

## Introduction

Dans un contexte mondialisé où l'uniformisation devient la norme, le patrimoine culturel et artistique incarne certainement l'une des plus grandes richesses matérielles et immatérielles d'un pays. En Europe, les secteurs culturels et créatifs représentent ainsi 4,2 % du PIB de l'Union et près de 7,1 millions d'emplois, essentiellement localisés dans de petites entreprises (EY, 2013). En France, comme le montrent les études menées sur le sujet, les industries culturelles et créatives (ICC) sont également un levier du rayonnement national. En effet, les panoramas de ces industries mettent en lumière la valeur économique (104 Md€), et sociale (près de 1,7 million d'emplois) de ces secteurs d'activités (EY France Créativité, 2013 ; BPI, 2017).

En raison de leur caractère innovant et de la création de valeur qu'ils génèrent, ces secteurs représentent une véritable source de richesse et de création d'emplois, notamment car ceux-ci sont rarement délocalisables. De plus, ils sollicitent des talents rares et des savoirs difficilement substituables ancrés dans du savoir-faire, du patrimoine, etc. Les chiffres soulignent également que le développement de ces secteurs est lié à l'utilisation croissante des technologies numériques (EY France Créativité, 2013). En effet, les logiciels, le *Big Data* et l'intelligence artificielle réduisent les contraintes techniques et aident les créateurs à se concentrer sur leur production tout en libérant leur créativité. Ils permettent également de mieux se rapprocher des besoins des consommateurs.

Pourtant, ces secteurs ont longtemps été négligés par le monde académique et les médias économiques, en partie en raison de leur hétérogénéité et de leur complexité apparente. Ils regroupent en effet des activités très différentes, allant du cinéma, en passant par l'édition et jusqu'à l'industrie plus récente des jeux vidéo. Le premier objectif de cet ouvrage est ainsi de mieux définir cet ensemble d'activités et de lui

donner une plus grande visibilité. Notre second objectif est de montrer le caractère innovant des ICC et d'en dégager des *best practices* utiles pour les entreprises. Nous pensons en effet, que malgré les spécificités de chaque industrie culturelle et créative, et du fait précisément du caractère innovant et avant-gardiste des ICC, certaines innovations sont transférables à d'autres secteurs et à d'autres industries.

### **I.1. Définition, caractéristiques et périmètre des ICC**

Dans le domaine de l'économie, ou en sciences de gestion, certains spécialistes ont défini et caractérisé ces industries. Par exemple, Busson et Evrard (2013) ont identifié 7 secteurs d'activité faisant partie des ICC : le patrimoine, le spectacle vivant, l'industrie du livre, l'industrie de la musique, les jeux vidéo, le cinéma et la télévision. Thomas Paris (2010) considère, lui, que les industries culturelles et créatives englobent toutes les activités caractérisées par un processus de création. Il y intègre ainsi la mode, la publicité, la gastronomie, le *design*, etc. Il identifie trois caractéristiques communes aux ICC :

- l'acte créatif (l'offre) existe indépendamment de toute demande du marché ;
- la valeur du bien est liée à une dimension sociale (écouter la même musique que ses amis, aller au cinéma en groupe, porter des vêtements qui nous distinguent, etc.) ;
- la prescription joue un rôle primordial et contribue pour beaucoup au succès des œuvres.

D'autres chercheurs ont mis en évidence les particularités économiques de ces industries (BPI, 2017). Premièrement, elles comportent des institutions éditoriales chargées de sélectionner et de distribuer les produits auprès des consommateurs. Des acteurs au sein de la filière ont en effet comme fonction de sélectionner les œuvres et de les promouvoir auprès du grand public (Caves, 2002). Deuxièmement, dans ces industries, le succès n'est jamais prédictible. En conséquence, quelques grands succès financent une majorité d'échecs commerciaux (Karpik, 2007). Un film, un livre ou un album de musique est en effet un prototype dont le succès commercial est toujours incertain. Troisièmement, la valeur des biens créatifs et culturels se révèle dans l'expérience. Ces biens ne dévoilant leurs bénéfices qu'à l'usage, ils nécessitent la mise en place de dispositifs de jugement (critiques, avis, etc.) pour aider les consommateurs dans leurs décisions d'achat. Quatrièmement, la dématérialisation fragilise certains pans des industries culturelles (musique, cinéma, livres, etc.), en conséquence, il faut apporter des solutions adaptées pour éviter le piratage à grande échelle. Enfin, on constate une concentration géographique des activités culturelles et créatives (Hollywood pour le cinéma, Paris pour la mode, Bangkok pour la bijouterie-joaillerie, etc.). Ce regroupement est propice à l'innovation

et à l'excellence, et contribue à créer des *clusters* dont la valeur symbolique rejaillit sur les œuvres et les marques.

Dans le cadre de cet ouvrage, nous avons nous aussi cherché à clarifier ce que représentaient ces activités et quels étaient les éléments qui les caractérisaient.

Selon nous, le premier point commun à l'ensemble de ces secteurs est la **créativité** (Busson et Evrard, 2013). En effet, toutes ces industries sont caractérisées par une très forte capacité à produire une solution nouvelle, originale, qui puise dans l'imagination de ses créateurs et dont la valeur est plus symbolique qu'utilitaire (Bouquillion, Miège et Moeglin, 2013). Le deuxième point commun est un ancrage dans un domaine **artistique** particulier et un fort **capital culturel** ; par exemple, la mode et les jeux vidéo puisent leurs racines dans le dessin et sont influencés par les arts graphiques et visuels. La dimension **esthétique** immatérielle et symbolique peut être plus ou moins forte dans ces secteurs, mais elle est toujours présente. Elle peut également prendre le pas sur l'efficacité du produit ou du service commercialisé. Enfin, le troisième point est le caractère **innovant** des productions créatives et culturelles (Evrard et Busson, 2018). En effet, les industries culturelles et créatives produisent des objets et services nouveaux sur leurs marchés, qui créent de la valeur pour les consommateurs.

À partir de ces éléments de définition, voici les secteurs que nous avons regroupés dans les ICC pour cet ouvrage (voir tableau I.1) : l'architecture, le cinéma, la photographie, le marché de l'art, les arts plastiques, le design, la mode (textile, habillement, accessoires, parfum, cosmétiques, luxe), le patrimoine (musées, monuments), la publicité, le spectacle vivant (spectacles, théâtres, festivals, concerts), la radio, la TV, la musique, les jeux vidéo, la gastronomie, les arts de vivre (décoration, ameublement, arts de la table), l'édition (livres, presse). Pour une plus grande lisibilité, ces industries peuvent être regroupées en 10 secteurs d'activité (BPI, 2017).

En France, les ICC incarnent un symbole fort de l'identité du pays et un levier de rayonnement à l'international. Ceci est notamment lié au poids de la culture dans notre pays et à la très grande richesse du patrimoine. Ce sont ainsi plus de 500 000 entreprises qui exercent une activité au sein des ICC. L'organisme BPI France montre dans une étude parue en 2017 que ces industries représentent 104 Md€ (soit 5,3 % du PIB national) et ont totalisé plus de 1,7 million d'emplois (soit 6,3 % de l'emploi salarié). À titre de comparaison sur le plan économique, les ICC se situent ainsi au niveau de la construction et représentent un peu plus du double du secteur hébergement-restauration (BPI, 2017).

| Les ICC             | Description   | Valeur ajoutée (en euros) | Nombre d'emplois | En % du total de la valeur ajoutée |
|---------------------|---|---------------------------|------------------|------------------------------------|
| Architecture        | Architecture  | 3,9 Md                    | 40 000           | 4 %                                |
| Mode, luxe, beauté  | Textile, habillement, accessoires, parfums, cosmétiques       | 33,5 Md                   | 593 000          | 32 %                               |
| Patrimoine          | Musées, monuments   | 1,7 Md                    | 40 000           | 2 %                                |
| Publicité           | Publicité   | 8,8 Md                    | 149 000          | 9 %                                |
| Spectacle vivant    | Spectacles, théâtres, concerts                                | 7,5 Md                    | 172 000          | 7 %                                |
| Médias audiovisuels | Radio, TV, cinéma, musique, vidéo, jeux vidéo                 | 14,1 Md                   | 125 000          | 14 %                               |
| Gastronomie         | Vins  | 3,5 Md                    | 61 000           | 3 %                                |
| Arts visuels        | Photographie, marché de l'art, arts plastiques, <i>design</i> | 9,3 Md                    | 179 000          | 9 %                                |
| Arts de vivre       | Arts de la table, ameublement, décoration                     | 10,6 Md                   | 217 000          | 10 %                               |
| Médias imprimés     | Livre, presse   | 10,1 Md                   | 134 000          | 10 %                               |

**Tableau I.1.** Les industries culturelles et créatives en France  
(source : BPI France, à partir des données INSEE (2017))

## I.2. Des stratégies innovantes au cœur des ICC

Nombreuses sont les transformations récentes ayant impacté les différentes ICC décrites à la section I.1. Parmi elles, on peut citer les révolutions technologiques (Internet, dématérialisation *via* le numérique, intelligence artificielle, etc.), les nouvelles tendances sociologiques et de consommation, l'internationalisation croissante, l'évolution des législations ou la convergence de certaines activités (cinéma et jeux vidéo par exemple). Face à ces mutations profondes, les entreprises historiques et/ou nouvellement arrivées dans ces ICC ont ainsi été confrontées à de nouveaux défis stratégiques. Les réponses apportées par les entreprises constituent le cœur de réflexion de cet ouvrage. Nous souhaitons, en effet, mettre en lumière les stratégies innovantes des entreprises localisées dans les ICC et ce, en partant d'une idée ayant statut de pari : les managers et salariés impliqués dans les ICC sont plus créatifs que la moyenne et les stratégies des entreprises doivent nécessairement bénéficier de ce supplément de créativité par rapport

à d'autres secteurs. En d'autres termes, nous sommes convaincus de par nos recherches empiriques menées dans ces contextes sectoriels que le profil des acteurs a un impact positif sur la dimension innovante des stratégies qui y sont menées.

L'objectif de l'ouvrage est ainsi d'offrir un premier panorama de stratégies innovantes et performantes menées dans des ICC. Nous avons considéré l'innovation d'un point de vue stratégique, à savoir comment l'entreprise innove dans la définition de son offre, dans son approche du marché et/ou dans son organisation interne. Ainsi, l'ouvrage aborde des stratégies dont le caractère innovant se situe par exemple dans des caractéristiques du *business model* de l'entreprise, dans le type de circuit de distribution, dans la nature de la relation client, dans la combinaison de relations coopératives et concurrentielles, dans l'innovation ouverte ou dans la prise en compte des enjeux environnementaux. Chaque chapitre est articulé autour de cinq éléments :

- 1) un cadrage théorique mettant l'accent sur un concept précis ;
- 2) le dispositif méthodologique mobilisé ;
- 3) une présentation de l'ICC concernée ;
- 4) l'analyse de la stratégie innovante ;
- 5) un retour sur les enseignements et bonnes pratiques du cas.

La conception de cet ouvrage collectif nous a conduits à sélectionner des auteurs spécialistes et reconnus au sein du champ des ICC. Préalablement à leur participation à cet ouvrage, ils ont toutes et tous réalisé des recherches empiriques dans une ou plusieurs ICC et leurs travaux ont donné lieu à différents types de valorisation : articles scientifiques, ouvrages, articles de presse, communication dans des conférences, etc. Cet ouvrage a ainsi également vocation à créer des liens entre les auteurs travaillant sur les ICC et valoriser les travaux de cette communauté de chercheurs confirmés ou en devenir. La sélection des auteurs nous conduit nécessairement à mettre l'accent sur certaines ICC au détriment d'autres. Les sept ICC discutées dans cet ouvrage sont le jeu vidéo, le livre, la musique, les musées, la mode, le cinéma et l'architecture. Aussi, nous sommes conscients que cet ouvrage incarne une première étape dans notre souhait de valoriser les travaux menés en stratégie sur les ICC dans les mois et les années à venir. Nous comptons pleinement poursuivre l'exploration des industries discutées à l'occasion de cet ouvrage mais aussi investir celles qui en sont exclues.

### **1.3. Résumés des chapitres et séquençement de l'ouvrage**

Au chapitre 1, [Pascal Aurégan](#) et [Albéric Tellier](#) analysent la stratégie Océan Bleu de l'entreprise Nintendo grâce aux outils de Kim et Mauborgne (2005). À travers une

analyse longitudinale de l'industrie des consoles de jeux menée depuis 2006 jusqu'à aujourd'hui, les auteurs montrent que cette industrie a connu une croissance régulière. Au sein de ce secteur, Nintendo a mené une stratégie Océan Bleu avec le lancement de la Wii en 2006, ce qui lui a permis de redevenir le leader mondial des consoles de jeux vidéo en 2011. Toutefois, l'échec de la Wii U à partir de 2012, et les stratégies d'imitation agressives menées par ses concurrents Sony et Microsoft, ont rapidement réduit son avantage concurrentiel. Les auteurs montrent ainsi que l'imitation d'un océan bleu peut être rapide et que l'avantage concurrentiel gagné grâce à cette stratégie s'avère parfois éphémère. Afin d'innover et de conserver les bénéfices de l'innovation au sein des industries créatives et culturelles, Pascal Aurégan et Albéric Tellier proposent plusieurs recommandations. Premièrement, afin d'innover et de développer des océans bleus, il apparaît primordial de remettre en question et de renouveler les règles du jeu communément acquises au sein d'un secteur. Deuxièmement, il est nécessaire d'évaluer le potentiel à long terme d'un océan bleu. Enfin, les entreprises qui innovent ont intérêt à créer des liens entre les différents acteurs car leurs partenaires doivent adhérer à leurs projets.

Le chapitre 2, écrit par [Carole Poirel](#), est consacré à l'étude des innovations omnicanales dans le commerce du livre concernant un groupement de libraires qui s'est illustré par ses choix en faveur de l'omnicanal depuis 2015. Ce groupement Libraires Ensemble, créé en 2001, compte à l'heure actuelle 54 librairies situées dans d'importants centres urbains hors Paris. L'analyse de l'innovation qui en résulte, menée à partir d'une étude de cas et d'une méthode qualitative, s'inscrit dans le cadre de la coopérative de détaillants et revêt une dimension collective de mise en commun de ressources. L'auteure montre en effet que pour ne pas paraître obsolète commercialement au regard d'autres enseignes, les indépendants ont développé leur présence en ligne, connecté leurs librairies à Internet et mis en place des outils de CRM en réseau. Ceci leur a ainsi permis de profiter des complémentarités entre commerces physique et virtuel que les consommateurs recherchent et apprécient. Toutefois, les dispositifs omnicanaux utilisés par le groupement ne relèvent pas d'une innovation *ex nihilo* puisqu'ils existaient déjà dans d'autres enseignes et dans d'autres secteurs. Le caractère novateur réside ici dans l'importation et l'adaptation à la librairie indépendante d'une démarche managériale en s'appuyant sur la force de son réseau. À partir de cette recherche, Carole Poirel tire de nombreux enseignements et bonnes pratiques. Nous pouvons citer notamment l'importance de la variété de l'assortiment (produits et services), mais aussi le caractère stratégique du *merchandising* et de l'expérience client en magasin et sur le site Internet afin de susciter la flânerie et l'achat de livres.

Parmi les ICC, l'industrie de la musique a également connu des bouleversements majeurs au cours de ces dernières années. [Alexandre Perrin](#) explore certaines de ces transformations dans le troisième chapitre au travers du cas de Daft Punk et du modèle

économique développé par le célèbre duo français de musique électronique. L'auteur retrace le parcours du groupe depuis ses débuts en 1993 jusqu'à ses succès récents et démontre sa capacité à avoir su innover par rapport aux modèles dominants de l'industrie musicale. Le concept de modèle économique et ses composantes (proposition de valeur, architecture de valeur, équation économique de valeur) sert de point d'ancrage à Alexandre Perrin pour comparer les stratégies des différents acteurs de l'industrie et les changements intervenus. S'appuyant sur les données comptables, financières et organisationnelles des Daft Punk, l'auteur décrypte les différentes dimensions innovantes de leur modèle économique. Il met ainsi en lumière comment le groupe a su créer un modèle adapté aux évolutions de l'industrie musicale. Quatre facteurs-clés de succès incarnent la réussite de la stratégie des Daft Punk selon l'auteur : une capacité à « faire les choses à sa manière », présenter des produits finis, financer soi-même son travail et en conserver une étroite maîtrise. Au-delà des aspects artistiques, le cas révèle ainsi le rôle joué par le contrôle de la dimension financière tant dans la création que dans la distribution des œuvres musicales.

Au chapitre 4, [Juliette Passebois-Ducros](#) étudie l'innovation au service de l'expérience visiteur dans les musées en prenant comme étude de cas les grottes de Lascaux. Grâce aux technologies du numérique, l'établissement a su en effet non seulement proposer des modes de médiation innovants autour du patrimoine bâti que sont les grottes, mais aussi proposer une expérience de visite « augmentée » et plus personnalisée (avant, pendant et après la visite), grâce à l'analyse des données personnelles générées par les comportements des visiteurs. Lascaux inaugure ainsi l'usage du *Big Data* pour les organisations culturelles prolongeant le mouvement engagé par les grandes industries créatives. Cette étude approfondit également la notion « d'expérience utilisateur », ou *User Experience* (UX). L'un des enjeux de l'UX est de rendre la technologie facile pour l'utilisateur, agréable, aussi intuitive que possible et de répondre parfaitement à ses besoins. L'objectif est également de personnaliser l'expérience et de la rendre mémorable afin de créer un avantage concurrentiel durable. L'auteure montre que les industries culturelles sont un terrain privilégié d'expérimentations pour le marketing expérientiel mais aussi pour les différentes technologies numériques. L'expérience doit être menée tout au long du parcours du visiteur afin d'offrir des opportunités d'innovation et de différenciation. Dans la gestion même de l'expérience, une bonne pratique est d'avoir un recours mesuré aux outils technologiques pour compléter l'expérience de visite. Enfin, l'étude montre qu'il ne s'agit pas de collecter des données pour en tirer des bénéfices monétaires mais bien de mettre ces données au service d'une amélioration continue de l'expérience visiteur.

L'industrie de la mode et du textile sert de discussion à [Arthur Caré](#) au chapitre 5. L'auteur interpelle cette industrie créative sous l'angle des innovations vertes et des enjeux majeurs auxquels est exposée cette industrie au niveau de ses impacts

environnementaux. Le chapitre s'intéresse en particulier à l'introduction d'une stratégie d'innovation verte dans le textile-habillement au travers du cas de l'entreprise Tale Me dont le cœur de métier réside dans la location de vêtements à destination de clients à l'évolution morphologique rapide (enfants, femmes enceintes). À contre-courant des acteurs incarnant le modèle dominant de la *fast fashion* (H&M, Zara, Gap, etc.), le cas de l'entreprise Tale Me met en lumière comment certaines entreprises essaient de développer des modèles alternatifs dans une démarche verte. Interpellé dans une approche qualitative, le cas de cette « bibliothèque vestimentaire » permet d'identifier les modalités d'introduction d'une rupture verte mais aussi les limites et obstacles à sa diffusion à grande échelle. Arthur Caré montre comment l'entreprise Tale Me parvient à obtenir un certain succès auprès de la niche ciblée mais également les difficultés rencontrées dès lors qu'il s'agit d'étendre la stratégie à un marché plus vaste. Ce résultat amène l'auteur à comparer les spécificités de la stratégie Océan Vert par rapport à celles de la stratégie Océan Bleu. En particulier, il insiste sur l'importance de chercher des relais (*via* des coopérations avec des acteurs dominants de l'industrie) pour porter la stratégie d'innovation verte à une plus grande échelle et satisfaire le double objectif de performance économique et environnementale.

Le chapitre 6 offre l'occasion à [Ève Lamendour](#) de questionner les stratégies d'innovation dans le secteur des salles de cinéma sous l'angle de l'identité et du positionnement de l'offre (types de films proposés, version originale ou française, horaires, politique tarifaire, services annexes, etc.). Partant des transformations de l'industrie cinématographique, telles que la projection numérique ou le développement des plateformes de *streaming*, l'auteur étudie les impacts sur le maillon situé en aval de la filière : l'exploitation des films en salles. Les enjeux sont multiples : comment valoriser le spectacle cinématographique en salle à l'heure de Netflix ? Comment positionner l'offre en fonction de sa localisation ? Comment arbitrer entre enjeux culturels et impératifs économiques ? etc. La concurrence entre les salles de cinéma de l'agglomération nantaise offre un contexte empirique stimulant pour discuter des enjeux stratégiques de ce secteur. En particulier, l'auteure montre comment cohabitent deux types d'acteurs sur ce marché : ceux répondant à une logique économique et commerciale *versus* ceux attachés à la dimension culturelle et artistique du cinéma. Les tensions entre les deux profils de salles de cinéma ainsi que les tensions entre les zones géographiques (centre-ville *versus* périphérie) sont discutées. Le cas montre comment les salles se positionnent, parfois s'affrontent et entrent dans des jeux d'agression-réaction en matière d'identités.

Enfin, au chapitre 7, [Estelle Pellegrin-Boucher](#) et [Pierre Roy](#) explorent les évolutions du secteur de l'architecture et discutent de la tendance croissante des agences d'architectes à travailler en commun avec leurs concurrents. Cette stratégie, portant le nom de coopération, repose sur un mélange de coopération et de compétition et consiste ici à répondre à un appel d'offres avec son concurrent afin de maximiser les chances de le remporter. La généralisation de cette stratégie incarne une réponse

innovante aux nouveaux enjeux du secteur tels que la concurrence exacerbée entre les agences, l'essor de marques puissantes associées à des grands noms du métier (les « starchitectes »), l'internationalisation de l'activité ou encore les nouvelles exigences des clients. En s'appuyant sur des études empiriques qualitatives réalisées à Montpellier et à Paris, les auteurs dévoilent plusieurs bénéfices associés à la stratégie de coopération chez les architectes. Premièrement, les agences améliorent leur prospection commerciale et dévoilent ainsi de nouvelles opportunités pour de futurs projets. Deuxièmement, la coopération offre une solution à l'une des difficultés fréquentes rencontrées par les architectes : la distance géographique entre la localisation de l'agence et celle du projet de construction. Enfin, le cas de la rénovation de la tour Montparnasse à Paris démontre comment la conduite d'un projet architectural mené de A à Z en coopération permet d'innover au niveau du produit mais aussi sur les plans commercial et managérial.

#### I.4. Bibliographie

- Bouquillion, P., Miège, B., Moeglin, P. (2013). *L'industrialisation des biens symboliques. Les industries créatives en regard des industries culturelles*. Presses Universitaires de Grenoble, Grenoble.
- BPI France (2017). Le lab, Industries French Touch, Créativité déroutée ou augmentée. Banque publique d'investissement France, Paris.
- Busson, A., Evrard, Y. (2013). *Les industries culturelles et créatives : économie et stratégie*. Vuibert, Paris.
- Caves, R.E. (2002). *Creative industries: contracts between art and commerce*. Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Chantepie, P., Le Diberder, A. (2010). *Révolution numérique et industries de la culture*, 2<sup>e</sup> édition. La Découverte, Paris.
- Davies, R., Sigthorsson, G. (2013). *Introducing the Creative Industries: From Theory to Practice*. Sage, Thousand Oaks.
- Evrard, Y., Busson, A. (2018). *Management des industries culturelles et créatives*. Vuibert, Paris.
- EY France Créative (2013). *Panorama des industries culturelles et créatives*. Ernst & Young, Paris.
- Karpik, L. (2007). *L'économie des singularités*. Gallimard, Paris.
- Paris, T. (2010). *Manager la créativité. Innover en s'inspirant de Pixar, Ducasse, les Ateliers Jean Nouvel, Hermès, etc.* Village Mondial, Pearson, Montreuil.
- Vogel, H.L. (2011). *Entertainment Industry Economics*. Cambridge University Press, Cambridge.