

TENDANCES PROSPECTIVES

[ÉCONOMIE]



LES INDUSTRIES CRÉATIVES

Décryptage - Questions - Interviews

Pierre-Alain FOUR

Les industries créatives sont-elles un modèle appelé à se diffuser à l'ensemble de la sphère culturelle ?

Dior fait-il vendre des Rafales ?

De Tati à Gucci, l'itinéraire rêvé d'un sac à main...

Les industries créatives vont-elles sauver la vieille économie ?

Les industries créatives peuvent-elles faire le lien entre l'économie classique et les nouveaux impératifs de durabilité, de recyclage voire de croissance zéro ?

SOMMAIRE

DÉCRYPTAGEp. 3

- Industries-créatives : un oxymore qui excite l'imaginaire p. 3
- Un modèle basé sur l'agilité, le risque et la désirabilité qui s'impose à toute l'économie p. 3
- L'identification de la spécificité des IC a permis le déclenchement de politiques publiques..... p. 4
- Envisager les industries créatives du point de vue du territoire p. 5
- L'acculturation aux IC a été un processus relativement lent en France p. 5
- L'appellation IC est-elle le nouveau nom d'activités tombées en désuétude ?..... p. 6

QUESTIONS.....p. 7

1. Questionnements en lien avec les territoires et la métropole en particulier p. 7
2. Les IC source d'inspiration pour un nouveau modèle économique, social et environnemental p. 8
3. Les IC, levier pour une refondation de secteur culturel..... p. 11
4. Aider les IC à se développer en s'appuyant sur les politiques économiques de droit communp. 12

INTERVIEWS.....p. 15

- Vincent CARRY**, directeur d'Arty Farty p. 15
- Yves ÉVRARD**, docteur en Sciences de Gestion de l'Université Paris-Dauphine p. 22

Les industries créatives ou IC, sont toutes les industries qui encapsulent un savoir-faire, de l'innovation esthétique et un travail d'auteur. Elles s'appuient aussi souvent sur des technologies nouvelles, tout en faisant

parfois appel à l'impermanence d'une tradition. Elles génèrent des effets symboliques et d'images et gagnent à s'arrimer à un territoire auquel elles contribuent à donner une identité.

INDUSTRIES-CRÉATIVES : UN OXYMORE QUI EXCITE L'IMAGINAIRE

L'appellation « industries créatives » ne laisse pas d'intriguer, par l'assemblage de deux termes *a priori* antinomiques, constituant un oxymore propice à retenir l'attention. En effet, dans les représentations courantes, on envisage peu l'industrie comme un lieu où la créativité serait nécessaire et réciproquement, la créativité semble toujours loin de pouvoir être régie par l'industrie. Pourtant, nombre d'activités courantes, allant de l'objet manufacturé au service, s'appuyant ou non sur les nouvelles technologies, relèvent de cette sphère dont les contours demandent, parce qu'ils sont à la fois flous et larges, à être définis.

Si la créativité est présente dans tous les secteurs de l'économie et partant de « l'industrie », la notion d'industries créatives concerne plus spécifiquement les activités où il aura été nécessaire de faire appel à des compétences d'auteur et/ou de créateur, c'est à dire quand l'imaginaire du concepteur aura un rôle pivot, pour des produits ou services duplicables. Autrement dit, le champ des

industries créatives exclut celui des arts *stricto sensu*, pour lequel l'unicité de la production est un critère déterminant.

Aujourd'hui, le large champ des industries créatives couvre celui du design ainsi que ceux de la mode, des métiers d'art (et en partie de l'architecture), des activités patrimoniales et touristiques visant à valoriser une histoire ou un territoire, de la publicité, des industries culturelles, de certaines activités liées au web, de la haute cuisine, etc. Cette liste est en réalité en constante évolution, et varie en fonction de la reconnaissance ou de l'importance acquise ou gagnée par certaines activités, comme cela a été le cas au cours des dernières décennies pour la cuisine ou encore la publicité. Il faut noter que dans le domaine des industries créatives, ce qui relève du design est généralement considéré comme emblématique des industries créatives, parce qu'il repose essentiellement sur sa capacité à articuler une dimension créative à des contraintes de fabrication.

UN MODÈLE BASÉ SUR L'AGILITÉ, LE RISQUE ET LA DÉSIRABILITÉ QUI S'IMPOSE À TOUTE L'ÉCONOMIE

Les industries créatives comportent donc une dimension marchande, mais ce qui les distingue du reste de l'économie, c'est à fois la place croissante qu'elles occupent au sein de l'économie générale des pays développés (bien que variable selon les territoires) et leur taux de croissance généralement meilleur que celui des autres secteurs. Elles se présentent de manière très diversifiées dans leurs modes d'organisation et il n'est pas abusif de dire qu'elles vont de l'auto-entrepreneur-auteur-indépendant au groupe de stature mondiale. Les industries créatives, du fait de la part importante de travail créatif sur lequel elles s'appuient, demandent pour pouvoir être efficaces, une forte flexibilité. Cette agilité détermine souvent leur viabilité économique, de même que leur capacité à intégrer

les « risques » inhérents à la créativité, où, par nature, la réussite n'est pas certaine.

Par ailleurs, il convient de préciser ce que désigne la notion de créativité et d'acte créatif. La création touche à l'innovation, au développement d'idées originales ou renouvelant une approche classique. La création peut être collective et elle l'est de plus en plus souvent avec l'ampleur croissante prise par exemple par le mouvement des *makers* et des activités coopératives ou collaboratives. Ce dernier phénomène est lui même amplifié par les nouvelles technologies de l'Internet. La créativité suppose aussi le respect de l'auteur et le plus souvent d'un droit d'auteur rétribué. Elle repose également sur la capacité à créer du désir, de l'envie de consommer, du buzz et donc des « représentations » et un imaginaire.

Ainsi, au-delà des caractéristiques factuelles relatives à un produit ou à un service vendu, les industries créatives sont aussi une activité qui produit du symbole, de l'image, de la notoriété. Cette capacité à générer de l'imaginaire est certainement l'élément le plus déterminant pour qui veut affiner son analyse au-delà des secteurs évoqués plus haut. Là encore, toute activité suggère un imaginaire, mais dans le

cas des industries créatives, il s'agit d'un imaginaire lié à des notions comme l'esthétique, la qualité, l'inventivité, l'innovation... Les attributs qui leur sont attribués sont généralement considérés comme des attributs positifs et valorisants et c'est naturellement pour ces dispositions à produire du symbole qu'elles suscitent aussi des politiques publiques et notamment celles des collectivités territoriales.

L'IDENTIFICATION DE LA SPÉCIFICITÉ DES IC A PERMIS LE DÉCLENCHEMENT DE POLITIQUES PUBLIQUES

On peut repérer trois étapes dans le processus qui va conduire à ce que les activités et les productions combinant créativité et processus industriel soient prises en considération par les politiques publiques.

- La première, fondatrice, a consisté à mettre en évidence l'existence d'industries culturelles, en tant qu'activités particulières (1947, Th. Adorno). Adorno montre alors la spécificité du travail créatif tout en faisant l'analyse de la croissance de la diffusion de biens culturels, notamment avec le développement exponentiel de la transmission des œuvres (radio, télévision et depuis longtemps imprimerie) et de leur enregistrement (pour pouvoir être vendues sous forme de disques ou de places de cinéma par exemple).
- Depuis la seconde guerre mondiale, le travail créatif ne cesse de prendre de l'importance. Ainsi, la publicité occupe une place déterminante dans le développement de la croissance, et c'est bien la capacité à rendre un produit désirable, à l'environner d'une histoire, d'une image qu'elle y parvient avec l'aide des créatifs en agence. Aussi, une seconde étape se dessine lorsque l'approche d'Adorno des industries culturelles est élargie à la multitude d'activités qui font appel à la créativité et à des moyens techniques/technologiques. C'est à ce moment là qu'elles sont regroupées sous l'expression d'industries créatives, au tournant des années 90 (les industries créatives englobent donc les industries culturelles, mais pas celles de l'information ou l'économie immatérielle).
- Une troisième étape se dessine lorsque le Conseil de l'Europe affirme que le développement de l'économie doit s'appuyer sur l'économie de la connaissance, orientation identifiée par la stratégie dite de Lisbonne (2000-2010).

C'est la mise en évidence de ce nouveau type d'activité et l'élaboration d'un concept *ad hoc*, qui permet d'identifier un secteur économique original. C'est parce qu'il est spécifique, parce qu'il combine de manière inédite des caractéristiques *a priori* antinomiques, parce qu'il laisse entrevoir des espoirs nouveaux à un moment où la croissance ne va plus de soi, que se développe concomitamment une intervention publique spécifique. De fait, il aura fallu, comme souvent en matière de politique publique, le développement dialectique d'une activité et son identification conceptuelle pour que puissent se mettre en place des politiques publiques nouvelles (ces politiques contribuant à leur tour à préciser les contours de l'activité). Elles combinent des démarches variées, visant à soutenir la création comme l'industrie, tout en espérant des retombées non seulement en termes économiques directs, mais également en termes d'image et d'identité. Ces politiques sont en particulier développées par des territoires issus de découpages administratifs, et de ce fait parfois en manque de caractérisation et d'identité.

C'est sur ces motivations plurielles que se développent de nouvelles politiques publiques empruntant plusieurs directions, allant de la veille prospective au soutien à des pépinières d'entreprises, en passant par l'organisation de filières d'activité, la mise en place d'événements promouvant une activité, le pilotage d'opérations destinées à favoriser l'innovation et la rencontre, le soutien technique à la formation des porteurs de projets, l'animation de levées de fonds, etc.

ENVISAGER LES INDUSTRIES CRÉATIVES DU POINT DE VUE DU TERRITOIRE

Au-delà de l'impact des dispositifs d'aides publiques et de leur poids dans l'économie, les industries créatives demeurent une notion « attrape tout ». Pour en saisir les enjeux, il peut être intéressant de chercher à les aborder en fonction d'un contexte spécifique, en l'occurrence ici celui d'un territoire, celui de la Métropole de Lyon (et ses contours élargis). Cependant, cette notion qui semble encore faire consensus peut être aussi parce qu'elle permet des projections et des appropriations très variées, pourrait aussi être soumise à une érosion de son impact en raison de son usage intensif. De plus, issue d'un mode de pensée anglo-saxon, elle heurte toujours la tradition intellectuelle française, qui a longtemps cherché à distinguer l'artiste de l'artisan, l'œuvre d'art de l'art appliqué, etc. Autrement dit, la notion d'industrie créative demande à être mise à l'épreuve du réel,

pour estimer comment la Métropole et les collectivités locales l'envisagent. Un coup d'œil sur l'histoire du territoire montre sans peine que la connexion entre création et industrie est un trait majeur des activités développées localement et ce depuis plusieurs siècles. Les activités liées à la soie tout particulièrement attestent de cette capacité à développer des productions qui combinent plusieurs dispositions allant de la créativité (par le dessin notamment) en passant par des innovations techniques (les métiers à tisser) comme des techniques de vente spécifiques (par correspondance, dans le monde entier et selon une saisonnalité propre à susciter l'entretien du désir du consommateur). D'où la question : aujourd'hui, comment ce territoire s'empare-t-il de cette notion et quelles perspectives s'offrent encore à lui ?

L'ACCULTURATION AUX IC A ÉTÉ UN PROCESSUS RELATIVEMENT LENT EN FRANCE

Bien que les IC soient largement implantées sur le territoire français, elles sont probablement moins présentes dans l'imaginaire ou les représentations des autochtones, que l'art ou la culture. Ceci est sans doute dû à la prégnance encore forte d'un goût pour le classement et la hiérarchisation entre les activités, celles relevant de la création artistique *stricto sensu* étant davantage valorisées que celles qui lient créativité et technique. Les beaux arts demeurant ainsi une catégorie de référence mieux considérée que celle des arts appliqués. De ce fait, la tradition intellectuelle française, qui distingue et hiérarchise les activités (activités artistiques, activités intellectuelles, activités artisanales, activités mécaniques, etc.), est-elle moins à même de saisir la spécificité des IC ? Ceci se retrouve dans le découpage sectoriel des interventions publiques, avec d'un côté par exemple des interventions « économiques » et d'autres relevant de la « culture », alors qu'en maints endroits, ces deux secteurs (voire d'autres) sont parties prenantes.

De fait, la notion d'IC est un concept qui émane de pays anglo-saxons qui ont une vision plus pragmatique quant à l'analyse de ces activités.

Si la valorisation du créateur y est sans doute plus faible, l'intérêt accordé à une production combinant créativité et industrie n'y est pas minorée, bien au contraire. Les traditions intellectuelles de ces pays distinguent moins nettement l'artiste de l'artisan. Ainsi, les arts appliqués anglais ont-ils connu une reconnaissance bien plus importante et plus ancienne qu'en France.

NB : Les temps changent cependant, et aujourd'hui, ces hiérarchies, ces distinctions entre culture cultivée et culture populaire, consommation culturelle d'élite et consommation grand public, sont moins dominantes. Les profils des individus relativement à leurs pratiques sont de plus en plus « dissonants », c'est-à-dire qu'un consommateur peut aussi bien aimer aller à l'opéra que lire des polars. Par extension, on peut faire l'hypothèse qu'un même phénomène se retrouve s'agissant des IC et de la manière dont elles sont envisagées. La publicité par exemple, ou la mode, ont connu une modification de la manière dont elles sont perçues, à l'instar de la bande dessinée ou des arts de la rue, qui ne sont plus considérés comme des « sous genres ».

L'APPELLATION IC EST-ELLE LE NOUVEAU NOM D'ACTIVITÉS TOMBÉES EN DÉSUÉTUDE ?

La notion d'IC est aussi une expression qui permet de nommer autrement des activités parfois anciennes et qui ont perdu en prestige. Ainsi, les notions d'artisanat, d'artisanat d'art, d'arts appliqués, qui correspondent de fait au champ recouvert par les IC, semblent tomber peu-à-peu en désuétude. *A contrario*, le concept d'IC a permis de relooker l'image d'activités parfois un peu désuètes comme la soierie, l'artisanat du bijou, etc. Par ailleurs, l'appellation IC englobe les

activités issues des nouvelles technologies, que ce soit dans la fabrication des productions ou par l'usage qui est fait de l'Internet par exemple. Mais il ne faut pas perdre de vue que cette expression, qui relance l'attention sur des secteurs parfois oubliés en jouant habilement sur un amalgame entre extrême modernité et savoir-faire ancien, doit pour être efficace, faire l'objet d'interventions réelles et ne doit pas se limiter à un simple changement de nom.

RÉFÉRENCES :

- *20 livres pour les professionnels du secteur culturel et créatif*, <https://cultureveille.fr/20-livres-professionnels-secteur-culturel-creatif/>
- Steaven Hearn, *Sur le développement de l'entrepreneuriat dans le secteur culturel en France*, rapport à la Ministre de la Culture et de la communication et au Ministre, 2014
- Philippe Bouquillion, Jean-Baptiste Le Corf, *Les industries créatives et l'économie créative dans les rapports officiels européens*, Rapport pour le département des études, de la prospective et des statistiques du ministère de la Culture et de la communication, 2010
- Thomas Paris, *Des industries culturelles aux industries créatives : un changement de paradigme salutaire ?*, in *tic&société*, Vol. 4, n°2 | 2010
- Industries créatives, https://fr.wikipedia.org/wiki/Industries_cr%C3%A9atives
- Industries créatives, <http://www.unesco.org>
- Politiques pour la créativité, <http://www.unesco.org>

1. QUESTIONNEMENTS EN LIEN AVEC LES TERRITOIRES ET LA MÉTROPOLE EN PARTICULIER

Pourquoi révéler les IC à un territoire « M. Jourdain » ?

La Métropole de Lyon –mais aussi le Département du Rhône et la Région Rhône-Alpes– sont des territoires qui se sont développés sur des activités et notamment la soie et ses nombreuses activités connexes, qui relèvent de ce qu'on appelle aujourd'hui les industries créatives. Le territoire métropolitain doit ainsi beaucoup à ces activités qui combinent innovation/créativité et impératifs de production en série. S'est aussi développé localement ce qu'on pourrait appeler un business modèle aussi solide que méconnu, combinant entrepreneuriat, technicité, innovation, créativité... Valorisant relativement peu ses caractères propres, semblant parfois les méconnaître même, on pourrait presque dire que la Métropole est un territoire qui fait des industries créatives comme M. Jourdain faisait de la prose... Alors qu'elle doit une grande partie de sa prospérité économique aux « proto » industries créatives, la Métropole semble peu préoccupée de revendiquer cette histoire, sans doute aussi parce qu'elle peine à établir des filiations entre le passé et le présent.

Inversement, Saint-Etienne a semble-t-il mieux géré cette relation à son passé créatif et industriel, et cette collectivité est parvenue à en faire un marqueur identitaire fort et contemporain. Ainsi, il n'y a pas eu de rupture dans le *continuum* des activités qui vont de la fabrique de rubans à celle de courroies ou de matières techniques. De même l'industrie du cycle et des armes, si elle a connu des vicissitudes économiques, s'est néanmoins transformée et reconvertie. Et surtout, la ville et maintenant l'agglomération, a su se doter d'institutions culturelles spécifiques qui valorisent ce passé et son actualité, avec le Musée d'art et d'industrie et aujourd'hui, la Cité du design et sa Biennale.

Sur Lyon, les filiations à révéler sont nombreuses : la chimie par exemple, qui s'explique par la teinture nécessaire aux soyeux, la banque et le commerce international qui explosent avec la nécessité d'exporter des tissus lyonnais partout dans le monde, les bio tech issues de la culture des vers à soie et de l'horticulture (nécessité de produire des fleurs destinées à inspirer des motifs aux dessinateurs de la soie), ou encore la mécanique de précision née des métiers à tisser et de leur amélioration constante. Une liste non exhaustive, à laquelle on pourrait inclure aussi des services originaux comme le développement de coopératives d'achat, les mutualités, sans parler d'un tropisme local favorisant l'entrepreneuriat individuel avec des soyeux fabricants (les maîtres tisseurs et leurs compagnons, appelés aussi canuts...).

QUESTIONS :

Cette histoire des industries créatives propres à la métropole est-elle suffisamment valorisée ? Les métropolitains en ont-ils une vision partagée ? Quelles institutions (musées des tissus, de la confluence ?), Quelles manifestations (marché des soies ?) pourraient y contribuer ? Dans quelle mesure cette histoire peut-elle servir un discours à l'extérieur, à la fois pour le tourisme et pour attirer des entrepreneurs qui pourraient trouver localement un dynamisme spécifique ?

Affirmer un usage local des IC peut-il améliorer l'effet de distinction qu'elles produisent ?

La notion d'industrie créative étant très large, elle regroupe des activités nombreuses et très variées. On peut trouver des définitions institutionnelles qui sont intéressantes, mais elles ne permettent pas forcément de décrire la situation propre à la Métropole. Il y a en effet sur le territoire des industries créatives et des politiques publiques sectorielles. Aussi, l'usage par le territoire lyonnais et ses environs de cette notion demanderait sans doute à être mis en avant, à être explicité.

S'il était possible d'affirmer une définition « locale », tirée de la manière dont on pratique les industries créatives sur le territoire métropolitain, la Métropole gagnerait sans doute en distinction et en singularité : c'est ici, et nulle part ailleurs, que telle ou telle industrie créative s'est développée de telle ou telle manière. Autrement dit, plus l'agglomération sera en capacité de s'affirmer et de faire connaître son antériorité sur un ensemble d'industries créatives et plus elle apparaîtra comme un territoire légitime à agir. Conséquemment, elle obtiendra un avantage concurrentiel sur d'autres collectivités locales qui elles aussi misent sur les industries créatives. Autre bénéfice à développer un discours original construit sur une pratique et non sur la duplication de recettes communicantes puisées ici ou là, la Métropole active alors avec plus d'effica-

citée la capacité à créer de l'image, à forger une identité, à rendre visible une spécificité qu'apportent les industries créatives. Les IC ont en effet une disposition intrinsèque à générer de l'image et de l'imaginaire pour les produits et services qu'elles initient et par extension pour les territoires dont elles procèdent.

Toute la question réside néanmoins dans la capacité à mettre en récit cette histoire non pour l'enfermer dans le passé, mais pour montrer en quoi elle sait se renouveler.

QUESTIONS :

Comment tenir la balance entre spécificité et risque d'enfermement local ? De quelles industries le territoire peut-il se prévaloir en particulier ? Quelles sont aussi les IC dont il aurait besoin, même si elles sont aussi fortement présentes sur de nombreux autres territoires ?

Faut-il affirmer une priorisation sur les IC ?

De nombreuses études, recherches, articles de presse convergent vers une même idée : les industries créatives sont un moteur de développement important, et elles disposent aussi d'un effet de levier sur le tourisme et sur l'éducation entre autres. Elles sont aussi à même de générer de l'emploi, car les porteurs de projets sont le plus souvent des entrepreneurs (même si souvent ils ne s'affirment pas en tant que tels). À ce stade cependant, la métropole lyonnaise qui a des atouts incontestables et une politique ancienne, ne semble pourtant pas parvenue encore à rendre visible ou « évident » ce qu'elle a fait, ce qu'elle fait et ce qu'elle souhaite faire. Lorsque l'on regarde les politiques publiques qui ont été menées sur les secteurs technologiques, sur les bio tech, sur la santé, on constate que l'agglomération est en capacité de générer des interventions efficaces, qui ont su répondre aux besoins des acteurs. Aujourd'hui, l'agglomération dispose d'une légitimité sur ces domaines. Il semble donc réaliste d'ambitionner d'obtenir des résultats semblables sur les industries créatives. Cette orientation semble d'autant plus bienvenue, que le secteur est réellement porteur, même s'il peut encore dérouter les décideurs politiques.

QUESTIONS :

Quelles sont les activités métropolitaines qui entrent dans le secteur industries créatives ? Sont-elles toutes identifiées ? Doivent-elles faire l'objet d'une intervention publique ? Compte tenu des spécificités de chaque activité, comment élaborer des politiques publiques différenciées ? Comment faire pour que cette (ou ces) politiques apparaissent visiblement et ne donnent plus l'impression d'être un ensemble disparate ?

Est-il possible de développer des IC depuis le territoire ?

Alors que les industries culturelles et/ou créatives de masse se sont mises en place depuis les États-Unis (Youtube, Facebook, Snapchat, etc.), le territoire dispose peut-être d'options intéressantes pour développer des activités qu'on peut qualifier de niche, mais qui ont sans doute un fort potentiel. Ainsi, sur le domaine de la danse, le territoire a soutenu des compagnies, des lieux et des événements qui forment aujourd'hui un ensemble cohérent et bien identifié au niveau national, et probablement européen et mondial.

Cependant, ce secteur ne semble plus devoir croître par des moyens « classiques » de subventionnement ou d'équipement. Ainsi, la collectivité a-t-elle renoncé à créer un nouvel équipement qui aurait été certes un peu plus grand que l'actuelle Maison de la Danse, mais pas vraiment à même de suivre l'évolution du comportement des consommateurs. En effet, les spectateurs ne veulent plus forcément s'asseoir dans un fauteuil : ils veulent participer, contribuer, se filmer... Ainsi, ils vont danser comme par exemple pour le Défilé (mais aussi dans beaucoup d'autres configurations), ils vont se filmer en train de danser (flash mob, hommages dansés, créations sous forme de clips, etc.), toutes participations qui relèvent d'un « usage » de la danse qui demeure en large partie sous évalué par les institutions culturelles.

Rendre compte, peut-être via une plateforme – qui serait donc un site ouvert, contributif et collaboratif, permettant à chacun de poster librement ses productions –, de ces nouvelles expressions dansées serait sans doute un moyen pertinent de relancer l'attention sur la danse, mais aussi de répondre aux attentes des consommateurs/producteurs, ou encore d'acquérir une visibilité réellement mondiale...

QUESTIONS :

Comment créer une plateforme dédiée aux expressions dansées ? Comment l'administrer et l'éditorialiser ?

Comment clarifier les raisons d'agir ?

Les politiques publiques destinées aux IC ne poursuivent pas toutes les mêmes finalités. En effet, les options sont nombreuses et différentes selon que l'intervention se destine à une IC ou une autre. Ainsi, un territoire comme la Métropole a-t-il des possibilités variées en raison de son histoire et des opportunités que lui offre l'actualité économique du secteur.

Par exemple sur le patrimoine industriel et créatif, la question peut être de sauvegarder des savoir-faire mais aussi de s'appuyer sur ces derniers pour imaginer de nouveaux développements, diversification ou réinvention... L'actualisation ou la mutation de ressources anciennes constituent des gisements féconds et prometteurs. À ce jour, il semble cependant qu'elles ont été relativement peu accompagnées, et si l'on peut se féliciter de la manière dont l'industrie du ruban à Saint-Etienne a su se redéployer sur les tissus techniques, il ne semble pas que ce processus ait été fortement suivi par la puissance publique.

Outre la reconfiguration d'une technique ancienne, soutenir le patrimoine peut avoir des retombées connexes, notamment en matière de tourisme. Aussi, on peut soutenir une filière bien qu'elle soit faiblement rentable, parce qu'elle génère de l'image et permettra de vendre d'autres choses. Ce type de posture est loin d'être exceptionnel et on peut considérer qu'une grande partie du soutien à la culture relève de cette logique. Si le soutien à un événement représente un investissement déficitaire *stricto sensu*, des études concordantes démontrent qu'un euro investi ici en génère 2 et souvent plus ailleurs.

QUESTIONS :

Quelles actions développer sur les métiers traditionnels au-delà de la muséification ? Comment mettre en récit l'histoire d'un savoir-faire local, ayant assuré la prospérité économique du territoire, pour attirer les métiers du futur ? Comment affirmer et démontrer que les activités primaires du territoire (la soie par exemple) et celles qui en découlent (la chimie par exemple) sont toujours des boosters économiques ?

Quels sont les risques de concurrence émanant d'autres territoires ?

Si les IC rencontrent un tel succès, si elles attirent la plupart des collectivités publiques –quelle ville ne se prétend pas « créative » en Europe ?–, alors il est probable que la concurrence entre les territoires soit aussi forte que féroce. Cependant, toutes les activités créatives ne sont pas soumises au même risque. Lorsqu'il s'agit d'une tradition qui se renouvelle, l'antériorité joue en partie comme un bouclier. Mais lorsqu'il s'agit d'une IC qui ne demande pas de forts investissements capitalistiques et/ou qui est en période de croissance, alors le risque de délocalisation commence à devenir sérieux.

Ainsi, tout ce qui concerne les start-ups, les *makers*, les porteurs de projets devient potentiellement délocalisable à moins que le territoire ne prenne le soin de mettre en place des dispositifs qui facilitent le décollage. Autrement dit, il ne s'agit pas que d'incitations fiscales, mais aussi de politiques qui structurent l'activité par des événements, des aides à la formation, à l'installation, le soutien à des plateaux de coworking, etc. Il y a donc toute une panoplie d'intervention à la disposition de la collectivité, et on peut aussi faire preuve d'imagination pour développer des initiatives originales qui aideront les actifs à s'implanter là où on les y invite.

QUESTIONS :

Comment la Métropole de Lyon envisage-t-elle d'attirer de nouveaux entrepreneurs sur les industries créatives ? De quels dispositifs dispose-t-elle pour cela et quels sont ceux qu'elle pourrait développer ? En quoi l'environnement actuel (situation géographique, riche vie culturelle, fort développement économique, etc.) est-il mis à profit pour séduire de manière décisive des porteurs de projets hésitants ?

2. LES IC SOURCE D'INSPIRATION POUR UN NOUVEAU MODÈLE ÉCONOMIQUE, SOCIAL ET ENVIRONNEMENTAL

Les IC martingale pour concilier libéralisme et attention sociale ?

La nature particulière du modèle économique des IC – la créativité c'est du risque et de l'entrepreneuriat – a finalement été peu déployée dans les argumentaires communicants destinés au grand public, comme ceux réalisés à l'intention des investisseurs, des entrepreneurs et des créateurs. Ainsi, alors que l'on débat longuement sur les effets positifs ou non des lois qui encadrent (ou désencadrent) le travail, alors que l'on s'inquiète d'une ubérisation générale du monde du tra-

vail, voire que l'on craint une disparition dudit travail, le secteur des industries créatives s'est développé sur des formes contractuelles, qui autorisent souplesse et responsabilité individuelle des créatifs comme des entreprises.

Le format le plus évident concerne en France celui qui permet aux artistes du spectacle vivant d'enchaîner des contrats de travail qui peuvent être très courts (moins d'une journée) avec des employeurs multiples, tout en bénéficiant d'une protection lorsqu'ils ne travaillent pas. Ce système coûte cher, en particulier pour les employeurs d'intermittents qui acquittent des cotisations patronales plus élevées que pour un travailleur lambda, mais il a pour principal avantage de permettre le recrutement du bon artiste au bon moment et à la bonne place. Autrement dit, ce système entretient un vivier de professionnels très compétents, bien formés, disponibles mais aussi protégés.

On connaît ce dispositif national, mais on sait moins qu'existait au niveau local une forme de relation professionnelle certainement moins sécurisée que celle de l'intermittence, mais tout aussi libérale. Les soyeux lyonnais donnaient en effet des ordres aux chefs d'ateliers, qui travaillaient ainsi à la tâche. Il n'y avait pas de système de protection en cas de baisse des commandes, mais un système mutualiste d'entraide. Il naît au XVIII^e sur le territoire, justement pour tenter de pallier aux à coups de la production et du chômage récurrent. On a là les prémises d'un système qui encourage à la fois l'initiative individuelle, la petite entreprise, la flexibilité, tout en cherchant à assurer une forme de protection.

QUESTIONS :

Comment rendre lisible ce particularisme ? Comment mieux faire connaître ce tropisme local où l'entreprise individuelle est encouragée ? Que reste-t-il de cet esprit entrepreneurial ? Peut-on construire une *storytelling* qui affirme cette flexisécurité et rende le territoire attractif aux investisseurs, aux entrepreneurs mais aussi aux créatifs ? Au-delà de la communication, peut-on mettre en place un système local de flexisécurité dépendant d'une politique territoriale ?

Les IC peuvent-elles être une réponse aux défis de la nouvelle économie ?

Si les industries créatives sont souvent sollicitées pour contribuer au développement économique « classique », contribuant à entretenir une société de consommation par leur capacité à susciter le désir du consommateur, elles sont aussi en capacité d'intégrer les paramètres de la « nouvelle économie » qui émerge. Cette nouvelle économie, est, au-delà du concept de croissance, soucieuse d'un développement soutenable, d'économies d'énergie, de recyclage des matières premières et de circularité, de coopération et de contribution, etc. À toutes ces orientations qui veulent repenser la croissance, qui cherchent à équilibrer la possibilité d'une prospérité économique avec des questions générales de durabilité, les industries créatives sont à même de contribuer positivement.

Notamment parce que structurellement, elles ont fait de l'adaptabilité, de l'agilité une force et un appui. Un créatif travaille essentiellement avec la contrainte. Un designer met au cœur de son savoir faire sa capacité à articuler recherche d'une esthétique et capacité à fabriquer en série par exemple. Mais il sait aussi accepter que son cahier des charges demande l'utilisation de matériaux prévus pour être recyclés, une fabrication peu gourmande en énergie, etc. Autrement dit, intégrer une meilleure gestion des ressources n'est jamais qu'une contrainte de plus. Et pour rester dans le secteur du design, on trouvera maints exemples de productions qui dès leurs prémises ont intégré la nécessité d'être recyclables autant que belles...

QUESTIONS :

Comment la communication peut elle révéler la capacité des industries créatives à être en phase avec les préoccupations de la nouvelle économie ? Quels sont les exemples locaux qui permettraient d'étayer ces discours ? Comment l'agglomération peut elle se positionner explicitement sur ces thématiques ? Comment peut elle attirer et valoriser les nouvelles entreprises qui répondent à ces préoccupations ?

3. LES IC, LEVIER POUR UNE REFONDATION DE SECTEUR CULTUREL

Comment faire vivre le spectacle vivant ?

Le secteur culturel traditionnel, et notamment le spectacle vivant, semblent ne pas entrer spontanément dans la catégorie des industries créatives. Pourtant, le territoire dispose d'un maillage impressionnant de lieux, qui eux mêmes font appel à une multitude de compagnies et d'artistes.

Il y a ainsi un secteur culturel ancien, très développé et une vie culturelle intense sur le territoire. Mais ce secteur rencontre des difficultés : il doit faire face à des mutations notamment parce que son environnement institutionnel change (assèchement des subventions publiques) et qu'il doit affronter une modification du comportement des consommateurs. Plus largement, le secteur culturel entre de plus en plus en concurrence avec l'ensemble des loisirs, maintenant que l'on peut occuper son temps libre de très nombreuses façons, depuis le bricolage jusqu'aux réseaux sociaux, sans nécessairement sortir de chez soi...

Il est sans doute aujourd'hui nécessaire de faire en sorte que puissent se rencontrer les artistes, de plus en plus nombreux, qui cherchent à travailler autrement, qui cherchent à repenser leurs manières de produire des œuvres et ce secteur institutionnel qui a lui besoin de se réinventer. Les politiques culturelles ordinaires, les modalités d'action des directeurs d'institutions ou de lieux sont souvent peu innovantes, bien que tous soient constamment dans un discours de la novation artistique. Paradoxalement, c'est aussi parce que le secteur culturel est menacé, que ses acteurs ne peuvent guère consacrer de moyens à se repenser, pris par une urgence de survie.

Parallèlement à cette situation, les capacités de sensibilisation et d'apprentissage des œuvres elles mêmes sont aussi sous-estimées. Ce qu'on a longtemps appelé éducation populaire est tombée en désuétude, alors que la nécessité de faire lien, de repenser les enjeux démocratiques, sont de plus en plus intenses. Spectacles, interventions artistiques, discussion avec des artistes sont autant de moyens qui renouvellent la transmission, qui permettent de poser des questions autrement que dans un cadre scolaire. Des institutions suscitent parfois des spectacles, comme récemment le Rize autour de la célébration du Front populaire (1936). Ces productions tourneraient avec profit dans le circuit scolaire. Car l'art est aussi un vecteur de savoirs tout comme de pratiques pédagogiques alternatives, qui pourrait être mis à contribution avec profit dans un contexte où civilité, citoyenneté, valeurs républicaines sont tellement soumis à question.

QUESTIONS :

Comment les politiques économiques innovantes du Grand Lyon peuvent-elles aider le secteur culturel à se repenser ? Peut-on moderniser/up dater le secteur culturel classique en appliquant certaines des modalités de travail issues des IC ? L'art en tant que vecteur de savoirs et de valeurs peut-il être un moyen pour améliorer l'appropriation de valeurs fondatrices de notre vivre ensemble ?

En quoi le traitement de données pourrait-il s'appliquer au secteur culturel ?

Alors que l'ensemble du secteur économique se questionne sur les données, alors que de grands groupes comme Google ou Apple sont devenus extrêmement opérationnels sur le profilage de leurs clients et partant sur les offres qu'ils leur font, les institutions culturelles demeurent étonnamment en retrait. Pourtant, elles collectent, notamment via leurs sites, de très nombreuses informations sur leurs spectateurs. Le traitement de ces données sur les comportements d'achats, de sorties, et partant sur les offres en termes de produits culturels connexes n'est guère développé. Pour éviter que le secteur culturel ne soit distancé et marginalisé, son arrimage aux nouvelles technologies semble devenir urgent.

S'il existe déjà des applications qui cherchent à traiter les données, aucune à notre connaissance n'est directement reliée au territoire et n'aborde de manière exhaustive les lieux culturels de la Métropole. Ainsi, *Solart*, un réseau social spécialisé, propose des sorties culturelles en fonction du profilage des membres du réseau. Ou encore *Delight* qui a développé un algorithme d'analyse de données et de recommandations qui permet aux organisateurs de spectacles de mieux toucher leurs publics en fonction de leurs goûts. Mais cela reste à notre connaissance assez embryonnaire.

Autre piste : Faire du *yield management* sur le prix des places de spectacle. Avec un enjeu de taille à la clé : parvenir à écouler les 50% de billets de spectacles qui restent invendus en moyenne...

QUESTIONS :

Comment stimuler le développement d'applications, de services, qui répondraient au plus près aux attentes des consommateurs ? Comment réveiller le désir de sortie des consommateurs ? Comment lever les réticences des responsables culturels ? Comment trouver les fonds nécessaires pour développer ces nouveaux services ?

Peut-on relancer le secteur culturel avec les IC et l'innovation technologique ?

Face à la concurrence accrue que subissent tous les producteurs de produits culturels, et si l'on considère qu'en effet lesdits produits ne sont pas des produits « comme les autres », il devrait être possible aujourd'hui, notamment grâce aux nouvelles technologies, de travailler dans plusieurs directions pour soutenir autrement le secteur culturel.

Première direction : toutes les actions qui s'inscrivent dans un prolongement de la démocratisation culturelle. Les comités d'entreprises sont par exemple souvent de bons prescripteurs, mais les institutions culturelles ont parfois du mal à s'adresser à eux. Une plateforme permettant ces échanges serait bienvenue, et permettrait de faire des opérations mieux ciblées.

Seconde direction : toutes les actions qui permettent de donner une seconde vie au spectacle vivant, que ce soit par le clip, la réinterprétation en fonction d'un média (filmer un spectacle demande une approche différente d'une simple captation), etc. D'une manière générale, toutes les actions qui permettraient à l'institution culturelle de se démultiplier sur le net seraient sans doute intéressantes à soutenir, au moins à titre d'expérience. Si les musées par exemple pouvaient améliorer leurs visites virtuelles, permettre au spectateur de concevoir son propre parcours et le partager, etc., on aurait sans doute de nouveaux consommateurs et une relance des pratiques de consommation culturelle.

Troisième direction : toutes les actions qui visent à partager les savoir faire, très nombreux, que les professionnels de la culture développent en exerçant leur métier. Ainsi, la médiation culturelle est-elle un laboratoire très fertile en matière d'innovation pédagogique. Par exemple, certaines pratiques des professionnels de l'art contemporain pourraient servir à l'ensemble des professionnels de cette discipline, mais pourraient sans doute être déclinées sur d'autres disciplines, voire sur des matières plus scolaires...

QUESTIONS :

Selon quels dispositifs peut-on stimuler ce type d'innovation ? Certains hackathon peuvent-ils être dédiés à des recherches qui visent à toucher autrement le public et à changer les habitudes des institutions culturelles ? Quel pourrait être le visage d'une politique publique de soutien à l'innovation dans le champ culturel ?

4. AIDER LES IC À SE DÉVELOPPER EN S'APPUYANT SUR LES POLITIQUES ÉCONOMIQUES DE DROIT COMMUN

S'inspirer d'autres interventions publiques économiques peut-elle être une option prometteuse ?

Le Grand Lyon mène depuis plusieurs années des politiques économiques originales notamment sur les start-ups et les secteurs technologiques. La collectivité a acquis une compétence et une expertise qui sont probablement déclinables sur les industries créatives. Cela irait aussi dans le sens de politiques publiques qui visent à attirer des entrepreneurs et à miser « tous azimuts » sur les activités d'innovations. Comportant des risques, ces activités deviennent intéressantes lorsque l'on en attire le plus possible et que l'on peut alors espérer que certaines d'entre elles parviennent au succès. Comme l'économie des IC fonctionne sur la multiplication des expériences, il faut atteindre une masse critique qui donne au territoire une identité sur ces activités. Autrement dit, on pourrait imaginer que le territoire s'affiche dans un rôle similaire à celui d'un producteur ou d'un éditeur : son travail consisterait à prendre des risques sur des talents considérés comme prometteurs. On se trouve aussi avec cette option au centre des questions que pose le soutien à l'innovation et à la création : faut-il laisser le marché choisir (au risque de voir décroître les innovations au profit de produits ayant fait leur preuve), faut-il demander à une autorité publique de sélectionner (au risque de créer des IC officielles, comme on a pu parler d'art officiel), faut-il laisser les pairs se coopter (au risque d'une rapide endogamie et de renvois d'ascenseur) ? Constituer et promouvoir une structure/un dispositif/une plateforme missionnée pour effectuer le repérage et le soutien aux IC d'innovation pourrait être une option pour s'écarter des trois écueils mentionnés ci-dessus.

QUESTIONS :

Comment adapter les politiques conduites sur les bio-tech ou la santé à des activités créatives ? Quelle peut être la configuration de la structure chargée du repérage et du soutien aux IC ? Une politique publique peut-elle avoir pour mission de prendre en charge un risque ?

Peut-on décliner des politiques développées sur d'autres secteurs économiques ?

La Métropole de Lyon soutient un nombre considérable de dispositifs destinés le plus souvent à des secteurs technologiques, scientifiques dont on pense qu'ils ont un fort potentiel économique, comme en atteste la liste non exhaustive ci-dessous. Passer en revue ces différentes formules en ayant en tête les problématiques propres au secteur culturel, est un bon exercice pour commencer à tester la faisabilité de ces dispositifs s'ils étaient orientés vers ledit secteur.

- Big-Booster : ce programme international d'accélération de start-ups soutenu par Lyon et Boston est actuellement plutôt dédié à l'innovation scientifique et technique. Pourrait-il être décliné sur des start-ups s'intéressant au secteur des industries créatives ?
- Lyon Start Up : ce programme sélectionne dès le stade de l'idée des projets d'entreprises innovantes à fort potentiel de création de valeur et d'emplois sur le territoire. Il se présente, avec 200 projets accompagnés chaque année, comme le premier dispositif d'accompagnement de start-ups en France. Inclure des projets relevant des IC, et si possible des projets proches du secteur culturel est-il envisageable ?
- Lyon French Tech : ce dispositif a pour but de soutenir une centaine de nouvelles start-ups chaque année et d'en sélectionner une quinzaine pour « renforcer le positionnement de Lyon comme Métropole Européenne de référence en matière d'Innovation ». Idem, comment y insérer des porteurs de projets qui s'intéressent au culturel ?
- Blend Web Mix : Il s'agit d'un rendez-vous annuel destiné aux web *makers* lyonnais qui est sans doute le plus important au niveau mondial s'agissant du web francophone. Il leur permet d'apprendre, de comprendre et de se rencontrer. Là aussi, une place faite aux web *makers* intéressés par le secteur culturel pourrait sans doute être faite.

QUESTIONS :

Ces dispositifs peuvent-ils être davantage tournés vers les porteurs de projets issus du champ culturel ? Comment stimuler les propositions spécifiques au champ culturel ? Comment faire savoir que le territoire s'intéresse aussi aux start-ups qui se développent dans le champ des IC ?

Quels sont les effets des interventions publiques ?

Les interventions publiques en matière d'IC demandent aussi, comme toute politique publique, à être évaluées. Il est nécessaire de parvenir à objectiver leurs effets, pour pouvoir affiner ou éventuellement réorienter l'intervention. C'est un point particulièrement crucial pour certaines IC, qui opèrent dans un environnement qui change extrêmement vite et qu'il faut impérativement connaître si l'on veut continuer à être pertinent. Autrement dit, outre la nécessité d'étayer les raisons d'agir, il convient de travailler à l'analyse des effets des interventions. Autrement dit encore, si l'on pense que Dior permet de vendre des Rafales, il est nécessaire de l'étayer...

QUESTIONS :

Quels indicateurs mettre en place ? Quel dispositif pour l'évaluation (intervenants externes, pairs, structure indépendante *ad hoc*...) ?

Comment améliorer la veille et la connaissance partagée ?

Compte tenu de la « volatilité » du secteur des IC, volatilité au sens où leur périmètre est complexe à définir précisément, mais aussi parce que ces secteurs sont en innovation permanente et en recherche, la capacité à les comprendre, à les suivre mais surtout à les analyser devient un enjeu stratégique. De plus, dans un contexte où communication et marketing sont là pour que la moindre nouveauté soit considérée comme une innovation de rupture, pour que la plus petite tendance soit présentée comme celle à ne pas manquer, pour qu'une start-up qui n'est parfois qu'un simple clone soit prise pour une pépite... il devient impérieux de se forger des indicateurs qui permettent d'évaluer au mieux ce qui change vraiment et ce qui relève de la publicité.

Aussi, la capacité à veiller sur ce qui se passe dans le secteur mérite-t-elle sans doute elle aussi des investissements. Le travail ainsi mené doit avoir une fonction de connaissance, de mise à plat du secteur, mais aussi d'expertise et de prospective, pour aider à la décision, pour contribuer au choix, pour participer à l'élaboration des politiques publiques. Et ces travaux doivent être conduits par des acteurs d'origines variées, économistes certes, mais aussi experts et acteurs venus d'horizons divers, pour que les IC ne soient pas analysées du seul point de vue de leur performance économique, mais aussi de leur dispositions sociales et sociétales.

QUESTIONS :

Quelle structure peut être efficacement chargée de cette veille prospective et comment doit-elle fonctionner pour entretenir un point de vue pertinent ? À quelle aune identifier les IC qui recèlent un potentiel de progression ? Comment rendre appropriables rapidement les résultats produits ? Peut-on instaurer davantage de diagnostics partagés, incluant experts, chercheurs, techniciens et élus ?

RÉFÉRENCES :

- Newsletter d'Art Media Agency (AMA), <https://fr.artmediaagency.com>
- Newsletter de Up'Magazine, <http://up-magazine.info>
- Newsletter de La Coop, <http://www.la-coop.net>
- Newsletter Arteca, <http://www.arteca.fr>
- Newsletter Culture Veille, <https://cultureveille.fr/>
- Maxime Hanssen, « L'entrepreneuriat sauvera-t-il la culture ? », La Tribune, <http://acteursdeleconomie.latribune.fr/territoire/2016-11-18/l-entrepreneuriat-sauvera-t-il-la-culture.html>
- <http://www.la-coop.net/infolab>



“ Assez vite en effet, la question de la diversification de nos activités est devenue un enjeu de survie et l’emblème de notre manière de travailler dans le champ culturel. ”

Vincent CARRY, directeur d'Arty Farty (itw 1^{er}/03/2017)

Pouvez-vous nous rappeler le parcours d'Arty Farty, la structure que vous pilotez ?

Arty Farty est une association qui s'est régulièrement développée depuis sa création en 1999. C'est une entreprise culturelle avec des métiers et un modèle innovant, parce qu'elle est née à un moment où les financements publics de la culture ont été remis en question. Pour nous, la raréfaction des financements publics a été une matrice de réflexion, alors que les institutions culturelles en place ont elles essayé de conserver leurs acquis ou de travailler avec moins. Nous avons d'emblée raisonné avec ce contexte, tout en ayant une très forte envie d'intervenir dans le champ culturel.

La première manifestation publique d'Arty Farty a été le festival éponyme Arty Farty en 2002, dédié aux musiques électroniques. Cet événement a été le prototype du festival Nuits sonores dont la première édition a eu lieu un an plus tard, en 2003. Un de nos challenges aura été d'inscrire l'événement en milieu urbain. Et pour cela, il était nécessaire que la Ville accepte notre démarche et en ait une bonne compréhension. Cela nous a permis d'aller dans des lieux patrimoniaux ou décalés, comme dans des institutions. Finalement, nous sommes allés un peu partout et cela a rencontré un grand succès.

L'équipe d'Arty Farty vient des cultures électroniques. **C'est la rencontre entre notre goût pour cette esthétique et le terreau local, la montée en puissance générale des cultures électroniques qui explique sans doute le succès immédiat du festival Arty Farty, puis de Nuits sonores.** Le succès vient aussi sans doute d'un contexte local porteur, avec l'arrivée d'une nouvelle équipe municipale conjuguée à l'absence d'événement d'envergure sur les musiques électroniques à Lyon.

Notre ancrage culturel, notre discipline de référence a donc été à l'origine les musiques électroniques. C'est aussi cette entrée particulière qui nous a conduit à nous interroger sur le « format » festival, pour essayer de le réinventer. Les musiques électroniques n'avaient pas un mode de diffusion festivalier et c'est en cherchant à valoriser cette musique que nous avons inventé un festival spécifique, Nuits sonores.

Mais très vite, vous avez fait évoluer et surtout croître Arty Farty bien au-delà de ce qu'on attendait d'une structure qui pilote un festival. Quels ont été les ressorts de ce développement ?

Pendant un temps, Arty Farty s'est totalement confondu avec Nuits Sonores, mais assez vite en effet, la question de **la diversification de nos activités est devenue un enjeu de survie et l'emblème de notre manière de travailler dans le champ culturel.** Nous avons notamment une frustration à travailler toute l'année sur un projet, à mobiliser une équipe et des savoirs faire pour les 5 seuls jours du festival. De plus, il nous est apparu que le festival était finalement très vulnérable : il suffisait que le mauvais temps s'en mêle, qu'il y ait une catastrophe ou un attentat pour qu'il soit annulé et que nous disparaissions du paysage. Cela nous a incité à développer un modèle économique spécifique, avec en ligne de mire l'ambition de mieux employer nos compétences et de développer des fonctionnalités nouvelles autour du festival.

Dans un premier temps, nous avons développé nos projets au sein d'*Arty Farty*, qui a fonctionné comme un incubateur. Par exemple, nous nous sommes mis à faire du *booking* d'artistes – cela consiste à faire programmer des artistes ou des groupes dans des lieux ou des festivals –, parce que les artistes des cultures électro étaient souvent démunis sur ces questions. Il y avait un véritable besoin. Cette activité a été conduite en interne, le temps que l'on apprenne ce métier. Petit à petit, elle s'est consolidée et a pu être réellement professionnalisée. Nous avons alors décidé de l'externaliser en 2015, en créant une filiale baptisée AKA, aujourd'hui basée à Paris et qui emploie deux salariés à temps plein.

Dans un même ordre d'idée, nous avons cherché à organiser des concerts en dehors de la période du festival, une collection appelée Échos sonores. Au total, il y a eu une centaine de concerts très précisément, avec un compte à rebours annoncé sur les derniers concerts. Puis nous nous sommes alors arrêtés de programmer pendant un an, pour nous donner les moyens de créer une seconde filiale, Culture Next.

Le modèle de Culture Next consiste à privatiser un lieu pendant la première partie de la semaine, pour avoir ensuite une programmation culturelle. C'est sur ce concept qu'est né le Sucre, sur le toit de la Sucrière à la Confluence, où nous avons déjà fait plusieurs concerts et qui est régulièrement investi par la Biennale d'art contemporain. Aujourd'hui, le Sucre c'est environ 150 événements culturels et 80 privatisations par an. Ce savoir faire en termes de management d'un lieu qui combine activité commerciale avec activité culturelle a suscité de nombreuses demandes. Ainsi, nous privatisons des lieux comme l'école d'archi Odile Decq, Quai des arts aux Subsistances, le Transbordeur, bientôt la Halle Girard... Le point commun de tous ces lieux est d'avoir une qualité patrimoniale et d'avoir un lien avec la création.

Avez-vous d'autres projets en termes de filiales et quels sont-ils ?

Aujourd'hui, nous avons un troisième axe de développement portant sur le *fooding*. Nous avons toujours eu un intérêt sur la manière dont on accueillait les spectateurs, sur l'expérience qu'on pouvait développer autour de la musique et donc de la manière dont on peut manger à ce moment là. Nous avons là aussi eu de très nombreuses expériences pour faire du *fooding* en milieu événementiel. Cela nous a conduit à créer une troisième filiale, *Swimming Poule*, qui aura tout d'abord en gestion le restaurant de la piscine du Rhône, un lieu où, là aussi, nous avons fait de nombreux événements. Nous avons été les premiers à mettre en valeur ce lieu, son architecture, au-delà de sa fonction initiale.

Et nous allons créer prochainement une quatrième structure, avec Hôtel 71, installé au 71 quai Perrache, dans un ancien hôtel particulier jouxtant la Halle Girard. Voilà deux ans que nous y travaillons, ce sera un *hub* créatif, proche de la fonction d'un incubateur, mais qui pourra aussi accueillir des entreprises ayant déjà fait leurs preuves : nous allons y installer *Arty Farty*, Culture Next et le site de financement participatif *KissKissBankBank*. Nous y attendons des structures venues de l'univers des médias, de la culture et de l'art. Hôtel 71 proposera aussi un espace de *coworking* en lien avec l'écosystème artistique et culturel, ainsi qu'un espace dédié à l'événementiel, car je ne crois pas qu'un lieu créatif puisse être coupé du monde, il faut qu'il y ait du mouvement, de la fête, des contacts...

Que représente aujourd'hui *Arty Farty* ? Est-ce déjà l'esquisse d'un grand groupe dédié la culture ?

Arty Farty demeure une structure légère et agile. Nous avons une interrogation permanente sur notre développement. Nous ne voulons pas devenir une grande entreprise avec ses lourdeurs de fonctionnement. Au contraire, dès que nous avons développé une activité qui fonctionne, nous la filialisons, de préférence sous forme d'une SAS (société par actions simplifiée). Aujourd'hui, *Arty Farty* ce sont six structures, quatre SAS et deux associations de droit étranger, l'une de droit marocain, l'autre de droit belge. Nous fonctionnons en grappe de structures et pas du tout de manière pyramidale.

Par ailleurs, *Arty Farty* n'a pas vocation à distribuer des dividendes et demeure dans sa globalité à but non lucratif. Les ressources générées par les prestations sont réinvesties dans les projets et les emplois. L'ensemble des bénéfices a toujours été réinjecté dans le développement de ce qui est devenu un éco système davantage qu'un grand groupe... C'est aussi grâce

à cela que nous avons pu nous développer aussi vite, sans endettement et en faisant très peu appel à la subvention publique. Notre activité globale atteint aujourd'hui 7 millions d'euros et nous avons 75 emplois en CDI. Et *Arty Farty* pilote cet éco système.

Par ailleurs, *Arty Farty* s'est largement développé à l'étranger. Nous nous sommes baladés sur les cinq continents, à Shanghai, au Japon, à Barcelone, à Carthage en Tunisie... Nous avons longtemps été dans une logique de *one shot*, un concert, un événement et c'était fini. Depuis quelques années, nous cherchons à ce que nos activités soient durables. C'est pour cela qu'il y a un Nuits Sonores à Tanger depuis 2013, et qu'en 2017 nous lançons un Nuits Sonores à Bruxelles. Nous allons bien sûr continuer à faire des événements ponctuels, car on nous le demande, comme cette année à Séoul, Bogota, Medellin, Francfort...

Quel est l'objectif de European Lab ?

European Lab était lui aussi en germe dans *Arty Farty*, parce qu'on a toujours cherché à lier musique et questionnement social, on a toujours été attentifs aux enjeux démocratiques, à la participation de chacun, à la place de l'artiste. European Lab est un forum, né en 2011, qui se tient parallèlement au festival Nuits Sonores. **C'est un espace de réflexion portant sur les enjeux d'avenir spécifiques au secteur culturel.** Nous avons voulu créer un espace de parole où la génération qui a inventé ses propres modèles économiques, qui est très attachée à son indépendance et à ses convictions, puisse faire falloir ses nouvelles manières de faire. On veut que cette génération puisse discuter et se rassembler à l'échelle de l'Europe. Pour chaque édition d'European Lab, il y a 200 *speakers* et environ 5 000 participants...

À nos yeux, la question des enjeux démocratiques devient de plus en plus forte, car dans le contexte européen, on voit une montée des populismes, des phénomènes comme le Brexit, la poussée du Front National en France, etc., ce sont des questions qui nous préoccupent. Elles ne sont pas détachées de notre envie de faire de la musique ou de travailler dans le champ culturel. C'est un tout. Nous sommes clairement en lutte pour chercher des moyens pour aller contre l'émergence de ces populismes.

Dans la mesure où nos activités sont indissociables, il nous a paru nécessaire qu'Européen Lab se décline lors des différentes éditions de Nuits Sonores hors de Lyon. Cette manifestation est alors adaptée au contexte local. Selon que l'on est au Maroc ou en Allemagne, on va aborder des questions différentes. À Francfort, on va rester dans la sphère de l'économie culturelle, avec des débats sur les nouveaux moteurs de l'édition, en écho à la foire du livre de Francfort. À Tanger, on s'intéressera à la place de la femme, à la porte d'entrée que représente le Maghreb vers l'Afrique, etc.

Plus largement, notre dispositif est maintenant relayé au niveau européen, puisque plusieurs manifestations dédiées aux cultures électroniques sont fédérées dans le réseau *We Are Europe*. *We Are Europe* rassemble 8 événements européens dédiés aux cultures électroniques et indépendantes avec pour ambition de mettre en place et de valoriser de nouvelles pratiques culturelles, fondées sur l'échange et la pluralité créative. *We Are Europe* est la traduction au niveau international, de notre volonté de développer une vision prospective de la culture, et notamment sur les questions d'entrepreneuriat et de technologie. L'objectif est de créer de nouvelles connexions sociales et politiques en nous appuyant sur notre approche transdisciplinaire. *We Are Europe* est un projet soutenu par l'Europe dans le cadre d'une aide sur trois ans (2016-18) et coordonné par *Arty Farty*.

La Halle Girard sera le lieu de référence pour la French Tech à Lyon, pourquoi avez-vous décidé de vous y investir aussi ?

Tout d'abord, je dois préciser que nous ne communiquerons sur nos objectifs qu'en juin, lorsque que la collectivité aura pu présenter ce projet et faire passer ses messages, car la Halle Girard va conforter la dimension numérique du quartier de la Confluence. Dans l'immédiat, je peux simplement dire que l'enjeu de la Halle Girard, c'est d'accompagner des projets et d'être un incubateur pour les start-ups du numérique sur le territoire Lyonnais. Elle n'a pas spécialement vocation à aller vers des acteurs culturels, puisqu'il y a Hôtel 71 pour cela. C'est en particulier *1Kubator* qui aura la charge de cet aspect de son activité.

Et pour nous, il est logique de nous y investir, car nous avons acquis sur ces métiers des compétences, au travers des différentes expériences que j'ai mentionnées au début de notre entretien. Comme Échos Sonores a donné lieu au Sucre, comme l'activité de *booking* à l'agence AKA, *Arty Farty* a déjà été un incubateur. **C'est dans ce type de structure que s'inventent des projets, les nôtres comme d'autres, portant sur le catering, le street marketing, la production, etc.** Il est donc logique que nous en soyons partie prenante.

Pour nous y investir, nous avons présenté un projet à la collectivité avec 3 partenaires, 1Kubator, Scintillo-groupe SOS et nous mêmes. C'est aussi pour nous l'opportunité de nous rapprocher de SOS, qui avec 14 000 salariés et 350 établissements, constitue la première entreprise sociale européenne et est à ce titre proche de nos valeurs. C'est avec Steven Hearn, avec qui j'ai travaillé à la Gaité Lyrique et pour la candidature Lyon Capitale Européenne de la Culture, que nous avons imaginé ce montage. Steven Hearn est le gérant fondateur de Scintillo, un groupe qui dans sa philosophie et ses développements est très proche de nous. Scintillo est une holding, créée en 2010, qui anime un écosystème d'une dizaine d'entreprises de la culture dont des lieux comme le Cinéma St André des Arts, des média comme Tsugi ou Reggae Vibes, de l'ingénierie avec notamment Troisième Pôle et le fonds d'investissement dédié à la culture Cr্যালid, etc. Scintillo est lui même devenu le pôle culture du groupe SOS.

Est-ce pour *Arty Farty* une manière de se diversifier, de trouver des appuis hors du seul secteur culturel ?

Il y a une logique à nous impliquer dans la Halle Girard dans la mesure où Hôtel 71 est tout près : il aurait été dommage de nous priver de l'opportunité d'une synergie. Il me semble aussi qu'*Arty Farty* sera à même d'assurer une certaine neutralité pour les acteurs du territoire. Je crois que notre philosophie générale, qui est d'être dans une valorisation entrepreneuriale et non pas capitalistique, garantit le respect de l'intérêt général.

Arty Farty apportera à la Halle Girard ses compétences d'éditorialisation, de mise en valeur du lieu, du territoire. Il valorisera son potentiel de rayonnement. Nous aurons donc une fonction d'animation, car l'un des enjeux de la Halle Girard est d'être un lieu de vie. Dans un projet de ce type, dans un incubateur en particulier, il faut de la vie, de la porosité avec l'environnement. Cela permet d'insuffler de l'énergie et aussi d'attirer l'attention de l'extérieur, de susciter la curiosité.

Je précise que j'ai été associé à l'expérience de résidence d'entrepreneurs culturels Creatis à la Gaité Lyrique. J'y ai travaillé pendant plus de 8 ans et je voulais, depuis un certain temps déjà, développer une structure analogue à Lyon. Il y a en effet un besoin sur ce territoire et aujourd'hui, beaucoup de porteurs de projets sur la région Rhône-Alpes se dirigent sur Creatis ou vers d'autres incubateurs européens. Cette fuite des talents et des compétences me semble dommageable pour la Métropole.

Après presque 20 ans d'activité, vous avez mis en place un écosystème assez radicalement nouveau dans le champ culturel. Un tel parcours aurait-il été possible si vous aviez été à la tête d'une institution ?

Je n'ai jamais été candidat pour diriger une institution et je veux absolument préserver notre indépendance ! *Arty Farty* n'appartient à personne, nous sommes autonomes sur le plan financier, nous n'avons pas de représentants venus du public dans notre conseil d'administration, pas non plus de représentants de grands groupes. **La chose dont je suis le plus fier, c'est notre liberté** qui dépend essentiellement de notre capacité à être indépendants. Et quoique nous fassions, nous nous posons toujours la question de conserver notre indépendance.

Par ailleurs, je suis attentif à ce que nous ne perdions pas notre agilité. On se développe en « banc de poissons ». Cela nous permet de conserver de la souplesse, de la proximité, etc. Cela évite les lourdeurs hiérarchiques. Il aurait été absurde qu'*Arty Farty* gère en direct le Sucre ou fasse du *booking*. Il est bien plus préférable de conserver une interactivité entre nos structures, de demeurer légers et inter agissants.

Je précise que si je parle au nom d'un collectif, si j'ai une fonction d'animateur et de porte parolat, chacune de nos structures a son indépendance, sa capacité éditoriale. Je ne suis pas seul !
Nous sommes un vrai collectif.

Vous développez un modèle qui tranche assez fortement avec l'usage dans le champ culturel. Comment vos initiatives sont-elles perçues par les différents acteurs ?

Nos partenaires publics sont essentiellement l'Europe, la Ville de Lyon, la Métropole et la Région Auvergne Rhône-Alpes. Nous n'avons pas de liens avec l'échelon national. Ces collectivités nous font des retours très positifs. J'ai l'impression qu'elles sont attentives, car elles considèrent que nous apportons des choses positives au territoire, en termes de rayonnement et d'attractivité notamment. Nous créons aussi des emplois et nous nous autofinançons à hauteur de 93 %, ce qui est un ratio exceptionnel dans le domaine culturel. Globalement, les collectivités et leurs représentants sont très favorables à notre démarche.

On a aussi quelques retours de la part des acteurs culturels, parce qu'on se croise dans des espaces de débat, mais il est difficile de généraliser, le monde institutionnel n'étant pas univoque. **À Lyon**, il y a par exemple Thierry Frémaux, qui au sein d'une institution culturelle a développé un modèle entrepreneurial. Il est à Cannes et à Lyon, il a créé le Festival Lumière, il relance les CNP, etc. Il a une approche qui n'est pas très loin de la notre. **Il y a aussi une nouvelle génération d'acteurs** comme AADN, Mirage, Quais du polar, **qui cherchent des modalités inventives sur l'entrepreneuriat culturel.**

À l'autre bout du prisme, il y a encore des acteurs arc-boutés sur une logique institutionnelle et sans doute moins enclins à bouger. Mais je dirais que leur regard est passé d'une forme de condescendance à une attitude curieuse aujourd'hui. Toutes les institutions culturelles de l'agglomération nous ont par exemple ouverts leurs portes à un moment ou à l'autre : de l'Auditorium à l'Opéra, de la Maison de la Danse aux Célestins, comme avec le Musée d'art contemporain ou celui des beaux arts...

Votre mode de fonctionnement peut-il nourrir les directeurs d'institutions culturelles, voire contribuer à développer autrement les politiques publiques culturelles ?

Ce que les directeurs pensent ou retirent de notre modèle économique, il faut le leur demander ! Mais ce qui est sûr, c'est qu'on perçoit un changement, du seul fait du renouvellement des générations à la tête des institutions. S'asseoir sur le magot et dire « c'est comme ça et ça change pas », tout le monde sait que ça n'est plus possible. Les nouveaux directeurs sont beaucoup plus attentifs à ces questions de raréfaction des ressources financières et d'usage des fonds publics.

Cela dit, je pense en effet que les institutions culturelles sont dans une mauvaise passe, il faudrait parvenir à les réformer, à leur redonner de l'agilité, de l'envie de faire même. La situation actuelle est souvent préjudiciable aux équipes, parce que l'ambiance y est parfois mortifère. C'est également préjudiciable vis-à-vis du public auquel on s'adresse. Cette tendance ne contribue évidemment pas à améliorer la place de l'institution dans notre société.

Il me semble par exemple **que les institutions culturelles pourraient adopter une posture proche à celle des grands groupes vis-à-vis du soutien aux start-ups.** Ils ne cherchent pas à tout développer en interne, car ils n'ont pas la souplesse qu'il faut pour cela. Orange, EDF, soutiennent tous des start-ups innovantes dans leur domaine. En s'inspirant de ce mode de faire, les institutions culturelles pourraient trouver des réponses à leurs problématiques au sein de structures émergentes plus agiles.

Comment pourrait-on aménager des passerelles entre industries créatives et secteur culturel ?

Hôtel 71 est là pour cela... Cette structure a clairement pour vocation de soutenir les projets culturels émergents. Nous voulons être présents pour la nouvelle génération qui arrive, dans un contexte sans doute encore plus difficile que celui dans lequel nous avons démarré. Mais nous voulons pouvoir leur dire qu'il n'y a pas de fatalité, et pouvoir partager avec eux nos stratégies et nos méthodologies.

Il y a donc des zones de recoupement entre le secteur culturel dit classique et celui qui émerge. Il est clair que le secteur culturel a besoin de renouveler son approche. Il peut avoir besoin de compétences techniques, par exemple sur la gestion de la data et des données qui est actuel-

lement en jachère. Et réciproquement, les start-ups ont besoin de la créativité des acteurs culturels.

Si nous avons le savoir faire pour accompagner l'émergence de projets, si nous sommes capable de soutenir l'entrepreneuriat, nous n'avons pas non plus mandat pour aider les grandes institutions culturelles à se recontextualiser dans leur époque ! Nous ne sommes qu'une modeste PME culturelle, nous n'avons pas de commande pour repenser le paysage culturel.... Chacun doit prendre ses responsabilités.

Il nous arrive parfois d'être sollicités en tant qu'ingénieurs culturels. Toutefois, *Arty Farty* n'a pas développé cette activité, car nous sommes partenaires de Scintillo-Troisième Pôle. L'outil existant déjà dans notre éco système, nous ferons appel à eux en cas de commande, et nous travaillerons ensemble.

Clairement, les autres pays européens ont des environnements plus propices au développement de l'entrepreneuriat culturel. En France, la situation est très bloquée, surtout au niveau national. Le Ministère de la Culture est nécrosé et à ce stade, il me paraît irréformable.

Bien que l'on parle de l'assèchement des finances publiques, les budgets affectés à la culture demeurent conséquents. Faut-il employer autrement ces subsides ?

Nous considérons qu'il faut sanctuariser les moyens de la culture. Mais ceci posé, c'est la manière d'employer ces ressources et leur répartition qu'il faut changer en urgence. Nous militons pour que l'argent public serve à l'amorçage des activités. La collectivité doit investir sur le démarrage, pour permettre des conditions de développement. **Actuellement, on est dans cette situation paradoxale ou l'on refuse d'investir pour faire de la subvention.** À nos yeux, c'est un non sens et c'est quelque chose que nous disons depuis longtemps ! L'argent public est nécessaire. Si on n'intervient plus, si le secteur culturel est dégagé de la logique de service public, alors il n'y aura plus que des entrepreneurs capitalistiques, dans la lignée de Fimalac, Boloré, Live Nation, Lagardère, qui ont des intentions qui n'ont rien à voir avec la logique d'un service public culturel que nous défendons.

Nous estimons donc que l'argent public est à préserver et que les modalités de sa répartition doivent être largement repensées. Elles ne sont plus en adéquation avec notre époque comme avec les enjeux de transformation démocratique que nous rencontrons. Actuellement, on investit essentiellement sur les publics riches, âgés et vivant en centre ville, alors que les publics les moins dotés sont délaissés. Cela se traduit par une irritation profonde de la population, qui se manifeste notamment par une désagrégation du corps électoral. Nous, nous agissons à notre niveau, avec notre modèle, en tant que petite PME. Nous sommes prêts à aider, nous avons par exemple créé European Lab, We are Europe, H71...

Pensez-vous que les artistes devraient développer des compétences d'entrepreneurs ? Ne sont-ils pas encore loin de cela ?

Tout d'abord, je ne crois pas aux artistes entrepreneurs, ce sont des métiers différents. Mon job, c'est de créer des conditions pour que les artistes puissent travailler. Je ne revendique pas non plus un statut d'artiste. Et à l'inverse les artistes ne souhaitent généralement pas être des entrepreneurs, qu'ils soient musiciens, réalisateurs ou designers. Ils doivent être dans leur travail artistique et proposer leur vision des choses. C'est pour cela que **le rôle de l'entrepreneur culturel est de créer les conditions de travail des artistes.**

Cela dit, la nouvelle génération d'artistes est proche de nos préoccupations. Presque tous se projettent dans une perspective semblable à la nôtre. Il y a aussi une fraction d'acteurs culturels qui se projette sur un fonctionnement totalement alternatif, en marge. Pourquoi pas, mais pour moi c'est renoncer aussi à appliquer les règles du travail salarié, c'est renoncer à rémunérer correctement les artistes et les travailleurs, c'est s'affranchir du respect de la réglementation. Pour notre part, nous sommes très légalistes, nous respectons le droit du travail, nous sommes extrêmement attentifs à ce que les artistes et d'une manière générale, tous les gens qui travaillent, soient correctement rémunérés.

Toutes les activités culturelles peuvent-elles réellement se financer sur le marché ?
Votre méthode ne fonctionne-t-elle pas aussi parce que les disciplines avec lesquelles vous travaillez ont un ratio coût – recette meilleur que celui du spectacle vivant ?

Je ne le pense pas. On peut très bien être un entrepreneur culturel qui travaillerait pour le théâtre ou les arts plastiques. Dans tous les métiers du culturel, il y a des savoirs faire et des compétences déclinables dans d'autres secteurs économiques. Il est possible de valoriser davantage ces métiers. De même, la plupart des lieux peuvent être valorisés et engendrer une économie. Certes, le curseur de l'auto financement ne sera probablement pas au même endroit que le nôtre. Arriver là où nous en sommes, c'est stratosphérique, et dans d'autres domaines, cela pourrait n'aller « que » jusqu'à 50 ou 60%. Mais cela serait tout de même plus intéressant que les 10 ou 20% actuels. Et j'insiste : valoriser, dégager des ressources propres, c'est le seul moyen pour s'assurer la pérennité de son activité et son indépendance.

Le secteur culturel demeure une des clés pour la reconstruction démocratique dont nous avons besoin. Actuellement, il **est pris en tenaille entre l'assèchement des ressources publiques et l'entertainment capitalistique**. Or les grands groupes savent que le secteur est rentable, on le voit bien avec l'actuel rachat de salles ou de festivals, notamment à Paris. C'est très inquiétant pour l'intérêt général.

Les institutions, même les plus stratifiées demeurent convaincues de la nécessité de préserver la notion d'intérêt général. Alors que les grands groupes veulent rentabiliser. Nous nous voulons créer une troisième approche, entrepreneuriale et non capitalistique, soucieuse de l'intérêt général. Nous accompagner, c'est aller dans le sens de l'intérêt commun. ■

RÉFÉRENCES :

- Arty Farty : <http://www.nuits-sonores.com/qui-sommes-nous/>
- Nuits Sonores : <http://www.nuits-sonores.com/>
- AKA : <http://www.a-k-a.fr/fr/about/>
- Culture Next : <http://www.le-sucre.eu/fr/lequipe/>
- European Lab : <http://www.europeanlab.com/european-lab-forum/bilan-2016/>



“ Dans l’art, l’innovation, l’originalité sont, pour l’art occidental en tout cas, au cœur du modèle. Et c’est ce modèle qui se généralise, avec ce qu’on appelle les innovations de rupture. ”

Yves ÉVRARD, docteur en Sciences de gestion de l'Université Paris-Dauphine, ancien doyen associé à la recherche d'HEC. (1^{er}/03/2017)

Quelles sont les principales caractéristiques des industries créatives ?

Les industries créatives et culturelles (ICC) se distinguent par le fait que la création est au centre de la formation de la valeur. Par création, on entend les différents processus et activités dont les résultats sont, de façon prédominante, immatériels. Dans les ICC, la valeur symbolique et la création de contenus tiennent une place centrale. Elles ont généralement des frontières juridiques (droit d’auteur ou copyright).

La création se distingue de l’innovation, qui potentiellement est présente dans tout le champ de l’économie. L’innovation peut être technologique et concerner le procès de fabrication. Par exemple, **dans la mode, la création est prépondérante pour la formation de la valeur alors que dans l’industrie automobile, c’est la technologie et l’innovation** qui demeurent prépondérantes (même si le design d’une voiture joue aussi un rôle dans la décision d’achat). Les ICC produisent de la valeur immatérielle et symbolique. Pour poursuivre l’exemple de la mode, la matière première, c’est-à-dire le tissu, ne représente au final qu’une faible partie du coût. C’est la création, c’est-à-dire la manière dont le styliste dessine et assemble le tissu, qui va lui donner une valeur nouvelle. Ainsi, une robe assume davantage qu’une fonction utilitaire (vous couvrir, vous tenir chaud éventuellement), elle a une fonction esthétique, qui est plus complexe à analyser, mais néanmoins essentielle dans le choix du consommateur.

Il faut aussi préciser que, de même que la signature de l’artiste détermine la valeur d’un tableau, la mode capitalise de la valeur symbolique sur des marques. Ainsi, l’étiquette, le nom, est en lui-même du capital symbolique accumulé. Il va permettre de vendre un produit à des prix variables, qui dépendent de la réputation de la marque, au delà du coût initial de la matière première et de celui de la fabrication. Par exemple, pour une paire de chaussure de marque Nike, la matière première représente à peine 10 % du coût total. C’est l’investissement qui est fait sur la création qui va permettre à ces chaussures de se distinguer. Mais plus encore, ce sont aussi les investissements publicitaires qui vont contribuer à ce processus, en rendant désirable la chaussure. La création, le design, l’innovation esthétique sont donc accompagnés par un environnement créé par les publicitaires et le marketing. C’est pour cette raison que l’on considère que la publicité appartient aux ICC, parce qu’elle est capable de créer de la désirabilité en s’appuyant notamment sur de la créativité.

Quelle est aujourd’hui l’actualité, la pertinence de la notion d’industries créatives ?

Elles jouent un rôle central dans la nouvelle économie. Lorsque nous avons initié un programme pilote à HEC il y a une trentaine d’années, les ICC étaient considérées comme des activités marginales au sein de l’économie générale. Nous pensions au contraire qu’elles avaient les dispositions pour devenir un secteur clé de l’économie du futur. **Aujourd’hui**, il y a une forme de prédominance pour ce type de modèle. **De très nombreux objets doivent leur succès à la créativité qu’ils contiennent et qui permet de les caractériser.**

Ainsi, l'iPhone a fait un triomphe commercial notamment grâce à son design, à son ergonomie, à sa facilité d'utilisation et à un marketing très bien pensé. Design, ergonomie, marketing reposent sur la créativité. Apple a essentiellement innové sur ces aspects d'usage, car en termes de technologies, beaucoup de ce qui est mis en œuvre dans un iPhone existait ailleurs. C'est la manière dont l'innovation a été mise en scène qui a permis la réussite. On voit là très clairement comment la création peut être l'élément central de la diffusion d'une innovation technologique. Aujourd'hui, la création est au cœur des ICC et elle est devenue un modèle de constitution de la valeur pour l'économie du futur (économie post-industrielle ou société de la connaissance selon les appellations choisies). Alors qu'il y a 30 ans, très peu de gens considéraient que la création, la créativité seraient une des clés pour le renouvellement de l'économie et de la consommation. On ne pensait pas que cela pouvait faire modèle, on estimait au contraire que très vite, tout cela serait normalisé par un management traditionnel.

Comment expliquer le succès du modèle des ICC ?

Je vais faire un détour par le monde de l'art. Dans ce domaine, c'est l'entrée en résonance d'une œuvre avec le public qui explique la réussite. C'est vrai pour toutes les œuvres, bien que cela puisse venir selon des temporalités variables : immédiatement ou au contraire plus tard, comme pour les peintres impressionnistes. Le cas le plus emblématique d'un succès tardif étant sans doute celui de Vincent van Gogh. Certains artistes vont avoir un succès immédiat et être oubliés assez rapidement après leur mort, pour connaître ou pas, à nouveau le succès après une période de purgatoire. Plus rarement, on observe le cas d'artistes qui connaissent un succès de leur vivant et qui perdure au-delà, comme c'est le cas par exemple pour Pablo Picasso, ou plus près de nous pour Andy Warhol.

À mes yeux, l'art a en quelque sorte montré le chemin. On s'est aperçu que la création pouvait être à l'origine de la constitution de la valeur. Que l'originalité et le risque pouvaient être formidablement payants, même si le succès était aléatoire. **Dans l'art, l'innovation, l'originalité sont, pour l'art occidental en tout cas, au cœur du modèle. Et c'est ce modèle qui se généralise, avec ce qu'on appelle les innovations de rupture.** Dans une certaine mesure, les courants artistiques fonctionnent sur ce principe : une nouvelle esthétique émerge, elle perturbe les codes établis, elle peut être rejetée par certains, considérée comme l'avant garde par d'autres, jusqu'à ce qu'elle s'impose. Pendant près d'un siècle, les mouvements esthétiques se succèdent les uns aux autres en proposant une rupture, parfois très radicale, comme lorsqu'on passe de la figuration à l'abstraction. Et ce phénomène va en s'accéléralant, jusqu'à peut-être connaître aujourd'hui une forme d'essoufflement.

Pour ce qui concerne les services et l'industrie, on n'en est pas encore à l'essoufflement et à de nombreux égards, on est en plein dans ce cycle d'innovations de rupture. Ce phénomène s'est aussi formidablement accéléré avec l'avènement du numérique, qui permet des innovations de rupture dans de très nombreux domaines de l'économie. Il me semble par exemple que le secteur automobile, qui demeure relativement traditionnel jusqu'à présent, peut changer très fortement dans les prochaines années. On va avoir des voitures sans conducteurs, mais aussi des systèmes qui permettent d'optimiser leur utilisation. On va pouvoir les partager, les louer pour des laps de temps très courts. Cela aura aussi un impact en termes de circulation, toute l'informatique embarquée permettant d'optimiser la circulation et les temps de trajets. Cela jouera évidemment aussi sur l'énergie consommée, l'environnement etc. Cette optimisation du temps de parcours est déjà une réalité avec des applications comme Waze, qui propose au conducteur un parcours optimum en termes de temps, en fonction de l'état du trafic.

Avec la digitalisation de l'économie, les changements sont très rapides et les positions acquises ne le sont jamais pour longtemps. L'économie connaît depuis longtemps des innovations de rupture, comme par exemple lorsque l'industrie horlogère passe de la montre qui se remonte à la main au mouvement à quartz. Cependant, le passage de l'un à l'autre a été très progressif, alors qu'avec le numérique, les choses changent très vite. Ainsi, l'apparition de la photo numérique a été fatale à l'argentique, et une entreprise comme Kodak, qui paraissait intouchable, a été marginalisée en quelques années, faute d'avoir su prendre ce virage technologique.

En quoi ces innovations modifient elles le comportement des consommateurs de culture ?

On a d'autres exemples qui concernent plus spécifiquement les ICC et qui sont bien connus maintenant. La vente de la musique a été l'un des premiers secteurs profondément bouleversés par la digitalisation. Dans un premier temps, il y a eu le partage de pair à pair de fichiers MP3, qui a provoqué un effondrement des ventes de CD. L'industrie du disque a cherché à contrôler ce phénomène de partage sans y parvenir. C'est Apple qui a été l'opérateur capable de faire face à ce changement. Ce ne sont donc pas les majors du disque, pourtant spécialistes de leur secteur, qui sont intervenus efficacement, mais un acteur venu d'un autre secteur, qui a conçu un nouveau type de magasin, entièrement virtuel. Il était inimaginable que les majors perdent le contrôle de la vente de la musique, et c'est pourtant ce qui s'est passé. Apple a réussi à passer des accords avec l'industrie du disque, en proposant de leur reverser 70 % du prix de vente.

Mais surtout, le tour de force d'Apple aura été de développer des appareils, sa gamme d'iPod notamment, qui captent l'essentiel de la valeur du marché du disque. En effet, ils génèrent des revenus énormes qui échappent aux majors, puisqu'ils sont indispensables pour écouter la musique et pour la stocker. **L'Apple Store a aussi changé les habitudes des consommateurs, qui au lieu d'acheter un album, achètent maintenant une ou deux chansons, et picorent en fonction de leurs goûts dans les albums.**

Cependant, ici aussi, les choses bougent très vite. Il semble que le modèle de la vente de fichiers numériques via un magasin en ligne, va à son tour être dépossédé de sa position dominante avec le développement du *streaming*. Spotify et Deezer, les deux leaders actuels du marché, proposent des formules d'abonnements qui permettent une consommation illimitée de musique. Le consommateur, pour une somme modique, a maintenant accès à une bibliothèque détenant quasi toutes les références de la musique enregistrée.

Là encore, cela provoque un changement du comportement des consommateurs. Ils écoutent d'autres choses, notamment aussi parce que ces entreprises ont des compétences nouvelles en matière de repérage du comportement des consommateurs. Avec le *streaming*, vous savez ce que les gens écoutent le matin par exemple, et à partir de là, vous pouvez leur proposer des playlists qui rejoignent leurs goûts. Et naturellement, vous pouvez leur proposer d'autres playlists adaptées à d'autres moments de leur journée...

Quelle pourrait être la nature d'une politique publique dirigée sur les industries créatives ?

Il me semble qu'il faut distinguer dans votre question le secteur culturel du secteur créatif. S'agissant du secteur culturel, il y a en France une très forte intervention publique, ce qui n'est pas vrai dans d'autres pays. Le rôle de l'État, mais aussi des autres collectivités publiques (puisque plus de 50 % des dépenses culturelles sont assumées par les collectivités locales) demeure prépondérant. Ce système s'avère de moins en moins adapté à une économie qui se mondialise. De plus, les politiques publiques soutiennent généralement davantage le passé, et ont du mal à saisir l'existant et encore plus à être prospectives. L'État est davantage tourné vers le patrimoine que vers la création, à l'exception sans doute du spectacle vivant. Cependant, certains secteurs émergents et considérés comme ne relevant pas du champ artistique ont connu une belle progression. C'est le cas en particulier du jeu vidéo. L'intervention publique s'y est faite différemment. Ça n'est pas la subvention qui a aidé, mais le crédit d'impôt. Le crédit d'impôt étant une somme qui est soustraite du montant de l'impôt qu'une entreprise ou qu'un particulier doit payer, selon un ratio entre l'argent investi et celui gagné ou perdu. Le même système a été utilisé pour favoriser le retour en France de tournages audiovisuels.

Ainsi, si l'on y regarde de plus près, **il existe d'autres dispositifs que la subvention dans les politiques destinées à soutenir le champ culturel.** Les pouvoirs publics agissent avec des outils variés. Par exemple, le fait d'avoir exclu les œuvres d'art de l'évaluation du patrimoine soumis à l'ISF était une manière de soutenir le marché de l'art. Cela provoque certes une baisse des rentrées fiscales liées à l'impôt, mais cela contribue à la santé d'un secteur, qui demeure taxé par ailleurs comme tout autre secteur commercial, par le biais de la TVA.

La loi sur le mécénat, qui vous permet de déduire de votre impôt 66% de votre don (lorsque vous donnez 100 €, vous ne payez effectivement que 33 €, à condition bien sûr d'être assujéti à l'impôt sur le revenu), a été une manière efficace d'encourager les particuliers et les entreprises à soutenir des activités culturelles. Et comme je le disais, la possibilité d'obtenir un crédit d'impôt a été très utile pour le dynamisme du cinéma et du jeu vidéo.

De quand date selon vous ce virage de l'économie dans la culture ?

Cela fait plusieurs décennies que les mentalités ont évolué. Jack Lang dans les années 80 est vraiment à l'origine de ce tournant, c'est lui qui légitime la dimension économique de la culture. On passe d'une conception de la culture exclusivement centrée sur le contenu des œuvres, à la prise en considération de leur dimension économique, même si perdue longtemps l'idée qu'elles ne sont pas une activité comme une autre. Il y a eu des résistances, le mouvement a été lent, mais je crois qu'aujourd'hui, cette idée est relativement bien partagée. D'ailleurs, les professionnels eux-mêmes s'appuient sur cela pour justifier les aides qu'ils reçoivent, en essayant d'avancer des ratios du type 1 € investi dans un événement culturel entraîne un, deux ou trois euros dépensés ailleurs (c'est ce qu'on appelle le « multiplicateur keynésien »).

Le second mouvement après Jack Lang, c'est Jean-Jacques Aillagon et sa loi sur le mécénat. Cela a déclenché une appétence chez de très nombreux acteurs, à des niveaux très différents évidemment, du simple particulier qui contribue en apportant son écot à l'achat d'un tableau pour un musée, à des entreprises qui créent des fondations, se dotent de bâtiments et de professionnels pour les animer. La fondation Vuitton en est l'exemple le plus flagrant aujourd'hui, avec son bâtiment construit par Franck Gehry, un architecte prestigieux, et des expositions ambitieuses. Ainsi, la récente exposition de la collection Chtchoukine a battu des records en termes de nombre d'entrées : elle a dépassé les scores obtenus par des expositions de même nature au Grand Palais ! C'est une mutation considérable dans le paysage, puisque cette exposition est organisée sur des fonds privés. Et d'ici un an, il y aura la fondation Pinault qui va, à n'en pas douter, transformer elle aussi l'offre de niveau muséal.

Ceci peut-il valoir dans d'autres secteurs que celui des arts plastiques ?

Sans doute pas de la même façon. **La capacité à valoriser le spectacle vivant demeure embryonnaire** et il n'y a pas eu, à ma connaissance, d'investissements de même nature que ceux dont je viens de parler dans ce secteur. Les directeurs de lieux demeurent encore attentistes, sinon frileux. C'est un secteur où les chapelles et les conflits sont souvent prégnants. Prenez simplement l'arrivée de la danse au festival d'Avignon, cela a suscité des résistances très fortes, et il ne s'agissait finalement que d'associer une autre discipline du spectacle vivant à un festival de théâtre, pas de privatiser ou de faire appel à un partenaire privé qui se suppléerait aux financements publics. Si des conflits de type corporatiste sont encore présents, il faut noter que malgré tout, le pluridisciplinaire s'est imposé à Avignon. Ce que j'interprète, peut être parce que je suis optimiste, comme un indicateur positif de la capacité du secteur culturel à accepter le changement. Mais il le fait à l'instar des autres domaines économiques, sur un mode très français : c'est souvent conflictuel, plein de débats et d'invectives parfois, et puis, finalement, les choses bougent.

Ainsi, plusieurs institutions ont commencé à changer pour élargir leurs ressources. Je prendrais à titre d'exemple le cas de l'Opéra de Paris, qui est dans une posture très dynamique, avec un cercle de mécènes actif, qui propose des soirées dédiées à ses soutiens, le développement de produits dérivés, ainsi que la retransmission au cinéma de certains spectacles (exemple suivi par la Comédie Française). C'est un moyen d'élargir le public, de faire connaître l'institution et de générer des ressources nouvelles.

Dans ce contexte, quel peut être l'impact du numérique ?

En réalité, la numérisation est partout, cela ne concerne pas seulement certains secteurs. Cela a un impact sur la diffusion comme je l'ai dit plus haut et sur la création. Au cinéma, on ne travaille plus sur pellicule, les tournages sont entièrement numériques. Et les cinémas ne reçoivent plus des bobines, mais des fichiers numériques. Pour la mode, cela joue aussi, et

notamment s'agissant de la diffusion. Les grandes marques de luxe ont toutes développé des sites, qui sont à la fois des galeries virtuelles, et des espaces qui contribuent à leur image, parce que leurs sites sont toujours soignés, créatifs. De plus, elles vendent aujourd'hui beaucoup via Internet. Il y a aussi un marché sur le net pour les œuvres d'art.

Ce qui manque cependant en France et même en Europe, ce sont de grandes entreprises du numérique. Les géants du web type Google, Apple, Facebook, Amazon (GAFA), sont des entreprises américaines. Google est présent partout et est très actif dans le champ de l'art avec le Google art projet, Google books, Youtube... Il n'y a pas d'entreprise française équivalente. Les politiques publiques ont du mal à prendre en compte l'international. Les lois qui restreignent la concentration, c'est intéressant pour protéger la diversité de la production, mais quand vous avez à faire à un secteur mondialisé, c'est pénalisant. Cela empêche le développement de grands groupes multimédias. Si la loi fixe qu'un groupe ne doit pas détenir plus de 10% d'un secteur en France, alors il aura du mal à s'imposer au niveau mondial, parce que sa base de départ est trop faible.

En d'autres termes, alors que l'on a réussi à développer dans le domaine industriel des entreprises européennes compétitives au niveau mondial, et je pense notamment à Airbus qui est au coude à coude avec Boeing, on n'a pas d'opérateur dans les ICC de taille comparable à Netflix. Dans un même ordre d'idée, les chaînes de télévision ne sont généralement pas propriétaires des droits d'exploitation des programmes qu'elles diffusent, alors que les *networks* américains qui produisent des séries, les diffusent partout dans le monde.

Cela vaut-il pour tous les secteurs ? N'y-t-il pas des exemples encourageants ?

En effet, dans le domaine de la mode, de grands conglomérats ont réussi à se développer et à atteindre une dimension mondiale. LVMH et Kering ont acquis une taille critique, en rassemblant des marques très variées. La mode a réussi à se mondialiser avec des savoirs faire très pointus. Mais une fois encore, on voit bien que le champ de l'art et celui des ICC ne sont pas traités de la même façon. **Pour la mode, on n'a pas de mesures qui protègent ou qui entravent, et on a de belles réussites au niveau international.** Pour l'art, on a un raisonnement différent, ce qui a son intérêt, puisqu'on préserve la diversité des productions, mais aussi un revers, puisque ces productions s'exportent difficilement. Clairement, on n'a pas cherché à protéger les créateurs de mode comme on a protégé les réalisateurs ou les auteurs, ce qui traduit aussi la place que nous leur donnons dans le champ des arts et des ICC.

Quoiqu'il en soit, il est difficile de généraliser. Si l'on regarde plus en détail, on constate que certaines institutions culturelles font des choses remarquables. Les maisons d'opéra en sont souvent un bon exemple. Elles ont su s'internationaliser tout en gardant leurs valeurs artistiques fondamentales. Peut être aussi est-ce dû au fait que la musique voyage plus aisément, que l'opéra est d'emblée international, qu'on y chante en italien, en allemand. La globalisation y est effective depuis longtemps. Le Festival d'Aix a acquis un rayonnement international fort, tout en développant un ancrage local important. Il se tourne aussi vers une aire géographique nouvelle recouvrant les deux côtés de la Méditerranée. Cela fait sens, car un fort pourcentage de la population locale vient des pays du pourtour méditerranéen.

Les industries créatives semblent être promues par tous les territoires, comment dans ces conditions peuvent-ils se distinguer ?

Tout dépend des domaines sur lesquels vous travaillez. Je constate que plusieurs territoires se sont spécialisés. C'est par exemple le cas pour Angoulême, qui a innové en imaginant un festival de la bande dessinée, qui lui permet ensuite d'associer de nombreuses activités connexes autour de l'image, puis de l'image animée à Lyon, il y a la gastronomie sur laquelle la Métropole s'est imposée. Bordeaux a capitalisé fort logiquement sur le vin en créant la Cité des Vins. On peut donc avoir des industries créatives qui reflètent une histoire et d'autres qui sont des implantations plus récentes. Mais paradoxalement, alors qu'en France, la richesse patrimoniale est incroyable, les villes qui ont fait la démarche de mettre en valeur ce patrimoine, en s'appuyant sur des industries créatives sont relativement peu nombreuses.

Cela s'explique en partie par une forme de conservatisme, de résistance au changement, qui caractérise la France mais peut être aussi l'Europe. C'est dommage, mais là aussi, c'est en train de changer. **Peu à peu, la prise de conscience que la dimension patrimoniale est fortement corrélée au tourisme, se fait.** C'est pour cela que les collectivités territoriales cherchent à articuler les deux, parce que cela participe de leur attractivité. ■

RÉFÉRENCES :

- Alain Busson et Yves Evrard, *Les industries culturelles et créatives, économie et stratégie*, Ed. Vuibert, 2013
- Yves Evrard et Alain Busson, *Management des industries culturelles et créatives*, coord., Ed. Vuibert, 2015

WWW.
MILLENAIRE3.
COM

RETROUVEZ
TOUTES LES ÉTUDES SUR

MÉTROPOLE DE LYON
DIRECTION DE LA PROSPECTIVE
ET DU DIALOGUE PUBLIC
20 RUE DU LAC - 69399 LYON CÉDEX 03