LABORATOIRE D'ECONOMIE ET DE GESTION
UMR CNRS 5118

CENTRE DE RECHERCHE EN MARKETING DE BOURGOGNE
Equipe de Recherche de l'IAE Dijon
Membre du LEG

Cahiers de Recherche
05-01

Le management des activités culturelles et de loisirs : questions stratégiques et état des recherches académiques

Marc Filser
IAE Dijon et CERMAB-LEG
Marc.Filser@u-bourgogne.fr

CERMAB – LEG
2 Boulevard Gabriel
BP26611
21066 DIJON Cedex (France)
http://www.u-bourgogne.fr/LATEC/cermab

Le management des activités culturelles et de loisirs : questions stratégiques et état des recherches académiques.

Résumé

La recherche académique en management des activités culturelles et de loisirs est un courant récent, apparu au début des années 90, mais dont la production est importante et éclectique. Trois axes peuvent être identifiés pour structurer ces recherches : l'analyse du comportement du public, la stratégie des institutions, et la gestion de leurs décisions opérationnelles dans les domaines de la tarification, de la communication et de la distribution. Cet article analyse la convergence de ces recherches vers les interrogations opérationnelles des institutions du secteur.

Abstract

Management of culture and leisure is a relatively new field for the academic research. It began to structure in the early 90's, and leads to a dynamic and eclectic flow of contributions. Three major areas are investigated : the behaviour of public, strategic decision making by institutions, and operational implementation of this strategy, most notably in the areas of pricing, communication and distribution. This paper investigates the convergence of academic research with strategic expectations of the institutions in the sector of culture and leisure activities.

Le management des activités culturelles et de loisirs : questions stratégiques et état des recherches académiques.

L'augmentation de la part prise par les activités culturelles et de loisirs dans les budgets des ménages (temps et ressources financières) est l'une des tendances majeures de l'évolution de la consommation dans les économies post industrielles. Mais cette tendance quantitative s'accompagne d'une évolution qualitative complexe, reflet des mutations du statut de la consommation dans la vie sociale. En effet, même si les sociologues proposent des analyses théoriques divergentes des moteurs de cette évolution, contrastant des tendances "post modernes"(Ritzer 1999), "hyper modernes"(Aubert 2004) ou même "hypo modernes" (Andrieu, Badot et Macé, 2004), la primauté de l'activité de consommation dans la structuration de la vie sociale et de l'identité de l'individu est reconnue par tous. Culture et loisirs n'échappent à une extension constante du champ du marché, incorporant désormais des activités traditionnellement périphériques à la sphère marchande (Cova 2003).

Mais aborder les terrains de la culture et des loisirs en mobilisant les grilles d'analyse de la gestion des entreprises est un exercice à haut risque. D'abord parce que les dirigeants de ces organisations considèrent encore majoritairement que leur activité est gouvernée par d'autres principes que ceux de l'économie de marché, et que l'adoption de méthodes issues du monde de l'entreprise signifierait à plus ou moins brève échéance la perte d'identité de leur organisation. Ensuite parce que la légitimité de l'extension de la démarche marchande est vigoureusement critiquée par des auteurs qui dénoncent le principe même de cette marchandisation généralisée, privant progressivement la vie sociale de tout espace échappant à la sphère transactionnelle et aux critères de performance des marchés financiers (Klein 2002).

En dépit de ces obstacles, la recherche académique française a abordé sous différents angles ce champ du management des activités culturelles[1]. Cet intérêt de la recherche française est stimulé par plusieurs influences favorables : la perception par les pouvoirs publics et les collectivités territoriales des enjeux économiques liés à des activités comme le tourisme ou la

[1] Nous utiliserons par simplification le terme "activités culturelles" pour désigner la culture et les loisirs. Lorsqu'une distinction sera nécessaire, nous recourrons à la formulation développée.

culture ; le dynamisme de la recherche en sciences sociales consacrée au domaine de la consommation ; enfin, la prise de conscience par les institutions du secteur de la nécessité d'une réflexion prospective devant faciliter la transformation de leur métier.

Les signes sont nombreux qui témoignent de la structuration de ce champ de recherche : création de l'Association Internationale de Management des Activités Culturelles et de sa revue, l'International Journal of Arts Management, organisation de colloques et publication de cahiers thématiques dans les revues de recherche sur le thème du management des activités culturelles, et surtout développement significatif de la production doctorale dans le champ du management de la culture.

Notre propos dans cet article est de tenter d'identifier les principaux axes autour desquels se structure la production académique, et les apports qui peuvent en être tirés pour la pratique managériale des institutions du secteur. Nous organiserons cette présentation en trois phases. Nous présenterons d'abord une esquisse d'un modèle de la consommation de culture, principalement issu des recherches en marketing et en sociologie de la consommation. Nous aborderons ensuite les questions stratégiques auxquelles sont confrontée les institutions du secteur ; les apports de la stratégie, de la théorie des organisations et du marketing seront évoqués. Enfin, nous reviendrons aux décisions opérationnelles abordées par la recherche, qui traiteront des choix de politique tarifaire, de communication et de distribution.

1. Esquisse d'un modèle de la consommation de culture et de loisirs

L'analyse du comportement du client de l'institution culturelle fait appel à un cadre théorique qui se démarque des modèles classiques de la décision d'achat : l'information factuelle est complétée par le rêve et l'imaginaire, la contrainte temporelle est souvent plus importante que la contrainte budgétaire, et la recherche d'expérience se substitue à la classique prise de décision d'achat (Bourgeon et Filser 1995). Les recherches consacrées à l'analyse de la consommation culturelle ont souligné trois caractéristiques fondamentales : le rôle moteur de l'offre dans la formation des comportements, le rôle central de l'expérience de consommation, et la spécificité des processus de satisfaction et de fidélité.

- La primauté de l'offre

Si la recherche en marketing s souligné depuis longtemps les dangers d'une définition trop étroite de cette fonction en termes de simple "réponse à la demande", le secteur culturel a toujours affirmé l'autonomie de l'offre par rapport à la demande, et constitue à ce titre un terrain privilégié d'analyse d'interactions complexes entre l'offre et la demande. La demande d'activités culturelles et de loisirs est essentiellement réactive, et les plus ardents défenseurs des études de marché ont constaté combien il était vain de chercher à faire émerger des attentes a priori dans la sphère culturelle. En revanche, la manière dont l'offre est perçue et surtout évaluée va déterminer son succès sur le marché.

- L'évaluation d'une activité culturelle par l'individu repose pour une large part sur des dimensions symboliques. Holbrook et Hirschman (1982) ont formalisé la spécificité de ce processus en lui associant trois étapes (fantasmes, émotions, plaisir) qui remplaceraient la séquence classique (cognition, affect, comportement), des modèles traditionnels de traitement de l'information.
- La formation de l'attitude à l'égard d'une offre culturelle est largement influencée par des échanges interpersonnels informels. Le bouche à oreilles constituerait à ce titre le principal média promotionnel pour un produit culturel ou de loisirs (Vergne 1997).

Ces résultats de la recherche sont de nature à faciliter l'acceptation du marketing dans des institutions où cette fonction est souvent perçue comme le moyen détourné d'imposer à l'artiste et au créateur des contraintes au nom des attentes du public. Il semble bien à cet égard que le génie artistique soit une meilleure source de création de l'offre que les enquêtes par questionnaires…

- Le rôle central de l'expérience de consommation

La notion d'expérience de consommation est étroitement associée au comportement du public des institutions culturelles et de loisirs. En effet, à la différence d'un produit ou service, l'activité culturelle procure au public des bénéfices de nature essentiellement hédoniste et symbolique, que Pine et Gilmore (1999) résument dans leur conceptualisation de l'expérience de consommation.

Petkus (2004) met en œuvre le concept d'expérience pour proposer un cadre d'analyse stratégique adapté à l'institution culturelle. L'expérience culturelle s'articule autour de quatre composantes : le divertissement ("*entertainmen*t"), la formation, l'esthétique et l'évasion ("*escapism*"). Pour procurer cette expérience au public, l'institution culturelle devrait structurer son offre autour de six axes : développer un thème intégrateur pour définir le positionnement proposé au public, produire auprès du public des impressions durables, éliminer les sources de distraction qui détournent du contenu de l'expérience, proposer des souvenirs tangibles de l'expérience (produits dérivés par exemple), créer une stimulation de tous les sens, et intégrer l'évaluation du public pour améliorer les prestations. Si le marketing des services, et notamment du commerce de détail, appréhende le plus souvent l'expérience vécue par le consommateur comme le résultat de la démarche de construction d'offre par le producteur, le champ de la culture est plutôt caractérisé par une expérience construite par l'individu lui-même qui s'approprie des éléments constitutifs de l'offre de l'institution culturelle.

Le concept de valeur perçue s'avère bien adapté à cette mesure de l'évaluation par le public de la consommation culturelle et de loisirs. La théorie factorielle de la valeur de consommation proposée par Holbrook (1999) a déjà permis de réaliser dans le contexte d'institutions culturelles françaises une analyse approfondie de la manière dont le public éprouve l'expérience de consommation culturelle : Bourgeon et Filser (1995) dans le contexte du théâtre, Evrard et Aurier (1999) pour le cinéma, Pulh (2002) dans le cadre des festivals, Aurier et Passebois (2004) pour les musées.

- Les statuts spécifiques de la satisfaction et de la fidélité

Fidéliser le public constitue un impératif pour l'institution culturelle, confrontée le plus souvent à un marché potentiel relativement stable à long terme. Alors que le marketing des produits de grande consommation a traditionnellement adhéré à une vision aujourdhui largement remise en cause selon laquelle la satisfaction serait le principal antécédent de la fidélité de la clientèle, la recherche dans le secteur culturel a dû développer un cadre d'analyse nouveau pour tenter d'adapter aux spécificités sectorielles ces notions de satisfaction et fidélité.

La satisfaction s'avère particulièrement difficile à cerner, dans la mesure où le public apprécie dans l'activité culturelle une stimulation source de surprises, par définition très difficile à relier à une attente pré existante comme le font les modèles de satisfaction dans le cas des produits ou services (Vergne 1997, Pulh 2002). Mais surtout, il semble que l'évaluation que fait le public de l'expérience éprouvée dans le cadre d'une manifestation culturelle ait peu d'influence à long terme sur son comportement, et donc que la notion même de fidélité doive être revue (Collin-Lachaud 2003).

Les recherches consacrées aux spécificités souvent affirmées de la consommation culturelle contribuent à structurer le cadre théorique sur lequel peuvent s'appuyer les institutions du secteur pour formuler leurs orientations stratégiques.

2. Les enjeux stratégiques des institutions dans le champ de la culture et des loisirs

L'amélioration de la compréhension des attentes et des comportements de la clientèle des institutions culturelles et de loisirs est une condition nécessaire mais non suffisante à la mise en œuvre d'un management stratégique de ces institutions. Celui-ci passe d'abord par l'identification de la structure du marché qui ne se réduit pas à la seule clientèle au sens strict (Assassi 2003). Il appelle ensuite l'identification par l'institution de ses sources de différenciation et de développement d'un avantage concurrentiel : le succès de festivals (Les Vieilles Charrues) ou de musées (Guggenhein à Bilbao) montre que la notion de positionnement est primordiale pour l'institution culturelle. Enfin la mise en œuvre de la stratégie passe aussi par la mise en œuvre de choix organisationnels et de processus de management de toutes les fonctions de l'institution culturelle.

▪ La structure du marché

Comment caractériser le marché d'une institution culturelle ? La question revêt une réelle importance dans la mesure où l'institution va trouver sur plusieurs marchés les ressources qui sont nécessaires à sa pérennité :

- le public constitue une source de financement et en même temps un facteur essentiel de légitimation de la fonction sociale de l'institution ;
- les collectivités nationale et locales apportent une part du financement ;

- la sphère de l'offre est composée des producteurs potentiels des activités proposées au public à travers l'institution (artistes, producteurs, "tourneurs" dans le cas du spectacle vivant, etc);
- la sphère de l'information (critiques et journalistes) détient un pouvoir d'information et donc de prescription potentielle ;
- les entreprises peuvent apporter une contribution financière à travers des actions de mécénat ;
- enfin les canaux de distribution sont multiples, dans la mesure où l'offre d'une institution culturelle peut aussi faire l'objet de produits dérivés (site internet, ouvrages, DVD) qui élargissent sa diffusion et peuvent aussi donner un caractère tangible à une prestation le plus souvent éphémère (le catalogue d'une exposition temporaire d'un musée en est la manifestation la plus ancienne).

Cette complexité de la structure du marché de l'organisation culturelle est également illustrée par la diversité des ressources que celle-ci mobilise : la vente de ses prestations au public, les financements publics (collectivités nationales ou locales), les financements privés à travers le mécénat, et l'implication de bénévoles dans son fonctionnement. Chacune de ces ressources doit être mobilisée à travers une stratégie spécifique, et la littérature académique propose une abondante réflexion autour des méthodes mises en œuvre pour motiver les mécènes, fidéliser le public ou encore associer les collectivités publiques à la construction de l'offre - et à son financement. Il est symptomatique sur ce plan de relever le flux régulier de communications rattachées au thème du financement des institutions culturelles dans le cadre du colloque de l'AIMAC (Association Internationale du Management des Arts et de la Culture) organisé depuis 1991. Cette pluralité des acteurs participant à la formulation de la stratégie de l'institution culturelle contribue à l'émergence de processus de prise de décision qui divergent par rapport aux modèles du management de l'entreprise.

L'accès aux ressources constitue indéniablement la question stratégique majeure à laquelle sont confrontées les institutions culturelles. D'autres interrogations y sont liées :

- L'institution culturelle est liée à un environnement géographique, ville ou région. Comment appréhender les interactions entre les différentes activités culturelles proposées dans cet espace ? Comment prendre en compte notamment les interactions

entre les publics de plusieurs institutions concurrentes pour tenter de développer des synergies entre leurs offres respectives ?

- La notion de "saison" constitue un cadre temporel traditionnel pour la construction de l'offre d'une institution. Mais cette notion est mal adaptée au besoin de nouer des relations durables avec tous les partenaires susceptibles de procurer à l'institution les ressources dont elle a besoin. A l'heure où les pratiques relationnelles occupent une place importante dans les préoccupations des entreprises, la transposition de cette notion de relation au contexte de l'institution culturelle est posée.

Si les spécificités du marché de l'institution culturelle limitent les possibilités de transposition directe des méthodes de management stratégique de l'entreprise, on peut aussi relever que la prise en compte de ces spécificités peut contribuer à enrichir la réflexion stratégique en général, certaines des contraintes de l'entreprise culturelles étant susceptibles de préfigurer de futures contraintes d'environnement marché pour toute organisation marchande.

- Les sources d'avantage concurrentiel et la création de valeur

Le métier de l'institution culturelle s'apparente dans une large mesure à celui d'un distributeur. Elle doit en effet opérer des choix parmi tous les produits susceptibles d'être proposés au public, et organiser ces produits élémentaires en ensembles homogènes du point de vue de la demande. L'élaboration de la programmation d'un théâtre ou d'un opéra, la sélection des pièces exposées par un musée ou la programmation d'une salle de concerts présentent de larges similitudes avec la constitution de l'assortiment d'une enseigne de distribution au détail. Comment l'institution culturelle peut-elle se doter d'un avantage concurrentiel dans ce contexte ?

Evans (2003) analyse le phénomène que constitue le développement de véritables marques dans le monde des institutions culturelles. Il relève ainsi l'apparition de chaînes de musées regroupées sous des marques telles que la Tate Gallery, le musée Guggenheim ou encore le Museum of Modern Arts (MoMa). En France également, le succès du réseau des "Zénith", ou la création de "succursales" du centre Beaubourg à Metz ou du Louvre dans le Pas de Calais sont révélateurs de ce phénomène de valorisation de l'avantage concurrentiel d'une marque. Le chantier théorique et empirique que constitue la transposition au monde de la culture de la

notion de marque, si familière à la stratégie des produits de grande consommation, reste pourtant à entreprendre.

La notion de positionnement de l'institution culturelle est centrale dans cette analyse de l'avantage concurrentiel. Petr (1998) avait analysé les attentes contrastées du public venant visiter les alignements de Carnac et montré que des positionnements très différents pouvaient être développées par un même site touristique, allant d'une approche éducative visant l'acquisition de connaissances à une construction hyperréelle d'un simulacre à finalité expérientielle. Courvoisier et Courvoisier (2004) évoquent ainsi le voisinage direct à Berne de deux musées, le *Kunstmuseum* et le Muése Paul Klee, qui développent des positionnements radicalement divergents, le premier pérennisant une mission éducative tandis que le second développe une véritable stratégie concurrentielle dans un cadre international.

La question de la mise en œuvre des choix de positionnement est ensuite posée. Preece (2003) l'aborde en transposant la notion de chaîne de valeur élaborée par Porter dans le champ du management stratégique. L'institution met en œuvre des activités primaires qui contribuent à la production culturelle (programmation, production, promotion et fonctionnement), et qui s'appuient sur des activités secondaires (administration, financement, rayonnement local). La performance en termes de création de valeur doit ensuite être appréciée selon trois critères : la valeur artistique, la contribution au rayonnement local et l'efficacité de l'organisation. Enfin l'institution culturelle doit également s'interroger sur les structures qui doivent être mises en œuvre pour créer la valeur, notamment en termes d'alliances et de réseaux (Burton 2003).

- Les choix organisationnels

La mise en œuvre du management stratégique par les organisations culturelles passe également par une réflexion sur l'organisation de l'institution elle-même, c'est dire sa structure et ses procédures de décision, de management et de contrôle. Or l'institution culturelle doit prendre en compte des contraintes particulières (Agid et Tarondeau 2003): un objectif primordial de préservation d'un climat favorable à la création, l'existence de réseaux de pouvoirs puissants se fondant sur la légitimité et la tradition, la difficulté de mettre en œuvre des indicateurs simples de la performance (nous avons montré dans la précédente section combien une notion apparemment simple comme la satisfaction du public s'avérait problématique à mettre en œuvre dans le contexte des activités culturelles).

Gombault (2003) a proposé une analyse dynamique de l'évolution de l'organisation d'une institution culturelle emblématique, le musée du Louvre, confrontée à une mutation profonde de sa stratégie. La perte d'identité qui en a résulté est symptomatique de l'ampleur des bouleversements que l'institution doit supporter pour mettre en œuvre les méthodes du management. Mais les managers doivent aussi adapter leurs référents théoriques et leurs méthodes opérationnelles pour les adapter au contexte particulier des institutions culturelles (Rousseau, Lafortune et Bégin 1995, Chatelain-Ponroy 2001).

Enfin les recherches académiques mettent également en évidence le rôle de l'évolution des méthodes de gestion des ressources humaines dans l'adaptation de l'organisation culturelle aux principes du management stratégique. Quatre populations présentant des caractéristiques différentes composent en effet les ressources humaines d'une institution culturelle : les artistes, le personnel salarié, les bénévoles et le management. L'intégration des visions et des rôles de ces populations constitue l'une des conditions du succès de la stratégie de l'institution (Castaner 1995).

La mise en œuvre opérationnelle des choix stratégiques de l'institution culturelle soulève encore d'autres questions de recherche.

3. Les décisions de management opérationnel des institutions culturelles et de loisirs

Trois domaines de décisions requièrent une adaptation importante des méthodes du management des entreprises : la tarification, la communication et la distribution.

- La politique tarifaire

Depuis la démonstration par Baumol du caractère inéluctable du recours des institutions culturelles aux financements publics en raison de la baisse tendancielle de leur productivité relative (Agid et Tarondeau 2003), la question de la tarification a incontestablement constitué l'un des plus importants thèmes de recherche en management des institutions culturelles et de loisirs. Le phénomène du téléchargement pirate d'œuvres musicales ou cinématographiques sur Internet a rappelé le caractère récurrent des interrogations sur le prix du produit culturel.
Le thème de la tarification reste très influencé par l'opposition entre deux visions opposées de la mission de l'institution culturelle. Une vision du service public de la culture peut conduire à

une tarification faible ou même à la gratuité totale dans le cadre d'une stratégie extensive d'élargissement du public. Une vision plus managériale tend à identifier un prix optimum en fonction de l'élasticité prix de la demande et de l'élargissement de la notion de prix pour prendre en compte des recettes indirectes notamment à travers la vente de produits dérivés (Rouet 2002).

- La politique de communication

La communication d'une institution culturelle est influencée par les caractéristiques déjà rappelées de son environnement : une fragmentation des marchés qui contraint au développement d'actions spécifiques de communication selon que l'on cible le public, les leaders d'opinion, les pairs ou les financeurs potentiels.

L'application à ce secteur des modèles de la communication persuasive développés dans le champ des produits de grande consommation s'avère difficile. Dans le cas de l'activité culturelle, la notion de produit et de marque est difficilement transposable en l'état, ne serait-ce qu'en raison de la dualité de l'objet de communication, associant souvent un lieu ou institution (un musée, une salle de spectacles) et une manifestation précise (un artiste, un thème, la représentation d'une oeuvre). Enfin la conception de la communication doit pendre en compte les spécificités de la relation du public à l'œuvre : bénéfices essentiellement symboliques, perception holiste plutôt qu'analytique, caractère souvent social de la consommation de l'œuvre qui rend déterminants les vecteurs informels de la communication, et notamment le bouche à oreille (Bourgeon-Renault 2001).

- La politique de distribution

La distribution dans le secteur des activités culturelles et de loisirs présente des points communs avec la distribution des services : l'offre est le plus souvent intangible, son cycle de vie est court, la contrainte temporelle qui s'exerce sur la consommation est très forte, avec par exemple un nombre limite de représentations de l'œuvre dans le cas du spectacle vivant. Mais l'activité culturelle impose aussi des contraintes très spécifiques : une étroite interdépendance entre la production et la distribution, le caractère très instable des relations entre agents participant à l'activité de distribution, et les limites du recours à des indicateurs de performance pour évaluer l'efficacité de la politique de distribution (Assassi 2005).

L'analyse des canaux de distribution dans le secteur des activités culturelles met en évidence l'interdépendance de deux variables explicatives proposées par les modèles des canaux de distribution des produits de grande consommation : le pouvoir et la confiance. L'élaboration du plan de distribution d'une action culturelle reflète en effet l'importance des processus de relations inter personnelles qui prennent souvent le pas sur les critères strictement économiques pour tenter de réduire les risques associés à la réalisation de cette activité. De ce point de vue, le cas de la distribution constitue un exemple de la contribution potentielle des recherches en management des activités culturelles à l'enrichissement des méthodes de gestion en général (Poirel 2004). Ces activités ont en effet traditionnellement mis en œuvre des canaux multiples : une scène dramatique nationale peut inclure dans sa programmation annuelle à la fois des "valeurs sûres", spectacles bénéficiant d'une intense communication à travers la critique, les média et le bouche à oreilles, gages d'un bon taux de remplissage de la salle, et des créations dont l'accueil par le public est plus incertain, mais qui sont proposées par un artiste avec lequel le directeur de la salle entretient une longue relation de collaboration qui a fait naître une confiance réciproque.

L'analyse des processus par lesquels le canal de distribution des produits culturels appréhende et intègre l'incertitude quant à la demande est de nature à améliorer la compréhension du fonctionnement des canaux de distribution dans la sphère des biens et services marchands non culturels.

Conclusion

Le management des activités culturelles est devenu au cours des dix dernières années un important domaine d'investigation pour la recherche académique. Même si les institutions culturelles et de loisirs témoignent encore d'une réelle méfiance à l'égard de l'adoption des méthodes de gestion issues du monde de l'entreprise marchande, elles perçoivent de plus en plus la contribution potentielle de ces méthodes a traitement des interrogations stratégiques auxquelles elles sont confrontées sous la pression de leur environnement économique, politique et institutionnel.

Trois domaines principaux structurent les recherches : l'analyse du comportement du public, la stratégie des institutions et les méthodes opérationnelles de gestion qu'elles mettent en œuvre. Une large convergence autour de ces thèmes peut être observée dans la littérature académique internationale. Une intensification des échanges entre le monde académique et les institutions culturelles contribuera à enrichir à la fois la pratique de ces institutions, mais aussi la portée explicative et prescriptive des recherches en gestion.

Références bibliographiques

Agid, Philippe et Jean-Claude Tarondeau (2003), "Manager les activités culturelles", *Revue Française de Gestion*, 29, 142, Janvier, 103-112.

Andrieu, Françoise, Olivier Badot et Sandrine Macé (2004), "Hypermodernité et distribution: le cas du West Edmonton Mall, *Management et Avenir*, 2, Octobre, 27-50.

Assassi, Isabelle (2003), "Spécificités du produit culturel. L'exemple du spectacle vivant", *Revue Française de Gestion*, 29, 142, Janvier, 129-146.

Assassi, Isabelle (2005), *Politique d'assortiment du détaillant et configuration du canal de distribution : comparaison de deux produits culturels*, Thèse de Sciences de Gestion, Université de Bourgogne, Dijon.

Aubert, Nicole, éd., (2004), *L'individu hypermoderne*, Editions Erès, Ramonville.

Aurier, Philippe et Juliette Passebois (2004), "Le rôle de l'expertise des consommateurs dans la compréhension et l'optimisation de l'expérience culturelle", *Actes des 9èmes Journées de Recherche en Marketing de Bourgogne*, Filser M., éd., Dijon, 5.28-5.46.

Bourgeon, Dominique et Marc Filser (1995), "Les apports du modèle de recherche d'expériences à l'analyse du comportement dans le domaine culturel : une exploration conceptuelle et méthodologique", *Recherche et Applications en Marketing*, 10, 4, 5-25.

Bourgeon-Renault, Dominique (2001), "La communication des institutions cultturelles dans le domaine des arts du spectacle vivant en France", *Proceedings of the AIMAC Conference*, Brisbane.

Burton, Christine (2003), "Theoretical Considerations for Creating Competitive Advantage for Museums", *Proceedings of the AIMAC Conference*, Milan.

Castaner, Xavier (1995), "Managing Professionals in Arts Organisations: The Barcelona Symphony Orchestra", *Proceedings of the AIMAC Conference*, London.

Chatelain-Ponroy, Stéphanie (2001), "Management Control and Museums", *International Journal of Arts Management*, 4, 1, Fall, 38-47.

Collin-Lachaud, Isabelle (2003), *Approche dynamique du lien satisfaction – fidélité dans le champ culturel. L'exemple des festivals de musique rock*, Thèse de Sciences de Gestion, Université de Tours.

Courvoisier, François et Fabienne Courvoisier (2004), "Communication et marketing des institutions culturelles en Suisse francophone", *Actes des 9èmes Journées de Recherche en Marketing de Bourgogne*, Filser M., éd., Dijon, 6.2-6.19.

Cova, Bernard (2003),"Retour sur quatre concepts fondamentaux du marketing contemporain", Cahiers de la recherche ESCP-EAP, 03-155.

Evans, Graeme (2003), "Hard-branding the Art Museum: from Prado to Prada", *Proceedings of the AIMAC Conference*, Milan.

Evrard, Yves et Philippe Aurier (1999), "La valeur de l'art. Une approche relationnelle", *Actes de la 4ème Journée de Recherche en Marketing de Bourgogne*, Dijon, 4-18.

Gombault, Anne (2003), "La nouvelle identité organisationnelle des musées. Le cas du Louvre", *Revue Française de Gestion*, 29, 142, Janvier, 189-204.

Holbrook, Morris B. et E.C.Hirschman (1982), "The Experiential Aspects of Consumption: Consumer Fantasies, Feelings and Fun", *Journal of Consumer Research*, 9, 2, September, 132-140.

Holbrook, Morris B. (1999), "Consumer Value. A Framework for Analysis and Research", Routledge, London.

Klein, Naomi (2002), *No Logo. La tyrannie des marques*, Babel, Actes Sud.

Petkus, Ed (2004), "Enhancing the application of experiential marketing in the arts", *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 9, 1, 49-56.

Petr-Le Huérou, Christine (1998), *Le phénomène de fréquentation touristique du patrimoine en vue de sa gestion. Le cas des sites mégalithiques du Morbihan*, Thèse de Sciences de Gestion, Université de Rennes I.

Pine, B.Joseph et James H. Gilmore (1999), *The Experience Economy : Work is Theatre and every Business a Stage"*, Harvard Business School Press, Boston.

Poirel, Carole (2004), "Equilibre et déséquilibre dans le canal de distribution: les apports du concept de résistance", *Actes des 9èmes Journées de Recherche en Marketing de Bourgogne*, Filser M., éd., Dijon, 7.2-7.16.

Preece, Stephen B. (2003) "The performing arts value chain: a framework for evaluating unique partnerships", *Proceedings of the AIMAC Conference*, Milan.

Pulh, Mathilde (2002), *La valorisation de l'expérience de consommation d'activités culturelles: le cas des festivals d'arts de la rue*, Thèse de Sciences de Gestion, Université de Bourgogne, Dijon.

Ritzer, George (1999), *Enchanting a Disenchanted World. Revolutionizing the Means of Consumption*, Pine Forge Press, Thousand Oaks, Ca.

Rouet, François, éd.(2002), *Les tarifs de la culture*, La Documentation Française, Paris.

Rousseau, Jean-Guy, Andrée Lafortune et Lucie Bégin (1995), "Le contrôle de gestion et les entreprises des domaines des arts, de la culture et des communications: réflexions sur la littérature", *Proceedings of the AIMAC Conference*, London.

Vergne, Jean-François (1997), "Le comportement exploratoire du consommateur dans le domaine culturel", *Actes de la 1ère Journée de Recherche en Marketing de Bourgogne*, Filser M., éd., Dijon, 37-56.