



**CRÉATIVITÉ  
DÉROUTÉE  
OU AUGMENTÉE**  
**COMMENT LE NUMÉRIQUE  
TRANSFORME LES INDUSTRIES  
DE LA FRENCH TOUCH**



# ÉDITORIAL

## BPIFRANCE LE LAB

Pour les uns, elle évoque une vraie rupture, pour les autres une vague crainte et pour d'autres encore le scepticisme. La transformation numérique n'est-elle pas une énième bulle prête à éclater ?

Les entreprises de la mode, du luxe, de la culture et des arts de vivre, ces fameuses entreprises de La French Touch, n'échappent pas à ces interrogations même si elles se sentent toujours protégées par leur marque, leur savoir-faire ancestral ou leurs droits de propriété intellectuelle... Erreur ! Ces barrières à l'entrée sont toujours bien réelles mais très fragilisées, comme le furent les taxis et leurs licences.

Il ne s'agit pas d'acquérir telle ou telle solution informatique que tout bon intégrateur de logiciels sait vendre. Ni de développer un site internet pour être dans la tendance. Il s'agit pour les dirigeants de ces PME et ETI de changer leur logiciel interne, leur cadre mental personnel. La qualité de la relation client est devenue aussi importante que la créativité, l'innovation ou la qualité du produit. Quel est le degré d'intimité avec votre client ? Quel est son niveau d'engagement ? Il n'y a plus de produits standards, mais des produits aspirationnels d'un côté (pour lesquels les entreprises communiquent sur leurs valeurs) et des produits *low cost* de l'autre. De même, il n'y a plus de marché de masse, mais des micro-niches, que les technologies permettent d'adresser grâce à la personnalisation et l'exploitation des données. Les données sont ainsi l'occasion d'envoyer le bon message au bon moment, d'échanger de manière permanente avec ses clients, et d'optimiser le parcours d'achat.

Le numérique est une opportunité pour les entreprises des secteurs créatifs, à condition d'accepter de se poser à nouveau toutes les questions sur son offre et sa chaîne de valeur.

C'est là l'objectif de notre étude : aider les dirigeants de PME et ETI à comprendre comment le numérique transforme chaque maillon de la chaîne de valeur. Parmi les questions posées :

Vous estimez que votre savoir-faire est intouchable ? Cela n'empêche pas de l'enrichir des technologies numériques, en utilisant par exemple l'imprimante 3D ou le laser numérique. Vous pouvez également impliquer vos clients dans la création ou vous inspirer de leurs propres réalisations.

Vous pensez avoir les meilleurs points de vente ? Sachez qu'ils deviennent des points de rencontre, des lieux d'expérience, l'achat pouvant se concrétiser plus tard, en ligne. La boutique de demain pourrait bien être un *show room*, sans stock.

Vos clients sont fans de votre marque depuis des décennies ? Capitalisez sur cet attachement sans perdre de vue que la loyauté des consommateurs n'est plus ce qu'elle était. Suivez l'image que vous véhiculez sur les réseaux sociaux : est-elle conforme aux valeurs que vous portez ?

Vous êtes rassuré car vous avez enfin le budget pour développer un site marchand. Ou vous souhaitez vous lancer sur une market place. Mais avez-vous pensé à la numérisation de vos stocks ?

Votre budget marketing ne cesse de diminuer. Peut-être est-ce le bon moment pour revoir votre *media planning* ?

Vous n'avez jamais entendu parler des FabLabs. Pourquoi ne pas aller en visiter un ? Ils sont particulièrement utiles aux PME grâce à la mutualisation des moyens et au partage de compétences.



# AVANT-PROPOS

**PASCAL MORAND, PARRAIN DE L'ÉTUDE,  
PRÉSIDENT EXÉCUTIF DE LA FÉDÉRATION  
DE LA HAUTE COUTURE ET DE LA MODE**

Il peut sembler paradoxal d'évoquer les industries culturelles et créatives, car l'image traditionnelle de l'industrie figure des cols bleus et désormais des robots dans un univers guidé par la technologie, à l'opposé de celle de la création et de la culture.

D'un côté, la voix de la raison, de l'autre celle de l'émotion, réunies dans une terminologie qui résonne comme un oxymore. La notion d'industrie culturelle n'est pourtant pas nouvelle. Elle fut imaginée, dès l'après-guerre, par Max Horkheimer et Theodor Adorno, deux des principaux membres de l'École de Francfort en philosophie, afin de cerner sur un mode critique l'emprise du capitalisme et de ses pratiques sur le monde de la culture. Cette connotation négative n'a pas disparu mais elle a été contrebalancée, à l'aube du XXI<sup>e</sup> siècle, par la propagation de la notion de *creative industries*, qui se réfère positivement à l'ensemble des activités économiques marquées par l'importance particulière qu'y tiennent la culture et la création. Rappelons que le concept anglo-saxon d'industrie se rapporte à un secteur de l'économie en général et que cette sémantique tend à se transposer dans la langue française. C'est cette approche qui est retenue ici.

Les industries culturelles et créatives se situent souvent au cœur des stratégies conduites par les principaux acteurs des pays développés et notamment par les États, en raison de leur portée économique et du symbole de modernité qu'elles incarnent à tous égards. Tony Blair en fit l'une de ses priorités, Junichiro Koizumi au Japon et Kim Dae-Jung en Corée du Sud le rejoignirent rapidement dans cette conception, et cette tendance n'a fait que s'accroître depuis lors. En France, la représentation patrimoniale de la culture, jointe au souhait d'isoler le geste artistique et son environnement pour mieux les préserver, a pu parfois conduire à sanctuariser certaines activités en ignorant les autres. Ce n'est pas le cas dans cette étude, qui se penche sur cette « industrie » dans sa globalité et permet aux jeux vidéo de côtoyer le spectacle vivant, comme à la mode de juxter le cinéma. Je laisse au lecteur le soin de prendre la mesure de ce que cet ensemble cohérent représente pour notre économie.

Comme toutes les autres industries, les industries culturelles et créatives sont traversées et portées par la révolution numérique, qui exhorte à penser autrement les modèles économiques, menace certaines formes d'expression créative et en fait naître de nouvelles par la sophistication des outils et l'ouverture accrue au monde, tout en exacerbant, par un effet de compensation, l'aspiration à l'expérience sensorielle « réelle » bien souvent inhérente à la culture et à la création. Il se dégage ainsi des axes de transformation partagés, tels que le développement des plateformes ou celui de l'importance croissante de la réalité virtuelle et augmentée. Toutefois, la pluralité des modes de création, de consommation et de production imposait également de scruter les formes hétérogènes de la digitalisation. Cette étude y parvient avec talent, offrant ainsi au lecteur une vision clarifiée et synthétique tant du présent des industries culturelles et créatives que de la manière dont peut se dessiner leur avenir.

# LES GRANDS MESSAGES



## 1/ LES ACTIFS STRATÉGIQUES DE LA FRENCH TOUCH, COMME LA MARQUE, N'ÉCHAPPENT PAS AU TSUNAMI NUMÉRIQUE

Si la marque et le savoir-faire demeurent plus que jamais des repères dans une offre surabondante, ils doivent aussi faire face à d'importants questionnements (avec par exemple les attaques réputationnelles). Les droits de propriété, eux, sont fragilisés par la numérisation des contenus et le développement de l'*open source*.

## 2/ LES TECHNOLOGIES NUMÉRIQUES AUGMENTENT ET DÉROUTENT LA CRÉATIVITÉ

Les outils numériques utilisés dans l'acte créatif ne sont pas nouveaux, mais leur potentiel s'accroît, réduisant les contraintes techniques et libérant la créativité. Les consommateurs eux-mêmes se mettent à la création, obligeant les industries de La French Touch à prendre en compte de nouvelles sources d'inspiration, et à s'ouvrir à la co-création.

## 3/ FINIE LA CAMPAGNE PUBLICITAIRE QUI SE RÉSUME À L'ACHAT D'ESPACES

Les campagnes dans les médias traditionnels vantant les qualités d'un produit ne sont plus la panacée. Les clients ne supportent plus les messages de masse et attendent une communication personnalisée. Les technologies numériques permettent d'optimiser le *media planning*.

## 4/ LE POINT DE VENTE N'EST PLUS FORCÉMENT LE LIEU OÙ S'OPÈRE LA VENTE

Le point de vente s'inscrit dans le parcours d'achat du consommateur, qui passe du *online* au *offline* naturellement, sans se soucier des contraintes techniques possibles (gestion des stocks, *pricing*, etc.). Le point de vente devient un lieu de rencontre pour mieux servir le client, d'expérience « sensible » pour toucher, tester les produits, bénéficier de services additionnels. Le numérique en point de vente doit alors supprimer les irritants, en limitant notamment les temps d'attente (en caisse, en cabine) et les frustrations (connaissance des habitudes d'achat du client...).

## 5/ IA, BIG DATA, FABLAB NE SONT PAS RÉSERVÉS AUX GRANDS GROUPES

Force est de constater que les startups travaillent plus, voire exclusivement avec les grands groupes, plutôt qu'avec les PME des secteurs créatifs. Parmi les explications avancées : la difficulté à adresser les PME, souvent réfractaires aux technologies numériques par méconnaissance des applications dans leur business et/ou par surévaluation des coûts. Les termes d'intelligence artificielle, Big Data, FabLab peuvent effrayer les plus petites entreprises alors qu'elles permettent de mieux connaître les clients et de mieux répondre à leurs besoins et également de changer les méthodes de travail.

# 4 idées reçues

## sur les industries de La French Touch et leur transformation numérique

### Idée reçue 1

#### L'impact du numérique sur les industries culturelles et créatives se limite au e-commerce

VRAI  FAUX

La distribution n'est pas le seul maillon de la chaîne de valeur impacté. Le numérique transforme tout. Le processus créatif d'abord : toutes les parties prenantes sont impliquées, au sein de l'entreprise (nouveaux outils et mode projet) et en dehors (le consommateur devient co-créateur). Les modes de production évoluent aussi avec la personnalisation des produits, le raccourcissement des délais de production ou encore la multiplication des prototypes. De même, la communication n'est plus unidirectionnelle (de la marque au consommateur) et devient multicanale (presse, réseaux sociaux, etc.).

### Idée reçue 2

#### La mode est peu impactée par le numérique

VRAI  FAUX

Nombre de marques sous-estiment l'impact du numérique, n'y voyant qu'une source additionnelle de vente (e-commerce). Les sites internet ne peuvent être de simples catalogues en ligne ; ils doivent proposer une vraie expérience à l'utilisateur, en harmonie avec la communication sur les réseaux sociaux, afin de créer une véritable communauté autour d'un univers global. C'est l'ensemble de la chaîne de valeur qui doit être, par ailleurs, repensé dans le cadre d'un système d'information privilégiant rapidité, flexibilité, traçabilité et personnalisation.

### Idée reçue 3

#### Le numérique démultiplie la créativité

VRAI  FAUX

Avec le numérique, chaque individu peut créer dans son domaine de prédilection et devenir une source de diffusion et d'inspiration pour les marques ou les éditeurs. La musique est un bon exemple : tout amateur peut s'enregistrer et poster ses vidéos sur YouTube, avant d'être repéré par une maison de disques. Mais avec le bouleversement des modèles de prescriptions et l'avènement du Big Data, la créativité peut être orientée, et donc moins riche, (par exemple, Netflix produit ses films en fonction des données de visionnage qu'il collecte).

### Idée reçue 4

#### Le numérique détruit de la valeur

VRAI  FAUX

Le numérique a détruit de la valeur dans des secteurs tels que la musique. La dématérialisation des contenus a encouragé des pratiques de piratage massif et démultiplié l'accessibilité des morceaux à des prix dérisoires, dégradant ainsi la valeur de l'achat à l'unité. Si la valeur s'est dans un premier temps déplacée vers le concert, elle semble actuellement reprendre une trajectoire ascendante grâce à la refonte des modèles d'affaires de la distribution, et à la montée en flèche des offres de *streaming* par abonnement.

# CRÉATIVITÉ DÉROUTÉE OU AUGMENTÉE

COMMENT LE NUMÉRIQUE  
TRANSFORME LES INDUSTRIES  
DE LA FRENCH TOUCH

**01.** LES INDUSTRIES  
DE LA FRENCH TOUCH  
QUI SONT-ELLES ? ..... 8 - 17

---

**02.** LES IMPACTS  
DE LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE  
SUR LES INDUSTRIES  
DE LA FRENCH TOUCH ..... 18 - 32

---

**03.** COMMENT LES INDUSTRIES  
DE LA FRENCH TOUCH  
ADAPTENT LEUR CHÂÎNE  
DE VALEUR ..... 33 - 53

---

01.

**LES INDUSTRIES**  
**DE LA FRENCH**  
**TOUCH**

**QUI**  
**SONT-ELLES ?**



# TRIBUNE

ISABELLE GINESTET,  
DIRECTRICE DU PÔLE INDUSTRIES CRÉATIVES  
DE BPIFRANCE

Le luxe, l'architecture, le design, la mode, les arts visuels et décoratifs, la gastronomie, la publicité ou encore le spectacle vivant, participent de l'identité française et sont depuis toujours un formidable vecteur de rayonnement à l'international. Fortes de leur histoire, de leur adaptabilité et de leur capacité silencieuse à innover dans leurs produits comme dans leurs usages, ces industries culturelles et créatives, qui font La French Touch, ont su s'imposer comme un levier important de la croissance française. Les travaux statistiques de **Bpifrance Le Lab** montrent, pour la première fois, que La French Touch a représenté 104 Md€ du PIB français en 2015, et totalisé plus de 1,7 million d'emplois.

La French Touch – ou ICC (Industries Culturelles et Créatives) – est un symbole fort pour la France, un mélange de savoir-faire et d'impertinence, d'avant-gardisme et de tradition, de gourmandise et d'ouverture. Au-delà des grands groupes, ce sont plus de 500 000 entreprises qui innovent, révolutionnent les approches, s'imposent à l'international, le tout avec cette touche typiquement française...

**Bpifrance** souscrit à cette dynamique et soutient La French Touch qui s'incarne, se revendique et s'accélère. **Bpifrance a ainsi mobilisé plus de 1,3 Md€ en 2015 dans toutes ses composantes (financement, garantie, investissement) ce qui en fait un acteur majeur du financement des industries culturelles et créatives en France.**



THOMAS PARIS  
Chercheur enseignant  
CNRS/HEC

“ Il y a 3 caractéristiques communes aux ICC.

**Déterminer une définition unificatrice des ICC est un exercice complexe car il s'agit au départ d'une construction politique. Cependant, il existe 3 caractéristiques communes à toutes les industries créatives :**

- ce sont des secteurs construits autour de l'acte de création. Le risque constitue une caractéristique structurelle de ces activités : les propositions artistiques ne correspondent pas à une demande préexistante. **Les ICC peuvent être définies par le concept d'économie de l'offre où l'acte créatif consiste à proposer un produit, une œuvre en étant incertain de son succès.** Cela se traduit par une surabondance des biens et un taux d'échec élevé ;
- pour toutes les industries créatives, la valeur du bien ne s'arrête pas au produit. Elle se construit dans la rencontre avec le marché. Ces industries peuvent être rattachées au concept de longue traîne<sup>(1)</sup>. La consommation de biens créatifs et culturels a une dimension sociale : on veut écouter de la musique que les autres écoutent, porter des vêtements à la mode pour se distinguer parmi son entourage, voir des films et lire des livres pour en discuter avec ses amis. **C'est l'engouement général qui crée une émulation autour des biens culturels et créatifs et contribue à leur succès ;**
- dans toutes les industries créatives, **la prescription joue un rôle primordial et contribue à créer de la valeur.** La surabondance des biens ICC entraîne une perte de repères pour les consommateurs. L'éditeur ne publie pas uniquement les livres, il sélectionne ceux qu'il édite, ne retenant que ceux qui sont les plus intéressants. Le libraire ne vend pas uniquement des livres, il conseille également. ”

<sup>(1)</sup> Selon Chris Anderson, les produits qui sont l'objet d'une faible demande, ou qui n'ont qu'un faible volume de vente, peuvent collectivement représenter une part de marché égale ou supérieure à celle des *best-sellers* (une grande quantité de produits se vendant chacun en petite quantité).

# Ce qu'en disent les économistes...

## Les particularités économiques des ICC

Les industries culturelles et créatives ont fait l'objet de recherches, dès le début des années 2000. Les chercheurs leur reconnaissent **5 grandes particularités, qui évoluent de manière plus ou moins significative sous l'impact du numérique.**

### Particularité n°1

#### Présence d'une fonction éditoriale : un intercesseur entre la création et le public <sup>(1)</sup>



Quel que soit le secteur envisagé, les médias, la mode ou la fabrication de meubles, toutes ces filières d'activité ont en commun l'existence d'une ou plusieurs instances (agent, éditeur, conservateur de musée, directeur de rédaction...) dont la fonction est, en amont, de sélectionner les biens/les œuvres, et souvent, en aval, de les promouvoir auprès du grand public. Richard Caves parle de « *gatekeeper role* » <sup>(2)</sup> que nous traduirons par « fonction éditoriale ». **Ce garde-barrière est symboliquement celui qui fait passer les œuvres dans le public, et donc qui décide, au nom de tous, ce qui mérite d'être lu, vu, entendu ou porté** (dans le cas de la mode). Sa mission se double d'une fonction de promotion et, quelquefois, d'accompagnement des créatifs dans la production de biens destinés au marché. Économiquement, il est celui qui endosse le risque financier, en avançant les sommes nécessaires à la production et à la promotion du bien créatif.

<sup>(1)</sup> La fonction éditoriale évolue dans toutes ses dimensions au contact du numérique.

<sup>(2)</sup> Richard E. Caves, « *Creative industries: contracts between art & commerce* », 2002.

### Particularité n°2

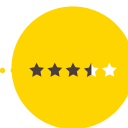
#### Nobody knows : le succès n'est pas prédictible



Les industries culturelles (et à un degré moindre créatives) sont confrontées à un caractère excessivement aléatoire de la demande. L'incertitude quant au succès d'une œuvre n'est bien sûr pas inhérente aux ICC ; ce qui l'est en revanche, c'est le degré élevé d'incertitude et son caractère systématique. L'édition de biens culturels est une économie dans laquelle **quelques tops financent une majorité de flops**, l'éditeur étant incapable, a priori, de déterminer lesquelles de ses productions sont les plus aptes à remporter les faveurs du public.

### Particularité n°3

#### Propriété des biens culturels et créatifs : leur valeur se révèle dans l'expérience



Les biens culturels et certains biens créatifs, comme la haute gastronomie par exemple, sont des biens d'expérience. Ce sont des biens dont on ne découvre l'utilité et la qualité qu'après les avoir consommés. Sont aussi appelés biens d'expérience, les biens dont l'utilité réside dans l'expérience qu'ils procurent aux consommateurs. **Ne dévoilant leurs bénéfices qu'à l'usage, les biens d'expérience nécessitent la mise en place de dispositifs de jugement** <sup>(3)</sup>, c'est-à-dire d'institutions qui conseillent le consommateur et le guident dans son choix. Exemple de dispositifs de jugement : le bouche-à-oreille, les avis sur les sites internet de commerce, les classements, les critiques médias... **L'une des grandes conséquences du numérique est justement d'avoir bouleversé l'économie de la prescription dominée par les médias et les marques, en redonnant du pouvoir à la parole du consommateur.**

<sup>(3)</sup> Lucien Karpik, « *L'économie des singularités* », 2007.

## Particularité n°4

### Biens informationnels et financement : la dématérialisation fragilise certains pans des industries culturelles



Plusieurs définitions de ce qu'est un bien informationnel existent ; la plus simple est celle proposée par Hal Varian et Carl Shapiro<sup>(1)</sup>. Selon eux, un bien informationnel est un bien qui peut être numérisé, donc dématérialisé. Un article de presse, un film, de manière générale tout document textuel et audiovisuel, sont ainsi des biens informationnels. Ces biens, émancipés de leurs supports physiques, prennent l'allure de biens collectifs purs, comme l'éclairage public, les phares ou l'air. Comme eux, en effet, ils sont non-rivaux – le fait qu'un individu les consomme ne réduit pas la quantité disponible pour les autres. Ils sont également non-exclusifs – il est techniquement et/ou économiquement difficile d'en réserver l'usage à ceux qui sont prêts à payer pour y accéder. Cette difficulté foncière à empêcher la resquille (le piratage) fragilise considérablement l'économie des biens collectifs. Des moyens de financement alternatifs doivent être trouvés.

**Les solutions apportées à ce problème passent généralement par l'un des quatre P : Parrainage** (ou mécénat), **Public** (prise en charge par l'État), **Propriété intellectuelle** (respect des droits d'auteurs garanti par la puissance publique) ou **Publicité**. Pour beaucoup de secteurs de biens informationnels, la transformation numérique s'est ainsi accompagnée d'une transition économique difficile, marquée par le piratage à grande échelle et l'adoption d'un modèle de gratuité financée par la publicité également destructeur de valeur.

<sup>(1)</sup> Hal Varian et Carl Shapiro, « *Information rules: a strategic guide to the network economy* », 1998.

## Particularité n°5

### Concentration spatiale des ICC : l'agglomération crée l'émulation



Des travaux, dont ceux d'Allen J. Scott<sup>(2)</sup>, ont porté un éclairage sur le phénomène de concentration géographique des activités culturelles et créatives. Cette agglomération spatiale se révèle propice à l'innovation et à l'excellence et conduit à l'apparition de *clusters* spécialisés : Hollywood pour le cinéma, la Silicon Valley pour le multimédia, Paris pour la mode, Bangkok pour la bijouterie-joaillerie... Autant de lieux qui acquièrent une valeur symbolique qui rejaillit sur les productions des entreprises qu'ils abritent.

<sup>(2)</sup> Allen J. Scott, « *The Cultural Economy of Cities: essays on the geography of Image-Producing Industries* », 2000.

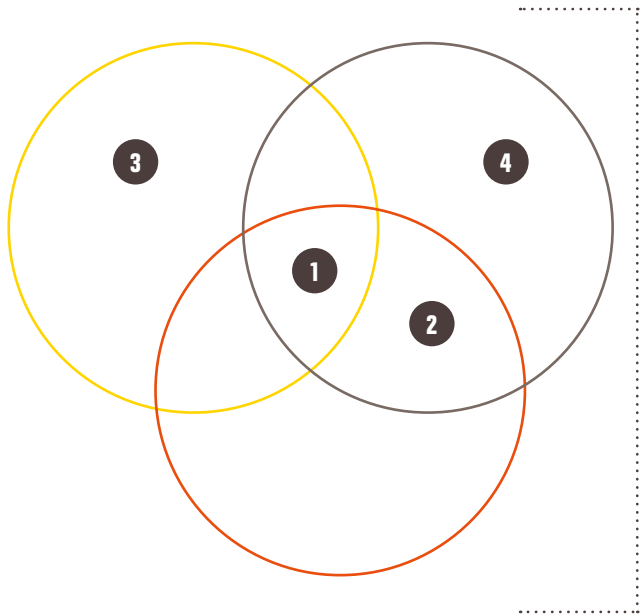
# Les industries de La French Touch selon Bpifrance Le Lab

Un périmètre inédit comprenant 10 secteurs d'activité



<sup>(1)</sup>En pourcentage du total de la valeur ajoutée des ICC en 2015.  
Source : Bpifrance à partir des données INSEE.

• **COMPARAISON DU PÉRIMÈTRE DE 3 ÉTUDES :**  
**CELLES DU DCMS <sup>(1)</sup>, D'EY <sup>(2)</sup> ET DE BPIFRANCE LE LAB**



— **DCMS, Grande-Bretagne 2015**

Valeur ajoutée 2013 = 77 Md£ soit 91 Md€

— **Bpifrance Le Lab, France 2015**

Valeur ajoutée 2015 = 104 Md€

— **EY, France Créative, France 2015**

Valeur ajoutée 2015 = 84 Md€

<sup>(1)</sup>DCMS : *Department for culture, media and sports.*

<sup>(2)</sup>EY : *Ernst & Young.*

**1 Périmètre commun aux 3 études :**



**Architecture**



**Arts visuels**



**Médias audiovisuels**



**Médias imprimés**



**Publicité**



**Spectacle vivant**

**2 Périmètre commun Bpifrance Le Lab / EY :**



**Patrimoine**

**3 Périmètre exclusif DCMS :**



**Informatique**

Édition de logiciels & services informatiques

**4 Périmètre exclusif Bpifrance Le Lab :**



**Mode, Luxe, Beauté**



**Gastronomie**

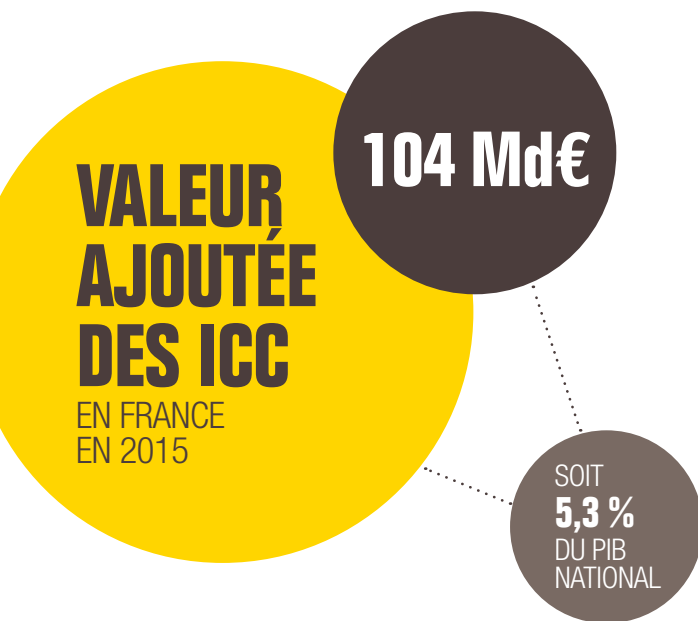


**Arts de vivre**

# Les industries culturelles et créatives

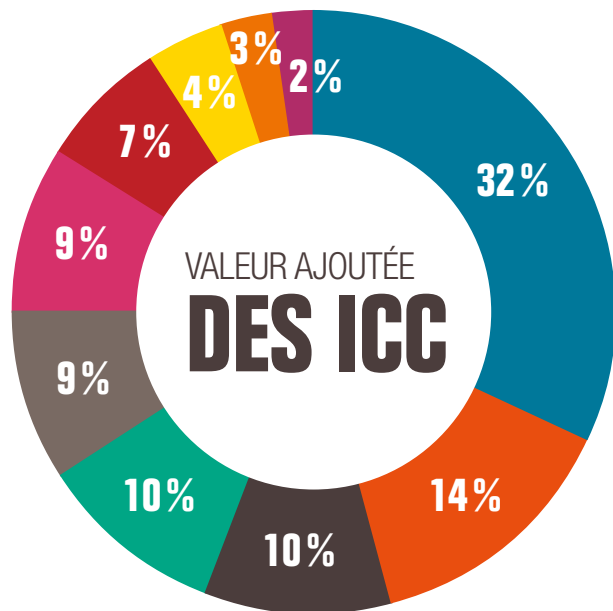
sont essentielles à notre économie

La valeur ajoutée des industries culturelles et créatives s'est élevée à 104 Md€ en 2015. En termes de poids économique, les ICC se situent ainsi au niveau de la construction et représentent un peu plus du double du secteur hébergement-restauration. L'écosystème des industries culturelles et créatives constitue un véritable levier de compétitivité et révèle une puissante dimension créative trop souvent négligée de notre économie, source de croissance, d'échanges internationaux et pourvoyeuse d'emplois non délocalisables.



• RÉPARTITION DE LA VALEUR AJOUTÉE  
DES INDUSTRIES CULTURELLES ET CRÉATIVES

PAR GRAND SECTEUR EN 2015



**Mode, luxe et beauté :**

- 33,5 Md€ de valeur ajoutée
- 593 000 emplois



**Médias audiovisuels :**

- 14,1 Md€ de valeur ajoutée
- 125 000 emplois



**Arts de vivre :**

- 10,6 Md€ de valeur ajoutée
- 217 000 emplois



**Médias imprimés :**

- 10,1 Md€ de valeur ajoutée
- 134 000 emplois



**Arts visuels :**

- 9,3 Md€ de valeur ajoutée
- 179 000 emplois



**Publicité :**

- 8,8 Md€ de valeur ajoutée
- 149 000 emplois



**Spectacle vivant :**

- 7,5 Md€ de valeur ajoutée
- 172 000 emplois



**Architecture :**

- 3,9 Md€ de valeur ajoutée
- 40 000 emplois



**Gastronomie :**

- 3,5 Md€ de valeur ajoutée
- 61 000 emplois



**Patrimoine :**

- 1,7 Md€ de valeur ajoutée
- 40 000 emplois

# Les industries de La French Touch accueillent une grande diversité d'entreprises

## QUELQUES EXEMPLES



### MODE, LUXE, BEAUTÉ



#### Grandes entreprises

- Hermès
- Chanel
- Guerlain
- Louis Vuitton
- Saint Laurent (...)



#### ETI

- SMCP (Sandro, Maje, Claudie Pierlot)
- Isabel Marant
- Sisley (...)



#### Startups

- Gemmyo
- Vestiaire Collective
- Sézane
- BonneGueule (...)



#### PME

- Lemaire
- APC
- AMI
- Goyard (...)



### ARTS DE VIVRE



#### ETI

- Christofle
- Baccarat
- Buffet Crampon
- Roche Bobois (...)



#### PME

- Garnier Thiebaut
- Mauviel
- Liaigre
- Dyptique (...)



#### Startups

- Faber.place
- Dymant
- Le Ponclet (...)



# QUELQUES EXEMPLES



## MÉDIAS IMPRIMÉS



### ETI

- Groupe Ouest France
- Groupe Gallimard
- Média-Participations (...)



### PME

- Le Canard Enchaîné
- Delcourt/Soleil (...)



### Startups

- Librinova
- The conversation
- Short edition
- Snap book (...)



## MÉDIAS AUDIOVISUELS



### Grandes entreprises

- Lagardère
- TF1
- M6 (...)



### ETI

- Groupe Pathé
- NRJ Group
- Metropolitan Film
- CGR (...)



### PME

- Elephant Group
- Dubbing Brothers (...)



### Startups

- Spicce
- Moviechainer
- Molotov (...)



### ETI

- Photobox
- Christie's France (...)



### PME

- Artcurial
- Wilmotte
- École de Condé (...)



### Startups

- Artips
- Artviatic
- Historyery (...)

**LES IMPACTS**  
**DE LA TRANSFORMATION**  
**NUMÉRIQUE**  
...

...  
**SUR LES INDUSTRIES DE**  
**LA FRENCH TOUCH**

**02.**

# Les impacts du numérique

## à l'origine de nombreux bouleversements économiques

Les impacts du numérique sur l'économie en général, et sur certains secteurs en particulier sont multi-dimensionnels. Ils déstabilisent les modèles en place et remettent en cause l'ordre établi entre les acteurs traditionnels. **Nous distinguons 4 phénomènes à l'origine de la recomposition de nombreuses filières d'activités :**

### La disruption



La disruption ou l'entrée d'un nouvel arrivant dans la filière est le phénomène le plus transverse et le plus générateur de risques pour les entreprises en place. Il existe 3 principaux modes de disruption :

- le plus connu : l'apparition d'un nouvel entrant, souvent à l'aval de la chaîne de valeur qui capte la relation clients et se déploie ensuite vers l'amont (cf. « *L'âge de la multitude* », de N. Collin et H. Verdier). C'est le cas d'Amazon avec la distribution et désormais la production de contenus audiovisuels ;
- le plus strict selon la définition donnée par Clayton Christensen (1<sup>er</sup> à parler de disruption) : une entreprise propose au départ une offre innovante mais coûteuse et peu accessible, qui devient par la suite simple d'accès et massive. Ainsi, la photographie numérique a « disrupté » le marché de la photographie argentique ;
- le préféré des startups : un nouvel entrant identifie un « irritant » (insatisfaction du consommateur) et crée un marché. C'est ce qu'a fait Uber, qui a profité du mécontentement des utilisateurs de taxis, ou Airbnb, qui a su redonner un souffle à l'offre saturée d'hébergements touristiques des plus grandes villes du monde.

### La désintermédiation



Il y a désintermédiation lorsqu'une plateforme organise des échanges directs entre fournisseurs et clients, entre créateurs et consommateurs. Il y a plusieurs niveaux de désintermédiation. Les industries culturelles et créatives ont particulièrement été touchées par ce phénomène, notamment parce qu'une partie de leurs produits a été dématérialisée (musique, vidéos, etc.). Plus facilement échangeables sur des canaux de diffusion en ligne, ils ont alors échappé au contrôle des acteurs traditionnels.

### La migration de la valeur



Au sein d'une filière, l'endroit où se crée le plus de valeur économique peut évoluer. L'industrie de la musique a vu une grande partie du montant de ses ventes se déplacer du support physique (le CD) vers les offres de *streaming* par abonnement et la vente de billets pour les concerts.

### La démonétisation



Le numérique joue de 2 manières dans la perte de valeur affectant une activité :

- la valeur d'un produit ou d'un service est perçue différemment par le consommateur qui n'est plus disposé à payer autant qu'auparavant pour y accéder. Le consentement des consommateurs à payer pour un film en DVD est devenu d'autant plus faible qu'il est possible de le télécharger illégalement sur internet ;
- les contenus autrefois payants ont été mis à disposition des consommateurs « gratuitement », financés en sous main par la publicité. La presse a directement été touchée : les ventes papier se sont effondrées alors que les grands journaux proposaient une grande partie de leurs contenus en libre accès sur internet.

## Des trajectoires différenciées selon le type de biens

La révolution numérique a induit un changement de paradigme majeur dans les ICC. La transformation est partie de l'aval de la chaîne de valeur (diffusion et distribution) et s'est répercutée en cascade sur les activités en amont. Pourtant, ces mutations sont intervenues plus ou moins brutalement en fonction de la catégorie de biens concernée.

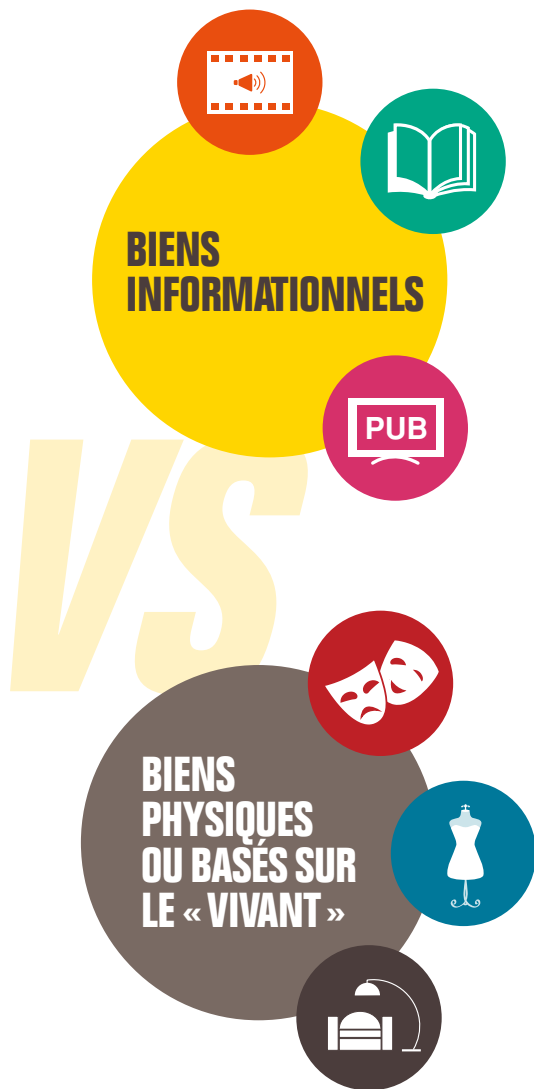
On observe une grande différence dans les trajectoires de transformation numérique des marchés de biens informationnels et de biens physiques.

- **Les secteurs de biens informationnels** (presse, musique, vidéo, films), dont le contenu est dissociable du support physique, ont été les premiers touchés par la transformation numérique, notamment parce que la dématérialisation de leur contenu a rendu la copie « facile » et que les réseaux de piratage de pair à pair (*peer-to-peer*) ont proliféré sur la toile, prenant de court la vigilance des pouvoirs publics. Ces secteurs, qui ont vu la valeur de leur contenu baisser drastiquement, ont été forcés de repenser leurs *business models* dans l'urgence.
- **Les industries dont l'activité repose sur la commercialisation de biens physiques ou sur le « vivant »** (musées, spectacle vivant) ont été touchées plus tardivement, sans remettre en cause la nature même de leurs créations. Toutefois, elles n'échappent pas à l'obligation de s'adapter aux nouveaux canaux de distribution (e-commerce, mobile, etc.). Et bien que cela soit moins visible, elles sont également impactées dans leur manière de concevoir et de fabriquer (réalité virtuelle, co-création, etc.).

Transformation  
**ACCÉLÉRÉE**  
des biens informationnels

Transformation  
**MODÉRÉE**  
des biens physiques

**RÉVOLUTION  
NUMÉRIQUE**



## Biens informationnels

- La dématérialisation presque totale des supports de contenus créatifs a entraîné une baisse drastique de la valeur des biens.  
Exemple : le CD a presque disparu au profit du fichier MP3, facilement échangeable illégalement de pair à pair
- La diffusion et la distribution des contenus créatifs ne passent quasiment plus que par le support numérique.  
Exemple : la presse papier a laissé la place à une lecture des titres sur internet, mobile et tablette
- Les nouveaux entrants sont principalement les GAFA et quelques acteurs spécialisés.  
Exemple : YouTube (Google) préempte le marché de l'écoute de musique en ligne. À ses côtés, on retrouve des spécialistes comme Spotify ou Deezer

## Biens physiques ou basés sur le « vivant »

- Les contenus créatifs restent attachés à leurs supports physiques. Seuls les fichiers de conception ont été dématérialisés.  
Exemple : le design d'un meuble a été dématérialisé mais la valeur du produit reste attachée à son support matériel
- La distribution est impactée par la montée en puissance du e-commerce, mais le point de vente physique reste un élément clé de la stratégie de vente.  
Exemple : les enseignes de magasins de mode développent des dispositifs d'achat d'internet vers le magasin
- Les nouveaux entrants sont principalement Amazon et quelques *pure players* spécialisés.  
Exemple : des *marketplaces* nées sur internet comme « Place des tendances » concurrencent des enseignes de mode et de luxe traditionnelles

**Dans les 2 cas, c'est l'ensemble de la chaîne de valeur qui se trouve touchée par les transformations numériques**



**LAURENT MICHAUD**  
Responsable sectoriel  
jeux vidéo au sein de  
l'IDATE

## “ L'industrie du jeu vidéo est parvenue à éviter le piège de la gratuité.

### Comment se concrétise la transformation digitale du jeu vidéo ?

La dématérialisation du secteur a commencé au début des années 90 et a impacté 3 composantes :

- les pratiques de jeu se sont transformées. La banalisation des smartphones a permis l'émergence du *casual gaming*<sup>(1)</sup>. Les jeux en ligne et les parties multi-joueurs ont été plébiscités par les utilisateurs ;
- la distribution physique s'est écroulée face aux logiciels dématérialisés et aux jeux en réseau ;
- la conception et la production des jeux se sont ouvertes à la co-création. Le numérique a permis à de nombreux développeurs indépendants de concevoir leurs jeux.

### Cette dématérialisation s'est-elle accompagnée d'une destruction de valeur ?

Dans un 1<sup>er</sup> temps, le numérique a présenté un manque à gagner pour l'industrie car le téléchargement illégal était une pratique répandue. Mais les industriels du secteur ont su s'adapter rapidement et ont proposé de nouveaux modes de jeux répondant à la forte appétence pour le digital des joueurs. Si l'industrie du jeu sur CD ou Blu-ray a fortement chuté, elle a été compensée par le téléchargement en ligne légal de telle sorte qu'il n'y a finalement pas eu de destruction de valeur. En ce qui concerne le *casual gaming*, le *free-to-play* a permis de monétiser des jeux téléchargeables gratuitement en permettant aux joueurs d'acheter des accessoires pour renforcer la puissance de leurs personnages ou les personnaliser. ”

<sup>(1)</sup> Jeu vidéo destiné au large public des joueurs occasionnels.



**ÉRIC SCHERER**  
Directeur  
de la Prospective  
à France Télévisions

## “ À la télévision, la carte a remplacé le menu.

La révolution numérique touche la télévision depuis peu. La musique sort seulement de la « lessiveuse » après 15 années de turbulences. La télévision, elle, vient d'entrer dedans. Ce sont les évolutions d'usages qui sont au cœur de la mutation. Les jeunes (et même des moins jeunes) regardent moins la télévision de rendez-vous, la carte est en train de remplacer le menu, et le mobile a pris la place du téléviseur.

**15 à 20 % de la consommation de télévision se ferait aujourd'hui à travers les services de rattrapage. Une étude projette que 50 % de la consommation de TV se fera en 2020 de manière délinéarisée (Ndr : via les services de télévision à la demande). Qu'est-ce qu'une chaîne généraliste pour un jeune aujourd'hui ? Une playlist mal fichue !** Sur les services de rattrapage sont consommés surtout des séries, des films et des documentaires... Mais certains programmes le sont moins comme les jeux ou la plupart des émissions de plateau.

Les revenus publicitaires de la télévision restent solides, mais les annonceurs n'ont peut être pas encore pris la pleine mesure de ce qui est en train de se produire car les mesures d'audience masquent la mutation de la télévision linéaire, notamment chez les jeunes. Le modèle de financement par la publicité classique risque d'être remis en question. Il y a un rejet massif de la publicité traditionnelle de la part du jeune public. Preuve en est, plus d'un quart des affichages publicitaires sur internet sont bloqués par des *adblockers*.

La télévision payante est, quant à elle, confrontée à la montée en puissance de la SVOD et en particulier de Netflix et bientôt d'Amazon. Ces derniers sont en mesure d'investir des sommes colossales dans des séries TV de grande qualité, parce qu'ils amortissent ces investissements sur un grand nombre de pays. Aucun secteur de la télévision, y compris le sport, n'est épargné et le plus dur de la révolution numérique est devant nous. À elle de se réinventer. Elle ne manque pas d'atouts quand ses contenus et leur mise en contexte sont de qualité. ”

# Décryptage du concept

## de « plateformes » ou désintermédiation

**Une plateforme est un site de mise en relation entre 2 types d'agents et, notamment, des entreprises et des consommateurs.**

Si les plateformes rencontrent aujourd'hui un grand succès, c'est qu'en général elles ne se limitent pas à cette simple fonction d'intermédiaire. Leurs propriétés intrinsèques (consolidation d'une offre et d'une demande auparavant morcelées, facilitation des transactions, rôle de tiers de confiance, agrégation des données, etc.), ainsi que leur capacité à générer des effets de réseaux<sup>(1)</sup> les rendent incontournables à quiconque souhaite accéder à une audience massive et qualifiée.

Parmi les plateformes les plus connues, on retrouve Amazon pour la vente de biens de consommation, ou encore Youtube (Google) pour la diffusion de vidéos en ligne.

Toutefois, il convient de mesurer le ratio avantages et bénéfices qu'implique une présence sur une plateforme. En effet, si elles permettent d'augmenter les ventes d'une entreprise en décuplant la diffusion de son offre en ligne, elles présentent également de nombreuses menaces. La description des différents niveaux d'intermédiation ci-après rappelle que, plus le niveau d'intégration de l'entreprise à la plateforme est important, plus cette dernière risque de perdre le contrôle de la relation client, d'être soumise à des conditions de négociation défavorables et enfin, de se faire tout simplement évincer et/ou concurrencer sur sa propre offre.

<sup>(1)</sup> Leur utilité augmente avec leur nombre d'utilisateurs et alimente ainsi un cercle vertueux. Plus il y a de consommateurs, plus il y a de fournisseurs, plus il y a de consommateurs, et ainsi de suite.

<sup>(2)</sup> À titre d'illustration.



### Niveaux d'intermédiation

### Exemple <sup>(2)</sup>

1 La plateforme en ligne met en relation l'entreprise et les consommateurs via son site internet.

Une entreprise de meubles décide de vendre ses produits sur la *marketplace* d'Amazon.

2 La plateforme en ligne intègre l'offre de l'entreprise qui devient alors son fournisseur.

Amazon intègre l'offre de l'entreprise à son catalogue et se charge directement de la logistique et de la relation client.

3 La plateforme en ligne crée une offre concurrente à celle de son fournisseur, ou s'approvisionne directement auprès des fournisseurs de l'entreprise.

Amazon se met en concurrence frontale avec l'entreprise devenue fournisseur en proposant sa propre gamme de produits à des prix plus compétitifs. Si l'entreprise est aussi grossiste, Amazon court-circuite l'entreprise de meubles en s'approvisionnant directement auprès de ses fournisseurs.



**PHILIPPE BOUQUILLION**

Professeur de sciences de l'information et de la communication à l'Université Paris 13

## “ Le produit culturel est devenu une sorte de produit joint assez faiblement rémunéré. ”

Les acteurs des industries culturelles voyaient le numérique comme un trouble-fête dans une chaîne de valeur, dans des structurations de filières mises en place sur des décennies, contrôlées et fondées sur l'exploitation de la vente directe au consommateur, ou indirecte par l'annonce, de contenus ou d'abonnements. Donc là, il y avait un modèle qui était clos sur lui-même, et qui tout à coup, au début des années 2000, explose.

À partir de cette date, en effet, **les acteurs des industries de la communication décident d'articuler des offres culturelles aux leurs, de créer des synergies entre les matériels, les télécommunications et la culture. Ils ont dans un même mouvement assujéti les acteurs des industries culturelles.** En créant iTunes, Apple a non seulement pris le contrôle de la relation avec le client final, mais aussi défini les prix des biens culturels ainsi que les marges des fournisseurs de contenus. C'est un des premiers exemples frappants d'assujettissement.

Le modèle Google passe par un rapport de force encore plus rude (il n'y a pas d'accord avec les fournisseurs de contenus). On connaît les procès qu'il y a eu entre Google et les titres de presse que Google a systématiquement perdus. C'est dramatique pour les industries culturelles, mais en même temps, cela ouvre de nouvelles possibilités d'usages pour les consommateurs. Les contenus culturels sont mieux intégrés aux canaux de communication, aux réseaux sociaux, au téléphone.

Mais là où le bât blesse, c'est que cette intégration des biens culturels aux industries de communication ne s'est pas traduite par une augmentation des revenus de la création ou des sommes allouées à la production. Au contraire, dans le cinéma, la musique, la production télévisuelle..., les sommes allouées aux productions moyennes et les rémunérations artistiques ont tendance à diminuer. Le produit culturel est devenu une sorte de produit joint assez faiblement rémunéré. ”

# FOCUS

## Comment se réapproprier la valeur du produit culturel ?

**La revalorisation des biens informationnels passe inévitablement par une proposition de valeur différenciante et une refonte des *business models*.** La perte de valeur des produits culturels traditionnels n'est pas inéluctable. Pour reprendre la main, les créateurs de contenus doivent faire valoir la qualité et l'exclusivité de leur travail. Ce sont des avantages compétitifs de taille, capables de restituer le consentement à payer des consommateurs. Mais cette revalorisation doit également passer par une refonte des modèles d'affaires en place.

Ainsi, dans la presse, Médiapart a su revaloriser l'investigation journalistique grâce à un accès à ses contenus limité aux abonnés et une parution uniquement en ligne. Le groupe Les Echos mise sur une extension de son offre vers les services (études, formations et événements). L'objectif : augmenter la part des abonnements dans son mix de revenus et réduire la dépendance du groupe à la publication papier.

Dans la musique, la plateforme Tidal, créée par le rappeur américain Jay-Z, propose une disponibilité exclusive des albums des plus grandes stars mondiales, un son de très haute qualité et la garantie d'une répartition juste des revenus avec les artistes. Tout cela contre l'application d'un *premium* de prix sur les abonnements. Ces initiatives ouvrent la voie à une reprise de pouvoir possible par les créateurs sur la production et la monétisation de leurs propres contenus.

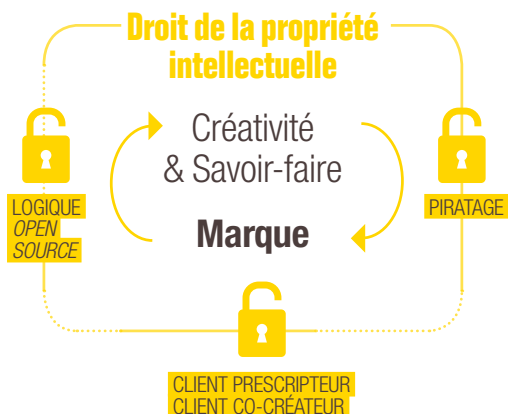


## Droit de la propriété, savoir-faire et marque forcés de s'adapter à de nouvelles règles

### AVANT LA RÉVOLUTION NUMÉRIQUE :



### APRÈS LA RÉVOLUTION NUMÉRIQUE :



## Avant la révolution numérique,

la propriété intellectuelle protégeait la créativité, le savoir-faire et la marque des entreprises de La French Touch. La créativité et le savoir-faire étaient mis au service d'une marque forte, soutenue par d'importantes campagnes de marketing et communication. La marque agissait de façon *top down* avec ses clients : c'est elle qui proposait des produits en accord avec les tendances et l'image qu'elle souhaitait véhiculer. Elle était seule à avoir la parole.

## Avec la révolution numérique,

la valeur des biens a migré vers des fichiers, qu'il s'agisse d'un morceau de musique à écouter ou d'un meuble à fabriquer. Le piratage massif et les logiques *open source* ont remis en question la logique de protection par les droits d'auteur, mis au défi d'évoluer.

**La créativité et le savoir-faire sont désormais forcés de s'ouvrir à de nouvelles pratiques** (nouveaux outils numériques, co-création avec le client, partage des données avec des interlocuteurs externes, etc.). Cela permet aux entreprises des ICC de renouveler leurs procédés, et d'associer de nouvelles parties prenantes, avec qui elles doivent néanmoins composer. La créativité et le savoir-faire deviennent des éléments de différenciation cruciaux dans une économie où l'offre est surabondante. **La marque elle, reste un actif stratégique central.** Elle constitue un repère de consommation fondamental dans un contexte d'hyperchoix. Cependant, elle est devenue plus vulnérable et son image est plus difficile à maintenir, face à des clients prescripteurs sur les réseaux sociaux. Ces derniers peuvent à la fois être des ambassadeurs de premier choix auprès de leurs pairs, mais également devenir des challengers capables de créer des *bad buzz* et mener de véritables attaques réputationnelles. C'est pourquoi le client devient central dans la mise en place des stratégies de marque.

# ENTRETIENS CROISÉS

## LAURENT RAOUL

Professeur Supply chain  
et systèmes d'information  
à l'Institut Français de la Mode

## MAXIME COUPEZ

Directeur de l'activité  
Stratégie chez  
FABERNOVEL INNOVATE

### “ Comment les marques sont-elles impactées par le numérique ? ”

**LR :** Au moment où nous parlons, c'est l'explosion des ventes digitales qui s'impose aux marques de luxe, avec une part de marché mondiale en valeur dépassant les 7 à 8 %, et des taux de croissance pouvant dépasser les 60 % comme c'est le cas pour Kering au 1<sup>er</sup> trimestre 2017. En 2<sup>e</sup> lieu, c'est la multiplication des acteurs digitaux, du *PreTail* - avec Mod Operandi - au *ReSale* - avec Vestiaire Collective - qui leur donne l'occasion de reconsidérer leurs partenariats et leurs points de contact avec les marchés.

**MC :** Finalement, la révolution numérique est une invitation pour les marques à revenir à l'essentiel, qui est l'expérience client : comment, en utilisant cette nouvelle palette de création qu'est la technologie, puis-je embarquer mes clients dans mon univers, m'adapter à leurs modes de consommation respectifs et leur faire vivre des instants uniques ? C'est un sujet passionnant qui concerne les designers d'abord, avant les *marketers* et les communicants. ”

### “ Où en sont-elles dans ce virage numérique ? ”

**LR :** Les marques du luxe n'ont plus d'appréhension digitale. Je parlerais plutôt d'une « distance raisonnée » au consommateur, qui est une condition essentielle de l'exercice subtil du luxe. Prétendre que le consommateur est roi dans les marchés du luxe relève d'une forme de naïveté, et l'échec relatif du *See Now Buy Now* atteste que les choses sont plus compliquées. La phrase emblématique que je veux retenir est celle de Steve Jobs selon qui « ce n'est pas le rôle du consommateur de dire ce qu'il veut »

**MC :** Absolument, et j'attends avec impatience le moment où les marques maîtriseront suffisamment le numérique pour réussir à créer, justement, ce que leurs clients n'attendent pas ! ”

## La stratégie de communication digitale de la marque

### ZOOM SUR PETIT BATEAU

La marque de vêtements spécialiste de la mode pour enfant **Petit Bateau** a su tirer parti de la communication sur les réseaux sociaux pour séduire la cible des *digital mums* et même au delà.

La marque est principalement présente sur Facebook et Instagram, où elle compte respectivement 445 000 et 141 000 abonnés<sup>(1)</sup>. Elle communique également sur Youtube, où elle dispose d'une chaîne dédiée, ainsi que sur Twitter et Pinterest.

L'essentiel de sa stratégie pour créer de l'engagement chez ses consommateurs réside dans :

- l'animation quotidienne de son réseau grâce à des équipes qui dialoguent en permanence avec les consommateurs (sur des sujets de SAV notamment), et qui postent au moins une fois par jour des photos et des vidéos pour faire réagir la communauté ;
- l'organisation de jeux concours destinés aux mamans et leurs enfants (envoi de dessins, de photos thématiques en lien avec l'image de marque Petit Bateau, etc.) ;
- des mises en scène sophistiquées des nouvelles collections (sous forme de petites histoires ou autour de design stylisés) ;
- l'invitation de la communauté à des ventes privées, ainsi que l'envoi de bons plans et de promotions ;
- la diffusion de vidéos exclusives sur Youtube présentant les nouvelles collections, mais aussi des *making-off* de *shootings*, des tutos *Do It Yourself* à destination des enfants, etc.

<sup>(1)</sup>Décompte à fin Mai 2017.



### SOPHIE GOOSSENS

Avocate spécialisée  
en propriété intellectuelle  
au sein du cabinet  
August Debouzy

## “ Vers une révolution du monde du droit d’auteur.

**Le numérique engendre des changements rapides dans les usages de consommation des contenus culturels. La globalisation, la data, les liens hypertexte, la convergence des usages et des modèles de diffusion sont autant de facteurs qui soumettent le droit d’auteur et les pratiques en vigueur au sein des industries culturelles à de très fortes pressions.**

**Le numérique ne connaît pas de frontières.** Cependant, la territorialité, l’application nationale, du droit d’auteur demeure de rigueur en Europe. Le droit d’auteur en Europe aujourd’hui, ce sont 28 traditions juridiques différentes qu’il faut souvent multiplier par autant d’usages, de pratiques qu’il existe de filières d’activité. La complexité est telle qu’elle décourage parfois entièrement les jeunes entreprises aux aspirations pan-européennes. Seules les entreprises qui sont prêtes à investir de façon significative dans l’apprentissage de cette complexité survivent dans cet environnement hautement fragmenté. Malgré cela, la Commission Européenne peine à obtenir le soutien de l’industrie pour mettre en place un droit d’auteur véritablement « Européen », sans frontières au sein de l’Union. Les modèles économiques bâtis « avant » internet demeurent majoritaires et l’agilité nécessaire à se réinventer fait parfois défaut pour mettre en place une mesure vue comme « drastique » voire « désastreuse » par beaucoup d’ayants droit.

**Les réglementations particulières qui s’attachent à chaque secteur de nos industries culturelles, historiquement construites filière par filière, perdent en pertinence dans un monde d’instantanéité où les usages convergent.**

En France, la société Cdiscount, avec son nouveau service de *streaming* universel, Cstream, qui permet d’accéder contre un abonnement mensuel unique à des livres, des magazines, des programmes audiovisuels, de la musique et des films, illustre parfaitement la façon dont les usages convergent sur internet.

En coulisse cependant, les choses sont bien différentes et il est particulièrement intéressant de constater combien les logiques d’acquisition de droits sur les différents contenus diffèrent, alors pourtant que l’expérience de l’utilisateur sera en tous points identique. Prenons un autre exemple : quelle différence existe-t-il entre une *playlist* et un *podcast* reprenant les mêmes titres, dans le même ordre ? Les deux expériences sont délinéarisées et accessibles en ligne. Or le *podcast* sera le plus souvent régi par un système de licence légale dont le taux ainsi que la répartition entre artistes et producteurs sont fixés par la loi alors que la *playlist* fera l’objet d’autant de contrats de gré à gré qu’il y a d’ayants droit dont les phonogrammes sont reproduits. Les écarts de rémunération que ce système engendre sont souvent incompréhensibles pour les artistes.

**Enfin, il est également intéressant de constater comment l’architecture même de l’internet remet en cause la pratique quotidienne du droit d’auteur.** Puis-je faire un lien vers une vidéo YouTube, vers un titre SoundCloud, vers un *post* Facebook sans crainte d’enfreindre le droit d’auteur ?

La Cour de Justice de l’Union Européenne (dans un souci de ne pas « casser » internet en soumettant la pose de liens internet à l’autorisation préalable des ayants droit) impose depuis quelques années au droit d’auteur toutes sortes de contorsions dès lors que du contenu est accessible au moyen d’un lien hypertexte en ligne. Dans sa dernière itération, on voit poindre pour la 1<sup>re</sup> fois l’apparition d’un critère économique en droit d’auteur, qui différencie selon que le contenu est accédé à des fins commerciales ou non. Une révolution dans le monde du droit d’auteur qui traduit les tensions profondes qui traversent ce secteur dont la mutation est encore loin d’être achevée. ”

# La mutation du client

L'implication du consommateur peut prendre 4 formes.

## Le client-ambassadeur



Il participe au rayonnement de la marque en faisant la promotion des produits qu'il plébiscite sur les réseaux sociaux, à travers les photos qu'il poste ou ses recommandations. Son attachement à la marque et son engouement constituent des relais promotionnels indispensables. Ainsi, de nombreuses internautes dispensent des conseils de beauté ou de style sur YouTube, Instagram, Snapchat et prescrivent des produits de marque, contribuant par la même occasion à leur promotion.

## Le client-créateur



Il met son talent créatif directement au service de l'entreprise et participe à l'élaboration des produits. La créativité est externalisée et générée à l'extérieur de l'entreprise. Les motivations du client-artiste restent avant tout l'envie de créer et d'améliorer le produit proposé plutôt qu'une potentielle rémunération. Par exemple, dans le secteur des jeux vidéo, les joueurs modifient fréquemment les contenus téléchargeables pour en améliorer le graphisme ou étendre la durée du jeu. Ces contributions renforcent la dimension communautaire et l'attractivité du jeu.

## Le client-prescripteur



Il facilite le repérage de talents émergents en faisant partie d'une communauté de fans qui entoure l'artiste et met en avant son potentiel prometteur. Le consommateur-sélectionneur apporte sa caution en contribuant au succès de l'artiste et attire l'attention des producteurs institutionnels. De nombreux chanteurs, comme Lily Allen ou le groupe Arctic Monkeys, ont été repérés par des maisons de disques après avoir posté des maquettes de leur musique sur leurs sites internet et rencontré le succès auprès des internautes.

## Le client-contributeur



Il constitue une véritable source d'informations pour les marques. Le numérique facilite la collecte de ses données d'écoute, de lecture (via les e-book, les journaux en ligne), d'audience internet et permet aux marques de connaître ses goûts et ses préférences. Dans certains cas, l'analyse des données peut entrer en compte et influencer la créativité. Par exemple, Netflix a conçu plusieurs de ses séries (comme Marseille ou House of cards) après avoir analysé les préférences de son audience. Si les données ne sont pas suffisantes pour assurer le succès d'une œuvre, elles orientent la création.

## Utiliser les données comme ressource stratégique pour créer de la valeur

Les clients sont désormais intégrés à chacune des étapes du processus de création de valeur. Par leur implication directe, ils co-crésent aux côtés des entreprises et participent à tous les stades productifs.

Mais leur plus large implication reste indirecte (et parfois à leur insu) et réside dans la multitude de données qu'ils génèrent lorsqu'ils consomment, commentent ou recommandent un produit. Pour les entreprises des industries culturelles et créatives, et plus largement, pour tous les secteurs, ces données permettent d'enrichir considérablement l'expérience utilisateur et de nouer un contact permanent avec les clients.

Les données permettent de connaître les goûts des clients pour concevoir et fabriquer des produits qui auront plus de chance de leur convenir, elles orientent les stratégies de communication et de promotion des produits, elles rendent possible la personnalisation des offres en fonction des préférences des utilisateurs, elles permettent de connaître les canaux de distribution appropriés en fonction des habitudes des clients.

# L'IMPLICATION DES CLIENTS

S'OBSERVE À CHAQUE ÉTAPE  
PRODUCTIVE

# DONNÉES





**BENOÎT GROUCHKO**  
Directeur Général  
et Cofondateur  
de Databerries

## Comment intégrer la data à sa stratégie ?

Créée en 2014, **Databerries** développe des solutions de marketing à la performance. La startup permet de diffuser des publicités sur les téléphones mobiles d'un public ciblé en fonction des lieux qu'il a fréquentés par le passé. L'offre est basée sur la collecte et l'analyse de milliards de données provenant de différentes sources mobiles, traitées par des algorithmes élaborés par Databerries.

“ L'objectif de notre solution est de faire venir plus de monde en magasin. C'est un enjeu qui est partagé à la fois par les grandes enseignes et par les magasins indépendants.

**En matière de nouvelles technologies, je pense que toutes les entreprises peuvent avoir un budget à leur mesure. Si on apporte de la valeur, alors peu importe la taille de la structure, elle sera prête à payer pour en bénéficier.**

J'identifie 2 principaux freins au changement numérique chez les TPE et PME. D'une part, on peut parler d'une résistance quasiment « psychologique » liée à la crainte de ce que l'on ne connaît pas. D'autre part, il existe une certaine appréhension à la prise de risque et à la prise de décision.

Pour aller au-delà de ces freins, nous devons convaincre, évangéliser, rassurer... Pour le client, il ne faut pas qu'il considère comme un risque le fait d'adopter nos solutions, mais plutôt comme une opportunité. ”



**MARC GONNET**  
Directeur Général  
et Cofondateur de Delight  
**ÉRIC DE RUGY**  
Président  
et Cofondateur de Delight  
**OLIVER ABITBOL**  
Directeur des Opérations  
et Cofondateur de Delight

## Comment intégrer la data à sa stratégie ?

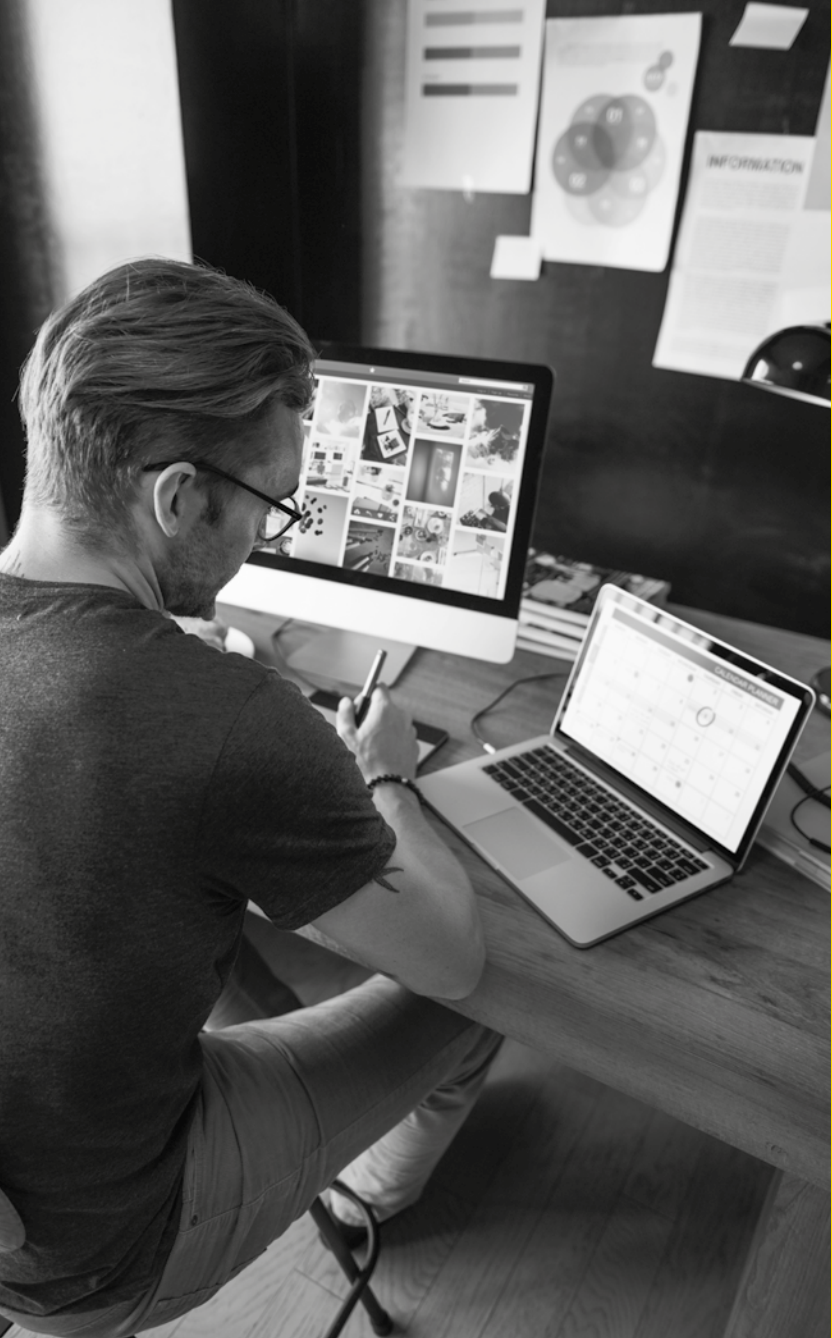
**Delight** est une startup indépendante fondée en mars 2015 par Marc Gonnnet, Éric de Rugy et Oliver Abitbol. Elle propose une plateforme SaaS (*software as a service*) de marketing digital dédiée aux producteurs de spectacle vivant, désireux de conquérir de nouveaux spectateurs. Ses solutions s'adressent à tous les types de spectacles (danse, théâtre, festival, concert, humour...) et les billetteries (FNAC, Digitick, BilletReduc, etc.).

“ Nous avons conçu chez Delight une solution unique en son genre pour collecter, croiser et gérer les datas (offre des producteurs de spectacle), les demandes des spectateurs (ce qu'ils achètent à partir des billetteries en ligne) et leurs appétences culturelles (*via* les réseaux sociaux notamment).

Notre démarche se différencie par ses outils de pointe (dont les algorithmes) conçus pour identifier les publics selon leurs motivations et leurs goûts. À partir de là, il s'avère beaucoup plus aisé de cibler les campagnes de communication à mener, de manière fine et rentable.

Notre plateforme est là pour optimiser la diffusion, la commercialisation et, au final, le taux d'occupation des événements grâce à une information efficace et ciblée. **Le taux d'invendus est aujourd'hui de 40 % en moyenne. Nous pouvons le faire significativement baisser : cela représente une bien meilleure marge pour les producteurs de spectacle, sachant que leur taux s'élève, en moyenne, aujourd'hui, à seulement 0,5 % du chiffre d'affaires.**

Grâce aux outils numériques, on peut abaisser les coûts des entreprises du spectacle vivant. *A contrario*, nous assumons plusieurs centaines de milliers d'euros de coûts dédiés à la Recherche et Développement, au *machine learning*, à la sémantique... ”



# FOCUS

## L'accès aux nouvelles compétences

Pour mener à bien leur digitalisation, les entreprises doivent travailler avec de nouveaux métiers à forte dimension technologique : *Chief Data Officer (CDO), UX<sup>(1)</sup> designer, data analyst, data scientist, web designer, community manager...* L'intégration de ces nouvelles compétences pose question car elles sont bien souvent portées par de jeunes talents, fraîchement sortis de formation et sollicités de toute part. **L'offre ne couvrant pas encore la demande, l'accès aux compétences peut devenir critique.**

Alors que les grandes et moyennes entreprises traditionnelles représentaient autrefois la voie royale pour n'importe quel jeune professionnel, elles sont désormais dépassées par les startups et autres jeunes pousses de La French Tech. En effet, ces dernières sont plus que jamais en mesure d'offrir un cadre de travail flexible et ouvert à l'innovation. Face à cette concurrence, il devient de plus en plus compliqué pour les grandes entreprises d'attirer de nouveaux talents. La tâche est encore moins aisée pour les petites et très petites structures.

**Comment gérer la digitalisation de son entreprise quand les compétences évoluent de façon permanente, et les talents vont plus naturellement vers les entreprises technologiques ?**

Si rendre le recrutement attractif paraît une solution évidente, se rapprocher des startups peut également s'avérer une stratégie gagnante.

<sup>(1)</sup> User experience.



## Repérer et attirer les talents clés.

### zOOM SUR LVMH

Depuis quelques années, le groupe de luxe **LVMH** s'est lancé dans une véritable entreprise de charme. **Pour attirer les meilleurs talents de la Tech, le groupe organise des « hackathons »**. Ces événements rassemblent des équipes de jeunes diplômés ou étudiants encore en formation, afin de développer un projet informatique dans un temps limité.

En juin 2016, LVMH avait sélectionné 60 candidats et leur avait donné pour mission de proposer des solutions novatrices de gestion d'une *supply chain* connectée en temps réel. Les participants avaient 48 heures pour réaliser leur projet et 5 minutes pour le présenter devant un jury. Quatre prix ont été attribués aux gagnants, dont un voyage, un sac de marque, un casque audio, etc.

En organisant de tels événements, le groupe cherche à montrer aux jeunes talents de la Tech qu'il a la capacité de leur offrir un environnement très attractif, mais également propice à l'innovation. Cette image tranche avec celle habituellement associée à la marque, dont les valeurs sont attachées à un savoir-faire plutôt traditionnel.

**En parallèle, LVMH lance une stratégie d'investissements directs dans les startups grâce à son véhicule d'investissement lancé en début d'année 2017, Luxury Ventures.** L'enveloppe de départ a été fixée à 50 M€ pour des tickets d'investissement compris entre 2 et 10 M€. L'objectif du fond réside dans la prise de parts minoritaires dans de nouvelles marques innovantes.

Mais n'est-ce pas une autre façon de garder un œil attentif sur les jeunes pousses prometteuses et leurs talents ?





**03.**

**COMMENT**  
**LES INDUSTRIES DE**  
**LA FRENCH TOUCH**

■ ■ ■

■ ■ ■  
**ADAPTENT**  
**LEUR CHAÎNE**  
**DE VALEUR**

# De la création à la distribution

Toute la chaîne de valeur est touchée

MUTATIONS

IMPACTS SUR L'ACTIVITÉ

## CRÉATION

1

En amont de la chaîne, **de nouveaux outils assistent désormais les créateurs** : conception numérique (design informatique, modélisation 3D...), logiciels de personnalisation de la création (co-crédation avec le client), mise en réeseau des différents métiers, etc.

- Une simplification de la conception grâce à des logiciels d'optimisation du coût/revient, de visualisation instantanée ou de réalité augmentée
- Un marché élargi avec de nouvelles opportunités
- Une meilleure valorisation des produits, notamment grâce au « sur-mesure »
- Une fragilisation des droits de propriété intellectuelle avec la facilitation du « piratage » mais aussi le développement de nouvelles pratiques comme « l'open source »
- Une intégration en amont des attentes clients grâce à la co-crédation

## FABRICATION

2

De nouvelles modalités de fabrication voient progressivement le jour, notamment incarnées par les FabLabs (lieux de fabrication partagés). De **nouveaux outils** se propagent : l'imprimante 3D ou encore « l'internet des objets ». De **nouveaux usages** se développent : la collaboration et le partage des connaissances.

- Une baisse des délais de production pour un même niveau de qualité
- Une possibilité de créer de petites séries sans surcoût (hyperpersonnalisation des produits)
- Pas de déperdition de matière première grâce à l'impression 3D
- Un meilleur partage de la connaissance et des bonnes pratiques au sein des FabLabs, dont la culture repose sur le principe de coopération
- Des changements organisationnels : simplification de la *supply chain*, flexibilité accrue et recrutement de nouveaux profils qualifiés
- Une baisse des coûts de prototypage à même de libérer la créativité

## COMMUNICATION

3

La possibilité de « tracer » les consommateurs à partir de leur navigation internet et mobile implique **une nouvelle approche de la relation client**. La collecte, le traitement et l'analyse des milliards de données générées permet désormais aux entreprises de **mieux connaître leur clientèle pour, in fine, communiquer de façon très personnalisée et géolocalisée**. La prise de parole libérée des consommateurs sur les réseaux sociaux ouvre également de **nouvelles opportunités d'échanges**.

- Un nombre de points de contact avec les consommateurs considérablement démultipliés
- Une approche de la relation client renouvelée grâce au Big Data et aux réseaux sociaux
- Une nécessaire intégration et déclinaison de la logique de marque à la nouvelle communication en ligne (ex. : *community management*, présence sur les réseaux sociaux, publicité numérique, etc.)

## DISTRIBUTION

4

La distribution s'est **métamorphosée** avec le numérique. L'**e-commerce** s'est imposé comme canal de distribution à part entière, bien que **le point de vente physique reste un pilier de la relation client**. Le phénomène de « **plateformisation** » a pris de l'ampleur, avec les menaces que cela comporte pour la pérennité de certaines entreprises, qui doivent désormais composer avec les géants du net.

- Une adaptation des outils de vente permettant de proposer aux consommateurs un parcours « sans couture », à la fois sur les canaux de distribution physique et en ligne
- De nouvelles problématiques logistiques : externalisation du transport à des transporteurs, à Amazon, mise en place de nouveaux logiciels, etc.
- Un renouveau de l'expérience client grâce à l'intégration du digital dans les points de vente

# 1.1 Créer autrement

## Repenser le processus créatif

Le numérique oblige à repenser son rapport à la création : dans les pratiques (co-crédation) et les outils (réalité augmentée, 3D, etc.).

### QUELQUES EXEMPLES

La CAO (Conception Assistée par Ordinateur) accompagne le créateur en modélisant le futur produit.

Si la CAO existe depuis longtemps, elle ne cesse d'évoluer. Aujourd'hui elle permet de simuler des tests en vue de la fabrication d'un produit dans un environnement augmenté (réalité augmentée) ou totalement virtuel (réalité virtuelle).

Les logiciels numériques de colorisation de bandes dessinées, d'aide au design ou de retouche de photo permettent de réaliser des contenus sans faire appel à des compétences externes.

Les *home studios* facilitent la composition et l'enregistrement de musique dans des conditions proches de celles des studios traditionnels.



FRANÇOIS BRUMENT  
Designer

“ **Il faut trouver les meilleures formes d'alliance entre la puissance de l'informatique et celle de l'homme.** ”

Le numérique propose de penser les choses différemment, de faire de nouvelles choses. Il ne faut pas opposer l'innovation numérique et les savoir-faire patrimoniaux. Aujourd'hui, j'entends beaucoup parler de La French Tech et tant mieux ! Mais en même temps, il ne faudrait pas que ça nous amène à penser qu'il y aurait une France à deux vitesses, l'une innovante et créative, et l'autre composée de savoir-faire muséifiés.

On a des savoir-faire que d'autres pays n'ont pas. Ma conviction est que notre avenir se situe dans la rencontre des deux mondes : celui du numérique et celui des savoir-faire d'excellence. J'ai été récemment commissaire d'une exposition autour de l'impression 3D ; j'y ai parlé de la question du fantôme, de la crainte de l'imprimante 3D qui produirait des objets toute seule... Mais il y aura toujours une main d'homme très présente ! On a fait plusieurs conférences, et à chaque fois que je mentionnais l'exemple des vases (NDR : vases imprimés en 3D avec le design généré par le son de la voix), certaines personnes me demandaient : « Mais elle est où la main de l'artisan ? ». Je répondais qu'elle s'était glissée dans l'informatique sous forme de lignes de code.

**Je reviens à cette notion d'hybridation : il faut trouver les meilleures formes d'alliances entre la puissance de l'informatique et la puissance de l'homme. Mais pour l'instant, on a d'un côté des industries comme celle du luxe qui ne veulent pas dire qu'elles utilisent le numérique. Et à l'opposé, des entreprises très innovantes qui prétendent que, chez elles, tout est informatique, que le summum de la technologie, c'est celle qui se passe de l'homme.**

Je crois qu'on a tous intérêt à travailler collectivement et culturellement sur nos valeurs, et sur la manière de construire notre futur en tirant parti de notre histoire. ”



**FRÉDÉRIC BERNARDAUD**  
Directeur Marketing

## Qu'est-ce que le numérique a changé pour vous ?

**Bernardaud** est la plus importante manufacture de porcelaine française. Créée en 1863, Bernardaud est toujours une société familiale. 70 % de sa production est exportée.

“ La conception numérique et l'impression 3D sont maintenant totalement intégrées dans notre processus de création et ceci depuis plusieurs années. **Nous avons pu gagner en rapidité dans la mise au point de nos collections et cela nous a permis de répondre aux demandes de plus en plus fréquentes de créations exclusives de la part de nos clients.** Ces nouveaux outils nous aident également à chercher de nouvelles applications à la porcelaine, afin que notre entreprise trouve de nouveaux marchés. La concurrence venant de pays à très bas salaires, sans réglementation sociale et environnementale, et sans reconnaissance des droits de la propriété intellectuelle, nous oblige à toujours garder un temps d'avance dans la création.

Les technologies évoluent très rapidement dans le matériel de production et dans quelques années on pourra certainement concevoir des objets en porcelaine en série sans l'usage de moule, uniquement en partant d'un fichier numérique et d'un logiciel qui anticipera les déformations de la matière et sa rétraction de 15 % à la cuisson.

Notre motivation aujourd'hui c'est d'avoir la chance de travailler avec des artistes, des designers, des architectes, des chefs, qui nous aident à réinventer notre métier et en élargir le champs des possibilités. ”



**DAVID SOULARD**  
Directeur général  
de Gautier France

## Qu'est-ce que le numérique a changé pour vous ?

**Gautier** est un fabricant de meubles design et contemporains. Depuis 1960, l'entreprise familiale a développé ses activités en Vendée et dispose désormais de 2 usines sur place. Le groupe compte actuellement plus de 900 salariés et exporte sa production dans plus de 65 pays.

“ Le numérique est venu bousculer la chaîne de valeur pour le plus grand bien de l'entreprise, même si nous avons dû nous remettre en question... Avant, pour sortir un meuble, il fallait 6 mois ; maintenant on a raccourci à 3 mois sans perdre en qualité. Avant, c'était les designers qui pensaient à tout. Aujourd'hui, nous ne travaillons plus qu'en mode projet.

**La créativité participative est aujourd'hui un leitmotiv chez Gautier. On a créé un FabLab pour être en perpétuelle créativité ; aujourd'hui tous les salariés sont embarqués, de l'agent de maîtrise aux cadres.**

Demain, l'hyperconsommation ne sera plus. Les *millennials*, les jeunes seront de plus en plus sensibles à la préservation de la planète. Pour bien fonctionner aujourd'hui, il faut être plus petit, plus territorialiste, plus qualitatif (en qualité perçue) et plus fonctionnel.

S'ancrer sur le besoin de réassurance des consommateurs, et miser sur la puissance du *Made in France*, du *Made in Europe*. ”



**DOMINIQUE ROLAND**  
Directeur du Centre  
des Arts, Directeur  
général adjoint Innovation  
et Développement  
numérique de la ville  
d'Enghien-les-Bains

## Qu'est-ce que le numérique a changé pour vous ?

Vitrine de l'émergence artistique numérique, la programmation des « **Bains Numériques** » d'Enghien les Bains est un rendez-vous récurrent (9<sup>e</sup> édition en 2016) d'envergure internationale. À travers les « Écritures numériques », 1<sup>re</sup> scène conventionnée par le Ministère de la Culture et de la Communication, le Centre des Arts développe ses activités entre arts (arts visuels, danse, musique, cinéma), sciences et technologie.

“ Nous assistons à de profonds bouleversements : hybridation des métiers, évolution des statuts professionnels, intégration du numérique dans les cursus de formation universitaires, apparition de pratiques créatives interconnectées, collaborations transversales. Cet ensemble forme ce qu'il est convenu d'appeler « la société de la convergence numérique ». En même temps, nous vivons un décloisonnement progressif entre création et innovation, recherche scientifique et expérimentation artistique.

Les artistes sont toujours « au fil de l'eau »... aujourd'hui, nous sommes dans l'impermanence des œuvres ; il nous faut donc transformer les usages en pratique. Dans ces changements de paradigme, l'essentiel, c'est les pratiques des usagers et des artistes. La question principale étant en fait : quels contenus pour quelles pratiques ?

**Le numérique se définit avant tout par les pratiques culturelles et artistiques. Ce qui compte, c'est l'appropriation / le partage du langage, l'approche des esthétiques. Cela peut aller loin, y compris sur des gros enjeux de formation... Par exemple, à partir de la « motion capture », aujourd'hui, un professeur peut enseigner les maths. ”**



**DAVID NOUAILLE**  
Directeur général  
adjoint du Puy du Fou,  
en charge du marketing  
et de la communication

## Qu'est-ce que le numérique a changé pour vous ?

**Le Puy du Fou** est un parc de loisir thématique fondé en 1978. Créateur de spectacles vivants à caractère historique, il est situé en Vendée et accueille plus de 2 millions de visiteurs par an. Il compte 180 salariés permanents, 1 700 saisonniers et 3 600 bénévoles pour présenter la Cinéscénie.

“ On ne vit pas dans une bulle, le numérique est omniprésent au Puy du Fou : communication, site internet, ventes en ligne, réservations, billets dématérialisés, mais aussi et surtout, l'ÉXPÉRIENCE elle-même. Même si l'homme reste au centre, nos spectacles sont numérisés à 100 % ou presque. On modélise l'espace en 3D avant de créer un spectacle.

**Le besoin de toucher l'humain demeure la clef de voûte essentielle du spectacle vivant. Nous sommes ici dans l'expérience ultime.**

Le virtuel gagnant de plus en plus nos vies, le spectacle vivant réveille les notions de partage et d'émotion. Il nous permet de relier l'humain à son histoire. Le numérique est un allié fort, mais il ne remplacera pas la folie (créatrice) de l'esprit humain.

Les clefs du succès du Puy du Fou proviennent depuis toujours d'une très forte créativité et de l'émotion que savent susciter chez le spectateur les histoires et légendes du passé qu'il revit ; notre modèle ne se duplique pas, il s'adapte à la culture locale et sa richesse réside dans son caractère unique. ”

# FOCUS

## Le design

**Le design est fondamental dans les ICC puisqu'il est le point de départ même de l'acte créatif industriel.** De la conception assistée par ordinateur, à la fabrication grâce aux technologies de pointe en passant par les matières nouvelles, **le métier du design est au cœur de l'innovation.**

Il est essentiel à l'étape de conception, mais il est également présent de la fabrication à la communication. On parle de design des objets mais aussi du design d'image de marque (logo, typographie, etc.). **Le design est un outil transversal, et un métier en soi.** Il doit à la fois être en amont des tendances et se nourrir d'influences extérieures, notamment de celle grandissante du client dans la création même d'un objet.

**“ Le design, c'est l'art de donner forme aux objets, mais pas seulement dans leur enveloppe visible. Quand on convoque les designers à la fin d'un projet pour juste embellir le produit, nous n'y allons pas. Ce n'est pas notre métier. Nous intervenons beaucoup plus en amont, sur la conception même. ”**

**Alain Cadix,**

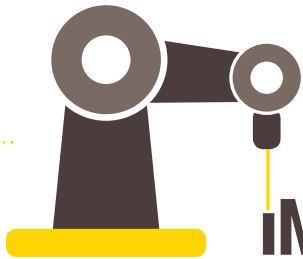
Directeur de l'ENSCI - Les Ateliers

Le Monde « *Le design c'est plus que de l'art !* »

Article du 15 septembre 2011



**CRÉATIVITÉ**



**INDUSTRIE**

**= DESIGN**



**PHILIPPE PICAUD**  
Directeur Design Global  
de Carrefour et co-auteur  
de « *Design Impact* »

“ **Le design est un puissant outil de création de valeur.**

#### **Pourquoi recourir au design ?**

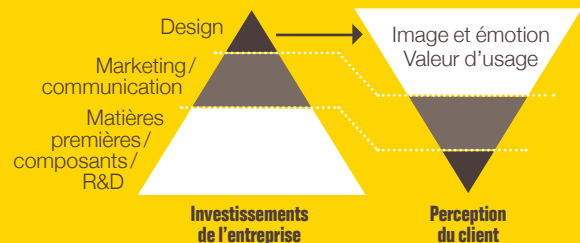
Le niveau d'exigence et de sophistication des consommateurs ainsi que l'environnement concurrentiel international nécessitent une approche nouvelle. Parce qu'il combine les réflexions sur l'offre, la marque, la relation client et enfin les savoir-faire de l'entreprise, le design, par sa démarche intégratrice, est un puissant outil de transformation et de création de valeur. En intégrant les attentes des clients, le design répond aux besoins de différenciation, de qualité perçue et d'identification de la marque, à plus forte raison en environnement concurrentiel.

#### **Numérique et design : sont-ils opposables ?**

Ce sont 2 outils complémentaires de transformation de notre environnement. Les outils numériques aident les designers à représenter, à prototyper, en même temps qu'ils changent notre rapport au monde.

#### **Quid de la valeur « image et émotion » perçue par le client ?**

Le schéma ci-dessous illustre un des paradoxes du design : son impact sur la perception est inversement proportionnel à l'investissement qu'il représente ! ”



Source : « *Design Impact. Quand le design... crée de la valeur pour l'entreprise* », édition Cité du design, novembre 2015.



## 1.2 Co-créer avec le client

### Enrichir la promesse de valeur

**L'individualisation des pratiques de création s'est accélérée avec le numérique.** Le consommateur devient créateur et promoteur de ses propres productions. Cela intéresse tout particulièrement les entreprises qui y voient une importante source d'inspiration pour appréhender les tendances à venir.

- **Dans la musique**, les productions d'amateurs se multiplient sur des plateformes dédiées comme Soundcloud ou encore YouTube. Le smartphone permet de se filmer, des logiciels à disposition des amateurs leur offrent la possibilité de composer et de s'enregistrer, etc.
- **L'auto-édition** est une tendance qui se structure. De nombreux livres, aujourd'hui devenus *best-sellers*, ont d'abord été publiés au format numérique *via* des plateformes d'auto-édition comme Wattpad, avant de rejoindre le circuit des éditeurs traditionnels.
- **Dans le domaine de la photo**, tout le monde s'improvise photographe grâce à la facilité d'utilisation et de retouche des applications sur smartphones. Le réseau social Instagram, basé sur le partage de photos, est désormais l'une des applications les plus plébiscitées par les marques, notamment de mode et du luxe, à la recherche d'influenceurs et d'inspirations venant des consommateurs eux-mêmes.

**La co-création va plus loin que le marketing d'opinion (le client teste les produits et donne son avis) et que le marketing participatif (le client choisit entre plusieurs options).**

Ce procédé fait intervenir le consommateur plus en amont, dès la phase de réflexion, et de manière plus active dans le processus productif. Bien que tous les consommateurs ne cherchent pas à être associés à l'élaboration d'un produit, la co-création présente de nombreux avantages pour les marques.

## Renforcer les liens avec sa communauté et répondre au plus près des attentes clients

### ZOOM SUR BANDSQUARE

Crée en 2014, **Bandsquare** est une plateforme de mise en relation entre un artiste et son public. Elle permet aux chanteurs et aux humoristes de repérer les villes à fort potentiel pour leurs tournées. En effet, elle sonde directement les fans afin de savoir où la prochaine tournée devrait passer. Le sondage va également plus loin, et demande quels services devraient être fournis, quel serait le prix optimal du billet ou encore quels artistes devraient être invités. Ainsi, la plateforme est devenue un véritable outil de suivi de la communauté.

## Impliquer le client en l'amenant à créer ses propres produits pour plus de personnalisation

### ZOOM SUR TIMELESS PAINTINGS

La startup **Timeless Paintings** propose aux particuliers de faire peindre leur portrait de famille.    partir d'une photo, et selon le style et la technique souhaités (du classique à l'art abstrait, huile sur toile, acrylique, etc.), l'entreprise fait appel à un réseau d'artistes sélectionnés par Lina Linkeviciute, à l'origine du projet. Ainsi, la startup propose un produit original et hyper personnalisé, impliquant son client au cœur même du processus de création.



## 2.1 Fabriquer autrement

### Tirer parti des nouveaux outils numériques

Le numérique révolutionne les pratiques de fabrication par l'implémentation d'une plus grande hybridation entre les savoir-faire traditionnels et la technologie. Parmi ces pratiques de fabrication, l'impression 3D pourrait engendrer une mutation des industries créatives tant au sein même des filières (par une transformation de la *supply chain* via la fabrication en direct des produits) qu'au niveau de la relation client (par la possibilité d'une plus grande personnalisation des produits).



**Pour les entreprises, le recours à l'impression 3D est avant tout motivé par :**

- 1 La conception rapide de prototypes**  
facilitant le design et les tests autour du produit. Les entreprises peuvent s'apercevoir plus facilement des anomalies et les corriger. La création de petites séries devient de plus en plus abordable.
- 2 La fabrication d'outils ou de pièces accessoires**  
nécessaires au processus de fabrication, tels les moules et pièces de rechange.
- 3 La réalisation directe de produits finis *via* l'impression à la demande.**  
L'impression 3D rend possible la création de petites séries hyper personnalisables.

Dans la mode et le luxe, l'impression 3D est utilisée par la bijouterie-joaillerie pour les moules et pour la réalisation directe de bijoux (notamment en céramique), par la lunetterie pour la réalisation de montures personnalisées et dans l'horlogerie pour certains composants.

Les avancées de l'impression 3D sur les métaux sont très attendues dans ces domaines. Dans la mode plus particulièrement, l'impression 3D peut porter sur des structures rigides ornant les vêtements, ou sur des matériaux souples tels que les broderies et dentelles en utilisant des polyamides ou des TPU (Thermoplastic PolyUrethane).

L'exposition Manus x Machina de Karl Lagerfeld en 2016 au musée The Met Fifth Avenue (MET) montrait l'impact des nouvelles technologies sur les processus créatifs en mettant en scène la rencontre entre les métiers d'art traditionnels de la haute couture (broderie, maroquinerie, dentelle...) et les nouvelles technologies au service de la mode, tels que l'impression 3D, la découpe au laser, le soudage par ultrasons, etc.

### Impression 3D et fabrication additive, quelle différence ?



Ces 2 termes désignent l'ensemble des procédés qui permettent de créer un objet par la superposition de couches de matière. La terminologie « fabrication additive » est réservée aux usages professionnels et industriels tandis que la dénomination « d'impression 3D » est grand public et marketing, plus répandue dans les médias.



**CÉDRIC MICHEL**  
CEO Pollen AM

**“ Il y a beaucoup d’attentes sur les opportunités liées à l’impression 3D.**

**Pollen AM** est une startup française née il a 5 ans, spécialisée dans la fabrication et la vente d’une imprimante 3D multi-matériaux. Son modèle PAM a été conçu pour rendre possible la fabrication d’objets finis à la demande, à bas coûts et de façon locale.

Les artisans, TPE et PME sont amenés à s’ouvrir à la technologie, c’est une évidence. Cela leur permettra d’aller plus vite, de faire plus de marges et de travailler plus efficacement.

Pour l’instant, les 2 principaux usages de la machine à impression 3D sont la création de prototypes et la réalisation de pièces détachées. C’est très utile car cela permet souvent de raccourcir les étapes de production.

Le 3<sup>e</sup> usage correspond à la production de petites ou moyennes séries. Un usage qui fait sens pour les TPE et PME. Toutefois, il nécessite des connaissances en matériaux, en design industriel, et un opérateur. Parfois ces éléments sont négligés.

Je pense qu’il faut nuancer l’engouement autour de l’impression 3D. Les médias ont créé une bulle qui ne reflète pas exactement la réalité. Réaliser quelque chose qui soit conforme aux différentes normes (françaises, européennes, internationales), qui fonctionne bien et soit commercialisable, ce n’est pas instantané, contrairement à ce que l’on veut nous faire croire. Cela demande des compétences et quelques itérations.

Les choses vont dans le bon sens, mais, pour que tout s’accélère, il faudrait qu’un acteur majeur d’un secteur (industriel) se décide à porter l’étendard de la fabrication 3D et sache le mettre en valeur. ”

## 2.2 Impliquer d'autres acteurs

### Créer de l'émulation au sein d'espaces d'échange et de partage

Les espaces de fabrication partagés (FabLab) favorisent l'innovation grâce à l'échange de compétences, une philosophie de travail qui inspire de plus en plus les entreprises traditionnelles.

#### Qu'est-ce qu'un FabLab exactement ?

- Un lieu de conception et de fabrication de prototypes et d'objets à partir de technologies numériques, dont l'imprimante 3D
- Un lieu ouvert et accessible à tous : particuliers, auto-entrepreneurs, entreprises, etc.
- Des outils numériques mis à disposition, souvent accompagnés d'une formation (fraiseuses numériques, découpeurs lasers, etc.)
- Un espace d'échange et de partage de connaissances, d'expériences et d'idées

“ **Le but était d'avoir un rapport plus direct au « faire », de remettre le « faire » dans la conception car dans un grand groupe comme le nôtre, il existe une réelle séparation entre les faiseurs et les penseurs.** ”

**Mickaël Desmoulins,**

Créateur et responsable du Creative Lab Renault  
Interview donnée à Echo-conseil  
(Article du 21 mai 2016)

Source : « La revue européenne des médias et du numérique ».

## IL EXISTE 2 PRINCIPALES MODALITÉS D'USAGE

DES ESPACES DE PARTAGE  
POUR UNE ENTREPRISE



### Insérer son activité au sein d'un espace tiers

Certains FabLabs ou ateliers de prototypage sont ouverts aux entreprises.

Artilec à Toulouse propose la location de machines.

Usine Io à Paris est un espace de coworking offrant aux entrepreneurs la possibilité de prototyper des objets et préparer leur industrialisation (cf. entretien d'Agathe Fourquet page 57).

Le TechShop de Leroy Merlin à Ivry-sur-Seine met à disposition de ses abonnés, des machines de pointe et les accompagne avec différentes formations.



### Créer son propre FabLab

En créant leur propre FabLab, les entreprises observent et analysent au plus près l'impact du travail collaboratif au service de l'innovation.

De nombreuses entreprises ont créé leur propre laboratoire : Renault, Airbus, Bouygues, ou encore Dassault Systèmes.

Des entreprises de taille moins conséquente ont commencé à expérimenter l'intégration de leur propre FabLab, à l'instar du fabricant vendéen de meubles Gautier.



**AGATHE FOURQUET**  
Cofondatrice Usine Io

“ **Nous avons la capacité à former un pont entre les PME et l’innovation.** ”

**Usine IO** est une plateforme d’innovation produit et d’industrialisation. Accessible sur abonnement aux entrepreneurs, PME et grandes entreprises, Usine IO propose un encadrement professionnel *via* : des experts industriels, un réseau étendu de sous-traitants et de fournisseurs, ainsi qu’un accès mutualisé à une infrastructure dédiée au prototypage et à la veille technologique dans le 13<sup>e</sup> arrondissement de Paris.

Nous proposons une boîte à outils complète pour l’innovateur produit. Nous montrons aux entreprises qu’il existe des compétences qu’elles n’avaient pas envisagées dans leur processus de fabrication et qui sont fondamentales dans le développement de leur projet. Nous les mettons en contact avec des experts et des réseaux qu’elles n’ont pas l’habitude de solliciter.

**La force de notre écosystème repose sur l’ouverture permanente à de nouvelles pratiques, une mise à jour constante des savoirs, et l’accès à de nouvelles relations professionnelles.**

Le manque de confiance peut encore représenter un frein à l’usage de nos solutions. Les entreprises se montrent parfois réticentes par rapport à la confidentialité, ou simplement à l’idée de laisser des employés travailler chez un tiers, en dehors de leurs locaux.

Beaucoup d’entreprises sont curieuses des nouveaux modes de travail liés à la digitalisation. Mais lorsqu’il s’agit de les implémenter dans une organisation traditionnelle, on perd la dynamique. ”

# MADE IN MONTREUIL

De l'ère industrielle  
à la révolution  
créative



**NICOLAS BARD**  
Cofondateur  
d'ICI Montreuil

“ **Les FabLabs sont plein de savoir-faire utiles aux entreprises.** ”

**ICI Montreuil** est un FabLab de 1 800m<sup>2</sup> situé à Montreuil (Paris Est) qui accueille *makers*, startups, artisans et artistes des industries créatives. Les résidents d'ICI Montreuil disposent d'ateliers collectifs, d'espaces de *co-working*, de machines pour prototyper et construire, etc. Le FabLab propose également des formations et réalise des prestations spécifiques pour des entreprises, des entrepreneurs, ou encore des architectes.

La transformation digitale des entreprises n'est pas un problème de machine mais un problème humain. Le personnel des entreprises traditionnelles doit être formé pour comprendre comment intégrer les innovations au sein de leurs offres. Nous pouvons donc les accompagner, mais nous ne pouvons pas intégrer leurs projets à leur place !

**Nous avons créé des formations « nouveaux métiers » qui contribuent à l'intégration de profils très recherchés en entreprises, comme les *creative technos* ou les entrepreneurs *makers*. Ces nouveaux profils sont capables de piloter des projets alliant web et physique.**

Les entreprises ont encore beaucoup trop tendance à confier leurs projets uniquement à des ingénieurs sans convoquer les designers. C'est une grave erreur car au bout du projet, on a une super innovation mais on ne sait pas pour qui, ni pour quoi... Il est urgent de replacer le design produit et le design industriel au cœur des problématiques d'innovation. ”

## 3.1 Communiquer autrement

### Personnaliser la relation avec le client

Le paradigme de la communication s'est transformé avec le numérique. Le nombre d'interactions et les points de contact avec les clients ont été démultipliés par un usage toujours plus intensif des smartphones, de l'internet et des réseaux sociaux. Les méthodes marketing et publicitaires traditionnelles conçues pour vendre des produits indifférenciés à des clients friands de publicité, sont de moins en moins efficaces pour attirer l'attention de consommateurs sollicités en permanence.

AVANT

**Il ne suffit plus d'acheter massivement des espaces publicitaires pour faire connaître ses produits**

APRÈS

**Une communication digitale réussie passe par une connaissance approfondie du client**

**Le numérique a considérablement développé les possibilités du marketing direct avec les clients,**

notamment à travers une plus grande personnalisation des messages et des offres. L'important désormais, c'est de proposer le bon message au bon moment. Les outils de mesure digitaux et le Big Data permettent d'exploiter les traces laissées par l'internaute, afin de connaître ses centres d'intérêt et lui adresser un contenu éditorial en adéquation avec ses attentes. Le numérique, *via* l'analyse des données, rend également possible l'automatisation des achats d'emplacements publicitaires en temps réel.

AVANT

**Les canaux de communication ne se résument plus aux médias traditionnels**

APRÈS

**Désormais, la marque édite son propre contenu. Elle peut diffuser ses messages sur les réseaux sociaux ou créer sa propre chaîne de diffusion vidéo**

**Les réseaux sociaux sont de nouveaux territoires d'expression pour les marques,**

ils permettent de communiquer sur un univers et sur des valeurs. Instagram, réseau social de publications de photos et de vidéos, constitue désormais un canal incontournable de diffusion des défilés dans la mode et le luxe. Certaines marques ne publient plus de communiqués de presse pour annoncer la nomination d'un nouveau directeur artistique ou de leur dernière égérie, mais diffusent la nouvelle sur les réseaux sociaux.

AVANT

**Les messages véhiculés ne doivent plus être centrés sur le produit avec une unique logique transactionnelle**

APRÈS

**La communication multicanale exige un effort de cohérence des messages véhiculés par la marque, tout en s'adaptant aux formats exigés par les nouveaux médias**

**Sur internet, les formats courts et les vidéos deviennent la norme.**

Les nouveaux médias, comme Konbini, Vice ou Minute Buzz, misent sur des contenus divertissants et une hyper-présence sur les réseaux sociaux. Aussi, la communication sur un réseau social comme Snapchat peut-elle s'avérer déroutante pour une marque traditionnelle. Elle n'en reste pas moins nécessaire à qui souhaite s'adresser à un public jeune.

## 3.2 Le story-telling

### Fédérer une communauté autour de la marque

**Pour qu'une campagne de communication digitale soit efficace, le consommateur ne doit plus ressentir qu'il est le client d'une marque, mais qu'il fait partie d'une communauté.**

Ainsi, il contribue également à l'histoire de la marque en prenant la parole et en communiquant à son tour sur les réseaux sociaux ou sur les blogs. Une publicité efficace améliore l'expérience du client en s'intégrant parfaitement dans son quotidien sans le gêner. Une communication appropriée ne se limite pas à une description du produit et de son prix, mais apporte une autre information à forte valeur ajoutée :

- **elle renseigne sur l'histoire de la marque et permet de véhiculer des codes auxquels les consommateurs peuvent s'identifier.** Le court métrage « L'Odyssée » de Cartier adopte la forme narrative du conte et du récit pour transmettre la vision de la marque et donner une cohérence à son univers ;
- **elle conseille le client au-delà de l'utilisation du produit pour interagir avec lui.** L'enseigne de loisirs créatifs Nature & Découvertes est un exemple en la matière. Elle propose à ses clients de nombreux ateliers (initiation à l'astronomie, découverte des huiles essentielles, conférences, etc.) et même des activités hors des magasins (randonnées, observation des oiseaux, découverte des étoiles, etc.) ;
- **elle parvient à regrouper une communauté pour entretenir un imaginaire collectif autour de la marque.** Le Hellfest, festival de musiques extrêmes qui se tient chaque année à Clisson, en Loire-Atlantique, rassemble une communauté de plus de 360 000 fidèles sur Facebook.

« Le » réseau social pour communiquer de façon fun auprès des jeunes générations

## 200M SUR SNAPCHAT

Snapchat est le réseau social incontournable des jeunes. L'application permet d'échanger des photos et des vidéos personnalisables qui ont la particularité de s'autodétruire au bout de 10 secondes de visionnage. La personnalisation s'effectue grâce à différents filtres applicables à l'appareil photo, qui apposent dans le fond et sur le visage des utilisateurs des masques et des animations. Né en 2011, Snapchat compte désormais 158 millions d'utilisateurs actifs, dont 8 millions en France. 71 % de ses utilisateurs ont moins de 25 ans.

**La prépondérance de l'image de Snapchat en fait un canal privilégié pour communiquer de manière originale sur un univers de marque.** Le mot d'ordre : être fun, tout en transmettant une information clé. L'objectif est que les utilisateurs s'amuse avec la marque. Plusieurs modalités de communication sont à disposition des entreprises. **Pour les PME et les TPE souhaitant investir le réseau à moindre coût, Snapchat a développé une solution particulière : les geofilters sponsorisés.** Ce sont des filtres sponsorisés par des entreprises qui s'activent dans un périmètre géolocalisé bien précis. Par exemple, un magasin peut faire apparaître un message animé dans un tel filtre pour les utilisateurs qui se servent de Snapchat dans ses alentours. Au gérant du magasin de trouver le message et l'animation les plus appropriés à la publicité qu'il veut délivrer.

Cette solution a pour l'instant été développée dans les pays anglo-saxons où Snapchat est présent (États-Unis, Canada, Australie et Royaume-Uni). Elle devrait être commercialisée sous peu en Europe, notamment en France.

## 3.3 S'adapter aux nouvelles formes de prescription

### Se différencier dans un contexte de surabondance

**Les recommandations deviennent indispensables quand l'hyper-choix offert par le numérique devient lui-même anxiogène pour les consommateurs.**

Les clients y sont de plus en plus sensibles pour la consommation de biens culturels et créatifs. Mais la prescription évolue et n'incombe plus uniquement aux marques.

#### La prescription par l'analyse des données



Les plateformes numériques jouent un rôle croissant dans la recommandation en exploitant les données de consommation de leurs utilisateurs pour déterminer leurs préférences. Elles mettent en avant les produits les plus appréciés par les membres de la communauté qui présentent des caractéristiques semblables à celle de l'utilisateur (c'est la prescription par appariement). Les recommandations de *playlist* de Deezer ou les suggestions de films de Netflix sont des exemples de ces pratiques. Les plateformes numériques conseillent également des produits à leurs clients en analysant leur consommation passée (prescription selon un modèle analytique) et en leur suggérant des produits aux caractéristiques similaires. C'est la méthode retenue par Amazon pour émettre des recommandations personnalisées.

#### La prescription de pair à pair



Le bouche-à-oreille a toujours constitué un mode de prescription dont les marques ne pouvaient pas faire abstraction. Le numérique facilite cette pratique via les réseaux sociaux et les sites de notation, comme Babelio dans l'industrie du livre ou Allociné pour le cinéma. Avec le numérique, le client devient un véritable ambassadeur de la marque dont il fait la promotion sur les réseaux sociaux.

#### Les nouveaux e-prescripteurs



Les blogueurs et les YouTubeurs, qui parviennent à rassembler une large communauté autour de leurs publications, deviennent des influenceurs incontournables pour les marques. Ils représentent de véritables relais promotionnels de leurs produits. Dans l'industrie de la mode, les e-prescripteurs sont nombreux et leur influence s'accroît. Beaucoup ont émergé en donnant des conseils vestimentaires sur YouTube ou sur leur blog, constituant progressivement une communauté de fans sensibles à leurs conseils. Par exemple, le blog BonneGueule, spécialisé dans la mode masculine haut de gamme, propose des tenues vestimentaires composées avec des marques partenaires. Spécialisée dans la prescription, l'entreprise a créé sa propre marque en 2014, tout en continuant de référencer les marques partenaires.





**MICHAEL JAIS**  
CEO de Launchmetrics

## Quelles innovations digitales dans la communication ?

**Launchmetrics** propose une plateforme logicielle qui permet aux entreprises du luxe, de la mode et de la beauté de gérer l'ensemble du cycle de lancement des produits, en utilisant les stratégies et techniques du marketing d'influence.

“ L'arrivée du digital dans les stratégies marketing des entreprises révolutionne complètement la logique des campagnes de communication. Le marketing traditionnel utilise la publicité comme vecteur principal et décline ensuite les campagnes sur les autres canaux. Avec le digital, les marques commencent par analyser leur audience, évaluent quel est le meilleur canal de mise en relation et en fonction des préférences de leur audience, conçoivent le contenu correspondant et le diffusent en média ou de manière organique.

Toutefois, ce changement de paradigme est encore compliqué à mettre en œuvre dans les entreprises. Il nécessite de bien comprendre et utiliser le Big Data, et ce n'est pas leur cœur de métier. De plus, elles n'ont pas toujours les compétences, les ressources ni le temps pour appréhender la sphère digitale.

Afin de les accompagner dans cette transition, nous avons pris le parti de démontrer les avantages de s'impliquer dans le marketing digital. **Tout l'enjeu est de pouvoir comparer le retour sur investissement d'une campagne traditionnelle avec celui d'une campagne digitale. L'objectif n'est pas de remplacer l'une par l'autre mais de comprendre comment les articuler de manière complémentaire.**

Une fois que vous avez identifié les influenceurs-clés pour votre business, notre plateforme permet de partager de l'information avec eux, de les inviter, de les suivre ou de leur proposer des produits. Le prix d'une campagne via un influenceur démarre à 1 000 €. Une aubaine pour les entreprises de petite taille qui peuvent communiquer de façon ciblée, avec un *reach* intéressant. ”



**YAN GEORGET**  
Président de Botfuel

## Quelles innovations digitales dans la communication ?

**Botfuel** est une startup qui permet aux entreprises de développer des messageries sous forme de *chatbots*. Également appelé « agent conversationnel », ce programme informatique est capable de simuler une conversation par échange vocal ou textuel. Les *chatbots* sont des outils de vente et de support client. Botfuel édite des logiciels et est également prestataire de services associés.

“ Je pense que le numérique est un formidable atout pour les TPE, PME et ETI. Une présence en ligne leur donne accès à un marché et des opportunités gigantesques.

Toutefois, certaines entreprises n'ont pas encore passé les étapes fondamentales de la digitalisation (site web, numérisation des stocks, API...). Elles sont pénalisées lorsqu'elles désirent avoir accès à des innovations plus récentes comme la nôtre.

**L'intelligence artificielle (IA) va apporter de la personnalisation à l'extrême puisqu'elle peut comprendre vos attentes, vos besoins, vos habitudes, afin d'adapter les services et les offres à chacun.**

**L'IA et les algorithmes se démocratisent. De nos jours, vous pouvez faire des choses très sophistiquées en utilisant des services disponibles sur internet.** Ces services sont gratuits ou payants, mais vous y avez accès sans avoir à créer des équipes de développeurs et de chercheurs en interne.

La conversation, c'est la nouvelle interface ! Elle va prendre des parts de marché sur les applications mobiles, qui seront en perte de vitesse. ”

# 4.1 Distribuer autrement

## Fluidifier l'acte d'achat

Les stratégies de distribution doivent jouer sur la complémentarité des canaux (magasin, téléphone, tablette, ordinateur).

Le téléphone est aujourd'hui au cœur de la vie et de l'acte d'achat des consommateurs : selon l'étude « *Digital divide* » du cabinet Deloitte (janvier 2015), 25 % des ventes en magasin étaient influencées par le mobile en 2014 (contre 19 % en 2013), et les projections pour 2018 donnent une part de 80 %.

Avoir un site compatible sur mobile, dit « *responsive* », est un impératif désormais. Pour un parcours d'achat sans faille, les marques et *retailers* doivent privilégier 3 axes complémentaires : un site web pour découvrir, un réseau de magasins pour voir, tester et être conseillé, et enfin **le mobile, au cœur de la stratégie *cross-canal***. Chacune des étapes de la digitalisation des ventes (cf. schéma ci-contre) doit être pensée à la fois sur internet et sur mobile.

Ces transformations en aval de la chaîne de valeur ont des répercussions profondes, jusqu'à la production. Elles touchent la gestion des stocks, les modalités de paiement et de livraison, les retours clients, etc.

# LES DIFFÉRENTES ÉTAPES DE LA DIGITALISATION DES VENTES D'UNE ENTREPRISE

DEGRÉ D'ÉQUIPEMENT DES COMMERÇANTS EN FRANCE



## 4.2 Distribuer autrement

### Offrir une nouvelle expérience en magasin

La montée en puissance du e-commerce ne signe pas la fin du commerce physique, bien au contraire. Les clients aiment toujours autant se déplacer dans les points de vente, en complément de leurs expérimentations en ligne. En magasin, ils ont besoin de toucher les produits, d'être conseillés, et de se divertir.

#### L'expérience client renouvelée grâce au numérique.

Dans une logique de revalorisation du point de vente, la digitalisation affiche de nombreux avantages. Elle permet, entre autres, de se différencier, de se positionner comme un acteur innovant, de cibler une clientèle plus jeune, d'améliorer la productivité en équipant les vendeurs d'outils numériques, ou encore de collecter des données clients.

Le digital permet de simplifier la vie du client et de gommer tous les « irritants » lors de son expérience en magasin. Comment ? En diminuant les temps d'attente (à la caisse, en cabine, ou en rayon pour avoir l'aide d'un vendeur) et en limitant ses frustrations (informations insatisfaisantes sur le produit, articles indisponibles, etc.). Une tablette permet, par exemple, aux vendeurs d'avoir accès aux données clients afin de mieux les orienter, de voir les produits en stock, de réserver si besoin un produit dans un autre magasin ou sur internet, etc.

Dans les musées et les spectacles vivants, les outils interactifs, comme les tablettes et les dispositifs de réalité augmentée, contribuent à renouveler l'expérience client en profondeur.

### Le renouvellement de l'expérience client.

## ZOOM SUR LA VISITE DU CHÂTEAU DE BEAUGENCY

En juillet 2016, le **Château de Beaugency**, situé dans la Loire, a lancé la « *Tablette tactile* » afin de renouveler l'expérience de visite de son musée. Cet outil interactif de réalité augmentée permet de voir des animations à l'endroit où l'on se trouve, comme l'aménagement de l'office du château lors de la venue de François 1<sup>er</sup>, de jouer et de répondre à des questions pour apprendre de façon ludique, et de suivre un parcours adapté à tous les publics.

“ **Le principe de la réalité augmentée en muséologie est absolument passionnant car cet outil nous permet de répondre à plusieurs objectifs. Le premier est de reconstituer des décors disparus. [...] Ensuite, la réalité augmentée permet également de préciser des éléments présents mais dégradés, comme la peinture du début du XVI<sup>e</sup> de l'oratoire.** ”

**Xavier Lelevé,**

Propriétaire du Château de Beaugency

« *La notion d'expérience supplante désormais la notion de visite* »

Club-innovation-culture.fr, 22 septembre 2016

# QUELQUES EXEMPLES

DE DISPOSITIFS  
NUMÉRIQUES EN LIEU  
DE VENTE / DE VISITE

## Pour faciliter le parcours client

### Sur des bornes interactives :

- carte animée de localisation d'un point de vente, d'un service ou d'un produit ;
- consultation des stocks en magasin.

### Sur le smartphone du client :

- paiement sans contact ;
- programme de fidélité sur mobile ;
- consultation des stocks en magasin.

### En lieu de vente / de visite :

- écrans et vitrines interactives ;
- miroirs numériques ;
- dispositifs de réalité augmentée ;
- caddies intelligents (scan des articles, synchronisation des listes de courses avec le téléphone, etc.).

### Sur le smartphone du client :

- scan des codes barres ou QR codes pour accéder à une description détaillée des marchandises.
- Équipement des vendeurs en tablettes connectées aux stocks des magasins
- Installation de puces RFID <sup>(1)</sup> dans les produits pour visualiser les stocks en temps réel

## Pour optimiser les ventes

<sup>(1)</sup> La technologie RFID (pour *Radio Frequency Identification*) permet de mémoriser et récupérer des données à distance en utilisant des marqueurs (« radio-étiquettes » ou RFID Tags).



**YVES CURTAT**  
Dirigeant fondateur  
et directeur commercial  
de Retail Reload

## Quelles innovations digitales pour optimiser les ventes ?

Créé en 2012, **Retail Reload** propose une solution de visibilité des stocks en temps réel afin d'aider les enseignes à accélérer leur développement omnicanal en utilisant la technologie RFID.

“ Si le commerce se digitalise aujourd'hui, c'est parce que les clients sont passés au digital. Les commerçants n'ont plus le choix s'ils veulent fidéliser leurs clients et mieux les connaître. Nous observons un paradoxe : les clients roulent en Ferrari sur smartphone en 4G, alors que le stock est encore géré au code barre charrette à bras !

Les projets de transformation RFID sont très lourds à mettre en place dans les grandes sociétés. SAP, l'un de nos partenaires, travaille actuellement sur une plateforme qui serait accessible aux PME.

Nous utilisons les données du produit pour l'identifier, le géolocaliser, suivre son statut et ses mouvements en temps réel. Il s'agit véritablement d'une problématique de Big Data lorsque vous devez *tracker* en temps réel les mouvements de plusieurs dizaines voire de centaines de millions de produits.

**L'enjeu de cette technologie est majeur. L'impact sur la progression des ventes en magasin peut se situer entre +8 % et +15 % du chiffre d'affaires. Le taux de satisfaction des clients grimpe, il y a moins de *turn-over* des vendeurs dans les magasins, car leur travail est revalorisé...**

Le digital, c'est de l'innovation et de l'inconnu. Beaucoup d'entreprises en parlent mais ne concrétisent pas. Mon conseil : faire vite un « pilote », c'est-à-dire un essai grandeur nature dans un magasin, afin d'identifier l'ensemble des impacts (IT, opérations, etc.) et décider d'aller plus loin ou pas. C'est la seule façon de bien conduire le changement lié à la digitalisation dans une entreprise. Au regard des coûts que cela représente, il faut convaincre sur du réel, du concret des chiffres, et surtout les revenus additionnels extrapolables à un réseau complet. ”

# FOCUS

## Métiers d'art

Les métiers d'art sont faits par des hommes et des femmes passionnés. Ils se caractérisent par la production d'objets uniques ou de petites séries revêtant un caractère artistique. La confidentialité de leurs réalisations ne permet pas toujours aux artisans d'aborder la distribution de leur travail via les canaux traditionnels de masse. C'est pourquoi **la création de « marketplaces » spécialisées en ligne, leur offre une nouvelle visibilité et décuple leurs opportunités de ventes.** Ainsi, de nombreux artisans rencontrent leur public via un système d'échanges et de transactions facilités et garantis par un tiers de confiance.



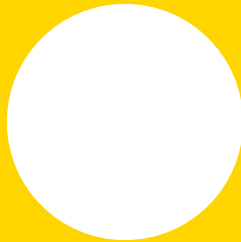
## ZOOM SUR FABER.PLACE (ex ZELIP)

Créée en janvier 2015, **Faber.place** est une plateforme digitale de mise en relation entre les artisans d'art et leur clientèle de particuliers et de professionnels (architectes, décorateurs, designers...). Elle facilite la réalisation de mobilier et agencement sur mesure. Faber.place donne de la **visibilité à des savoir-faire difficiles à trouver**, en créant son propre **réseau d'artisans connectés**, sélectionnés parmi les professionnels d'une quarantaine de métiers. Son modèle d'affaires repose sur le commissionnement. Faber.place dynamise ainsi l'économie locale non délocalisable. Les artisans sont soulagés de tâches administratives et de valorisation de leurs savoir-faire. Ils peuvent ainsi se consacrer pleinement à leurs créations.





# SOURCES



# Sources

## Ouvrages et articles de recherche consultés (liste non-exhaustive)

---

*Génération #Hashtag, nouveaux publics, nouveaux contenus.*  
Bain (2014).

*La dynamique d'internet, prospective 2030.*  
Commissariat général à la stratégie et à la prospective (2013).

*Les données, muses et frontières de la création.*  
Cahiers de la CNIL (2015).

*Cahier d'enjeux et de prospectives.*  
FING (2015).

*Instantanéité, hyper choix, innovation, la culture se consomme-t-elle autrement.*  
Kurt Salmon (2014).

*Panorama des Industries culturelles et créatives.*  
EY (2015).

*La transition numérique au coeur de la stratégie d'entreprise.*  
The Family (2014).

*Plateformes et effets de réseau.*  
Renaissance Numérique (2015).

*Le poids des industries culturelles pour les plateformes.*  
Rolland Berger (2016).

*L'économie de la production musicale, chiffres 2016.*  
SNEP (2016).

*Vers une société en voie d'ubérisation.*  
La revue Européennes des Médias (2015).

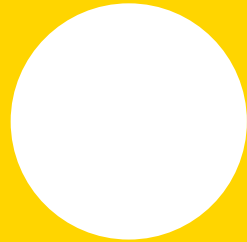
*Comment l'abonnement transforme l'économie par le digital.*  
L'Atelier de BNP Paribas (2016).

*Data, l'arme secrète en matière de développement de jeux vidéo.*  
AFJV (2016).

*À qui profite vraiment l'auto-édition.*  
INA Global (2016).

*Television is at last having its digital-revolution moment.*  
The Economist (2016).





**REMER  
CIEMENTS**

## Sponsor de l'étude

- **Isabelle Ginestet**, Directrice du pôle Industries créatives de **Bpifrance**

## Parrain de l'étude

- **Pascal Morand**, Président exécutif de la Fédération de la haute couture et de la mode

## Les membres du comité de pilotage

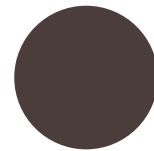
- **Lucas Delattre**, Professeur permanent à l'Institut Français de la Mode (IFM)
- **Benjamin Legourd**, Responsable Pilotage stratégique **Bpifrance**
- **Jacques Leroux**, Délégué de la filière Création mode design chez CCI Paris Île-de-France
- **Nelly Rodi**, Fondatrice de l'agence NellyRodi

Les auteurs tiennent à remercier tout particulièrement les dirigeants et experts qui ont accepté de recevoir les équipes de **Bpifrance Le Lab**, afin de partager leur vision de la transformation numérique des industries culturelles et créatives, et d'apporter leurs éclairages qui ont nourri la réflexion du projet : Oliver Abitbol, Cofondateur et Directeur des opérations de Delight ; Nils Aziosmanoff, Président du Cube ; Noémie Balmat, Créatrice et rédactrice en chef du webzine Clausette.cc ; Nicolas Bard, Cofondateur d'ICI Montreuil ; Jean-Paul Bath, Directeur général du VIA ; Jérôme Bergeret, Directeur du Fashion Lab de Dassault

Systèmes ; Frédéric Bernardaud, Directeur du marketing et de la création du Groupe Bernardaud ; Jean-Luc Biacabe, Chef économiste à l'Institut Friedland ; Jean-Michel Bouchiat, ancien responsable des études à la CCI Paris ; Yvan Boudillet, Fondateur de l'agence conseil Thelynk et ancien directeur de la stratégie client chez Warner Music ; Philippe Bouquillon, Professeur des sciences de l'information et de la communication à Paris 13 ; Guy Bourgeois, Vice Président du Comité Francéclat ; François Brument, Designer ; Annick Bureau, Directrice de Leonardo/Olats ; François Caspard, Cofondateur et président de l'Alliance française des designers ; Jean-Paul Cauvin, Directeur du développement international de l'Atelier Chardon Savard ; Morgane Colas-Weil, IGF ; Maxime Coupez, Directeur de l'activité Strategy chez Fabernovel ; Yves Curtat, Dirigeant fondateur de Retail Reload ; Benoît Danard, Directeur des études et de la prospective du Centre national du cinéma et de l'image animée (CNC) ; Yves d'Aviau de Ternay, Conseil en stratégie et organisation au sein des entreprises des industries graphiques (YAT Conseil) ; Franck Delpal, Économiste à l'Institut français de la mode (IFM) ; Pascal Denizart, Directeur général du Centre européen des textiles innovants ; Éric de Rugby, Cofondateur et Président de Delight ; Abderrahim Doulazmi, Économiste à la CCI Paris IDF ; Lauriane Duriez, Directrice adjointe des Ateliers de Paris ; Yves Evrard, Enseignant HEC et Chercheur dans le secteur des arts et des industries créatives ; Chantal Fouqué, Directrice de La Fabrique ; Julien Fournié, Créateur de la Maison Julien Fournié ; Agathe Fourquet, Cofondatrice d'Usine 10 ; Jean-Louis Frechin, Fondateur et Directeur de l'agence Nodesign ; Christophe Gazel, Directeur général de l'Institut de prospective et d'études de l'ameublement (IPEA) ; Yan Georget, Président-directeur général de Botfuel ; Laura Ghebal et Alexandre Michelin, Fondateurs du MOOD de la Sorbonne ; Alexis Girard, Assistant producteur chez H5 ; Marc Gonnet, Cofondateur et Directeur général de Delight ; Sophie Goossens, Avocate spécialisée en propriété

intellectuelle au sein du cabinet August Debouzy ; Jean-Sébastien Grainzevelles, Directeur digital de The Other Store ; Benoît Grouchko, Cofondateur et Directeur général de Databerries ; France Hureau, Fondatrice de Faber.Place ; Hugues Jacquet, Sociologue et historien ; Michael Jais, Président-directeur général de Launchmetrics ; Priscilla Jokhoo, Directrice du service Entreprises de la Fédération française du prêt-à-porter féminin ; Timothée Jonglez, directeur associé d'Altima ; Raphaël Keller, Directeur de l'innovation du CNC ; Steeve Lambert, Fondateur de Digi-ales ; Alain Le Diberder, Directeur des programmes d'Arte ; Pierre-François Le Louët, Président de l'agence NellyRodi, et Président de la fédération française du prêt-à-porter féminin ; Pierre-Emmanuel Lecerf, Directeur financier et juridique du CNC ; Frédéric Messian, Président de l'Association Design Conseil (ADC) et Président de l'agence Londsale ; Laurent Michaud, Expert jeux vidéo au sein de l'IDATE ; Cédric Michel, Président de Pollen AM ; Pierre-Arnaud Moreau, Chef de projet prospective sectorielle à la CCI, Paris IDF ; Philippe Nicolas, Directeur du CNV, centre national de la chanson, des variétés et du jazz ; David Nouaille, Directeur adjoint en charge du marketing et de la communication du Puy du Fou ; Thomas Paris, Chargé de recherches au CNRS (GREG HEC) et Expert des industries créatives ; Catherine Peyrot, Chef de projets industries numériques et créatives à l'incubateur le Cargo ; Muriel Piaser, Consultante de mode ; Philippe Picaud, Directeur Design global de Carrefour ; Jennifer Portefaix, Directrice de l'action culturelle du Centre des arts d'Enghien-les-Bains ; Laure Prételat et Charlotte Allibert, Cofondatrices de Librinova ; Laurent Raoul, Professeur supply chain et systèmes d'information à l'Institut Français de la Mode ; Philippe Robinet, Président-directeur général des éditions KERO et Directeur général de Calmann-Lévy ; Nicolas Rodelet, Responsable des incubateurs Labo de l'édition et Nouveaux médias ; Dominique Roland, Directeur du Centre des Arts, Directeur général adjoint Innovation et Développement numérique de la ville d'Enghien-les-Bains ; Éric Scherer, Directeur de la prospective de France Télévision ; David Sobel, Président fondateur de The Other Store ; David Souldard, Directeur général de Gautier France ; Michaël Stora, Psychologue et Fondateur-président de l'Observatoire des mondes numériques en sciences humaines (OMNSH) ; Axelle Tessandier, Fondatrice de AXL Agency.

Les auteurs remercient également ID Strat (Frank Benedic) et Perspectives Lab (Aurélié Chaffel et Elisabeth Pannetier) qui les ont conseillés dans la réalisation de l'étude.



## Contacts Bpifrance

---

**Philippe MUTRICY,**  
Directeur de l'Évaluation,  
des Études et de la Prospective  
[philippe.mutricy@bpifrance.fr](mailto:philippe.mutricy@bpifrance.fr)

**Élise TISSIER,**  
Directrice de **Bpifrance Le Lab**  
[elise.tissier@bpifrance.fr](mailto:elise.tissier@bpifrance.fr)

**David TARGY,**  
Responsable des publications  
[david.targy@bpifrance.fr](mailto:david.targy@bpifrance.fr)

**Véronique LE MOAL,**  
Responsable d'études  
[veronique.lemoal@bpifrance.fr](mailto:veronique.lemoal@bpifrance.fr)

**Barbara LEVY-ORTEGA,**  
Responsable d'études  
[barbara.levyortega@bpifrance.fr](mailto:barbara.levyortega@bpifrance.fr)

**Isaline MERLE D'AUBIGNÉ,**  
Responsable d'études  
[isaline.merledaubigne@bpifrance.fr](mailto:isaline.merledaubigne@bpifrance.fr)

**Cécile SCHOENBERG,**  
Responsable d'études  
[cecile.schoenberg@bpifrance.fr](mailto:cecile.schoenberg@bpifrance.fr)