
Préface

Les organisations créatives et culturelles ont considérablement évolué depuis ces trente dernières années, dans le sens d'une plus grande acceptation des modes de management. Elles développent ainsi des pratiques de gestion à l'écart des standards du management traditionnel, pouvant être sources de renouvellement. Elles subissent cependant conjointement une réduction de leurs ressources, qui complexifie et rend incertaines les conditions de leur évolution.

Dans ce cadre, les professionnels « managers », entreprenants et innovants, s'adaptent à cet environnement incertain pour lutter contre ces contraintes et continuent à développer leurs ressources afin de consolider leur indépendance. L'ouvrage que nous proposons Corinne Baujard, Joëlle Lagier et Nathalie Montargot s'intéresse à ces organisations créatives et culturelles ayant réussi à surmonter ce contexte environnemental difficile, grâce à la créativité et l'innovation de « managers entrepreneurs » dont les pratiques se sont exprimées dans l'intégration d'outils de gestion, occasionnant ainsi une transformation de leur activité.

Les organisations créatives et culturelles connaissent depuis les années 1980 un tournant managérial permettant de développer de nouvelles ressources financières, ce virage pouvant être qualifié d'entrepreneurial à l'heure actuelle. Par ailleurs, la réconciliation du champ artistique et de celui du management repose sur une réelle prise en charge de la fonction entrepreneuriale et conduit ainsi à une augmentation de la performance socioéconomique des organisations.

Dans ce cadre, les musées ont cherché à mettre en place des stratégies d'augmentation de recettes, en créant l'événement à travers des projets architecturaux ambitieux ou la mise en place de manifestations culturelles. Au-delà de ces objectifs, un nouveau modèle entrepreneurial est apparu, témoignant d'une volonté d'expérimentation à travers l'innovation et la créativité dans les organisations créatives et culturelles.

De plus, la position des organisations culturelles dans les villes créatives semble présenter un intérêt particulier. Elles représentent des acteurs qui participent au processus créatif par leur capacité à financer et rassembler différentes expressions artistiques, mais aussi par leur capacité à tester de nouvelles formes de créativité – voire à intégrer divers types de savoirs. Cependant, dans la même ville, se retrouvent des organisations créatives et culturelles de genres différents, chacune pouvant être caractérisée par une mission culturelle, un développement organisationnel et des relations avec leur public qui sont spécifiques. La dynamique interne de chaque projet repose sur des acteurs hétérogènes ayant des fonctions diverses qui, toutes, s’inscrivent dans l’optique de favoriser la production culturelle dans une logique de redynamisation du territoire.

L’un des buts de cet ouvrage est aussi de mettre en évidence les enjeux de l’innovation dans le secteur culturel et/ou touristique et permet de mieux comprendre les interrelations entre ces deux secteurs dans un tel contexte. La culture, à travers l’architecture de ses lieux, constitue une motivation très forte des pratiques touristiques à l’échelle locale, nationale ou internationale. La culture et le tourisme développent ainsi des relations très étroites dont la synergie s’explique, ces dernières années, par la pression du développement des nouvelles technologies, permettant de nouvelles formes de créativité, mais aussi par la mobilisation de toutes les ressources internes d’une organisation (ressources financières, juridiques, humaines, organisationnelles, informationnelles et relationnelles). Certes, les industries créatives et culturelles ont toujours été caractérisées par leurs capacités d’innovation, longtemps associées à concevoir un procédé de production (ou un produit) innovant. Dans le secteur de la culture, cette approche concerne une forme d’innovation de type radical, en rupture avec les conventions existantes de l’art. Mais les nouvelles offres culturelles proposent plutôt actuellement une innovation de type incrémental (formes d’innovations stratégiques et managériales entraînant un changement organisationnel particulier).

Le secteur du tourisme est vecteur d’innovations en tant qu’industrie créative développant le numérique (réalité virtuelle, intelligence artificielle, etc.) mais pas uniquement. Ces innovations appliquées à la culture ou au tourisme offrent d’importantes occasions pour la création mais aussi pour créer et entretenir une relation directe avec les individus et gérer l’ensemble de la chaîne de la valeur. Elles proposent ainsi une expérience innovante de consommation à travers la mise en place d’une nouvelle médiation facilitant la transmission. D’une façon globale, les acteurs des organisations créatives et culturelles doivent se réinventer.

Cet ouvrage est un outil de référence pour les années à venir. Il s'insère dans un contexte où les organisations créatives et culturelles ne cessent d'évoluer et il incite les professionnels et les chercheurs à se rapprocher afin d'échanger sur le devenir de leur modèle entrepreneurial et sur leurs futurs leviers d'action sur les marchés.

Dominique BOURGEON-RENAULT
Professeure en sciences de gestion
Université de Bourgogne

Introduction

Les organisations créatives et culturelles (OCC) sont marquées par un développement sans précédent. La mutation est si importante que l'on s'interroge sur leur rôle dans un avenir proche. En France, le secteur représente 47,5 milliards d'euros, soit 2,3 % de l'économie française (chiffres-clés du ministère de la Culture et de la Communication 2019). Les dépenses pour les activités créatives, artistiques et de spectacle ont progressé de 6 % en 2017. Elles constituent un levier essentiel de la création de valeurs pour le patrimoine et le développement des territoires.

L'utilisation croissante du numérique concilie les missions traditionnelles avec l'ouverture aux questions de société.

Les activités sont élargies afin d'attirer un nouveau public, plus diversifié, celui du quartier, de la banlieue et de la ville. Au point qu'il est devenu la priorité. Celui-ci n'est plus seulement spectateur, il est aussi acteur. On lui offre une expérience totale, entre art, loisir et consommation.

Les OCC deviennent des miroirs de notre société, des espaces d'échanges touristiques qui contribuent au rayonnement de la France. Sur les 68,3 millions de touristes étrangers, la moitié a visité un site culturel lors de son séjour en France et un quart des touristes français déclare que le patrimoine culturel est un critère important de choix de leur lieu de vacances. On assiste au développement d'un désir de culture, confirmé par des entrées de plus en plus nombreuses dans les musées et les institutions culturelles.

La croissance du champ patrimonial français se poursuit à l'international et stimule l'attractivité territoriale. Les institutions Louvre-Lens, Pompidou-Metz, Confluences-Lyon ont été soutenues par l'État et les régions dans le cadre d'une politique de rénovation urbaine. Les musées français s'exportent dans le monde, leurs marques s'implantent à l'étranger (Louvre Abu Dhabi, Pompidou-Shanghai). Dès lors que les musées deviennent des « entreprises culturelles », les professionnels du secteur ont un profil moins artistique, proche des écoles de commerce, du marketing.

Cet ouvrage se propose d'étudier les OCC sous l'angle économique et managérial dans un contexte récent de recul des financements publics. Il examine les évolutions et les mutations en termes d'innovation et de créativité autour d'activités émergentes. Il explore l'économie culturelle et créative, l'architecture urbaine et régionale tant du point de vue des territoires que des institutions culturelles fédératrices de changements majeurs.

Partie 1 – Marketing, créativité et innovation

Face à ces évolutions et changements notoires, les OCC doivent envisager des modes d'organisation et de gestion différents. La première partie de cet ouvrage expose comment ces nouvelles modalités bouleversent les modèles managériaux classiques et soulèvent de nombreux questionnements.

Dans le [chapitre 1](#), Jean-Michel Tobelem évoque les multiples défis que les OCC doivent relever face à une vision duale et parfois contradictoire du management des arts et de la culture. La question de la rentabilité face au maintien de la mission scientifique, sociale et éducative des OCC reste encore un sujet complexe et délicat à aborder. La pratique des concepts et des techniques de gestion fondamentales (stratégie, marketing, finance, ressources humaines, logistique, contrôle, etc.) semble ici possible, tout en tenant compte cependant de la dimension majoritairement lucrative des organisations étudiées. Dans ce cadre, la qualité des ressources matérielles et humaines mises en place est fondamentale. Et le développement des revenus, la satisfaction constante d'un public de tous les niveaux (éduqué ou peu éduqué), associé au maintien d'une offre culturelle adaptée, constituent les facteurs clés de succès des OCC, qui doivent mener des stratégies culturelles globales et cohérentes face à des moyens financiers le plus souvent diminués.

Ces approches gestionnaires soulèvent, entre autres, la question de l'intégration de la fonction marketing au sein des OCC. Ce sujet est spécifiquement abordé par Élodie Carmichael-Chabroux dans le [chapitre 2](#). Le constat établi auprès de deux institutions renommées, la Bibliothèque nationale de France (BnF) et le musée national d'Art

moderne du centre Pompidou (MNAM), reflète le fait important que le marketing reste le plus souvent impopulaire au sein des OCC et peine, de ce fait, à trouver sa place. Les difficultés rencontrées relèvent principalement de conflits idéologiques latents, axés sur la défense de certaines valeurs au nom desquelles le monde artistique ne doit pas être vampirisé par le monde marchand. Le paradoxe lié à la prise en compte du développement et de la fidélisation des publics constitue également un frein à la compréhension et à l'intégration de la fonction marketing dans ce type d'institution. Dans cet environnement particulier, des créations organisationnelles, telles que le musée des Beaux-Arts de Montréal (MBAM), constituent des exemples intéressants de structures adaptées en mesure de proposer de nouveaux modèles managériaux, donnant un pouvoir plus explicite à la fonction marketing et à son intégration dans le domaine culturel.

Ces prises de position spécifiques incitent, le plus souvent, les OCC à s'adapter aux nouvelles technologies de manière de plus en plus accentuée. Le [chapitre 3](#) de cet ouvrage, proposé par François H. Courvoisier présente, de manière précise et éclairée, la mutation culturelle et digitale des musées. Après une synthèse historique sur le développement de ces OCC, une analyse conjointe est menée sur leur rôle incontournable et essentiel dans le développement touristique et régional. Quatre tendances clés sont ici mises en avant : la mutation posturale, la mutation missionnaire, la mutation architecturale et la mutation spatiale des structures muséales. Dans cet univers hautement concurrentiel et à fortes contraintes budgétaires, la question centrale du musée numérisé ou digitalisé se pose face à une demande accrue d'un public de plus en plus interactif et connecté. Ces transformations conséquentes modifient les organisations internes et font apparaître de nouveaux métiers tels que, par exemple, ceux liés à l'expérience visiteurs, à la numérisation des collections ou encore à la gestion des réseaux informatiques. Ces démarches nécessitent une recherche pointue et différenciée des compétences à mettre en œuvre, engendrant le plus souvent des modèles de fonctionnement créatifs et innovants.

Partie 2 – Architecture, tourisme et territoires

Au-delà des industries culturelles qui *stricto sensu* portent sur l'édition, le cinéma, la musique, la radio, la télévision et les arts de la scène ou plus récemment les jeux vidéo, les industries créatives incluent, quant à elles, l'architecture, le design, la publicité, l'artisanat, la mode ou bien encore le tourisme culturel. Dans ce contexte, la deuxième partie de cet ouvrage traite plus particulièrement des liens entre architecture, tourisme et territoires. Différentes approches créatives et innovantes du tourisme sont mises en lumière et démontrent le rôle de la culture dans l'expérience touristique. Ainsi, les modalités de production et de diffusion des biens et services

culturels sont illustrées et questionnées, de même que la stratégie, la mise en tourisme et le mode de gouvernance des acteurs qui évoluent et impactent une ville, une destination ou un territoire.

Dans le [chapitre 4](#), Corinne Baujard étudie un projet architectural dans la ville de Dubaï, le Museum of the Future, dont la structure qui présente deux ailes en forme de V vise à attirer des touristes internationaux sur le segment du luxe. Outre l'intérêt économique pour la destination, l'étude montre que la façon de concevoir la ville façonne une manière de la penser et influence son identité sociale et culturelle. La situation de la ville de Dubaï reste fragile. Son développement démesuré dépend aussi largement d'une demande désormais mondiale dans cet environnement régional de cette partie du Golfe.

La ville comme territoire touristique est également appréhendée dans le [chapitre 5](#), co-écrit par Joëlle Lagier et Nathalie Montargot. Il porte sur l'intégration de la dimension touristique au cœur d'une ville, qui se veut à la fois intelligente et créative. L'exemple de Nantes montre que la stratégie de développement part de la volonté d'utiliser l'innovation technologique afin de mieux construire et gérer son tourisme urbain.

Elle envisage ainsi de nouvelles façons de créer de la valeur, d'échanger et de consommer le territoire touristique en faisant le pari de propositions artistiques insolites. Le lien entre résidents et touristes se trouve tout particulièrement mis au centre de sa stratégie. Il sert de base à la construction et l'animation de cette ville qui met l'intelligence, la créativité et l'innovation en cohérence avec les valeurs durables et solidaires qui constituent les marqueurs de la cité.

Il est également question de territoire dans le [chapitre 6](#), proposé par Jérôme Piriou. L'étude porte sur les acteurs institutionnels du tourisme et notamment sur le changement intervenu depuis la loi du 16 mars 2015, qui encourage l'intercommunalité et par extension le regroupement d'offices de tourisme. Il est montré comment l'évolution du rôle et des modes de gouvernance de l'office de tourisme permettent leur adaptation à un territoire, qui souhaite dépasser les seules limites administratives pour être en phase avec les pratiques des touristes.

Le [chapitre 7](#) porte sur la création et l'évolution des musées thématiques, en prenant l'exemple de la culture du vin et de la vigne. À partir de différents exemples, Valentina Kirova analyse comment l'œnotourisme se met en capacité à renouveler l'image touristique de la France, en proposant des mises en scène et des parcours de visite qui intègrent de plus en plus des technologies interactives afin d'offrir une expérience immersive et ludique.

Partie 3 – Musées, médiation et art

Depuis plus de vingt ans, les musées sont de véritables pôles culturels qui concurrencent les structures touristiques au sein des pratiques culturelles et répondent désormais à des logiques économiques. Le recul des financements publics contraint les grandes institutions muséales à rechercher des partenariats financiers publics qui encouragent le mécénat, les dons, les exonérations fiscales pour les entreprises ou les particuliers. Cette nouvelle relation à la culture bouleverse l'institution patrimoniale en charge de l'accueil du public, de la diffusion, de l'animation et de la médiation culturelle. L'environnement numérique facilite l'accès à une connaissance culturelle et tend à rendre accessible le patrimoine universel.

En 2018, un plan national de numérisation de près de 3 millions d'euros a été consacré aux contenus culturels. Le portail www.culture.gouv.fr met aujourd'hui à disposition gratuite un accès à plus de 7,5 millions de références : 5 millions d'images, 73 bases de données. Ce sont 628 expositions sur 178 sites différents du patrimoine culturel français et étranger qui sont accessibles. Europeana offre l'accès à 19 millions d'objets numérisés du contenu culturel et patrimonial et de la création contemporaine (archives, bibliothèques, musées, audiovisuel). Videomuseum dispose d'un réseau de collections publiques d'art moderne et contemporain à l'initiative de la Commission européenne : 62 collections, 350 000 œuvres de 35 370 artistes sont en ligne. Le catalogue du patrimoine du ministère de la Culture repose sur la numérisation des collections de 315 musées.

Les études sur le comportement du public muséal interrogent les conditions d'accès aux collections publiques, la variété des parcours et la connaissance des œuvres. Chaque visiteur peut se constituer aujourd'hui sa propre exposition d'images répertoriées dans le monde entier. Le virtuel oblige les musées au changement, ils doivent tenir compte du numérique pour communiquer avec le public, établir un contact plus actif permettant d'aller « hors les murs », de construire le savoir d'une façon différente dans une perspective de diversité culturelle. C'est ainsi que la mission traditionnelle de conservation est remise en cause par de nouveaux dispositifs d'exposition, de parcours et d'accès aux collections.

Différents dispositifs réinventent l'expérience de visite au musée : réalité virtuelle, réalité augmentée, applications mobiles, intelligence artificielle. Autant de technologies innovantes qui font apparaître de nouvelles approches de valorisation des patrimoines, d'exposition des œuvres, de médiation et d'expériences immersives et multisensorielles. Mais il convient désormais de mieux comprendre le rôle des tablettes tactiles, des applications smartphone dans lesquelles le guide multimédia peut être téléchargé : des fiches sur les œuvres présentent différents contenus sur la biographie de l'artiste,

des descriptions de tableaux. Au musée *in situ*, de nombreuses bornes interactives permettent de s'orienter à l'aide d'informations pratiques. Les tables tactiles sont parfois dotées de casques, des sièges sont installés à proximité des œuvres avec des contenus accessibles à la loupe. Les visiteurs peuvent personnaliser leur parcours, partager leur expérience sur les réseaux sociaux, découvrir grâce à la réalité augmentée les plus célèbres tableaux. La géolocalisation permet de recevoir des informations lorsque le visiteur est devant un tableau, des images de l'artiste en train de peindre ou un commentaire sur sa vie.

Accès élargi du public aux collections, prise en compte des savoirs profanes et des opinions du public vont entraîner des tensions entre les missions d'éducation pour le grand public (valeurs désintéressées) et la production d'un service à la société (missions artistiques des donateurs ou sociétés d'amis), au risque de pressions des financeurs sur les professionnels de la conservation.

De nouvelles formes managériales accompagnent déjà le développement de la relation au public (restauration, acquisition, création de salles, développement d'expositions, amélioration de l'accueil et de la recherche). La visite n'est plus la seule pratique de musée. Plusieurs évolutions sont à noter en termes de comportements, d'usages et de pratiques sociales. La plus grande implication des visiteurs dans les espaces virtuels des expositions modifie l'expérience de visite. La coexistence de multiples usages apporte des connaissances supplémentaires. Les pratiques sociales favorisent de nouveaux rapports culturels pour intégrer d'autres secteurs d'activités (industries culturelles, médias, économie du loisir et soin par l'art). Le visiteur aux multiples facettes peut être un visiteur expert qui est confronté à des approches participatives ou collaboratives. Musées de société et musées d'histoire associent les habitants du territoire aux collectes, enquêtes, projets, permettant de réagir aux sollicitations de la population (dons, actions culturelles, thèmes d'exposition, etc.). Ce sont les habitants, les écoles ou les associations qui sont partenaires de ces démarches. Le visiteur participatif accède aux savoirs profanes selon des dispositifs techniques et collaboratifs, l'ingénierie sociale des agences professionnelles de conception d'expositions se multiplie.

Le visiteur en recherche d'une expérience trouve du sens afin que la transformation qu'il souhaite entretenir avec la culture puisse devenir le témoignage actif de la pratique de visite qu'il souhaite s'approprier. Le savoir culturel priorise une intelligence des situations, des actes pour s'éprouver en présence ou à distance.

Se dirige-t-on vers un musée intelligent, *smart museum* ? Un nouveau modèle culturel ? Des opportunités apparaissent lorsqu'il s'agit de préserver la vocation patrimoniale auprès du public muséal. Des incertitudes demeurent lorsque la transformation des conditions d'accès au patrimoine culturel risque de s'affranchir des

valeurs scientifiques, surtout au moment de la restitution des œuvres d'art (rapport Sarr-Savaoy, novembre 2018). À l'évidence, les mécanismes de financement doivent être consolidés pour s'appliquer aux organisations créatives et culturelles dans le cadre de la directive européenne du 27 mars 2019 sur l'exception culturelle à l'échelle européenne. Une nouvelle éthique relationnelle entre créativité, tourisme et musée est en train de se constituer.

Le [chapitre 8](#) proposé par Abdelkader Baaziz, intitulé « *Smart museum : vers l'émergence de nouvelles médiations muséales* », place le concept de médiation au cœur des dynamiques transversales, des recherches des sciences de l'information et de la communication et nous propose une cartographie des médiations mémorielles, culturelles et patrimoniales au musée. De multiples apprentissages éducatifs renforcent le rôle social du musée, conduisant à redéfinir la conception de l'espace d'exposition.

Le [chapitre 9](#), rédigé par Mbemba Ndiaye, aborde les représentations et logiques d'usages en abordant le rôle des animateurs dans les espaces multimédias. À l'image de plusieurs pays en voie de développement, l'introduction des technologies de l'information et de la communication (TIC) est en nette progression auprès des lycéens sénégalais, notamment dans le domaine de l'éducation. La question des usages devient cruciale et oblige les formateurs des espaces multimédias à identifier les enjeux de formation des apprenants lors des visites scolaires.

Le [chapitre 10](#), présenté par Corinne Baujard, aborde le lien entre le musée thérapeutique et la création culturelle, tout en s'interrogeant sur la vulnérabilité à des fins de développement personnel. La thérapie associée à l'art au musée met en jeu la condition humaine, suppose de changer de regard sur la personne âgée, la personne en situation de handicap, la personne en souffrance au travail, la personne en difficulté économique. La souffrance, qu'elle soit psychique, physique ou subjective est désormais liée à la question du vivre ensemble autour d'organisations culturelles qui éduquent et qui soignent. On peut relever qu'il existe une pluralité de publics qui nécessitent de prendre en considération l'intérêt, l'identité, la diversité. L'exposition est devenue participative, distribue la parole, les points de vue, distingue les travaux d'experts et de personnes non expertes. Le sens s'articule entre ce qui se passe au musée et l'ensemble de la société qui est pluriculturelle. Il est désormais moins question des conditions d'égalité d'accès aux biens communs que d'une légitimité des savoirs et des pratiques de groupes sociaux différenciés.