa position sur le marché. En segmentant un marché, l'entreprise culturelle identifie une clientèle composée de personnes susceptibles d'apprécier les attributs de son produit.

#### **Définition de la segmentation:**

*Un segment de marché est un sous-groupe de consommateurs qui ont des caractéristiques similaires, expriment des besoins et des désirs semblables et réagissent à la même stratégie de marketing.*

#### **Les fonctions de la segmentation**

La segmentation de marché est probablement l'un des outils les plus puissants de l'arsenal du marketing. Elle comporte deux grandes fonctions : l'analyse du marché pour découvrir l'existence ou non de segments, et l'analyse de positionnement. En premier lieu, l'application du principe de la segmentation force l'entreprise à effectuer une analyse systématique des différentes formes de besoins qui composent son marché. C'est donc dire que la fonction de cette segmentation amène les entreprises à faire des études de marché poussées afin de déterminer le degré d'homogénéité de la demande. À cet égard, il est important de préciser qu'une entreprise ne peut, en soi, « segmenter » son marché. Au départ, un

marché est ou n'est pas composé de segments. Ce qui peut être accompli, par contre, c'est une étude aussi méticuleuse que possible de la composition du marché. En fonction des résultats de cette analyse, le spécialiste en marketing de l'entreprise pourra décider de s'attaquer au marché dans son ensemble ou, s'il a réussi à déceler des segments distincts, il pourra décider de s'attaquer, de façon spécifique, à un ou à plusieurs segments du marché.

### **La définition des segments**

Comme nous venons de le voir, pour être efficace une stratégie marketing exige une compréhension profonde de la structure du marché visé. Autrement dit, pour pouvoir élaborer une stratégie optimale, le spécialiste en marketing doit d'abord se poser deux questions : Le marché est-il composé de segments? Dans l'affirmative, quels sont ces segments? Évidemment, les réponses à ces questions doivent être telles qu'elles permettent au gestionnaire de concevoir de meilleures stratégies.

Il y a cinq conditions essentielles pour la définition de segments :

1. La réponse à la pression marketing (actuelle ou potentielle) exercée dans un marché doit varier d'un segment à l'autre;
2. Le segment doit pouvoir être décrit de façon à guider les stratégies de l'entreprise;
3. Le segment doit être mesurable et quantifiable;
4. Le segment doit être rentable;
5. Le segment doit être relativement stable dans le temps.

La réponse à la pression marketing doit varier d'un segment à l'autre.

Pour pouvoir affirmer qu'un marché est composé de segments, il faut d'abord s'assurer que les consommateurs n'ont pas tous les mêmes besoins et, par conséquent, que ces besoins s'expriment par des comportements différents. C'est ainsi que, dans la plupart des marchés, les consommateurs ne réagissent pas tous de la même façon aux produits qui leur sont offerts. Nous définirons comme bases de segmentation les différentes manières de diviser un marché, afin de regrouper les diverses réponses des consommateurs aux pressions marketing. Mentionnons que plus une base de segmentation reflète les comportements des consommateurs, plus elle sera utile à l'élaboration de stratégies. Les principales bases de segmentation sont au nombre de cinq : la dichotomie acheteurs – non-acheteurs, le volume d'achat, la fidélité, la satisfaction et, enfin, la marque (ou le type de produit) préférée.

### **EXEMPLE CONCRET**

*« Établie depuis 1984, la Maison Théâtre est un diffuseur spécialisé en théâtre pour l'enfance et la jeunesse. Chaque année, elle propose les productions les plus significatives du théâtre professionnel d'ici et d'ailleurs. La Maison Théâtre offre à quelque 80 000 spectateurs provenant des milieux scolaire et familial une programmation qui fait appel à l'intelligence, à la sensibilité et à la curiosité des jeunes.*

*Reconnue internationalement comme modèle unique consacré à la diffusion, mais également à l'animation et à la documentation en théâtre jeune public, la Maison*

*Théâtre constitue un véritable carrefour artistique, un lieu unique de rencontre entre les jeunes spectateurs et les artistes. »*

**La Maison Théâtre** vise plusieurs segments de marché par les diverses œuvres qu'elle propose aux écoles et aux familles. Par exemple, dans sa saison 2003-2004, les trois premiers spectacles, soit « Le chien vert », « Barbe bleue » et « Romances et karaoké » s'adressent à des jeunes de 3 à 6 ans, de 7 à 12 ans et de 13 à 17 ans respectivement. Il s'agit là de trois segments distincts du marché puisque ces jeunes ne réagissent pas de la même façon et n'attendent pas la même chose d'un spectacle de théâtre. Pour les intéresser à son offre, la Maison Théâtre doit choisir des œuvres conçues spécifiquement pour chaque groupe d'âges; le produit est donc différent et les autres variables de la composition commerciale pourront l'être aussi, sauf la variable distribution puisque la Maison Théâtre se produit dans un lieu unique qui lui appartient.

## **EN SAVOIR PLUS**

### **Les différents marchés de l'entreprise culturelle**

#### **Le marché de la consommation**

Le marché de la consommation se compose de l'ensemble des personnes qui achètent un bien ou un service particulier.

Il est assez rare qu'un produit intéresse la totalité de la population. Par exemple, des études ont révélé qu'une faible proportion des ménages ne consomment pas de produits de base standardisés comme le sucre, la farine ou le sel. Par conséquent, même si elle s'adresse à l'ensemble de la population, l'entreprise sait que son produit n'intéressera pas tous les particuliers et que ceux-ci ne sont pas tous des consommateurs éventuels.

Il en va de même pour les produits culturels. Cependant, à cause de la nature très fragmentée de l'offre culturelle, certaines distinctions s'imposent. Ainsi, en considérant l'offre culturelle dans son ensemble, nous pouvons affirmer que près de 100 % de la population consomme un produit culturel ou un autre. L'offre culturelle définie au sens large comprend en effet autant les arts (savants et populaires), le patrimoine, le disque, le film et l'édition de livres et de périodiques, que la radio et la télévision, chacune de ces disciplines s'accaparant une part plus ou moins grande de la demande globale.

Au Canada, par exemple, les statistiques montrent que 36,4 % des familles assistent au moins une fois par année à un spectacle devant public, 56,3 % vont au cinéma et 25,9 % fréquentent les musées. Aux États-Unis, les chiffres sont respectivement de 15,6 % pour la musique classique, 4,7 % pour l'opéra, 24,5 % pour une comédie musicale, 15,8 % pour une pièce de théâtre, 5,8 % pour le ballet, 34,5 % pour un musée d'art et 46,9 % pour un parc historique. En Australie, les chiffres correspondants sont : comédies musicales 19,3 %, musique classique 7,7 %, festivals 21,9 %, concerts 23 % et musées 27,8 %. Évidemment, à l'intérieur même de chacun de ces secteurs, les consommateurs se regroupent en fonction d'intérêts particuliers, ce qui donne lieu à une segmentation plus fine de ces marchés. Le consommateur établit une différence entre les produits culturels et choisit les types de produits qu'il veut acquérir.

La répartition des consommateurs entre divers segments d'un marché n'est uniforme ni dans le temps ni dans l'espace. Les marchés subissent l'influence des leaders d'opinion, des modes, des goûts, des caractéristiques sociétales et prennent la couleur du temps dans lequel ils vivent; ils diffèrent aussi d'un pays à l'autre en fonction des différentes structures sociales.

Des études du profil sociodémographique de la clientèle des produits culturels ont été effectuées dans presque tous les pays d'Europe (est et ouest), au Canada, aux États-Unis, en Australie et au Japon. Il est fascinant de voir que, même si elles ont été menées dans les années 70, 80 ou 90, les enquêtes révèlent toujours les mêmes taux de fréquentation et le même profil sociodémographique, bien qu'il soit parfois malaisé de comparer les pays car ils utilisent des instruments de mesure différents (nomenclatures des secteurs différentes, questions formulées différemment et ainsi de suite) Cependant, toutes ces études réalisées au cours des quarante dernières années ont révélé systématiquement et de façon constante une forte polarisation des auditoires et des consommateurs dans chacun des pays. Elles montrent, par exemple, que les produits en art savant attirent des consommateurs scolarisés et qu'au contraire les produits en art populaire attirent des clients moins scolarisés. Ainsi, la proportion de diplômés universitaires dans les auditoires au Canada varie entre 50 % et 70 % dans le premier cas (musique symphonique, festivals d'art et musées de beaux-arts, entre autres-), et entre 10 % et 25 % dans le deuxième cas (musique populaire, parcs historiques, par exemple). En comparaison, le pourcentage de diplômés universitaires au Canada est de l'ordre de 15 %. Des résultats similaires ont été obtenus dans tous les pays, y compris en Russie où les diplômés universitaires forment 50 % des publics des arts de la scène alors qu'ils ne constituent que 7 % de la population. D'autres variables sociodémographiques sont aussi liées à la fréquentation, notamment le revenu (élevé dans le premier cas et faible dans le second) et le type d'occupation (col blanc dans le premier cas et col bleu dans le second). De plus, les taux de fréquentation des arts savants sont à peu près identiques dans tous les pays industrialisés, compte tenu de quelques variations mineures dues à l'héritage culturel particulier de certains pays (par exemple, la fréquentation de l'opéra est plus forte en Italie de même que, en Allemagne, celle des concerts de musique classique). Enfin, les clients réguliers ne représentent qu'une faible proportion de la population totale.

Précisons encore une fois qu'il s'agit seulement d'un profil moyen. Il est possible que des gens scolarisés à faible revenu soient de grands consommateurs de culture. C'est le cas, notamment, des étudiants et des personnes spécialisées travaillant dans le milieu culturel. Nous savons en effet que les artisans du domaine culturel sont en général fortement scolarisés mais ne gagnent que de maigres salaires et se trouvent ainsi souvent sous le seuil de la pauvreté. Il est aussi possible que des personnes ayant un niveau d'instruction et un revenu très élevés ne soient pas intéressées par les arts et s'en tiennent volontairement à distance.

Quatre facteurs principaux qui influencent le goût des consommateurs pour les produits en art savant ont été identifiés : les valeurs familiales, qui encouragent ou découragent la consommation d'art savant, le milieu scolaire selon le degré de valorisation qu'il accorde à l'art savant, le fait d'avoir assisté à des spectacles ou visité des musées dans son enfance et la pratique d'un art en amateur.

Une analyse encore plus détaillée du consommateur typique révèle d'autres nuances. Ainsi, le public de la danse est relativement plus jeune et davantage féminin que celui des autres arts de la scène. De même, les amateurs de romans sont en majorité des femmes, les hommes, pour leur part, étant plus nombreux à lire les quotidiens. Dans le domaine du cinéma, les grands adeptes des salles obscures se divisent en deux segments très différents, le premier étant constitué d'une clientèle jeune (15-25 ans) et le second, de spectateurs scolarisés; ces deux segments forment la majorité de la clientèle de ce secteur.

Les compagnies dont le public se compose en majorité de diplômés universitaires visent donc un marché très limité, même si ces amateurs sont de grands consommateurs de produits culturels. Par contre, l'art populaire vise un segment de marché beaucoup plus important.

La figure schématise le rapport qui existe entre l'art populaire et l'art savant, le nombre d'unités consommées et la complexité du produit.

### **Le marché des intermédiaires de distribution**

Bien que certaines entreprises vendent leurs produits directement au consommateur final, nombreuses sont celles qui doivent s'assurer la collaboration d'intermédiaires. Il peut s'agir d'une décision stratégique ou d'un impératif dicté par des ressources limitées ou par le mode de consommation du produit. L'ensemble des intermédiaires constitue le marché de la distribution.

Ainsi, dans le domaine des arts de la scène, le diffuseur de spectacles est un intermédiaire de distribution. La troupe itinérante aura recours à ses services pour atteindre les consommateurs d'une ville ou d'une région donnée. Dans cet exemple, nous pouvons considérer que la mise en marché d'un produit culturel comporte une séquence de deux étapes : l'une qui consiste, pour la troupe, à convaincre le diffuseur d'intégrer son spectacle dans la programmation de la saison, et l'autre qui consiste, pour le diffuseur, à s'adresser aux consommateurs éventuels de sa région. En règle générale, le producteur doit élaborer une stratégie précise ayant pour cible les diffuseurs et, de plus, prévoir les outils promotionnels qui appuieront leur démarche de mise en marché vers le consommateur final.

Il existe un marché de la distribution dans presque tous les secteurs culturels.

### **Le marché de l'État**

Nous entendons par « État » les divers ordres de gouvernement – fédéral, provincial et municipal – qui subventionnent les entreprises culturelles à différents degrés. Dans la majorité des pays occidentaux, l'État joue un rôle prépondérant dans le secteur culturel. Parfois aussi consommateur, il intervient à des degrés pouvant aller du simple partenariat jusqu'à un mécénat qui prend en charge l'ensemble du secteur culturel d'un pays.

La notion d'État subventionneur considéré comme un marché implique pour l'entreprise culturelle la nécessité de définir une stratégie propre à convaincre les décideurs de devenir partenaires de ses activités. Ce type d'entreprise doit affronter la concurrence d'autres entreprises de la même discipline, et les efforts que chacune déploie pour obtenir de l'État un soutien plus important équivalent à vouloir s'approprier une plus grande part d'un marché défini. Le budget que l'État

consacre à la culture étant insuffisant pour répondre aux besoins de l'ensemble du secteur culturel, l'arrivée d'une nouvelle entreprise ou le succès d'une entreprise existante peut signifier un déplacement des fonds attribués à une entreprise au bénéfice d'une autre.

Plusieurs ordres de gouvernement sont susceptibles d'aider les entreprises culturelles par le biais de diverses formes de subvention. Certains programmes permettent le financement d'infrastructures, d'autres soutiennent la réalisation de projets spécifiques et d'autres encore contribuent au fonctionnement des entreprises culturelles.

Le niveau d'investissement public dans les arts et la culture varie selon la tradition du pays. En Europe continentale, les différents pays ont une longue tradition d'intervention étatique dans ce secteur; les grands théâtres et les grands musées peuvent compter sur des subventions à hauteur de 80 % à 100 % de leur budget. Aux États-Unis, par contre, l'intervention publique est beaucoup moins prononcée et le secteur privé, de même que les particuliers, sont très présents dans la vie des organismes culturels. À titre d'exemple, dans le domaine des arts de la scène, à peine 6 % du budget en moyenne est de source publique. Le Canada et l'Australie ont, pour leur part, adopté une approche mixte sur le modèle de celle de l'Angleterre; l'État est présent mais à un degré moindre qu'en Europe continentale. Au Canada, les diverses administrations publiques (fédérale, provinciale et municipale) consacrent ensemble environ 6 milliards de dollars au secteur culturel.

Les structures mises en place pour distribuer cette aide publique varient également. Certains pays, comme la France, utilisent un modèle centralisé où un ministère de la Culture définit une politique culturelle comportant des priorités et des objectifs. Les États-Unis, pour leur part, ont adopté un modèle très décentralisé où quelque 3 000 Local Arts Councils jouent un rôle prépondérant dans la vie culturelle des communautés; même le National Endowment for the Arts, dont le budget est très limité compte tenu de la taille du pays (moins de 100 millions de dollars US), doit distribuer une part de ses fonds aux State Arts Councils et aux Local Arts Councils. Au Canada, en Australie et en Angleterre (dont les deux premiers ont emprunté le modèle), un Conseil des arts national joue un rôle déterminant dans le soutien des arts. Cette forte présence n'empêche cependant pas d'autres ministères et les régions de se doter d'un programme d'aide financière.

Au Canada, les principales institutions culturelles publiques ont été créées dans les années 50 et 60. C'est à cette époque que certains éléments majeurs du tissu culturel ont vu le jour, notamment le Conseil des arts de la Ville de Montréal, en 1956, devenu le Conseil des arts de la Communauté urbaine de Montréal en 1980 puis, récemment, le Conseil des arts de Montréal, de même que le Conseil des Arts du Canada en 1957, le ministère des Affaires culturelles du Québec en 1961, qui s'est scindé en deux entités distinctes en 1992 - le ministère de la Culture et le Conseil des arts et des lettres - le deuxième relevant du premier et, enfin, le ministère des Communications du Canada, créé en 1969 et devenu le ministère du Patrimoine canadien au milieu des années 90. Il faut ajouter à ces organismes ceux qui visent en particulier le secteur des industries culturelles telles Téléfilm Canada et la SODEC au Québec. Les gouvernements ont alors investi ponctuellement des sommes considérables afin de doter la communauté de structures et d'infrastructures de base.

Voici les sites Internet de certains organismes publics.

- [Conseil des Arts du Canada](#)
- [Conseil des arts et des lettres du Québec](#)
- [Conseil des arts de Montréal](#)
- [Ministère du Patrimoine canadien](#)
- [Ministère de la Culture et des Communications du Québec](#)
- [SODEC](#)
- [Fonds d'investissement de la culture](#)
- [Téléfilm Canada](#)
- [Office national du film du Canada](#)
- [Télé-Québec](#)

L'aide de l'État aux différents intervenants du domaine culturel prend une signification et une forme différentes selon les secteurs d'activité : les artistes peuvent bénéficier de bourses, les entreprises du secteur des industries culturelles ont accès à des subventions pour des projets, alors que les entreprises du domaine des arts de la scène comptent sur l'État pour environ 40 % de leurs revenus, sous forme de subventions pour leur fonctionnement ou leurs projets; enfin jusqu'à 80 % des revenus des musées proviennent de subventions. Il s'agit ici de moyennes, la situation d'une entreprise en particulier pouvant être différente selon sa mission et sa programmation. Ainsi, il n'est pas rare que des entreprises de spectacles pour jeunes publics soient subventionnées à 70 % ou que des entreprises dites « d'avant-garde » le soient à 80 %, alors que d'autres ne comptent sur l'État que pour 10 % de leurs revenus.

### **Le marché des commanditaires**

Les revenus des entreprises culturelles sont essentiellement de trois types : les revenus autonomes (billetterie et vente de produits dérivés, entre autres), les revenus sous forme de subventions de l'État et les revenus provenant des commanditaires.

Le marché des commanditaires est constitué de l'ensemble des particuliers, des fondations et des entreprises privées susceptibles d'appuyer financièrement les entreprises culturelles. Il s'agit d'un marché particulier puisque, encore ici, les entreprises culturelles sont souvent en concurrence entre elles pour accaparer une part de ce marché qui représente des revenus potentiels importants. Les commanditaires prennent leurs décisions en fonction de critères différents de ceux de l'État ou des consommateurs. De plus, chaque commanditaire peut avoir ses propres critères pour choisir l'entreprise avec laquelle il désire devenir partenaire.

L'appui fourni peut prendre deux formes principales : les dons et les commandites. Les dons peuvent être effectués par des particuliers, des fondations ou des entreprises, mais les commandites proviennent principalement des entreprises. Le don a généralement une motivation philanthropique (mécénat), tandis que la commandite est un geste de promotion visant essentiellement une contrepartie publicitaire. Les commandites sont donc accordées en fonction des retombées publicitaires prévues, et l'entreprise commanditaire évalue la performance de l'investissement en fonction de la visibilité, de la notoriété et du nombre de personnes touchées par le message.

Les entreprises qui commanditent les arts et les manifestations culturelles souhaitent en retirer une certaine publicité de prestige; elles espèrent que la notoriété du groupe commandité et l'affection que leur portent les consommateurs sera transférée à l'entreprise commanditaire. Dans la majorité des cas, les fonds sont puisés à même le budget de publicité ou de relations publiques. L'auditoire des entreprises culturelles constitue une cible très intéressante pour les entreprises commerciales qui recherchent un segment de marché ayant un pouvoir d'achat élevé. En outre, plusieurs entreprises des industries culturelles s'adressent à un vaste marché et sont donc perçues par le secteur privé comme de très bons véhicules publicitaires; l'importance des commandites qu'elles reçoivent le démontre. Des entreprises comme le Festival international Juste pour rire, le Festival Bell de jazz de Montréal ou le Cirque du soleil jouissent d'un succès tel – tant en termes de notoriété auprès du grand public que du nombre de spectateurs atteints – que les grandes entreprises du secteur privé n'hésitent pas à s'y associer.

Les donateurs, pour leur part, accordent plutôt une aide désintéressée, basée sur les goûts et les intérêts de chacun ou, dans le cas d'une fondation, sur sa mission et ses objectifs. Les donateurs sont sensibles aux marques de reconnaissance, mais ces dernières ne constituent pas le motif principal de leur geste.

Au Canada, le secteur privé assure 13 % des revenus des entreprises consacrées aux arts de la scène, alors qu'aux États-Unis la proportion est de 26 %. Chaque province canadienne montre un degré de participation différent, supérieur ou inférieur à la moyenne générale de 13 %.

Par ailleurs, certaines disciplines sont davantage subventionnées par le secteur privé. Ainsi, la musique (orchestres, chorales et sociétés musicales) connaît plus de succès que la danse et le théâtre. De plus, la taille des entreprises artistiques influence aussi le choix des donateurs ou des commanditaires, ces derniers préférant habituellement les grandes entreprises.

Le Canada se situe entre les États-Unis et les pays européens en ce qui a trait au pourcentage des revenus des entreprises provenant de l'aide privée. En matière de participation du secteur privé au financement des arts, les États-Unis sont un cas particulier parmi les pays industrialisés, et cette situation s'explique par leur histoire. En effet, lors de la Révolution américaine qui s'est terminée par l'éviction des Britanniques, les Pères de la Constitution américaine ont décidé que le gouvernement fédéral n'aurait plus prépondérance sur le pouvoir local (« Plus jamais de roi! »). C'est pourquoi les secteurs de l'éducation, des affaires sociales et de la culture relèvent des autorités locales, selon le principe que les communautés qui veulent se doter, par exemple, d'un orchestre ou d'un musée sont les mieux placées pour en décider et que l'administration centrale n'a pas à intervenir. Il convient de souligner que cette situation a donné lieu au développement d'une solide tradition de mécénat, favorisée par l'existence de grandes fortunes et d'entreprises privées gigantesques. Par exemple, le nombre de fondations américaines comparé à celui des fondations canadiennes représente une proportion de 35 contre 1, tandis que le ratio des deux populations n'est que de 10 contre 1.

En Europe, où la culture a été prise en charge par l'État, les entreprises culturelles sont peu enclines à trouver des partenaires dans le secteur privé. Par conséquent, la commandite et le don ne sont pas courants, même s'ils suscitent un intérêt grandissant depuis quelques années.

## La concurrence et l'environnement

### LA CONCURRENCE ET L'ENVIRONNEMENT

En marketing, le stratège ne travaille pas en vase clos; il doit composer avec diverses contraintes externes qui agissent sur le marché et sur son entreprise. L'environnement global où s'insèrent l'entreprise et le marché comporte deux éléments qui influent continuellement sur toute organisation : la concurrence, sur laquelle l'entreprise peut exercer un certain contrôle, et les variables du macroenvironnement, dites « incontrôlables ».

La concurrence est souvent définie comme une variable « semi-contrôlable ». En effet, même si l'entreprise ne peut agir directement sur la stratégie d'un concurrent, elle peut toujours y réagir par divers moyens, par exemple, contrer la baisse de prix chez un concurrent en réduisant ses propres prix ou opposer à une campagne de promotion vigoureuse un effort publicitaire tout aussi vigoureux. En définitive, face à une telle réalité, l'entreprise n'est pas aussi impuissante que face aux variables du macroenvironnement. La pression de la concurrence au sens large et celle de la mondialisation obligent l'entreprise culturelle à miser sur un avantage concurrentiel qui la rendra unique aux yeux des consommateurs.

### EN SAVOIR PLUS

#### Une vision large de la concurrence

Pour discuter de la concurrence au sein du marché culturel, il faut d'abord situer le produit culturel dans un contexte plus global, celui du marché du temps de loisirs et ce, même en considérant que les produits culturels ne sont pas destinés uniquement à occuper le temps libre. En effet, ce n'est que durant les heures non consacrées au travail ou au sommeil qu'il est possible de consommer des biens culturels. Le produit culturel est ainsi placé en concurrence non seulement avec les autres produits culturels, mais aussi avec les divers produits destinés à meubler le temps libre des consommateurs, par exemple, les sports, les voyages, la formation et l'activité physique.

Il existe donc trois types de concurrence. Il y a d'abord la concurrence entre les produits culturels de même type, par exemple, entre une exposition du Musée des beaux-arts de Montréal et une exposition présentée au Musée d'art contemporain. Il y a ensuite la concurrence entre les produits culturels de genres différents, par exemple un concert de musique classique et un spectacle de danse. Enfin, il y a la concurrence entre les produits culturels et les autres produits de loisir, par exemple entre le cinéma et la randonnée pédestre.

La concurrence s'avère ainsi très forte pour l'ensemble des institutions de loisir qui tentent de s'approprier une part des précieuses minutes et des précieux dollars que les consommateurs consacrent à leur temps libre. Cette concurrence est particulièrement vive dans les grandes villes, où l'offre de produits culturels et d'activités de loisir atteint des sommets extrêmement élevés. Il suffit de jeter un regard aux journaux d'une grande ville pour en constater l'ampleur. À titre d'exemple, un samedi de la saison régulière, nous avons dénombré 57 spectacles sur scène, toutes catégories confondues, dans la section

« Arts et spectacles » d'un grand quotidien montréalais. En ajoutant à cette offre les dizaines de musées qui présentent en tout temps une exposition et les autres activités culturelles, il paraît évident qu'une même personne ne peut, même avec la meilleure volonté du monde, consommer plus d'une infime fraction de cette offre. Rappelons que la région de Montréal compte environ trois millions d'habitants.

Dans les grandes villes, la concurrence est donc particulièrement intense, car l'offre de produits culturels y est énorme. Cette concurrence est d'autant plus vive que l'espérance de vie de ces produits est relativement courte. En effet, les expositions et les spectacles sont habituellement offerts pour une durée limitée, les produits ne pouvant être stockés pour une présentation ultérieure, et le client ne peut reporter sa consommation au-delà de la période prévue pour l'exposition ou les représentations. Le choix doit donc s'exercer dans l'immédiat, ce qui augmente d'autant l'effet de concurrence entre les produits.

La demande pour les produits culturels s'est considérablement accrue entre 1964 et 1984. Cette croissance s'est accompagnée d'une augmentation aussi rapide de l'offre à partir du milieu des années 60, où l'on a assisté à un foisonnement d'artistes et de produits culturels dans tous les domaines. Le théâtre, la danse et les périodiques culturels, pour n'en nommer que quelques-uns, ont connu une expansion extraordinaire. Ainsi, entre 1965 et 1980, le nombre de compagnies de théâtre professionnelles est passé d'une douzaine à presque 200 (en incluant celles qui présentaient du théâtre d'été); celui des troupes de danse passait de une à six ; et d'à peine une poignée, le nombre de périodiques culturels passait à plus d'une trentaine. Une telle prolifération a aussi été constatée dans les domaines de la chanson, du cinéma et des musées et galeries d'art, ainsi que dans le nombre de chaînes disponibles à la télévision grâce à la câblodistribution. De plus, les années 80 ont été marquées par l'explosion du marché de la bande vidéo et du magnéscope personnel. Au tournant de l'an 2000, c'est l'apparition d'Internet et de la convergence technique dans le secteur de l'audiovisuel qui apporte au consommateur une nouvelle forme de loisir et qui accentue l'offre et, par le fait même, la concurrence. Au phénomène d'accroissement important de l'offre s'ajoute celui de la mondialisation de la concurrence : si les œuvres québécoises et canadiennes voyagent de plus en plus dans le monde, celles de l'étranger se retrouvent aussi au pays.

## **L'avantage concurrentiel**

Toute entreprise doit tenter d'acquérir une position de force qui lui permette de se démarquer de ses concurrents. Cette position sera obtenue grâce à un élément distinctif qui, s'il est perçu positivement par les consommateurs, constituera un avantage concurrentiel. Cet élément peut être, entre autres, une particularité du produit, une façon différente d'utiliser les réseaux de distribution, un outil de promotion ou une politique de prix avantageuse. Pour l'entreprise, il s'agit d'acquérir une position unique grâce à une particularité qui lui donne prépondérance sur toute autre entreprise.

## EXEMPLE CONCRET

*À sa création en 1968, le Théâtre d'Aujourd'hui s'est donné pour mission de présenter de nouvelles œuvres d'auteurs québécois. Sa saison, qui à l'origine comportait cinq créations, a été ajustée il y a quelques années pour inclure une production du répertoire d'œuvres québécoises. Cette mission positionne clairement la compagnie car ses concurrents, s'ils présentent une nouvelle œuvre dramatique, ne se consacrent pas uniquement à cette mission et, s'ils montent une création, celle-ci n'est pas nécessairement d'un auteur québécois. Le Théâtre d'Aujourd'hui demeure donc le seul théâtre à se consacrer uniquement à la dramaturgie québécoise.*

## Les variables du macroenvironnement

Les variables du macroenvironnement, qualifiées de « variables incontrôlables », influent constamment sur la vie des organisations, qui doivent parfois s'adapter à des changements radicaux sans pouvoir agir sur leurs causes.

On distingue habituellement cinq variables principales dans le macroenvironnement: l'environnement démographique, l'environnement culturel, l'environnement économique, l'environnement politico-réglementaire et l'environnement technologique.

## EXEMPLE CONCRET

*Au cours des quarante dernières années, des changements sont survenus dans les variables du macroenvironnement et le domaine culturel en a bénéficié. À partir des années 60, la population totale a augmenté à un rythme rapide en raison du baby boom de l'après-guerre; le temps de loisir a aussi augmenté, de même que les revenus des ménages; cette période a été marquée par la scolarisation accélérée de la population et, plus important encore, la femme a massivement investi le marché du travail. Ces facteurs ont eu pour effet d'accélérer la consommation de produits de loisirs et c'est le secteur culturel qui en est sorti le grand gagnant, au détriment du sport à partir du milieu des années 70.*

## EN SAVOIR PLUS

### Le marché et les variables du macroenvironnement

#### L'environnement démographique

L'environnement démographique a une incidence considérable sur le marché, car une variation de la population peut entraîner une hausse ou une baisse de la demande. La répartition de la population sur un territoire, la variation de l'importance des groupes d'âge, la composition ethnique des différentes communautés, et ainsi de suite, sont toutes des dimensions qui influent sur la stratégie marketing d'une entreprise. Par exemple, les adolescents de 15 à 17 ans sont les plus grands consommateurs de musique populaire. En effet, 50 % d'entre eux disent écouter « très souvent » cette musique par rapport à 25 % chez les plus de 25 ans; une variation du nombre de jeunes de 15 à 17 ans aura donc des répercussions certaines sur le secteur musical. Il en est de même pour les produits destinés aux jeunes, car ils dépendent du nombre d'enfants dans chacune des

catégories d'âge. Dans les années 80, au Québec, les entreprises de spectacles pour enfants qui s'adressaient aux écoles ont souffert de la baisse du nombre d'élèves de niveau primaire. Cette baisse a en effet entraîné une réduction du nombre d'établissements scolaires et, par conséquent, un rétrécissement du marché.

### **L'environnement culturel**

Les valeurs d'une société, ce que l'on nomme « environnement culturel », jouent un rôle de premier plan dans la mise en marché d'un produit car, en évoluant, elles provoquent un changement d'habitudes chez les consommateurs. Ainsi, ce qui semblait inconcevable pour nos grands-parents peut nous paraître normal aujourd'hui. Par exemple, si la place de la femme était autrefois au foyer et que la famille nombreuse constituait un idéal valorisé, ce n'est plus le cas puisque la majorité des femmes de 18 ans et plus sont maintenant sur le marché du travail. Par ailleurs, les couples ont aujourd'hui peu d'enfants et commencent plus tard à fonder une famille, dans la trentaine plutôt que dans la vingtaine. Nous pouvons en déduire que, de nos jours, les jeunes couples ont plus de temps de loisirs à consacrer à la consommation de biens culturels, et cela influe sur nos organisations.

### **L'environnement économique**

Les entreprises, tout comme les particuliers, doivent composer avec l'environnement économique. Inflation, récession, chômage sont des termes fort bien connus. En période de récession, certaines entreprises connaissent un rétrécissement de leur marché : moins de consommateurs potentiels ou moins de dollars disponibles par consommateur.

Cette situation a un impact non seulement sur l'entreprise culturelle, mais aussi sur ses commanditaires. L'effet ainsi produit sur le budget qu'une entreprise consacre aux commandites de manifestations et aux dons à des œuvres de charité est immédiat. Une entreprise qui doit procéder à des compressions budgétaires sacrifiera d'abord dans ses activités périphériques et, de fait, le budget consacré aux dons et aux commandites est bien souvent le premier touché. Des villes entières peuvent disparaître lorsque la conjoncture économique internationale fait baisser le prix de certaines matières premières. Le secteur culturel subit alors des ondes de choc, d'autant plus que la demande culturelle est souvent tributaire du revenu discrétionnaire des consommateurs.

### **L'environnement politico-réglementaire**

Les lois et les réglementations constituent une autre variable importante : l'action des parlementaires peut modifier radicalement les données d'une industrie. Par exemple, l'application d'une taxe directe sur le prix des produits culturels peut ralentir la demande. S'ils sont parfois négatifs, les effets peuvent aussi être favorables : les mesures fiscales destinées à stimuler la production cinématographique en sont un bon exemple.

### **L'environnement technologique**

Toutes les industries sont soumises, à des degrés plus ou moins importants, à l'influence de l'environnement technologique. La science fait des pas de géant et

ses découvertes ont des effets considérables dans tous les domaines. L'évolution technologique touche aussi le secteur des arts. Dans certains domaines, comme l'audiovisuel, la concurrence est constante en raison des innovations qui envahissent régulièrement le marché et peuvent transformer radicalement le mode de production ou de distribution d'une œuvre. D'autres secteurs sont moins touchés par le développement technologique, notamment celui des artisans dont l'art consiste à utiliser des méthodes et des moyens souvent très anciens et pour qui l'adoption d'une nouvelle technologie signifierait un produit complètement différent.

Pensons par exemple au développement de l'holographie ou de l'infographie. Dans le domaine de la peinture, la technologie a permis la création de nouveaux pigments synthétiques, plus permanents et plus solubles. Pensons de même aux découvertes sur les liants et les vernis en vue d'obtenir des substances plus malléables et plus fiables pour la conservation des œuvres.

Le secteur du cinéma offre un bon exemple des conséquences de la technologie sur un marché. Au départ, le film a été conçu pour être présenté dans une salle munie d'un grand écran, dans un mode de consommation collectif. Puis l'apparition successive de la télévision, de la télévision par câble, de la télévision à péage, de la vidéocassette et du mode de transmission par satellite a multiplié, pour le consommateur, les possibilités de choix. Veut-il se déplacer? Il peut se rendre au cinéma. Cherche-t-il simplement une distraction peu coûteuse? Il peut se fier aux canaux de télévision traditionnels. Préfère-t-il voir des films récents sans sortir de chez lui? Il peut alors choisir de payer un supplément (télévision à péage). Désire-t-il choisir à la fois le film et le moment de consommation? Il devient membre d'un vidéoclub. Le consommateur qui n'avait qu'un seul choix en 1950 se retrouve aujourd'hui avec cinq possibilités différentes.

Les années 50 ont connu l'expansion de la télévision, les années 60 celle de la télévision par câble, les années 70 celle de la télévision à péage, et l'usage de la vidéocassette s'est généralisé dans les années 80. L'industrie cinématographique a dû s'adapter à ces changements, ce qu'elle a fait notamment en acquérant un savoir-faire dans la production de films destinés spécialement à la télévision. Le prochain défi pour cette industrie sera probablement celui de la convergence à l'ère d'Internet et du multimédia.

## **Le système d'information marketing**

Le système d'information marketing (SIM) repose sur trois éléments principaux : un ensemble de données internes, un ensemble de données externes publiées par des firmes privées ou des organismes gouvernementaux et un ensemble de données externes que l'entreprise recueille elle-même. On entend par « données internes » toutes les informations disponibles au sein de l'entreprise. Par exemple, le système d'information comptable d'une entreprise ne sert pas uniquement à l'analyse financière; c'est aussi une importante source de données internes où le spécialiste en marketing peut puiser des renseignements très utiles.

### **EXEMPLE CONCRET 1**

*L'International Journal of Arts Management* publié par la Chaire de gestion des arts Carmelle et Rémi Marcoux compile des statistiques sur le type de lecteurs qui

s'abonnent à la revue et sur leur provenance géographique. À partir de ses fichiers internes, il est possible de savoir que ses 1000 abonnés viennent de plus de 50 pays et que les plus gros contingents proviennent de quatre pays – Canada, États-Unis, Australie et Angleterre. Nous savons aussi quels pourcentages des abonnés sont des bibliothèques, sont des universitaires ou des étudiants en gestion des arts, et sont des managers.

Dans les arts de la scène, une compagnie peut obtenir ce type d'information en analysant, entre autres, la provenance géographique de ses abonnés et découvrir ainsi les quartiers où elle recrute sa clientèle pour ensuite cibler sa promotion (le télémarketing, par exemple).

Le gestionnaire qui veut comparer les résultats de son entreprise à ceux de ses concurrents ou au marché en général doit chercher des données à l'extérieur de son entreprise. Celles-ci sont de deux ordres : les données publiées par des organismes des secteurs public et privé et les données recueillies directement par l'entreprise.

On appelle « données externes secondaires » les données publiées par des organismes du secteur public comme les organismes nationaux de Statistique, les Conseils des arts ou les ministères de la Culture ou, dans le secteur privé, par des firmes spécialisées produisant des rapports de recherche. On trouve généralement ces documents dans les bibliothèques d'affaires. Avant d'entreprendre une étude de marché, il est indispensable de consulter les principales sources de données externes secondaires, ne serait-ce que pour s'assurer que l'étude en question n'a pas déjà été réalisée.

## **EXEMPLE CONCRET 2**

Il existe de multiples sources de données accessibles gratuitement et publiées par les bureaux de la statistique des pays industrialisés. Au Québec, il est utile de consulter le site de *l'Observatoire de la culture et des communications du Québec*. L'Observatoire compile des données sur les différents secteurs culturels au Québec et les met régulièrement à disposition. Tous les ans, par exemple, il publie un résumé de l'activité dans chacun des secteurs culturels sous le titre *Statistiques culturelles : indicateurs d'activités culturelles au Québec*. Ainsi, quiconque désire de l'information sur l'industrie du livre, du film ou des arts de la scène, pour ne nommer que celles-la, aurait avantage à consulter ce type de document avant d'effectuer une étude de marché. On peut consulter une liste des sites Internet des *bureaux de la statistique* de différents pays.

Quand les données internes et les données externes secondaires n'apportent pas toute l'information nécessaire à la prise de décisions marketing, il devient pertinent de recourir à la collecte de données externes de type primaire. Il faut alors interroger directement le consommateur, effectuer ce que l'on appelle communément une « étude de marché ». L'exercice peut tout aussi bien avoir pour objet de déterminer les habitudes d'achat du consommateur, ses goûts et ses préférences que de tester plusieurs scénarios pour la dernière scène d'un film, d'évaluer l'efficacité d'une affiche publicitaire et ainsi de suite.

### EXEMPLE CONCRET 3

*La revue Qui fait Quoi publie dans son numéro de mars 2003 les grandes lignes d'une étude réalisée sur la critique de films. Menée auprès d'un échantillon de consommateurs, l'étude cherche à découvrir quels types de personnes sont les plus susceptibles d'être influencées par la critique, et pourquoi.*

Voir article dans la revue: Qui fait Quoi.

## La composition commerciale

### LA COMPOSITION COMMERCIALE

Toute stratégie de marketing doit tenir compte des quatre éléments de la composition commerciale, soit le produit, le prix, la distribution et la promotion. La réussite de la mise en marché dépend d'un dosage judicieux (proportions optimales) de ces quatre éléments. Un produit bénéficiant d'un bon réseau de distribution et d'une promotion appropriée mais qui n'intéresse pas le consommateur, même à bon prix, ne connaîtra pas le succès espéré. Il en est de même pour un bon produit marqué au mauvais prix, ou dont le mode de distribution est inadéquat ou défavorable en raison d'une erreur dans la stratégie de promotion. Ce sont là les éléments fondamentaux de la mise en marché, et toute entreprise recherche la synergie produite par leur force combinée. Il y a synergie lorsque l'effet global de plusieurs éléments combinés est supérieur à la somme des effets de ces éléments pris individuellement.

Bien que les quatre éléments de la composition commerciale forment un tout, il existe une séquence logique dans leur détermination. Même dans le domaine commercial, le gestionnaire doit d'abord savoir quel produit il vend avant d'être en mesure d'en déterminer le prix ou de décider de sa distribution. De même, il ne peut concevoir une campagne promotionnelle sans savoir ce qu'offre l'entreprise, à quel prix et où le produit sera en vente. Dans un premier temps, les décisions sont donc prises en respectant une séquence préétablie. Par la suite, pour obtenir le bon dosage de chaque élément, il faudra suivre un processus itératif, en ajustant les éléments les uns aux autres jusqu'à la combinaison finale.

Les éléments de la composition commerciale sont appelés « variables contrôlables » par opposition à la concurrence, qui est une variable semi-contrôlable, et au macroenvironnement sur lequel l'organisation n'exerce aucun contrôle. Le produit est l'élément central sur lequel repose toute entreprise. Cet énoncé prend un sens particulier dans le domaine culturel, où le produit constitue le point de départ de toute la démarche marketing.

## Le produit

Le terme « produit » est utilisé dans son sens large pour signifier tout autant un objet tangible qu'un service, une idée ou une cause. Ce terme décrit aussi le résultat de tout processus de création qui fait l'objet d'une mise en marché; un spectacle, une exposition, un disque, un livre ou une émission de télévision, par exemple, seront définis comme des produits.

*Pour le spécialiste en marketing, le produit quel qu'il soit se définit comme suit :  
Un produit est un ensemble de bénéfices perçus par le consommateur.*

On peut décrire un produit par sa dimension technique ou par sa valeur symbolique, mais somme toute, ce que le consommateur achète est un ensemble de bénéfices, aussi bien réels qu'illusoire, pour lesquels il consent à investir argent et efforts et ce, en fonction de l'importance de son besoin et des ressources dont il dispose.

Du point de vue de l'entreprise, le produit est plutôt défini comme un ensemble de caractéristiques techniques, celles-ci étant même perçues différemment selon la spécialité de chacun dans l'entreprise. Ainsi, pour une personne, le produit est un ensemble de caractéristiques financières, pour une autre, un ensemble de composantes matérielles et pour une troisième, un ensemble d'arguments de vente. Pour élaborer ses stratégies de marketing, l'entreprise aura avantage à considérer et à utiliser le point de vue du consommateur.

### **EXEMPLE CONCRET**

*Plusieurs études réalisées sur les motivations des consommateurs culturels révèlent qu'il existerait quatre sources de motivation principales pour une sortie de type culturel : l'éducation et la délectation (besoin culturel), les rituels et la construction de liens sociaux (besoins sociaux), la recherche de statut et la communication aux autres de sa personnalité (besoins symboliques) et le plaisir/la fantaisie (besoins émotionnels). Ce sont quatre ensembles de bénéfices qui distinguent les motivations des consommateurs. Ainsi, ceux qui cherchent à combler leur besoin culturel seront sensibles aux arguments sur la qualité des artistes ou de l'œuvre; par contre, ceux qui sont plutôt à la recherche d'un statut dans la société ou de l'acceptation dans un groupe voudront un endroit fréquenté par les gens auxquels ils veulent s'associer. Les arguments promotionnels à utiliser seront donc différents dans les deux cas puisque le besoin à satisfaire est différent. Le deuxième groupe ne sera pas sensible aux bénéfices recherchés par le premier groupe et inversement.*

### **EN SAVOIR PLUS**

Pour la plupart des produits, nous pouvons distinguer trois composantes principales :

- 1) le produit central, c'est-à-dire l'objet en soi;
- 2) les services connexes;
- 3) la valeur que le consommateur attache au produit, valeur pouvant être symbolique, affective et ainsi de suite.

En achetant une automobile, un client acquiert un moyen de transport (produit central), mais probablement aussi un certain nombre de services connexes (garantie, service d'entretien, entre autres) ainsi qu'une valeur symbolique (notamment prestige, puissance et réalisation d'un rêve).

Les raisons qui motivent le choix d'une marque ou d'un produit en particulier peuvent varier selon les consommateurs. Pour reprendre l'exemple de l'automobile, certains acheteurs fonderont leur décision sur des critères purement techniques (consommation d'essence, logeabilité, etc.), donc en fonction du produit central.

D'autres choisiront la marque pour la garantie offerte par le fabricant, ou le concessionnaire pour la qualité du service après-vente, donc en fonction des services connexes. D'autres consommateurs encore baseront leur choix, entre autres, sur le statut social associé à l'utilisation du produit, le prestige, le fait de réaliser un rêve, et c'est parfois cette valeur symbolique qui constitue la principale raison d'achat d'un bien.

### Les trois dimensions du produit culturel

Une autre façon de cerner la notion de produit, dans le cas du produit culturel, est de définir l'œuvre artistique en fonction de trois dimensions: les dimensions référentielle, technique et circonstancielle.

**Tableau 1 - Les trois dimensions de l'oeuvre artistique**

Dimension référentielle	Dimension technique	Dimension circonstancielle
<ul style="list-style-type: none"> <li>- La discipline</li> <li>- Le genre</li> <li>- L'histoire</li> <li>- Les produits de la compétition</li> <li>- Les produits de substitution</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- du produit consommé</li> <li>- du processus de production</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les composantes éphémères</li> <li>- Le consommateur</li> <li>- L'artiste</li> </ul>

La première de ces dimensions est celle qui permet au consommateur de situer un produit par rapport à différents points de référence : discipline, genre, histoire, etc. Ces points de référence seront plus ou moins nombreux selon l'expérience du consommateur et selon la connaissance qu'il a du produit en question. C'est ce qui permet de définir le produit par comparaison, de le situer par rapport à ce qui existe et aussi par rapport à ce qui a existé. Par exemple, nous pourrions situer une œuvre de danse contemporaine par rapport aux autres œuvres chorégraphiques d'un spectacle, à l'ensemble de l'œuvre du chorégraphe, à l'ensemble des œuvres contemporaines d'autres chorégraphes, à l'ensemble des œuvres chorégraphiques d'autres genres (modernes, classiques, jazz, etc.). Nous pourrions également situer ce même produit par rapport aux œuvres de théâtre qui lui font concurrence sur le marché ou par rapport à d'autres types de loisirs. Le travail de critique requiert de nombreux points de référence. En évaluant le produit par rapport à lui-même, nous le situons aussi par rapport au contexte de diffusion et par rapport aux autres produits qui existent ou qui ont existé. De même, certains consommateurs seront plus aptes à juger de la qualité du travail d'un artisan du verre, par exemple, et pourront distinguer le travail d'un artisan avec moins d'expérience ou de talent de celui qui maîtrise vraiment sa matière. Cette complexité explique aussi pourquoi certains produits artistiques sont plus populaires que d'autres. Ainsi, le consommateur moyen baigne dans la musique populaire depuis son enfance et peut donc acquérir les références qui permettent des choix et des préférences. Par contre, comme le langage de la danse n'est pas présent dans la vie de tous les jours, cette forme d'art est plus difficile à apprivoiser.

La dimension technique englobe les composantes techniques et matérielles du produit tel que le consommateur le reçoit. Selon le produit, il s'agira de l'œuvre même (sculpture), d'un support technique pour l'œuvre (disque ou livre) ou encore d'un élément de la représentation de l'œuvre (spectacle). Lorsqu'un consommateur achète un disque, il prend possession d'une dimension technique d'une œuvre.

Lorsqu'il assiste à un spectacle, il perçoit la dimension technique intégrée à l'œuvre, mais il ne pourra nullement en prendre possession. Dans tous les cas, la dimension technique influe sur la qualité de l'œuvre produite.

La dimension circonstancielle a trait aux circonstances éphémères de la perception des produits. Une œuvre artistique ne peut être perçue deux fois de la même manière : même si une personne assiste à deux représentations du même spectacle, ses perceptions seront chaque fois différentes. Les perceptions du consommateur constituent une composante fondamentale et indispensable de l'appréciation du produit. Il en est de même pour la perception du contexte dans lequel le produit est présenté : une sculpture aura un caractère différent selon qu'on la voit au premier plan d'un coucher de soleil ou au premier plan d'un ciel nuageux. De plus, pour la personne en situation de perception, les états d'âme, la condition physique, l'humeur immédiate, le confort de la situation sont autant de facteurs éphémères qui interviennent dans sa perception globale du produit et influent sur son appréciation. Dès qu'il s'agit de perception humaine, l'aspect circonstanciel est un facteur de première importance.

Si, pour tout produit, la perception humaine est un facteur important, et surtout en ce qui concerne le consommateur, il faut ajouter que cette perception revêt un aspect particulier dans le cas des produits reliés aux arts de la scène. En effet, la perception humaine joue aussi pour l'artiste sur scène : ses humeurs, son état d'âme, sa condition physique, sa perception des réactions des spectateurs sont autant de facteurs circonstanciels qui influent sur la qualité du produit et confirment qu'un même produit ne peut être deux fois le même.

### **Le produit culturel, un produit complexe**

Le niveau de complexité varie d'un produit à l'autre; cette complexité peut être liée aux caractéristiques propres du produit ou à la perception ou aux caractéristiques du consommateur. Certains produits sont considérés comme complexes parce que leurs caractéristiques techniques nécessitent un effort de familiarisation important – une personne qui achète un premier ordinateur personnel et n'est pas familiarisée avec ce genre de produit (complexité technique) – ou parce que la charge émotive dont ils sont revêtus insécurise le client – une personne qui désire acheter une automobile et qui attache de l'importance au jugement de son entourage (complexité émotive). D'autres produits, au contraire, appellent une décision automatique de la part du consommateur; c'est le cas de nombreux biens d'achat courant, que l'on peut qualifier de « produits simples ».

La plupart des produits culturels peuvent être définis comme des produits complexes, particulièrement lorsque les œuvres produites exigent du consommateur des connaissances particulières ou qu'elles font appel à des notions abstraites nécessitant la capacité d'apprécier des concepts. La complexité est encore plus grande quand le consommateur n'est pas familiarisé avec le type de produit.

Dans le domaine culturel, il y a toutefois des produits moins complexes, par exemple, les œuvres qui utilisent des archétypes connus de la majorité de la population ou qui ont un contenu conceptuel très concret. Le terme « populaire » est souvent utilisé pour définir ces produits. Ainsi, la chanson populaire et le théâtre d'été peuvent être considérés comme des produits simples par opposition

aux œuvres du répertoire classique ou aux créations d'avant-garde, qui sont plus complexes.

### **Le positionnement marketing**

Si la segmentation de marché est un concept analytique, le positionnement de produit ou, de façon plus générale, le positionnement marketing procède davantage d'un concept stratégique. Autrement dit, une fois bien comprise la structure du marché, l'entreprise peut décider du positionnement stratégique qu'elle souhaite. Deux types de positionnement, qui ne sont pas mutuellement exclusifs, sont possibles : le positionnement par rapport à des concurrents et le positionnement par rapport à un ou à plusieurs segments.

Le premier type, appelée « différenciation du produit », vise à définir la position que devrait avoir le produit d'une entreprise par rapport aux produits concurrents. Le second type de positionnement définit la position qu'occupe un produit par rapport à un segment de marché. Cette forme de positionnement est intimement liée au principe de la segmentation. Elle vise à offrir au consommateur appartenant à un segment en particulier un produit qui puisse répondre à ses besoins de la façon la plus adéquate possible. En somme, elle vise à définir son ou ses produits selon les besoins exprimés par un ou plusieurs segments.

### **Exemple concret**

*Le phénomène des théâtres d'été illustre bien la différenciation du produit : puisant souvent dans le même répertoire, ces théâtres se différencient par leur site ou par les forfaits (repas, nuitée, etc.) qu'ils offrent. Dans de tels cas, il faut remarquer que le segment qu'ils visent est souvent le même, de sorte que chaque entreprise tentera, à la limite, d'en faire un peu plus que les autres afin d'attirer la clientèle.*

*Un autre exemple de ce type de positionnement nous est fourni par le nombre et la diversité des ensembles musicaux qui se produisent au Québec. Ainsi, des ensembles tels que I Musici, Arion, la Société de musique contemporaine du Québec ou l'Orchestre symphonique de Montréal (OSM) ne visent pas tous le même public; l'OSM va même jusqu'à offrir plusieurs combinaisons de concerts afin d'atteindre différents segments.*

### **Le prix**

Tout produit a un prix. Le prix est habituellement la valeur monétaire qu'on lui attribue, mais il tient compte également de l'effort que le consommateur doit fournir dans son acte d'achat. Nous devons donc toujours considérer qu'il y a un prix à payer pour un produit, même dans le cas où celui-ci est gratuit.

Par ailleurs, le prix payé pour un produit n'est pas nécessairement proportionnel à son coût de fabrication, et il en va de même pour la valeur qu'on lui attache. Le coût d'une entrée au cinéma n'a rien à voir avec le coût de production du film et, à l'opposé, la rareté, la notoriété et la valeur symbolique d'un objet sont des facteurs susceptibles de faire monter le prix que le consommateur sera prêt à payer. Ainsi, une œuvre d'art pourra être vendue à un prix très élevé qui n'aura, là encore, rien à voir avec son coût de fabrication.

Le prix le plus juste est donc celui que le consommateur est prêt à payer et c'est en fonction de ce prix que l'entreprise devra définir ses stratégies.

### **Définition du prix:**

*Le prix est un ensemble d'éléments, soit la valeur monétaire, les dépenses associées à une sortie, l'effort que le consommateur doit fournir, c'est-à-dire le temps qu'il doit consacrer à la recherche et à la consommation du bien ou du service, et le risque qu'il perçoit concernant la satisfaction qu'il en tirera.*

### **EXEMPLE CONCRET**

*Le public des théâtres n'est pas homogène en ce qui a trait à la capacité de payer, à l'effort à fournir et au degré de risque perçu. Une étude réalisée dans huit salles de Montréal a révélé qu'il existe deux catégories de clients : ceux qui ont des revenus plus élevés que la moyenne et ceux qui, au contraire, ont des revenus inférieurs. Les premiers hésitent à prendre un abonnement parce qu'ils ne sont pas certains d'être à Montréal tel soir dans six mois; ils sont prêts à payer davantage pour un abonnement qui leur garantira une place équivalente à une autre date. De plus, s'ils décident d'acheter des billets pour un spectacle, ils sont prêts à payer un prix plus élevé pour des billets lors d'une supplémentaire, convaincus qu'ils diminuent ainsi leur risque de se tromper, car les supplémentaires garantissent la « qualité » du spectacle. Les consommateurs qu'intéresse la réduction de prix offerte par un abonnement constituent l'autre catégorie, ceux dont les moyens financiers sont limités.*

Voir: C. Beauregard, F. Colbert et L. Vallée, "Aller au théâtre, c'est trop cher?", Cahiers de théâtre Jeu, Vol. 82, no.1, mars 1997, pp 134-138.

### **EN SAVOIR PLUS**

Une sortie au théâtre oblige le consommateur non seulement à déboursier la somme correspondant au prix du billet, mais aussi à fournir l'effort de se procurer ce billet avant le spectacle, de se rendre au lieu de présentation à l'heure indiquée et d'y passer toute la soirée. Nous pouvons supposer qu'il devra également payer pour une place de stationnement ou pour un titre de transport, qu'il consommera peut-être une boisson à l'entracte, qu'il prendra un repas au restaurant avant ou après le spectacle, et que, s'il a des enfants, il devra les faire garder pendant son absence. Des études réalisées sur le sujet révèlent que les dépenses associées à une sortie culturelle doublent, dans la plupart des cas, le prix du billet.

Pour le consommateur, le prix d'une activité culturelle est constitué de trois éléments : le montant exigé, les dépenses associées à une sortie et l'effort à fournir. Le responsable de la mise en marché doit toujours en tenir compte dans l'élaboration et l'application de ses stratégies.

Si nous comprenons aisément l'effort du consommateur dans sa dimension objective – temps, durée ou difficulté de déplacement, par exemple – nous pouvons aussi concevoir cet effort dans une dimension plus subjective. L'effort psychologique à fournir peut équivaloir à prendre un risque : le risque, sur le plan social, d'être identifié à un groupe plutôt qu'à un autre, le risque de ne pas comprendre, le risque d'être choqué, le risque de ne pas aimer. Le risque étant l'incertitude relative à la satisfaction des attentes, il est donc tributaire de la perception individuelle et, de ce fait, varie en fonction de chacun.

Le risque diminue dans la mesure où le consommateur connaît et comprend le produit et peut évaluer le risque en se fondant sur son appréciation personnelle. Par contre, moins le consommateur connaît le produit, plus il doit se fier à des sources d'information externes pour évaluer le risque. Ainsi, une pièce classique présentée dans un lieu de prestige comme la Place des Arts et dont le metteur en scène et les interprètes sont connus pose un moindre risque qu'un spectacle de création présenté dans un théâtre parallèle par une troupe d'avant-garde qui n'a reçu aucune critique et que personne ne connaît dans l'entourage du consommateur. Pourtant, en fonction de ses critères personnels, ce consommateur aurait très bien pu ne pas apprécier la pièce classique, moins risquée parce qu'elle est connue, et être agréablement surpris par la création inconnue qui présentait un plus grand risque.

Dimension psychologique de l'effort à fournir et composante du prix à payer, le risque est donc un élément à ne pas négliger dans la conception de la stratégie de mise en marché d'un produit culturel.

### **Le calcul des coûts et de la rentabilité**

Quelle que soit la méthode employée pour fixer les prix, le gestionnaire doit toujours tenir compte du total des frais engagés pour la fabrication du produit.

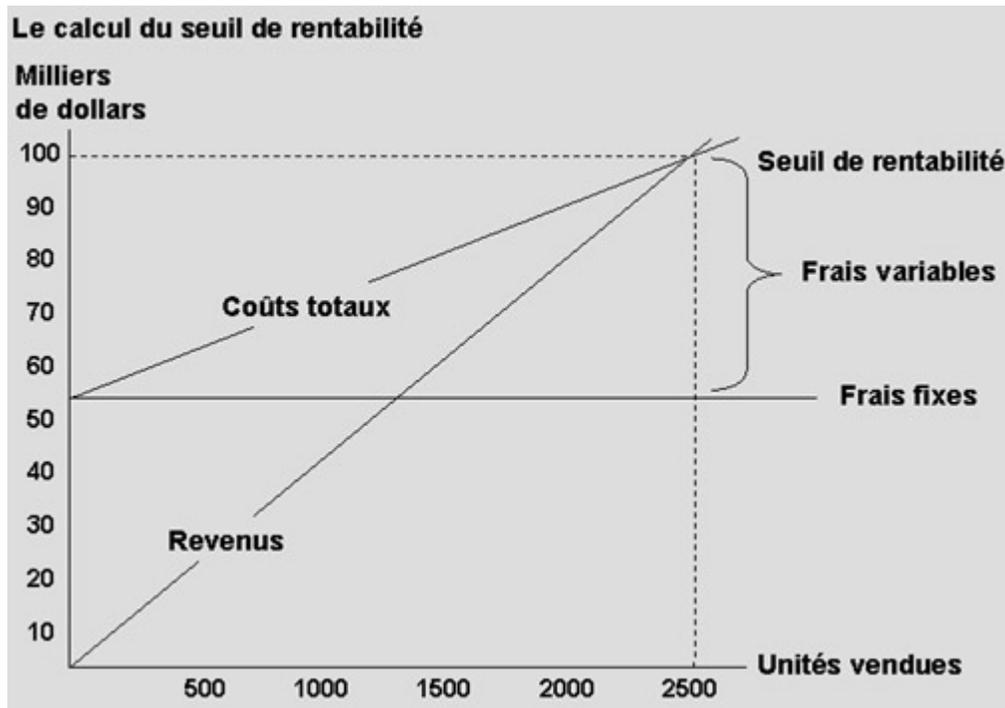
En simplifiant nous pouvons dire que deux types de frais entrent dans le calcul du coût total d'un produit : les frais fixes et les frais variables. Les frais fixes sont ceux dont le montant est indépendant du nombre d'unités fabriquées, soit le loyer, les salaires du personnel permanent, les assurances générales et tous les autres coûts non liés au niveau d'activités de l'entreprise. Les frais variables sont ceux dont le montant varie de façon directement proportionnelle au nombre d'unités fabriquées, par exemple, les matières premières utilisées pour éditer un livre et les frais de transport associés à l'ajout de villes supplémentaires lors d'une tournée théâtrale.

Par ailleurs, il est important de savoir qu'il peut parfois être difficile de classer certains coûts dans l'une ou l'autre des catégories de frais. Certains frais, en effet, varient non pas de façon directement proportionnelle au niveau d'activités de l'entreprise, mais plutôt en fonction de paliers atteints par la production d'unités du produit. C'est ainsi que le responsable d'une salle de cinéma affecte du personnel supplémentaire au guichet ou à l'accueil non pas pour chaque nouveau spectateur, mais toutes les fois que le nombre d'entrées prévu dépasse un certain niveau. Par exemple, il postera une seule personne au guichet quand le nombre de spectateurs par soir sera inférieur à 500, deux personnes quand il se situera entre 500 et 1000 et trois personnes au-delà de 1000 spectateurs.

En connaissant les frais fixes et les frais variables qui composent le coût total du produit, nous pouvons calculer le seuil de rentabilité, qui est un concept important dans toute décision concernant le prix.

Le seuil de rentabilité pour un produit dépend à la fois du nombre d'unités vendues et du prix de vente par unité, et tient aussi compte de la répartition et du niveau des frais fixes et des frais variables. Il s'obtient en divisant le total des frais fixes par la marge brute ou contribution marginale; celle-ci représente simplement le prix de vente par unité moins les frais variables par unité. Ce concept peut être exprimé sous la forme d'un graphique.

Figure 5



Dans l'exemple illustré, si le total des frais fixes est de 50 000 \$, le prix de vente de 50 \$ et le coût variable par unité de 25 \$, le seuil de rentabilité sera atteint par la vente de 2000 unités:

$$\text{Seuil de rentabilité} = \frac{\text{Frais fixes}}{\text{Marge brute}} = \frac{50\,000 \$}{50 \$ - 25 \$} = 2000 \text{ unités}$$

L'entreprise doit donc vendre 2000 unités de son produit avant que celui-ci ne génère un profit. Si elle vend moins de 2000 unités, elle subira une perte et, si elle en écoule plus de 2000, elle réalisera un profit.

Le gestionnaire peut évaluer le degré de risque associé au lancement d'un nouveau produit en fonction de certaines hypothèses de prix et du nombre d'unités à vendre pour atteindre le seuil de rentabilité. L'exemple présenté dans l'encadré illustre le genre de simulation possible.

## Encadré 1

### Différents seuils de rentabilité selon certaines hypothèses de prix

Un diffuseur de spectacles sait que ses frais fixes par soir de représentation sont de 10000 \$, y compris le cachet de l'artiste, qui lui en coûte 2 \$ par billet vendu en frais variables (programme de la soirée, assurance, frais de billetterie et de carte de crédit, etc.); le niveau auquel il fixera son prix moyen de billet lui donnera le nombre de billets à vendre pour couvrir l'ensemble de ses dépenses. À 30 \$ le billet, c'est 435 unités qu'il lui faudra écouler; à 20 \$ le billet, il lui faudra convaincre 555 consommateurs. Si sa salle contient 1000 places, sa jauge minimale sera respectivement de 35% (350 sièges occupés sur 1000 disponibles), de 43,5% et de 55,5%. Si le diffuseur de spectacles pense qu'à un prix de 20\$ il pourrait atteindre 1200 spectateurs, il peut choisir de ne présenter l'artiste qu'un seul soir, quitte à réaliser un manque à gagner sur les 200 spectateurs qu'il ne pourra accueillir, ou alors ajouter un soir de représentation. Compte tenu de sa structure de coûts, selon l'hypothèse d'un seul soir, son bénéfice sera de 8000 \$, soit :

$(20\$/\text{billet} - 2\ \$ \text{ de frais variables/billet}) \times 1000 \text{ billets} - 10000\ \$ \text{ de frais fixes};$

selon la deuxième hypothèse, le bénéfice sera de 1600\$, soit :

$(20\$/\text{billet} - 2\ \$ \text{ de frais variables/billet}) \times 1200 \text{ billets} - (2 \times 10000\ \$ \text{ de frais fixes})$

La première hypothèse s'avère plus rentable sur le plan financier, sans compter l'impact positif que peut avoir sur le public la vue d'une salle comble contrairement à une salle remplie à seulement 60% de sa capacité. Par ailleurs, ce même diffuseur peut décider d'augmenter son prix de manière à n'attirer que 1000 spectateurs; ce faisant, il augmentera son bénéfice; il peut au contraire décider de baisser son prix s'il croit pouvoir attirer un plus grand nombre de consommateurs; son prix le plus bas sera toutefois de 12 \$, car à ce prix il aura atteint son seuil de rentabilité pour une salle de 1000 places :

$(12\$/\text{billet} - 2\ \$ \text{ de frais variables/billet}) \times 1000 \text{ billets} - 10000\ \$ \text{ de frais fixes.}$

## La distribution

### LA DISTRIBUTION

L'élément « distribution » comporte plusieurs composantes, les principales étant la distribution physique, les réseaux de distribution et la localisation commerciale. La première s'intéresse à la logistique de distribution du produit (organisation de la tournée d'un spectacle ou transmission d'un livre de l'éditeur jusqu'au consommateur final par l'intermédiaire de distributeurs et de libraires). Par réseau de distribution on entend la relation entre les différents intermédiaires d'un réseau, et plus spécifiquement ici, entre artistes, producteurs et diffuseurs; il s'agit du réseau social qui implique négociation et signature d'ententes. La localisation commerciale, pour sa part, est un facteur important pour le succès des entreprises qui vendent directement aux consommateurs : l'emplacement pour l'ouverture

d'une librairie, d'un cinéma, d'une salle de spectacles, d'un musée ou d'un commerce traditionnel doit être choisi avec soin.

### EXEMPLE CONCRET

*Un éditeur doit pouvoir compter sur un solide réseau de distribution pour être en mesure de rejoindre le consommateur ciblé. Un petit éditeur devra souvent faire appel à un distributeur pour s'assurer d'être présent dans un maximum de points de vente; le distributeur et les libraires font partie de son réseau de distribution. Il doit aussi s'assurer de la logistique de transport de sa marchandise et faire en sorte de pouvoir fournir le nombre voulu d'exemplaires des titres requis au moment voulu en tentant, autant que possible, de ne jamais être en rupture de stock. Par ailleurs, une entreprise comme Renaud Bray doit étudier soigneusement l'emplacement de toute future succursale; des éléments comme le marché potentiel, les axes de circulation, la disponibilité de stationnement et la présence de concurrents sont à prendre en considération.*

### EN SAVOIR PLUS

#### La distribution des produits culturels

Dans le domaine culturel, le mode de consommation du produit conditionne le mode de distribution.

Nous distinguons, d'une part, les produits de consommation collective, ceux auxquels les consommateurs ont accès en se regroupant en un endroit et à un moment précis, soit les spectacles, les expositions et le film en salle. D'autre part, il y a les produits de consommation individuelle, dont le client jouit au moment et à l'endroit de son choix : le disque, le livre, de l'œuvre tangible (artisanat ou art visuel). Dans le premier cas, le concept est celui de la distribution en séquence que nous reconnaitrons dans la tournée de spectacles et dans les expositions itinérantes. Dans le deuxième cas, le produit peut être distribué selon des modes identiques à ceux des autres produits de consommation courante et utiliser le même type de circuit de distribution.

Cette classification en fonction du mode de consommation nous permet d'ailleurs d'établir des nuances en ce qui concerne le lieu, la durée et le moment de consommation.

**Tableau : La part du consommateur dans la détermination du lieu, du moment et de la durée de la consommation**

	Spectacle	Exposition	Film en salle	Disque	Cassette vidéo	Livre	Œuvre d'art
Lien	-	-	+/-	+	+	+	+
Moment	-	+/-	+/-	+	+	+	+
Durée	-	+	-	-	-	+	+
Possession de la dimension technique	-	-	-	+	+	+	+

Ainsi, pour certains produits, le consommateur possède le pouvoir absolu de choisir le lieu, la durée et le moment de la consommation. Il peut, par exemple, décider

de lire un roman chez lui, dans les transports en commun, au travail ou ailleurs. Jusqu'à un certain point, il peut aussi déterminer la vitesse de lecture, prendre le temps de relire certains passages, entre autres. Il peut même choisir le moment où il effectue sa lecture, contrairement au spectateur de théâtre qui doit se rendre à la salle où l'œuvre est présentée et respecter l'heure de levée du rideau et la durée du spectacle.

Il existe aussi des situations où le consommateur possède un certain pouvoir sur deux des trois éléments. Ainsi, même s'il est en mode de consommation collective, le film en salle peut être présenté simultanément dans plusieurs salles et, comme la programmation permet plusieurs représentations par jour, le consommateur dispose d'un certain choix relativement à l'heure de la consommation. De même, le visiteur à une exposition doit se rendre à l'endroit où se tient cette activité, au moment où le musée est ouvert, mais il a le loisir de choisir le moment qui lui convient dans la journée ou dans la semaine et il décide lui-même de la durée de contemplation pour chaque œuvre.

À cette classification suivant le lieu, la durée et le moment, nous pouvons associer l'idée de possession de la dimension technique. Nous comprendrons aisément que le fait de posséder l'objet donne à la personne une plus grande flexibilité dans ses modes de consommation.

Considérées sous l'angle de la gestion, ces différentes situations ont un effet sur les pressions imposées à une organisation. En effet, plus le consommateur a de choix relatifs au lieu et au moment de la consommation d'un produit culturel, plus vaste est l'éventail de moyens dont dispose le producteur pour distribuer son produit. À l'inverse, plus les caractéristiques du produit imposent des contraintes au mode de consommation, plus la marge de manoeuvre du producteur rétrécit. Par exemple, l'éditeur peut varier les circuits de distribution ou faire appel à un plus grand nombre de libraires pour offrir le produit au maximum de consommateurs potentiels, alors que le producteur d'un spectacle doit nécessairement visiter les diverses régions en séquence, avec un seul exemplaire du produit. Cette seconde situation exige d'être au bon endroit au bon moment, et une erreur d'appréciation ne peut être corrigée.

Le risque varie aussi suivant que le choix du lieu et du moment de la consommation relève du consommateur ou du producteur. En effet, les produits pour lesquels le consommateur a un pouvoir sur la consommation peuvent être achetés à un certain moment et consommés plus tard, comme c'est le cas d'un livre, d'un disque ou d'une cassette vidéo. Par contre, pour les spectacles et les expositions, produits dont la consommation ne peut être reportée, le consommateur doit effectuer un choix parmi les produits offerts au même moment; cette contrainte de distribution accroît le risque des produits devant public.

En résumé, les modes de consommation propres aux divers produits culturels appellent une gestion de la variable distribution qui soit conditionnée par les produits en cause. Les circuits de distribution, la distribution physique et le lieu où le client trouvera le produit qui l'intéresse doivent donc être adaptés.

## La promotion

La promotion arrive en dernier lieu de la composition commerciale, selon la séquence que nous avons définie, puisqu'il est indispensable, avant de concevoir une campagne promotionnelle, de savoir quel produit est offert, à quel prix et où il pourrait être vendu au consommateur. L'entreprise doit aussi connaître au préalable les caractéristiques importantes du consommateur qu'elle vise et, en particulier, les arguments auxquels il sera sensible.

Comme c'est la publicité qui atteint le consommateur, on aura souvent tendance à confondre les notions de publicité, de promotion et de marketing. Ces notions s'intègrent les unes aux autres puisque l'élément « promotion » comprend quatre composantes distinctes : la publicité, la vente personnalisée, la promotion des ventes et les relations publiques.

La promotion est une variable qui permet la communication entre une entreprise et son client.

### LA COMPOSITION PROMOTIONNELLE

En réalité, chaque entreprise utilise un dosage différent de ces quatre outils pour former ce qu'on l'on appelle une « composition promotionnelle » qui lui soit propre. Celles qui disposent d'un modeste budget ont principalement recours à la promotion gratuite relevant des relations publiques. C'est souvent le cas des petites entreprises du domaine des arts qui, en publiant un communiqué de presse, déploient des efforts considérables pour obtenir une couverture médiatique substantielle, tout en utilisant l'affiche à la fois pour appuyer les autres outils promotionnels et pour véhiculer de façon concrète l'image de l'entreprise. D'autres entreprises peuvent baser leur stratégie promotionnelle sur l'achat de publicité dans les médias ciblant précisément les segments visés, tandis que d'autres encore tentent d'établir un juste équilibre entre les quatre outils dont elles disposent. Tout est une question de moyens et d'objectifs.

### EXEMPLE CONCRET

*L'industrie québécoise du film a raffiné ses méthodes de promotion depuis quelques années. Au lieu d'investir peu dans la publicité et beaucoup dans les relations publiques, comme auparavant, elle utilise désormais des techniques « à l'américaine » pour intéresser les spectateurs potentiels à un nouveau film. Elle consacre des sommes importantes à la publicité médias, elle bâtit une campagne de presse préalable pour mousser l'intérêt de la population, elle organise des lancements multiples, etc.*

### EN SAVOIR PLUS

#### Les outils de la variable promotion

L'importance que les entreprises accordent à chacun des outils de la variable promotion peut dépendre tout autant de leurs moyens financiers que des traditions de l'industrie dont elles font partie.

## **La publicité**

La publicité peut être définie comme l'ensemble des moyens, non personnalisés, pour lesquels une entreprise doit payer afin de communiquer avec son marché cible. Cette définition implique que la publicité n'est pas gratuite.

Le message publicitaire peut être véhiculé par plusieurs médias, tant électroniques que écrits, tels la télévision, la radio, les journaux, les revues, les affiches imprimées et lumineuses, les panneaux-réclames, les annonces dans les transports en commun et ainsi de suite.

Compte tenu du support utilisé, l'annonce publicitaire a une espérance de vie limitée. Elle est conçue pour un type de support précis et peut viser aussi bien un vaste public (publicité de masse) qu'un public cible très particulier (publicité ciblée). Le défi du gestionnaire sera de déceler les supports publicitaires les plus adéquats. Il lui sera donc utile de connaître le profil du public atteint par chacun des médias qu'il envisage d'utiliser.

L'affiche est un moyen de communication largement utilisé par les entreprises culturelles. Il convient toutefois de la considérer comme un soutien aux autres outils publicitaires utilisés. En effet, le client éventuel ne remarque pas toujours une affiche (ou ne peut la consulter au volant de sa voiture). De plus, le temps d'observation moyen d'une affiche par un passant est très court et la durée de vie de l'affiche elle-même est aussi très brève quand on considère les pratiques de l'affichage sauvage dans les grandes villes. La quantité d'information qu'elle peut contenir est également limitée. La conception de l'affiche doit donc faire l'objet de soins particuliers afin d'attirer l'attention et de susciter l'intérêt des consommateurs éventuels. Sa fonction devrait se limiter à rappeler la campagne principale.

## **La vente personnalisée**

Il y a vente personnalisée quand un message est transmis d'une personne à une autre par un contact direct qui permet de réagir aux arguments du client éventuel. La transmission personnalisée peut se faire en face-à-face, par téléphone, individuellement ou en groupe.

La publicité est un moyen de persuasion très puissant lorsque le message à transmettre est simple. Pour des messages plus complexes, la vente personnalisée a plus d'efficacité, car le représentant de l'entreprise peut adapter le message au client et réagir à ses arguments.

Le télémarketing est un exemple de vente personnalisée pouvant être utilisé soit comme outil principal pour atteindre l'ensemble du public visé, soit comme outil d'appoint pour cibler certains groupes plus difficiles à convaincre. Le télémarketing est d'ailleurs un moyen que les entreprises culturelles utilisent de plus en plus fréquemment, et avec succès.

En plus de chercher à persuader, le vendeur a pour rôle de recueillir de l'information. Il doit en effet s'efforcer de découvrir les besoins, les réticences, les problèmes et les situations particulières des clients afin de les aider à les résoudre, le cas échéant, et répondre à leurs attentes. Il a aussi le rôle de fournisseur des services reliés aux activités de vente, de communicateur amical visant à établir et à maintenir des relations interpersonnelles favorables avec le client, de conseiller

dans le processus d'achat et de coordonnateur entre les besoins de ses clients et les divers produits et services qu'offre son entreprise.

Le processus de communication personnalisée comporte une série d'étapes allant de la prospection au suivi des ventes effectuées : prospection, préparation, approche, diagnostic, présentation, traitement, conclusion et suivi.

La prospection consiste à déterminer et à évaluer le potentiel de nouveaux clients. La préparation consiste à définir les « stratégies d'attaque » et à prendre rendez-vous. L'approche comprend l'établissement de l'argumentaire prévu pour encourager une attitude favorable chez le client et la préparation du processus de présentation du produit. Le diagnostic est l'analyse des besoins du client effectuée par le vendeur. La présentation est l'acte de persuasion durant lequel le vendeur présente le produit et tente de convaincre le client éventuel de devenir un client réel. Le traitement consiste à discerner les objections et les réticences du client afin de les éliminer. Cette tâche n'est pas simple, car une objection soulevée peut, en fait, en cacher une autre beaucoup plus forte. Le vendeur doit donc découvrir les véritables objections du client et les contrer à l'aide d'un argumentaire solide. La conclusion consiste à clore la vente au moment propice, lorsque le client semble prêt à acheter le produit. Finalement, le suivi vise à s'assurer que l'échange effectué satisfait bel et bien le client et à apporter, s'il y a lieu, les correctifs nécessaires, tout en favorisant une rencontre éventuelle dans l'avenir.

### **Les relations publiques**

Le recours aux relations publiques est le moyen utilisé pour promouvoir un produit ou une entreprise dans les médias, sans déboursier pour une annonce. Les communiqués et les conférences de presse, les discours et les allocutions, le temps d'antenne offert gratuitement par les stations de radio et de télévision et la couverture médiatique sont des exemples de relations publiques.

Des ressources financières limitées obligent un grand nombre d'entreprises culturelles à utiliser principalement les relations publiques pour transmettre de l'information à leurs clients potentiels. Soulignons cependant que les médias y trouvent aussi leur compte, puisque l'activité culturelle constitue une matière intéressante qui attire un lectorat non négligeable.

L'entreprise culturelle possède un large pouvoir relativement à ses activités de relations publiques. Toutefois, le dernier mot revient aux médias, qui peuvent décider de ne pas tenir compte de l'information ou de n'en diffuser qu'une partie, avec tous les risques que cela peut comporter.

### **La promotion des ventes**

La promotion des ventes comporte trois volets. En premier lieu, l'entreprise peut imprimer sur de menus objets (carnets d'allumettes, crayons ou pins, par exemple) son logo ou tout autre élément pertinent. Ces objets promotionnels sont en général distribués gratuitement.

L'entreprise peut aussi proposer des éléments de motivation pour inciter les clients éventuels à acheter le produit. Les coupons-rabais, les offres spéciales comme de fournir un billet gratuit à l'achat d'un billet au prix courant, les concours, les cadeaux liés aux abonnements sont des exemples d'éléments de motivation.

Troisièmement, la promotion des ventes peut également s'effectuer par la vente de produits dérivés. Nous entendons par « produits dérivés » ceux qui se greffent au produit principal de l'entreprise et dont la vente génère des revenus autonomes : T-shirts, disques, affiches, tasses et articles de papeterie, entre autres. La vente de produits dérivés a habituellement pour but premier d'augmenter le revenu autonome global de l'entreprise. Ensuite et, par conséquent, les objets vendus contribuent à diffuser l'image de l'entreprise; les musées et les grandes organisations du domaine du spectacle utilisent beaucoup cet outil.

La promotion des ventes se fait habituellement auprès des consommateurs, mais elle peut aussi s'effectuer auprès des détaillants et des distributeurs. Dans le premier cas, l'entreprise peut tenter d'attirer les consommateurs en offrant, par exemple, certaines réductions à l'achat d'une série de billets. Dans le deuxième cas, elle peut utiliser le même moyen pour inciter les détaillants à offrir le produit ou pour les encourager à y consacrer des efforts promotionnels supplémentaires; l'attribution de points-primés pour chaque unité de produit vendu, cumulables et échangeables contre des prix intéressants comme des billets d'avion ou des voyages en est un exemple.

## **Temps et spécificité**

### **LE TEMPS**

Toute entreprise s'inscrit dans un environnement changeant : les conditions du marché évoluent constamment, les besoins et les goûts du consommateur changent, les variables du macroenvironnement se modifient et la concurrence ajuste ses stratégies. Une excellente stratégie marketing peut donc se révéler dépassée après quelques années, ou même après quelques mois. Le responsable doit continuellement revoir sa stratégie. Cette notion de temps s'applique aussi à l'évolution de l'entreprise même, puisque celle-ci peut modifier ses objectifs et entraîner par le fait même une remise en question des politiques de marketing. Le marketing doit donc être envisagé comme un processus en évolution et toute stratégie doit être revue périodiquement pour s'ajuster à l'environnement et aux priorités de l'entreprise.

### **LA SPÉCIFICITÉ**

Chaque organisation possède sa personnalité propre et constitue une entité particulière. Une excellente stratégie de marketing pour l'entreprise A peut se révéler inadéquate pour l'entreprise B. Les produits ne sont pas nécessairement les mêmes, les parts de marché non plus, et les images des deux entreprises peuvent aussi différer. Il est donc hasardeux de vouloir transférer intégralement une stratégie d'une entreprise à une autre. Dans certains cas, cependant, on peut avantageusement s'inspirer de ce que font les concurrents. Beaucoup de petites entreprises utilisent avec succès la stratégie d'imitation, qui consiste à imiter les produits ou les politiques de marketing des concurrents, et économisent ainsi des sommes énormes en études de marché. Il est rare, toutefois, que tous les éléments d'une stratégie puissent être empruntés aux concurrents.

## EXEMPLE CONCRET

*Le Cirque Éloïse ne peut utiliser les mêmes stratégies marketing que le Cirque du soleil, car la taille de ce dernier et sa vaste notoriété lui fournissent des moyens que le premier ne possède pas pour l'instant.*

## Processus de gestion marketing

### PROCESSUS DE GESTION MARKETING

Les décisions que prend le gestionnaire en matière de stratégies marketing doivent toujours cadrer avec les objectifs et la mission de l'entreprise et aussi tenir compte des ressources tant humaines et techniques que financières dont elle dispose.

Le processus de gestion marketing comporte cinq étapes principales : analyse, établissement d'objectifs, planification, mise en œuvre et contrôle. Le spécialiste en marketing effectue une analyse de la situation, de son marché d'abord, puis des objectifs et des ressources de l'entreprise. Cette analyse lui permet de fixer des objectifs marketing compatibles avec la situation existante. À l'étape de la planification, il s'intéresse tout autant aux aspects stratégiques (positionnement de son produit, réactions prévues des concurrents, choix du réseau de distribution le plus approprié) qu'aux aspects plus opérationnels (réunion du personnel de vente, diffusion du matériel publicitaire au bon endroit et au bon moment). La mise en œuvre du plan marketing exige une bonne coordination de tous les acteurs et implique la participation de tous les secteurs de l'entreprise : celui de la production, afin que les ressources soient disponibles, celui des finances, pour que les fonds soient débloqués, et le personnel si, par exemple, il faut embaucher des surnuméraires. Les dirigeants de l'entreprise doivent être tenus au courant de l'opération de mise en œuvre de la stratégie. L'opération « contrôle » permet à l'entreprise de comparer les résultats aux objectifs et de se réaligner, au besoin en apportant les correctifs nécessaires.

### L'INTERDÉPENDANCE DES ÉLÉMENTS

Nous avons traité séparément les divers éléments du modèle marketing, mais il faut comprendre qu'ils sont interdépendants. Ils s'intègrent en effet dans un tout où ils influent tous fortement les uns sur les autres.

Le responsable du marketing doit bien connaître son marché ainsi que les variables susceptibles de l'influencer. Il doit déterminer correctement les besoins des consommateurs, mesurer le niveau et l'évolution de la demande pour un bien particulier et diviser son marché global en sous-marchés, ou segments, de façon à mieux saisir les occasions et à acquérir un avantage distinctif sur ses concurrents. Il doit aussi étudier et prendre en considération les différentes variables du macroenvironnement. La concurrence sous toutes ses formes peut nuire à la vente de ses produits; l'évolution de la démographie, de la culture, de l'économie, des lois et des réglementations, ainsi que de la technologie modifie constamment les règles du jeu sans que le spécialiste puisse exercer quelque contrôle que ce soit. Enfin, le responsable du marketing doit utiliser son système d'information à bon escient et savoir doser chacune des variables de la composition commerciale.

## **EN SAVOIR PLUS**

### **Le processus de planification marketing**

Le processus de planification marketing oblige le gestionnaire à se poser un ensemble de questions liées aux composantes du modèle marketing, afin que le plan marketing repose sur une base solide :

- 1) Où sommes-nous et où allons-nous? (Analyse de la situation)
- 2) Où voulons-nous aller? (Détermination des objectifs)
- 3) Quels efforts désirons-nous y mettre? (Affectation des ressources humaines)
- 4) Comment voulons-nous y aller? (Composition commerciale)
- 5) Comment procéder? (Mise en œuvre)

La démarche proposée par cette suite d'interrogations exige un examen du passé, du présent et de l'avenir. Les gestes que pose aujourd'hui une entreprise sont largement tributaires de son action passée et ses réalisations futures dépendent en partie de ce qu'elle accomplit aujourd'hui. Cette démarche amène donc le gestionnaire à réfléchir au plan à élaborer dans un contexte de continuité et peut tout aussi bien être effectuée dans une perspective à court, à moyen ou à long terme. En fait, une planification à long terme implique habituellement une séquence de plans à court terme.

### **Le plan marketing**

Le processus de planification marketing se concrétise dans un plan marketing. Celui-ci peut être très vaste et concerner l'ensemble de l'entreprise, dont il transpose alors intégralement la vision stratégique, ou bien se limiter à un secteur particulier et se concentrer, par exemple, sur un marché, sur une gamme ou sur un produit précis. Le plan marketing est un canevas d'analyse applicable à l'une ou l'autre de ces situations.

## Tableau : Le plan marketing

Tableau : Le plan marketing

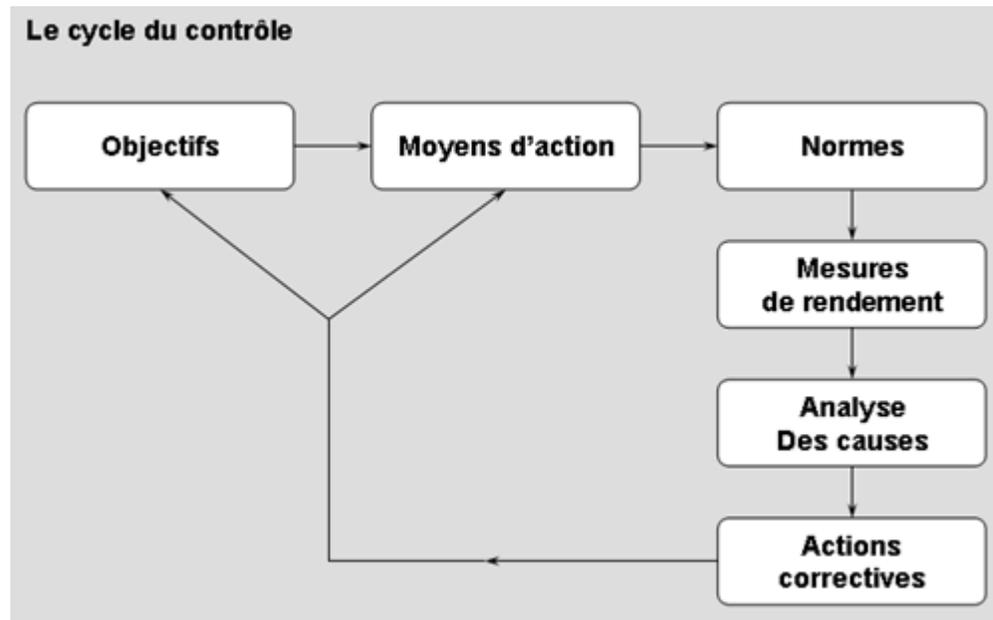
<p><b>Le Plan marketing</b></p> <p><b>1) Analyse de la situation (Où sommes-nous et où allons-nous?)</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Marchés<ul style="list-style-type: none"><li>◦ Consommateurs, demande, segments</li></ul></li><li>• Concurrence et environnement</li><li>• Entreprise<ul style="list-style-type: none"><li>◦ Mission et objectifs</li><li>◦ Forces et faiblesses</li><li>◦ Avantage distinctif</li></ul></li></ul> <p><b>2) Détermination des objectifs et des stratégies (Où voulons-nous aller?)</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Objectifs marketing<ul style="list-style-type: none"><li>◦ Ventes, part de marché, contribution aux profits</li></ul></li><li>• Stratégies marketing<ul style="list-style-type: none"><li>◦ Segments ciblés, positionnement désiré</li></ul></li></ul> <p><b>3) Affectation des ressources (Quel effort désirons-nous y mettre?)</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Budget</li><li>• Ressources humaines</li></ul> <p><b>4) Détermination de la composition commerciale (Comment voulons-nous y aller?)</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Objectifs et stratégies</li></ul> <p><b>5) Mise en oeuvre (Comment procéder?)</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Énoncé des activités (programme) pour chacune des variables de la composition commerciale</li><li>• Définition des responsabilités de chaque membre de l'unité marketing</li><li>• Coordination des opérations</li><li>• Calendrier des activités</li><li>• Plan de rechange</li><li>• Description des moyens de contrôle</li></ul>
--

### Le contrôle

Le contrôle consiste à examiner en totalité ou en partie les résultats d'une action marketing pour en juger l'efficacité et à apporter les correctifs nécessaires en cas d'écart entre les prévisions et la réalité. Ainsi, pour le plan marketing de la figure, le gestionnaire peut effectuer le contrôle d'un ou de plusieurs éléments, ou encore de l'ensemble des éléments; dans ce dernier cas, il s'agit d'un audit marketing.

Le contrôle, ou l'évaluation, des activités marketing de l'entreprise doit se faire de façon continue et au moyen d'outils spécifiques. Il fait ainsi partie d'un cycle qui inclut la planification et les mesures correctives nécessaires. Pour qu'il puisse y avoir contrôle, il doit y avoir eu planification, et la planification doit inclure les mesures de contrôle.

Les objectifs de l'unité marketing et ceux de chacune des variables de la composition commerciale se traduisent par un ensemble de moyens d'action (ou de programmes). Ces objectifs et ces moyens d'action doivent correspondre à des normes (ou des critères) qui permettent de mesurer le rendement, c'est-à-dire de déterminer les écarts entre les prévisions et la réalité. L'analyse des causes des écarts constatés doit mener à l'adoption de mesures correctives influant sur les objectifs ou les moyens d'action, ou les deux à la fois.



### Les outils et les objets de contrôle

Les outils de contrôle varieront selon l'objet de l'analyse et selon le type d'éclairage qu'on veut apporter. Apprécier l'atteinte des objectifs de l'unité marketing ou des objectifs de chaque variable de la composition commerciale, l'efficacité des moyens mis en place ou le respect des budgets établis, par exemple, sont des objets de contrôle qui exigeront éventuellement des outils spécifiques.

Les objectifs de l'unité marketing sont généralement énoncés en termes de niveaux de ventes, de part de marché ou de profits à atteindre; les outils de contrôle sont donc liés à ces paramètres. On voudra ainsi vérifier si le niveau des ventes visé a été atteint (en comparant les données fournies par les relevés de ventes à l'objectif fixé dans le plan marketing), si la part de marché est telle que prévue (en établissant le rapport entre le niveau des ventes et la demande en fonction de l'objectif) ou si la rentabilité correspond à celle qui était escomptée (en examinant les résultats fournis aux états financiers par rapport à l'objectif du plan).

De même, on voudra vérifier l'atteinte des objectifs et l'efficacité des moyens utilisés pour chacun des éléments de la composition commerciale, soit le produit, le prix, la distribution et la promotion. On vérifiera le niveau des ventes par produit à des moments différents, ainsi que la rentabilité par produit ou par territoire; on comparera le niveau de prix des produits à ceux que pratique la concurrence; on évaluera l'efficacité des moyens de promotion.

Les données internes et les données externes secondaires du système d'information de l'entreprise sont essentielles à la réalisation de cet exercice. Les moyens de contrôle peuvent aussi exiger l'utilisation de données primaires; on pourra vérifier si les produits de l'entreprise ont atteint le positionnement voulu, si la notoriété engendrée par la campagne promotionnelle correspond aux objectifs préétablis ou l'on pourra mesurer le degré de satisfaction des membres du réseau de distribution.

Par ailleurs, le gestionnaire doit définir des critères de contrôle opérationnels afin de pouvoir comparer les résultats à des moments différents en s'assurant qu'il utilise les mêmes critères de comparaison. Des critères non uniformes sont inutiles puisqu'ils ne permettent pas une comparaison réelle des résultats obtenus.

## Foire aux questions

### QUESTIONS ET RÉPONSES

#### 1. Pourquoi le marketing culturel est-il différent du marketing classique?

Il existe deux façons de concevoir le marketing : celle des entreprises traditionnelles du monde des affaires et celle des entreprises culturelles. Dans le premier cas, on cherche à connaître les besoins des consommateurs pour ne leur offrir que ce qu'ils désirent, quitte à modifier le produit ou les autres variables de la composition commerciale jusqu'à ce que le client soit satisfait. Dans le cas des entreprises culturelles, on part de la vision de l'artiste et l'on cherche le groupe de consommateurs le plus susceptible de s'intéresser à l'œuvre.

#### 2. Pourquoi s'efforce-t-on de trouver les segments d'un marché?

En segmentant le marché, l'entreprise commerciale cible une clientèle pour laquelle elle imaginera un produit, taillé à la mesure des besoins de ces consommateurs éventuels; ce faisant, elle se démarque de ses concurrents dont l'offre n'est pas ciblée de la même manière. L'entreprise qui possède ainsi un avantage distinctif sur ses concurrents consolide sa position sur le marché. En segmentant un marché, l'entreprise culturelle identifie une clientèle composée de personnes susceptibles d'apprécier les attributs de son produit.

#### 3. Quelle variable sociodémographique différencie le mieux le consommateur d'art savant du consommateur d'art populaire?

Les produits en art savant attirent des consommateurs plus scolarisés que les produits en art populaire. Ainsi, la proportion de diplômés universitaires dans les auditoires, au Canada, varie entre 50 % et 70 % dans le premier cas (musique symphonique, festivals d'art, musées de beaux-arts, etc), et entre 10 % et 25 % dans le deuxième cas (musique populaire, parcs historiques, etc.). Par comparaison, le pourcentage de diplômés universitaires au Canada est de l'ordre de 15 %.

#### 4. Quels sont les quatre facteurs qui semblent expliquer l'intérêt ou l'absence d'intérêt pour les arts?

Selon des études, quatre facteurs principaux influencent en effet le goût des consommateurs pour les produits en art savant : les valeurs familiales qui encouragent ou découragent la consommation d'art savant, le milieu scolaire selon le degré de valorisation qu'il accorde à l'art savant, le fait d'avoir assisté à des spectacles ou visité des musées durant l'enfance et la pratique d'un art en amateur.

#### 5. Comment définir un produit culturel?

Selon le spécialiste en marketing, un produit quel qu'il soit est un ensemble de bénéfices perçus par le consommateur.

## **6. Qu'est-ce que l'avantage concurrentiel?**

Toute entreprise doit tenter d'acquérir une position de force qui lui permette de se différencier de ses concurrents. Cette position sera obtenue grâce à un élément distinctif qui, s'il est perçu positivement par les consommateurs, constituera un avantage concurrentiel.

## **7. Comment décrire le concept de positionnement?**

Si la segmentation de marché est un concept analytique, le positionnement de produit ou, de façon plus générale, le positionnement marketing procède quant à lui davantage d'un concept stratégique. Autrement dit, une fois bien comprise la structure du marché, l'entreprise peut décider du positionnement stratégique qu'elle souhaite. Deux types de positionnement, qui ne sont pas mutuellement exclusifs, sont possibles : le positionnement par rapport à un ou à plusieurs segments et le positionnement par rapport à des concurrents.

## **8. Pourquoi la promotion est-elle la dernière des variables de la composition commerciale à être définie dans toute stratégie marketing?**

La promotion arrive en dernier lieu dans la première séquence de définition de la composition commerciale car il est indispensable, avant de concevoir une campagne promotionnelle, de savoir quel produit est offert, à quel prix et où il pourrait être vendu au consommateur.

## **9. Quel effet le facteur « risque » a-t-il sur l'évaluation du prix d'un produit par un consommateur?**

Si nous comprenons aisément l'effort du consommateur dans sa dimension objective – temps, durée ou difficulté de déplacement, par exemple – nous pouvons aussi concevoir cet effort dans une dimension plus subjective. L'effort psychologique à fournir peut équivaloir à prendre un risque : le risque, sur le plan social, d'être identifié à un groupe plutôt qu'à un autre, le risque de ne pas comprendre, le risque d'être choqué, le risque de ne pas aimer. Le risque étant l'incertitude relative à la satisfaction des attentes, il est donc tributaire de la perception individuelle et, de ce fait, varie en fonction de chacun.

## **10. Quel est la différence entre la composante « distribution physique » et le « réseau de distribution » de la variable distribution?**

La distribution physique s'intéresse à la logistique de distribution du produit (organisation de la tournée d'un spectacle ou transmission d'un livre de l'éditeur jusqu'au consommateur final par l'intermédiaire de distributeurs et de libraires). Par réseau de distribution on entend la relation entre les différents intermédiaires d'un réseau, et plus spécifiquement ici, entre artistes, producteurs et diffuseurs; il s'agit du réseau social qui implique négociation et signature d'ententes.

## **11. Quelle est la fonction essentielle de la variable promotion?**

La communication entre une entreprise et son client et la persuasion.

## **12. Qu'appelle-t-on l'effet de synergie dans une stratégie marketing?**

Toute stratégie marketing doit tenir compte des quatre éléments de la composition commerciale, soit le produit, le prix, la distribution et la promotion et chercher à produire un effet de synergie par la force combinée de ces quatre éléments. Il y a synergie lorsque l'effet global de plusieurs éléments combinés est supérieur à la somme des effets de ces éléments pris individuellement.

## **13. Quelle est l'utilité respective des trois composantes du système d'information marketing?**

Quand les données internes et les données externes secondaires n'apportent pas toute l'information nécessaire à la prise de décisions marketing, il devient pertinent de recourir à la collecte de données externes de type primaire.

## **14. Pourquoi se fixer des objectifs marketing?**

Au moment de l'opération « contrôle », l'entreprise peut comparer les résultats aux objectifs et éliminer les écarts, le cas échéant, en apportant les correctifs nécessaires.

## **15. Quel type d'objectifs facilite la tâche du gestionnaire lorsque vient le temps d'évaluer s'ils ont été atteints?**

Les objectifs et les moyens d'action doivent correspondre à des normes (ou des critères) qui permettent de mesurer le rendement, c'est-à-dire de déterminer les écarts entre les prévisions et la réalité. L'analyse des causes des écarts constatés doit mener à l'adoption de mesures correctives influant sur les objectifs ou les moyens d'action, ou les deux à la fois. Se fixer des objectifs quantifiables permet de mesurer plus facilement les écarts.

## **16. Est-il judicieux d'emprunter la stratégie marketing d'une autre entreprise sans la modifier? Pourquoi?**

Une excellente stratégie de marketing pour l'entreprise A peut se révéler inadéquate pour l'entreprise B. Les produits ne sont pas nécessairement les mêmes, les parts de marché non plus, et les images des deux entreprises peuvent aussi différer. Il est donc hasardeux de vouloir transférer intégralement une stratégie d'une entreprise à une autre.

## **17. Quelle est l'utilité du modèle marketing pour un gestionnaire?**

Le modèle marketing sert de canevas d'analyse et permet de prendre une décision de mise en marché éclairée, en ayant considéré tous les éléments pertinents.