

Cycle de vie de festivals.  
Une étude exploratoire en Rhône-Alpes.

Corinne Berneman  
Professeur-chercheur ESC Saint-Etienne  
Chercheur associé, Chaire ACME, Bordeaux Ecole de Management

Charlotte Petit  
Etudiante Master ESC Saint-Etienne

51-53 Cours Fauriel  
42009 Saint-Etienne Cedex 2

corinne\_berneman@esc-saint-etienne.fr

Résumé :

L'objectif de cette étude était de vérifier dans quelle mesure le concept de cycle de vie du produit peut s'appliquer à un produit culturel tel le festival. Des entretiens individuels en profondeur ont été réalisés auprès de directeurs de festivals en Rhône-Alpes afin de dégager leurs stratégies marketing. Les résultats de ces entretiens confirment que les stratégies appliquées varient selon l'âge du festival et que la vie d'un festival peut être prolongée grâce à des actions marketing spécifiques.

Abstract :

The purpose of this study was to assess the validity of the product life cycle concept to a cultural product such as festivals. Individual in-depth interviews were conducted with festival directors in the Rhône-Alpes region. Results indicate that marketing strategies vary with respect to the age of the festival and that the life of a festival can be extended by using appropriate marketing actions.

Cycle de vie de festivals.  
Une étude exploratoire en Rhône-Alpes.

## 1. Introduction

En 1992, on dénombrait quelque 1000 festivals en France (Mollard, 1993, p. 13). Au mois d'août 2005, le portail du Ministère de la Culture, culture.fr, renvoyait à 3044 manifestations sous la rubrique « Festivals », soit un triplement en 13 ans.

Etymologiquement, le mot « festival » fait référence à une manifestation reliée à une fête religieuse ; dans son acception actuelle, cependant, il désigne la « tenue périodique de manifestations artistiques appartenant à un genre donné et se déroulant habituellement dans un endroit précis » (Petit Larousse). Un festival se définit donc par trois caractéristiques : sa périodicité (annuelle ou biennale) ; des manifestations appartenant à un genre ; la tenue en un lieu précis. Il nous semble opportun d'une part, de préciser la durée déterminée qui caractérise un festival, et d'autre part, d'étendre son objet en y incluant des activités culturelles (édition, cinéma, mais aussi gastronomie et, pourquoi pas, rodéo).

Grisel (1993, p. 4) distingue trois catégories de festivals. En premier lieu, les festivals de création, avec une vocation purement culturelle ou artistique, visant à produire des spectacles inédits ou à découvrir de nouveaux talents. Ces festivals connaissent dès lors un rayonnement national voire international. En deuxième lieu, on retrouve les festivals touristiques dont l'objectif est de créer une animation dans un lieu, un monument ou un site touristique et ainsi d'en augmenter la fréquentation. En troisième lieu, finalement, on retrouve les festivals d'image ayant pour but de valoriser l'identité et l'image du site d'accueil et ainsi obtenir des retombées médiatiques. Nullement mutuellement exclusives ni statiques, ces catégories permettent néanmoins de situer les festivals en fonction de leur mission principale à un moment donné. Ainsi le festival de Cannes est certes également un festival d'image, mais il est avant tout un festival de création. De même, le festival d'Avignon qui a mis en valeur la Cour des Papes est aussi un festival touristique au-delà de sa mission créative. Inversement, le festival de rue d'Aurillac était à ses débuts un festival d'image, mais il a évolué vers un festival de création.

De par leur triple mission, les festivals procurent non seulement des retombées culturelles importantes, mais également économiques et sociales. Outre les emplois créés au moment de la tenue d'un festival, on constate aussi que les festivals implantés dans de petites communes aident à freiner l'exode rural, voire à redynamiser ces localités.

Déjà en 1993, Grisel indiquait : « La question qui se pose à l'heure actuelle est de savoir comment faire perdurer un festival dans le temps » (p. 5). En effet, comment expliquer la longévité de certains festivals, comme Cannes, Antibes ou Vaison-la-Romaine (créé en 1922) ? Mais aussi, comment expliquer le succès du festival de la bande dessinée à Angoulême, du festival de rue d'Aurillac, ou de Jazz in Marciac, des localités pourtant loin des circuits touristiques traditionnels ? Grisel offre quelques pistes de réponse, notamment la qualité artistique du festival, l'intégration dans la vie locale, le soutien des collectivités locales, la promotion et la commercialisation du festival et, enfin, les sources de financement disponibles.

La question de pérennité d'un festival reste d'actualité en 2005, sinon plus. Nos propos visent à qualifier les facteurs génériques mentionnés plus haut en nous servant du concept de cycle de vie du produit, cher aux gestionnaires marketing.

Nous revenons sur le concept de cycle de vie du produit dans la prochaine section avant de présenter les résultats d'une étude menée en Rhône-Alpes auprès de directeurs de festivals. Nous terminerons en suggérant de nouvelles pistes de recherche visant à mieux appréhender les facteurs de succès des festivals.

## 2. Cycle de vie du produit

### 2.1 Généralités

Rares sont les concepts marketing aussi loués et aussi fustigés que le cycle de vie du produit. Popularisé par l'article de Levitt (1965) dans le *Harvard Business Review*, le concept fait désormais partie de tous les manuels de référence en marketing. En prenant pour analogie le cycle de vie biologique, le concept postule qu'un produit traverse quatre phases, le lancement, la croissance, la maturité et le déclin pour enfin disparaître. Ces quatre phases se caractérisent par un taux de croissance des ventes spécifique. Ainsi, en phase de lancement, on observe un taux de croissance relativement lent, qui devient exponentiel en phase de croissance. A maturité, les ventes augmentent à un rythme décroissant pour finalement baisser en phase de déclin. Graphiquement, ces quatre phases sont représentées par une courbe en forme de S en fonction du temps.

Par ailleurs, ces différents taux de croissance peuvent à leur tour être corrélés à la théorie de diffusion des innovations (Rogers 1962), calquée sur la théorie de diffusion des épidémies. C'est ainsi qu'en phase de lancement, les ventes sont essentiellement dues aux achats effectués par les innovateurs (2,5% de la population), alors qu'en phase de croissance ce sont les adopteurs précoces (13,5% de la population) et la majorité précoce (34% de la population) qui entrent sur le marché. En phase de maturité, les ventes sont dues à la fois à la majorité tardive (34% de la population) ainsi qu'aux ré-achats ou achats de remplacement des premières catégories d'acheteurs (Kotler, Dubois et Manceau, 2004, p. 411).

Parallèlement, la théorie du cycle de vie du produit offre des recommandations en matière de produit, prix, distribution et communication en fonction des quatre phases (voir Tableau 1).

Tableau 1  
Stratégies marketing selon la phase du cycle de vie du produit

	Lancement	Croissance	Maturité	Déclin
Produit	De base	Ajout d'extensions, de nouvelles caractéristiques, de services	Diversité de la gamme et de modèles	Elimination des modèles les moins rentables
Prix	Basé sur les coûts	Baisse du prix pour attirer un plus grand marché	Aligné sur la concurrence	Maintien d'une marge de profit
Distribution	Couverture sélective	Couverture intensive	Soutien intensif aux distributeurs	Couverture sélective
Communication	Créer la notoriété	Stimuler un plus grand taux d'essai	Mettre en valeur les différences et bénéfiques	De rappel

(Adapté de Day 1986, p. 90)

Cependant, le concept de cycle de vie du produit n'est pas nécessairement évident dans tous les cas. Premièrement, l'idée même d'un cycle de vie pour un produit n'est pas aussi tranchée, puisqu'il existe suffisamment d'exemples de produits qui n'ont jamais disparu et qui ne sont pas en passe de l'être, par exemple des meubles, des réfrigérateurs, des automobiles, mais aussi des musées, des théâtres. Deuxièmement, il est très difficile de prévoir à quel moment un produit passe d'une phase à l'autre et par conséquent, d'appliquer les stratégies appropriées au bon moment.

Troisièmement se pose le problème de savoir à quel niveau situer l'analyse. Pour certains auteurs, comme Wind (1982, p. 49), on peut appliquer le cycle de vie du produit à la classe de produit, à la forme de produit, à la gamme de produit ou à la marque. Pour Day (1986, p. 61) et Lambkin et Day (1989, p. 4), le cycle de vie n'est valable que pour une classe de produit, c'est-à-dire la combinaison unique de trois facteurs, l'application d'une technologie afin de procurer une fonction précise et qui s'adresse à une population spécifiée. C'est ainsi que Hooley (1995) et Golder et Tellis (2004) effectuent une étude empirique sur des classes de produit pour vérifier les caractéristiques des différentes phases du cycle de vie du produit. Dhalla et Yuspeh (1976), en revanche, affirment qu'on ne peut pas considérer le cycle de vie du produit ni au niveau de la classe de produit ni au niveau de la forme de produit. Moon (2005), par exemple, raisonne en terme de marques individuelles.

Quatrièmement, des critiques sévères sont formulées quant à la forme en S du produit ainsi qu'à la durée des phases. Déjà en 1967, Cox (cité dans Wind 1982, p. 51) avait identifié au moins six formes différentes de cycles de vie, dont une polynomiale, c'est-à-dire de cycle et recycle, sur 258 produits pharmaceutiques. Plusieurs auteurs font état d'un cycle de vie en plus de quatre phases : cinq pour Booz, Allen & Hamilton (cité dans Wind 1982, p. 53), cinq également pour Day (1986, p. 90), mais différentes des précédentes, etc.

Cinquièmement, une critique fondamentale mise en évidence par Dhalla et Yuspeh (1976) concerne le problème de l'œuf et la poule ; pour ces auteurs, l'existence d'un cycle de vie du produit ne serait qu'une conséquence des stratégies appliquées plutôt que l'inverse. En effet, ignorant les moments exacts de début et de fin d'une phase, ce seraient plutôt les actions des managers qui dicteraient l'évolution du produit dans son cycle de vie.

Ces différentes critiques et remarques nous amènent aux conclusions suivantes. Tout d'abord, il faut distinguer le concept du cycle de vie selon, d'une part, qu'on cherche à le valider sur des données de ventes et, d'autre part, qu'on l'utilise comme outil d'aide à la décision. Dans le premier cas, la majorité des études concluent à l'absence d'une forme unique de la courbe des ventes (Cox 1967 ; Polli et Cook 1969 ; Dhalla et Yuspeh 1976). Pour le second cas, au contraire, les études montrent que les managers appliquent les stratégies préconisées par la littérature (voir par exemple McDonald 1992 ; Kinra 1993 ; Hooley 1995).

Ensuite, nous estimons que le débat concernant l'unité d'analyse est relié au point précédent, en l'occurrence que la validation empirique du cycle de vie du produit est valable pour une classe de produit, alors que les décisions managériales se font par rapport à une marque, indépendamment de la classe de produit. Finalement, nous pensons devoir accepter l'idée que certains produits, certaines marques ou certaines classes de produit ne seront jamais amenés à disparaître, mais que des changements de technologie, de publics cibles ou de fonctions du produit leur permettent de se recycler et donc de vivre un nouveau souffle.

## 2.2 Cycle de vie et activités culturelles

Comme bien d'autres concepts marketing, le cycle de vie du produit est intégré dans les manuels traitant des activités culturelles (voir par exemple Colbert 2000, p. 38 ; Kolb 2000, p. 12 ; Kotler et Scheff 1997, p. 209). Ces textes procurent essentiellement les mêmes bases que dans les manuels de marketing généraux, soit la courbe de ventes – dans ce cas, d'audience – en forme de S ; les quatre phases de lancement, croissance, maturité et déclin ; ainsi que les stratégies marketing adaptées à chaque phase.

De nombreuses institutions culturelles appliquent des stratégies spécifiques pour faire face à un problème relié à une étape du cycle de vie. Citons par exemple « l'extension de gamme » de la Tate Gallery de Londres avec l'ouverture du Tate Modern, un produit complémentaire au premier. Un autre exemple est celui de l'Opéra National de Lyon qui a instauré des places à 8€ pour les jeunes de moins de 28 ans dans le but de rajeunir son public.

Dans le secteur des festivals les exemples sont aussi nombreux. La majorité des nouveaux festivals sont des manifestations relativement simples, quelques spectacles lancés par un ou deux passionnés du domaine. Le Festival de la Côte d'Opale déroge fortement à cette règle. En effet, au moment de sa création en 1975, ce festival lancé par la région Nord-Pas de Calais, couvrait 25 villes du littoral et était pluridisciplinaire pendant la saison d'été. Cet événement de grande envergure entraîna forcément des problèmes organisationnels importants, mais surtout des coûts exorbitants. Les organisateurs ont alors pris la décision – pour l'édition 1984 – de limiter le festival à 11 villes tout en restreignant l'activité la musique, essentiellement jazz et variété rock (Drehan 1993).

Une fois le festival lancé et populaire, on constate souvent l'ajout d'activités connexes comme des ateliers de théâtre, des stages de musique, des spectacles « off », des boutiques, mais aussi une volonté marquée d'améliorer la qualité des manifestations. Jazz in Marciac, par exemple, créé en 1978 avec un seul concert, a invité des musiciens de renommée internationale à peine quelques années après son lancement. Cette stratégie lui a permis d'être considéré à l'heure actuelle d'incorruptible. Inversement, certains festivals stagnent en période de croissance. Le Festival de théâtre d'Arlempdes, par exemple, créé en 1995, a connu des débuts très prometteurs tant en ce qui concerne sa programmation que son audience. Par contre, son public n'évolue plus depuis quelques années, malgré son potentiel. Parmi les raisons de cette stagnation est le refus de son directeur d'en faire un événement de masse par peur de détruire son image de convivialité.

En phase de maturité, force est de constater que la stratégie privilégiée est le statu quo. Dans de nombreux cas, les efforts sont dirigés vers la recherche de sponsors afin de diversifier les sources de financement. On constate également la création de nouvelles identités visuelles ou d'ajustements à la politique tarifaire.

Comme n'importe quel produit, la phase de déclin est délicate pour un festival. Généralement, lorsque le public d'un festival baisse, on constate divers types de rationalisations : recentrage de la programmation, raccourcissement de la durée du festival, réduction de sa périodicité, réduction du nombre de spectacles, etc. Certes, des festivals disparaissent tous les ans, mais d'autres festivals parviennent à surmonter leurs difficultés et rebondissent. Le Festival de Vaison-la-Romaine, créé en 1922, a connu de graves difficultés en 1990 : départ de son directeur entraînant avec lui des sponsors importants, réduction importante des subventions publiques (Blanc 1993). L'édition 1990 a par conséquent dû être annulée et ce n'est qu'après

quelques années de flottement que le festival reprend, en 1996, avec une programmation exclusivement centrée sur la danse et le mouvement. Depuis, le nombre de spectateurs ne cesse d'augmenter et la programmation 2005 inclut Martha Graham et Maurice Béjart comme invités d'honneur.

En raisonnant sur l'ensemble du marketing mix, on peut formuler les stratégies marketing préconisées des festivals de la façon suivante. La programmation (le « produit ») devrait théoriquement être « de base » en début de cycle de vie. Cela impliquerait, par exemple, de se limiter à une discipline, d'avoir un nombre de spectacles restreint, de se dérouler sur un seul lieu. Une fois la phase de lancement passée, on est en droit de s'attendre à une programmation plus importante tant en ce qui concerne le nombre de spectacles que leur qualité. Parallèlement, il devrait y avoir multiplication des lieux de diffusion ainsi que l'apparition de services connexes. En phase de maturité, une priorité devrait être accordée à élargir le nombre de disciplines ou de genres afin d'attirer de nouveaux publics. En phase de déclin, seuls les spectacles les plus populaires devraient être retenus.

Comme on le sait, la fixation du prix d'accès à un spectacle ne répond pas à la même logique que pour un produit commercial. En effet, il doit tenir compte de deux éléments caractéristiques des activités culturelles. D'une part, l'absence d'économies d'échelle implique que le coût d'un spectacle ne varie pas en fonction du nombre de représentations. D'autre part, le financement des activités culturelles est fréquemment assuré – du moins en partie – par des fonds publics. Il n'y a donc pas d'objectif de rentabilité dans la diffusion de spectacles. Néanmoins, en phase de lancement, on peut envisager que les deux pratiques communément préconisées en marketing, soient adoptées. Il s'agit donc soit d'opter pour une politique de pénétration, c'est-à-dire un prix faible (ou la gratuité) afin d'attirer un public aussi vaste que possible, soit une politique d'écrémage, donc un prix relativement élevé, mais qui permet de couvrir une partie des frais de production. On peut s'attendre à ce qu'une politique de pénétration soit adoptée lorsque le financement public est important et une politique d'écrémage en cas de financement public faible ou inexistant. En phase de croissance, on devrait s'attendre à voir apparaître des incitatifs monétaires, tels que des systèmes de pass ou d'abonnements. L'objectif étant de fidéliser le public à l'événement. En outre, si la qualité de la programmation augmente, on devrait également voir des augmentations de prix pour des spectacles de plus grande envergure. En phase de maturité, on visera principalement à vendre un maximum de places avant le début du festival, éventuellement en baissant les prix. En phase de déclin, la politique de prix pourra être utilisée pour remplir les salles, par exemple en instaurant des prix de dernière minute.

En terme de points de vente des billets, on peut s'attendre à ce qu'en phase de lancement les billets ne soient disponibles que sur les lieux du spectacle, alors qu'en phase de croissance, le nombre de points de vente devrait augmenter et qu'en plus, les billets soient disponibles à l'avance. En phase de maturité, on devrait voir se réaliser une rationalisation des points de vente, en ne conservant que ceux qui contribuent de façon significative aux ventes totales. En phase de déclin, on devrait retourner à la situation initiale de vente de billets sur les lieux du spectacle uniquement.

Pour ce qui concerne la communication, les objectifs et les budgets de communication devraient évoluer de la même façon que pour des produits commerciaux. En phase de lancement, l'objectif de communication est la notoriété du festival, avec un budget en adéquation avec les fonds disponibles. En phase de croissance, la notoriété est encore favorisée, afin d'attirer un public plus large. Parallèlement, il faudra viser la fidélisation. Le

budget de communication devrait se situer aux environs de 20%. Les relations publiques seront primordiales dans ces deux phases. En phase de maturité, la communication devrait être la plus large possible, c'est-à-dire utiliser un maximum de moyens de communication, afin de garder la base de spectateurs fidèles. En proportion, le budget de communication devrait être plus faible qu'en phase de croissance. En phase de déclin, l'objectif de communication serait de maintenir la notoriété, alors que son budget devrait baisser.

Certes, ces propos ne sont que spéculatifs puisqu'il n'existe – à notre connaissance – aucune étude formelle sur ce sujet. Il nous a donc semblé opportun de nous pencher sur les stratégies marketing appliquées par les directeurs de festivals et d'évaluer dans quelle mesure ces stratégies sont en adéquation avec la théorie. La description de l'étude est présentée dans la section suivante.

### 3. Méthodologie

L'objectif de cette étude était de répertorier les stratégies marketing appliquées par des festivals en fonction de leur date de création. Etant de nature exploratoire, la collecte de données a été réalisée en face-à-face ou par téléphone auprès du directeur du festival ou, le cas échéant, du responsable marketing. Un questionnaire semi-structuré a été élaboré comprenant essentiellement des questions sur la stratégie marketing, c'est-à-dire la stratégie de programmation, le prix, la communication et la distribution. D'autres questions de nature plus générales étaient également incluses (lieux de représentation, objectifs, sources de financement, etc.).

La première étape a consisté à élaborer une base de données de festivals qui soit suffisamment riche pour en extraire des informations pertinentes, la principale étant la date de création du festival. Bien que de nombreux festivals disposent de sites internet, les informations qu'ils contiennent ne sont pas nécessairement exploitables. Par ailleurs, aucune liste centralisée exhaustive n'existe à l'échelle nationale ni à l'échelle régionale.

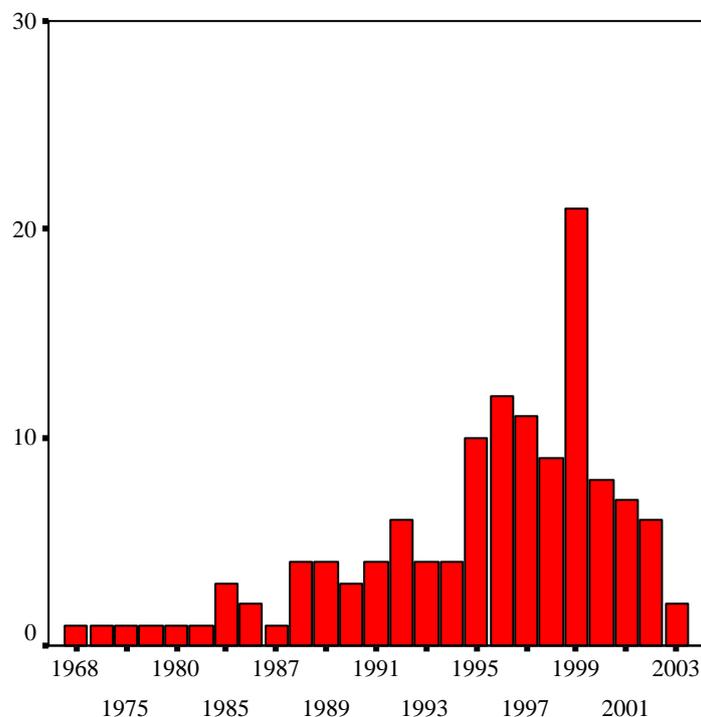
Afin de faciliter la collecte de données, la décision a été prise de limiter l'échantillon à la région Rhône-Alpes, deuxième région après l'Ile-de-France. C'est grâce à l'Agence de la Musique et de la Danse Rhône-Alpes (AMDRA) qu'un listing concernant 152 festivals a été recueilli. Les informations disponibles étaient le nom du festival, sa date de création, le département, les dates de programmation, les tarifs, la taille du public, le nombre de spectacles, la (les) discipline(s) concernée(s) et l'adresse d'un site web. Par contre, la date de création n'était disponible que pour 127 festivals.

Encodée sous format Excel, cette liste de festivals – principalement de spectacle vivant – a pu être exploitée pour en dégager, entre autres, les tendances en matière de nombre de festival créés par an entre 1968 et 2003 (voir Graphique 1). Comme prévu, on constate une forte activité de création de festivals dès le début des années 1990 pour ralentir considérablement à partir de 2000.

La deuxième étape a concerné le choix d'un échantillon de festivals représentatifs des différentes phases du cycle de vie. Compte tenu de la difficulté – voire impossibilité – de déterminer la phase dans laquelle se trouve un festival, il a fallu utiliser une méthode empirique pour constituer quatre groupes de festivals. Par conséquent, les festivals créés jusqu'en 1992 ont été considérés comme étant en phase de déclin, ceux créés entre 1993 et

1997 en phase de maturité, ceux créés en 1998 et 1999 en phase de croissance et ceux créés à partir de 2000, en phase de lancement.

Graphique 1  
Création de festivals en Rhône-Alpes, 1968-2003



Cinq festivals ont ensuite été sélectionnés de façon aléatoire dans chaque groupe – incluant le groupe de festivals dont la date de création était inconnue – pour un total de 25 festivals. Des contacts ont été pris au printemps 2005 afin d’obtenir des entretiens. Neuf directeurs ont accepté de participer à l’étude, mais pour des raisons de manque de disponibilité, seuls huit directeurs ont été interviewés. Un récapitulatif de ces festivals est présenté au Tableau 2. Notons que la phase de cycle de vie indiquée dans le tableau ne peut être que spéculative dans un premier temps. Malgré le faible nombre de répondants, l’échantillon représente toutes les catégories de festivals, différentes disciplines ainsi que des lieux et sites variés. Les résultats des entretiens sont présentés dans la section suivante.

Tableau 2  
Description de l’échantillon

Phase	Nom	Création	Discipline	Lieu	Catégorie
Lancement	Friture sur le festival	2000	Musique	Quincieux (69)	Image
Lancement	Nuits sonores	2003	Musique électronique	Lyon (69)	Création
Lancement	Concerts en balade	2003	Musique et théâtre	Parc du Pilat (42)	Touristique
Croissance	La rue des artistes	1998	Multidisciplinaire	Saint-Chamond (42)	Image
Croissance	Jazz à Montbrison	1999	Musique	Montbrison (42)	Création
Maturité	Nuits de Fourvière	1996	Multidisciplinaire	Lyon (69)	Touristique
Déclin	Est-Ouest	1989	Multidisciplinaire	Die (26)	Image
Déclin	Été musical en Loire	1984	Musique	Loire	Touristique

## 4. Présentation des résultats

### 4.1 Festivals en phase de lancement

« Friture sur le festival » se déroule pendant 3 jours consécutifs au mois de juin à Quincieux, dans le Rhône. Lancé en 2000 pour créer une animation locale, ce festival s'inscrit dans la catégorie de festivals d'image. Au total, 16 spectacles sont présentés sous chapiteau ; il s'agit principalement de spectacles de musique de tous genres. A cela s'ajoutent des spectacles de théâtre et des spectacles pour enfants. Tant des artistes français qu'étrangers s'y produisent. Le public est principalement local et ne dépasse pas 500 spectateurs de tous âges. Le prix du billet d'entrée est fixé à 8€quelque soit le spectacle. Il existe aussi une formule d'abonnement et des tarifs préférentiels. Les billets sont en vente sur le lieu du spectacle, mais également dans cinq points de vente deux mois avant le début du festival. Il y a peu de communication dans les médias traditionnels, l'essentiel de l'effort de communication est dirigé vers les relations publiques. L'objectif visé est d'attirer un plus grand nombre de spectateurs en bâtissant une notoriété. Le financement de l'événement est essentiellement privé.

« Nuits sonores » vient à peine de terminer sa troisième édition, un événement de cinq jours qui se déroule au début mai à Lyon. Axé sur la musique électronique, le festival programme environ 150 événements en plein air et dans des salles. A cela s'ajoutent des séances de cinéma et des expositions, proposés par des artistes français et internationaux. Le public, au total 25 000 spectateurs, provient de toute la France ainsi que de l'étranger. C'est un public majoritairement âgé de moins de 45 ans. Plusieurs spectacles sont gratuits, sinon le prix varie entre 16 et 25€selon le type de spectacle. Il existe un système de pass et des tarifs réduits. Les billets sont mis en vente dans neuf points de vente deux mois avant le début du festival. La communication est effectuée dans tous les médias traditionnels et vise la notoriété. Le budget de communication représente 20 % du budget total du festival. Le financement de l'événement est à la fois public et privé. Le grand nombre de médias (radios et magazines spécialisés) partenaires de l'événement, assure une bonne diffusion de l'information du festival. Il s'agit essentiellement d'un festival de création.

« Concerts en balade et scènes aux champs » se déroule tous les jeudis des mois de juillet et août dans le Parc du Pilat. Le festival propose une formule combinant une randonnée dans le parc suivie d'un spectacle et enfin, un repas. Les spectacles sont interprétés par des professionnels d'horizons différents et concernent le théâtre, la musique, le spectacle de rue ou encore, le cirque. Lors de son édition 2004, le festival a attiré 1700 spectateurs, soit en moyenne 240 personnes par spectacle. Le public est essentiellement régional. L'entrée au spectacle est gratuite, aucun réseau de distribution n'est donc nécessaire. La communication représente 10% du budget total du festival et vise principalement à faire connaître le festival à travers les médias régionaux traditionnels. Le financement de ces activités est entièrement public. Ce festival est de nature touristique, visant à valoriser le patrimoine du Pilat.

### 4.2 Festivals en phase de croissance

« La rue des artistes » se déroule à Saint-Chamond, en Loire, pendant trois jours à la mi-juin. Le festival a été créé en 1998 principalement pour créer une animation dans la Vallée du Gier, ce qui le catégorise comme festival d'image. La programmation inclut divers spectacles de théâtre, danse, musique et, pour la première fois en 2005, des animations de plasticiens. Les artistes qui y participent sont des professionnels français et étrangers. Le public est varié au niveau de l'âge, mais est essentiellement local. Toutes les manifestations sont gratuites, mais des buvettes procurent des recettes importantes au festival. La communication a pour but

principal d'élargir le public du point de vue géographique. A cet effet, 20% du budget total est alloué à des annonces dans les médias traditionnels. De nombreuses actions de relations publiques sont également organisées. Au financement essentiellement public, s'ajoutent des partenariats privés pour échanges de services et marchandises offerts par les commerçants locaux.

« Jazz à Montbrison » est un festival de musique faisant partie intégrante de la programmation du service culturel de la ville de Montbrison, dans la Loire et a lieu dans le Théâtre des Pénitents. Il se déroule sur 15 jours entre la mi-mars et la mi-juin. Des professionnels français et étrangers participent aux 6 spectacles. Le public, environ 600 spectateurs, sont majoritairement âgés entre 25 et 60 ans ; c'est surtout un public local. Le prix des places varie selon le spectacle, mais il existe des tarifs réduits et un système de pass. Outre la billetterie du Théâtre, les places sont vendues par plusieurs distributeurs. Leurs ventes représentent environ 30% des places vendues. La communication vise à élargir le public et se fait dans les médias traditionnels. Le budget de communication est intégré à la programmation annuelle. Il s'agit ici d'un festival de création.

#### 4.3 Festival en phase de maturité

« Les Nuits de Fourvière » est un festival créé sous ce nom en 1993, bien que des animations sur le site archéologique de Fourvière à Lyon existe depuis 1946. Le festival se déroule de la mi-juin à début août et présente des spectacles de danse, théâtre, musique de tous genres, ainsi que du cinéma, dans les deux théâtres romains ou sur l'esplanade. De nombreux artistes de renommée internationale s'y produisent tous les ans. Plus de 80 000 spectateurs assistent au festival, mais proviennent essentiellement de la région. Le prix des billets varie entre 7 et 39€; des tarifs préférentiels et un système de pass sont disponibles. Les billets sont vendus à concurrence de 40% par des réseaux de vente nationaux. La communication utilise tous les médias traditionnels pour informer le public des spectacles et augmenter la notoriété. Le budget de communication représente 15% du budget total. Le financement est principalement public, mais des sponsors privés sont également présents. Bien que des créations soient présentées, le festival est principalement de nature touristique.

#### 4.4 Festivals en phase de déclin

« Eté musical Loire en Rhône-Alpes » a été créé en 1984 par le service culturel du Conseil général de la Loire. Il se déroule pendant tout l'été en offrant des programmations musicales – principalement classiques – dans des lieux patrimoniaux du département. Ayant pour objectif de stimuler la visite de ces lieux, ce festival est avant tout un festival touristique. Les dernières éditions ont vu une évolution vers d'autres styles de musiques, comme le jazz, ainsi que la programmation de spectacles de danse et de théâtre. Le public est relativement vieux, plus de 50 ans, et local. En moyenne, le festival attire 4000 spectateurs. Le prix d'entrée est unique pour tous les spectacles et fixé à 15€. La vente des billets se fait aussi par neuf distributeurs, qui sont responsables de 10% des billets vendus. Le financement est exclusivement public.

« Est-Ouest » se déroule à Die, dans la Drôme pendant 10 jours en septembre depuis 1989. Le festival vise à créer une animation en dehors de la période des vacances, donc un festival d'image. La programmation est multidisciplinaire et organisée autour d'un pays, une région ou un groupe de pays de l'Europe centrale et de l'est. De nombreux artistes français et étrangers y participent. Il attire environ 20 000 spectateurs tous les ans, de tous âges et

provenant essentiellement de la région. Le prix d'entrée est fixé à 12€ par spectacle ; il existe également des tarifs préférentiels et un système de pass. La vente des billets s'effectue exclusivement sur les lieux du spectacle. La communication vise à augmenter la notoriété du festival et donc d'attirer plus de spectateurs. Le budget de communication a été réduit à 10% du budget total. Le financement est assuré à 80% par les pouvoirs publics auquel s'ajoutent des participations privées. L'événement a cessé d'être produit sur une base annuelle pour passer à un événement biennal. Le conseil d'administration a vu un nombre important de démissions en 2004 et l'équipe en place est à court d'idées.

## 5. Discussion

Tel que prévu, ces cas mettent en évidence des pratiques de commercialisation distinctes selon la date de création du festival. En outre, les actions marketing correspondent généralement à ce que nous évoquons dans le paragraphe 2.1 par rapport aux stratégies marketing appropriées, c'est-à-dire en programmation, tarification, réseaux de vente de billets et communication. De plus, nous avons pu observer une relation étroite entre date de création et phase du cycle de vie, à deux exceptions près. Il s'agit d'une part, du festival « Nuit sonores » et d'autre part, du festival « Été musical en Loire ». Dans le premier cas, vu sa date de création, nous l'avons présumé en phase de lancement. Cependant, avec ses 150 manifestations et ses quelques 25 000 spectateurs, il devrait plutôt être considéré en phase de croissance. Le festival « Été musical en Loire », inversement, serait plutôt en phase de maturité que de déclin. Clairement, les responsables des festivals ont réussi à maintenir un intérêt pour le festival en diversifiant la programmation et les lieux de spectacles afin d'attirer un nouveau public. Ces actions – typiques d'un produit en perte de vitesse – portent donc leurs fruits.

En raisonnant à partir de ce nombre limité de cas, nous voyons que l'application de stratégies marketing différentes selon la date de création du festival permet d'assurer sa longévité et donc son succès. De même, l'absence d'actions correctrices au bon moment peut entraîner le déclin d'un festival, comme on le constate pour Est-Ouest. L'analyse de ces quelques cas nous montre aussi que le débat entourant le cycle de vie d'un produit est tout aussi présent. En effet, l'exemple des « Nuits sonores » pose directement la question de longueur des phases. Bien que plus récent que « Friture sur le festival », il est déjà en phase de croissance. Ce qui suscite aussi la question de savoir si ce succès est dû à sa popularité ou aux actions posées, en somme le problème de l'œuf et de la poule. La forme en S du cycle de vie est probablement aussi à réévaluer ; en effet, « Été musical en Loire », qui existe depuis plus de 20 ans, parvient à maintenir l'intérêt de son public. Une analyse plus détaillée du nombre d'entrées dévoilerait vraisemblablement une forme polynomiale (cycle et recycle). Cependant, il serait prématuré de généraliser ces concepts et il est donc indispensable d'élargir l'échantillon pour en déduire des conclusions plus définitives.

Par ailleurs, le succès d'un festival ne se mesure pas uniquement par la qualité de son action marketing. Tel que nous l'avons mentionné au début de cet article, d'autres facteurs doivent être présents pour assurer le succès d'un festival. Plus précisément, nous suggérons les quatre aspects suivants : l'originalité, la qualité, la structure juridique et le financement. L'originalité peut être évaluée par la discipline artistique dont le festival fait l'objet, le lieu de l'événement et sa forme. A titre d'exemples, le festival de théâtre de rue d'Aurillac ou Nuits sonores, un festival dédié principalement à la musique électronique, doivent certainement une bonne partie de leur succès à l'originalité de leur discipline. Pour ce qui est du lieu du spectacle, nous notons que les festivals produits dans des lieux patrimoniaux, ruines archéologiques

(Nuits de Fourvière), églises anciennes (Été musical en Loire) ou châteaux, bénéficient presque toujours de la faveur du public. La forme du festival peut, quant à elle, aussi favoriser le succès d'un festival. L'originalité de Concerts en balade, combinant randonnée dans la nature et activité culturelle en est un parfait exemple. Pareillement, Nuits sonores doit probablement une partie de son succès au fait que les spectacles se déroulent pendant une bonne partie de la nuit, voire de la matinée.

Un deuxième facteur de succès est la qualité du festival. Bien que la qualité artistique soit primordiale, il ne faut pas non plus négliger la qualité de l'organisation, de l'accueil – du public et des artistes – ainsi que du lieu de diffusion. La majorité des festivals fait appel à des bénévoles pour prêter main forte à ces aspects. Le directeur de La rue des artistes a d'ailleurs fortement insisté sur la fonction primordiale de ces bénévoles dans le bon déroulement du festival. La façon dont sont accueillis les artistes sur les lieux du festival est également importante. Dans certains cas, lorsqu'il s'agit de petites localités, des habitants sont souvent bénévoles pour les loger et/ou nourrir. Un aspect que beaucoup d'artistes jugent l'attractivité d'un festival.

Un troisième facteur concerne le statut juridique du festival. Association loi 101 ou organisme culturel, la structure entraîne des conséquences importantes sur son fonctionnement, sa gestion ainsi que ses possibilités de financement public. Une plus grande professionnalisation de l'événement est souvent garante d'un plus grand succès.

Enfin, le quatrième facteur concerne le financement du festival. Même s'il existe de nombreuses sources de financement publiques, par les municipalités, les conseils généraux et régionaux, les DRAC, de nombreux festivals bénéficient aussi de soutien privé, soit par du sponsorship en nature soit en numéraire. Mais la recherche de fonds peut être une activité chronophage et il est donc important de bien canaliser cette recherche.

Ces différentes remarques élaborées à partir de nos entretiens et de lectures, nous incitent à approfondir les facteurs de succès des festivals, confiants qu'un modèle général et plus complet permettrait aux directeurs actuels et futurs de festivals de mieux cerner et anticiper les problématiques auxquelles ils font face. Rappelons-le, les festivals constituent des activités culturelles particulièrement importantes du point de vue artistique, économique et social et méritent qu'on leur accorde une plus grande attention.

#### Références bibliographiques

Blanc Gérard (1993), « Vaison-la-Romaine : un festival peut-il renaître? », *Festivals, création, tourisme et image* (éd. Grisel), Les Cahiers Espaces, no. 31, pp. 82-86.

Colbert François (2000), *Marketing des arts et de la culture*, Gaëtan Morin, Montréal, 314 p.

Day George S. (1986), *Analysis for strategic market decisions*, West Publishing Company, St Paul, MN, 259 p.

Dhalla N.K. et Sonia Yuspeh (1976), « Forget the Product Life Cycle Concept! », *Harvard Business Review*, Vol.54, January-February, pp. 102-112.

Drehan Patrick (1993), « Scission pour la culture et un tourisme en Côte d'Opale », *Festivals, création, tourisme et image* (éd. Grisel), Les Cahiers Espaces, no. 31, pp. 67-73

Golder Peter N. et Gerard J. Tellis (2004), « Growing, Growing, Gone : Cascades, Diffusion, and Turning Points in the Product Life Cycle », *Marketing Science*, Vol.23, Spring, pp. 207-218.

Grisel Anne (1993), *Festivals, création, tourisme et image*, Les Cahiers Espaces, no. 31, mars, 143 p.

Hooley Graham J. (1995), « The Lifecycle Concept Revisited : Aid or Albatross? », *Journal of Strategic Marketing*, Vol.3, No.3, pp. 23-39.

Kinra N. (1993), « Offensive and Defensive Combat Strategies and Stratagems : Their Relation to the Product Life Cycle », *Marketing and Research Today*, Vol. 21, No. 3, pp. 185-192.

Kolb Bonita M. (2000), *Marketing Cultural Organisations*, Oak Tree Press, Dublin, 225 p.

Kotler Philip, Bernard Dubois et Delphine Manceau (2004), *Marketing management*, Paris, Pearson Education France, 833 p.

Kotler Philip et Joanne Scheff (1997), *Standing Room only*, Harvard Business School Press, Boston, MA, 557 p.

Lambkin Mary et George S. Day (1989), « Evolutionary Processes in Competitive Markets : Beyond the Product Life Cycle », *Journal of Marketing Research*, Vol.53, July, pp. 4-20.

Levitt Theodor (1965), « Exploit the Product Life Cycle », *Harvard Business Review*, Vol. 43, November-December, pp. 81-94.

McDonald M.H.B. (1992), « Strategic Marketing Planning : A State-of-the-Art Review », *Marketing Intelligence and Planning*, Vol. 10, No. 4, pp. 4-22.

Mollard Claude (1993), « La fin des glorieuses », *Festivals, création, tourisme et image* (éd. Grisel), Les Cahiers Espaces, No. 31, pp. 15-17.

Moon Youngme (2005), « Break Free from the Product Life Cycle », *Harvard Business Review*, Vol.83, May, pp. 86-94.

Polli Rolando et Victor J. Cook (1969), « Validity of the Product Life Cycle », *Journal of Business*, Vol. 42, October, pp. 385-400.

Rogers Everett (1962), *Diffusion of Innovations*, New York, Free Press, 367 p.

Wind Yoram J. (1982), *Product policy : Concepts, methods, and strategy*, Addison-Wesley Publishing Company, Reading, MA, 666 p.