



# Gestion des actifs immatériels dans les industries culturelles et créatives

Date de parution : mars 2012

Couverture : Nathalie Palous, Brigitte Baroin  
Édition : Nicole Merle-Lamoot, Gilles Pannetier



**Le pôle interministériel de prospective et d'anticipation des mutations économiques (PIPAME)** a pour objectif d'apporter, en coordonnant l'action des départements ministériels, un éclairage de l'évolution des principaux acteurs et secteurs économiques en mutation, en s'attachant à faire ressortir les menaces et les opportunités pour les entreprises, l'emploi et les territoires.

Des changements majeurs, issus de la mondialisation de l'économie et des préoccupations montantes comme celles liées au développement durable, déterminent pour le long terme la compétitivité et l'emploi, et affectent en profondeur le comportement des entreprises. Face à ces changements, dont certains sont porteurs d'inflexions fortes ou de ruptures, il est nécessaire de renforcer les capacités de veille et d'anticipation des différents acteurs de ces changements : l'État, notamment au niveau interministériel, les acteurs socio-économiques et le tissu d'entreprises, notamment les PME. Dans ce contexte, le PIPAME favorise les convergences entre les éléments microéconomiques et les modalités d'action de l'État. C'est exactement là que se situe en premier l'action du PIPAME : offrir des diagnostics, des outils d'animation et de création de valeur aux acteurs économiques, grandes entreprises et réseaux de PME / PMI, avec pour objectif principal le développement d'emplois à haute valeur ajoutée sur le territoire national.

Le secrétariat général du PIPAME est assuré par la sous-direction de la prospective, des études économiques et de l'évaluation (P3E) de la direction générale de la compétitivité, de l'industrie et des services (DGCIS).

**Les départements ministériels participant au PIPAME sont :**

- le Ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie/direction générale de la compétitivité, de l'industrie et des services ;
- le Ministère de l'Écologie, du Développement Durable, des Transports et du Logement/direction générale des infrastructures, des transports et de la mer et direction générale de l'aviation civile ;
- le Ministère de l'Agriculture, de l'Alimentation, de la Pêche, de la Ruralité et de l'Aménagement du territoire/délégation interministérielle à l'aménagement du territoire et à l'attractivité régionale, direction générale des politiques agricole, agroalimentaire et des territoires ;
- le Ministère de la Défense et des Anciens Combattants/délégation générale pour l'armement ;
- le Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Santé/direction générale de l'emploi et de la formation professionnelle, direction générale de la santé ;
- le Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche ;
- le Ministère de la Culture et de la Communication/département des études, de la prospective et des statistiques ;
- le Comité d'analyse stratégique (CAS), rattaché au Premier ministre.



# Gestion des actifs immatériels dans les industries culturelles et créatives



## **Avertissement**

La méthodologie utilisée dans cette étude ainsi que les résultats obtenus sont de la seule responsabilité du cabinet AKOYA Consulting et n'engagent ni le Pipame, ni la direction générale de la Compétitivité, de l'Industrie et des Services (DGCIS), ni le département des Études, de la Prospective et des Statistiques (DEPS/SG) qui ont commandé cette étude. Les parties intéressées sont invitées, le cas échéant, à faire part de leurs commentaires à la DGCIS et au DEPS/SG.





---

**MEMBRES DU COMITE DE PILOTAGE**

Noël LE SCOUARNEC	MINEFI/DGCIS/SDP3E
Muriel GRISOT	MINEFI/DGCIS/SDP3E
Jackie BENESSE	MINEFI/DGCIS/SDP3E
Sylvie DONNE	MINEFI/DGCIS/STCAS
Philippe CHANTEPIE	MCC/DEPS
François ROUET	MCC/DEPS
Évelyne ELARY	MINEFI/DGCIS/SI/SDBCD
Florian AYMONIN-ROUX	MINEFI/DGCIS/STCAS
Émilie PIETTE	MINEFI/DGCIS/SI/SDBCD
Jean-François SERRE	MINEFI/DGCIS/SI/SDBCD
Bruno GEERAERT	MINEFI/DGCIS/SI/SDBCD
Marie-Pierre BOUVET	MINEFI/DGCIS/SI/SDRU3
Édouard MATHIEU	DATAR
Christine PIQUERAS	MCC/DGP
Guy AMSELLEM	ENSA Paris La Villette
Valérie BOURGOIN	CNC
Emmanuel FORSANS	AFJV
Jean-Baptiste SOUFRON	Cap Digital
Guy VALS	OSEO
Danièle CLUTIER	IFM
Anne-Marie BOUTIN	APCI

La conduite des entretiens et la rédaction du présent rapport ont été réalisées par le cabinet de conseil :

**AKOYA CONSULTING**

59, rue des Archives

75003 PARIS

Tél. : +33 (0)9 51 40 77 17

Fax : +33 (0)9 56 40 77 17

<http://www.akoyaconsulting.fr>

**Équipe du cabinet de consultants :**

Antoine Auboïs, Directeur Général, Chef de Mission, Responsable de la partie « Architecture » ;

Vincent Barat, Directeur Général, Responsable de la partie « Jeu Vidéo » ;

Jocelyn Muret, Président, Responsable de la partie « Design Textile » ;

Myriam Duval, Consultante ;

Julien Rialan, Consultant.

## REMERCIEMENTS

L'équipe d'AKOYA Consulting tient à remercier l'intégralité des interlocuteurs rencontrés : institutionnels, représentants d'organisation professionnelles, et plus particulièrement les dirigeants d'entreprises pour leur temps et leur disponibilité.

Nous voulons également spécifiquement remercier les professionnels et experts qui ont accordé du temps et mis à disposition leur connaissance au service de l'étude lors des deux groupes de travail :

- Maître Corinne CHAMPAGNER-KATZ (CCK) ;
- Frédéric DENISART (CNOA) ;
- Jean-Baptiste FRANJEULLE (Capital Games) ;
- Stéphane GAILLARD (Devanlay) ;
- Maître Henri LEBEN (HLA) ;
- Olivier LEFRANCOIS ;
- Michel MACARY (SCAU) ;
- Camille PENE (Atelier Français) ;
- Stanislas VANDIER (R3iLab) ;
- Julien VILLEDIEU (SNJV) ;
- François ROUANET (CNOA).

## RESUME

### Contexte et objectifs de l'étude

Dans les pays développés, l'économie industrielle a fait place à une économie de l'information, plaçant par la même occasion le savoir et l'innovation comme moteurs de la croissance et de la création d'emploi. Dans ce contexte, les **industries culturelles et créatives (ICC)** – longtemps considérées comme marginales – suscitent depuis un peu plus d'une décennie une attention particulière.

Comprendre au mieux les composantes économiques animant les ICC permet d'assurer la pertinence des politiques publiques d'encadrement et d'aides au développement et d'ajuster la fiscalité associée à ces secteurs prometteurs. Étant donné la place croissante que ces industries sont amenées à prendre dans notre économie, il semble primordial d'en avoir une connaissance précise afin d'en favoriser le développement sur un plan national aussi bien qu'international.

Comme dans tous les secteurs, le capital financier reste une brique importante dans les activités culturelles et créatives. Mais les différentes étapes de la chaîne de valeur ne sauraient exister sans l'intervention d'actifs complémentaires tout aussi nécessaires : **les actifs immatériels**.

Cette étude a pour but d'apporter des éclairages sur ces industries en :

- Évaluant l'avancée des industries culturelles et créatives dans la **gestion de leurs actifs immatériels**, en particulier ceux directement liés à la création ;
- Diffusant le sujet du capital immatériel auprès des acteurs de ces secteurs ;
- Évaluant les **forces et points d'amélioration** potentiels du cadre réglementaire afin de favoriser le développement des actifs immatériels ;
- Formulant des **recommandations** à destination des pouvoirs publics et des entreprises sur la gestion du capital immatériel dans ces industries afin d'améliorer leur croissance et leur compétitivité.

### Le choix de trois secteurs

Étudier toutes les industries culturelles et créatives aurait nécessité un travail lourd de recensement, de classification et de synthèse. À l'inverse, s'interroger sur un unique secteur ne permettait pas d'envisager des recommandations transverses. Le compromis choisi par les commanditaires est donc de s'intéresser à trois secteurs représentatifs, d'en extraire les meilleures pratiques et d'examiner dans quelle mesure elles peuvent être étendues aux autres secteurs des ICC.

En ce sens, il s'agissait de sélectionner des secteurs aux caractéristiques différentes : au niveau des dispositifs d'aide existants d'une part, et des vecteurs d'innovation d'autre part. De plus, le choix de domaines pour lesquels la France possède une légitimité culturelle semblait nécessaire. Au vue de ces considérations, trois secteurs ont été retenus : **l'architecture, le design textile et le jeu vidéo**.

	Architecture	Design textile	Jeu Vidéo
<b>Leviers d'innovation</b>	Innovation marketing		Innovation numérique
<b>Dispositifs d'aide</b>	« service »	« industriel »	« numérique »
<b>Nombre d'actifs</b>	env. 30 000	env. 1 500	env. 4 000
<b>Structure</b>	plus de 50 % des cabinets n'emploient aucun salarié	indépendant <i>free-lance</i> en majorité	plus de 50 % des entreprises ont moins de 10 salariés

## Le concept d'actifs immatériels

Avant d'entrer dans le cas spécifique des industries culturelles et créatives, il convient de définir la notion d'actif immatériel. Nous entendons par actif immatériel tout élément non monétaire et sans substance physique qui contribue à la rentabilité et/ou la richesse d'une organisation.

Par ailleurs d'un point de vue méthodologique, l'École Française de l'Immatériel (EFI), émanation de l'Observatoire de l'Immatériel, s'appuie sur la décomposition, désormais largement répandue, du capital immatériel en neuf classes d'actifs :

Le capital humain	Le capital savoir
Le capital client	Le capital fournisseurs/partenaires
Le capital marque	Le capital organisationnel
Le capital systèmes d'information (SI)	Le capital actionnaires
Le capital environnemental et sociétal	

Cette décomposition présente l'intérêt de prendre en compte l'ensemble du capital immatériel des organisations sans toutefois comptabiliser plusieurs fois certains éléments. Cette méthodologie a donc été retenue pour la réalisation de l'étude.

## Déroulement de l'étude

L'étude s'est décomposée en trois volets : un premier volet sur l'état des lieux de la gestion des actifs immatériels en France, un second consacré au *benchmark* international avec trois pays de référence – **l'Allemagne pour l'architecture, l'Italie pour le design textile, le Canada pour les jeux vidéo** – et, un troisième et dernier volet dédié aux recommandations.

Les deux premiers volets de l'étude ont fait l'objet d'une méthodologie tripartite : collecte d'informations, entretiens et analyse. Le troisième volet a été élaboré de manière à répondre aux enjeux identifiés dans l'analyse, conjointement avec les experts des secteurs concernés.

Au total, environ **60 interlocuteurs** ont pu être rencontrés au cours de cette étude.

## Les actifs immatériels au sein des trois secteurs étudiés

À la suite des entretiens menés, en France comme à l'étranger, il apparaît que les professionnels des trois secteurs observés pour les besoins de l'étude ont une connaissance relative de la notion d'actif immatériel. En ce sens, aucun d'entre eux n'a pu mettre en place une réelle **politique de gestion des actifs immatériels**.

Néanmoins, une fois expliqué, le concept est rapidement assimilé par les acteurs des trois secteurs. Après recoupement et analyse, les informations recueillies au cours des entretiens permettent de dresser un tableau représentatif des points clés liés à chacun des actifs immatériels.

Étant donné les différences existant entre l'architecture, le design textile et le jeu vidéo, les données issues de l'étude ont été réparties au sein de trois tableaux récapitulatifs distincts. Ceux-ci s'attachent à décrire les points les plus importants – cités par la majorité des acteurs rencontrés – pour chacun des secteurs. Les informations obtenues lors du *benchmark* international sont disposées parallèlement afin de faciliter la comparaison entre la France et le pays de référence sur le secteur concerné.

## Architecture



France



Allemagne

Humain	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 30 000 architectes inscrits à l'ordre en France</li> <li>✓ Formation initiale issue historiquement de la formation des Beaux-Arts</li> <li>✓ Forte sélectivité à l'entrée en école (1/20)</li> <li>✓ Bonne internationalité des équipes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 120 000 architectes en Allemagne</li> <li>✓ La formation d'architecte délivre un diplôme d'ingénieur architectes</li> <li>✓ Plus de compétences intégrées dans une même agence</li> <li>✓ 30h/an de formation continue obligatoire</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>✗ Fort recours aux CDD dans les grandes agences</li> <li>✗ Manque de professionnalisation de la formation initiale</li> <li>✗ Faible recours à la formation continue</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✗ Beaucoup de CDD</li> <li>✗ Enseignements managériaux limités</li> </ul>
Savoir	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Recrudescence de la mise à profit des compétences techniques des architectes pour les projets à forte composante écologique</li> <li>✓ Problème de la copie régi par le code de déontologie des architectes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Plus grande intégration de compétences techniques</li> <li>✓ Les architectes se chargent du métrage ainsi que de la validation de la partie économique d'un projet</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>✗ Peu de dépôts de brevets</li> </ul>	NA
Client	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Concours publics indemnisés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Encadrement réglementaire des prix</li> <li>✓ Accès des jeunes architectes à la commande publique moins difficile qu'en France</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>✗ Retards de paiements</li> <li>✗ Idéalisations de la commande publique par les jeunes architectes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✗ Concours non indemnisés</li> </ul>
Partenaires	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Existence d'un pôle de compétitivité dédié au bâtiment au sein duquel sont très présents les architectes</li> <li>✓ Existence de divers regroupements d'architectes autour de visions architecturales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Compréhension plus aisée entre les architectes et la MOA et MOE</li> <li>✓ Représentation de l'ordre allemand des architectes à Bruxelles</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>✗ Faible présence des architectes au sein de pôles de compétitivité ou de clusters</li> <li>✗ Esprit corporatiste quasiment inexistant</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✗ Faible représentation des architectes au sein des <i>Kompetenznetze</i></li> </ul>
Marque	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Jeunes agences adoptant de plus en plus une raison sociale non connectée au nom des fondateurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Apparition de sociétés de partenaires, dont le transfert est facilité</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>✗ Beaucoup d'agences portant le nom de leur fondateur</li> </ul>	NA
SI	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Initiatives de développement de logiciels libres</li> </ul>	NA
	<ul style="list-style-type: none"> <li>✗ Coût important des licences de logiciels pour les petites structures</li> <li>✗ Difficulté de maîtrise des copies illégales au sein des agences</li> </ul>	NA
Actionnaires	NA	NA
	NA	NA
Environnemental	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Le recours à l'architecte est obligatoire pour établir le projet architectural objet de la demande de permis de construire</li> <li>✓ Meilleure exploitation des compétences des architectes avec le développement des normes environnementales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Le recours à un architecte est nécessaire pour obtenir un permis de construire</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>✗ Faible ancrage dans les mentalités des bienfaits du recours à l'architecte</li> </ul>	NA

## Design textile



France



Italie

Humain	✓ Formation initiale reconnue et de grande qualité	✓ Organisation en studios plutôt qu'une fragmentation en travailleurs indépendants ✓ Flexibilité et esprit entrepreneurial très développés
	✗ Compétences managériales et linguistiques ✗ Charges sociales sur le capital humain	✗ Compétences managériales et linguistiques
Savoir	✓ Les entreprises mettent en place des systèmes de protection préventifs ✓ L'archivage des créations est bien appréhendé par les acteurs	✓ Longue tradition textile ✓ Plus grande facilité de défense des droits des designers textiles sans passer par une protection formelle
	✗ Lourdeur de la protection pour les indépendants	✗ Problèmes de contrefaçons
Client	✓ Une fois atteint la taille critique, les entreprises ont une base client diversifiée	✓ 50 % des commandes réalisées pour des clients étrangers ✓ Participation à des salons professionnels soutenus par l'État
	✗ Baisse des commandes pour les indépendants ✗ Concentration assez importante des clients	NA
Partenaires	✓ Pôles de compétitivité actifs ✓ Initiatives de collaboration innovante dans le textile technique ✓ Plate-forme collaborative R3iLab ✓ Existence de l'UIT permettant une bonne représentation syndicale	✓ Pôles textiles historiques (1983) ✓ Forte représentativité de l'association italienne de design textile ✓ Les différentes associations sont représentées au sein de leur conseil d'administration
	✗ Manque de représentation unifiée pour les designers textiles indépendants ✗ Éloignement des fournisseurs de matières premières pour les industriels	✗ Éloignement des fournisseurs de matières premières pour les industriels
Marque	✓ Les marques françaises bénéficient d'une forte notoriété à l'international	✓ Le « made in Italy » est internationalement apprécié
	NA	NA
SI	✓ Stratégie d'intégration du SI offrant une grande flexibilité	✓ Formation de remise à niveau pour des logiciels de création
	✗ Difficulté d'acheter les licences de logiciels professionnels pour les indépendants	NA
Environnemental	✓ Villes dynamiques et attractives pour les professions créatives	✓ Culture du district industriel, d'où une forte concentration d'entreprises textiles ✓ Proximité avec Milan et Florence
	✗ Loyer peu abordable dans la capitale	NA

## Jeu vidéo



France














Canada

Humain	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Excellence de la formation initiale</li> <li>✓ Formation continue proposée par les organisations professionnelles (grappes et pôles de compétitivité)</li> <li>✓ Précarité faible : 82 % des emplois en CDI</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Crédit d'impôt remboursable de 17,5 % à 37,5 % sur les charges sociales dans la plupart des provinces</li> <li>✓ Charges sociales structurellement basses</li> <li>✓ Effectif moyen par entreprise plus élevé : 45 (taille critique)</li> <li>✓ Nombre croissant de jeunes diplômés</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>✗ Absence de convention collective</li> <li>✗ Fuite des talents</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✗ Pénurie de talents (2<sup>e</sup> menace pour la filière) car filière très jeune dans le pays</li> </ul>
Savoir	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Crédit d'impôt recherche utilisé pour les briques technologiques</li> <li>✓ Crédit d'impôt jeu vidéo pour la constitution de propriétés industrielles (PI) originales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Pays de droit coutumier, fonctionnement par copyright. Moins d'incertitudes sur la PI</li> <li>✓ Système de crédit d'impôt recherche</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>✗ Statut incertain du jeu vidéo en tant qu'œuvre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✗ Piratage des œuvres culturelles plus élevé (\$ CAN 3,5 Milliards/an)</li> </ul>
Client	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Bonne fidélité des clients constatée chez les entreprises rencontrées</li> <li>✓ Modèle dématérialisé (visant directement les joueurs) en forte progression</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Les entreprises traditionnelles sont en moyenne plus grandes et ne dépendent pas d'une seule production/client</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>✗ Forte dépendance des entreprises « traditionnelles » envers un client unique</li> </ul>	NA
Partenaires	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Profession largement représentée par le SNJV (90 % de la filière)</li> <li>✓ Importance des réseaux connue des acteurs</li> <li>✓ Projets collaboratifs innovants entre sociétés (PLAY ALL)</li> <li>✓ Externalisation très fréquente et maîtrisée</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Grande proximité avec les pouvoirs publics</li> <li>✓ Externalisation très fréquente et maîtrisée</li> </ul>
	NA	<ul style="list-style-type: none"> <li>✗ Peu de partenariats entre sociétés</li> </ul>
Marque	NA	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Excellente couverture médiatique du secteur</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>✗ Pas de stratégie de marque pour la plupart des studios</li> </ul>	NA
SI	NA	NA
	NA	NA
Actionnaires	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Sociétés souvent contrôlées par les fondateurs</li> </ul>	NA
	<ul style="list-style-type: none"> <li>✗ Peu d'investisseurs dans le secteur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✗ Peu d'investisseurs dans le secteur</li> </ul>
Environnemental	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Émergence de clusters dans les tissus économiques existants</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Pays multiculturel : 7 000 travailleurs étrangers dans la filière</li> <li>✓ Grande proximité avec les éditeurs des États-Unis</li> <li>✓ Conditions d'accueil attractives pour l'entourage des travailleurs</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>✗ Difficultés immobilières</li> <li>✗ Durcissement des lois sur l'immigration</li> </ul>	NA









## Les enjeux liés aux actifs immatériels dans les trois secteurs étudiés

La littérature sur les problématiques envisagées au sein de l'étude ainsi que l'analyse des entretiens réalisés ont permis de dégager les enjeux liés à la gestion des actifs immatériels. Ce premier tableau recense les principaux enjeux transverses (communs à au moins deux secteurs) et renseigne leur criticité : la couleur rouge signale un enjeu majeur, la couleur orange, un enjeu de moindre importance, et la couleur verte un enjeu peu critique. Des *ticks* indiquent par ailleurs les secteurs concernés : AR pour architecture, DT pour design textile et JV pour jeu vidéo.

Capital impacté	Nomenclature	Titre de l'enjeu	AR	DT	JV	Criticité
Capital Humain	HUM-TR-01	<b>Compétences managériales</b>	✓	✓	✓	
		Difficulté des créatifs à appréhender les aspects du management de l'entreprise				
	HUM-TR-02	<b>Internationalité de l'équipe</b>	✓	✓	✓	
		Renforcement de la créativité par le mélange de différentes cultures				
	HUM-TR-03	<b>Flexibilité, travail en mode projet</b>	✓		✓	
		Fragilité des entreprises en cas de cessation ou fin de contrat				
Capital Savoir	SAV-TR-01	<b>Connaissances spécifiques</b>	✓	✓	✓	
		Différenciation par l'acquisition de nouvelles compétences sur le cœur de métier				
	SAV-TR-02	<b>Propriété intellectuelle</b>		✓	✓	
		Difficulté à se prémunir contre la contrefaçon et à conserver les droits d'auteur				
	SAV-TR-03	<b>Création et innovation</b>	✓	✓	✓	
		Opposition entre création et innovation, notamment au niveau des aides				
Capital Client	CLI-TR-01	<b>Diversification de la base client</b>	✓	✓	✓	
		Nécessité d'exploiter les nouveaux canaux de distribution numériques				
	CLI-TR-02	<b>Relation client</b>	✓	✓	✓	
		Plus grande proximité entre client/consommateur et fournisseur				
Capital Partenaire	PAR-TR-01	<b>Collaboration et réseaux</b>	✓	✓	✓	
		Coopération intra et intersectorielle gage de réussite				
Capital Systèmes d'Information	SI-TR-01	<b>Coût des licences</b>	✓	✓	✓	
		Prix élevé des logiciels de conception				
Capital Environnemental	ENV-TR-01	<b>Impact de l'emplacement</b>	✓	✓	✓	
		Juste milieu entre emplacement attractif pour les talents et prohibitif financièrement				



D'autre part, l'étude a permis d'identifier des enjeux spécifiques à chacun des secteurs. Ces enjeux sont explicités dans le tableau ci-dessous :

Capital impacté	Nomenclature	Titre de l'enjeu	AR	DT	JV	Cri- ticité
Capital Humain	HUM-AR-01	<b>Compétences techniques</b>	✓			
		Perte d'une partie des compétences des architectes au profit des bureaux d'études				
	HUM-JV-01	<b>Recrutement</b>			✓	
		Talents français très convoités provoquant une pénurie sur le marché				
Capital Marque	MAR-AR-01	<b>Identité et Pérennité</b>	✓			
		Agence sous le nom du fondateur freine la transmission et l'association				
	MAR-DT-01	<b>Notoriété et réputation</b>		✓		
		Qualité reconnue de la touche française pas totalement exploitée				
	MAR-JV-01	<b>Stratégie de marque</b>			✓	
		Marque « employeur » sous-exploitée (sauf en BtoC)				
Capital Systèmes d'Information	SI-DT-01	<b>Intégration et compétitivité</b>		✓		
		Avantage compétitif tiré de la flexibilité du SI				
Capital Actionnaire	ACT-JV-01	<b>Investisseurs</b>			✓	
		Manque d'investisseurs dans le secteur				
Capital Environnemental	ENV-AR-01	<b>Règlements et concours</b>	✓			
		Règlementation lourde et partialité de certains concours				

### Les dispositifs d'aide et de soutien au développement des actifs immatériels

L'analyse des dispositifs existants en France, leur utilisation par les acteurs et l'observation des pratiques dans les pays de référence appellent un certain nombre de remarques.

Tout d'abord, l'**hétérogénéité des aides** constitue un frein à la lisibilité pour les acteurs des ICC. En effet, certains secteurs comme le jeu vidéo ou le textile peuvent bénéficier de crédits d'impôt, mais avec des plafonnements différents et des conditions d'octroi également extrêmement variables. Nous avons ainsi généralement constaté une certaine méconnaissance des dispositifs de soutien (en dehors du secteur du jeu vidéo). Ce constat suppose de s'interroger à la fois :

- Sur le cadre de référence des industries créatives ;
- Sur l'amélioration de l'information à destination des acteurs.

D'autre part, le **financement** est un enjeu majeur pour ces industries, car il leur permet de développer l'ensemble de leurs actifs immatériels. Les dispositifs comme l'IFCIC ou OSEO sont particulièrement efficaces, et pourraient être généralisés dans la mesure du possible, car ils permettent aux entreprises de franchir un palier en termes de taille et de surface financière. Ce financement semi-privé, très différent d'une subvention qui maintiendrait une industrie « sous

perfusion », permettra à terme d'attirer les investisseurs privés traditionnels (banques, *venture capitalists*, etc.) vers ces industries qui entreront alors dans un cercle vertueux.

Un autre aspect concerne la **fiscalité**, avantageuse pour les entreprises ayant une composante technologique dans leur activité créative, mais au détriment de celles produisant du contenu ou de l'innovation de service. À nouveau, une réflexion doit être menée sur ce terrain.

Enfin, il a été généralement constaté que **l'existence de pôles, grappes et clusters** est souvent bien connue des acteurs. Ce rôle local doit être étendu et déboucher sur de nouvelles logiques partenariales entre acteurs des industries créatives mais également avec d'autres secteurs plus « industriels ».

## Les recommandations

Sur la base des enjeux relevés au cours des deux premiers volets de l'étude, ont été élaborées 9 recommandations qui s'articulent autour de 5 axes majeurs.

### Axe I : Promouvoir les ICC en France et à l'international

#### I.1. Améliorer l'information sur les ICC en France auprès des professionnels et du grand public

- Constituer une **task-force interministérielle** dédiée aux ICC
- Élaborer un **cadre français souple de référence des ICC** en étant attentif aux travaux réalisés à l'étranger (notamment au Royaume-Uni)
- Soutenir les **démarches de promotion et d'information** engagées par chaque métier
- Soutenir l'ensemble des démarches de l'**Atelier Français** avec initialement des fonds publics permettant un effet de levier sur des fonds privés
- Poursuivre l'étude de la **gestion des actifs immatériels** par ces industries sous la tutelle de l'**Observatoire de l'Immatériel**, en attachant une importance particulière aux aspects juridiques

#### I.2. Optimiser la valorisation de la marque France

- **Appuyer les prix** permettant de mettre en avant la création française (Observateur du Design – APCI ; Milthon Awards – Jeu Vidéo ; etc.)
- **Consolider les réflexions** sur la marque « **Made in France** » ou « **Designed in France** », suivre les études menées sur le sujet (APCI) et déterminer le meilleur mode de mise en place
- **Consolider le travail de représentation** des entreprises des ICC françaises **dans les salons internationaux** (ex. de France Design Innovation : World Design Exposition ; Inno Design Tech Expo)
- Soutenir et encourager la **représentation** des ICC françaises **auprès des instances européennes**

### Axe II : Améliorer la formation initiale et faciliter le début de carrière

#### II.1. Renforcer l'employabilité des jeunes diplômés

- Allonger la **durée d'expériences diversifiées** des étudiants des écoles de création au sein d'organisations (stages, apprentissage, alternance, expériences humanitaires)
- Généraliser l'organisation de **forums métiers** incluant d'autres métiers de la chaîne de valeur et comprenant un certain nombre de témoignages de professionnels
- Augmenter la proportion de **cours de management et d'entrepreneuriat** suivis par les élèves dans leur école ou dans le cadre de formations complémentaires

#### II.2. Améliorer la qualité des informations fournies par les écoles de création aux étudiants

- Harmoniser et généraliser la **publication d'indicateurs par les écoles de création** (exemple de France Design Education)

#### II.3. Renforcer l'internationalisation des études et du début de carrière

- Développer davantage la pratique des **semestres à l'étranger** dans les écoles
- Promotion de l'utilisation du **VIE** au sein des ICC (y compris les VIE partagés)

### Axe III : Soutenir la croissance des ICC par les financements public et privé

#### III.1. Accroître les soutiens financiers privés

- *Améliorer l'information sur les dispositifs d'aide et de soutien à destination des entreprises*
- *Étendre le champ d'action des FCPI aux ICC / Mise en place de FCP Création*
- *Analyser et étendre les champs d'action de l'IFCIC*

#### III.2. Faire évoluer la fiscalité des ICC

- *Promouvoir les pratiques d'évaluation des crédits d'impôt accordés (ex. du répertoire réalisé par le MCC au niveau européen)*
- *Étudier les possibilités d'amélioration de l'efficacité des crédits d'impôt accordés*
- *Définir de nouvelles règles d'octroi des crédits d'impôt favorisant la création (prise en compte de la capacité à toucher le marché, de la création internalisée et externalisée ; extension à l'innovation de manière générale ; favorisation des projets de collaboration)*

### Axe IV : Favoriser la collaboration et les partenariats Intra et Extra ICC

#### IV.1. Favoriser la collaboration et les partenariats Intra et Extra ICC

- *Créer un espace de coworking dédié aux ICC (au même titre que La Cantine pour les nouvelles technologies)*
- *Créer un incubateur dédié aux ICC (au même titre que Le Camping pour les nouvelles technologies)*
- *Étudier le phénomène et les apports des CAE et développer la visibilité de ce dispositif*
- *Favoriser l'interclustering*
- *Favoriser les liens entre clusters et pôles de compétitivité (exemple des clusters Paris Mix – premier cluster dédié à la musique en France – et Capital Games qui sont membres du pôle de compétitivité Cap Digital)*

### Axe V : Accompagner les entreprises des ICC dans leur stratégie

#### V.1. Accompagner les entreprises des ICC dans la définition et le déploiement de leur stratégie

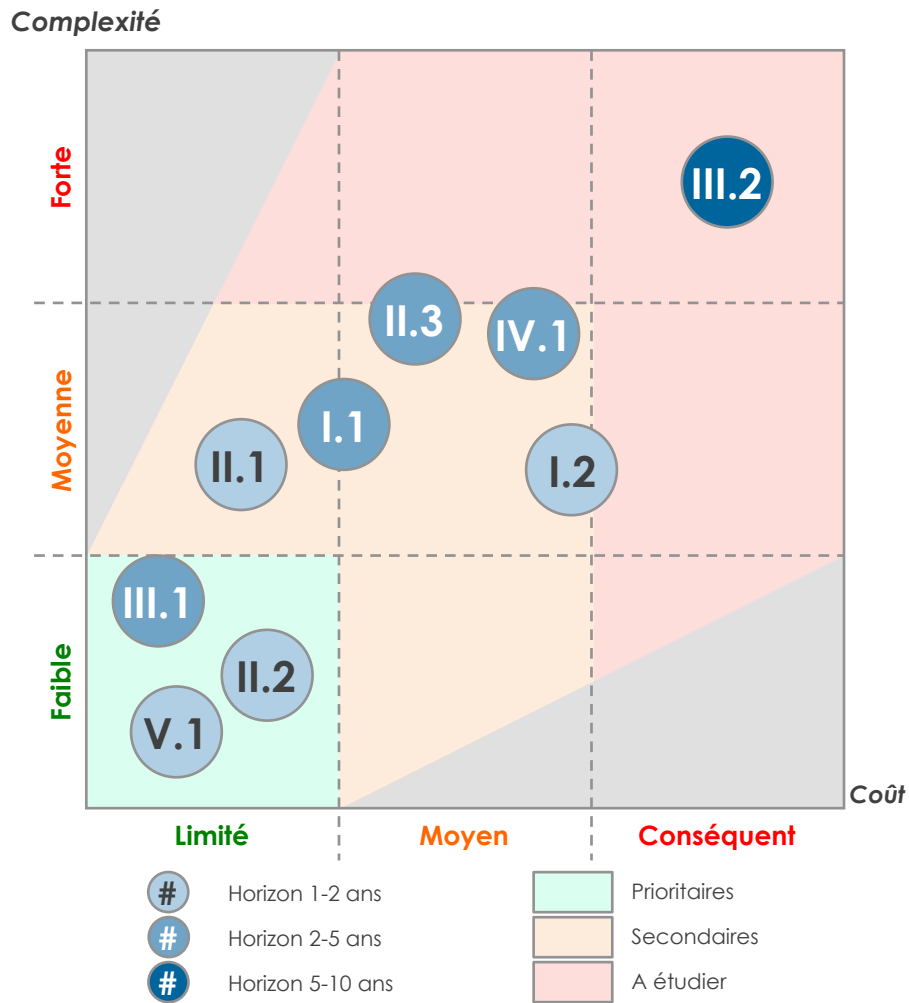
- *Rédiger un guide informatif et pédagogique à destination des entreprises (sur le modèle du guide sur la Propriété Intellectuelle) afin de présenter aux entreprises les tenants et aboutissants de leurs choix concernant leur stratégie, notamment commerciale*
- *Poursuivre les démarches gouvernementales de redéfinition des pratiques de la commande publique concernant les actes créatifs (architecture, communication) et les étendre à l'ensemble des ICC*

Chaque recommandation a par la suite été qualifiée en fonction de son coût, de la complexité de sa mise en place et de son horizon temporel.

Cette qualification a permis de prioriser les recommandations de la manière suivante :

- 3 recommandations prioritaires ;
- 5 recommandations secondaires ;
- 1 recommandation à étudier.

La disposition des recommandations sur la matrice suivante a permis d’effectuer une priorisation des axes à améliorer en priorité.



---

## SOMMAIRE

1. INTRODUCTION .....	21
1.1. CONTEXTE ET OBJECTIFS .....	21
1.2. LES TROIS SECTEURS ETUDIES .....	21
1.3. LE CONCEPT D'ACTIFS IMMATERIELS.....	23
1.4. ÉLÉMENTS METHODOLOGIQUES .....	26
2. LA GESTION DES ACTIFS IMMATERIELS DANS TROIS SECTEURS .....	29
2.1. LA GESTION DES ACTIFS IMMATERIELS CHEZ LES ARCHITECTES.....	29
2.2. LA GESTION DES ACTIFS IMMATERIELS CHEZ LES DESIGNERS TEXTILES .....	48
2.3. LA GESTION DES ACTIFS IMMATERIELS CHEZ LES CREATEURS DE JEUX VIDEO .....	66
3. ENJEUX ET DISPOSITIFS D'APPUI LIES A LA GESTION DES ACTIFS IMMATERIELS DANS LES TROIS SECTEURS ETUDIES .....	79
3.1. ENJEUX TRANSVERSES .....	80
3.2. ENJEUX SPECIFIQUES DES TROIS SECTEURS.....	92
3.3. DISPOSITIFS D'APPUI AU DEVELOPPEMENT DES ACTIFS IMMATERIELS .....	98
4. RECOMMANDATIONS.....	109
4.1. INTRODUCTION.....	109
4.2. PROMOUVOIR LES ICC EN FRANCE ET A L'INTERNATIONAL.....	110
4.3. AMELIORER LA FORMATION INITIALE ET FACILITER LE DEBUT DE CARRIERE.....	113
4.4. SOUTENIR LA CROISSANCE DES ICC PAR LES FINANCEMENTS PUBLICS ET PRIVES .....	116
4.5. FAVORISER LA COLLABORATION ET LES PARTENARIATS INTRA ET EXTRA ICC.....	118
4.6. ACCOMPAGNER LES ENTREPRISES DES ICC DANS LEUR STRATEGIE .....	119
4.7. SYNTHESE DES RECOMMANDATIONS .....	120
5. SIGLES .....	121
6. DEFINITIONS.....	123
7. INDEX DES TABLEAUX .....	125
8. INDEX DES FIGURES .....	127
9. LISTE DES PERSONNES CONSULTEES DANS LE CADRE DE L'ETUDE .....	129
10. BIBLIOGRAPHIE.....	131



---

## 1. INTRODUCTION

### 1.1. CONTEXTE ET OBJECTIFS

Le ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie (la DGCIS) et le ministère de la Culture et de la Communication (le DEPS) ont lancé une étude prospective sur la gestion des actifs immatériels dans les industries culturelles et créatives. Cette étude est menée dans le cadre du Pôle Interministériel de Prospective et d'Anticipation des Mutations Économiques (Pipame).

Dans les pays développés, l'économie industrielle a fait place à une économie de l'information, plaçant par la même occasion le savoir et l'innovation comme moteurs de la croissance et de la création d'emplois. Dans ce contexte, les **industries culturelles et créatives** – longtemps considérées comme marginales – suscitent depuis un peu plus d'une décennie une attention particulière.

En parallèle, la **théorisation des actifs immatériels** depuis une vingtaine d'années donne de nouvelles clés de compréhension et de maîtrise des richesses intangibles des organisations.

Cette étude avait pour but d'apporter des éclairages sur ces industries en :

- Évaluant l'avancée des industries culturelles et créatives dans la **gestion de leurs actifs immatériels**, en particulier ceux directement liés à la création ;
- Diffusant le sujet du capital immatériel auprès des acteurs de ces secteurs ;
- Évaluant les **forces et points d'amélioration** potentiels du cadre réglementaire afin de favoriser le développement des actifs immatériels ;
- Formulant des **recommandations** à destination des pouvoirs publics et des entreprises sur la gestion du capital immatériel dans ces industries afin d'améliorer leur croissance et leur compétitivité.

### 1.2. LES TROIS SECTEURS ETUDIÉS

La définition même d'industrie culturelle et créative fait débat. D'après l'UNESCO dans « Comprendre les industries créatives - les statistiques culturelles et les politiques publiques », les industries créatives créent, produisent et commercialisent des **biens et des services à caractère culturel**, généralement protégés par le droit d'auteur. Elles incluent les industries dites « de contenu » (édition imprimée, multimédia, la production cinématographique, audiovisuelle et phonographique). On peut en rapprocher des activités non industrielles mais dont les implications sur des secteurs industriels importants (textile-habillement, construction, BTP...) sont essentielles. C'est le cas de l'artisanat, de la mode, du design, de l'architecture, de la publicité, etc. La dualité culturelle et économique de ces secteurs d'activité constitue leur signe distinctif principal.

Aujourd'hui, ces industries font l'objet d'études et d'analyses poussées et il est largement reconnu que leur rôle dans l'économie est amené à croître rapidement, faisant d'elles **un enjeu stratégique de compétitivité** pour les pays. Environ un million d'actifs français (soit 4 % de la population active) travaillaient pour les industries culturelles et créatives en 2008, pour une valeur ajoutée totale avoisinant les 95 milliards d'euros, soit plus de 5 % de la valeur ajoutée totale française.

Si les industries culturelles sont bien identifiées et étudiées en France, ce n'est pas forcément le cas des industries créatives au sens large qui englobent les industries culturelles et les activités de

production culturelles ou artistiques (design, architecture, etc.). De nombreuses initiatives ont émergé dans toute l'Europe pour appréhender ce secteur particulièrement dynamique, parfois décrit comme le secteur d'avenir des pays développés. Malgré cela, il est encore difficile de trouver une classification unique qui permettrait de comparer, géographiquement et temporellement, ces industries créatives.

Trois constats se retrouvent dans la plupart des rapports européens consacrés aux industries créatives (Bouquillion, Le Corf, 2010). D'une part, elles connaissent un **taux de croissance supérieur à la moyenne** des autres secteurs. D'autre part, il convient de rapprocher les branches des industries créatives qui, bien qu'hétérogènes en première approche, présentent de nombreuses similitudes. Enfin, les rapports soulignent la place particulière du design et du jeu vidéo.

C'est pour l'ensemble de ces raisons qu'il a semblé pertinent au PIPAME de se pencher davantage sur les industries culturelles et créatives, notamment par l'étude des actifs immatériels responsables en grande partie de leurs compétitivités présente et future. Étudier toutes les industries créatives aurait nécessité un travail lourd de recensement, de classification et de synthèse. À l'inverse, s'interroger sur une unique branche ne permettait pas d'envisager des recommandations transverses. Le compromis choisi par les commanditaires est donc de s'intéresser à trois secteurs représentatifs, d'en extraire les meilleures pratiques et d'examiner dans quelle mesure elles peuvent être étendues aux autres branches des ICC.

En ce sens, il s'agissait de sélectionner des secteurs aux caractéristiques différentes : au niveau des dispositifs d'aide existants d'une part, et des vecteurs d'innovation d'autre part. De plus, le choix de domaines pour lesquels la France possède une légitimité culturelle semblait nécessaire.

**Tableau 1 : Caractéristiques sectorielles *a priori***

	Architecture	Design textile	Jeu Vidéo
<b>Leviers d'innovation</b>	Innovation marketing		Innovation numérique
<b>Dispositifs d'aide</b>	« services »	« industriel »	« numérique »
<b>Nombre d'actifs</b>	env. 30 000	env. 1 500	env. 4 000
<b>Structure</b>	plus de 50 % des cabinets n'emploient aucun salarié	indépendant free-lance en majorité	plus de 50 % des entreprises ont moins de 10 salariés

*Note : le nombre d'actifs dans les trois secteurs est variable, mais est globalement peu élevé. Les secteurs comportent beaucoup de petites entreprises et d'indépendants.*

*Source : Ordre des architectes, Maison des Artistes et Observatoire du Jeu Vidéo.*

La mode française est reconnue internationalement, Paris est aux yeux de tous la capitale de la mode. Logiquement, l'étude devait prendre en compte ce domaine des industries créatives. Le choix s'est porté sur le design textile qui a pour atout majeur de dépasser le simple cadre de la mode et de s'étendre à toute la filière textile.

Le secteur du logiciel est l'un des plus dynamiques de ces vingt dernières années. Qui plus est, la France se distingue par sa capacité à former des talents dans la branche du jeu vidéo, talents souvent



appelés à s'expatrier pour exercer pleinement leur savoir-faire. C'est donc naturellement que le choix du second secteur s'est porté sur le jeu vidéo.

Enfin, l'architecture présente une particularité qui la distingue des deux premiers : c'est une profession réglementée régie par un ordre. Par ailleurs, de nombreux architectes français ont une notoriété internationale. Ce troisième secteur réunissait donc les conditions nécessaires pour entrer dans le périmètre de l'étude.

### 1.3. LE CONCEPT D'ACTIFS IMMATERIELS

Avant d'entrer dans le cas spécifique des industries culturelles et créatives, il convient de définir la notion d'actif immatériel. Nous entendons par actif immatériel tout élément non monétaire et sans substance physique qui contribue à la rentabilité et/ou la richesse d'une organisation. Rappelons que si un actif immatériel est indissociable des actions qui ont été menées pour le bâtir, il n'en reste pas moins qu'une **action** n'est pas un **actif**. Ce dernier est la somme des résultats des actions menées pour le constituer et se dépréciera progressivement au cours du temps, tandis qu'une action n'a d'existence que pendant son exécution.

Par ailleurs, d'un point de vue méthodologique, l'École Française de l'Immatériel (EFI), émanation de l'Observatoire de l'Immatériel, a pour vocation d'établir un référentiel commun de valorisation du capital immatériel. Pour ce faire, les membres de l'EFI s'appuient sur la décomposition, désormais largement répandue, du capital immatériel en neuf classes d'actifs :

**Tableau 2 : Décomposition du capital immatériel en neuf classes d'actifs**

Le capital humain	Le capital savoir
Le capital client	Le capital fournisseurs/partenaires
Le capital marque	Le capital organisationnel
Le capital SI	Le capital actionnaires
Le capital environnemental et sociétal	

Source : Observatoire de l'immatériel, 2010.

Cette décomposition présente l'intérêt de prendre en compte l'ensemble du capital immatériel des organisations sans toutefois comptabiliser plusieurs fois certains éléments.

Le PIPAME proposait d'analyser différents aspects du capital immatériel des industries créatives :

- Le Capital Humain et Savoir-Faire
- L'image et les marques
- Le marketing
- Les portefeuilles de droit sur les œuvres
- L'appartenance à des réseaux

Certains de ces aspects correspondent directement à une classe d'actif de la précédente décomposition. C'est le cas par exemple du capital humain, du capital marque, du capital de connaissances (droits sur les œuvres ou les produits).

En revanche, le marketing est à rapprocher du capital organisationnel. En effet c'est dans ce capital que l'on recense les méthodes et procédures internes de gestion des flux. Une entreprise possédant un fort capital organisationnel est une entreprise dont un maximum de procédures et de règlements sont documentés que cela soit pour les processus clients ou encore les processus de comptabilité et de qualité.

L'appartenance à des réseaux est quant à elle, au carrefour de trois classes d'actifs, le capital client, le capital fournisseurs/partenaires et le capital environnemental et sociétal. C'est en effet toute la puissance des réseaux de clients et de fournisseurs qui est comptabilisée dans les capitaux éponymes. Le capital environnemental va représenter en complément toute la valeur créée par les liens territoriaux, à savoir les synergies territoriales, les infrastructures ou encore le positionnement géographique.

En résumé, le tableau suivant rapproche les éléments attendus avec le cadre méthodologique dominant en France :

**Tableau 3 : Champs d'investigation et classes d'actif associées**

Champs d'investigation proposés par le PIPAME	Classes d'actif correspondantes selon l'EFI
Capital Humain et Savoir-Faire	Capital Humain
L'image et les marques	Capital Marque
Le marketing	Capital Organisationnel
Les portefeuilles de droit sur les œuvres	Capital Savoir
L'appartenance à des réseaux	Capital Client
	Capital Fournisseurs/Partenaires
	Capital Environnemental et Sociétal

Source : AKOYA Consulting ;

Dans le cas des ICC, le **capital immatériel joue un rôle prépondérant**. En effet, toutes les activités de ces industries ont en commun la créativité comme base de travail. Or la créativité naît d'une réflexion intellectuelle. Elle est le fruit de l'imagination quand elle est artistique, le résultat de recherche à des problèmes lorsqu'elle est scientifique et le moyen de gagner un avantage compétitif lorsqu'elle est économique. Dans tous les cas, la créativité est le processus par lequel de nouvelles idées sont générées.

Il convient d'étudier les facteurs responsables de ces manifestations de créativité afin d'avoir la possibilité de les suivre dans le temps, de les contrôler, voire d'en améliorer l'efficacité. Dans ce but, l'étude de la chaîne de valeur des industries culturelles et créatives se révèle instructive.

Comme dans tous les secteurs, le capital financier reste une brique importante dans les activités culturelles et créatives. Mais les différentes étapes de la chaîne de valeur ne sauraient exister sans l'intervention d'actifs complémentaires tout aussi nécessaires. Le schéma suivant (cf. Figure 1 : chaîne de valeur dans les industries créatives) présente les deux chaînes de valeurs observées sur les

industries créatives suivant que la création soit commanditée ou réalisée librement avant son financement. Pour chaque phase, le tableau ci-après représente les différents actifs immatériels impliqués.

**Figure 1 : Chaînes de valeur dans les Industries Culturelles et Créatives**



*Note : dans cette situation, la production précède la création dans le cadre d'une commande spécifique.*

*Champ : création commanditée.*

*Source : AKOYA Consulting.*



*Note : dans cette situation, la création est préalable à sa production, c'est à dire à son financement.*

*Champ : création réalisée librement avant son financement.*

*Source : AKOYA Consulting.*

**Tableau 4 : Capitaux immatériels mobilisés à chaque étape de la chaîne de valeur**

Étape	Capitaux immatériels impliqués	
<b>CRÉATION</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capital culturel</li> <li>• Capital environnemental</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capital humain</li> <li>• Capital institutionnel</li> </ul>
<b>PRODUCTION</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capital actionnaire</li> <li>• Capital fournisseur</li> <li>• Capital organisationnel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capital SI</li> <li>• Capital savoir</li> </ul>
<b>DIFFUSION</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capital partenaire</li> <li>• Capital SI</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capital environnemental</li> </ul>
<b>CONSOMMATION</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capital marque</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capital client</li> </ul>

*Champ : toutes chaînes de valeur des Industries Culturelles et Créatives.*

*Source : AKOYA Consulting.*

La vue de ces différents stades fait apparaître la **prédominance des actifs immatériels dans la constitution de la chaîne de valeur**. Dans les industries créatives, il y a des talents (capital humain) qui évoluent dans un contexte favorable à l'innovation (capital culturel) et ayant reçu une certaine éducation (capital sociétal) que celle-ci soit académique ou familiale. La phase de production nécessite des capitaux financiers bien sûr, mais aussi une bonne connaissance du secteur (capital savoir-faire) et de ses acteurs clés (capital fournisseur), des méthodes partagées (capital organisationnel) et des outils appropriés (capital SI). Le stade de diffusion des créations est déterminant puisqu'il conditionne la monétisation future des œuvres, il met en jeu des relations (capital partenaire), l'utilisation de tous les moyens de diffusion existants (capital SI) et s'ancre profondément dans le contexte dans lequel se développent les industries créatives (capital environnemental et sociétal). Enfin, la consommation sous toutes ses formes dépend entre autres, de

la notoriété (capital marque) et de la propension des clients à acheter telles ou telles formes de création (capital client).

En résumé, les actifs immatériels sont des leviers de différenciation et de compétitivité sur lesquels les acteurs du secteur s'adossent dans le processus de création de valeur. Néanmoins, ces actifs ne sont pas systématiquement pris en compte par les protagonistes du secteur et leur utilisation s'avère trop souvent instinctive, voire aléatoire. Favoriser leur connaissance, leur utilisation et leur bonne gestion apparaît donc nécessaire à la consolidation d'un secteur aussi risqué que celui de la création.

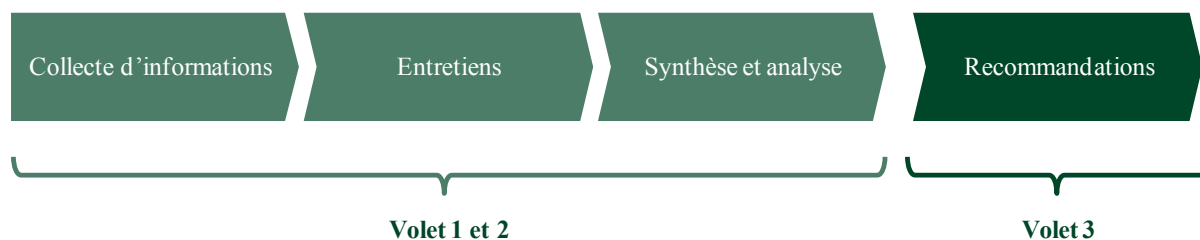
### Note sur les aspects juridiques dans le secteur du jeu vidéo

Il est à noter que cette étude, bien que prenant en compte le secteur du jeu vidéo, ne s'inscrit pas dans le cadre de la mission confiée par le Premier Ministre à M. Martin Lalande le 30 mai 2011. En effet, si la question de la propriété intellectuelle a été abordée avec les professionnels en tant qu'actif immatériel, la question de son cadre juridique n'a pas été abordée. Seul l'usage qu'ont les professionnels de la propriété intellectuelle dans le cadre juridique actuel a été observé et aucune recommandation n'a de portée juridique en ce qui concerne la propriété intellectuelle dans le secteur du jeu vidéo.

## 1.4. ÉLÉMENTS METHODOLOGIQUES

Les deux premiers volets de l'étude ont fait l'objet d'une méthodologie tripartite : collecte d'informations, entretiens et analyse. Le troisième volet, consacré aux recommandations, a été élaboré de manière à répondre aux enjeux identifiés dans l'analyse, conjointement avec les experts des secteurs concernés.

**Figure 2 : Méthodologie générale de la mission**



*Note : méthodologie mise en perspective avec les différents volets de l'étude.*

*Champ : étude « Gestion des Actifs Immatériels, Croissance et Compétitivité dans les Industries Culturelles et Créatives ».*

*Source : AKOYA Consulting.*

### 1.4.1. Collecte d'informations

Dans un premier temps, la littérature consacrée aux industries culturelles et créatives a été consultée, d'un point de vue transversal d'abord, pour ensuite se concentrer sur les secteurs choisis pour l'étude. L'ensemble des ouvrages, publications et articles considérés se trouve en annexe, dans la partie bibliographie.

D'autre part, dans un souci de représentativité des secteurs, les contacts identifiés pour la campagne d'entretiens ont été triés suivant leur positionnement géographique, la taille de leurs entreprises (lorsque pertinent) et leur type d'activité. Il s'agissait de s'adresser à un échantillon de

---

professionnels et d'experts le plus représentatif possible du secteur concerné sur le territoire métropolitain.

**Un taux de retour satisfaisant, d'environ 60 %, a permis d'envisager plus d'une dizaine d'entretiens par secteur**, les personnes ayant répondu favorablement à notre enquête sont répertoriées dans la partie 10 de l'étude.

Parallèlement, des recherches ont été menées sur les pays susceptibles d'apporter un éclairage enrichissant sur les trois secteurs étudiés. Les critères retenus étaient en particulier la compétitivité de ces pays vis-à-vis des secteurs en jeu et leur relative similarité en termes de niveau de développement.

Une liste de trois pays par secteur a été soumise au comité de pilotage et, conjointement, l'Allemagne, l'Italie et le Canada ont été choisis comme pays référents pour les secteurs respectifs suivants : l'architecture, le design textile et enfin le jeu vidéo.

De manière similaire au premier volet, toutes les sources disponibles ont été utilisées pour contacter des professionnels de ces trois pays. Un taux de retour inférieur, aux alentours de 20 %, a été constaté pour ce volet de l'étude. Malgré cela, des informations comparatives ont pu être obtenues pour les trois secteurs étudiés.

#### **1.4.2. Entretiens**

Pas toujours sensibilisés aux actifs immatériels, les professionnels rencontrés ont été abordés de manière pédagogique *via* un guide d'entretien élaboré conjointement avec le comité de pilotage de la mission. Ce guide leur était envoyé une semaine environ avant la rencontre.

La structure du guide s'articule autour de deux parties principales : compétitivité et croissance d'une part, actifs immatériels d'autre part. Cette seconde partie repose sur la décomposition reconnue par l'EFI (École Française de l'Immatériel).

Les experts ont été consultés *via* des guides d'entretien personnalisés en fonction de leurs compétences : juridique pour les avocats, réseau et financement pour les dirigeants de pôle de compétitivité, etc.

Au cours des interviews, d'une durée comprise entre une et deux heures, les points de vue des professionnels et des experts ont pu être recueillis. Les comptes rendus de ces entretiens leur ont été soumis pour validation. Consécutivement, des fiches de synthèses ont été rédigées pour résumer et exploiter de manière efficiente les points essentiels soulignés par les personnes rencontrées.

**Au total, environ 60 interlocuteurs ont été rencontrés au cours de cette étude.**

#### **1.4.3. Analyse**

Suite à l'ensemble des entretiens, une analyse des enjeux relevés a été conduite en essayant, au maximum, de recouper les informations issues des trois secteurs étudiés. Il s'agissait de prendre en compte l'avis des professionnels français, les informations recueillies auprès des experts et enfin les données issues du *benchmark* auprès des professionnels et experts étrangers.

Une liste d'enjeux transverses et sectoriels, relatifs aux différents actifs immatériels traités au sein de l'étude, a ainsi pu être constituée. La priorisation de ces enjeux résulte d'une réflexion fondée sur les propos recueillis en entretien puis confrontés aux publications et données publiques disponibles.

Lorsqu'un enjeu a été largement souligné au cours de nombreux entretiens, pour au moins deux des trois secteurs l'enjeu concerné a été classifié comme « transverse » et « fort ». Les enjeux considérés comme secondaires d'après les acteurs entretenus ont été répertoriés comme « transverse » et « moyen ». Enfin les enjeux mineurs mais récurrents ont été signalés comme « transverse » et « faible ». Il est à noter que l'existence d'études préalables abordant un enjeu, le nombre de ces études et leur solidité ont pu participer à la qualification de la criticité de cet enjeu à un niveau « fort » ou « moyen » en sus des retours des entretiens réalisés avec les professionnels.

Une méthodologie identique est appliquée pour les problématiques concernant un seul des secteurs étudiés, que ce soit l'architecture, le design textile ou le jeu vidéo. De la même manière, la priorisation fait état de trois niveaux : fort, moyen et faible.

Chaque fois que possible, les indicateurs les plus appropriés au suivi des problématiques ont été ajoutés dans le rapport. En effet, s'il est nécessaire de relever les enjeux immatériels principaux des industries créatives, il apparaît également primordial de déceler les indicateurs pertinents permettant de suivre leur évolution dans le temps.

#### 1.4.4. Recommandations

À l'issue des deux premiers volets de l'étude vient la phase des recommandations. Celles-ci ont pour objet d'une part, de sensibiliser les acteurs des industries culturelles et créatives à l'importance des actifs immatériels, et d'autre part, d'orienter les politiques publiques vers des actions favorisant leur prise en compte comme levier de compétitivité et de croissance.

Outre les propositions recueillies au cours des nombreux entretiens et celles avancées dans les publications examinées pour les besoins de l'étude, l'équipe d'AKOYA Consulting a procédé à un *brainstorming* pour faire émerger un maximum de recommandations potentielles.

Suite à cela, les recommandations ont été classées suivant leur impact sur les différents actifs immatériels pris en compte et selon leur complexité relative de mise en place. Une matrice a été constituée afin de prioriser les recommandations les plus pertinentes au vu de ces deux critères majeurs.

L'avis des experts – transverses ou de l'un des trois secteurs – a été sollicité au cours d'un atelier de travail. Il s'agissait de leur présenter les pistes de recommandations élaborées en interne et de les confronter à leur avis de spécialiste. Cette manière de procéder a permis d'écarter certaines pistes et d'en proposer d'autres. **Au total, 11 experts ont assisté à cet atelier.**

Les recommandations formulées au sein de ce rapport sont donc issues du « terrain », *via* les entretiens auprès de professionnels, et consolidées auprès d'experts reconnus des trois secteurs.

---

## 2. LA GESTION DES ACTIFS IMMATERIELS DANS TROIS SECTEURS

### 2.1. LA GESTION DES ACTIFS IMMATERIELS CHEZ LES ARCHITECTES

#### 2.1.1. La profession d'architecte en France

Comme le montre la grande campagne de communication lancée par l'Ordre National des Architectes en 2002, derrière la plupart des constructions qui nous entourent, il y a un architecte. Avec les autres acteurs du bâtiment, les architectes sont des **acteurs majeurs de nos sociétés** passées, présentes et futures. La profession d'architecte est une **profession réglementée**, organisée par la loi du 3 janvier 1977 sur l'architecture et régie par l'Ordre des architectes. En janvier 2010 on dénombrait **29 685 architectes**. Chaque année 1600 diplômés sortent des 22 écoles d'architecture françaises.

#### La structure du secteur

Sur les dix dernières années, on observe une certaine **concentration du secteur** : entre 2000 et 2009 le nombre d'entreprises comptant plusieurs associés a augmenté de 13 %. De nombreux architectes ont en effet choisit **d'exercer leur métier sous forme sociétaire** afin de pallier les difficultés d'installation et les risques financiers induits par l'exercice en libéral. Ce mode d'organisation leur permet par ailleurs d'élargir leur offre de prestations pour mieux répondre aux besoins de leurs clients.

Pourtant le secteur reste **très atomisé** : 93 % des entreprises emploient moins de 10 personnes, et plus de la moitié des architectes exercent leur activité à titre individuel. Les agences de plus de 50 salariés ne représentent quant à elles que 0,2 % du total des entreprises d'architecture et ne réalisent que 3,3 % du chiffre d'affaires total des architectes en France.

#### Le marché du BTP en France

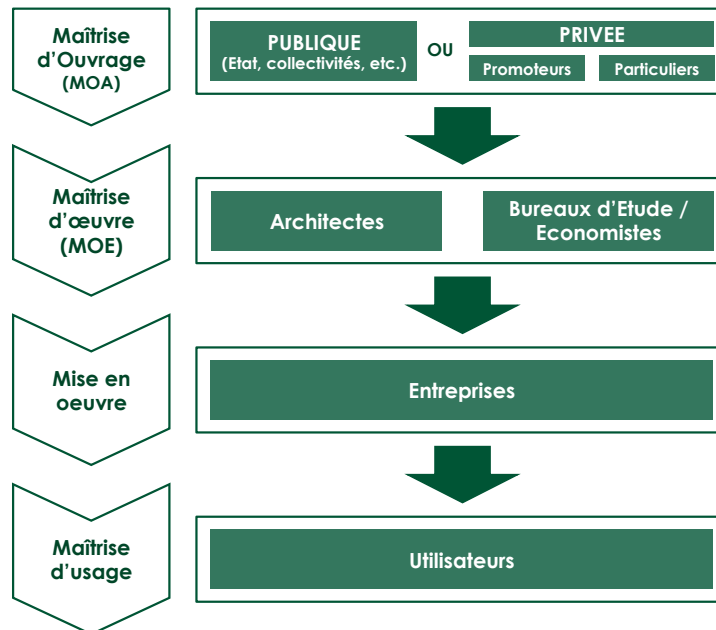
Le secteur du BTP a été **très touché par la crise**. En 2008 et 2009, la production n'a cessé de reculer : les mises en chantier de logements ont diminué (- 5 600 unités par an), ainsi que les surfaces construites de bâtiments non résidentiels (- 1,5 million de m<sup>2</sup>). Une légère reprise a été observée courant 2010 et les prévisions pour 2011 sont majoritairement optimistes.

**Le marché de l'entretien rénovation a quant à lui peu souffert de la crise**, soutenu par un contexte réglementaire particulièrement favorable : taux de TVA réduit sur les services à forte intensité de main-d'œuvre, écoprêt à taux zéro pour les travaux d'économies d'énergie, etc.

## La chaîne de valeur de la construction

La chaîne de valeur de la construction comporte **quatre grandes catégories d'acteurs** principaux : la maîtrise d'ouvrage (MOA), la maîtrise d'œuvre (MOE), les entreprises et la maîtrise d'usage. Elle peut se représenter de la façon suivante :

**Figure 3 : Chaîne de valeur de la construction**



*Note : on parle souvent de maîtrise d'ouvrage et de maîtrise d'œuvre mais il serait dangereux d'omettre la maîtrise d'usage dans la chaîne de valeur de la construction.*

*Source : AKOYA Consulting.*

Dans le cadre de marchés privés, et plus spécialement avec des clients particuliers, le processus de construction se déroule de la façon suivante :

- Une série d'échanges a lieu entre le client et l'architecte, qui par l'écoute des envies du premier, est amené à proposer une esquisse du projet. Après une période de dialogue entre les deux acteurs, le projet définitif est établi.
- L'architecte contacte alors des entreprises, à qui il soumet le projet pour obtenir des devis. Des **négociations** sont menées afin d'aboutir au final à un **marché de travaux**.
- Pour finir la ou les entreprise(s) retenue(s) contractualise(nt) avec le maître d'ouvrage et prend(ennent) envers lui un **engagement financier**, correspondant à ce qui a été négocié.



## La Maîtrise d’Ouvrage (MOA)

La majeure partie des clients des architectes sont des commanditaires privés (68 %). Sur les dix dernières années la répartition est restée relativement stable, entre **deux tiers pour les clients privés et un tiers pour les clients publics**.

**Figure 4 : Les différents types de MOA**



*Note : il existe deux grands types de MO : publique et privée qui elle-même se subdivise en deux catégories, les promoteurs immobiliers et les maîtres d’ouvrages particuliers.*

*Source : AKOYA Consulting.*

En matière de marchés publics, les marchés de maîtrise d’œuvre d’un montant égal ou supérieur aux seuils définis à l’article 26 du code des marchés publics (130 000 € HT pour l’État, 200 000 € HT pour les collectivités territoriales) sont passés selon la procédure du concours. Dans ce type de procédure, le jury sélectionne quelques agences admises à concourir parmi toutes les candidatures reçues. Ces candidats seront indemnisés financièrement. Les candidats réalisent alors les prestations graphiques et écrites où ils décrivent leur projet ainsi que son coût, puis le jury désigne un lauréat. Il est à noter que l’anonymat des candidats est conservé tout au long du processus.

Lorsque le montant des marchés est inférieur à ces seuils, les marchés de maîtrise d’œuvre sont passés en procédure adaptée, dont les modalités sont librement fixées par le maître d’ouvrage en fonction de la nature et des caractéristiques du besoin à satisfaire, du nombre ou de la localisation des opérateurs économiques susceptibles d’y répondre ainsi que des circonstances de l’achat. Ainsi, les candidats peuvent-ils être sélectionnés sur compétences, références et moyens. Dans ce cas et dans la mesure où les candidats ne remettent pas de prestations architecturales, ils ne sont pas indemnisés. Il est *a contrario* bien clair qu’en cas de remise de prestation, la prime est obligatoire.

À titre de comparaison, en Allemagne, quel que soit le mode de dévolution de la commande, la prime n’est jamais obligatoire. On y distingue deux types de concours :

- les concours dans lesquels les participants sont choisis uniquement selon leurs références, qualifications, etc. Les candidats ne présentent donc qu’un dossier « administratif » ;
- les concours de conception, dans lesquels les participants proposent dès la première phase un projet très complet. Environ cinq candidats sont alors sélectionnés et indemnisés. Les autres ne verront pas leur projet aboutir, mais pourront en revanche le citer en tant que référence lors de prochains concours.

La question des **Partenariats Public-Privé**, qui ont tendance actuellement à se développer, **divise les architectes**. Si certains considèrent que ce mécanisme renforce le rôle de l’architecte, dont la qualité du travail va garantir la viabilité du projet, d’autres estiment que ce type de procédure constitue une restriction de la concurrence qui privilégie quelques entreprises d’architecture de forte notoriété ou très spécialisées, choisies par les groupements constitués des banques et des entreprises, candidats à l’attribution des marchés de partenariat.

En ce qui concerne la commande privée, on remarque souvent une incompréhension entre l'architecte et les promoteurs immobiliers sur le sujet de **la contrainte budgétaire**. Ces derniers achètent le terrain à **un propriétaire qui cherche à en obtenir le meilleur prix**. À la fin de la chaîne de valeur, c'est-à-dire lors de la vente finale des biens, le maître d'ouvrage doit réussir à **proposer un logement à un prix aligné sur ceux de ses concurrents**. Sa seule **variable d'ajustement** entre ces deux données est donc le **coût de la construction**. L'architecte doit donc réussir à proposer un projet viable dans un cadre tarifaire très réduit, et il a bien souvent l'impression que cet arbitrage ne peut se faire qu'au détriment de la qualité architecturale.

Le rapport avec un **maître d'ouvrage particulier** est très différent. Étant généralement **personnellement impliqué** dans le projet, la relation qu'il développe avec l'architecte est très importante pour lui et doit être **fondée sur la confiance**. Le client confie à l'architecte la responsabilité de bâtir sa maison qui représente souvent un des **projets les plus importants de sa vie** ainsi qu'une grande partie de ses économies. Il portera donc son attention sur toutes les étapes de la construction, jusque dans les moindres détails. Le maître d'ouvrage particulier, bien que lui aussi dans une logique de minimisation des coûts, ne fera donc pas primer les mêmes considérations qu'un promoteur immobilier.

### L'architecte dans la Maîtrise d'œuvre (MOE)

La MOE regroupe les **acteurs qui vont œuvrer à la construction d'un bâtiment**. On distingue trois grands types d'acteurs.

#### Figure 5 : Les différents acteurs de la MOE



*Note : les bureaux d'études et les économistes sont ici représentés dans le même espace, symbolisant l'ensemble des professions intellectuelles de la MOE en dehors de l'architecte.*

*Source : AKOYA Consulting.*

L'architecte a une position particulière dans la MOE : il est présent du début du projet jusqu'à sa livraison. En France, la mission de l'architecte en matière de marché public est fixée par la loi MOP du 12 juillet 1985. Cette intervention de l'architecte appelée « mission de base » comporte **huit éléments de conception ou d'assistance**. En Allemagne, le travail architectural est décomposé en **neuf phases**, de l'étude des bases du projet à la garantie post-livraison.

Le **rôle de l'architecte** dans l'acte de construire est aujourd'hui encore souvent **débatu entre les architectes**. Selon certains, l'architecte occupe toujours une position de « **chef d'orchestre** » et se place en haut de la pyramide de la construction (et ce malgré un poids économique négligeable en comparaison des grandes entreprises de construction ou d'ingénierie). D'autres estiment que le bâtiment naît avant tout de la **coopération de tous les acteurs de la MOE notamment des architectes**, qui se placent alors dans une logique d'équipe.

On constate par ailleurs le **développement de bureaux d'études** (dessinateurs projeteurs, spécialistes en performance énergétique des bâtiments, spécialistes HQE, économistes, etc.) avec qui les architectes doivent collaborer dans le cadre de la MOE. Après avoir longtemps **travaillé en association avec les architectes**, voire au sein des agences, ces acteurs s'en sont peu à peu

éloignés, pour se regrouper en structures indépendantes. La maîtrise d'ouvrage (MOA) doit faire appel à différents intervenants et la **chaîne de valeur de la construction se trouve rallongée** par chaque nouvelle typologie d'expert. En Allemagne, un certain nombre d'agences d'architecture ont pris le parti d'intégrer des ingénieurs et des économistes au sein de leur structure, afin de pouvoir proposer aux clients une offre complète et diversifiée.

### **Les autres intervenants à l'acte de construire : les entreprises**

Le développement de la filière BTP en France, et plus particulièrement en Ile-de-France, s'est fait dans le sens d'**une réduction significative du nombre des petites et moyennes entreprises de travaux** pour favoriser le recours à l'entreprise générale, par opposition au fonctionnement en corps d'état séparés. Dans cette seconde configuration, l'architecte se retrouve en relation directe avec chaque corps de métier intervenant dans la construction. Il jouit donc d'un fort pouvoir de coordination, détenu par l'entreprise générale dans la première configuration. On notera que le fonctionnement en corps d'état séparés est beaucoup plus répandu dans certains pays et notamment en Allemagne.

### **Les prestations des architectes**

Les architectes ne sont pas très présents sur le marché de la **réhabilitation** : elle ne représente que **25 %** de leur activité. Pourtant le marché de l'entretien-rénovation a connu une hausse continue de **4,9 %** par an entre 2002 et 2008.

La majorité des petites agences d'architecture sont dans une **logique de survie** et n'ont pas le temps d'élaborer de stratégie de long terme.

Les grandes agences, quant à elles, après avoir atteint un certain niveau de commande, déclarent généralement **chercher à se stabiliser** tout en mettant l'accent sur la **qualité du travail**. Toutefois, elles assurent dans leur majorité vouloir rester **éloignées d'une logique de production industrielle**. Un certain nombre envisage éventuellement de conquérir des marchés à l'étranger.

Certaines agences bénéficient du soutien d'organismes comme OSEO (financement de créances), mais la plupart admettent ne pas avoir connaissance de ce type d'organisme, ni disposer du temps nécessaire pour remplir les formalités administratives.

### **Typologie de missions**

Au-delà de la conception, de la direction et de l'exécution des travaux, les architectes peuvent intervenir sur des missions diversifiées. Tel est le cas, notamment, en matière **d'urbanisme**. Ces missions, souvent commandées par des collectivités territoriales (villes, départements, etc.), peuvent être comparées à des missions de cadrage stratégique dans le monde du conseil, et peuvent **déboucher sur des missions d'architecture bâtiment**. La diversification des prestations est un moyen pour les architectes de faire face aux difficultés inhérentes à la crise économique.

### ***Dumping***

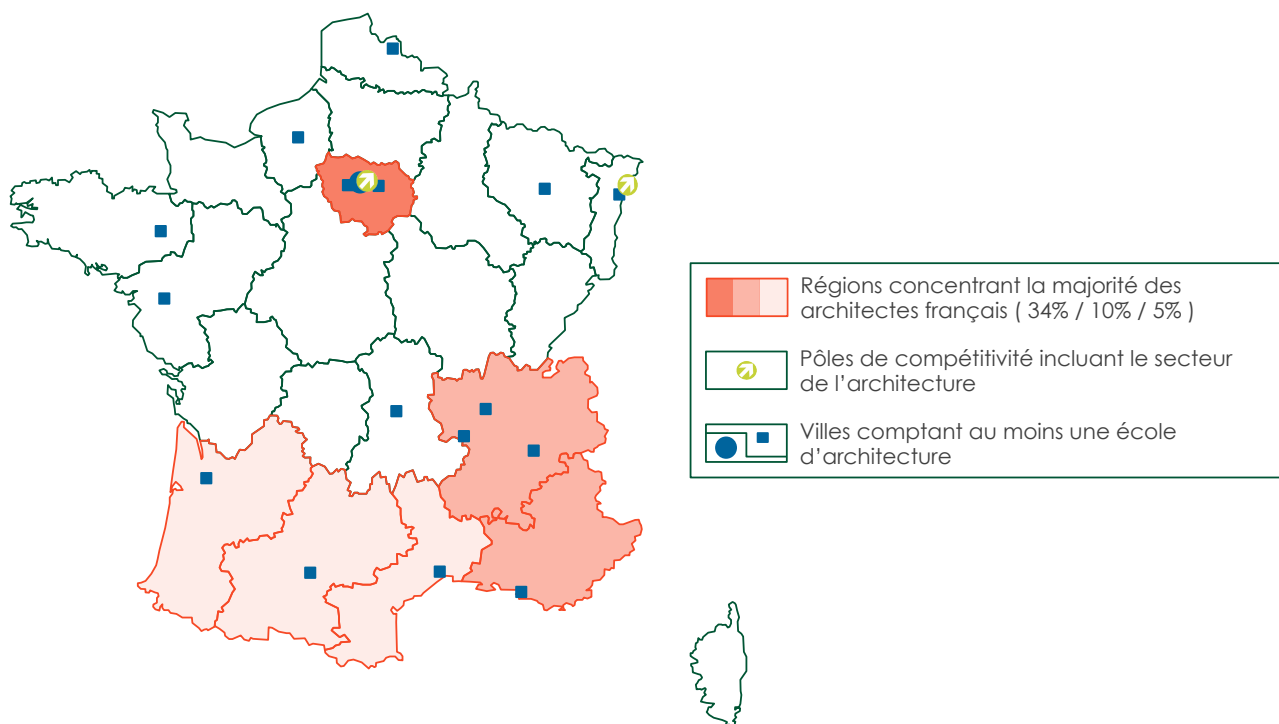
Au cours de nos entretiens, de nombreux architectes nous ont fait part d'une offre de prix de plus en plus basse de la part de leurs confrères. Cette situation est actuellement exacerbée par la crise

économique qui conduit les architectes à tirer leurs propositions de rémunération vers le bas. Pour de nombreux architectes, ce *dumping* des honoraires est une recherche vaine de sortie de crise qui doit conduire à interroger maîtres d'œuvre et maîtres d'ouvrage sur la défense de l'intérêt public de l'architecture. L'éventualité d'un **encadrement réglementaire des prix** a été évoquée, à l'image de ce qui est en vigueur en Allemagne : le HOAI, barème d'honoraires pour les architectes et les ingénieurs.

### 2.1.2. Les enjeux territoriaux de la profession d'architecte

La plus grande partie de la conception architecturale est désormais réalisée par ordinateur. Il n'en reste pas moins que, pour la gestion administrative et pour le suivi du chantier, les architectes gagnent à être proches géographiquement de leur projet et donc des maîtres d'ouvrage. C'est pourquoi le secteur de l'architecture est globalement atomisé sur l'ensemble du territoire français.

**Figure 6 : Architecture, compétitivité et territoires**



*Note : régions concentrant la majorité des architectes français, localisation de pôles de compétitivités et des écoles d'architecture.*

*Champ : France métropolitaine.*

*Source : CNOA ; competitivite.gouv.fr*

On observe cependant que la région Ile-de-France (IdF) concentre une bonne partie des architectes français (34% d'entre eux). Toutefois, ce phénomène ne peut s'expliquer uniquement par la forte densité de population de cette région (il y a 82 architectes pour 100 000 habitants en IdF alors que la moyenne nationale est de 45) ou par la puissance économique de cette région (29 % du PIB français). C'est donc d'autres facteurs qui permettent d'expliquer pleinement cette forte proportion d'architectes franciliens et il ne fait aucun doute que le rayonnement culturel de la ville de Paris et de sa région en font partie.

Malgré cette concentration francilienne, la région IdF ne compte « que » 34 % des architectes français. D'autres régions comptent également un grand nombre d'architectes, comme par exemple les régions PACA et Rhône-Alpes (10 % chacune). Si là encore, la densité de population de ces régions ne suffit pas à expliquer cette prééminence, il y a en revanche une plus grande corrélation avec le dynamisme économique. Ces trois régions génèrent en effet près de la moitié du PIB français et comptent sensiblement la même part des architectes français.

D'un point de vue de la répartition territoriale des architectes, un dernier point est à prendre en compte : la présence dans la région d'au moins une école d'architecture. On constate en effet que toutes les régions qui ont une forte densité d'architectes par rapport à la population, à deux exceptions près, sont celles ayant au moins une école d'architecture sur leur territoire.

En termes de réseaux d'entreprises, les architectes sont globalement assez peu présents, quel que soit le type de partenariat (*clusters*, grappes d'entreprises, pôles de compétitivité). Cet état de fait est certainement historiquement lié à la culture des architectes, perpétuellement mis en concurrence à l'occasion des concours, éprouvant ainsi autant de difficultés à collaborer sur des projets. Toutefois, le pôle de compétitivité *Alsace Energivie*, qui a pour mission de développer des solutions écologiques d'avenir pour l'habitat, compte dans son conseil d'administration le directeur de l'ENSA de Strasbourg ainsi que le président du CROA Alsace. Enfin, le pôle *Advancity*, pôle de la ville durable et des écotecnologies urbaines, a compté par le passé des architectes parmi ses membres.

Les 98 *Kompetenznetze* sont l'équivalent allemand des pôles de compétitivité français. Initiés en 1998, ils ont pour but de favoriser les conditions de développement de nouvelles technologies par un ancrage régional et une mise en réseau des divers professionnels. Comme en France, on ne retrouve que peu d'architectes au sein des *Kompetenznetze*, à deux exceptions notables. Le « *KompetenzZentrum Bau Neumarkt* » a été créé en 2000 pour faire de la région de Neumarkt une zone de compétence en construction innovante. Il regroupe logiquement l'ensemble des acteurs de la chaîne de valeur de la construction, dont des architectes. Le « *Kompetenznetz Biomimetik* », quant à lui, est une initiative transverse intéressante. Avec pour objectif d'adapter les principes de construction et d'organisation de la nature en applications techniques dans le cadre des recherches biomimétiques ou bioniques, il regroupe un grand nombre de professionnels parmi lesquels on retrouve des architectes mais aussi des professionnels du textile technique.

### 2.1.3. L'architecture dans un pays de référence : l'Allemagne

Avec 4,3 milliards d'euros en 2010, le marché de l'architecture en Allemagne est le plus grand d'Europe, loin devant le marché français qui s'établit à 1,3 milliard d'euros la même année. C'est pourtant bien la production de la construction française qui est la plus importante du continent en 2010 avec 250 milliards d'euros de chiffre d'affaires contre 218 milliards d'euros outre-Rhin. On constate donc une pénétration très inférieure du marché de la construction par les architectes français (0,5 %) par rapport à leurs confrères allemands (presque 2 %). Il est alors logique de retrouver un nombre beaucoup moins important d'architectes en France qu'en Allemagne (30 000 contre 120 000) dans un rapport proportionnel aux volumes des marchés de l'architecture.

Cette plus grande implantation de l'architecture allemande dans la construction est très certainement liée à l'intervention systématique de l'architecte et à une plus grande culture architecturale, donc une plus grande évidence du recours à l'architecte ou en tout cas à une

meilleure perception de l'architecture par le public. Ainsi, si seulement 27 % des architectes français se considèrent bien, ou très bien considérés par le public, cette proportion atteint près de 40 % outre-Rhin.

Sur un modèle similaire à la France, les architectes allemands sont organisés par un ordre fédéral, la *Bundesarchitektenkammer* dont dépendent des ordres régionaux suivant le découpage allemand des *Länder*. La perception que les architectes allemands ont de leur ordre ne semble pas meilleure qu'en France. Il faut noter toutefois l'effort de *lobbying* réalisé par les ordres allemands et français à Bruxelles pour se rapprocher des prises de décisions européennes.

Concernant la taille des agences, on note aussi de fortes similitudes entre les deux pays. On retrouve également en Allemagne un très grand nombre d'architectes libéraux ou de très petites agences d'architecture. Cependant, en termes de statuts juridiques, on observe une plus forte tendance à constituer des SARL en France. Outre-Rhin, près de 84 % des architectes allemands se déclarent architectes indépendants, regroupant ainsi les architectes libéraux et les agences dont seul le dirigeant est architecte, contre 59 % en France. 36 % des architectes français appartiennent à une société à responsabilité limitée contre seulement 5 % en Allemagne. Ceci démontre une plus forte propension des architectes français à se regrouper en société pour atteindre une taille critique et de pallier les risques financiers induits par l'exercice sous forme libérale. Ce phénomène est en forte progression depuis une trentaine d'années puisqu'en 1983, ils étaient 83 % à exercer à titre libéral.

Une des particularités de l'architecture en Allemagne est **l'encadrement des honoraires par le HOAI**, fixé par la loi, qui définit pour chaque type de projet, en fonction de sa surface, une fourchette de tarifs dans laquelle doivent s'inscrire les honoraires des architectes. Cependant les tarifs pratiqués restent difficilement contrôlables. Il semble donc que malgré cet outil, le phénomène de *dumping* sur les prix qui existe en France, mais aussi dans toute l'Europe (comme en témoigne la résolution adoptée par le conseil des architectes d'Europe en 2005), ait également cours en Allemagne.

Toujours en termes de revenus, le **revenu moyen** des agences d'architecture, quelle que soit leur taille, est **supérieur en France**. Le revenu d'un architecte libéral en France, par exemple, est en moyenne de 75 500 euros tandis que pour le même type de structure en Allemagne il n'est que de 59 500 euros. Il en va ainsi de la tendance des tarifs horaires pratiqués de chaque côté du Rhin, en moyenne 61 euros en France contre 51 euros en Allemagne. Pourtant on observe très nettement l'inverse quand il s'agit des bénéfiques avant impôts. En effet, en marge nette avant impôts, les agences d'architecture allemandes parviennent à obtenir des ratios supérieurs de 20 points par rapports à leurs homologues hexagonales. Pour un architecte libéral, le bénéfice avant impôts s'établit en France à 34 % du chiffre d'affaires, contre 58 % outre-Rhin. Cette différence ne peut s'expliquer par les revenus versés aux architectes puisque le salaire moyen perçu par les architectes allemands est de près de 40 000 euros alors que celui de leurs confrères français est de moins de 29 000 euros.

Une des explications de ce phénomène tient dans la **gestion de la facturation** et dans les **modes de rémunération** en vigueur. En effet, 92 % des revenus des agences françaises proviennent d'un pourcentage des travaux ou d'une somme forfaitaire. Or il arrive très souvent que la structure de coûts évolue avec le projet, évolution que ce type de rémunération ne permet pas de répercuter. Dans cette configuration, une mauvaise évaluation de la charge de travail peut entraîner une rapide diminution des bénéfiques de l'agence. C'est pourquoi une facturation au temps passé peut être un

facteur d'amélioration de la rentabilité d'une agence. Ainsi en Allemagne, il est plus courant d'avoir recours aux honoraires facturés au tarif horaire, qui représentent 22 % des revenus des agences, contre seulement 6 % en France. Si les architectes français semblent « enfermés » dans un contrat préétabli, leurs confrères allemands hésitent moins à facturer leurs prestations au temps passé et donc de manière plus liée au coût que celles-ci représentent. Par ailleurs, il convient de prendre en compte le coût du travail dans l'explication de la différence salariale entre les deux pays. Les cotisations patronales représentent en France de 32 à 47 % du revenu brut mais elles n'excèdent jamais 19,7 % du salaire brut en Allemagne. Les agences allemandes sont donc en mesure d'offrir des salaires plus avantageux à leurs architectes.

La dernière différence marquante, qui n'est certainement pas la moindre, entre les architectes français et allemand tient dans leur **formation**. En France, la formation des architectes est très généraliste et aborde tant des matières sociales et d'aménagement urbain que des matières plus techniques. En Allemagne, les études d'architecture s'inscrivent dans le cursus technique des programmes d'ingénieurs de construction. Ainsi un architecte allemand est généralement tout à la fois architecte et ingénieur. Cette double compétence lui permet d'avoir une très bonne connaissance et maîtrise des aspects techniques et économiques d'un projet.

#### 2.1.4. Les actifs immatériels chez les architectes

##### Capital humain

En France, les études d'architecture se déroulent exclusivement dans les Ecoles Nationales Supérieures d'Architecture (ENSA), **qui ne sont plus rattachées à celles des Beaux-Arts depuis plus de 30 ans**. Il existe actuellement 22 établissements dont 20 dépendent du ministère de la Culture (6 en Île-de-France et 14 en province). Les 2 autres sont l'INSA à Strasbourg, une école d'ingénieurs et d'architectes, et l'École spéciale d'architecture (ESA), une école privée à Paris. Deux pôles majeurs dans la formation des architectes émergent : l'Île-de-France et la région Rhône-Alpes. Quelques écoles ont développé des partenariats avec des écoles d'ingénieurs afin d'offrir aux étudiants la possibilité d'obtenir un **double diplôme architecte-ingénieur**.

Les études d'architecture sont **sélectives**. À titre d'exemple, l'ENSA Paris La Villette accepte chaque année 200 candidats, pour plus de 4 000 candidatures reçues (hors bi-cursus architecte-ingénieur). Le diplôme d'architecte s'obtient à la suite d'une **licence puis d'un master**. Pour être autorisé à exercer en son nom propre, l'architecte doit par la suite suivre une **formation HMONP** (Habilitation à la Maîtrise d'œuvre en Nom Propre) d'un an, composée d'enseignements théoriques ainsi que d'une MSP (Mise en Situation Professionnelle).

Il est souvent reproché à la formation initiale son **manque de professionnalisation**. La phase de conception est largement développée, ainsi que la réflexion théorique autour de l'architecture. Mais les étudiants se disent parfois surpris de n'être formés que si peu aux questions de marchés, de MOE, etc., et ils ne découvrent qu'une fois arrivés sur le marché du travail les différentes formes d'exercice de l'architecture.

Le caractère généraliste de la formation d'architecte en France est un atout. Par ailleurs certaines connaissances techniques, notamment sur les questions de développement durable et d'écoconstruction, peuvent être acquises par le biais de la **formation continue**. En Allemagne, 30 heures de formation continue par an sont obligatoires.

Concernant la gestion des ressources humaines, la plupart des agences d'architecture, notamment parisiennes, disent ne **pas rencontrer de difficultés pour recruter** de nouveaux architectes. Ainsi les grandes agences, ou celles bénéficiant d'une importante notoriété, reçoivent régulièrement des **candidatures spontanées**, émanant d'architectes de toutes les nationalités. Certaines agences basées en dehors des grandes villes ont en revanche parfois plus de difficultés à recruter des collaborateurs.

De l'avis de nombreux architectes, un **minimum de turnover est nécessaire** car il favorise la créativité. Le turnover effectif du personnel dans les agences reste difficile à quantifier, mais il semblerait, lorsque l'on observe la pyramide des âges de certaines grandes agences, que les architectes ont tendance à quitter les grandes structures, passé un certain âge. En règle générale, il semblerait que ce soit dans l'objectif **d'ouvrir leur propre cabinet**.

L'**activité** d'une agence d'architecture est par nature **fluctuante**, car elle varie **en fonction des projets en cours**. Certaines agences ont donc fait le choix de ne pas embaucher tous leurs collaborateurs en CDI, mais **privilégient le CDD**. D'autres ont, quant à elles, choisi de travailler avec des **architectes, collaborateurs libéraux, rémunérés aux honoraires**. Enfin, le **contrat à durée déterminée à objet défini**, qui pourrait répondre à ce souci de flexibilité des agences, reste relativement peu connu et utilisé par les architectes.

Beaucoup d'agences, quelle que soit leur taille, comptent parmi leurs employés des **architectes étrangers**. Selon certains architectes, l'internationalité des équipes est un vrai relai pour la créativité et l'accessibilité des marchés étrangers. Cette évolution a certainement été favorisée par le développement d'ERASMUS.

Enfin il est important de noter qu'on retrouve en moyenne dans les sociétés d'architectes **un salarié architecte pour deux salariés non-architectes**.

### Capital savoir

Les innovations au sens commun du terme, sont relativement rares en architecture. Les architectes **ne déposent que très rarement des brevets**. De plus les quelques architectes concernés reconnaissent ne pas avoir le temps ni les moyens de mettre en place ces démarches. On notera toutefois **quelques innovations remarquables** en termes de procédés de construction, ou encore dans le domaine de l'écoconstruction (création de briques en bois modulables, dessin d'un modèle de maison très économe en énergie ayant vocation à être répliqué à travers la France, etc.).

La copie entre architectes est un sujet sensible, régi par le code de Déontologie de l'Ordre et le code de la propriété intellectuelle dans sa partie consacrée aux droits d'auteurs. La propriété intellectuelle d'un architecte sur un bâtiment qu'il a construit est généralement bien respectée. Mais en cas de problème, la faute est difficile à prouver et les dédommagements possibles de l'architecte lésé sont limités.

Par ailleurs, la plupart des architectes estiment qu'il est **important de travailler sur des projets variés afin d'entretenir la créativité**. Cependant, ils reconnaissent qu'une certaine spécialisation est parfois un atout pour gagner de nouveaux projets, en raison du nombre de références demandées. Mais la **spécialisation est généralement mal perçue** par les architectes qui craignent



---

que les commanditaires décident de se tourner uniquement vers des spécialistes, au mépris des architectes généralistes.

### Capital client

La question de la **fidélité des clients** s'applique plus naturellement à la **commande privée**. Dans la commande privée particulière, la fidélité des clients est le résultat d'un **travail de qualité** qui garantit à l'architecte une bonne réputation. Par ailleurs, pour se rendre indispensables auprès des promoteurs privés, certains architectes font le choix **d'aller plus loin que la simple tâche de conception** et proposent un travail de programmation.

En revanche, dans la commande publique, on ne peut pas parler de fidélité à proprement parler puisque le concours a pour but de remettre en compétition de nouveaux architectes à chaque fois. Toutefois, on peut parfois constater un véritable **cercle vertueux** né de ce mode de passation de marchés : le fait d'être sélectionné, puis désigné lauréat dans le cadre d'un concours accroît la notoriété de l'agence qui est donc sélectionnée pour participer à de nouveaux concours.

Certaines agences ont totalement intégré l'utilisation d'internet pour élargir leur clientèle. Leur site web constitue alors un véritable atout qui leur apporte de la visibilité. La diversité de la base client est en effet importante pour les agences, notamment dans les périodes de crise comme a pu en connaître le secteur de la construction.

On remarque par ailleurs qu'un certain nombre de « **jeunes** » agences, malgré les difficultés et la concurrence, font le choix de se tourner vers les **marchés publics** afin d'acquérir une notoriété et une expérience qui leur permettra par la suite de toucher plus facilement la commande privée. Les architectes exerçant leur profession en libéral ont quant à eux tendance à se diriger vers des clients particuliers et apprécient la relation personnalisée qu'ils peuvent développer avec leurs clients.

### Capital partenaire

Dans le processus de construction, les architectes sont amenés à **travailler en collaboration** avec les autres acteurs de la MOE. En dehors de ce processus, il arrive que les architectes **s'associent à d'autres professionnels** (industriels, experts techniques, etc.) dans le but de développer de nouvelles idées. Le **pôle de compétitivité Alsace Energivie** (le seul à laisser une place si importante à l'architecture), a même été créé dans le but précis d'associer des industriels, des professionnels du bâtiment, des acteurs de la R & D et de la formation afin de développer des solutions à énergie positive destinées aux bâtiments.

Par ailleurs, certains architectes font le choix **d'intégrer des spécialistes dans leur agence**. Ainsi, on observe la présence d'économistes, voire parfois – mais rarement – d'ingénieurs au sein de cabinets d'architecture.

Enfin, certaines initiatives ont pour objectif **d'améliorer les relations entre les acteurs du bâtiment**. On peut ainsi citer l'association AMO (Architecture et Maîtres d'Ouvrages) dont le but est de mettre en avant l'importance de la qualité du dialogue entre architectes et maîtres d'ouvrage.

L'Ordre des architectes a été institué par la loi du 3 janvier 1977 sur l'architecture qui pose dans son article premier le principe du caractère d'intérêt public de l'architecture. **L'inscription à l'Ordre**

---

**des architectes, obligatoire**, confère le droit d'exercer la profession et de porter le titre d'architecte. Les 26 Conseils régionaux de l'Ordre ont pour mission principale d'assurer la tenue du tableau régional qui recense les architectes, les agrées en architecture, les sociétés d'architecture et les détenteurs de récépissé inscrits à l'annexe du tableau, exerçant sur leur territoire de compétence.

Pourtant, selon une grande partie des architectes que nous avons pu rencontrer, il est **difficile de parler de corporatisme au sein de la profession d'architecte**. La diversité des métiers de l'architecture rend difficile le regroupement des différents acteurs autour d'une cause commune. Ainsi un grand nombre d'architectes avouent être sceptiques quant au rôle de l'Ordre des architectes, ou même des syndicats d'architecture.

### Capital système d'information

Le capital Systèmes d'Informations est devenu un capital important pour les architectes, qui ont pratiquement tous opté aujourd'hui pour la Conception Assistée par Ordinateur. Il représente aussi un **budget conséquent** : les logiciels et autres licences sont onéreux, particulièrement pour les petites agences (*cf.* enjeux coût des licences pour le détail des montants évoqués).

### Capital marque

La question du Capital Marque a été évoquée à plusieurs reprises. Dans le milieu de l'architecture, la **notion de personnalité** est très importante. Une grande majorité des agences portent le nom de leur architecte-fondateur. Cette pratique, très courante, **menace la pérennité des cabinets** en rendant difficile leur transmission à d'autres architectes. Toutefois ce problème se pose moins pour les agences unipersonnelles localisées dans des grandes villes : les clients se tourneront simplement vers un autre architecte. De plus, on remarque que de plus en plus d'architectes opérant seuls ou en association, font l'effort de choisir pour leur agence un nom détaché du leur.

### Capital organisation

Au sein de certaines grandes agences on constate l'existence de processus d'organisation formalisés. Mais la majorité des agences d'architecture souffrent, de la même façon que la plupart des PME françaises, d'un **très faible niveau de formalisme au niveau de l'organisation**. Cet aspect est toutefois à mettre en perspective avec l'activité. En effet, une activité créative comme l'architecture nécessite de laisser une certaine liberté aux collaborateurs pour leur permettre de s'exprimer pleinement.

2.1.5. Synthèse du *benchmark* avec l'AllemagneTableau 5 : Synthèse du *benchmark* concernant l'architecture : France/Allemagne

France



Allemagne

Humain	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 30 000 architectes inscrits à l'Ordre en France</li> <li>✓ Formation initiale issue historiquement de la formation des Beaux-Arts</li> <li>✓ Forte sélectivité à l'entrée en école (1/20)</li> <li>✓ Bonne internationalité des équipes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 120 000 architectes en Allemagne</li> <li>✓ La formation d'architecte délivre un diplôme d'ingénieur-architecte</li> <li>✓ Plus de compétences intégrées dans une même agence</li> <li>✓ 30h/an de formation continue obligatoire</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>✗ Fort recours aux CDD dans les grandes agences</li> <li>✗ Manque de professionnalisation de la formation initiale</li> <li>✗ Faible recours à la formation continue</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✗ Beaucoup de CDD</li> <li>✗ Enseignements managériaux limités</li> </ul>
Savoir	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Recrudescence de la mise à profit des compétences techniques des architectes pour les projets à forte composante écologique</li> <li>✓ Problème de la copie régi par le code de déontologie des architectes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Plus grande intégration de compétences techniques</li> <li>✓ Les architectes se chargent du métrage ainsi que de la validation de la partie économique d'un projet</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>✗ Peu de dépôts de brevets</li> </ul>	NA
Client	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Concours publics indemnisés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Encadrement réglementaire des prix</li> <li>✓ Accès des jeunes architectes à la commande publique moins difficile qu'en France</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>✗ Retards de paiements</li> <li>✗ Idéalisations de la commande publique par les jeunes architectes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✗ Concours non indemnisés</li> </ul>
Partenaires	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Existence d'un pôle de compétitivité dédié au bâtiment au sein duquel sont très présents les architectes</li> <li>✓ Existence de divers regroupements d'architectes autour de visions architecturales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Compréhension plus aisée entre les architectes et la MOA et MOE</li> <li>✓ Représentation de l'ordre allemand des architectes à Bruxelles</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>✗ Faible présence des architectes au sein de pôles de compétitivité ou de <i>clusters</i></li> <li>✗ Esprit corporatiste quasiment inexistant</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✗ Faible représentation des architectes au sein des <i>Kompetenznetze</i></li> </ul>
Marque	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Jeunes agences adoptant de plus en plus une raison sociale non connectée au nom des fondateurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Apparition de sociétés de partenaires dont le transfert est facilité</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>✗ Beaucoup d'agences portant le nom de leur fondateur</li> </ul>	NA
SI	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Initiatives de développement de logiciels libres</li> </ul>	NA
	<ul style="list-style-type: none"> <li>✗ Coût important des licences logicielles pour les petites structures</li> <li>✗ Difficulté de maîtrise des copies illégales au sein des agences</li> </ul>	NA
Actionnaires	NA	NA
	NA	NA
Environnemental	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Le recours à l'architecte est obligatoire pour établir le projet architectural objet de la demande de permis de construire</li> <li>✓ Meilleure exploitation des compétences des architectes avec le développement des normes environnementales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Le recours à un architecte est nécessaire pour obtenir un permis de construire</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>✗ Faible ancrage dans les mentalités des bienfaits du recours à l'architecte</li> </ul>	NA

---

## 2.1.6. Enjeux liés à la gestion des actifs immatériels chez les architectes

### Capital humain : compétences managériales chez les architectes

56 % des architectes affirment ne jamais comptabiliser les heures qu'ils passent sur un projet, selon une récente étude réalisée par l'institut IFOP (source : La profession face à la crise – Troisième vague, Octobre 2010) et commanditée par le conseil national des architectes. En parallèle, toujours dans la même étude, on constate que le salaire moyen des architectes, toutes générations confondues, s'établit à 3 000 euros nets par mois tandis que dans le même temps les salaires moyens d'autres professions réglementées comme les avocats et les experts comptables s'élèvent respectivement à 4 600 et 4 900 euros nets par mois (source : UNASA 2009).

Sans tirer de conclusions hâtives, il apparaît toutefois que les architectes ne semblent pas mettre en œuvre les solutions managériales les plus efficaces. Beaucoup de grands architectes se sont d'ailleurs adjoints les services d'administrateurs, souvent externes, gérant les finances et le management de l'agence, laissant à l'architecte tout le loisir d'exercer sa créativité.

Il est par ailleurs reconnu par les représentants de la formation initiale que peu de place est laissée à cet apprentissage dans les cursus des écoles d'architecture. L'essentiel des cours théoriques à ce sujet étant regroupé parmi de nombreux autres dans le mois de formation suivi par les architectes en HMONP. Face à ce constat, on pourrait s'attendre à ce que les architectes souhaitent profiter de la formation continue pour enrichir leurs compétences en gestion d'entreprise, mais il ressort des chiffres fournis par le CNOA que seules 20 % des heures dispensées en formation continue abordent de près ou de loin les questions de management.

### Capital humain : internationalité des équipes

Parmi les architectes employés dans les plus grandes agences d'architecture, on constate une très importante diversité de nationalités. À titre d'exemple, on ne compte pas moins de 35 nationalités représentées chez *Wilmotte&Associés*. Cette diversité permet à ces agences de mieux connaître les contextes réglementaires des pays étrangers, ce qui facilite leur installation sur ces marchés. Mais elle permet également et principalement de stimuler la créativité par la cohabitation de multiples influences culturelles. Il est ainsi possible pour les agences établies à l'étranger de proposer des idées d'une culture totalement différente (indienne en Russie, polonaise aux États-Unis, japonaise en Espagne, etc.).

Mais le phénomène d'internationalisation des équipes est également présent dans des agences plus modestes. L'agence *NP2F*, rencontrée au cours de l'étude, ne compte par exemple que 6 personnes et déjà deux représentants brésiliens. De même, on peut citer l'agence *Rethink*, basée à Paris qui, grâce à la double culture de son fondateur, sert d'intermédiaire à des agences allemandes ayant remporté des projets sur le territoire français.

Ce phénomène d'internationalisation des équipes a connu un développement important notamment grâce à l'essor des parcours européen Erasmus. À l'école d'architecture de Paris La Villette, près de 10 % des étudiants sont en mobilité sortante ou entrante et ce ne sont pas moins de 104 destinations qui sont offertes en échanges universitaires, favorisant d'autant le brassage culturel dès la formation initiale.

---

Toutefois, il est à noter que cette diversité culturelle se retrouve moins dans les agences de très petite taille, *a fortiori* celles établies en province, à l'exception des zones frontalières naturellement pluriculturelles.

### **Capital humain : besoin de flexibilité, travail en mode projet**

Certains grands projets d'architecture s'étalent sur une longue période de temps (parfois plusieurs années) et mobilisent, chacune en fonction de son envergure, une équipe à plein temps. Toutefois, il est possible pour de nombreuses raisons qu'un projet soit interrompu ou même définitivement arrêté avant son achèvement. Dans ces situations, ce sont autant de personnes à qui il faut retrouver une fonction au sein de l'agence.

C'est pourquoi, et plus particulièrement au sein des plus grandes agences rencontrées, on constate une proportion importante de CDD (30 % chez *Wilmotte&associés* ou encore à l'atelier *Christian de Portzamparc*) ou d'architectes collaborateurs libéraux payés aux honoraires. Ce besoin de flexibilité est un véritable enjeu pour les agences d'architecture, notamment dans les périodes de crises où plusieurs projets peuvent être simultanément stoppés.

### **Capital humain : compétences techniques des architectes et intégration d'experts au sein des équipes**

Historiquement en France, l'architecte avait un rôle transverse sur les projets. Avec l'apparition de nouvelles techniques constructives (structures métalliques, béton, etc.), le travail architectural a progressivement demandé de plus en plus de connaissances techniques, ce qui a favorisé le développement des bureaux d'études.

Il en est de même pour la fonction d'économiste. Si, à l'origine, les métreurs étaient pleinement intégrés dans les agences, voire si leur travail était effectué par les architectes, désormais des sociétés spécialisées se sont créées.

En Allemagne, le schéma est sensiblement différent, puisque dès la formation initiale, les architectes allemands sont également ingénieurs. Si des bureaux d'études se sont tout de même développés, les architectes allemands continuent à assumer de nombreuses charges comme celle d'économiste.

Certaines agences allemandes ont même intégré une équipe d'ingénieurs avec une équipe d'architectes au sein de la même société. Si cela permet, d'une part, à l'agence de pouvoir répondre à de plus grands projets et ce sur leur intégralité, cela permet, d'autre part, à chaque équipe de pouvoir se recommander l'une l'autre et de générer plus de missions. Mais ce n'est pas pour autant que les deux équipes travaillent nécessairement sur les mêmes projets, chacune d'elles pouvant mener des projets sans le soutien de la seconde. Il en résulte logiquement une plus grande stabilité de l'agence qui va pouvoir, d'une année sur l'autre, s'appuyer sur l'une ou l'autre de ses équipes en fonction des projets remportés par chacune.

En France, de manière générale, il ressort des entretiens qui ont été menés une certaine faiblesse des architectes et en particulier des jeunes architectes sur les questions techniques de construction. Il est cependant à noter que les doubles cursus architecte-ingénieur sont en développement dans les ENSA.

---

## **Capital savoir : développement de connaissances spécifiques**

Les données récoltées par le CNOA sur un panel représentatif de 1 000 architectes montrent que près de 60 % de la formation continue concerne de nouvelles techniques ou de nouvelles normes. Certaines agences font même du suivi assidu de toutes les formations sur un sujet donné (par exemple le développement durable) un véritable avantage compétitif.

Cependant, la question de la spécialisation dans le domaine de l'architecture est épineuse. S'il peut être bon qu'une agence se spécialise sur un domaine particulier (par exemple la construction bois), il peut éventuellement être bénéfique qu'elle se spécialise sur une nature de projets architecturaux (les hôpitaux, les aéroports, etc.). Cette seconde manière de se spécialiser peut permettre à une agence d'avoir plus facilement accès à des marchés étrangers spécifiques, mais il n'en reste pas moins que ce type de démarche peut, à terme, nuire à la créativité de l'agence. À l'inverse, un architecte qui aura la possibilité de travailler sur des projets de nature variée pourra importer d'un monde à l'autre des réflexes, des postures, des techniques qui lui permettront d'apporter une créativité complémentaire.

## **Capital client : diversification de la base client**

De manière générale, les agences d'architecture qui ont porté une attention particulière à la diversification que ce soit sur un plan géographique, sur la nature de leurs clients (public, promotion privée, particuliers) ou encore sur la nature des projets (urbanisme, bâtiments, réhabilitation, etc.) ont moins subi les effets de la dernière crise.

À l'inverse, une petite agence lancée sur un ou deux grands projets de commande publique se met dans une situation de risque extrêmement fort par rapport à une autre qui serait engagée sur une quinzaine de projets de rénovation pour des particuliers. Et il semble que malgré l'évidence de toutes ces assertions, celles-ci peuvent gagner à être rappelées auprès des architectes, en particulier sur l'opportunité économique que représentent les réhabilitations par rapport aux constructions neuves.

## **Capital client : relation client**

Comme exposé précédemment, la fidélité client ne s'applique pas de la même manière pour les architectes qu'il s'agisse de commande publique ou privée.

Dans le cadre de cette dernière, certains architectes n'hésitent pas à déborder de leurs prérogatives initiales de conception architecturale et de suivi de chantier en accompagnant également leur client privé en amont sur des tâches de programmation. Par l'apport de son expérience et de son savoir-faire, l'architecte peut parvenir à faire percevoir l'importance de son intervention au client et ainsi se rendre indispensable. Se noue alors une relation de confiance entre l'architecte et son client privé débouchant sur une plus grande fidélité de ce dernier. Et ce constat vaut pour les plus petites agences comme les plus grandes.

## **Capital partenaire : collaboration et réseaux**

Dans l'architecture, l'adhésion à une organisation professionnelle nationale est incontournable : pour pouvoir exercer la profession d'architecte en France, il est nécessaire d'être inscrit à l'Ordre

des architectes. En vertu de l'article 26 de la loi du 3 janvier 1977 sur l'architecture, l'Ordre concourt à la représentation de la profession auprès des pouvoirs publics, a qualité pour agir en justice en vue de la protection du titre d'architecte et du respect des droits conférés et des obligations imposées aux architectes dont il contrôle notamment l'obligation d'assurance ; l'Ordre peut concourir à l'organisation de la formation permanente et de la promotion sociale et au financement d'organismes intéressant la profession.

L'Ordre compte ainsi environ 30 000 membres. Cependant, il est frappant de constater à quel point les architectes ne s'identifient globalement pas à l'Ordre des architectes. Ce manque de cohésion ne vient pas pour autant nécessairement des instances de l'Ordre mais plus vraisemblablement des architectes eux-mêmes et du mode de fonctionnement de l'architecture. En effet, ceux-ci confessent volontiers qu'il leur est très difficile de se fédérer. Au-delà des divergences de vision créative qui tend à créer des mouvements de pensée au sens des mouvements artistiques (exemple de la French Touch), c'est également le fonctionnement général de la commande architecturale qui semble empêcher l'expression d'une solidarité. En effet, en permanence les architectes sont mis en concurrence entre eux par les concours et les appels d'offres et doivent donc en permanence tenter de proposer une solution plus pertinente que leurs confrères.

Mais si les architectes ne réussissent pas nécessairement à se fédérer entre eux, on observe des partenariats très intéressants avec d'autres acteurs de la MOA ou de la MOE sur des projets porteurs. Le pôle de compétitivité *Alsace Energivie* en est un exemple. Regroupant aussi bien des architectes que des entreprises de construction ou des bureaux d'études, il vient de fixer sa feuille de route pour les prochaines années avec pour fil conducteur le travail en coopération entre ces différents acteurs.

### **Capital marque : identité et pérennité**

La notion de personnalité est très prégnante dans le secteur. Non seulement elle est ancrée auprès des architectes, mais elle l'est aussi auprès de leurs clients. Ainsi, lorsque ces derniers se tournent vers une agence, ils sollicitent la personne de l'architecte fondateur, sa vision et sa créativité architecturale. La disparition du fondateur menace donc bien souvent toute l'existence de son entreprise qui a pourtant acquis en elle-même une valeur non négligeable tout au long de son développement (valeur financière, mais aussi immatérielle). Le fait qu'une grande majorité des agences d'architecture soient nommées d'après l'architecte fondateur rend donc leur transmission d'autant plus difficile.

Toutefois, il est à noter qu'un certain nombre d'initiatives vont à l'encontre de ce courant. De plus en plus d'architectes décident ainsi de s'associer pour fonder leur agence, qu'ils ne nomment pas d'après leurs noms. Ils voient aussi comme une condition *sine qua non* à la « dépersonnification » de l'architecture le fait de ne plus signer leurs réalisations de leur nom, mais du nom de l'agence.

### **Capital système d'information : coût des licences pour les petites structures**

La grande majorité des architectes travaillent grâce à l'aide des outils de conception assistée par ordinateur (CAO). Si l'usage de ces logiciels s'est largement répandu, il n'en reste pas moins que leur coût est conséquent, voire prohibitif pour de petites agences. Par exemple, pour le logiciel Autocad qui est une des références les plus importantes du secteur, il faut déboursier, d'après les sites des revendeurs, 5 500 euros HT pour l'achat d'une première licence pour un poste, auquel il

faut ajouter 550 euros HT par an et par poste de souscription afin d'obtenir en permanence les dernières mises à jour. Après plusieurs années, il faudra toutefois mettre à jour la licence avec une nouvelle version du logiciel, il en coûtera alors près de 2 000 euros HT par poste. En résumé, un poste équipé du logiciel et mis à jour convenablement peut représenter une dépense lissée de près de 2 000 euros HT par an et par poste, hors frais d'équipements en matériel informatique. C'est donc un coût qui est loin d'être négligeable pour des petites structures et qui peut les mener à espacer leur recrutement au cours du temps pour ne pas se trouver dans une situation où un poste ne serait pas exploité.

En réponse à ce phénomène, certaines agences utilisent d'ailleurs des logiciels développés en *open-source*, limitant ainsi ces frais de logiciels mais perdant en même temps en qualité et en compatibilité avec les autres agences et les bureaux d'études.

### **Capital environnemental : impact de l'emplacement sur l'activité**

Une des particularités de l'architecture est qu'elle s'exerce sur l'ensemble du territoire français. S'il est possible pour un architecte d'intervenir sur un projet qui n'est pas proche de son agence, il n'en reste pas moins qu'il existe une véritable activité locale de l'architecture.

Pourtant, lorsque l'on observe la densité d'architectes pour 100 000 habitants, on peut constater que celle-ci est directement corrélée à la présence ou non d'une école d'architecture dans la région. À l'exception de la Corse (peu peuplée) et de la région Nord - Pas-de-Calais (à l'inverse très peuplée), les 13 régions qui ont la plus forte densité d'architectes par rapport à la population sont les régions qui ont sur leur territoire une école d'architecture.

Ceci illustre le constat dressé par les architectes de régions non pourvues d'écoles d'architecture qui peinent à recruter des collaborateurs. Ceux-ci, comme l'illustre ces chiffres, ont en effet tendance à exercer dans un cercle relativement proche par rapport à leur école.

### **Capital environnemental : contexte législatif et réglementaire, commande publique**

La loi sur l'architecture du 3 janvier 1977 impose le recours obligatoire à un architecte pour établir le projet architectural faisant l'objet de la demande de permis de construire.

Par ailleurs, un certain nombre d'architectes se plaignent du nombre de réglementations auxquelles ils doivent se conformer lorsqu'ils réalisent un bâtiment. De plus selon eux, il n'est pas rare de faire face à des réglementations incompatibles. Ils se retrouvent alors dans l'obligation de faire des choix qui iront à l'encontre de certaines obligations.

Enfin, un certain nombre d'architectes vont jusqu'à remettre en cause le fonctionnement de la commande publique. En effet, comme cela a déjà été précisé, ce type de commande a pour conséquence de mettre en permanence en concurrence les architectes entre eux. Mais la multiplicité des acteurs présents dans les jurys de concours aurait également tendance à promouvoir un certain *consensus* mou et ainsi à freiner la créativité des architectes.

Selon les professionnels, un certain nombre de concours publics ne seraient pas réalisés de manière aussi objective qu'ils le devraient, et ce pour diverses raisons, parmi lesquelles la priorité qui est



parfois donnée aux relations personnelles des donneurs d'ordres, aux architectes ayant échoué de justesse à un concours dans une circonscription voisine que l'on souhaiterait « dédommager ».

Précisons toutefois que ces pratiques qui ont été rapportées lors des entretiens n'ont pu être vérifiées sur le terrain mais que la fréquence de leur exposé nous impose de les citer pour l'exhaustivité de la présente étude.

## 2.2. LA GESTION DES ACTIFS IMMATERIELS CHEZ LES DESIGNERS TEXTILES

### 2.2.1. La profession de designer textile en France

#### Le métier de designer textile

Contrairement à la profession d'architecte, relativement bien identifiée dans son ensemble, la profession de designer textile demeure mal connue pour un grand nombre de personnes. Il convient donc d'en rappeler les grandes lignes.

Le designer textile (parfois appelé créateur textile, dessinateur textile, etc.) est situé en amont du styliste et crée les tissus qui composeront les collections de demain.

L'ancien Syndicat National des Designers Textiles (SNDT), aujourd'hui représenté au sein de l'Alliance Française des Designers (AFD), précise le rôle du designer textile :

*« Il intervient au niveau des matières, coloris, graphismes, structures et formes, jusqu'à la réalisation du produit fini, compose une collection en fonction des marchés, des techniques et des secteurs d'application. Le designer apporte sens, dimensions esthétique et culturelle ainsi que valeur économique au produit de l'environnement quotidien. »*

Classiquement, on dénombre trois activités principales exercées par les designers textiles, de la conception artistique pure à l'accompagnement auprès des industriels, voire à la production propre :

- Le design surface : dessins, motifs, impressions, etc.
- Le design matière : maille, chaîne et trame, jacquard, etc.
- Le design volume : prototypes, accessoires, produits finis, etc.

#### Figure 7 : Principales activités du design textile



Note : le graphique présente les trois activités principales du métier de designer textile.  
Source : AKOYA Consulting.

Par ailleurs, les designers textiles ont l'opportunité de travailler dans des domaines variés comprenant notamment :

- L'habillement : prêt-à-porter, mode, haute-couture, sportswear, lingerie, etc.
- L'environnement maison : linge de maison, tapis, tissu d'ameublement, tapisserie, etc.
- Le textile technique : textile médical, textile industriel, textile innovant, etc.
- Presse : presse féminine, décoration, loisirs créatifs, etc.

### Données économiques sur la profession de designer textile

Il est relativement difficile de trouver des informations chiffrées sur la profession de designer textile. Les codes NAF actuels de l'INSEE ne permettent pas de dénombrer les designers exclusivement consacrés au textile. Le découpage proposé par l'AFD, en trois grandes catégories, ne permettra pas non plus, s'il est adopté, de disposer de statistiques concernant les designers textiles.

En 2010, l'Union des Industries Textiles (UIT) estimait à plus de 73 000 personnes les employés de la filière textile. Parmi ceux-ci, les designers textiles représentent environ 1 500 professionnels. Au 31 décembre 2009, 917 personnes étaient inscrites à la Maison des Artistes (MDA) dans la catégorie « dessin textile », dont 817 femmes, soit pas loin de 90 %. On estime à un peu plus de 500 professionnels les designers textiles exerçant au sein d'agences spécialisées ou d'entreprises.

Comme cela a été vu ci-dessus, les designers textiles travaillent majoritairement en tant qu'indépendants (ou *free-lance*) ainsi qu'au sein de studios de création (ou ateliers, agences, etc.). Certains sont salariés au sein d'entreprises de la filière textile, on parle alors de designers intégrés puisque la création est supportée en interne.

### Figure 8 : Mode de travail des designers textiles



Note : le graphique montre les différents modes de travail des designers textiles.

Source : AKOYA Consulting.

Ces différents modes de travail ne sont pas exclusifs, les entreprises qui emploient des designers textiles intégrés ne s'interdisent pas de faire appel à des indépendants ou des studios de création pour renouveler leurs collections. Le travail d'indépendant ou de salarié d'agence est

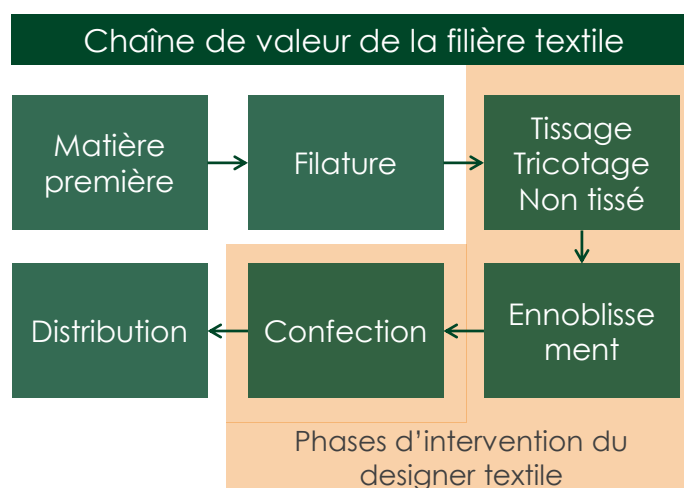
principalement (mais pas uniquement) axé sur la création artistique tandis que le designer textile intégré est proche des équipes de production, à même d'appréhender les enjeux industriels courants.

Les indépendants adoptent en grande majorité le statut de la MDA, c'est-à-dire des auteurs d'œuvres originales graphiques et plastiques. Ce statut a la particularité d'être avantageux fiscalement, les artistes en bénéficiant paient en effet des cotisations sociales relativement basses correspondant aux cotisations salariales (pas de cotisations patronales).

### La chaîne de valeur de la filière textile

La chaîne de valeur de la filière textile comporte six étapes principales, dont trois au sein desquelles interviennent régulièrement les designers :

**Figure 9 : Le design textile dans la chaîne de valeur de la filière textile**



*Note : le graphique présente l'ensemble de la filière textile, le processus créatif intervient principalement dans les trois phases mises en valeur.  
Source : AKOYA Consulting.*

Pour mieux appréhender l'intervention des designers textiles dans le contexte économique français il convient de connaître la chaîne de valeur de la filière textile, qui se décompose comme suit :

- **Matière première** : la France ne produit pas de coton, fibre textile la plus courante de la filière. En revanche, plus de 50 % du lin mondial est produit dans l'Hexagone (Confédération Européenne du Lin et Chanvre, 2008) et l'industrie chimique rhodanienne produit des fibres polyamides pour l'industrie automobile ;
- **Filature** : l'industrie de filature a pratiquement disparu d'Europe, seules subsistent quelques usines en Italie et dans la péninsule ibérique. La création d'une filière européenne de fibres synthétiques à haute valeur ajoutée est encore à l'état de projet ;
- **Tissage, tricotage, non tissé** : les designers textiles jouent un rôle dans la création de nouveaux tissus pour l'habillement et l'environnement de la maison. La production de textiles techniques est un relai de croissance identifié par les entreprises traditionnelles, peu à peu positionnées en tant qu'entreprises innovantes ;
- **Ennoblisement** : l'ennoblisement est le traitement de l'étoffe pour lui donner ses propriétés de produit fini. Branche stratégique, c'est aujourd'hui la plus fragile sur le

territoire français. Les dessins, motifs et impressions imaginés par les designers textiles sont appliqués sur le tissu au cours de cette phase ;

- **Confection** : cette étape, difficilement automatisable, a connu une délocalisation massive au cours des dernières décennies, liée à la recherche d'une main d'œuvre abordable. Il existe néanmoins un nombre important de champions français dans le domaine de la confection, notamment en création et marketing comme Louis Vuitton ;
- **Distribution** : la France compte plusieurs enseignes performantes telles que les Galeries Lafayette, la Redoute ou encore Celio.

### Note sur le point de vue adopté par l'étude

Le principal enjeu de l'étude était d'aborder la compétitivité et la croissance des ICC par le prisme des actifs immatériels. Dans cette optique, des entretiens ont été réalisés avec des designers textiles indépendants d'une part, mais aussi avec des chefs d'entreprise employant des designers textiles (ou faisant appel à leurs services en tant que prestataires) d'autre part. C'est la raison pour laquelle de nombreux détails liés à la gestion d'entreprise sont relevés au sein du présent rapport, l'idée n'étant pas de se limiter à l'acte de création du designer textile mais d'envisager, au sens large, le contexte économique au sein duquel il évolue.

#### 2.2.2. Le design textile dans un pays de référence : l'Italie

##### La filière textile italienne

Les pays performants dans le textile haut de gamme, possédant un savoir-faire reconnu sont essentiellement localisés au sein de l'Union européenne. Il s'agit en premier lieu de l'Italie, premier fournisseur de tissus de la France, et de l'Allemagne, compétitive sur le marché du textile technique, notamment grâce à ses entreprises de taille intermédiaire (ETI).

En Italie, le chiffre d'affaires global et le nombre d'employés de la filière textile sont cinq fois supérieurs à ceux de la France. En 2010, la Péninsule avait une production estimée à 47 milliards d'euros et employait plus de 450 000 personnes dans la filière (Sistema Moda Italia, 2010).

Le pays possède une tradition textile particulièrement ancienne et la structure de ses entreprises a démontré son adéquation aux nouveaux critères de succès imposés par la mondialisation. En Italie du Nord, le tissu industriel est composé principalement de petites et moyennes entreprises, dont **75 % emploient moins de 50 salariés** (Chambre de Commerce de Rome).

Ces entreprises sont les atouts majeurs de la filière : elles allient des délais de production courts, une flexibilité des équipes, une passion créative historique ainsi qu'une qualité irréprochable de la production. D'autre part, leur organisation permet de produire des quantités réduites, tout en parvenant à maintenir des coûts limités. Le syndicat patronal italien, la Confindustria, insiste régulièrement auprès de ses adhérents sur **l'importance capitale de cette flexibilité** pour maîtriser le coût du travail.

Enfin, l'Italie est un pays où la concentration géographique des entreprises est avancée. Pour des raisons historiques, l'Italie constitue un terreau idéal au développement des districts industriels et ce depuis les années 1970. La fertilisation réciproque des entreprises textiles est une cause majeure du succès de l'industrie transalpine. C'est un véritable atout de la péninsule par rapport à la France.

---

Cependant, il est nécessaire de rappeler que l'Italie ne possède pas, comme en France, de système de crédit impôt recherche (CIR) unifié. Cela constitue une explication du moindre développement de sa filière technique, notamment par rapport à l'Allemagne ou à la France.

La naissance du **premier pôle textile italien date de 1983**. Le Centro Serico de Côme, fruit d'un partenariat public/privé, structure rare en France, accompagne les entreprises de la région, spécialisées dans la soie et leur propose un **laboratoire de recherche mutualisé**. Il offre une expertise de conseil et attribue un label aux entreprises : « Seri.co ». Cette organisation aurait permis à l'Italie de résister à la crise de 2008 en renforçant la qualité de ses produits.

### **Les designers textiles italiens**

La première différence notable avec la France est le **regroupement fréquent des designers textiles italiens au sein de studios de création**, contrairement aux indépendants français. Cet effort de mobilisation constitue un atout non négligeable dans la répartition des tâches de l'entreprise : création, démarchage, négociation, suivi, etc.

Ce contraste peut être expliqué par l'existence du statut d'artiste de la Maison des Artistes. Celui-ci étant très avantageux, les indépendants préfèrent le conserver plutôt que de fonder une entreprise à plusieurs, à moins d'un volume très important de commandes.

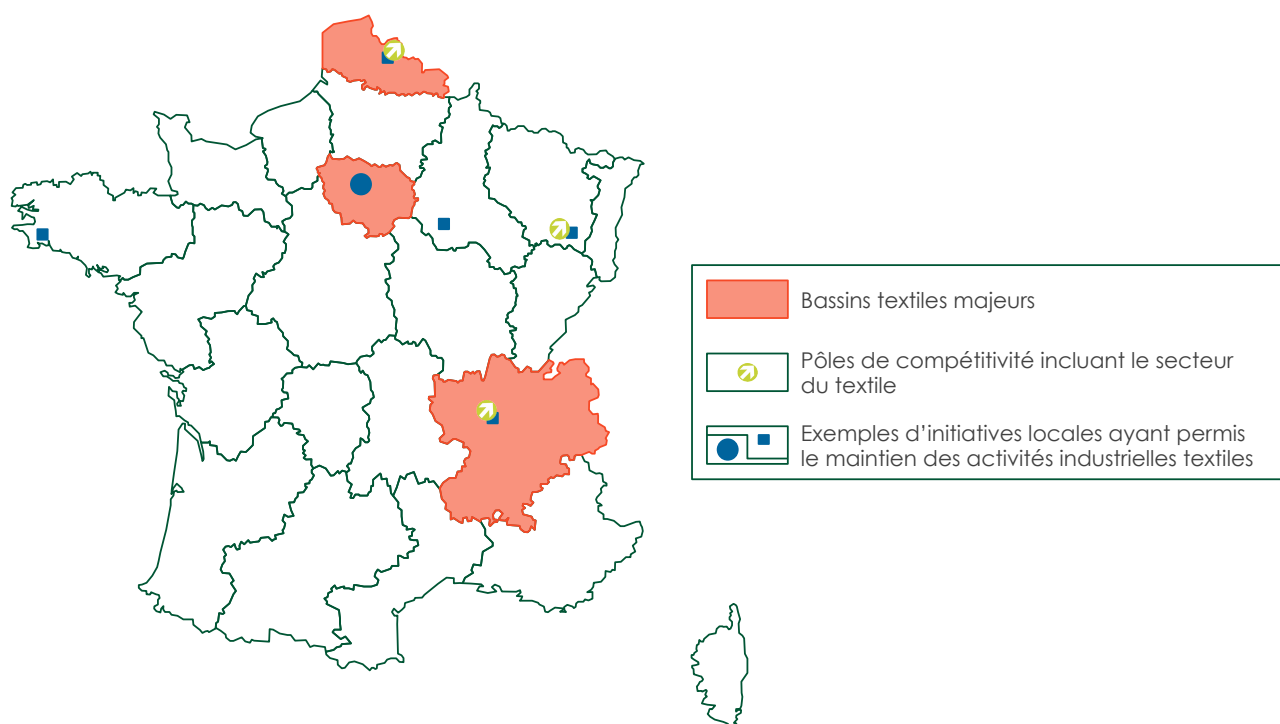
D'autre part, il existe une Association des Designers Textiles Italiens, très représentative et très impliquée dans le développement de la profession. Elle a notamment été à l'origine du salon professionnel international COMOCREA et entretient par ailleurs des liens étroits avec les clients étrangers.

Enfin, les designers textiles italiens ont élargi leurs bases clients et la nature de leur production durant les dernières années. Des contrats avec des entreprises de design d'intérieur ont été signés, avec pour effet l'introduction d'un nouveau relais de croissance pour la profession.

### 2.2.3. Les enjeux territoriaux de la profession de designer textile

L'ensemble des acteurs rencontrés a insisté sur l'importance du capital environnemental et notamment sur la localisation de l'activité. **Il est aujourd'hui préférable d'être aux carrefours des voies commerciales**, avec des possibilités de recrutement et de démarchage optimisées. Lors de la réalisation de l'étude, la majorité des entreprises rencontrées se trouvaient à Paris, Lille et Lyon. Selon les professionnels, il est indispensable d'être proche des grands magasins, des institutions de la mode, des écoles de formation, des événements culturels pour maintenir une activité de création en lien avec les tendances du marché.

**Figure 10 : Design textile, compétitivité et territoires**



*Note : bassins textiles historiques, localisations de pôles de compétitivité et de clusters concernant le design textile.*

*Champ : France métropolitaine.*

*Source : rRetours d'entretiens, [competitivite.gouv.fr](http://competitivite.gouv.fr).*

C'est d'ailleurs dans ces trois métropoles que l'on retrouve trois initiatives intéressantes pour le design textile. Le projet « Maisons de Mode » soutenu par les villes de Lille et Roubaix ainsi que la région Nord - Pas-de-Calais, le conseil régional du Nord et l'Union européenne, propose aux jeunes créateurs des lieux et des services dédiés dans le cadre de la réhabilitation de deux quartiers de ces villes. « Le village des créateurs » – créé en 2001 à l'initiative de la ville de Lyon et de syndicats professionnels – gère quant à lui une pépinière d'entreprises qui accueille des créateurs dans des ateliers et soutient le développement économique des entreprises régionales du secteur textile. Enfin, « Les Ateliers de Paris », animés par la ville de Paris, se consacrent au développement d'entreprises de création, notamment dans le secteur de la mode et du design.

Pour recruter leurs ingénieurs, les entreprises de textiles techniques Texinov et Boldoduc tirent profit de leur situation dans la banlieue Lyonnaise. La présence de grandes écoles de commerce et d'ingénieurs constitue un atout certain. Aux yeux des dirigeants, le destin de leur entreprise aurait été différent dans une ville moins attractive.

Pourtant, des entreprises telles que *Armor Lux*, *Hacot & Colombier*, *Devanlay* ou encore *Deveaux* possèdent une structure dans des villes de moins de 80 000 habitants. Des mesures facilitatrices ont parfois été mises en place pour rendre ce positionnement plus attractif :

- *Armor Lux* : mesures de coopération locale pour faciliter le recrutement des conjoints et aides à l'installation pour la famille du collaborateur à Quimper ;
- *Devanlay* : le siège historique de l'entreprise est à Troyes. La présence d'universités spécialisées dans la formation pour la filière textile est un atout important pour l'entreprise. Le turnover n'en est pas moins plus important qu'à Paris ;
- *Hacot & Colombier* : située à Gérardmer, l'usine de la marque Anne de Solène connaît un turnover plus important pour ses postes de direction, qui doivent être fréquemment renouvelés.

En Italie, la culture du « district industriel », en plaine Padane (Côme ou de Biella), ou en Toscane (Prato) favorise la concentration d'entreprises textile et les recrutements. Les infrastructures sont performantes, avec la proximité des aéroports de Milan et de Florence.

#### 2.2.4. Les actifs immatériels chez les designers textiles

##### Capital Humain

Intuitivement, on pourrait penser que le capital humain dans le secteur textile est d'excellente qualité. Le savoir-faire est ancien, les employés majoritairement expérimentés. D'autre part, la formation, aussi bien technique qu'artistique, est réputée et la France compte de nombreux patrons authentiquement passionnés par leur métier. Pourtant, nos entretiens ont relevé que le capital humain devait faire l'objet d'efforts supplémentaires de formation continue pour ne pas être déprécié dans le futur.

Concernant les designers textiles indépendants, les tâches managériales et commerciales prennent une importance croissante dans le temps de travail. Des connaissances en **comptabilité, développement internet, prospection et langue anglaise sont aujourd'hui indispensables**. Malheureusement, les formations créatives n'ont pas toutes évolué dans ces directions aussi vite que le marché. Une étude du cabinet *Europe & Globe* a diagnostiqué cette lacune dès 2007. Ainsi, les deux designers textiles de *Lily & Léa* ont dû remporter un concours de jeunes créateurs pour intégrer une structure qui leur donnait accès à des formations entrepreneuriales pertinentes.

En outre, les indépendants **doivent gérer de front une activité de créatif et de commercial** qui ne leur convient pas nécessairement. L'étude de la situation italienne permet d'éclairer ce constat. M. Alvisi, président de l'Association des Designers Textiles Italiens, signale la différence structurelle entre les deux marchés transalpins. Si, en France, la plupart des designers textiles exercent leur activité en *free-lance*, l'organisation en studio est bien plus répandue en Italie. Il est donc plus difficile pour les indépendants français de gérer simultanément la création artistique et les soucis administratifs. Le système italien apparaît **mieux structuré pour répondre aux besoins du marché**.

Cependant, la situation transalpine n'est pas plus favorable à l'apprentissage des langues étrangères, comme en a témoigné la présidente de *Via Volta*, M<sup>me</sup> Sciugliano. Selon elle, les langues et les techniques managériales sont peu présentes dans la culture universitaire italienne. En conséquent,



---

elle veille à ce que ses salariés se déplacent régulièrement chez les clients étrangers pour améliorer leurs connaissances linguistiques.

Dans les entreprises de plus grande taille, les dirigeants apparaissent confiants, mettant en avant l'excellence des formations initiales et continues, parallèlement à la possibilité de recruter des profils variés (*Deveaux* et *NellyRodi*). Cependant, plusieurs chefs d'entreprise ont constaté que le *turnover* augmentait pour les jeunes diplômés (*Hacot*, *Deveaux*). Ces profils préfèrent souvent changer d'entreprise après leur première expérience. Une situation regrettable pour laquelle il existe, *a priori*, peu de leviers d'action pour les dirigeants.

Dans les entreprises de textile technique (*Boldoduc*, *Texinov*), les directions ont souligné la chute des vocations d'ingénieurs pour les carrières industrielles comme un risque pour le développement du secteur. En Italie, le même problème a été identifié par les dirigeants des associations industrielles relatives au textile. Pour remédier à cela, ils cherchent à tisser des liens avec les universités et à sensibiliser les étudiants aux bénéfices d'une carrière dans le secteur. La compétitivité du marché est telle que, de nos jours, attirer les meilleurs talents semble crucial pour la pérennité des entreprises textiles.

M<sup>me</sup> Clutier, directrice des études à l'Institut Français de la Mode et M. Vandier, coordinateur du R3ILAB, réseau de l'innovation immatérielle des entreprises textiles, ont relevé deux autres points faisant écho à ce besoin de changement dans la gestion du capital humain :

- M. Vandier note que les relations des dirigeants d'entreprise avec leurs clients sont parfois à sens unique. Selon lui, l'avenir des fournisseurs d'entreprises textiles en France passe par une évolution des mentalités. Si aujourd'hui certains sont emprunts d'une tradition de sous-traitance, ils auraient à gagner en s'orientant vers un travail plus créatif et proactif, générateur de davantage de valeur ajoutée ;
- Un avis partagé par M<sup>me</sup> Clutier qui considère que les dirigeants devraient avoir la possibilité de déléguer plus de tâches pour réfléchir à des projets de long terme, comme ceux soutenus par le R3ILAB.

### Capital savoir

Les indépendants n'ont pas systématiquement accès à une protection de la propriété intellectuelle pour l'ensemble de leurs dessins. La protection optimale de leurs œuvres nécessite un dépôt devant huissier que les services les plus économiques (par internet) facturent aux alentours de 7 € le dessin. Étant donné que la copie reste rare et difficilement identifiable, le dépôt est peu fréquent car peu avantageux pour l'indépendant dont la production est conséquente.

En Italie, M<sup>me</sup> Sciugliano précise que la présentation de fichiers informatiques datés permet de prouver l'antériorité d'une création devant un tribunal. Son studio *Via Volta* produit entre 300 et 500 dessins chaque mois sans qu'aucun ne soit protégé avant la revente à un client.

Par conséquent, la contrefaçon a été un sujet principalement abordé par les dirigeants d'entreprises textiles classiques et créatives. Certaines sociétés (*Deveaux*), ont adopté une politique de protection intellectuelle intensive : dépôt de l'ensemble des 6 000 dessins annuels et emploi d'avocats spécialisés.

---

Cette stratégie, efficace sur le marché européen, est cependant d'une efficacité limitée en France compte tenu du cadre législatif. Auparavant, les dommages et intérêts étaient réduits à « tout le préjudice, rien que le préjudice, seulement le préjudice ». Une loi récente de 2007 prenant en compte les bénéfices du contrefacteur et non plus seulement le manque à gagner de la victime vise à améliorer cette disposition. Néanmoins, ce préjudice élargi reste difficile à évaluer et son dédommagement dépend de la décision de justice (Me Champagner-Katz).

D'autres entreprises comme *Devanlay* (producteur et distributeur des polos Lacoste), possédant une marque de renommée internationale, font face à des systèmes organisés, souvent d'origine asiatique, qui sont extrêmement difficiles, voire impossibles à contrôler. En règle générale, on constate que la création entraîne presque automatiquement la copie, et aucune des entreprises que nous avons rencontrées ne semble en être à l'abri, pas même la société de conseil en tendance *NellyRodi*, dont certains cahiers ont été contrefaits. La notoriété de l'entreprise est bien sûr un facteur aggravant, mais une politique active de protection préventive permet d'en limiter considérablement l'impact (M<sup>e</sup> Champagner-Katz).

Parmi les entreprises rencontrées, l'archivage des connaissances a toujours été considéré comme une problématique majeure. Les industries créatives produisent chaque année des nouveautés qu'elles veillent à conserver. Cet enjeu était appréhendé sereinement par l'ensemble des acteurs et les difficultés d'archivage de création restent limitées.

La différence de plafonds entre le crédit impôt recherche et le crédit impôt collection a été évoquée, sans toutefois constituer une revendication majeure. De manière générale, les montants et le fonctionnement des mécanismes financiers de soutien à la recherche et à la création apparaissent satisfaisants. En revanche, les charges de personnel (cotisations sociales) pesant sur les entreprises constituent un frein au recrutement de chercheurs ou de tout autre profil non immédiatement productif. Il apparaît que pour les entreprises en croissance, ce facteur peut limiter leur capacité à dépasser la taille critique qui les rendrait compétitives sur le marché mondial.

### **Capital client**

Aux yeux de nombreux acteurs du design textile, il s'agit de l'actif le plus fragile de la filière.

La dernière décennie a été difficile pour les designers textiles indépendants. En effet, la fermeture d'entreprises, le développement des outils informatiques et les réductions de coûts sous la pression de la compétition internationale ont comprimé le marché (Brigitte Guillet, AFD).

Conséquence de ces difficultés, la prospection occupe une part non négligeable du temps de travail des designers, entre 20 % et 40 %. D'autre part, il est rare que les acteurs français rencontrés comptent plus d'une demi-douzaine de clients.

Ces dernières années, beaucoup de commandes n'ont pas été renouvelées, et les designers sont partis à la recherche de nouveaux contrats. Ainsi **le réseau devient plus que jamais essentiel** pour s'assurer une solidité financière, constat confirmé par les témoignages italiens.

Les designers ont également recours aux salons professionnels ou aux concours pour rencontrer leurs futurs clients.

Les témoignages recueillis nous permettent néanmoins d'affirmer que leur condition financière, par le seul biais du design textile, apparaît précaire. **La situation italienne semble à ce titre plus favorable.** Les efforts de collaboration entre confrères permettent de tenir des stands communs sur la plupart des grands salons italiens et internationaux (M. Alvisi, président de l'Association des Designers Textiles Italiens). Et aujourd'hui, 50 % de leurs commandes sont réalisées pour des clients étrangers, notamment pour des entreprises de décoration intérieure.

Enfin, si en 2008, de nombreux studios italiens ont fermé, cela n'a pas empêché l'apparition de nouveaux acteurs. Il est donc apparu que **le virage de la mondialisation a été mieux appréhendé par la profession italienne.**

Les PME placées sur un marché spécialisé à forte croissance : textile technique (*Boldoduc*, *Texinov*), conseil aux entreprises (*NellyRodi*), détiennent un portefeuille de clients plus large. Ces trois entreprises ont mis en place un processus d'innovation permanent qui leur permet d'adapter leur offre selon les besoins du client. Au sein de l'agence *NellyRodi*, le travail en binôme créatif-commercial est considéré par les dirigeants comme un avantage compétitif décisif.

Dans le textile technique, le *business model* dominant est bâti autour du sur-mesure. Les entreprises textiles conçoivent un produit adapté au cahier des charges fourni par le client. Ce type d'organisation permet d'assurer à l'entreprise de vendre 100 % de sa production et se révèle efficace en cas d'afflux régulier de commandes.

Les grandes entreprises (*Deveaux* et *Devanlay*) ont la possibilité soit d'embaucher des équipes gérant le marketing de l'entreprise (vente au consommateur), soit de démarcher les clients (vente ou service aux entreprises). Il existe dans le secteur textile français un « effet taille » vertueux : plus l'entreprise est importante, plus ses revenus permettent la constitution d'équipes dédiées à l'effort commercial.

En Italie, les entreprises utilisent la participation aux salons professionnels et la qualité de la relation client pour entretenir et accroître leur clientèle. Une stratégie soutenue financièrement par l'État, qui a construit en 2006 un parc de salons professionnels d'envergure internationale à Milan. Enfin, les acteurs italiens cherchent à maintenir une relation à double sens avec leurs clients, ils peuvent ainsi proposer leurs propres idées et augmenter la valeur perçue par le client.

### **Capital Partenaires/Fournisseurs**

Les avis recueillis lors des deux volets de l'étude divergent sur le sujet, et concernant le capital strictement partenaire, il est difficile de faire émerger une position commune. Si les indépendants et certaines entreprises textiles traditionnelles (habillement, linge de maison) ne mettent pas en avant ce dernier point, on rencontre des entreprises de textiles techniques plus innovantes en termes de collaboration.

Les indépendants font face à une double problématique pour exploiter le capital partenaire, leur forte spécialisation d'une part, et l'absence de limites clairement définies au périmètre de la profession d'autre part. Ceci engendre une multitude d'associations de designers et de travailleurs textiles, sans qu'une unique voix ne représente les designers textiles. Les domaines couverts par ces associations sont vastes et les designers indépendants ne s'y retrouvent pas toujours (*Lily&Léa*).

---

D'autre part, l'appartenance à des institutions professionnelles, souvent source de nouveaux contrats, nécessite une cotisation pouvant paraître exagérée au regard des revenus d'un indépendant.

En Italie, l'association des designers textiles, comprenant plus de 150 membres, organise des salons professionnels (COMOCREA) et veille à ce qu'une partie de ses membres se rende fréquemment sur les manifestations internationales. Le président de cette association unique, M. Alvisi, est également vice-président de la chambre de commerce de Côme. Cette organisation garantit des possibilités de *lobbying* qui permettent à la profession de faire valoir ses intérêts auprès des pouvoirs politiques. Les deux institutionnels italiens (MM. Tettamanti et Alvisi) ont insisté sur l'importance de cette représentation publique dans la péninsule.

Du côté des entreprises de textile traditionnel, si l'ensemble de la filière est représenté par l'UIT, ce partenariat prend principalement la forme d'une représentation syndicale et ne génère pas de synergies ou de projets communs.

La plate-forme de projets communs R3ILAB, dédiée aux industries créatives, est une structure sans locaux, dont le comité de surveillance est constitué de chefs d'entreprise en activité ou d'experts. Cette organisation favorise un fonctionnement souple et efficace. Le R3ILAB est une institution privilégiée pour les partenariats entre entreprises.

Enfin, des partenariats visant à mutualiser une partie de l'outil industriel des entreprises de textiles techniques sont envisagés (*Texinov*, *Boldoduc*). C'est un fonctionnement habituel en Italie, notamment à Côme. Un laboratoire de recherche est mis en commun par le Centro Serico, fondé à partir de capitaux publics et privés. Les districts industriels textiles, regroupement d'universités, d'entreprises et d'indépendants textiles, très développés dans la péninsule, favorisent ces synergies efficaces de collaboration.

Par ailleurs, le capital fournisseur s'est dégradé au cours des dernières années en France. De nombreux sous-traitants des entreprises créatrices (comme *Deveaux*) ont connu des difficultés financières importantes et n'ont plus la capacité d'innover. Ils se contentent d'un simple rôle d'exécutant. Parallèlement, les fournisseurs étant très souvent localisés à l'étranger, nouer des liens de proximité devient plus compliqué (*Boldoduc*). Enfin, on note une vulnérabilité accrue aux variations de prix et aux changements géopolitiques (*Hacot*).

### **Capital systèmes d'information**

Le capital SI constitue un atout et un facteur de compétitivité important pour les entreprises qui savent en tirer profit. Dans la filière textile, les problématiques logistiques, en particulier la gestion des stocks, sont quotidiennes. Afin de maîtriser l'impact des variations de collections, certains acteurs comme *Devanlay* ont développé des solutions permettant de centraliser les références et de diffuser les modifications à l'ensemble des systèmes d'information (gestion des stocks, boutiques physiques, magasin en ligne). Ce développement a demandé un investissement important en capital humain, aujourd'hui rentabilisé par la flexibilité qu'offre le dispositif mis en place.

Les designers textiles indépendants pointent largement le prix des licences de logiciels professionnels. Si ces prix sont tout à fait abordables pour les entreprises, ils demeurent difficiles d'accès pour les indépendants, freinant parfois le développement de leur activité.

---

Parallèlement, les problèmes d'archivage qu'ont connu les indépendants au début des années 2000 sont aujourd'hui révolus avec l'apparition de supports de stockage modernes plus fiables.

### **Capital marque**

Le capital marque présente une importance variable suivant le positionnement de l'entreprise. Dans le cas de *Devanlay* (Lacoste), c'est le premier actif de l'entreprise et, à ce titre, il fait l'objet d'une gestion rigoureuse.

Ainsi, depuis quelques années, une stratégie de diversification de la clientèle a été mise en place. Des magasins pour les moins de 25 ans, « Lacoste Live », ont été développés, et l'entreprise est l'une des toutes premières du secteur en termes de *community management*.

Bien entendu, la marque Lacoste est protégée dans tous les pays où elle est présente. Il peut être néanmoins délicat de faire respecter cette propriété intellectuelle, notamment en Asie (voir Capital Connaissance). En ce qui concerne les autres acteurs, souvent spécialisés en vente aux entreprises, la marque a une importance limitée à la mémorisation d'un produit (Texinov), sans être un critère décisif de l'acte d'achat.

Pour les indépendants, on parle moins de marque que de notoriété. Celle-ci est prégnante dans le processus de sélection des designers textiles par les entreprises textiles qui externalisent une partie de leur création. En effet, lorsqu'elles font appel à un designer, la notoriété est un facteur majeur, au même titre que les références.



### **Capital organisation**

Dans l'ensemble, l'organisation des entreprises apparaît adaptée, et, étant donnée la taille moyenne des structures, les dirigeants se montrent globalement satisfaits sur ce point. Ils conviennent cependant que leur organisation pourrait être améliorée, sans toutefois déceler d'axes de perfectionnement immédiats.

### **Capital actionnaire**

L'actionnariat demeure de qualité dans la filière textile. Les patrons sont eux-mêmes, dans de très nombreux cas, actionnaires majoritaires de l'entreprise et donc attachés à une croissance et une vision à long terme de celle-ci.

2.2.5. Synthèse du *benchmark* avec l'ItalieTableau 6 : Synthèse du *benchmark* concernant le design textile : France/Italie

	 <i>France</i>	 <i>Italie</i>
<b>Humain</b>	✓ Formation initiale reconnue et de grande qualité	✓ Organisation en studios plutôt qu'une fragmentation en travailleurs indépendants ✓ Flexibilité et esprit entrepreneurial très développés
	✗ Compétences managériales et linguistiques ✗ Charges sociales sur le capital humain	✗ Compétences managériales et linguistiques
<b>Savoir</b>	✓ Les entreprises mettent en place des systèmes de protection préventifs ✓ L'archivage des créations est bien appréhendé par les acteurs	✓ Longue tradition textile ✓ Plus grande facilité de défense des droits des designers textiles sans passer par une protection formelle
	✗ Lourdeur de la protection pour les indépendants	✗ Problèmes de contrefaçons
<b>Client</b>	✓ Une fois atteint la taille critique, les entreprises ont une base client diversifiée	✓ 50% des commandes réalisées pour des clients étrangers ✓ Participation à des salons professionnels soutenus par l'État
	✗ Baisse des commandes pour les indépendants ✗ Concentration assez importante des clients	NA
<b>Partenaires</b>	✓ Pôles de compétitivité actifs ✓ Initiatives de collaboration innovante dans le textile technique ✓ Plate-forme collaborative R3iLab ✓ Existence de l'UIT permettant une bonne représentation syndicale	✓ Pôles textiles historiques (1983) ✓ Forte représentativité de l'association italienne de design textile ✓ Les différentes associations sont représentées au sein de leur conseil d'administration
	✗ Manque de représentation unifiée pour les designers textiles indépendants ✗ Éloignement des fournisseurs de matières premières pour les industriels	✗ Éloignement des fournisseurs de matières premières pour les industriels
<b>Marque</b>	✓ Les marques françaises bénéficient d'une forte notoriété à l'international	✓ Le « made in Italy » est internationalement apprécié
	NA	NA
<b>SI</b>	✓ Stratégie d'intégration du SI offrant une grande flexibilité	✓ Formation de remise à niveau pour des logiciels de création
	✗ Difficulté d'acheter les licences de logiciels professionnels pour les indépendants	NA
<b>Environnemental</b>	✓ Villes dynamiques et attractives pour les professions créatives	✓ Culture du district industriel, d'où une forte concentration d'entreprises textiles ✓ Proximité avec Milan et Florence
	✗ Loyer peu abordable dans la capitale	NA

---

## 2.2.6. Les enjeux liés à la gestion du capital immatériel chez les designers textiles

### Capital humain : compétences managériales dans les industries créatives

La grande majorité des designers textiles rencontrés déplorent le manque de formation en management et gestion d'entreprise. Les études académiques se concentrent trop souvent sur les aspects techniques et créatifs, laissant de côté les compétences managériales utiles à la pérennisation d'une activité professionnelle. Quelques troisièmes cycles proposent cependant de solides formations sur ces sujets, notamment ceux enseignés au sein de l'IFM. Parallèlement, les designers les plus brillants, qui remportent des concours prestigieux, peuvent se voir offrir un accompagnement par des structures spécialisées (comme les Ateliers de Paris) auprès desquelles ils bénéficieront de formations variées.

Les différents entretiens menés montrent globalement un manque de réalisme et d'internationalisation des études menant au métier de designer textile. Ces constats rejoignent ceux de *l'Étude comparative des écoles de création en France et à l'étranger* (Direction Générale des Entreprises, 2007).

En particulier, il convient de souligner la trop petite part de cours enseignés en anglais, alors qu'un designer textile est amené à travailler directement avec des clients internationaux. Il est donc, dès sa sortie d'école, désavantagé vis-à-vis des designers anglais et nordiques maîtrisant couramment l'anglais.

De plus, on constate un manque de mise en situation professionnelle par l'intermédiaire de stages longs qui permettraient aux étudiants de prendre davantage de recul par rapport à leurs études.

La formation continue pose problème pour les artistes auteurs depuis plusieurs années. Il semblerait cependant qu'un fonds de formation soit créé en 2012. En effet, les indépendants relevant du régime des artistes auteurs ne bénéficient pas, à ce jour, d'un organisme auprès duquel cotiser. Or les évolutions techniques du métier ainsi que les attentes fluctuantes des consommateurs nécessitent des mises à niveau régulières. C'est pourquoi l'AFD demande le droit volontaire de cotiser à un fonds de formation continue ouvert à tous les designers indépendants depuis 2007.

### Capital humain : internationalité des équipes

En ce qui concerne le secteur textile, si la haute couture dépasse le cadre des frontières, la mode en général est teintée de particularismes régionaux. Des textures aux couleurs, en passant par les motifs, les goûts s'affirment différemment à travers le monde. Conscient de ces considérations, le cabinet de tendances *NellyRodi* travaille en collaboration avec un réseau de 30 correspondants internationaux dans 23 pays différents.

De la même manière, les collections de vêtements de la marque Lacoste (conçues par *Devanlay*) sont déclinées par des équipes de designers multiculturels.

Enfin, Giusy Sciugliano, fondatrice du studio Via Volta, passe la moitié de son temps entre Paris et Lyon afin de répondre au mieux aux attentes de ses clients français, représentant la majeure partie de son chiffre d'affaires.

---

## **Capital savoir : développement de connaissances spécifiques**

Au niveau de l'industrie textile, le déclin de l'activité sur les vingt dernières années a poussé les acteurs du secteur à se reconverter ou, tout au moins, à acquérir de nouvelles compétences. On remarque notamment une certaine proportion d'industries traditionnelles reconverties dans le textile technique qui connaissent, depuis une dizaine d'années, une croissance très soutenue.

En parallèle, l'acquisition de connaissances liées à l'écoconception permet de répondre aux nouveaux modes de consommation et de répondre à la demande des consommateurs. En effet, selon l'étude Scenarii 2020 du R3iLab, 62 % des répondants estiment que le comportement des consommateurs est le facteur qui aura le plus d'influence sur les évolutions de leur entreprise. En outre, 75 % d'entre eux pensent que les critères environnementaux prendront beaucoup plus d'importance dans le processus d'achat des consommateurs de 2020.

L'enjeu de la formation continue est pris très au sérieux par d'autres états européens, notamment l'Italie, puisque les salariés de studio de création bénéficient de formations informatiques régulières s'ils le souhaitent.

## **Capital savoir : propriété intellectuelle**

En 2010, 7,5 millions de produits ont été saisis par les douanes françaises pour une valeur estimée de 421 millions d'euros. Parmi ces contrefaçons, 70 % proviennent de Chine, la mode et les cosmétiques étant les secteurs les plus touchés. D'après Maître Champagner-Katz « la protection des actifs des PME est d'autant plus importante que les produits copiés sont souvent peu connus du consommateur. La contrefaçon est par conséquent moins spectaculaire que lorsqu'elle touche des marques ou des modèles notoirement connus ».

Malgré cela, plus de trois quarts des designers textiles rencontrés ne protègent pas leurs créations. Les principales raisons évoquées sont la complexité du processus, son coût et enfin son utilité limitée. En effet, les modèles sont protégés 5 ans à l'INPI alors qu'ils servent, le plus souvent, une collection très temporaire et limitée dans le temps.

Par ailleurs, on remarque que les droits d'exploitation et de reproduction se font majoritairement au forfait. Pourtant, l'ex-SNFDT (intégré aujourd'hui à l'AFD) préconise que la cession des droits d'exploitation, et plus précisément des droits de reproduction et de représentation, soit rétribuée par une rémunération proportionnelle aux produits d'exploitation, assise sur le chiffre d'affaires réalisé par l'éditeur à partir des droits cédés, ou, seulement à défaut, par une rémunération forfaitaire.

## **Capital savoir : création et innovation**

Chez les indépendants comme chez les industriels, les activités en croissance sont caractérisées par la présence d'une forte innovation (textile technique) ou d'une intense création (textile loisir).

On note cependant une différence de traitement entre création et innovation « de manière assez large en Europe dans de nombreux rapports, il est constaté que les entreprises, le secteur financier, mais aussi les politiques publiques reconnaissent et soutiennent plus l'innovation que la création. » (Les industries créatives et l'économie créative dans les rapports officiels européens, p. 12).



---

Plutôt que de les opposer, l'idée de certains est de les allier dans l'objectif de créer un maximum de valeur ajoutée. La collaboration entre designers textiles (créatifs) et industriels (innovants) telle que favorisée par le R3iLab engendre des projets viables et crée de nouveaux débouchés commerciaux.

Cette idée est partagée par d'autres pays européens puisque le rapport de 2007 *Creative economy green paper for the Nordic region* (Nordic Innovation Centre, 2007) affirme que les firmes les plus performantes sont celles qui recourent le plus au design.

### **Capital client : diversification de la base client**

De plus en plus de professionnels déplacent progressivement leur activité du design textile vers le design produit, profitant des nouvelles technologies de l'information pour s'affranchir des diffuseurs classiques. Ainsi, les designers peuvent désormais vendre directement leurs produits (linge de maison pour *Mademoiselle Dimanche*) via Internet, passant d'une activité B2B à B2C.

Par ailleurs, les entreprises textiles de taille moyenne ont en général une base client élargie, à l'exception des producteurs dédiés à la grande distribution ayant subi la fin des quotas d'importation. Ces derniers, conscients du risque engendré par leur positionnement, cherchent aujourd'hui à diversifier leur activité, notamment par l'exploration de nouveaux canaux de distribution (déstockage, vente à domicile, vente directe sur Internet, etc.).

### **Capital client : relation client**

Dans le secteur textile, certains sous-traitants souffrent du manque de pro-activité et parviennent difficilement à décrocher de nouveaux contrats auprès de clients toujours plus exigeants, qui recherchent un service davantage qu'un produit à faible valeur ajoutée. *A contrario*, les entreprises ayant fait la démarche de se rendre indispensables auprès de leurs clients connaissent une activité florissante.

Ainsi, l'entreprise *Boldoduc* travaille sur mesure pour ses clients industriels et va jusqu'à les accompagner dans le dépôt de brevets. L'offre de service de l'entreprise est complète, du cahier des charges à la production en passant par la protection intellectuelle. Cet enjeu prépondérant semble largement perçu aujourd'hui par les acteurs du secteur textile. Ils le placent en effet comme le second axe stratégique prioritaire, juste derrière le développement de nouveaux marchés (export) d'après l'étude Scenarii 2020 du R3iLab.

### **Capital partenaire : collaboration et réseaux**

La coopération est l'un des objectifs du R3iLab, qui rappelle sur son site internet que « l'un des derniers programmes du R2iLab (devenu R3iLab), Tech & Design, a permis la mise au point de neuf innovations par la collaboration étroite nouée entre des industriels du textile et de l'habillement et des designers de grande expérience et de renom, pour stimuler l'innovation dans ces entreprises et donner l'envie à toutes les PME du secteur de redynamiser leur créativité. Les créations auxquelles ce programme a donné naissance ont été largement médiatisées notamment sur les Salons de Maison & Objet. »

D'autres initiatives – non nécessairement soutenues par un organisme – comme la mise en commun d'outils de travail pour les industriels voient également le jour. On peut citer, à titre d'exemple, la

---

mise en commun de métiers à tisser dans le but de faire des économies, tant sur l'investissement de départ que sur l'exploitation partagée.

Quant aux designers textiles indépendants, si quelques-uns intègrent des collectifs, peu semblent exploiter le plein potentiel des collaborations possibles avec d'autres artistes (décorateurs, architectes d'intérieur, tapissiers, etc.).

### **Capital marque : notoriété et réputation**

La marque est un enjeu immatériel majeur dont le potentiel ne semble pas totalement exploité dans le secteur du design textile.

Même si on note des efforts croissants de la part des indépendants et des entreprises (création de site internet, attaché de presse, publicité, etc.) pour faire « vivre » leur marque, certains domaines de la communication semblent sous-exploités. L'empreinte culturelle française (made in France, *designed in France*) pourrait être mise davantage en avant. Les marchés émergents sont très attirés par les produits européens et dans le secteur textile, la France jouit, tout comme l'Italie, d'une image de luxe et de raffinement.

D'autre part, la communication autour de l'écoconception, l'environnement et les aspects sociaux, est sous-utilisée, alors que beaucoup d'industries françaises sont vertueuses sur ces sujets de responsabilité sociale.

On notera la création du label italien « Seri.co » qui certifie la qualité des tissus fabriqués dans la région de Côme et qui donne un particularisme régional aux produits. Même s'il est encore tôt pour en juger, il est raisonnablement prévisible que cet avantage concurrentiel se traduira à terme par une augmentation des ventes de leur détenteur.

Enfin, l'acquisition de licences de marque peut constituer une opportunité de développement supplémentaire. En effet, la notoriété certaine d'une marque facilite la commercialisation de produits à son effigie. Quelques acteurs du secteur (*Hacot & Colombier* par exemple) tirent ce constat à leur avantage.

### **Capital système d'information : coût des licences**

Cette problématique est forte chez les designers textiles, pour qui l'outil informatique est aujourd'hui indispensable au métier. Plusieurs acteurs (*Lily & Léa, Brigitte Guillet*) ont clairement identifié cet aspect comme un frein à leur développement. Des méthodes de collaboration originales permettent dans certains cas de contourner ce problème. En effet, un donneur d'ordres peut être amené à fournir directement les licences à ses sous-traitants, leur évitant ainsi de lourds investissements.

### **Capital système d'information : intégration et compétitivité**

Le SI est une composante immatérielle de premier plan dans l'industrie textile. Si les coûts d'acquisition de certains logiciels peuvent représenter un frein au développement des structures de design textile (indépendants ou studios), les industriels connaissent moins ce problème.

---

Très souvent, la totalité des processus de la création à la distribution sont informatisés faisant du SI un des enjeux les plus stratégiques de l'entreprise. Cela explique certainement pourquoi certains industriels préfèrent internaliser une équipe de développeurs et d'intégrateurs plutôt que de recourir à des entreprises externes.

La réactivité vis-à-vis de la demande constitue de même un pilier stratégique du secteur. Posséder les compétences internes nécessaires au déploiement de solutions rapides et adaptées peut favoriser la compétitivité des acteurs. L'exploitation de l'entreprise repose en effet sur une « colonne vertébrale » informatique et sa souplesse garantit la flexibilité nécessaire pour répondre aux attentes du marché.

### **Capital environnemental : impact de l'emplacement sur l'activité**

Les acteurs du secteur semblent unanimes sur l'importance de l'emplacement géographique. Proposer des produits « à la mode » nécessite d'être au contact d'un milieu sensible à la création ce qui explique l'implantation des designers et des studios de création dans les grandes métropoles internationales. Comme le soulignent à juste titre Bouquillon, Miège et Moeglin dans *La question des industries créatives en France*, « la concentration des potentiels créatifs, scientifiques, industriels et culturels seraient les fondements de la création et de l'innovation. ».

Pour autant, il est nécessaire de rappeler que l'accès à ces endroits privilégiés représente un coût non négligeable pour les entrepreneurs créatifs, qui se révèle être, dans certains cas, un frein à la pérennisation de leur activité professionnelle.

## 2.3. LA GESTION DES ACTIFS IMMATERIELS CHEZ LES CREATEURS DE JEUX VIDEO

### 2.3.1. La profession de créateur de jeux vidéo en France

#### Le marché du jeu vidéo

L'industrie du jeu vidéo est une filière encore très jeune au regard des autres industries culturelles et créatives. Permise par l'essor des nouvelles technologies, la croissance de ce nouveau marché s'est peu à peu constituée au cours des trente dernières années.

En 2010, on estime que le chiffre d'affaires en France de cette industrie représentait environ **3 milliards €**, et contrairement à une idée très répandue, les jeux vidéo ne sont pas seulement prisés par les jeunes adolescents. En France, ce sont en effet environ **28 millions de personnes** qui jouent. En outre, le profil du joueur type est de plus en plus féminin (50 %) et de moins en moins jeune (33 ans) selon les dernières études de l'Observatoire du Jeu Vidéo.

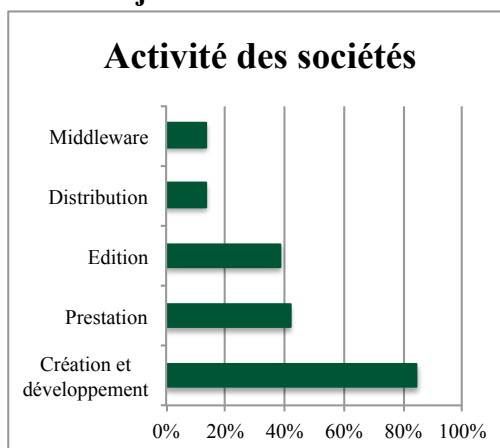
La plupart des entreprises comptent environ une trentaine de salariés en moyenne, pour un chiffre d'affaires moyen de 3 M€. La filière totalise environ **4 000 emplois** sur le segment créatif, mais également un grand nombre de postes relevant indirectement de cette fonction, car le jeu vidéo est en réalité constitué d'une myriade de métiers (*cf. infra*, la section abordant le capital humain), et fait fréquemment appel à de très nombreuses ressources dans d'autres domaines de l'informatique.

#### Les métiers dans le jeu vidéo

Cette variété des métiers se traduit par des activités et des modèles économiques très variés dans le secteur. On distingue en général :

- Les studios de création et de développement, qui entrent directement dans le cadre de cette étude ;
- L'édition ;
- La distribution, partiellement hors périmètre de l'étude ;
- Les technologies, et notamment les *middlewares* qui sont les « briques » techniques permettant aux jeux de fonctionner ;
- La prestation...

#### Graphique 1 : Activité des sociétés de jeux vidéo

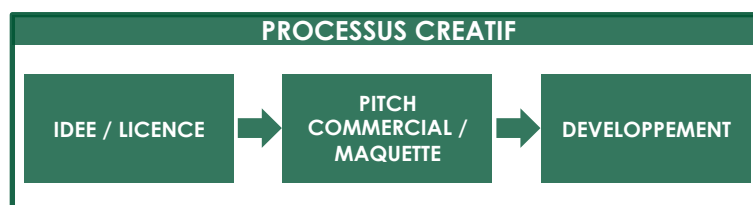


Source : AKOYA Consulting.

Ces métiers ne sont pas exclusifs. Ainsi, il n'est pas rare de voir certains studios de création cumuler d'autres activités comme l'édition, la prestation, voire la distribution (ex. : *Bulkypix*) !

La part créative de la chaîne de valeur, endossée par les studios, suit un processus qui peut être modélisé de la manière suivante :

**Figure 11 : Processus créatif général dans les jeux vidéo**



Source : AKOYA Consulting.

À partir d'une idée ou d'une licence, une maquette de jeu est constituée, qui donne par la suite lieu au développement effectif de l'œuvre, le plus souvent après une série de jalons de développement.

### Chaîne de valeur et modèles économiques

Les métiers abordés précédemment ciblent des segments et des supports différents, et sous-tendent des modèles économiques disparates.

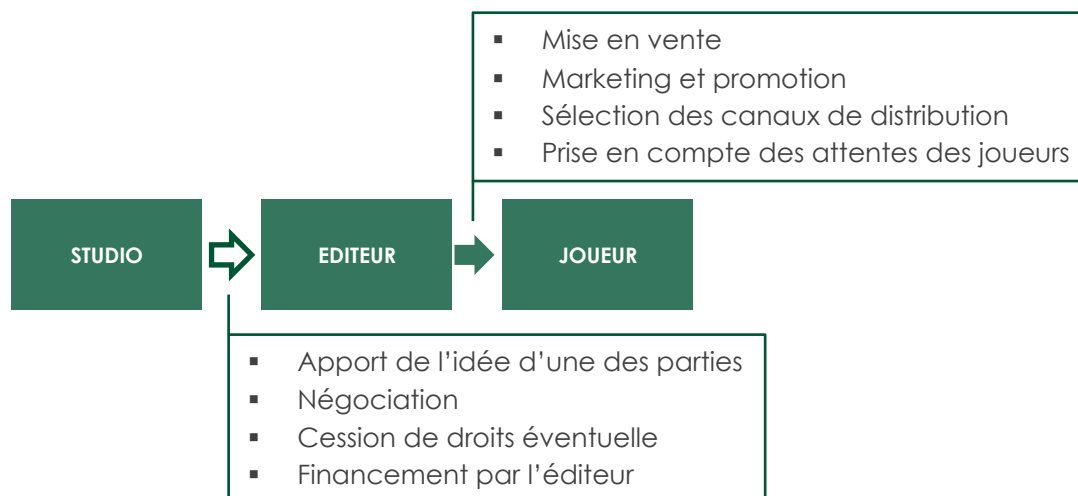
De manière générale, deux grandes visions s'affrontent :

- **L'industrie traditionnelle** des jeux en boîte, où le jeu est diffusé sur un support physique, pour être joué sur console ou PC ;
- **L'industrie dématérialisée**, où le jeu est distribué et exploité *via* d'autres canaux (jeux sociaux sur Facebook, jeux mobiles et tablettes, jeux web, etc.).

Dans l'industrie traditionnelle, l'idée créative de départ peut revêtir plusieurs formes :

- Soit être une **propriété intellectuelle originale**, proposée par le studio ou par l'éditeur qui en commande le développement ;
- Soit être une **licence acquise** par le studio ou l'éditeur.

Dans les deux cas, la notion de **droits d'auteur** au sens du code de la propriété intellectuelle intervient et constitue un enjeu majeur. En effet, en raison d'un rapport de force économique plutôt en leur défaveur, les studios ont tendance à ne travailler qu'en prestation pour les éditeurs, quitte à abandonner les droits de certaines propriétés industrielles (PI) dont ils sont les initiateurs. Des contrexemples existent bien sûr (droits conservés, projets autofinancés, etc.) et seront plus largement abordés dans la section capital connaissances.

**Figure 12 : L'industrie vidéo ludique traditionnelle**

Note : le studio vend ses produits par l'intermédiaire de l'éditeur.  
Source : AKOYA Consulting.

Par opposition à l'industrie traditionnelle, et comme son nom l'indique, les entreprises adoptant un modèle dématérialisé s'affranchissent de supports physiques. Ce choix technologique induit des changements de paradigmes pour la filière jeu vidéo : suppression des intermédiaires (éditeurs et distributeurs physiques), rapport direct avec les joueurs, possibilités accrues d'autofinancement...

Ce modèle s'avère être très séduisant pour les studios, qui y voient un moyen de gagner en indépendance. Toutefois, la contrepartie est le développement de savoir-faire nouveaux dans le domaine marketing particulièrement, qui deviennent des compétences critiques pour des modèles innovants comme le *freemium* (le jeu en lui-même est gratuit, mais le joueur peut acquérir des biens virtuels supplémentaires moyennant finance) ou la rémunération par la publicité dans les jeux.

Ce secteur connaît aujourd'hui une très forte croissance, et représentait environ **11 % des parts de marché** en 2010. Selon les études, il pourrait croître jusqu'à 20 % ou 46 % des parts de marché d'ici 2015.

**Figure 13 : L'industrie dématérialisée dans le jeu vidéo**

Note : le studio se passe d'intermédiaires.  
Source : AKOYA Consulting.

---

## La vision de l'industrie

Toute la filière du jeu vidéo est en rapide mutation à l'image de la musique, du film et bientôt du livre, où la dématérialisation est venue bouleverser la donne. Même les acteurs traditionnels sont contraints de s'adapter : une manière de plus en plus courante pour ces entreprises de développer une forme de récurrence dans les revenus est de proposer des contenus téléchargeables sur PC ou console (Downloadable Content, ou DLC), qui prolongent l'espérance de vie du jeu.

Pour les entrepreneurs, les réponses obtenues au cours de notre étude diffèrent en fonction de la nature de l'activité de l'entreprise. Ainsi, certains souhaitent faire plus de **créations originales** et moins de tâches en **prestation** (*Chugulu*), quand d'autres cherchent à produire moins de contenu et **plus de technologies** (*Darkworks*). Le développement de l'activité à l'**international** est aussi cité (*Bulkypix*, *Chugulu*), ainsi que la recherche d'une qualité en progression et des succès internationaux systématiques (*Asobo*, *Quantic Dream*). Certains dirigeants évoquent le repositionnement de l'entreprise avec une « avalisation » de l'activité et l'**intégration d'un métier d'édition** dans un rôle de producteur (*Cyanide*), voire le recours à d'autres modes de financement comme l'**autoproduction** (*ELB*). Enfin, certaines sociétés désirent simplement conquérir de plus grandes parts de marché par l'**élargissement de leur gamme** (*Ubisoft*, *Weka*).

Julien Villedieu, délégué général au SNJV, précise que le secteur est mouvant et subit de rapides mutations difficiles à prévoir. Qui aurait pu prédire, ne serait-ce qu'il y a trois ans, que *Facebook* deviendrait la plus grande plate-forme mondiale de distribution de jeux ?

### 2.3.2. Le jeu vidéo dans un pays de référence : le Canada

Au niveau international, la filière du jeu vidéo est un environnement particulièrement concurrentiel, d'autant que le public cible est lui-même globalisé, même si particulièrement marqué par un marché nord-américain très important.

À ce titre, l'un des pays incontournables du jeu vidéo est le **Canada**, où le secteur du logiciel de divertissement compte actuellement 247 entreprises, et on lui doit **14 000 emplois directs** et des milliers d'autres dans des secteurs connexes. Le Canada est d'ailleurs un pays dans lequel *Ubisoft* (3<sup>e</sup> entreprise mondiale de jeux vidéo) a beaucoup investi. Le gouvernement local a en effet décidé de faire du jeu vidéo un pôle d'excellence dans la région. Il a ainsi mis en place un grand nombre d'aides particulièrement avantageuses (crédits d'impôt, subventions, partenariats) qui, cumulées à des charges sociales déjà basses, en ont fait une région très attractive pour cette industrie. À l'origine, ce choix de développer un secteur particulier avait pour but de lutter contre le chômage grandissant des jeunes. Les premiers constats de cette décision semblent indiquer que le pari s'est avéré gagnant.

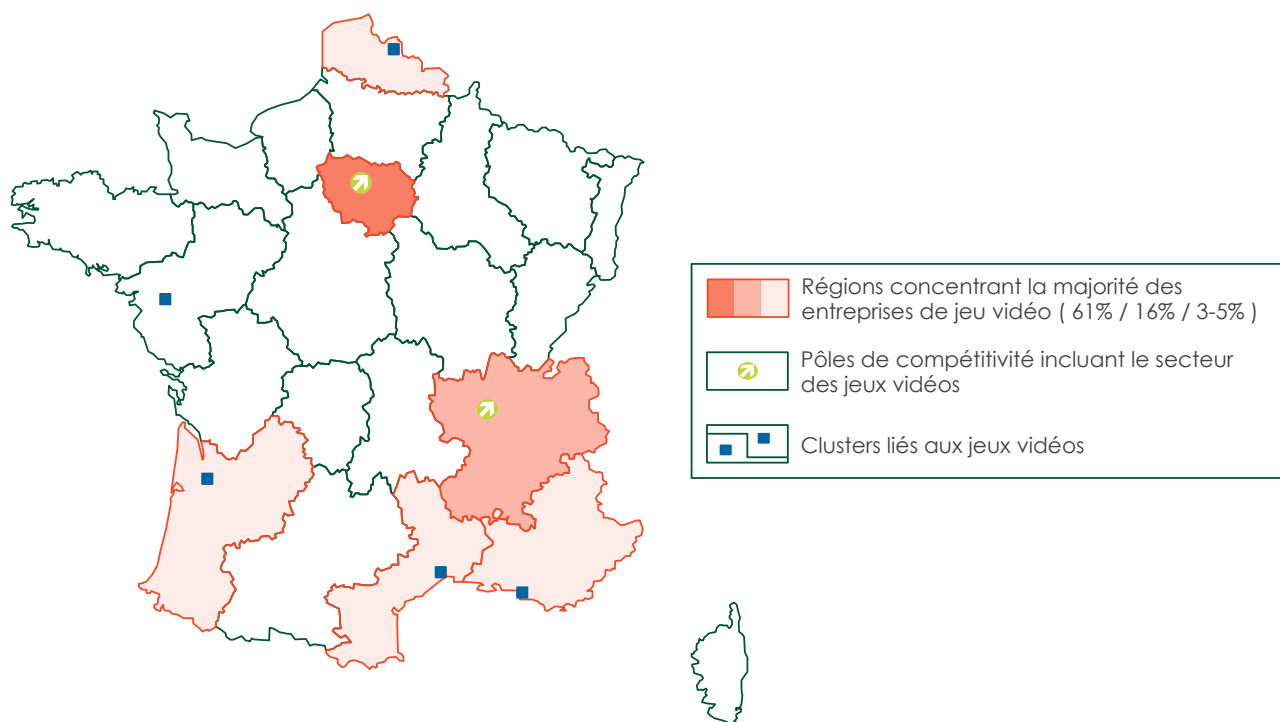
### 2.3.3. Les enjeux territoriaux liés à la profession de créateur de jeux vidéo

En termes de coopération entre entreprises, on constate une forte corrélation entre la présence d'un cluster d'entreprises du jeu vidéo ou l'existence d'un pôle de compétitivité incluant ce secteur sur le territoire, et la densité d'entreprises du jeu vidéo dans cette région. Si la naissance d'un cluster est nécessairement liée à la **préexistence d'un tissu économique favorable**, nul doute que la présence de ces groupements est un facteur d'attractivité aujourd'hui pour les nouvelles entreprises du jeu vidéo.

L'emplacement a d'ailleurs une importance relative dans l'attractivité de l'entreprise : dans certains cas, les entreprises situées dans Paris intra-muros le relèvent comme un avantage. Inversement, elles souffrent de difficultés liées à l'immobilier, tant pour leurs locaux que pour leurs salariés.

Ce défi a été brillamment résolu au Canada et permet au pays d'offrir aujourd'hui des **conditions d'accueil exceptionnelles**. Selon une étude de l'ALD, et en termes d'aménagement du territoire, l'industrie du jeu vidéo a d'ailleurs permis de redynamiser certaines zones industrielles en reconversion comme le Mile End à Montréal, Yaletown à Vancouver ou La Jonction à Toronto, où de nouveaux commerces ont vu le jour. De plus, cette concentration d'entreprises facilite la naissance d'un écosystème. Par ailleurs, le succès du Canada est en partie attribuable à sa position nord-américaine, doublée de son attachement à la culture européenne, qui lui permettent d'être présent sur les deux marchés. Beaucoup de sociétés françaises créent d'ailleurs des antennes à Montréal ou en Californie.

**Figure 14 : Jeu vidéo, compétitivité et territoires**



Note : répartition de la majeure partie des entreprises de Jeu Vidéo, localisation de pôles de compétitivité, de clusters concernant le jeu vidéo.

Champ : France métropolitaine.

Source : AFJV, competitivite.gouv.fr, SNJV.

### 2.3.4. La gestion des actifs immatériels chez les créateurs de jeux vidéo

#### Capital Humain

Aux yeux de l'intégralité des interlocuteurs rencontrés, le capital humain est l'enjeu majeur de la filière. En effet, selon Ludovic Noël du pôle de compétitivité *Imaginove* à Lyon, le besoin d'un véritable « **pacte social** » – aujourd'hui inexistant – se fait particulièrement ressentir. Jusqu'à présent, les employés du secteur étaient avant tout des passionnés n'ayant pas forcément de revendications particulières. Le turnover y est relativement faible et la filière n'est pas encore



concernée par les questions d'emploi des seniors ou des retraités. Aujourd'hui encore, le secteur est assez isolé dans le sens où, comme le rappelle Lisa Hesse de *Capital Games*, un flou juridique entoure le statut de travailleur dans le milieu du jeu vidéo. Ainsi, les absences de convention collective, de code NAF et de catégorie spécifique au niveau de Pôle Emploi sont des obstacles sociaux. Toutefois, si leur existence est bien entendu souhaitable, ces éléments ne sont pas prioritaires selon Julien Villedieu (Délégué général du SNJV), notamment sur les questions de financement. Toutefois, le SNJV, pour sa part de son côté élabore en concertation avec ses adhérents un référentiel recensant les métiers du jeu vidéo, comprenant :

- une **cartographie des professions** dans chaque grand domaine de la création, du marketing et de la communication ;
- les **niveaux de salaires** afférents.

Ce référentiel sera communiqué aux organismes professionnels au deuxième semestre 2012 (Pôle Emploi, OPCA, etc.) et constituera un premier pas vers la reconnaissance du statut de travailleur de l'industrie du jeu vidéo. Globalement, au cours de notre entretien, les emplois suivants ont été rencontrés :

- artistes : graphistes, animation, *sound design* (fonction rarement internalisée) ;
- ingénieurs : programmation du *game play*, programmation du moteur ;
- professions transverses : *game design*, gestion de production ;
- professions support : marketing, *community manager*, administratif, support IT.

L'ensemble des interlocuteurs loue **l'excellence de la formation initiale** en France et certaines sociétés, comme *Cyanide* ou *Chugulu*, n'hésitent pas faire appel à la **cooptation**, en ce qui concerne les jeunes diplômés surtout. Au niveau du recrutement, les profils recherchés sont extrêmement variables selon les sociétés : des jeunes diplômés (chez *Chugulu* par exemple) aux profils plutôt seniors (6 à 7 ans d'expérience chez *Quantic Dream*). Les entreprises rencontrées déplorent une pénurie de talents expérimentés à l'échelle internationale, et certaines ressources à la croisée des compétences, comme le *game design*, deviennent même critiques, indique Sabine Hamelin d'*Ubisoft*. Le marché de l'emploi pour la filière est véritablement globalisé et très concurrentiel. Les entreprises françaises éprouvent souvent des difficultés à **attirer ces talents**, que les raisons soient économiques (salaires moins attractifs qu'en Amérique du Nord), géographiques (problèmes de logement, attractivité du lieu), ou administratives (immigration, éloignement familial). Cette pénurie est également constatée au Canada par les entreprises implantées sur place (à l'instar d'*Ubisoft* par exemple), où la demande en travailleurs est très forte. Le déséquilibre avec l'offre représenterait même une menace pour l'industrie selon Julien Lavoie de l'ALD.

D'autre part, les dirigeants de sociétés sont souvent assez **peu formés** au pilotage, au management et à la **gestion des ressources humaines** (un poste de DRH n'est d'ailleurs que très rarement créé). Ainsi, on peut citer comme problèmes récurrents :

- l'absence de réflexion sur le **parcours et l'évolution des compétences** ;
- le manque de **partage de la vision de la stratégie de l'entreprise** avec les collaborateurs.

Sur le premier point, la **formation continue** est une pratique encore assez peu institutionnalisée dans le jeu vidéo. Certaines sociétés y ont recours assez fréquemment, tant sur des sujets techniques (nouveaux outils, nouvelles méthodes de programmation) que sur des sujets transverses (management, marketing), et utilisent l'intégralité de leur budget formation (*Cyanide*, *Weka Entertainment*). D'autres ne parviennent pas à inciter leurs collaborateurs à recourir à leur droit individuel à la formation (DIF) malgré une communication les y encourageant, à l'image d'*Asobo* : le personnel dans le jeu vidéo a tendance à privilégier l'autoformation. Dans ce cadre, le rôle des grappes (comme *Capital Games*) et des pôles (comme *Imaginove*) est fondamental : en proposant des catalogues de formation étoffés et en communiquant dessus, ils arrivent dans certains cas à motiver leurs adhérents.

Sur le deuxième point, peu d'actions de *team building* formalisées sont mises en place. De bonnes pratiques émergent parfois : réunions d'activité trimestrielles, séminaires créatifs... mais le secteur est marqué par un manque de maturité par rapport aux autres industries dans ce domaine.

Au sujet des contrats de travail, le délégué général du SNJV précise que 82 % des emplois sont des CDI (*source : Observatoire du Jeu Vidéo CNC - SNJV 2010*). Pour ce qui est du contrat projet, il ne convient pas aux besoins de la filière dans son état actuel, au contraire de ce qui existait précédemment avec le CNE. Certains acteurs déplorent le manque de souplesse des contrats de travail. Inversement, la précarité de l'emploi aurait un impact négatif sur l'attractivité de la filière en France.

## Capital savoir

La plus grande source de valeur patrimoniale des studios de jeux vidéo est la **propriété intellectuelle**. Celle-ci se traduit sous la forme d'actifs technologiques d'une part, et sous la forme de contenus faisant ou non l'objet de droits d'auteurs d'autre part.

La plupart des sociétés disposent ainsi de leur propre **moteur de jeu**, qui est la brique technique permettant le développement des contenus. Ces moteurs sont généralement issus de programmes de R & D et sont continuellement mis à jour, au gré des évolutions technologiques, des besoins et des plates-formes. Peu de sociétés acquièrent ces technologies dans le commerce en raison de leurs coûts prohibitifs (à l'exception dans notre étude d'*Ubisoft* et de *Cyanide*, qui disposent en sus de moteurs propriétaires). **L'actif technologique** est ainsi comptablement **l'élément de patrimoine le plus fort de l'entreprise**. Certaines sociétés comme *Quantic Dream* ont des cellules de R & D qui dépassent l'aspect purement technologique pour s'intéresser à la jouabilité, l'interactivité, ou encore l'émotion. À noter qu'un poste de coordinateur de la R & D est rarement créé, et que les technologies développées ne sont que très rarement documentées.

Beaucoup de sociétés issues du secteur traditionnel peinent à conserver leurs droits de création avec les éditeurs, et cet aspect relève systématiquement de la négociation. Pourtant, ces contenus **éditoriaux innovants** constituent le cœur de la rentabilité de nombreuses sociétés par les possibilités de droits de suite, d'adaptation cinématographique ou de produits dérivés qu'ils engendrent.

En ce qui concerne la question des droits d'auteur, elle peut s'avérer problématique. Sur le plan juridique d'abord, car il s'agit de faire cohabiter des spécificités du **droit français** mais dans un **contexte international**, notamment celui des pays de droit coutumier qui ont un fonctionnement

différent. De plus les créations produites et réalisées en France se trouvent en concurrence avec celles réalisées dans d'autres pays à la fiscalité et aux régimes juridiques plus économiquement réalistes comme le Canada où le taux de change est en outre une force de l'industrie. En France, le code de la propriété intellectuelle est théoriquement très protecteur envers les auteurs, mais ne correspond pas aux réalités actuelles rencontrées par l'industrie du jeu vidéo. La jurisprudence ne définit pas l'œuvre jeu vidéo et les décisions successives ont consacré le principe de l'œuvre de collaboration au détriment du réalisme de l'œuvre collective. La résultante est une complexification des contrats commerciaux et de travail et une incertitude augmentant le risque sur une œuvre, selon Maître Henri Leben. D'autre part, sur le plan comptable, il est encore difficile de valoriser un portefeuille de créations.

Les sociétés envisagent en conséquence des repositionnements stratégiques : le recentrage sur la technologie, moins risquée, comme *Darkworks*, ou à l'inverse sur la création de licences, plus rémunératrice, comme *Chugulu* et *Ubisoft*. Enfin, Nicolas Gaume soulève la question des UGC (User Generated Content) : ces contenus étant par définition créés par le joueur, la notion de propriété revêt encore une autre dimension.

### Capital client

La notion de client varie en fonction du modèle adopté par la société. Dans le cas des sociétés travaillant en prestation de services, ce sont les **éditeurs** qui rémunèrent les studios. Le risque de concentration du portefeuille est conséquemment très fort, les studios œuvrant généralement sur un projet. De plus, les donneurs d'ordres sont en nombre relativement limités, et il n'est pas rare – surtout après la crise financière – qu'ils arrêtent des projets en cours de développement, fragilisant la pérennité des studios. Les studios canadiens sont moins impactés par cette concentration, car un grand nombre d'entre eux sont parvenus à une taille critique, ce qui leur permet de mener de front plusieurs projets et donc de diversifier leur clientèle.

Les studios adoptant une approche « dématérialisée » touchent en revanche un public très large, en **s'adressant directement aux joueurs**, et limitent ce risque de concentration. Néanmoins, afin d'atteindre une masse critique de joueurs, des savoir-faire marketing doivent être développés par l'entreprise. L'objectif est alors d'obtenir une visibilité assez grande pour croître et de fidéliser les communautés de joueurs par des contenus en évolution.

*Bulkypix* a ainsi adopté une approche hybride, avec une partie de son activité en prestations, et l'essentiel de son activité en développant des PI. La société maîtrise aujourd'hui des compétences commerciales, qu'elle met à disposition de développeurs, dans une logique de partage des droits.

### Capital partenaires/fournisseurs

Toutes les sociétés rencontrées adhéraient à une organisation professionnelle locale (grappe, pôle de compétitivité) ou nationale (le SNJV regroupe 90 % de la profession) et ont conscience de l'intérêt de leur réseau.

Malgré cela, peu de projets de collaboration voient le jour. Un exemple de réalisation remarquable est le projet de R & D PLAY ALL. Ce produit est issu d'un projet de recherche structurant initié par *Cap Digital* et rassemblant plusieurs entreprises en vue de créer un moteur de rendu hautes performances et une suite d'outils dédiés au développement de jeux vidéo. Ce projet a fait l'objet de

---

financements publics. Une des règles appliquées par les entreprises partenaires de ce projet a été de localiser physiquement des collaborateurs dans un même espace, et de créer une société commerciale commune. Afin d'encadrer cette alliance, des **accords de consortium** et de **partenariat** ont été formalisés. Des difficultés ont émergé : différences de gestion des ressources humaines entre sociétés, partage de la propriété intellectuelle... , mais, en tant que projet de collaboration, PLAY ALL est une réussite, avec un produit commercialisable à la clé. Au Canada, l'ALD invite les grandes entreprises à collaborer avec les studios de taille plus modeste par le biais de *joint-ventures*.

Les studios de jeux vidéo ont peu de fournisseurs : le recours à la sous-traitance domestique ou offshore est assez courant, notamment en ce qui concerne les tâches d'animation 3D. Cette tendance est également constatée au Canada. Pour les deux pays, l'externalisation n'est pas sans conséquence sur le capital humain (redéfinition des rôles) ainsi que sur l'organisation (formalisation des tâches). Les hébergeurs constituent un autre type de fournisseur pour les studios proposant des jeux web ou sociaux : une atteinte à la disponibilité du service peut avoir de lourdes conséquences financières. Ainsi *Weka* a enregistré une diminution de chiffre d'affaire lors des vagues récentes d'attaques à l'encontre d'Amazon.

### **Capital systèmes d'information**

Enfin, le système d'information dans les studios – souvent en leasing – est récent et de qualité et ne présente pas d'enjeux particuliers.

### **Capital marque**

Peu de studios développent des stratégies de marque, à l'exception notable de *Quantic Dream* qui souhaite devenir une référence à l'image de *Pixar* dans l'animation.



### **Capital organisation**

L'organisation est en général assez adaptée, étant donné la taille des structures observées (TPE-PME). Les méthodologies modernes de programmation – SCRUM – sont souvent connues et mises en œuvre.

### **Capital actionnaire**

L'actionnariat est généralement en possession des fondateurs de la société. On relève la présence occasionnelle de fonds d'investissement chez certains studios.

2.3.5. Synthèse du *benchmark* avec le CanadaTableau 7 : Synthèse du *benchmark* concernant le jeu vidéo : France/Canada

	 <i>France</i>	 <i>Canada</i>
<b>Humain</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Excellence de la formation initiale</li> <li>✓ Formation continue proposée par les organisations professionnelles (grappes et pôles de compétitivité)</li> <li>✓ Précarité faible : 82 % des emplois en CDI</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Crédit d'impôt remboursable de 17,5 % à 37,5 % sur les charges sociales dans la plupart des provinces</li> <li>✓ Charges sociales structurellement basses</li> <li>✓ Effectif moyen par entreprise plus élevé : 45 (taille critique)</li> <li>✓ Nombre croissant de jeunes diplômés</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>✗ Absence de convention collective</li> <li>✗ Fuite des talents</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✗ Pénurie de talents (2<sup>e</sup> menace pour la filière) car filière très jeune dans le pays</li> </ul>
<b>Savoir</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Crédit d'impôt recherche utilisé pour les briques technologiques</li> <li>✓ Crédit d'impôt jeu vidéo pour la constitution de PI originales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Pays de droit coutumier, fonctionnement par copyright. Moins d'incertitudes sur la PI</li> <li>✓ Système de crédit d'impôt recherche</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>✗ Statut incertain du jeu vidéo en tant qu'œuvre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✗ Piratage des œuvres culturelles plus élevé (\$ CAN 3,5 milliards/an)</li> </ul>
<b>Client</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Bonne fidélité des clients constatée chez les entreprises rencontrées</li> <li>✓ Modèle dématérialisé (intéressant directement les joueurs) en forte progression</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Les entreprises traditionnelles sont en moyenne plus grandes, et ne dépendent pas d'une seule production/client</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>✗ Forte dépendance des entreprises « traditionnelles » envers un client unique</li> </ul>	NA
<b>Partenaires</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Profession largement représentée par le SNJV (90 % de la filière)</li> <li>✓ Importance des réseaux connue des acteurs</li> <li>✓ Projets collaboratifs innovants entre sociétés (PLAY ALL)</li> <li>✓ Externalisation très fréquente et maîtrisée</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Grande proximité avec les pouvoirs publics</li> <li>✓ Externalisation très fréquente et maîtrisée</li> </ul>
	NA	<ul style="list-style-type: none"> <li>✗ Peu de partenariats entre sociétés</li> </ul>
<b>Marque</b>	NA	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Excellente couverture médiatique du secteur</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>✗ Pas de stratégie de marque pour la plupart des studios</li> </ul>	NA
<b>SI</b>	NA	NA
	NA	NA
<b>Actionnaires</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Sociétés souvent contrôlées par les fondateurs</li> </ul>	NA
	<ul style="list-style-type: none"> <li>✗ Peu d'investisseurs dans le secteur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✗ Peu d'investisseurs dans le secteur</li> </ul>
<b>Environnemental</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Émergence de clusters dans les tissus économiques existants</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Pays multiculturel : 7 000 travailleurs étrangers dans la filière</li> <li>✓ Grande proximité avec les éditeurs des États-Unis</li> <li>✓ Conditions d'accueil attractives pour l'entourage des travailleurs</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>✗ Difficultés immobilières</li> <li>✗ Durcissement des lois sur l'immigration</li> </ul>	NA

### 2.3.6. Les enjeux liés à la gestion des actifs immatériels chez les créateurs de jeux vidéo

#### Capital humain : compétences managériales dans les industries créatives

Les entreprises du jeu vidéo, d'une moyenne de 27 employés selon l'Observatoire du SNJV (45 au Canada d'après l'ALD), sont amenées à développer des compétences en management pour gérer les équipes créatives et techniques. On constate que la part de professions transverses est en augmentation dans les équipes. Ainsi chez Ubisoft, la part d'effectif dédiée à la production n'est « que » de 84 %, le reste œuvrant à des fonctions support.

De manière générale, le jeu vidéo est un secteur encore en apprentissage dans la gestion des ressources humaines. Pour les accompagner, le rôle des grappes est indispensable. C'est d'ailleurs l'une des missions de *Capital Games* via son programme EnjeuxRH. Ce club a pour but d'accompagner concrètement les entreprises autour des défis relatifs au capital humain : aide sur le recrutement, explication du DIF, mise en place de plans d'intéressement et de participation, mutualisation d'un budget de formation et mise en place d'un plan de formation, mise en relation avec des experts...

#### Capital humain : internationalité des équipes

Les jeux vidéo étant des biens culturels, pénétrer un marché avec des produits conçus à destination du pays en question s'en trouve facilité. Or, 54,2 % des entreprises françaises exportant aux USA, 53,1 % en GB et 48,9 % en Allemagne, le recrutement doit s'adapter afin d'obtenir une meilleure connaissance des spécificités culturelles de certains pays. Bien qu'évoluant dans une culture occidentale, certains goûts et certaines références nécessitent d'être ajustés. Une autre pratique constatée est l'ouverture d'antennes au Canada et en Californie, afin de se rapprocher de ces marchés, ou le recours à des agences internationales de recrutement.

#### Capital humain : besoin de flexibilité, travail en mode projet

Dans le secteur du jeu vidéo, 82 % des employés ont un contrat à durée indéterminée. Or, l'activité des studios de développement est souvent fluctuante, au gré des productions. Un contrat projet est théoriquement une bonne solution. Toutefois, bien que beaucoup de dirigeants déplorent une absence de souplesse des contrats de travail en France, l'utilisation d'autres formes de contrats que le CDI introduirait une précarité non souhaitée dans le secteur. En effet, la sécurité de l'emploi est un atout compétitif de la France en termes d'attractivité. Une autre solution constatée auprès des entreprises rencontrées est le recours à la sous-traitance, très répandue en France sur certaines fonctions (3D, *character design*, textures) et au Canada, qui permet de faire face à des surcroûts d'activité temporaires. Mais la sous-traitance n'est pas sans impact sur l'organisation et le capital humain.

#### Capital humain : recrutement

Le secteur du jeu vidéo est particulièrement marqué par une pénurie de talents. L'offre des entreprises en matière d'emploi surpasse largement la demande, et ce à l'échelle internationale. En effet, au Canada, ce manque de main-d'œuvre hautement qualifiée est considéré par les dirigeants comme le deuxième risque de l'industrie. Beaucoup de dirigeants canadiens déplorent également le nombre insuffisant de jeunes diplômés. En outre, les talents sont durs à conserver en raison de

l'environnement hautement compétitif. Certaines entreprises rencontrées en France ont mis en place un système de cooptation pour lutter contre ce phénomène : par ce biais, l'intégration d'un nouveau collaborateur est facilitée et la cohésion renforcée du fait qu'ils proviennent souvent des mêmes écoles. Toutefois, on peut s'interroger sur l'efficacité de la cooptation pour les métiers artistiques (les employés étant souvent autodidactes), et pour les profils expérimentés de manière générale, les liens avec les écoles de leurs formations initiales étant moins ténus.

### **Capital savoir : développement de connaissances spécifiques**

Dans le secteur du jeu vidéo, même si les salariés privilégient souvent l'autoformation sur les aspects techniques – y compris quand des sessions leur sont proposées – certaines entreprises ont pleinement intégré dans leur GRH la formation continue (*Cyanide* par exemple). En 2010, 1500 heures de formation ont été proposées par *Imaginove*, et 95 personnes ont été formées lors des *master class* de *Capital Games*.

### **Capital savoir : propriété intellectuelle**

Comme évoqué précédemment, de lourds enjeux pèsent sur le secteur du Jeu Vidéo autour de la conservation des droits sur les jeux. En l'absence de statut défini, les cessions de droits relèvent de la négociation. Ce problème est d'ailleurs soulevé au Canada également, où 45,8 % des dirigeants le perçoivent comme une menace. En France, 55,2 % des entreprises effectuent de la prestation de services, 29,2 % pratiquent la coédition et 45,8 % sont en autoproduction. L'objectif d'un grand nombre de studios est ainsi de créer de la valeur patrimoniale *via* le développement de créations originales. En ce sens, l'IFCIC propose un ensemble de services visant à permettre à l'industrie de franchir un seuil, par l'intermédiaire de deux instruments :

- un prêt participatif permettant d'augmenter les fonds propres de la société ;
- une garantie sur le crédit accordé par la banque.

### **Capital client : diversification de la base client**

Dans l'industrie traditionnelle, une fragilité est constatée chez les studios de développement qui sont souvent dépendants d'un seul client, l'éditeur. Comme mentionné dans l'enjeu sur la propriété intellectuelle, nombre de sociétés souhaitent voir cette situation évoluer. En effet, 46,9 % des sociétés souhaitent déplacer vers l'aval leur activité dans un métier d'édition. Cette mutation du secteur permettrait à un grand nombre de studios de passer d'une situation majoritairement B2B à un modèle B2C, sans nécessairement complètement abandonner la prestation.

### **Capital client : relation client**

Pour les acteurs du jeu vidéo ayant un modèle B2C, la relation avec le joueur est fondamentale et doit être entretenue. En effet dans ce cas, l'animation de communautés – via les plates-formes, par les réseaux sociaux – est un facteur clé de succès. Pour être efficace, cette communication doit être menée bilatéralement. À noter que dans les modèles B2B, cette confiance doit exister également, à l'image de la grande fidélité qui unit *Cyanide* à *Focus Home Interactive*.

---

## **Capital partenaire : collaboration et réseaux**

La filière jeu vidéo adhère massivement aux organisations professionnelles régionales et nationales, et les acteurs ont généralement conscience des avantages qu'elles peuvent en tirer sur le plan de la promotion du secteur, de la défense de ses intérêts, etc. Mais en ce qui concerne les projets de collaboration, ils sont peu nombreux en raison de la réticence de beaucoup de studios à partager leur savoir-faire. Une exception notable est le projet PLAY ALL, décrit plus haut, qui représente une première expérimentation, et qui a permis de mettre en lumière les freins et moteurs de ce type de projet de recherche.

Au Canada, une plus grande proximité des acteurs avec les institutions étatiques est mise en avant. Les dirigeants, chargés de relations publiques et représentants de l'état, entretiennent des relations régulières. D'autre part, l'association canadienne du logiciel de divertissement (ALD) encourage dans sa dernière étude (*Le secteur canadien du logiciel de divertissement en 2011*, 2011) la création de *joint-ventures* entre petites sociétés et plus grands acteurs, les forces des unes compensant les faiblesses des autres.

## **Capital marque : stratégie de marque**

La stratégie de marque des entreprises est avant tout défensive (dépôt à l'INPI) et, pour les œuvres qu'elles réalisent en prestation, la promotion est assurée contractuellement par l'éditeur. Par ailleurs, peu de studios cherchent à construire une « marque entreprise ». En dehors des acteurs de la branche « dématérialisée » dont la survie repose au contraire sur le marketing, la création et l'animation de communautés de joueurs sont souvent passives. Or, Internet (réseaux sociaux notamment) représente une opportunité pour ces studios d'infléchir légèrement le rapport de force avec les éditeurs, en croissant en notoriété.

## **Capital système d'information : coût des licences pour les petites structures**

Il est généralement moins onéreux de développer un moteur de jeu que d'acquérir des licences de moteurs du commerce. Il en résulte une grande hétérogénéité logicielle parmi les entreprises. Cet obstacle à la standardisation empêche également les écoles de former les élèves spécifiquement à ces outils. Il en résulte une moindre performance, temporaire, des nouveaux embauchés.

## **Capital actionnaire : investisseurs**

Les entreprises de jeux vidéo peinent souvent à trouver des investisseurs qui appréhendent tous les aspects de leur filière. De manière générale, en France comme au Canada, une certaine frilosité des banques et des fonds est constatée.

## **Capital environnemental : impact de l'emplacement sur l'activité**

Dans le jeu vidéo, l'emplacement géographique a un impact en termes de recrutement avant tout, car il détermine l'attractivité de l'entreprise. La majorité des entreprises sont ainsi situées en région parisienne. La contrepartie est que le coût d'installation à Paris est très difficile à assumer pour une entreprise. Par ailleurs, comme vu précédemment, l'existence de pôles, de grappes, de clusters et d'un écosystème sont également importants pour l'activité. Au Canada, l'industrie du jeu vidéo a même permis la redynamisation de territoires.



### 3. ENJEUX ET DISPOSITIFS D'APPUI LIES A LA GESTION DES ACTIFS IMMATERIELS DANS LES TROIS SECTEURS ETUDIES

Les enjeux sont présentés sous la forme de tableaux récapitulatifs, dont les clés de lecture sont données ci-dessous :

Intitulé de l'enjeu

Evaluation de la criticité de l'enjeu





Référence de l'enjeu

Secteurs concernés

Brève description

Eléments ayant conduits à la qualification de l'enjeu, par secteur et de manière transverse

Indicateurs permettant de suivre l'évolution de l'enjeu

Réf.	Intitulé	Criticité
SI-TR-01	Coût des licences	Moyenne
<b>Description</b>		AR ✓ DT ✓ JV ✓
<ul style="list-style-type: none"> <li>Coût des licences des logiciels de conception pouvant s'avérer pénalisant pour les petites structures</li> <li>Certaines entreprises utilisent des logiciels open source et gratuits</li> </ul>		
<b>Qualification</b>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prédominance de la Conception Assistée par Ordinateur dans les industries créatives</li> <li>Coût parfois prohibitif des licences de logiciels professionnels</li> </ul>	Etude Entretiens
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hétérogénéité logicielle parmi les entreprises</li> <li>Donc difficulté au sein des écoles à former les élèves aux outils informatiques</li> <li>Moindre performance des nouveaux arrivants sur le marché du travail</li> </ul>	Entretiens Entretiens Entretiens
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Coût des licences constituant un frein au développement des petites structures</li> <li>En réponse, apparition de méthodes de collaboration originales</li> <li>Donneurs d'ordre parfois amenés à fournir directement les licences à leurs sous-traitants</li> </ul>	Etude Entretiens Entretiens
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Coût des logiciels prohibitifs pour une petite agence (acquisition + coût de souscription par poste + mise à jour)</li> <li>Coût d'équipement d'un poste informatique pouvant être un frein au recrutement</li> <li>Développement de logiciels en open-source</li> </ul>	Entretiens/ Observation Entretiens Entretiens
<b>Indicateurs (blanc : donnée non mesurée, gris clair : donnée non consolidée, gris foncé : donnée existante)</b>		
Part de l'équipement informatique dans le budget d'une entreprise créative		Organisations professionnelles
Nombre de logiciels développés en open source		Organisations professionnelles






Origine des informations

Origine des indicateurs (existants ou à créer)

### 3.1. ENJEUX TRANSVERSES






#### 3.1.1. Compétence managériale des équipes

Allier des compétences créatives et managériales n'est pas toujours chose facile. De nombreux rapports européens soulignent cette problématique : les artistes ou les créateurs se soucient peu des considérations économiques et il convient de les sensibiliser aux approches entrepreneuriales (*Les industries créatives et l'économie créative dans les rapports officiels européens*, 2010, p. 13). Olivier Assouly, directeur de la recherche de l'IFM, précise à juste titre, dans un article intitulé *La conversion économique de la création et du goût*, qu'« une partie des rapports entre création et économie est marquée par une opposition entre des valeurs morales et des intérêts économiques ». Ceci explique que les multiples entretiens effectués pour la présente étude concourent au même constat.

Réf.	Intitulé	Criticité						
HUM-TR-01	Compétences managériales des équipes	<b>Forte</b>						
<b>Description</b>		<table border="1"> <tr> <td>AR</td> <td>✓</td> </tr> <tr> <td>DT</td> <td>✓</td> </tr> <tr> <td>JV</td> <td>✓</td> </tr> </table> 	AR	✓	DT	✓	JV	✓
AR	✓							
DT	✓							
JV	✓							
<ul style="list-style-type: none"> <li>Difficultés des créatifs à appréhender les différents aspects du management de l'entreprise (administratif, financier, etc.)</li> <li>Manque général de formation entrepreneuriale</li> </ul>								
<b>Qualification</b>								
	<ul style="list-style-type: none"> <li>56 % des architectes ne comptent pas les heures sur un projet</li> <li>Peu de place au management en formation initiale</li> <li>Seulement 20 % de la formation continue dédiés aux aspects de gestion</li> </ul>	<i>Ordre</i> <i>Entretiens</i> <i>Ordre</i>						
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pas de formation au management en école (hors IFM)</li> </ul>	<i>Entretiens</i>						
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Grande variété de métiers à gérer (techniques et artistiques), 16% des équipes dédiés au management chez Ubisoft</li> <li>Formations à la GRH proposées par les grappes et clusters</li> </ul>	<i>Entretiens</i> <i>Entretiens</i>						
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Opposition entre les valeurs morales et intérêts économiques</li> </ul>	<i>Étude</i>						
<b>Indicateurs (blanc : donnée non mesurée, gris clair : donnée non consolidée, gris foncé : donnée existante)</b>								
Nombre d'heures de formation continue en management		Pôles, grappes, OPCA, Syndicats						
Nombre d'heures de matières entrepreneuriales dans le cursus initial		Écoles, universités						
% des effectifs alloué aux fonctions support		Organisations professionnelles						




### 3.1.2. Internationalité des équipes

L'export des biens créatifs français a doublé en valeur en moins de 10 ans, signe de la bonne santé du secteur des industries culturelles et créatives. Pour dépasser ces performances, il faudrait être capable demain de répondre aux attentes de n'importe quel consommateur du globe et donc être en mesure d'appréhender sa culture. Ce n'est pas un hasard si les territoires multiculturels sont aussi les plus créatifs. Le gouvernement britannique, par exemple, sait qu'il doit orienter sa politique d'immigration et accueillir des talents du monde entier pour rester un des pays les plus prolifiques en termes d'ICC (*Les industries créatives et l'économie créative dans les rapports officiels européens*, 2010, p. 28).

Réf.	Intitulé	Criticité
<b>HUM-TR-02</b>	<b>Internationalité des équipes</b>	<b>Moyenne</b>
<b>Description</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Renforcement de la créativité par le mélange de différentes cultures</li> <li>Capacité accrue des équipes internationales à appréhender les enjeux et les contextes règlementaires à l'étranger</li> </ul>		
<b>Qualification</b>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Enrichissement de la créativité par l'internationalité</li> <li>Seulement 3,49 % du CA réalisés à l'étranger</li> </ul>	<i>Entretiens</i> <i>Article</i>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Forte dépendance de la mode aux territoires et aux cultures</li> <li>Cahiers de tendances permettant d'apprécier les spécificités locales</li> </ul>	<i>Entretiens</i> <i>Entretiens</i>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>54,2 % des entreprises françaises exportent aux USA</li> </ul>	<i>SNJV/CNC</i>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Export des biens créatifs français a doublé</li> </ul>	<i>Étude</i>
<b>Indicateurs (blanc : donnée non mesurée, gris clair : donnée non consolidée, gris foncé : donnée existante)</b>		
Nombre de travailleurs étrangers		Organisations professionnelles
% d'entreprises créatives exportant à l'étranger		MINEFI / MCC
Mobilité des étudiants		Écoles, ERASMUS





### 3.1.3. Besoin de flexibilité, travail en mode projet

Une particularité rassemble nombre des industries culturelles et créatives : leur fonctionnement en mode projet. On citera, à titre d'exemple, le cinéma, les spectacles vivants, le journalisme dans une certaine mesure, et notamment deux des secteurs impliqués dans l'étude : le jeu vidéo et l'architecture.

Réf.	Intitulé	Criticité
HUM-TR-03	Besoin de flexibilité, travail en mode projet	<b>Forte</b> AR ✓ DT JV ✓
<b>Description</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mobilisation d'équipes nombreuses sur une longue durée</li> <li>Fragilité en cas de cessation brusque d'un ou plusieurs contrats</li> <li>Complexité de la gestion de la période d'intercontrat</li> </ul>		
<b>Qualification</b>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Projets longs (plusieurs années parfois)</li> <li>Proportion importante de CDD (30 % chez Wilmotte et chez Portzamparc)</li> </ul>	Entretiens Entretiens
	<ul style="list-style-type: none"> <li>82 % des employés sont en CDI</li> <li>Les employeurs sont face à un dilemme : augmenter la flexibilité par des CDD augmenterait la précarité, et donc diminuerait l'attractivité de la France sur un plan international</li> <li>La sous-traitance permet de faire face à des surcroûts temporaires de charge</li> </ul>	SNJV SNJV Entretiens
<b>Indicateurs (blanc : donnée non mesurée, gris clair : donnée non consolidée, gris foncé : donnée existante)</b>		
Proportion CDI/CDD		Organisations professionnelles
Nombre de CDD à objet défini		Ministère du Travail
% de sociétés faisant appel à de la sous-traitance		Organisations professionnelles




### 3.1.4. Développement de connaissances spécifiques

Que ce soit pour être au niveau des dernières évolutions technologiques, pour se développer sur de nouveaux marchés ou encore échapper au déclin d'une activité, les trois secteurs ont en commun le recours au développement de connaissances spécifiques comme levier de compétitivité.

Réf.	Intitulé	Criticité
SAV-TR-01	Développement de connaissances spécifiques	<b>Moyenne</b>
<b>Description</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Différenciation par l'acquisition de nouvelles compétences sur le cœur de métier en formation continue (nouvelles technologies, écoconception, outils informatiques, etc.)</li> </ul>		AR ✓ DT ✓ JV ✓
<b>Qualification</b>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>60 % de la formation continue est de nature technique</li> <li>La spécialisation peut aider à toucher certains marchés, mais elle peut aussi nuire à la créativité</li> </ul>	<i>Ordre</i> <i>Entretiens</i>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reconversion massive dans le textile technique</li> <li>Opportunité avec l'écoconception : 62 % des entreprises du DT estiment que le comportement des consommateurs sera le facteur le plus influent ; 75 % d'entre eux pensent que les critères environnementaux seront le critère qui prendra le plus d'importance dans le processus d'achat en 2020</li> </ul>	<i>Entretiens</i> <i>R3iLab</i>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Autoformation souvent privilégiée par les employés, qui n'utilisent pas leur DIF</li> <li>1500 h de formation dispensées aux adhérents d'Imaginove</li> <li>95 personnes formées durant les master class de Capital Games</li> </ul>	<i>Entretiens</i> <i>Imaginove</i> <i>Capital Games</i>
<b>Indicateurs (blanc : donnée non mesurée, gris clair : donnée non consolidée, gris foncé : donnée existante)</b>		
Nombre d'heures de formation (hors management)		Pôles, grappes, OPCA, syndicats

### 3.1.5. Propriété intellectuelle

Les enjeux autour de la propriété intellectuelle sont, par définition, forts dans les industries culturelles. Que ce soit dans une optique de protection contre la contrefaçon, ou dans une logique de conservation des droits par les auteurs, la compétitivité des entreprises repose en grande partie sur la PI.

Réf.	Intitulé	Criticité						
SAV-TR-02	Propriété intellectuelle	<b>Forte</b>						
<b>Description</b>		<table border="1"> <tr> <td>AR</td> <td>✓</td> </tr> <tr> <td>DT</td> <td>✓</td> </tr> <tr> <td>JV</td> <td>✓</td> </tr> </table> 	AR	✓	DT	✓	JV	✓
AR	✓							
DT	✓							
JV	✓							
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Difficultés pour les petites structures à se prémunir contre la contrefaçon</li> <li>▪ Conservation des droits relevant de la négociation et de la relation contractuelle</li> </ul>								
<b>Qualification</b>								
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 7,5 millions de produits ont été saisis par les douanes françaises, 70 % proviennent de Chine</li> <li>▪ 3/4 des designers rencontrés ne protègent pas leurs créations, en raison de la complexité du processus, de son coût et de son utilité limitée (protection sur 5 ans alors qu'une saison suffirait)</li> <li>▪ Travail majoritairement au forfait, cession des droits sans contrepartie</li> </ul>	<i>Entretiens</i>  <i>Entretiens</i>  <i>AFD</i>						
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 55,2 % des entreprises effectuent de la prestation de services, 29,2 % pratiquent la coédition et 45,8 % sont en autoproduction</li> <li>▪ Services de l'IFCIC étendus au Jeu Vidéo</li> </ul>	<i>SNJV/CNC</i>  <i>Entretiens</i>						
<b>Indicateurs (blanc : donnée non mesurée, gris clair : donnée non consolidée, gris foncé : donnée existante)</b>								
Nombre de dépôts à l'INPI de sociétés créatives		INPI						
Nombre de sociétés créant et conservant de la PI		Organisations professionnelles						

### 3.1.6. Création et innovation





Cet enjeu, relevé lors de l'étude plus spécifique du Design Textile, peut être généralisé à l'ensemble des industries créatives. Comme évoqué précédemment, on note une différence de traitement entre création et innovation : « de manière assez large en Europe dans de nombreux rapports, il est constaté que les entreprises, le secteur financier, mais aussi les politiques publiques reconnaissent et soutiennent plus l'innovation que la création » (*Les industries créatives et l'économie créative dans les rapports officiels européens*, p. 12).

Plutôt que de les opposer, l'idée est de les allier dans l'objectif de créer un maximum de valeur ajoutée.

Réf.	Intitulé	Criticité
SAV-TR-03	Création et innovation	Moyenne
<b>Description</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Création et innovation combinées donnent de meilleurs résultats que lorsqu'elles sont opposées</li> </ul>		
<b>Qualification</b>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les politiques publiques en Europe soutiennent plus l'innovation que la création</li> <li>La collaboration entre designers et industriels favorise de nouveaux débouchés commerciaux</li> </ul>	Étude
<b>Indicateurs</b> (blanc : donnée non mesurée, gris clair : donnée non consolidée, gris foncé : donnée existante)		
Proportion des aides en faveur de l'innovation/de la création		Ministères, OSEO

### 3.1.7. Diversification de la base client





La diversification de la base client constitue bien entendu un axe pertinent de croissance et de pérennité pour les trois secteurs. Le problème réside dans la mise en œuvre de ce constat.

Réf.	Intitulé	Criticité						
CLI-TR-01	Diversification de la base client	<b>Forte</b> 						
<b>Description</b>								
<ul style="list-style-type: none"> <li>Utilisation d'internet pour toucher de nouveaux clients</li> <li>Importance de la diversité de la base client, notamment dans les périodes de crise comme ont pu en connaître le secteur textile ou celui de la construction</li> </ul>		<table border="1"> <tr> <td>AR</td> <td>✓</td> </tr> <tr> <td>DT</td> <td>✓</td> </tr> <tr> <td>JV</td> <td>✓</td> </tr> </table>	AR	✓	DT	✓	JV	✓
AR	✓							
DT	✓							
JV	✓							
<b>Qualification</b>								
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Grande attention portée par les architectes sur la commande publique, prestigieuse mais incertaine, au détriment de la commande privée</li> </ul>	<i>Entretiens</i>						
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Présence accrue des designers textile indépendants en ligne. Vente sans intermédiaire de produits</li> <li>Fragilité des PME travaillant surtout avec la grande distribution</li> </ul>	<i>Entretiens</i> <i>Entretiens</i>						
	<ul style="list-style-type: none"> <li>46,9 % des sociétés souhaitent déplacer vers l'aval leur activité dans un métier d'édition afin de toucher directement les joueurs</li> </ul>	<i>SNJV/CNC</i>						
<b>Indicateurs (blanc : donnée non mesurée, gris clair : donnée non consolidée, gris foncé : donnée existante)</b>								
Nombre de sociétés faisant évoluer leur modèle économique		Organisations professionnelles						
Nombre moyen de clients		Organisations professionnelles						









### 3.1.8. Relation client

Un élément fondamental des industries culturelles et créatives est l'intégration des attentes de leurs clients, depuis les phases de conception jusqu'à la réalisation. Cette écoute, probablement héritée des valeurs issues de l'artisanat, se traduit par une importance élevée de la relation client.

Réf.	Intitulé	Criticité						
CLI-TR-02	Relation client	<b>Forte</b>						
<b>Description</b>		<table border="1"> <tr> <td>AR</td> <td>✓</td> </tr> <tr> <td>DT</td> <td>✓</td> </tr> <tr> <td>JV</td> <td>✓</td> </tr> </table> 	AR	✓	DT	✓	JV	✓
AR	✓							
DT	✓							
JV	✓							
<ul style="list-style-type: none"> <li>Prégnance de la fidélité des clients qui peut se traduire par des recommandations ou des reconductions</li> <li>Par l'aide à la formulation du besoin, le créatif gagne la confiance et se rend indispensable auprès de ses clients</li> </ul>								
<b>Qualification</b>								
	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'accompagnement du client sur les tâches amont de programmation permet de changer la perception de valeur par le client particulier</li> </ul>	<i>Entretiens</i>						
	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'accompagnement du client est perçu comme le deuxième axe prioritaire dans la filière textile</li> </ul>	<i>R3iLab</i>						
	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'animation de communautés de joueurs est un facteur clé de succès dans les entreprises en B2C</li> <li>La fidélité des éditeurs envers les studios est un enjeu important en B2B</li> </ul>	<i>Entretiens</i> <i>Entretiens</i>						
<b>Indicateurs (blanc : donnée non mesurée, gris clair : donnée non consolidée, gris foncé : donnée existante)</b>								
Évaluation qualitative de la relation client		Organisations professionnelles						

### 3.1.9. Collaboration et réseaux

La collaboration et l'appartenance à des réseaux sont des enjeux majeurs pour les industries culturelles et créatives. À l'heure actuelle, une certaine méfiance des professionnels à l'égard des uns et des autres limite encore le nombre de projets de partenariat entre entreprises. Quant à l'appartenance à des réseaux, les résultats sont très variables selon l'industrie et l'organisme considéré.

Réf.	Intitulé	Criticité							
PAR-TR-01	Collaboration et réseaux	<b>Forte</b>							
<b>Description</b>		<table border="1"> <tr> <td>AR</td> <td>✓</td> <td rowspan="3"></td> </tr> <tr> <td>DT</td> <td>✓</td> </tr> <tr> <td>JV</td> <td>✓</td> </tr> </table>	AR	✓		DT	✓	JV	✓
AR	✓								
DT	✓								
JV	✓								
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Réussites notables dans la coopération entre acteurs du même secteur ou de secteurs complémentaires</li> <li>▪ Besoin de fédération au sein d'organisations professionnelles, pôles, grappes</li> </ul>									
<b>Qualification</b>									
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Obligation pour les 30 000 architectes d'adhérer à l'Ordre pour exercer</li> <li>▪ Les architectes souhaitent majoritairement une réforme des missions de l'Ordre</li> <li>▪ Difficultés des architectes à se fédérer pour des raisons de concurrence</li> <li>▪ Des exemples de partenariats intéressants ont vu le jour (pôle <i>Alsace Energivie</i>)</li> </ul>	<i>Loi du 3/01/1977</i> <i>Ordre</i>  <i>Entretiens</i> <i>Entretiens</i>							
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La coopération est l'un des objectifs principaux du R3I Lab</li> <li>▪ Exemples de partenariats : mise en commun de métiers à tisser (investissement, exploitation...)</li> <li>▪ Quelques collectifs d'artistes, mais peu de collaborations entre professions (décorateurs, etc.)</li> </ul>	<i>R3iLab</i>							
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Des projets de collaboration structurants ont vu le jour (PLAY ALL)</li> <li>▪ 90 % de la profession adhère au SNJV</li> <li>▪ La plupart des acteurs rencontrés adhèrent aux clusters locaux</li> </ul>	<i>Entretiens</i> <i>SNJV</i> <i>Entretiens</i>							
<b>Indicateurs (blanc : donnée non mesurée, gris clair : donnée non consolidée, gris foncé : donnée existante)</b>									
Nombre de projets de mutualisation		Pôles, grappes, clusters							
Taux d'adhésion aux organisations professionnelles		Organisations professionnelles							








### 3.1.10. Coût des licences pour les petites structures

À l'image des autres industries, les outils informatiques ont peu à peu remplacé les procédés traditionnels dans les industries créatives, et la conception se fait généralement à l'aide d'un système d'information. Cependant, même si le progrès technologique des deux dernières décennies a contribué à en réduire les coûts, il n'en reste pas moins que les prix des licences de logiciels professionnels (software), voire de certains équipements (hardware), sont parfois prohibitifs pour les petites structures.

Réf.	Intitulé	Criticité
SI-TR-01	Coût des licences	<b>Moyenne</b>
<b>Description</b>		AR ✓ DT ✓ JV ✓
<ul style="list-style-type: none"> <li>Coût des licences des logiciels de conception pouvant s'avérer pénalisant pour les petites structures</li> <li>Certaines entreprises utilisent des logiciels open source et gratuits</li> </ul>		
<b>Qualification</b>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prédominance de la Conception Assistée par Ordinateur dans les industries créatives</li> <li>Coût parfois prohibitif des licences de logiciels professionnels</li> </ul>	Étude Entretiens
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hétérogénéité logicielle parmi les entreprises</li> <li>Donc difficulté au sein des écoles à former les élèves aux outils informatiques</li> <li>Moindre performance des nouveaux arrivants sur le marché du travail</li> </ul>	Entretiens Entretiens Entretiens
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Coût des licences constituant un frein au développement des petites structures</li> <li>En réponse, apparition de méthodes de collaboration originales</li> <li>Donneurs d'ordres parfois amenés à fournir directement les licences à leurs sous-traitants</li> </ul>	Etude Entretiens Entretiens
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Coût des logiciels prohibitif pour une petite agence (acquisition + coût de souscription par poste + mise à jour)</li> <li>Coût d'équipement d'un poste informatique pouvant être un frein au recrutement</li> <li>Développement de logiciels en open-source</li> </ul>	Entretiens/ Observation Entretiens Entretiens
<b>Indicateurs (blanc : donnée non mesurée, gris clair : donnée non consolidée, gris foncé : donnée existante)</b>		
Part de l'équipement informatique dans le budget d'une entreprise créative		Organisations professionnelles
Nombres de logiciels développés en open source		Organisations professionnelles

### 3.1.11. Impact de l'emplacement sur l'activité

La situation géographique et l'environnement dans lesquels se trouve une industrie culturelle et créative a nécessairement un impact sur l'activité, que ce soit en termes d'emplois ou de clients. En ce sens, elles ne diffèrent pas en fonction des entreprises. Toutefois, il existe également un impact sur le processus créatif, où l'environnement culturel joue le rôle de catalyseur.

Réf.	Intitulé	Criticité							
ENV-TR-01	Impact de l'emplacement	<b>Moyenne</b>							
<b>Description</b>		<table border="1"> <tr> <td>AR</td> <td>✓</td> <td rowspan="3"></td> </tr> <tr> <td>DT</td> <td>✓</td> </tr> <tr> <td>JV</td> <td>✓</td> </tr> </table>	AR	✓		DT	✓	JV	✓
AR	✓								
DT	✓								
JV	✓								
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Difficultés liées au recrutement pour les entreprises implantées dans les zones les moins attractives</li> <li>▪ À l'inverse, coûts de location élevés à Paris</li> </ul>									
<b>Qualification</b>									
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Impact de l'environnement culturel sur le processus créatif</li> </ul>	<i>Étude</i>							
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Concentration géographique des potentiels créatifs, scientifiques, industriels, comme fondement de la création et de l'innovation</li> <li>▪ Coût élevé de l'implantation dans les endroits privilégiés</li> </ul>	<i>Entretiens</i> <i>Entretiens</i>							
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Implantation en région parisienne avantageuse en termes de recrutement</li> <li>▪ Importance de l'écosystème (pôles, grappes, clusters)</li> </ul>	<i>Entretiens</i> <i>Entretiens</i>							
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ S'exerce sur l'ensemble du territoire français</li> <li>▪ Densité d'architectes corrélée à la présence d'écoles d'architecture</li> <li>▪ Difficulté de recruter pour les agences situées dans les régions non pourvues d'écoles d'architecture</li> </ul>	<i>Entretiens</i> <i>Observation</i> <i>Entretiens</i>							
<b>Indicateurs (blanc : donnée non mesurée, gris clair : donnée non consolidée, gris foncé : donnée existante)</b>									
Poids des ICC par canton		Organisations professionnelles							
Frais de location par canton		Organisations professionnelles							

### 3.1.12. Tableau de synthèse des enjeux transverses



Capital impacté	Nomenclature	Titre de l'enjeu	AR	DT	JV	Criticité
Capital Humain	HUM-TR-01	Compétences managériales	✓	✓	✓	Élevée
	HUM-TR-02	Internationalité de l'équipe	✓	✓	✓	Moyenne
	HUM-TR-03	Flexibilité, travail en mode projet	✓		✓	Élevée
Capital Savoir	SAV-TR-01	Connaissances spécifiques	✓	✓	✓	Moyenne
	SAV-TR-02	Propriété intellectuelle		✓	✓	Élevée
	SAV-TR-03	Création et innovation	✓	✓	✓	Moyenne
Capital Client	CLI-TR-01	Diversification de la base client	✓	✓	✓	Élevée
	CLI-TR-02	Relation client	✓	✓	✓	Élevée
Capital Partenaire	PAR-TR-01	Collaboration et réseaux	✓	✓	✓	Élevée
Capital Systèmes d'Information	SI-TR-01	Coût des licences	✓	✓	✓	Moyenne
Capital Environnemental	ENV-TR-01	Impact de l'emplacement	✓	✓	✓	Moyenne



Lors de notre étude, nous avons relevé :





- **6** enjeux transverses à importance **élevée** ;
- **5** enjeux transverses à importance **moyenne**.

## 3.2. ENJEUX SPECIFIQUES DES TROIS SECTEURS



### 3.2.1. Enjeux spécifiques liés à la profession d'architecte



Réf.	Intitulé	Criticité
<b>HUM-AR-01</b>	<b>Compétences techniques des architectes et intégration d'experts au sein des équipes</b>	<b>Forte</b> AR ✓ DT JV 
<b>Description</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Rétrécissement du champ de compétences des architectes français au profit des bureaux d'études et autres cabinets d'économistes</li> </ul>		
<b>Qualification</b>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Compétences techniques moins développées chez les architectes français</li> <li>Métiers techniques peu à peu externalisés</li> </ul>	<i>Entretiens</i>  <i>Entretiens</i>
<b>Indicateurs (blanc : donnée non mesurée, gris clair : donnée non consolidée, gris foncé : donnée existante)</b>		
Nombre de diplômés « double cursus »		Écoles
Nombre d'agences ayant intégré une équipe technique (économistes, ingénieurs, spécialistes)		Ordre

Réf.	Intitulé	Criticité
<b>MAR-AR-01</b>	<b>Identité et pérennité</b>	<b>Forte</b> AR ✓ DT JV 
<b>Description</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Nombreuses agences nommées suivant leur fondateur</li> <li>Difficulté de l'association de nouveaux architectes ou de la transmission des agences lorsque le nom n'est pas générique</li> </ul>		
<b>Qualification</b>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Notion de personnalité très prégnante auprès des architectes et de leurs clients, agences très souvent nommées d'après l'architecte fondateur</li> <li>Existence des agences menacée par la disparition de l'architecte fondateur</li> <li>Initiatives d'architectes ne nommant pas leur agence d'après leur nom</li> </ul>	<i>Entretiens / Observation</i>  <i>Entretiens / Étude</i>  <i>Entretiens / Observation</i>
<b>Indicateurs (blanc : donnée non mesurée, gris clair : donnée non consolidée, gris foncé : donnée existante)</b>		
% d'agences ayant un nom autre que celui du (des) fondateur(s)		Ordre
Nombres d'agences disparues après la cessation d'activité de leur fondateur		Ordre

Réf.	Intitulé	Criticité							
ENV-AR-01	Règlements et concours	<b>Forte</b>							
<b>Description</b>		<table border="1"> <tr> <td>AR</td> <td>✓</td> <td rowspan="3"></td> </tr> <tr> <td>DT</td> <td></td> </tr> <tr> <td>JV</td> <td></td> </tr> </table>	AR	✓		DT		JV	
AR	✓								
DT									
JV									
<ul style="list-style-type: none"> <li>Accumulation de nombreux règlements (sécurité, accessibilité, environnement,...)</li> <li>Problématique du seuil de 170 m<sup>2</sup></li> <li>Partialité de certains concours d'architecture</li> </ul>									
<b>Qualification</b>									
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Une grande partie des architectes souhaite l'abrogation de la loi de 1977</li> <li>Cette loi limiterait le champ d'action des architectes</li> <li>Trop nombreuses réglementations, parfois incompatibles entre elles</li> <li>Remise en cause du mode d'attribution des marchés publics et de son objectivité</li> </ul>	<i>Étude</i> <i>Entretiens</i> <i>Entretiens</i> <i>Entretiens</i>							
<b>Indicateurs (blanc : donnée non mesurée, gris clair : donnée non consolidée, gris foncé : donnée existante)</b>									
Diversité dans l'attribution des marchés publics (âge, taille des agences, origine géographique des agences, etc.)		MOA publique							


### 3.2.2. Enjeux spécifiques liés à la profession de designer textile



Réf.	Intitulé	Criticité
MAR-DT-01	Notoriété et réputation	Moyenne
<b>Description</b>		AR   DT   ✓ JV   
<ul style="list-style-type: none"> <li>La qualité des standards de production française est reconnue au niveau mondial</li> <li>L'acquisition de licences de marque permet de s'approprier une notoriété établie et de développer l'activité</li> </ul>		
<b>Qualification</b>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Potential du capital marque pas totalement exploité</li> <li>Efforts pour faire « vivre » la marque (publicité, site internet, etc.)</li> <li>Création d'un label italien certifiant la qualité de tissus fabriqués dans la région de Côme</li> <li>Acquisition de licences de marque comme opportunités de développement</li> </ul>	R3ILAB Entretiens Études  Entretiens
<b>Indicateurs (blanc : donnée non mesurée, gris clair : donnée non consolidée, gris foncé : donnée existante)</b>		
Taux de notoriété des marques		Organisations professionnelles
Nombre de licences de marque exploitées		Organisations professionnelles





Réf.	Intitulé	É
SI-DT-01	Intégration et compétitivité	Faible
<b>Description</b>		AR   DT   ✓ JV   
<ul style="list-style-type: none"> <li>Avantage compétitif tiré de la flexibilité du SI</li> </ul>		
<b>Qualification</b>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>SI primordial dans l'industrie textile</li> <li>Coût d'acquisition considérable pour les structures de design textile</li> <li>Totalité des processus informatisés</li> <li>Choix d'internaliser les équipes de développeurs et intégrateurs</li> <li>Importance du système informatique dans la réactivité vis-à-vis de la demande</li> </ul>	R3ILAB Étude Étude Entretiens Entretiens
<b>Indicateurs (blanc : donnée non mesurée, gris clair : donnée non consolidée, gris foncé : donnée existante)</b>		
Poids de l'équipement informatique dans le budget des structures de design textile		Organisations professionnelles
% des effectifs alloué au département informatique		Organisations professionnelles



## 3.2.3. Enjeux spécifiques liés à la profession de créateur de jeux vidéo

Réf.	Intitulé	Criticité						
HUM-JV-01	Recrutement	Moyenne						
<b>Description</b>		<table border="1"> <tr> <td>AR</td> <td></td> </tr> <tr> <td>DT</td> <td></td> </tr> <tr> <td>JV</td> <td>✓</td> </tr> </table> 	AR		DT		JV	✓
AR								
DT								
JV	✓							
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pénurie de main-d'œuvre qualifiée constatée sur le plan international : les talents sont rares et très recherchés</li> <li>▪ Quelques entreprises ont fréquemment recours à la cooptation comme canal de recrutement</li> </ul>								
<b>Qualification</b>								
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La pénurie de talents est considérée comme le 2<sup>e</sup> risque de l'industrie au Canada</li> <li>▪ La pénurie est constatée par tous les acteurs en France</li> </ul>	<p>ALD</p> <p>Entretiens</p>						
<b>Indicateurs (blanc : donnée non mesurée, gris clair : donnée non consolidée, gris foncé : donnée existante)</b>								
Sondage sur les risques de l'industrie		SNJV/CNC						

Réf.	Intitulé	Criticité						
MAR-JV-01	Stratégie de marque	Faible						
<b>Description</b>		<table border="1"> <tr> <td>AR</td> <td></td> </tr> <tr> <td>DT</td> <td></td> </tr> <tr> <td>JV</td> <td>✓</td> </tr> </table> 	AR		DT		JV	✓
AR								
DT								
JV	✓							
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ En B2B, la stratégie de marque est avant tout défensive (protection). Pas de marque « employeur »</li> <li>▪ En B2C, compétences marketing et RP internalisées, voire centre de profits</li> </ul>								
<b>Qualification</b>								
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Stratégie défensive qui passe par le dépôt des marques à l'INPI</li> <li>▪ Promotion assurée par l'éditeur dans le cas d'œuvres réalisées en prestation</li> <li>▪ Dans la branche « dématérialisée » la notoriété repose sur le marketing</li> <li>▪ Dans l'industrie traditionnelle, le potentiel des réseaux sociaux comme facteurs de notoriété n'est pas assez exploité</li> </ul>	<p>Entretiens</p> <p>Entretiens</p> <p>Entretiens</p> <p>Entretiens</p>						
<b>Indicateurs (blanc : donnée non mesurée, gris clair : donnée non consolidée, gris foncé : donnée existante)</b>								
Nombre de marques déposées à l'INPI		INPI						
Temps consacré à l'animation de réseaux sociaux		Organisations professionnelles						
Nombre de <i>followers</i> sur les réseaux sociaux		Organisations professionnelles						

Réf.	Intitulé	Criticité
ACT-JV-01	Investisseurs	Moyenne
<b>Description</b>		AR   
<ul style="list-style-type: none"> <li>Les entreprises rencontrées ont un actionnariat majoritairement familial, qui hésite à ouvrir leur capital</li> <li>Il existe peu d'investisseurs dans le jeu vidéo</li> </ul>		DT   
<b>Qualification</b>		JV   ✓ 
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Difficulté à trouver des investisseurs qui appréhendent tous les aspects de la filière jeux vidéo</li> <li>Frilosité des banques et des fonds</li> </ul>	Entretiens
<b>Indicateurs</b> (blanc : donnée non mesurée, gris clair : donnée non consolidée, gris foncé : donnée existante)		
% du capital ouvert aux investisseurs		Organisations professionnelles
% de financements d'origine extérieure		Organisations professionnelles

### 3.2.4. Tableau de synthèse des enjeux spécifiques relevés au cours de l'étude

Capital impacté	Nomenclature	Titre de l'enjeu	AR	DT	JV	Criticité
Capital Humain	HUM-AR-01	Compétences techniques	✓			Red
	HUM-JV-01	Recrutement			✓	Red
Capital Marque	MAR-AR-01	Identité et pérennité	✓			Red
	MAR-DT-01	Notoriété et réputation		✓		Orange
	MAR-JV-01	Stratégie de marque			✓	Green
Capital Systèmes d'Information	SI-DT-01	Intégration et compétitivité		✓		Green
Capital Actionnaire	ACT-JV-01	Investisseurs			✓	Orange
Capital Environnemental	ENV-AR-01	Règlements et concours	✓			Red

Lors de notre étude, nous avons relevé :

- 4 enjeux spécifiques à importance **élevée** ;
- 2 enjeux spécifiques à importance **moyenne** ;
- 2 enjeux spécifiques à importance **faible**.

### 3.3. DISPOSITIFS D'APPUI AU DEVELOPPEMENT DES ACTIFS IMMATERIELS

#### 3.3.1. Dispositifs existants et constats de leur utilisation

##### Architecture

La loi du 3 janvier 1977 sur l'architecture impose le recours à un architecte pour quiconque désire entreprendre des travaux. Une dérogation permet aux personnes physiques déclarant vouloir édifier ou modifier pour elles-mêmes une construction d'une surface hors œuvre nette inférieure à 170 m<sup>2</sup>. **Cette disposition a profité aux constructeurs de maisons individuelles et pose aujourd'hui des questions de qualité des constructions et du cadre de vie, déclarée d'intérêt public par l'article 1<sup>er</sup> de la loi du 3 janvier 1977 sur l'architecture.**

Certains architectes estiment que cette réglementation a été très néfaste à l'architecture. Ils considèrent qu'elle laisse sous-entendre que le recours à un architecte est réservé aux clients aisés. **Les particuliers ne se tournent donc que rarement vers les architectes** (68 % des bâtiments sont construits sans l'intervention d'architecte), qui sont encore trop souvent **vus comme une taxe de 10 %** à la construction (les honoraires des architectes représentent en général 10 % du montant total des travaux).

Par ailleurs le **contexte réglementaire** français, de l'avis d'un certain nombre d'architectes, est **très lourd** et peut parfois **brider la créativité**. Ainsi de nombreuses réglementations ont fait leur apparition ces dernières années, notamment sur la question de l'efficacité énergétique des bâtiments. Pourtant il semble que les architectes aient appréhendé **l'importance des enjeux du développement durable**. Depuis de nombreuses années ils ont commencé à réfléchir sur les problématiques d'écoconception. La formation initiale intègre les questions environnementales, ainsi que la formation continue qui est en plein développement sur ces thématiques.

D'autre part, tout architecte travaillant en France doit être assuré pour la **garantie décennale** et la responsabilité civile. Cette garantie pour le consommateur ne trouve toutefois que peu d'équivalents dans les autres États membres.

##### Design textile

Les aides de l'État sont variées et prennent différentes formes suivant le type d'entreprises :

- **Designer textile indépendant** : statut d'artiste de la Maison des Artistes, permettant d'accéder à une protection sociale de qualité (cotisation inférieure à celle que paierait un artisan) ;
- **Entreprise de textile technique** : accès au crédit d'impôt recherche (CIR) ;
- **Entreprise de textile habillement, linge de maison** : accès au crédit d'impôt collection pour déduire les frais de création (fonctionnement similaire au CIR) ;
- **Entreprise proposant des tissus innovants** (technologiques ou fonctionnels) : possibilité de recevoir des aides d'OSEO ou postuler au statut de Jeune Entreprise Innovante ;
- **Toutes entreprises** : soutien du secteur au travers du R3ILAB, le réseau de l'innovation immatérielle des industries textiles et connexes. Le R3ILAB coordonne et facilite les projets menés par des équipes opérationnelles et est dirigé par des chefs d'entreprise sur la base du volontariat ;
- **Toutes entreprises** : soutien des pôles de compétitivité de la filière (Techtera, UpTex).

---

## Jeu vidéo

La plupart des studios rencontrés bénéficient d'aides, *via* le FAJV (aide à la préproduction et levée de verrous technologiques, aide à la maquette avec contenus éditoriaux innovants, aide à la promotion de la profession), ou encore le CIJV. De plus, des statuts fiscaux particuliers encouragent l'essor de l'activité de certaines sociétés : le statut JEI, attribué par OSEO, est répandu dans les entreprises rencontrées, mais le statut de Gazelle est encore très rare (Quantic Dream). À noter le rôle croissant que devrait jouer l'IFCIC dans les années à venir.

### 3.3.2. Tableaux récapitulatifs

Les tableaux ci-dessous visent à recenser les dispositifs existants en matière de développement d'actifs immatériels. N'ont été répertoriés que les aides ou dispositifs ayant été mentionnés au cours de l'étude par les acteurs, lors de la campagne d'entretiens. Il ne s'agit en aucun cas d'une liste exhaustive de tous les dispositifs existants.

À noter qu'aucune aide ou dispositif ne vise spécifiquement, par sa terminologie, ces actifs, mais permettent leur valorisation de manière indirecte.

## Politiques publiques

### Capitaux Immatériels Impactés

	Dispositif / Organisme SECTEUR	Capital Humain	Capital Client	Capital Environnemental	Capital Connaissances	Capital Fournisseurs / Partenaires	Adoption par les acteurs
Aménagements légaux	Loi de 1977 sur l'architecture AR	Réserve le port du titre d'architecte aux seuls membres de la profession	Rend obligatoire le recours à un architecte au-dessus de 170 m <sup>2</sup>	Fait de l'architecture une profession réglementée			Tous
	Code des marchés publics AR		Permet théoriquement un accès plus large à la commande			Partenaires parfois choisis par concours	Tous
	Contrat à durée déterminée à objet défini TR	Permet une flexibilité au niveau de la masse salariale					Dispositif peu connu, très rarement utilisé
Aménagements fiscaux	Crédit d'impôt recherche TR				Déduire les frais de recherche		Répandu pour les briques technos
	Crédit d'impôt collection DT				Déduire les frais de création		Répandu
	Crédit d'impôt jeu vidéo JV				20% des frais de développement éligibles d'un jeu remboursés		Répandu
	Maison des artistes DT	Baisse du coût du capital humain	Baisse des frais de TVA qui améliore la compétitivité de l'artiste				Répandu
	Statut de jeune entreprise innovante TR	Facilite l'embauche de personnel hautement qualifié					Répandu dans le JV
	Statut Gazelle TR	Report d'un an des cotisations salariales				Remboursement anticipé du crédit d'impôt recherche	Rare

Politiques publiques

Capitaux Immatériels Impactés

Aides et subventions

Dispositif / Organisme SECTEUR	Soutenu par	Capital Humain	Capital Client	Capital Environnemental	Capital Connaissances	Capital Fournisseurs / Partenaires	Adoption par les acteurs
OSEO TR	MINEFI, ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche		Aide à atteindre les marchés étrangers, par le financement des dépenses immatérielles du programme d'exportation		Permet de consacrer du temps à la recherche	Aide à développer des coopérations à l'étranger	Répandu
FAJV (Fond d'Aide aux Jeux Vidéos) JV	MINEFI, CNC		Aide destinée aux opérations à caractère collectif relevant de la promotion de l'ensemble de la profession		Aide à la création de contenu original et aide à la pré-production visant à lever des verrous technologiques	Aide destinée aux opérations à caractère collectif relevant de la promotion de l'ensemble de la profession	Répandu
IFCIC (Institut pour le Financement du Cinéma et des Industries Culturelles) JV	IFCIC	Finance les entreprises indépendamment de leurs projets et accroît leur levier d'endettement					Encore peu répandu

Autres

AJAP (Album des Jeunes Architectes et des Paysagistes) AR	MCC		Confère de la notoriété			Donne de la crédibilité face aux autres acteurs de la MOA et MOE	Répandu
INPI (Institut National de la Protection Industrielle) TR	MINEFI				Protection Intellectuelle, enregistre les brevets, marques, dessins et modèles		Parfois peu adapté
ERASMUS TR	Espace économique européen	Forme aux enjeux internationaux, facilite le recrutement d'étrangers	Aide à toucher une clientèle internationale		Acquisition de connaissances nouvelles	Facilite les partenariats avec l'étranger	Encore peu répandu
Ateliers de Paris DT	Ville de Paris	Propose des formations	Aide au développement d'entreprises artistiques		Favorise la création		NA
Observatoire de l'immatériel TR	Divers	Organise la mesure, la comparaison et la progression des actifs immatériels					Non rencontré dans les ICC
Club Alsace de l'Immatériel TR	CCI Mulhouse Sud Alsace	Travail de fertilisation, de stimulation et de création de valeur du Capital Immatériel					Non rencontré dans les ICC

Groupements professionnels		Capitaux Immatériels Impactés						
		Dispositif / Organisme SECTEUR	Soutenu par	Capital Humain	Capital Client	Capital Environnemental	Capital Connaissances	Capital Fournisseurs / Partenaires
Partenariats Ponctuels	PLAY ALL	Cap Digital, MINEFI, OSEO				Moteur de rendus hautes performances et suite d'outils dédiés au développement de jeux vidéo permis par la mise en commun de ressources	Collaboration structurante entre plusieurs studios. Mise en commun de locaux, moyens, ressources	Initiative unique pour le moment
	A	JV						
Groupements nationaux	CNOA (Conseil National de l'Ordre des Architectes)		Regroupe les offres de formation continue	Fait connaître l'architecture, met à disposition la liste des architectes	Recense les architectes, et régule la profession			Tous
	Syndicats et Unions d'architecture (UNSA, Syndicat des architectes, etc.)	Divers			Améliorer les conditions d'exercice des architectes		Fédère les acteurs de la profession	Faible représentativité des syndicats (<5%)
	Collectif d'architectes French Touch			Cherche à faire valoir l'architecture française à l'étranger		Echange autour des projets et réalisations		NA
	R3ILAB (Réseau pour l'innovation immatérielle dans l'industrie)	Ministère de l'Economie de l'Industrie et de l'Emploi, DGCS			Réalisation d'études prospectives sur l'avenir du textile - habillement	Promeut l'innovation, notamment immatérielle	Privilégie les partenariats entre entreprises	400 responsables d'entreprises dans le textile, la mode et la création
	AFD (Alliance Française des Designers)	Divers			Rassemble les acteurs du secteur		Défend les intérêts de l'ensemble des professionnels du design	1458 membres
	SNJV (Syndicat National des Jeux Vidéos)	Divers	Défend l'emploi et la formation	Promeut la filière sur un plan international			Fédère les acteurs de la profession, proximité avec les pouvoirs publics	90% de la profession représentée



## Groupements professionnels

## Capitaux Immatériels Impactés

Dispositif / Organisme SECTEUR	Soutenu par	Capital Humain	Capital Client	Capital Environnemental	Capital Connaissances	Capital Fournisseurs / Partenaires	Adoption par les acteurs
Alsace Energivie AR	Programme Alsace Energivie	Regroupement de main d'œuvre qualifiée dans ce domaine		Environnement stimulant la création en termes d'éco conception	Permet la réflexion autour de nouvelles techniques constructives	Associe des industriels, des professionnels du bâtiment et des acteurs de la R&D et de la formation afin de développer des solutions à énergie positive destinées aux bâtiments	Quelques architectes adhérents
Techtera DT	FSI	Concentration d'entreprises innovantes dans le secteur		Environnement stimulant la création et l'innovation	Favorise la création et l'innovation	Associe des professionnels, industriels et chercheurs, pour l'innovation	> 200 adhérents
Uptex DT	FSI	Concentration d'entreprises innovantes dans le secteur		Environnement stimulant la création et l'innovation	Favorise la création et l'innovation	Associe des professionnels, industriels et chercheurs, pour l'innovation	Environ 80 entreprises adhérentes
Pôle Fibres DT	DGCIS - MINEFI - FEDER	Développement des compétences via la formation	Mise en relation avec le réseau de partenaires locaux, nationaux et étrangers	Engagé sur l'éco-conception : création du programme CIM-ECO	Facilite l'innovation grâce à des veilles, des groupes de travail, la gestion de la PI, etc.	Mise en relation avec le réseau de partenaires locaux, nationaux et étrangers	2500 entreprises adhérentes, pas uniquement textile
Collectif DESIGNER + DT	Etat, Conseil général de la Loire, Saint-Etienne Métropole		Mise en place de rencontres auprès d'entreprises pour les sensibiliser au design		Veille et diffusion d'informations, mise à disposition d'outils de communication, participation à des manifestations dédiées au design	Organisation de projets collectifs, de groupes de travail et d'ateliers d'échange	NA
Pôle Textile Alsace DT	Divers organismes publics et privés	Nombreuses formations, aides au recrutement	Mises en relation possibles, promotion des nouveaux produits		Diffusion d'information et organisation de conférences, journées techniques, etc. Soutien de l'innovation	Aides à la recherche de partenaires industriels et commerciaux	Environ 50 entreprises
Imaginove JV	Divers organismes publics et privés	Accompagnement sur les aspects de GRH	Accroissement de la visibilité et promotion des adhérents, accompagnement au développement commercial	Favorise un environnement propice à la création	Soutien à la R&D, think tank, nouveaux usages, conseil sur la PI	Associe des professionnels, industriels et chercheurs, pour l'innovation	20 adhérents pour la filiale JV

## Pôles de Compétitivité, Grappes, Clusters

Groupements professionnels		Capitaux Immatériels Impactés						
		Dispositif / Organisme SECTEUR	Soutenu par	Capital Humain	Capital Client	Capital Environnemental	Capital Connaissances	Capital Fournisseurs / Partenaires
Pôles de Compé- titivité, Grappes, Clusters (suite)	Cap Digital JV	Divers organismes publics et privés	Accompagnement sur les aspects de GRH	Accroissement de la visibilité et promotion des adhérents, accompagnement au développement commercial	Favorise un environnement propice à la création	Soutien à la R&D, Think Tank	Associe des professionnels, industriels et chercheurs, pour l'innovation	34 adhérents, 25 projets collaboratifs
	Bordeaux Games JV	Divers organismes publics et privés	Accompagnement sur les aspects de GRH	Accroissement de la visibilité et promotion des adhérents	Favorise un environnement propice à la création	Think tank	Fédère les professionnels et aide également à la structuration de la filière dans le long terme	Environ 20 adhérents
	Capital Games JV	Divers organismes publics et privés	Accompagnement sur les aspects de GRH	Accroissement de la visibilité et promotion des adhérents	Favorise un environnement propice à la création	Salons sur la R&D	Fédère les professionnels et aide également à la structuration de la filière dans le long terme	Environ 50 adhérents

---

### **3.3.3. Tableaux récapitulatifs pour les trois pays étudiés**

Les tableaux ci-dessous visent à recenser les dispositifs existants en matière de développement d'actifs immatériels dans les trois pays étudiés. À nouveau, il ne s'agit que des dispositifs qui nous ont été mentionnés lors de nos entretiens. À noter qu'aucune aide ou dispositif ne vise spécifiquement, par sa terminologie, ces actifs, mais permettent leur valorisation de manière indirecte.

## Politiques publiques

### Capitaux Immatériels Impactés

#### Aménagements légaux

Pays	Dispositif / Organisme	Soutenu par	Capital Humain	Capital Client	Capital Environnemental	Capital Connaissances	Capital Fournisseurs / Partenaires
Allemagne	HOAI (Barème d'honoraires pour les architectes et les ingénieurs)	N/A		Peut permettre de revaloriser la prestation intellectuelle	Lutte contre le dumping sur les prix des prestations		

#### Aménagements fiscaux

Canada	OIDMTC (Ontario Interactive Digital Media Tax Credit)	Gouvernement provincial	Charges sociales allégées de 25%				
Canada	Crédit d'impôt sur les charges salariales	Gouvernement provincial de Colombie Britannique	Charges sociales allégées de 17,5%				
Canada	Crédit d'impôt sur les charges salariales	Investissement Québec	Charges sociales allégées de 37,5%				
Canada	Programme de la RS&DE	Agence du revenu du Canada				Déduction des frais de recherche	

Groupements professionnels		Capitaux Immatériels Impactés							
		Pays	Dispositif / Organisme	Soutenu par	Capital Humain	Capital Client	Capital Environnemental	Capital Connaissances	Capital Fournisseurs / Partenaires
Groupements nationaux		Allemagne	Bundesarchitektenkammer (Ordre des architectes)		Formation professionnelle et continue	Protège les consommateurs	Renforcer la conscience de la culture architecturale	Promeut l'échange d'expériences	Promeut la coopération
		Canada	ALD (Association Canadienne du Logiciel de Divertissement)	Divers		Actions en faveur de la compétitivité de la filière	Lobbying en faveur de la réforme du droit d'auteur, protection de la PI		Fédère les grandes entreprises internationales du Jeu Vidéo au Canada, proximité avec les pouvoirs publics
		Canada	Alliance numérique (réseau d'affaires de l'industrie des nouveaux médias et des contenus numériques interactifs du Québec)	Divers		Aide au développement commercial (escomptes importants)	Défense des intérêts Québécois et Canadiens au sens large		Favorisation du réseautage entre membres, grande proximité avec les pouvoirs publics
		Italie	Centro Serico (Société de service publiques/ privés à but non lucratif de support à l'activité textile de Côme)	Divers organismes publics et privés	Proposait des formations aux professionnels du secteur (aujourd'hui déplacé à la Cofindustria)		Environnement stimulant l'innovation	Propose un laboratoire de recherche mutualisé	Associe des professionnels, industriels et chercheurs, pour l'innovation
		Italie	Salons professionnels d'envergure internationale	Soutenu financièrement par l'Etat et ses infrastructures		Rencontre de nouveaux clients, entretien de la relation, et publicité pour la création italienne			Permet de rencontrer de nouveaux partenaires / fournisseurs
		Italie	Association Italienne des Designers Textile	Divers		Organise des salons professionnels qui permettent de rencontrer de nouveaux clients	Lobbying qui permet à la profession de faire valoir ses intérêts auprès des pouvoirs politiques locaux et régionaux		Permet de rencontrer de nouveaux partenaires / fournisseurs
		Italie	Districts industriels textiles, regroupement d'universités, d'indépendants et d'entreprises textile	Divers organismes publics et privés	Mise à disposition d'une main d'œuvre qualifiée, partenariat avec les centres de recherches et de formation	La forte concentration d'entreprises réputées est un gage pour les futurs clients		Favorise le partage d'idées et l'innovation	Permet de rencontrer de nouveaux partenaires

---

### 3.3.4. Analyse des dispositifs

L'analyse des dispositifs existants en France, leur utilisation par les acteurs et l'observation des pratiques dans les pays de référence appellent un certain nombre de remarques.

Tout d'abord, l'**hétérogénéité des aides** constitue un frein à la lisibilité pour les acteurs des ICC. En effet, certains secteurs comme le jeu vidéo ou le textile peuvent bénéficier de crédits d'impôt, mais avec des plafonnements différents et des conditions d'octroi également extrêmement variables. Nous avons ainsi généralement constaté une certaine méconnaissance des dispositifs de soutien (en dehors du secteur du jeu vidéo). Ce constat suppose de s'interroger à la fois :

- Sur le cadre de référence des industries créatives ;
- Sur l'amélioration de l'information à destination des acteurs.

D'autre part, le **financement** est un enjeu majeur pour ces industries, car il leur permet de développer l'ensemble de leurs actifs immatériels. Les dispositifs comme l'IFCIC ou OSEO sont particulièrement efficaces et pourraient être généralisés dans la mesure du possible, car ils permettent aux entreprises de franchir un palier en termes de taille et de surface financière. Ce financement semi-privé, très différent d'une subvention qui maintiendrait une industrie « sous perfusion », permettra à terme d'attirer les investisseurs privés traditionnels (banques, *venture capitalists*...) vers ces industries qui entreront alors dans un cercle vertueux.

Un autre aspect concerne la **fiscalité**, avantageuse pour les entreprises ayant une composante technologique dans leur activité créative, mais au détriment de celles produisant du contenu ou de l'innovation de service. À nouveau, une réflexion doit être menée sur ce terrain.

Enfin, il a été généralement constaté que l'**existence de pôles, grappes et clusters** est souvent bien connue des acteurs. Ce rôle local doit être étendu et déboucher sur de nouvelles logiques partenariales entre acteurs des industries créatives mais également avec d'autres secteurs plus « industriels ».

## 4. RECOMMANDATIONS

### 4.1. INTRODUCTION

Sur la base des enjeux relevés au cours des deux premiers volets de l'étude, ont été élaborées 9 recommandations qui s'articulent autour de 5 axes majeurs.

#### Axe I : Promouvoir les ICC en France et à l'international

1. Améliorer l'information sur les ICC en France auprès des professionnels et du grand public
2. Optimiser la valorisation de la marque France

#### Axe II : Améliorer la formation initiale et faciliter le début de carrière

1. Renforcer l'employabilité des jeunes diplômés
2. Améliorer la qualité des informations fournies par les écoles de création aux étudiants
3. Renforcer l'internationalisation des études et du début de carrière

#### Axe III : Soutenir la croissance des ICC par les financements public et privé

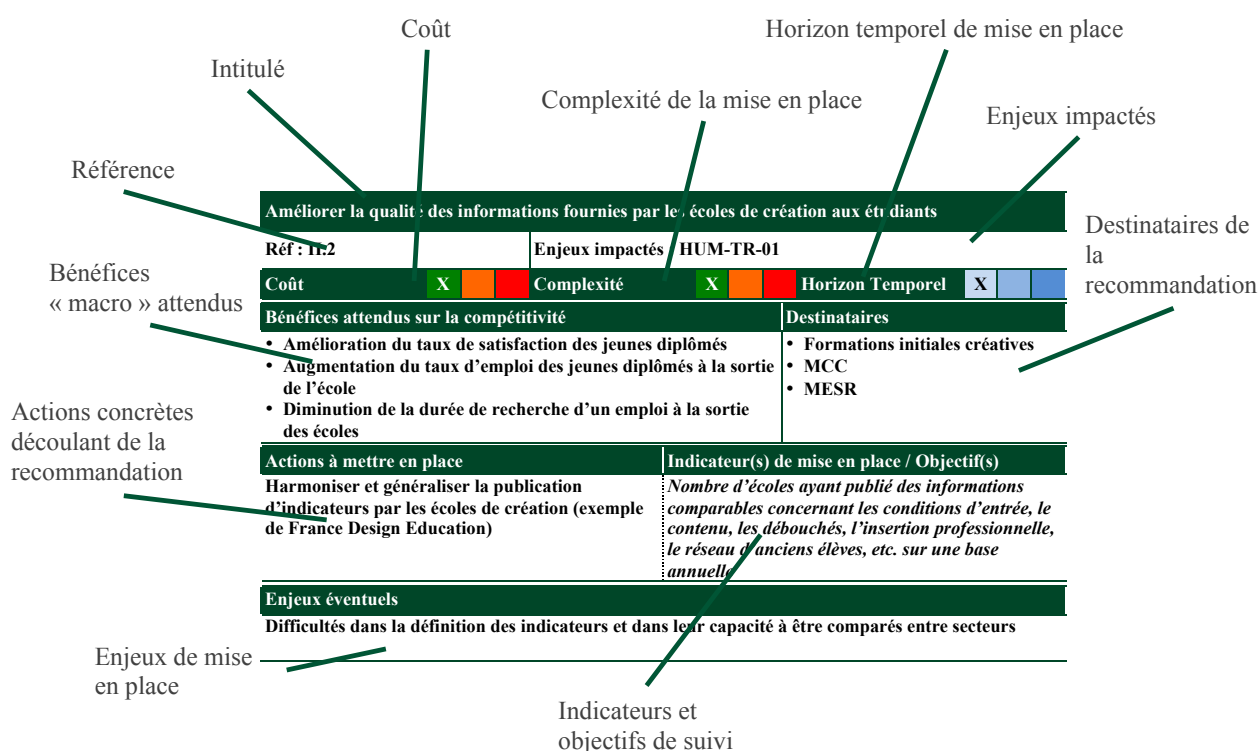
1. Accroître les soutiens financiers privés
2. Faire évoluer la fiscalité des ICC

#### Axe IV : Favoriser la collaboration et les partenariats Intra et Extra ICC

#### Axe V : Accompagner les entreprises des ICC dans la définition et le déploiement de leur stratégie

Dans la suite de ce rapport, chaque recommandation est évaluée et détaillée selon un certain nombre de composantes :

- Le **coût** de la recommandation. Les actions découlant de la recommandation ont été évaluées en termes de coût pour l'État, selon l'échelle suivante :
  - **Vert** : le coût pour l'État est nul ou négligeable ;
  - **Orange** : le coût pour l'État est sans impact fort sur les dépenses publiques ;
  - **Rouge** : le coût pour l'État est significatif dans les dépenses publiques.
- La **complexité** de la mise en place. Ce critère a été évalué en fonction du nombre d'acteurs à réunir, de validations à obtenir, et de possibles changements organisationnels.
- L'**horizon temporel** de mise en place :
  - **0 à 2 ans** pour les actions les plus immédiates ;
  - **2 à 5 ans** pour les actions à moyen terme ;
  - **> 5 ans** pour les actions à long terme.
- Les **bénéfices** attendus sur la compétitivité, d'un point de vue macro-économique.
- Les **actions** concrètes à mettre en œuvre pour décliner sur le terrain la recommandation.
- Les **indicateurs** de suivi et les **objectifs**, qui, quand cela était pertinent, ont été précisés afin de pouvoir suivre l'avancée de l'action.
- Les **destinataires** de la recommandation, tant financiers qu'opérationnels de la recommandation ont également été indiqués.



## 4.2. PROMOUVOIR LES ICC EN FRANCE ET A L'INTERNATIONAL

La création française jouit d'une très bonne réputation. Cependant, ce potentiel n'est pas encore pleinement exploité par les ICC. L'utilisation du web et la mise en place d'une marque « France » unique sont des pistes de réflexion à considérer. Des initiatives comme celle de l'Atelier français sont notamment à populariser.



#### 4.2.1. Améliorer l'information sur les ICC en France auprès des professionnels et du grand public

Malgré le poids qu'elles représentent au sein de l'économie française, poids qui a vocation à augmenter dans les prochaines années, l'information concernant les industries culturelles et créatives reste assez parcellaire. En premier lieu, à la différence d'autres pays comme l'Angleterre, la France ne dispose pas d'une nomenclature stable de ces industries. Des réflexions sont d'ailleurs en cours à ce sujet au sein du Ministère de la Culture et il semblerait que la création d'une liste figée ne soit pas nécessairement pertinente. Toutefois, l'existence d'un cadre général des industries culturelles et créatives leur permettra de s'allier plus clairement dans une optique d'une meilleure connaissance d'elles-mêmes et d'une communication plus efficace. En ce sens, les travaux de l'Observatoire de l'immatériel et ceux de l'Atelier Français semblent pertinents et doivent être encouragés.

Améliorer l'information sur les ICC en France auprès des professionnels et du grand public			
Réf : I.1	Enjeux impactés : CLI-TR-01 ; HUM-JV-01 ; MAR-DT-01 ; MAR-JV-01		
Coût	X	Complexité	X
		Horizon Temporel	X
Bénéfices attendus sur la compétitivité		Destinataires	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Amélioration de la réputation des industries créatives auprès des professionnels et du grand public</li> <li>Facilitation du recrutement</li> <li>Meilleure lisibilité pour les étudiants</li> <li>Meilleure prise en compte des ICC par les pouvoirs publics</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>MCC</li> <li>MINEFI</li> <li>Observatoire de l'immatériel</li> <li>Atelier Français</li> <li>R3iLab</li> <li>APCI</li> <li>Fédérations professionnelles</li> </ul>	
Actions à mettre en place		Indicateur(s) de mise en place / Objectif(s)	
Constituer une <b>task-force interministérielle</b> dédiée aux ICC		<i>Suivre la mise en place des différentes actions liées aux ICC</i>	
Élaborer un <b>cadre français souple de référence des ICC</b> en étant attentif aux travaux réalisés à l'étranger (notamment au Royaume-Uni)		<i>Création d'un référentiel (ex : CNUCED, DCMS) afin de faciliter les <b>statistiques</b>, la collaboration interministérielle et la <b>communication</b> sur les ICC</i>	
Soutenir les <b>démarches de promotion et d'information engagées par chaque métier</b>		<i>État d'avancement des différentes démarches</i>	
Soutenir l'ensemble des démarches de l' <b>Atelier Français</b> avec initialement des fonds publics permettant un effet de levier sur des fonds privés		<i><b>Subventions publiques</b> à hauteur de <b>300 k€</b> (événements, plate-forme web, missions à l'étranger). Effet de levier permettant d'atteindre <b>au moins autant de fonds privés</b></i>	
Poursuivre sur le long terme l'étude de la <b>gestion des actifs immatériels</b> par ces industries sous la tutelle de l' <b>Observatoire de l'immatériel</b> en attachant une importance particulière aux aspects juridiques		<i>Existence d'une chaire professionnelle et scientifique dédiée aux ICC et aux nouveaux modèles économiques Conférences, veille, groupes de travail et production de notes</i>	
Enjeux éventuels			
Nombre d'industries différentes à coordonner simultanément			

#### 4.2.2. Optimiser la valorisation de la marque France

L'association Pro France, créée notamment par Yves Jégo suite à son rapport « En finir avec la mondialisation anonyme » (La documentation française, mai 2010), a lancé au premier semestre 2011 le label « Origine France Garantie ». En phase d'expérimentation, ce label devrait être popularisé à partir de septembre 2011. Si son périmètre est aujourd'hui restreint aux seuls produits industriels, naturels et naturels transformés, il pourrait être judicieux d'étudier son extension à d'autres secteurs dont certains touchant les industries créatives. En parallèle, l'APCI est en train de mener des travaux concernant la marque France et concourt d'ores et déjà à son rayonnement à travers la remise de prix comme « L'Observateur du Design » ou encore par l'accompagnement d'entreprises françaises de design sur des salons professionnels à l'étranger.

L'opportunité de la création d'un portail internet, bien qu'intéressante de prime abord, ne semble pas être la première des priorités dans l'optique du rayonnement international de la marque France. Il apparaît en effet qu'une consolidation des différents contenus au niveau national doit précéder cette initiative. À titre d'illustration, l'Atelier Français, qui s'était vu confier par le ministère des affaires étrangères la mission de réaliser un tel portail, a réorienté son action sur la création préalable d'un creuset des ICC françaises. Enfin, il peut être judicieux de s'appuyer sur des initiatives existantes, comme le site France.fr.

#### Optimiser la valorisation de la marque France

Réf : I.2

Enjeux impactés : CLI-TR-01 ; HUM-JV-01 ; MAR-DT-01 ; MAR-JV-01

Coût		X		Complexité		X		Horizon Temporel	X		
------	--	---	--	------------	--	---	--	------------------	---	--	--

Bénéfices attendus sur la compétitivité	Destinataires
<ul style="list-style-type: none"> <li>Augmentation des exportations de biens créatifs conçus en France</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>DGCIS</li> <li>APCI</li> <li>MAE</li> <li>UbiFrance</li> <li>Organisations professionnelles</li> </ul>

Actions à mettre en place	Indicateur(s) de mise en place / Objectif(s)
Appuyer les prix permettant de mettre en avant la création française (Observateur du Design – APCI ; Milthon Awards – Jeu Vidéo ; etc.)	Augmentation des citations des prix liés au design français dans les médias étrangers pour un meilleur rayonnement international
Consolider les réflexions sur la marque « Made in France » ou « Designed in France », suivre les études menées sur le sujet (APCI) et déterminer le meilleur mode de mise en place	Création d'un label lié au design français et porteur d'un message reflétant l'identité française (message à identifier préalablement)
Consolider le travail de représentation des entreprises des ICC françaises dans les salons internationaux (ex de France Design Innovation : World Design Exposition ; Inno Design Tech Expo)	Parfaite adéquation entre la représentation de chaque secteur des ICC sur les salons étrangers et la demande potentielle dans le pays concerné
Soutenir et encourager la représentation des ICC françaises auprès des instances européennes	Accroître la proximité des organisations professionnelles françaises des décisions européennes

#### Enjeux éventuels

Attention à ne pas faire de doublon avec d'autres initiatives (ex France Design Innovation)

### 4.3. AMELIORER LA FORMATION INITIALE ET FACILITER LE DEBUT DE CARRIERE

Les phases d'entretiens et de benchmark ont mis en lumière le déficit de professionnalisation dont souffrent les écoles de création françaises. Pour permettre aux étudiants et futurs créatifs d'avoir une vision plus pragmatique des réalités de l'entreprise et du contexte économique, nous proposons les pistes suivantes.

#### 4.3.1. Renforcer l'employabilité des jeunes diplômés

L'objectif de cette recommandation est d'améliorer les liens entre les écoles de création, les étudiants et le monde de l'entreprise et d'accroître le réalisme du discours sur l'emploi dans les ICC. **Le stage et l'année de césure sont des opportunités à exploiter** pour familiariser les étudiants avec le marché de l'emploi et les aider à perfectionner leur projet professionnel. D'autre part, pour familiariser les étudiants avec la gestion d'entreprise, des cours axés sur le management pourront être introduits dans les écoles de création. Enfin, les étudiants devraient être sensibilisés à l'ensemble des opportunités existant dans la filière qu'ils ont choisie.

Renforcer l'employabilité des jeunes diplômés			
Réf : II.1		Enjeux impactés : HUM-TR-01	
Coût	X	Complexité	X
Horizon Temporel		X	
Bénéfices attendus sur la compétitivité		Destinataires	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diminution de la durée de recherche d'un emploi à la sortie des écoles</li> <li>• Augmentation des salaires moyens dans les ICC</li> <li>• Amélioration du taux de création de jeunes entreprises créatives</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formations initiales créatives</li> <li>• MCC</li> <li>• MESR</li> </ul>	
Actions à mettre en place		Indicateur(s) de mise en place / Objectif(s)	
Allonger la <b>durée d'expériences diversifiées</b> des étudiants des écoles de création au sein d'organisations (stages, apprentissage, alternance)		<i>Durée moyenne d'expérience complémentaire avant le diplôme de master supérieure ou égale à 12 mois sur la totalité de la formation</i>	
Généraliser l'organisation de <b>forums métier</b> incluant d'autres métiers de la chaîne de valeur et comprenant un certain nombre de témoignages de professionnels		<i>Participation de chaque école à l'organisation d'au moins un forum métier par an (seule ou avec d'autres écoles)</i>	
Augmenter la proportion de <b>cours de management et d'entrepreneuriat</b> suivis par les élèves dans leur école ou dans le cadre de formations complémentaires		<i>Développer la culture managériale et entrepreneuriale</i>	
Enjeux éventuels			
Difficulté à regrouper l'ensemble des écoles de création au sein d'un même projet			
<b>Les stages ne doivent pas être développés au détriment des emplois juniors</b>			






### 4.3.2. Améliorer la qualité des informations fournies par les écoles de création aux étudiants

L'objectif de cette recommandation est d'améliorer l'information émise par les écoles de création notamment à destination des étudiants. **Il est important de veiller à une plus grande transparence** pour que les écoles apportent satisfaction aux étudiants qui décident d'emprunter cette voie.

Améliorer la qualité des informations fournies par les écoles de création aux étudiants									
Réf : II.2			Enjeux impactés : HUM-TR-01						
Coût	X		Complexité	X		Horizon Temporel	X		
Bénéfices attendus sur la compétitivité					Destinataires				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amélioration du taux de satisfaction des jeunes diplômés</li> <li>• Augmentation du taux d'emploi des jeunes diplômés à la sortie de l'école</li> <li>• Diminution de la durée de recherche d'un emploi à la sortie des écoles</li> </ul>					<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formations initiales créatives</li> <li>• MCC</li> <li>• MESR</li> </ul>				
Actions à mettre en place					Indicateur(s) de mise en place / Objectif(s)				
Harmoniser et généraliser la <b>publication d'indicateurs par les écoles de création</b> (exemple de France Design Education)					<i>Nombre d'écoles ayant publié des <b>informations comparables</b> concernant les conditions d'entrée, le contenu, les débouchés, l'insertion professionnelle, le réseau d'anciens élèves, etc. sur une base annuelle</i>				
Enjeux éventuels									
Difficultés dans la définition des indicateurs et dans leur capacité à être comparés entre secteurs									

### 4.3.3. Renforcer l'internationalisation des études et du début de carrière

L'objectif de cette recommandation est de permettre à l'ensemble des jeunes créatifs formés en France de disposer de la même gamme d'outils que leurs camarades des autres formations. Cela passe non seulement par une meilleure maîtrise de l'anglais au cours de la formation initiale mais aussi par la poursuite de la généralisation des dispositifs existants aux ICC comme par exemple ERASMUS ou encore les VIE.

Renforcer l'internationalisation des études et du début de carrière			
Réf : II.3		Enjeux impactés : HUM-TR-02 ; HUM-JV-01	
Coût		Complexité	  Horizon Temporel  
Bénéfices attendus sur la compétitivité		Destinataires	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Augmentation du CA des ICC réalisé à l'export</li> <li>• Augmentation du nombre de jeunes actifs partant exercer à l'étranger pour leur premier emploi</li> <li>• Multiplication des partenariats internationaux dans les ICC</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formations initiales créatives</li> <li>• Agence Europe Education Formation France</li> <li>• UbiFrance</li> </ul>	
Actions à mettre en place		Indicateur(s) de mise en place / Objectif(s)	
Développer davantage la pratique des <b>semestres à l'étranger</b> dans les écoles		<b>Plus de la moitié des élèves réalisant un semestre à l'étranger avant le niveau Master</b>	
Promotion de l'utilisation du <b>VIE</b> au sein des ICC (y compris les VIE partagés entre différentes entreprises)		<i>Existence de VIE au sein des ICC</i>	
Enjeux éventuels			
Problématique de prise en charge des frais pour les élèves boursiers en cas de généralisation Développement d'accords avec les universités étrangères			

#### 4.4. SOUTENIR LA CROISSANCE DES ICC PAR LES FINANCEMENTS PUBLICS ET PRIVÉS

Si l'innovation technologique en France est bien soutenue par le financement public (OSEO notamment) et privé, les industries créatives éprouvent plus de difficultés à obtenir des aides financières.

##### 4.4.1. Accroître les soutiens financiers privés

Le manque de financement constitue un frein à ces industries, qui peinent pour certaines à franchir un palier, atteindre une masse critique.

Accroître les soutiens financiers privés			
Réf : III.1	Enjeux impactés : SAV-TR-02 ; CLI-TR-01 ; CLI-TR-02 ; ENV-TR-01 ; SI-TR-01 ; ACT-JV-01		
Coût	X		
Complexité	X		
Horizon Temporel		X	
Bénéfices attendus sur la compétitivité		Destinataires	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Augmentation d'octrois de garantie de l'IFCIC à certaines ICC</li> <li>Accroissement de la capacité concurrentielle des entreprises (augmentation de la taille et de la surface financière)</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>IFCIC</li> <li>Entreprises des ICC</li> <li>DGCIS</li> </ul>	
Actions à mettre en place		Indicateur(s) de mise en place / Objectif(s)	
Améliorer l'information sur les dispositifs d'aide et de soutien à destination des entreprises		Accroissement du <b>nombre de dépôts de dossiers de demande de soutien</b>	
Étendre le champ d'action des FCPI aux ICC / Mise en place de FCP Création		Développer le <b>volume de fonds collectés à concurrence du ratio entre le nombre de chercheurs et le nombre de créatifs</b>	
Analyser et étendre les champs d'action de l'IFCIC		Augmenter le <b>nombre de fonds sectoriels d'investissements bâtis tant sur des fonds publics que privés (ex. du jeu vidéo et de la mode)</b>	
Enjeux éventuels			
Difficulté d'accès aux capitaux privés en période de crise			

#### 4.4.2. Faire évoluer la fiscalité des ICC

Un grand nombre de régimes fiscaux attractifs soutiennent les entreprises dans l'innovation technologique, mais pas dans les industries créatives. Par ailleurs, une grande hétérogénéité des régimes de cotisations sociales n'encourage pas nécessairement les créatifs à se constituer en sociétés.

Faire évoluer la fiscalité des ICC			
Réf : III.2	Enjeux impactés : SAV-TR-02 ; CLI-TR-01 ; CLI-TR-02 ; ENV-TR-01 ; SI-TR-01 ; ACT-JV-01		
Coût		X	Complexité
		X	Horizon Temporel
Bénéfices attendus sur la compétitivité		Destinataires	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Augmentation du volume des créances du Crédit d'Impôt Recherche attribuables aux ICC</li> <li>• Augmentation du nombre d'entreprises créatives labellisées JEI</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• DGFIP</li> <li>• DGCIS</li> <li>• MESR</li> <li>• CNC</li> <li>• MCC</li> </ul>	
Actions à mettre en place		Indicateur(s) de mise en place / Objectif(s)	
Promouvoir les <b>pratiques d'évaluation des crédits d'impôts</b> accordés (ex. du répertoire réalisé par le MCC au niveau européen)		<i>Identifier les dépenses de crédits d'impôts les plus efficaces</i>	
Étudier les possibilités d' <b>amélioration de l'efficacité des crédits d'impôt</b> accordés		<i>Identifier de nouvelles cibles éligibles au crédit d'impôt</i>	
Définir de <b>nouvelles règles d'octroi</b> des crédits d'impôt favorisant la création (prise en compte de la capacité à toucher le marché, de la création internalisée et externalisée ; extension à l'innovation de manière générale ; soutien aux projets de collaboration)		<i>Développer le volume de crédit d'impôt à concurrence du ratio entre le nombre de chercheurs et le nombre de créatifs</i>	
Enjeux éventuels			
Contexte défavorable aux aménagements défiscalisants			







#### 4.6. ACCOMPAGNER LES ENTREPRISES DES ICC DANS LEUR STRATEGIE

Le consommateur, professionnel ou particulier, devient de plus en plus exigeant et attend une offre de produits parfaitement adaptée à l'évolution de ses besoins. Le développement des entreprises créatives dépendra de leurs capacités à anticiper ces attentes et à proposer de nouveaux contenus c'est-à-dire à développer une stratégie d'offre. Cela peut permettre à un certain nombre d'entre elles de devenir alors forces de proposition envers les prospects.

Sans verser dans la grande série, l'objectif est par exemple de rendre plus accessible aux particuliers la "maison d'architecte" par la proposition de projets concrets, certes répliqués mais qui peuvent ainsi représenter un coût inférieur en conception.

Une première étape de l'adoption de ce type de stratégie doit être la communication auprès des entreprises. Ainsi, il s'avère pertinent d'établir un guide pratique et pédagogique à destination des entreprises détaillant les tenants et les aboutissants de la mise en place d'une telle stratégie (comment s'organiser dans l'entreprise en ce sens? à quels soutiens publics cela permet-il d'être éligible?, quelles structures accompagnatrices peuvent être identifiées? etc.). Des guides similaires existent déjà pour d'autres sujets, comme par exemple l'utilisation de la propriété intellectuelle par les PME.

Accompagner les entreprises des ICC dans la définition et le déploiement de leur stratégie			
Réf : V.1	Enjeux impactés : SAV-CLI-TR-01 ; CLI-TR-02 ; MAR-JV-01		
Coût	X		
Complexité	X		
Horizon Temporel	X		
Bénéfices attendus sur la compétitivité		Destinataires	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Augmentation de la taille moyenne des entreprises</li> <li>Augmentation du chiffre d'affaires moyen des entreprises</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>DGCIS</li> <li>MCC</li> </ul>	
Actions à mettre en place	Indicateur(s) de mise en place / Objectif(s)		
<b>Rédiger un guide informatif et pédagogique</b> à destination des entreprises (sur le modèle du guide sur la Propriété Intellectuelle) afin de présenter aux entreprises les <b>tenants et aboutissants de leurs choix concernant leur stratégie</b> , notamment commerciale	<i>Identifier les aspects communs à la vente d'actes créatifs sur l'ensemble des ICC</i> <i>Permettre aux entreprises et à leurs dirigeants de mieux travailler leur positionnement, la tarification de leur activité et l'établissement de nouvelles stratégies (ex des stratégies d'offre)</i>		
Poursuivre les démarches gouvernementales de <b>redéfinition des pratiques de la commande publique concernant les actes créatifs</b> (architecture, communication) et les étendre à l'ensemble des ICC	<i>Permettre une meilleure prise en compte par les acheteurs publics des spécificités de la commande d'actes créatifs dans une optique d'exemplarité de l'État et de soutien à la compétitivité et à la croissance des ICC françaises</i>		
Enjeux éventuels			
Tenir compte des spécificités des ICC par rapport aux industries traditionnelles			

### 4.7. SYNTHÈSE DES RECOMMANDATIONS

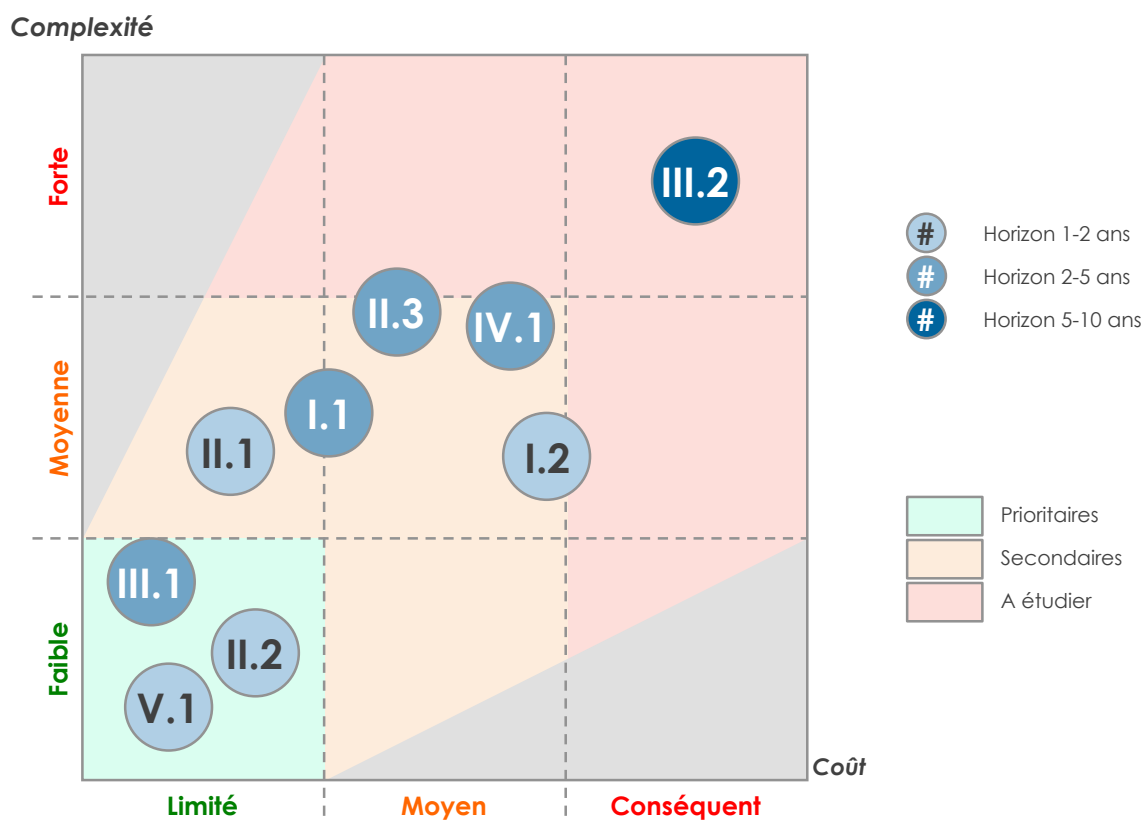
Chaque recommandation a été qualifiée en fonction de son coût, de la complexité de sa mise en place et de son horizon temporel.

Cette qualification ne comprend pas de critères d’impact de la recommandation. Ce choix est fondé sur un certain nombre d’états de faits :

- Les indicateurs d’impact, précisés pour chaque recommandation, ne sont généralement pas mesurés en l’état ou tout du moins pas sur l’ensemble des ICC ;
- Les recommandations finales présentées dans ce rapport sont le fruit d’un long travail de priorisation et de rationalisation. Ces neuf recommandations sont celles qui sont apparues comme impactant le plus d’enjeux tels qu’ils ont été formalisés au cours des deux premiers volets de l’étude. L’essentiel des recommandations concerne un, et très souvent plusieurs enjeux, dont la criticité a été qualifiée de forte.

Ces recommandations sont donc des réponses concrètes aux préoccupations et aux défis des entreprises des ICC dans une optique de compétitivité et de croissance. Il est alors pertinent de les répartir et de les prioriser selon différentes caractéristiques afférentes à leur mise en place. Ainsi il est possible de prioriser les recommandations de cette étude de la manière suivante.

**Figure 15 : Matrice de synthèse des recommandations**



Source : Analyses AKOYA Consulting.

## 5. SIGLES

AFD	Association Française des Designers
AFJV	Association Française pour le Jeu Vidéo
ALD	Association canadienne du Logiciel de Divertissement
AMO	Architecture et Maîtres d’Ouvrage
APCI	Agence pour la Promotion de la Création Industrielle
B2B	Business to Business
B2C	Business to Customer
BTP	Bâtiment et Travaux Publics
CAO	Conception Assistée par Ordinateur
CAE	Coopérative d’Activité et d’Emploi
CCI	Chambre de Commerce et d’Industrie
CDD	Contrat à Durée Déterminée
CDI	Contrat à Durée Indéterminée
CIJV	Crédit d’Impôt Jeu Vidéo
CNC	Centre National du Cinéma et de l’image animée
CNE	Contrat Nouvelle Embauche
CNOA	Conseil National de l’Ordre des Architectes
CNUCED	Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le Développement
CNOA	Conseil National de l’Ordre des Architectes
CROA	Conseil Régional de l’Ordre des Architectes
DATAR	Délégation interministérielle à l’Aménagement du Territoire et à l’Attractivité Régionale
DCMS	Department for Culture, Media and Sport
DEPS	Département des Études de la Prospective et des Statistiques
DGCIS	Direction Générale de la Compétitivité, de l’Industrie et des Services
DGFîP	Direction Générale des Finances Publiques
DGP	Direction Générale du Patrimoine
DIF	Droit Individuel à la Formation
DLC	Downloadable Content (contenu téléchargeable)
EFI	École Française de l’Immatériel
ENSA	École Nationale Supérieure d’Architecture
ESA	École Spéciale d’Architecture
ETI	Entreprise de Taille Intermédiaire
FAJV	Fonds d’Aide au Jeu Vidéo
FCPI	Fonds Commun de Placement dans l’Innovation
FSI	Fonds Stratégique d’Investissement
GRH	Gestion des Ressources Humaines
HMONP	Habilitation à la Maîtrise d’Œuvre en son Nom Propre
HOAI	Honorarordnung für Architekten und Ingenieure (Barème fixant les honoraires des architectes allemands)
HQE	Haute Qualité Environnementale
ICC	Industries Culturelles et Créatives
IFCIC	Institut pour le Financement du Cinéma et des Industries Culturelles
IFM	Institut Français de la Mode
INPI	Institut National de la Propriété Intellectuelle

---

JEI	Jeune Entreprise Innovante
MAE	Ministère des Affaires Étrangères
MCC	Ministère de la Culture et de la Communication
MDA	Maison des Artistes
MESR	Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche
MINEFI	Ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie
MOA	Maîtrise d'ouvrage
MOE	Maîtrise d'œuvre
NA	Non applicable
OPCA	Organisme Paritaire Collecteur Agréé
PI	Propriété Intellectuelle
PIPAME	Pôle Interministériel de Prospective et d'Anticipation des Mutations Économiques
R3ILAB	Réseau Innovation Immatériel pour l'Industrie
SI	Système d'Informations
SNDT	Syndicat National des Designers Textiles
SNJV	Syndicat National du Jeu Vidéo
UGC	User Generated Content (contenu généré par les utilisateurs)
UIT	Union des Industries Textiles
UNASA	Union Nationale des Associations Agréées
UNSFA	Union Nationale des Syndicats Français d'Architectes
VIE	Volontariat International en Entreprise

## 6. DEFINITIONS

Atelier Français	L'Atelier Français est une plate-forme dédiée aux industries culturelles et créatives mise en œuvre par l'association Diversités et émanant d'une étude financée par le Ministère des Affaires Étrangères. Elle a pour objectif de réunir les professionnels des industries culturelles et créatives autour de sujets qui les intéressent en organisant des rencontres et des événements valorisant des démarches innovantes et des bonnes pratiques.
B2B	Ensemble des activités d'une entreprise visant une clientèle d'entreprises
B2C	Ensemble des activités d'une entreprise visant une clientèle de particuliers
Casual gaming	Jeu vidéo destiné au large public des joueurs occasionnels
Character design	Création graphique d'un personnage
Community management	Animation et fédération pour une société ou une marque des échanges entre internautes, en utilisant les services internet tels que les réseaux sociaux
Confindustria	Syndicat patronal italien. Équivalent du Medef en Italie, il compte une branche textile particulièrement développée
Corps de métier	Branche professionnelle dans le domaine de l'artisanat (ex : plomberie, électricité, menuiserie,...)
Designer textile et surface	Spécialiste de la matière textile. À cet effet, il conçoit pour le compte de clients des étoffes spécifiques à leurs besoins créatifs et, le cas échéant, il peut programmer les machines pour les réaliser (par tissage, tricotage ou non-tissé). D'autre part, le designer textile peut avoir une fonction de dessinateur et réaliser des motifs destinés notamment à l'impression sur tissu
Dumping	Pratique commerciale déloyale ayant pour conséquence de fausser le jeu de la concurrence par exemple par une tarification très inférieure aux prix du marché
Ennoblement	Étape comprenant l'ensemble des traitements que subit une étoffe avant d'acquiescer des caractéristiques de produit fini. Il comprend la teinture, l'impression, les apprêts et l'enduction (application de revêtement)
Gameplay	Terme caractérisant des éléments d'une expérience vidéoludique. Cet anglicisme n'a pas de réel équivalent en France. Au Québec, jouabilité est le terme français proposé. Il recouvre plusieurs sens : le gameplay serait les règles du jeu, la manière dont le joueur est censé y jouer, la fluidité de ces règles une fois appliquées à l'environnement du jeu, et également la manière dont le joueur peut jouer, les possibilités offertes par l'environnement
Game design	Processus de conception préalable des mécaniques d'un jeu avant son élaboration
Joint-venture	Coentreprise, créée par deux entreprises, ou plus, et détenue à parts variables par ces dernières
Maille/tricot	Technique pour réaliser une étoffe textile à deux dimensions à partir d'un fil à une dimension. Le matériau est constitué de boucles appelées mailles, passées l'une dans l'autre. Le tricot le plus classique et le plus célèbre est appelé le Jersey ; le produit fini est traditionnellement associé au confort

---

Maîtrise d'œuvre	Ensemble des personnes chargées de la conception du projet et de la conduite des travaux
Maîtrise d'ouvrage	Donneur d'ordres au profit duquel l'ouvrage est réalisé
Maîtrise d'usage	Par extension de maîtrise d'ouvrage et maîtrise d'œuvre, désigne l'ensemble des personnes qui vont avoir l'usage du projet une fois celui-ci achevé
Non-Tissé	Textile dont les fils sont maintenus de façon aléatoire. Le non-tissé le plus ancien et le plus célèbre est le feutre, tissu produit à partir de fibres animales ébouillantées et agglomérées
Observatoire de l'immatériel	L'Observatoire de l'Immatériel est une association créée en 2007 à la suite de la Commission Levy-Jouyet sur l'économie de l'immatériel. Cette association, qui regroupe des professionnels de l'immatériel, des entreprises, des analystes financiers ou encore des organisations professionnelles, a pour vocation de faire progresser la connaissance des actifs immatériels et développer les outils et méthodes permettant de les prendre en compte. L'Observatoire a notamment livré en 2011 le premier tome du Thésaurus Bercy, premier référentiel français des actifs immatériels.
Partenariat Public-Privé	Mode de financement par lequel une autorité publique fait appel à un prestataire privé pour financer, construire et gérer pendant la durée de la concession un bâtiment assurant ou contribuant au service public
Social-gaming	Jeux pour joueurs occasionnels portés par des plates-formes de réseaux sociaux
Tissu	Étoffe obtenue par le tissage qui est le résultat de l'entrecroisement, dans un même plan, de fils disposés dans le sens de la <b>chaîne</b> et de fils disposés, perpendiculairement aux fils de chaîne, dans le sens de la <b>trame</b> . On connaît notamment les tissus traditionnels Jacquard (réalisé avec un métier du même nom, 2D ou 3D)

---

## 7. INDEX DES TABLEAUX

Tableau 1 : Caractéristiques sectorielles <i>a priori</i>	22
Tableau 2 : Décomposition du capital immatériel en neuf classes d'actifs	23
Tableau 3 : Champs d'investigation et classes d'actif associées	24
Tableau 4 : Capitaux immatériels mobilisés à chaque étape de la chaîne de valeur	25
Tableau 5 : Synthèse du <i>benchmark</i> concernant l'architecture : France/Allemagne	41
Tableau 6 : Synthèse du <i>benchmark</i> concernant le design textile : France/Italie	60
Tableau 7 : Synthèse du <i>benchmark</i> concernant le jeu vidéo : France/Canada	75





---

## 8. INDEX DES FIGURES

Figure 1 : Chaînes de valeur dans les Industries Culturelles et Créatives.....	25
Figure 2 : Méthodologie générale de la mission .....	26
Figure 3 : Chaîne de valeur de la construction.....	30
Figure 4 : Les différents types de MOA.....	31
Figure 5 : Les différents acteurs de la MOE .....	32
Figure 6 : Architecture, compétitivité et territoires.....	34
Figure 7 : Principales activités du design textile.....	48
Figure 8 : Mode de travail des designers textiles .....	49
Figure 9 : Le design textile dans la chaîne de valeur de la filière textile .....	50
Figure 10 : Design textile, compétitivité et territoires.....	53
Figure 11 : Processus créatif général dans les jeux vidéo .....	67
Figure 12 : L'industrie vidéo ludique traditionnelle .....	68
Figure 13 : L'industrie dématérialisée dans le jeu vidéo .....	68
Figure 14 : Jeu vidéo, compétitivité et territoires.....	70
Figure 15 : Matrice de synthèse des recommandations.....	120



## 9. LISTE DES PERSONNES CONSULTEES DANS LE CADRE DE L'ETUDE

### Architecture

M. Guy Amsellem	ENSA de Paris-La Villette
Mme Borina Andrieu	Wilmotte et Associés SA
M. Daniel Bach	Agence (sic!)
M. François Chas	NP2F
M. Thierry Delarbre	Pôle de compétitivité Advancity
M. Frédéric Denisart	AMA
M. Bertrand Fritsch	Natura Concept
M. Christian Horn	Agence Rethink
M. Olivier Lefrançois	Architecte Libéral
M. Antoine Macquet	ANMA
M. Michel Macary	SCAU
M. Pierre Paulot	3F
Mme Anne-Carole Pontoireau	Branca
Mme Bérengère Py-Rodrigues de Sa	CNOA
M. Bernard Roth	Association AMO
M. Vincent Roux	Atelier Christian de Portzamparc
M. Victor-John Vial-Voiron	J3V Architecture

### Design Textile

Mme Lily Alcaraz	Lily&Léa
Mme Mathilde Alexandre	Mademoiselle Dimanche
M. Fulvio Alvisi	AIDT
Mme Léa Berlier	Lily&Léa
Mme Corinne Champagner-Katz	CCK Avocats
Mme Danièle Clutier	IFM
M. Lucien Deveaux	Deveaux S.A.
Mme Daniela Filipazzi	Centro Serico
M. Stéphane Gaillard	Devanlay S.A.
Mme Brigitte Guillet	Indépendant / AFD
M. Antoine Hacot	Hacot & Colombier
M. Jean-Guy Le Floch'	Armor Lux
M. Jean-Charles Potelle	Boldoduc
Mme Nelly Rodi	NellyRodi
Mme Giusy Sciugliano	ViaVolta
M. Jacques Tankere	Texinov
M. Guido Tettamanti	Cofindustria Como
M. Stanislas Vandier	NellyRodi / R3iLab

---

**Jeu Vidéo**

M. Gilles Bellefontaine	Chugulu
Mme Sophie Dosière	Asobo
M. Vincent Denoyelle	Hogan Lovells
M. Jules Fabre	Hogan Lovells
M. Guillaume de Fondaumière	Quantic Dream
M. Nicolas Gaume	Mimesis Republic
M. Guillaume Gouraud	Darkworks
Mme Sabine Hamelin	Ubisoft
Mme Lisa Hesse	Capital Games
M. Julien Lavoie	ALD
M. Henri Leben	Artemia
M. Olivier Mathieu	Weka
M. Ludovic Noël	Imaginove
M. Camille Pecnard	Hogan Lovells
M. Olivier Pierre	Bulkypix
M. Patrick Pligersdorffer	Cyanide
Mme Candice Pradeau	Bordeaux Games
Mme Edith Protière	Etranges Libellules
M. Sébastien Saunier	IFCIC
M. Julien Villedieu	SNJV
M. Antoine Villette	Darkworks

---

## 10. BIBLIOGRAPHIE

*Actifs immatériels, leviers de la croissance – 35 propositions pour une valeur durable*, Commission innovation et immatériel du GPS, Baton Rouge/Polyprint édition, 2009

*Activities of the year 2010*, Annual report, Euratex, 2010

*Aperçu statistique des industries culturelles*, les notes statistiques du DEPS, DEPS, 2006

*Artistic interventions to stimulate innovation, sustainability and inclusiveness (draft)*, Creative Clash, TILLT Europe, 2010

*Clusters flustered, Global competition seems to be weakening the benefits of being in a cluster*, The Economist, 2011

*Clusters mondiaux : Regards croisés sur la théorie et la réalité des clusters. Identification et cartographie des principaux clusters internationaux*, Arnaud Largier, Sylvie Lartigue, Odile Soulard, Christine Tarquis, Institut d'Aménagement et d'Urbanisme de la Région Île-de-France, 2008

*Comprendre les industries créatives, les statistiques culturelles et les politiques publiques*, UNESCO Global Alliance for Cultural Diversity

*Creative economy green paper for the Nordic region*, Nordic Innovation Centre, 2007

*Creative Economy Report 2010 : a feasible development option*, UNCTAD (CNUCED), 2010

*Creative Industries and Development*, UNCTAD (CNUCED), 2004

*Créativité et innovation dans les territoires*, Rapport du groupe de travail présidé par Michel Godet, CAE, DATAR, Académie des Technologies, 2010

*Designer : un métier en quête d'identité*, Alliance Française des Designers

*Du statut de l'emploi au statut du jeu vidéo*, rapport final, Jean-Yves Kerbour'h, Amnyos groupe, 2010

*Emploi dans les branches Chaussure, Couture, Cuirs et Peaux, Entretien Textile, Habillement, Textile : État des lieux et perspectives d'évolution*, Étude annuelle, FORTHAC (organisme paritaire collecteur agréé), 2011

*En finir avec la mondialisation anonyme – La traçabilité au service des consommateurs et de l'emploi*, rapport à M. le Président de la République, Yves Jégo, 2010

*Enquête sur la formation initiale dans l'industrie du jeu vidéo en France*, Syndicat National du Jeu Vidéo (SNJV), 2009

---

*Étude comparative sur les écoles de création en France et à l'étranger*, Direction Générale des Entreprises (DGE), Elodie Ritzenthaler et Déborah Lalaudiere, 2007

*Étude internationale sur les politiques favorisant l'usage du design par les entreprises*, Direction Générale des Entreprises (DGE), Société Algoé, 2007

*Europe 2020 - Une stratégie pour une croissance intelligente, durable et inclusive*, Commission européenne, 2010

*Évaluation des Pôles de Compétitivité*, synthèse du rapport d'évaluation, BCG et CM International, 2008

*Il Distretto Serico Comasco, Qualità, innovazione, servizio*, Alberto Bramanti et Andrea Martignano, Enciclopedia delle economie territoriali, 2008

*Il settore tessile in italia : fibre naturali e comfort, Analisi conoscitiva e prospettive*, Laura Bacci, Silvia Baronti, Alfonso Crisci, Marco Morabito, Antonio Raschi, Giuseppina Siciliano, Massimo Viti, LaMMA-TEST Technologie per il Sistema Tessile, 2005

*Intellectual Property, A business tool for SMEs, A Guide for the Textile and Clothing Industry*, guide produced within the project "IP Awareness and Enforcement : Modular Based Actions for SMEs" (IPEuropAware), financed by the CIP Programme, DG Enterprise and Industry of the European Commission and managed by the EACI

*Italian textiles and clothing industries : from industrial districts to magic circles and delocalization*, Michael Dunford

*Kate Moss et les bars de Cayenne : ethnochic et actifs immatériels*, Culture et Recherche, Jocelyn Pierre et Sylvie Grenet, 2008

*L'économie du design*, Anne-Marie Boutin, Danièle Clutier et Isabelle Verilhac, DGCIS, ministère de l'Économie de l'Industrie et de l'Emploi, mai 2010

*L'innovation technologique dans le textile en France et en Italie : une réponse au défi économique mondial actuel*, Maëla Jaouen et Robert Carles, Ambassade de France en Italie, 2004

*La connaissance statistique de l'immatériel*, Groupe de Voorburg sur la statistique des services, Magali Demotes-Mainard, Session : statistiques sur la société de l'information, 2003

*La création dans l'industrie du jeu vidéo*, Synthèse réalisée par François Rouet d'après le rapport d'étude *Création dans le jeu vidéo*, Intunéo/Idate, juillet 2008, codirigée par Jean-Noël Portugal et Laurent Michaud, 2009

*La dimension entrepreneuriale des industries culturelles et créatives*, Utrecht School of Arts, K2M Ltd, Eurokleis S.r.l, Direction générale de l'éducation et de la culture de la Commission européenne

*La fin des accords multifibres*, Collectif de l'Éthique sur l'Étiquette, 2005

---

*La mondialisation immatérielle*, Conseil d'Analyse Économique, Daniel Cohen et Thierry Verdier, La Documentation française, 2008

*La profession d'architecte en Europe 2010*, une étude commanditée par le Conseil des Architectes d'Europe, 2010

*La profession face à la crise*, étude réalisée par l'IFOP pour l'Ordre des architectes, 2010

*La question des industries créatives en France*, série « Perspectives transversales », Philippe Bouquillon, Bernard Miège et Pierre Moeglin, Gedisa Editorial, 2009

*Le contrat à objet défini*, intervention de Maître Karine Ananie, avocate au Barreau de Nice, lors du colloque de l'AAPDS du 26 septembre 2008

*Le design, une industrie créative dans l'économie de l'immatériel*, Design Plus Magazine N°31, Brigitte Borja de Mozota, 2008

*Le marché du jeu vidéo au premier semestre 2010*, étude réalisée par Tristan Bruchet pour le CNC, GfK Retail and Technology France, 2010

*Le marché du jeu vidéo en 2009*, étude réalisée par Tristan Bruchet pour le CNC, GfK Retail and Technology France, 2010

Le secteur canadien du logiciel de divertissement en 2011, rapport préparé pour le compte de l'Association canadienne du logiciel de divertissement, SECOR, 2011

*Les contrats et jeux vidéo*, intervention de Maître Gilles Vercken, colloque du XXIème anniversaire du Magistère en droit des techniques de l'information et de la communication

*Les entreprises françaises du secteur du jeu vidéo*, SNJV et CNC, 2010

*Les études supérieures d'architecture en France*, Ministère de la Culture et de la Communication, 2009

*Les industries créatives en Île-de-France : un nouveau regard sur la métropole*, Carine Camors et Julien Rouvrais, Institut d'Aménagement et d'Urbanisme de la Région Île-de-France, 2010

*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, Philippe Bouquillon et Jean-Baptiste Le Corf

*Les Italiens mènent bataille sur le « made in » et la traçabilité des vêtements*, Le Monde du 15.10.2009

*Les jeunes diplômés et l'Ordre*, Nicolas Nogue, Observatoire de l'Économie de l'Architecture

*Les pratiques de consommation de jeux vidéo des Français*, étude réalisée par Hervé Bridoux et Fabien Rondeau pour le CNC, GfK Retail and Technology France, 2010

---

*Les réseaux d'entreprises : une valeur ajoutée pour les entreprises, une nécessité pour les territoires, une priorité pour les CCI*, par l'Assemblée des Chambres Françaises de Commerce et d'Industrie, 2010

*Libérer le potentiel des industries culturelles et créatives*, Livre vert sur les industries culturelles et créatives, Commission européenne, Direction générale de l'éducation et de la culture, 2010

*L'Italie fait sa loi, au risque d'indisposer Bruxelles*, Philippe Ridet, Le Monde du 18.09.2010

*Made in Italy à la chinoise*, Philippe Ridet, Le Monde du 04.11.2010

*Management de la création*, Mode de recherche n°10, publication semestrielle, 2008

*Mini-chiffres clés de la profession d'architecte, Projet pour publication*, Thérèse Evette et Juliette Leblic, Ministère de la Culture et de la Communication, 2010

*Mondialisation : les atouts de la France*, Conseil d'Analyse Économique, Philippe Aghion, Patrick Artus, Daniel Cohen, Elie Cohen, Lionel Fontagné, Thierry Madiès et Thierry Verdier, La Documentation française, 2007

*Observatoire de la profession d'architecte*, les principaux enseignements de l'étude, IFOP pour l'Ordre des Architectes, 2009

*Organisational innovation, service innovation, and the value chain : New trends and policy implications*, Luis Rubalcaba, Jorge Gallego, Christiane Hipp, Europe INNOVA Sectoral Innovation Watch, 2011

*Plan Bâtiment du Grenelle*, Chantier Formation, CNOA, 2009

*Professions culturelles et emploi*, Chiffres clés 2010, Statistiques de la culture, 2010

*Promouvoir l'économie numérique : l'enjeu de l'emploi dans les industries créatives de l'UE*, an ICC initiative - BASCAP : Business Action to Stop Counterfeiting and Piracy, Cabinet Tera Consultants, 2010

*Rapport d'activité 2010*, Perspectives 2011, FORTHAC (organisme paritaire collecteur agréé), 2011

*Rapport d'activité 2009/2010*, les Grands Ateliers de l'Isle d'Abeau, 2011

*Retour sur la volonté et l'implication d'un syndicat professionnel : premier bilan sur les actions menées depuis sa création et stratégies pour l'avenir*, Alliance Française des Designers, 2010

*Scenarii Mode et Textiles 2020*, R3iLab, 2011

*Statistiques de la profession d'architecte 1998-2007 : socio-démographie et activités économiques*, Olivier Chadoin et Thérèse Evette, Ministère de la Culture et de la Communication, 2010



---

*Synthèse du groupe de travail « Mode, Design, Création », Lyon 2020, Algoé consultants, 2007*

*Territoires en mouvement n°2, La lettre de la DATAR, 2010*

*Territoires et innovation, CM International, Sciences Po et Co développement initiatives, étude de la DATAR, l'ANR et la Caisse des Dépôts, 2011*

*Textile-Habillement, L'innovation dans les entreprises en 2010, Synthèse sectorielle, Isabelle Vallée, Oséo, 2011*

*The impact of culture on creativity, A study prepared for the European Commission, Kea European Affairs, 2009*

*Une politique industrielle intégrée à l'ère de la mondialisation - Mettre la compétitivité et le développement durable sur le devant de la scène, Commission européenne, 2010*

*World video game companies, Xerfi Global, Aurélien Duthoit, 2011*





Les industries culturelles et créatives - longtemps considérées comme marginales - suscitent depuis un peu plus d'une décennie une attention particulière. Ces industries sont amenées à prendre une place croissante dans notre économie ; il semble ainsi primordial d'en avoir une connaissance précise afin d'en favoriser le développement.

Comme dans tous les secteurs, le capital financier reste une composante importante dans les activités culturelles et créatives. Mais les différentes étapes de la chaîne de valeur ne sauraient exister sans l'intervention d'actifs complémentaires tout aussi nécessaires : les actifs immatériels. Le ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie (la DGCIS) et le ministère de la Culture et de la Communication (le DEPS) ont ainsi lancé, dans le cadre du PIP - E, une étude prospective, confiée au cabinet Akoya Consulting, sur la gestion des actifs immatériels dans les industries culturelles et créatives.

Cette étude a pour but d'apporter des éclairages sur ces industries en évaluant l'avancée des industries culturelles et créatives dans la gestion de leurs actifs immatériels, en diffusant le sujet du capital immatériel auprès des acteurs de ces secteurs, en évaluant les forces et points d'amélioration potentiels du cadre réglementaire, et enfin en formulant des recommandations à destination des pouvoirs publics et des entreprises afin d'améliorer leur croissance et leur compétitivité.

L'étude s'intéresse à trois secteurs représentatifs, l'architecture, le design textile et le jeu vidéo, en extrait les meilleures pratiques, et examine dans quelle mesure elles peuvent être étendues aux autres secteurs des industries culturelles et créatives.