

RÉALITÉS INDUSTRIELLES

« Se défier du ton d'assurance qu'il est si facile de prendre et si dangereux d'écouter »
Charles Coquebert, Journal des mines n°1, Vendémiaire An III (septembre 1794)



Les industries culturelles et créatives

UNE SÉRIE DES
ANNALES
DES MINES
FONDÉES EN 1794

FÉVRIER 2022

Publiées avec le soutien
de l'Institut Mines Télécom

UNE SÉRIE DES
**ANNALES
DES MINES**
FONDÉES EN 1794

RÉALITÉS INDUSTRIELLES

Série trimestrielle – Février 2022

Rédaction

Conseil général de l'Économie (CGEJET),
Ministère de l'Économie, des Finances
et de la Relance
120, rue de Bercy - Télédoc 797
75572 PARIS CEDEX 12
Tél. : 01 53 18 52 68
<http://www.annales.org>

[François Valérian](#)
Rédacteur en chef

[Gérard Comby](#)
Secrétaire général

[Alexia Kappelmann](#)
Secrétaire générale adjointe

[Magali Gimon](#)
Assistante de rédaction / Maquettiste

[Myriam Michaux](#)
Webmestre et maquettiste

Publication

[Photo de couverture](#)
Micro-Folie de Lille – Musée numérique.
© Daniel RAPAICH – DICOM – Ville de Lille

[Iconographie](#)
Gérard COMBY

[Mise en page](#)
Myriam MICHAUX

[Impression](#)
Dupliprint Mayenne

Membres du Comité de Rédaction

[Grégoire Postel-Vinay](#)
Président du Comité de rédaction

[Godefroy Beauvallet](#)

[Serge Catoire](#)

[Pierre Couveinhes](#)

[Jean-Pierre Dardayrol](#)

[Françoise Roure](#)

[Rémi Steiner](#)

[Claude Trink](#)

[François Valérian](#)

La mention au regard de certaines illustrations du sigle « D. R. » correspond à des documents ou photographies pour lesquels nos recherches d'ayants droit ou d'héritiers se sont avérées infructueuses.

Le contenu des articles n'engage que la seule responsabilité de leurs auteurs

Les industries culturelles et créatives

03

Introduction

Aurélien PALIX

La culture : une industrie plurielle à part entière face à des enjeux de globalisation

05

Retour sur les industries culturelles

Xavier GREFFE

09

Industries culturelles et politiques publiques : un concept fédérateur, une ambiguïté féconde

Jean-Baptiste GOURDIN

13

Analyse de la situation internationale des industries culturelles et créatives

Ernesto OTTONE R.

17

Les industries culturelles et créatives : un levier de valorisation de l'exception culturelle et de la Francophonie

Gaël de MAISONNEUVE

21

Les industries culturelles françaises et le pouvoir d'influence

François CHAUBET

26

Les ICC françaises à la conquête de l'international

Christophe LECOURTIER

Les industries culturelles face à l'émergence du digital : focus sur certains secteurs

29

Réflexions sur l'avenir du cinéma face aux plateformes américaines de *streaming*

Jean-François MARY

33

Le jeu vidéo : un secteur où la France est en pointe

Yves GUILLEMOT

36

La distribution des biens culturels à l'heure du numérique

Denis MOLLAT

40

Pour un égal accès au livre

Frédéric DUVAL

43

Rester vivant : les nouvelles scènes du *Live*

Malika SEGUINEAU

Le numérique : une opportunité

47

La fédération et la dynamisation des industries culturelles et créatives en France passeront par l'innovation et les nouvelles technologies

Thomas COURBE

50

Le numérique à la BnF : un objectif global

Laurence ENGEL

53

Perspectives et opportunités pour les technologies immersives (réalité virtuelle, réalité augmentée, *mapping* vidéo interactif) dans le secteur culturel

Chloé JARRY et Alexandre ROUX

58

Rendre la culture accessible dans tous les territoires grâce au numérique

Didier FUSILLIER

61

Former les talents des ICC : la somme de tous les défis ?

Arnaud LACAZE-MASMONTEIL

Hors dossier

66

Une banque mutualiste peut-elle rester à la fois sociale et compétitive ? Le cas du Crédit populaire du Maroc

Pr. Rachid M'RABET, Pr. Fouad MACHROUH,

Pr. Meriem SEFFAR et Badr FIGUIGUI

77

Traductions des résumés

80

Biographies

Le dossier a été coordonné par Aurélien PALIX

Introduction

Par Aurélien PALIX

Direction générale des Entreprises – Ministère de l'Économie, des Finances et de la Relance

La culture tient en France une place particulière, à la fois par sa réalité économique – les filières créatives représentant plus de 2,3 % du PIB national – et par ce qu'elle représente dans notre imaginaire collectif – les Français se revendiquant avec fierté de leur héritage culturel. La culture est d'ailleurs vue de manière assumée comme un outil central du rayonnement de notre pays dans le monde ; cette vision a d'ailleurs été au cœur de la décision de créer un ministère dédié aux Affaires culturelles dès l'année 1959. Cette politique volontariste a permis non seulement la diffusion de la culture sur l'ensemble du territoire, mais également le soutien à la mise en place et au développement des industries culturelles et créatives (ICC).

Aujourd'hui, le constat est clair : les industries culturelles et créatives françaises contribuent au rayonnement de notre pays. On peut mentionner notamment le fait que la France dispose d'un réseau de musées de premier plan, qui va bien au-delà des grands musées parisiens, que ce soit La Piscine à Roubaix ou le MUCEM à Marseille, ou encore que le spectacle vivant est particulièrement dynamique avec de nombreuses manifestations scéniques, privées comme publiques, et surtout la tenue de très importants festivals, et du premier d'entre eux, celui du théâtre d'Avignon. La France dispose d'un réservoir de création musicale et cinématographique extrêmement varié et ayant une résonance internationale. On peut bien évidemment non seulement se féliciter de la Palme d'or et du Lion d'or 2021 qui sont revenus à des réalisatrices françaises⁽¹⁾, mais également du succès à l'international de certains artistes musicaux, sur des registres particulièrement différents, allant de Christine and the Queens jusqu'au Quatuor Modigliani. Par ailleurs, le développement des industries culturelles a permis à certaines entreprises françaises de s'imposer en tant que championnes mondiales dans leurs domaines respectifs, qu'il s'agisse de la distribution de musique, avec Deezer, du jeu vidéo, avec Ubisoft, ou encore de l'édition, avec le groupe Hachette. Et au-delà de ces grands groupes, le secteur repose sur un tissu très dense de très petites entreprises, PME et jeunes pousses, pour certaines très dynamiques.

Pourtant, malgré ce succès d'estime, la question du modèle économique de la culture se pose, tout comme celle de la notion même d'industries culturelles et créatives. En effet, parler d'industrie et d'art a longtemps pu faire polémique, puisque cela suppose la marchandisation de la création et des arts, alors même que les processus créatifs sont censés reposer sur une approche désintéressée. C'est au travers de cette perspective que les premiers académiques à s'être penchés sur le concept d'industrie culturelle, notamment Adorno et Horkheimer⁽²⁾ dans la moitié du XX^e siècle, ont souvent souligné le risque de normalisation des œuvres, voire d'une création biaisée par des considérations purement marchandes et contraintes par la demande. Ces débats restent bien évidemment d'actualité, surtout si l'on se penche sur les nouveaux modes d'accès à certains contenus culturels, notamment la production musicale ou audiovisuelle. En effet, ces secteurs font face à de grandes plateformes, dont certaines se lancent elles-mêmes dans la production de contenus et peuvent ainsi imposer aux autres producteurs des contraintes en termes de format, voire même de ligne éditoriale. Néanmoins, la dimension économique des activités culturelles ne doit pas être un tabou, notamment si l'on se réfère à notre histoire, où les artistes ont de tout temps vécu grâce à la commande. Les évolutions de ces dernières décennies n'ont pas donné raison aux détracteurs du concept d'industries culturelles, dont la structuration a permis au contraire la multiplication des modes de création, des formes de l'expression artistique en elle-même et des moyens pour les utilisateurs d'accéder aux créations artistiques.

L'objet de ce numéro de *Réalités industrielles* est de chercher à mieux discerner les enjeux auxquels sont confrontées les industries culturelles et créatives, et à identifier quelles sont les perspectives pour les acteurs composant celles-ci dans les prochaines années, alors que l'ensemble de la chaîne de valeur est bouleversée par la transition numérique. Avant de nous intéresser plus en détail aux ICC, il convient de les définir. Nous adopterons dans le cadre de ce numéro la définition retenue par le gouvernement pour élaborer la stratégie d'accélération dédiée aux industries culturelles de son plan de relance. Elles y sont caractérisées à travers les secteurs de l'audiovisuel, du cinéma, du livre, de la presse, du spectacle vivant, de la musique, des musées et du patrimoine, des arts visuels, du *design*, de l'architecture et du jeu vidéo. Les industries culturelles sont donc particulièrement diverses et offrent peu de passerelles et de possibilités de contact entre les acteurs d'un sous-secteur à un autre, alors même que leurs problématiques sont souvent proches. Nous verrons au fil des articles composant ce numéro que les problématiques liées aux transformations actuelles touchent effectivement

⁽¹⁾ Julia Ducournau a reçu la Palme d'or pour le film « Titane » et Audrey Diwan le Lion d'or de la Mostra de Venise pour le film « L'événement ».

⁽²⁾ T. W. ADORNO & M. HORKHEIMER, *Dialectique de la raison. Fragments philosophiques*, 1947.

l'ensemble des sous-secteurs culturels, et souvent d'une manière beaucoup plus proche que l'on ne l'imagine. Les forces en jeu sont les mêmes pour l'ensemble des ICC : la globalisation des contenus, les transitions numérique et environnementale, le rôle des technologies dans les créations de contenus culturels... C'est d'ailleurs dans cette perspective que s'inscrit l'action du gouvernement, lequel cherche à entreprendre une structuration des industries culturelles et créatives autour d'un projet commun de filière, à l'instar de ce qui a été fait dans les comités stratégiques de filières du Conseil national de l'industrie. Ce besoin de dialogue entre les différents sous-secteurs culturels est d'autant plus fort que les dynamiques en cours se sont vues particulièrement accélérées par la crise sanitaire de la Covid-19, qui a poussé de nombreux acteurs culturels à devoir repenser entièrement leur relation avec leur public.

Si la première partie de ce numéro de *Réalités industrielles* s'emploie à identifier les problématiques spécifiques aux ICC dans un monde de plus en plus globalisé, la seconde cherche à mettre en évidence les conséquences de la transition numérique pour les ICC, en faisant des focus sur certains segments de ces industries. Comme le laisse à voir la lecture des différents articles, chaque sous-secteur est touché par les enjeux de globalisation et l'apparition de modèles disruptifs liés au numérique. Le spectacle vivant, par exemple, est particulièrement bousculé par l'enjeu de la captation de valeur et du *livestream*, et il doit notamment faire face à l'émergence de nouveaux formats répondant à l'évolution des modes d'usage. Le secteur du livre est lui aussi en prise directe avec de profondes transformations, avec l'apparition de nouveaux produits – le livre numérique ou encore les livres audio –, mais aussi du fait de bouleversements dans la chaîne de valeur, notamment avec la possibilité désormais pour tout un chacun d'éditer son propre livre *via* l'auto-édition, et bien évidemment la distribution des livres qui fait face à la montée du commerce en ligne. Un autre secteur est particulièrement impacté, celui de l'audiovisuel, avec les enjeux, d'une part, de la délinéarisation des contenus et, d'autre part, de la mondialisation des offres au travers de l'émergence de quelques plateformes globales qui captent le marché de la distribution de ces biens. Le numérique impacte chaque secteur des ICC de manière spécifique, mais si l'on va au fond des problématiques, elles restent assez proches les unes des autres. Il s'agit pour les acteurs évoluant dans ces secteurs, d'une part, d'être à la pointe de la technologie pour pouvoir faire évoluer leurs formats créatifs et ainsi ne pas manquer le coche des évolutions à venir et, d'autre part, d'adapter leur manière de distribuer leurs contenus créatifs et de veiller à un partage équitable de la valeur entre les créateurs et les distributeurs.

La troisième et dernière partie de ce numéro s'appuie, quant à elle, sur des articles visant à identifier quelles sont les perspectives et les opportunités offertes par le numérique aux ICC françaises. Si l'émergence de nouveaux acteurs et la modification des chaînes de valeur induisent certes des risques importants pour les acteurs historiquement en place, qui doivent repenser leurs modèles économiques, l'essor en parallèle des nouvelles technologies sont porteuses d'innovations et ouvrent des perspectives inédites aux créateurs. C'est pour cela que le gouvernement met actuellement en place une politique ambitieuse de soutien aux ICC, en adoptant une approche d'investisseur avisé dans ce secteur et non pas en recourant à la dimension traditionnelle de son intervention sous la forme de la commande publique d'œuvres ou de l'octroi de subventions aux acteurs du secteur considéré. Cette politique industrielle ambitionne de soutenir notre souveraineté culturelle en mobilisant des moyens publics sur les secteurs les plus porteurs et pour lesquels une intervention publique permettra de démultiplier les forces des acteurs en présence. Il s'agira d'investir dans certains secteurs cruciaux pour les ICC dans le futur, que ce soit les infrastructures audiovisuelles ou les nouvelles technologies immersives, ou que ce soit pour répondre aux enjeux de la maîtrise des données et de la distribution des contenus aux utilisateurs. Il s'agira également de continuer à soutenir la dispense d'une formation d'excellence dans les secteurs artistiques et créatifs. Cette politique devrait permettre aux acteurs du secteur culturel de transformer l'essai de la transition numérique, et ce en s'appuyant, par exemple, sur l'exceptionnel savoir-faire français en termes de modélisation lequel nous permet de répliquer des sites patrimoniaux de premier plan, tels que la grotte Chauvet, récemment, ou la grotte Cosquer, demain. Des répliques physiques, mais qui, dans le futur, pourront également être digitales avec le développement des technologies immersives. C'est également grâce au numérique que l'offre muséale et l'accès à des œuvres culturelles peuvent être entièrement repensés et proposés à des publics parfois éloignés des grands centres urbains et des lieux culturels. L'initiative des Micro-Folies va dans ce sens en proposant notamment aux jeunes publics d'accéder à des œuvres *via* le numérique, dans un format novateur et interactif. Enfin, la capacité des acteurs de nos ICC à s'adapter à la transition numérique s'exprimera pleinement grâce à l'excellence de nos filières de formation, qu'il s'agisse des écoles des beaux-arts qui adaptent leurs programmes en vue d'y intégrer des aspects numériques, des écoles de commerce qui s'intéressent de plus en plus aux marchés des ICC, ou encore des écoles techniques et de création, telles que la FEMIS ou l'École des Gobelins.

Ce numéro de *Réalités industrielles* n'a bien entendu pas pour ambition de couvrir l'intégralité des problématiques qui traversent aujourd'hui les ICC, ni d'aborder dans leur exhaustivité et toute leur complexité les différents secteurs composant ces industries. Pour autant, les contributions riches qui jalonnent ce numéro, et dont je remercie l'ensemble des auteurs, permettent d'aborder de nombreux enjeux auxquels les acteurs qui font rayonner la France à l'étranger sont confrontés. J'espère sincèrement que ce numéro permettra à ses lecteurs de mieux appréhender ce secteur protéiforme que sont les ICC et qu'il leur donnera l'envie de s'y intéresser encore plus dans le détail !

Retour sur les industries culturelles

Par Xavier GREFFE

Professeur émérite à l'Université Panthéon-Sorbonne

Dans ce texte, nous décrivons l'évolution d'un concept né de la médiatisation d'activités artistiques et culturelles au départ en face-à-face jusqu'à celui d'économie créative, en soulignant comment à chaque étape le modèle économique sous-jacent a changé (subvention/mécénat ; prix ; abonnement).

La notion d'industrie culturelle, qui englobe traditionnellement le livre, la musique enregistrée et le cinéma, a fait l'objet depuis un demi-siècle de redéploiements continus, conduisant ces dernières années à la prééminence du terme d'économie créative. Au départ, l'expression « industrie culturelle » s'opposait aux domaines d'activités artistiques constitués par les beaux-arts ou les arts visuels, le spectacle vivant et le patrimoine. La distinction reposait alors sur le critère d'un face-à-face vivant entre l'œuvre ou le spectacle et ceux qui les recevaient. Le cas du livre mis à part, qui est resté longtemps concentré sur un public lettré et restreint, c'est au XIX^e siècle qu'apparaissent des œuvres d'art médiatisées à l'aide de différents dispositifs – la photo, l'enregistrement sonore et le film –, autant de flux technologiques créant un autre rapport aux biens artistiques en accord avec les transformations économiques en cours. Les contenus étaient dès lors encapsulés dans des biens, donnant lieu à leur dispersion géographique et à la flexibilité de leur temps d'utilisation⁽¹⁾.

Au-delà du face-à-face artistique

Cette identification n'était pas que technique, mais était aussi esthétique et économique.

D'un point de vue esthétique, les noms de Walter Benjamin et de Theodor Adorno restent essentiels. Dans son article célèbre, Benjamin évoque la perte d'aura entraînée par la reproduction mécanique, mais sans la condamner pour autant, sinon pour souligner qu'en supprimant le *hic et nunc*, et l'aura résultant de ce contact direct, la nouvelle réception effritait le pouvoir émotionnel de la présence directe avec l'œuvre, pouvait effacer la dimension collective liant leur accès et le processus d'empathie que de telles réunions pouvaient alors secréter⁽²⁾. Dans ses contributions, Adorno fut beaucoup plus critique en soulignant que la mise en industrie de l'œuvre d'art entraîne l'intervention d'intérêts économiques entre les créateurs et les

récepteurs de l'œuvre d'art, susceptibles de la manipuler et de la dénaturer⁽³⁾. Ces critiques restaient pourtant marginales face à l'explosion des industries culturelles : ne disait-on pas aux États-Unis que le cinéma était un art fait par des migrants au profit de migrants ?

Du point de vue de l'économie, les choses allaient vite changer. Là où les activités artistiques non industrielles restaient concentrées sur certains lieux, temps et catégories de consommateurs, le financement par les prix était difficile, voire impossible, et ne pouvait être contrôlé à l'aide d'économies d'échelle. Pour éviter une sélectivité sociale marquée, il fallait recourir au mécénat ou aux subventions. À l'inverse, les biens produits par les industries culturelles permettaient de capter des économies d'échelle et de faire baisser les prix ; ainsi, aux États-Unis, la naissance du cinéma s'accompagna-t-elle du système des Nickelodeons (un nickel par spectateur, en fait dix cents). Si les industries culturelles pouvaient bénéficier d'une soutenabilité économique, elles allaient se heurter à un autre défi, celui du copiage : la musique enregistrée en constituant depuis bien longtemps le cas d'école, car si le livre avait été confronté au même problème depuis de nombreuses années, c'était dans des proportions moindres que le disque ou la vidéo. L'apparition des ondes hertziennes (puis du câble, dans un autre contexte) permettait de capter des contenus sans être obligés de les payer ou moyennant leur piratage. Les radios, puis les télévisions soumises au même type de défi trouvèrent une solution dans le système dit des marchés bifaces. Face à la difficulté ou l'impossibilité de trouver un équilibre par les prix, on adossa à leur improbable marché un second marché dit de l'attention. Sur ce marché, des agences de publicité achetaient la capacité d'attention des auditeurs qui écouterait alors leurs messages lors de plages de diffusion que les radios et télévisions leur vendaient. Ces dernières pouvaient ainsi récupérer les ressources financières qui allaient leur permettre de produire et d'exploiter les programmes ou contenus qui retiendraient l'attention de leurs auditeurs ou téléspectateurs. Encore fallait-il pour que cela soit soutenable, que l'audience soit plutôt « publiphile » que « publiphobe », ou qu'une fois venus le câble et les télévisions

⁽¹⁾ GREFFE X. (2017), *The Artist-Enterprise in The Digital Economy*, Springer.

⁽²⁾ WALTER Benjamin (2000), « L'œuvre d'art à l'époque de sa reproductibilité technique », version 1939, in *Œuvres III*, Paris, Gallimard.

⁽³⁾ *La Dialectique de la raison* (avec Max Horkheimer, 1944), Gallimard, 1974.

payantes, l'audience *ne coupe pas les cordons*, un mouvement quasi irrésistible depuis plus de vingt ans aux États-Unis, conduisant notamment à ce que les *millennials*, ceux nés après 2000, saisissent, au mieux, les programmes de radio ou de télévision sur Internet. À ces conditions, les industries culturelles témoignaient aussi de ce qu'elles étaient une économie de réseau, tout nouveau consommateur conquis permettant de valoriser un contenu existant sans charge d'exploitation additionnelle et, en faisant jouer le bouche-à-oreille, de démultiplier le nombre de leurs utilisateurs.

Au service du développement

En 1990, le Commissariat général au Plan publia son rapport « Nouvelles demandes, nouveaux services » peu reconnu en France, mais bien plus à l'étranger, où l'on soulignait déjà que la croissance de l'économie ne pourrait être relayée que par la prise en charge de la satisfaction de nouveaux besoins, notamment dans les domaines du tourisme culturel ou de la formation. Depuis les chocs pétroliers de 1973-1974 et l'effondrement d'industries traditionnelles des pays développés, on s'interrogeait en effet sur ce que pourraient être les nouveaux leviers de croissance. Au Royaume-Uni, où les taux de chômage dépassaient les 30 % dans des villes comme Manchester ou Liverpool, on considérait que la réhabilitation du patrimoine culturel comme la mobilisation de talents locaux porteurs d'un patrimoine culturel constitueraient un atout parmi d'autres. La reconversion de l'industrie britannique, où les services prirent largement le dessus sur les biens manufacturés, maintint cette place, et c'est sans surprise que l'arrivée du gouvernement Blair, en 1997, plaça en tête de son agenda le thème des industries créatives, qui étaient au nombre de dix-sept ; une conjonction de fait entre des industries culturelles et des industries de haute technologie réunies sous un drapeau commun, celui de la propriété intellectuelle, avec ses deux versants : droit d'auteurs, pour les premières, et brevet, pour les secondes. Par rapport à la définition classique des industries culturelles, d'autres secteurs étaient désormais mis en exergue, tels que l'architecture, les jeux vidéo et la publicité, ce qui augmentait considérablement les chiffres. La place réservée à la publicité peut ici intriguer, mais il y existait bien un travail de type créatif à travers la création et l'illustration de ses messages. À cette extension s'ajouta dans la même période une évolution de la concurrence sur l'ensemble des marchés d'objets et de services, témoignant du rôle croissant de l'ajustement de leurs formes, et même de la volonté de les esthétiser. Des mouvements de ce type avaient déjà été observés dans l'histoire économique tels Arts and Crafts l'Art nouveau, ou même le Bauhaus, mais plus pour corriger l'évolution du capitalisme alors que le *design* créatif avait ici pour objet d'en redéployer l'expansion. Ces évolutions furent longtemps regardées avec circonspection en France, car on y voyait le risque d'une instrumentalisation des arts et de la culture, alors même que l'exception culturelle entendait en préserver la pureté⁽⁴⁾.

⁽⁴⁾ GREFFE X. (2004), *Arts and Artists from an Economic Perspective*, Unesco Publishing & Economica.

Quel que soit le pays, le thème des industries créatives se heurta vite à un obstacle statistique. L'appellation d'industrie créative étant devenue un indice de respectabilité, un grand nombre d'industries entendaient se voir qualifiées comme telles et bénéficier des priorités et avantages associés. Le terme de « créatif » servait de produit d'appel plus que de critère opératoire. Ce critère devenu celui traditionnel de la propriété intellectuelle soulignait bien l'apport désormais stratégique de l'immatériel. Mais pourquoi alors ne pas considérer comme créatives des industries comme celles de l'ameublement, des papiers peints, des jouets ou du prêt-à-porter, voire même des pompes-funèbres (cas extrême souligné en Amérique latine), même si cela ne concernerait qu'une partie de leurs emplois et de la valeur ajoutée ? Chaque pays entra plus ou moins dans ce débat et l'Organisation mondiale du commerce (OMC) mit en place un système de classification et de mesure de ces industries créatives. Il est intéressant de relever que dans le système des Nations unies, là où l'Unesco restait fidèle à l'approche classique des industries culturelles, l'OMC, pour sa part, la changeait⁽⁵⁾.

L'OMC partit du principe que toutes les industries, culturelles ou non, étaient potentiellement créatives, mais dans des pourcentages variables, à déterminer au cas par cas. On disposerait ainsi d'un indice de créativité pour chaque type d'industries, permettant leur agrégation et débouchant sur un indicateur du poids des industries créatives dans chaque pays. Pour y aider, elle arrêta une typologie des industries au sein de laquelle chaque pays rangerait ses propres industries. Elle distingua ainsi les industries globalement créatives (par exemple, l'édition de musique et de livres), dont l'indice à appliquer variait de 80 à 90 % ; celles partiellement créatives (par exemple, l'ameublement ou les jouets), dont l'indice pouvait varier de 10 à 40 % ; celles complémentaires (par exemple, la fabrication d'instruments de musique), dont l'indice ne dépassait pas les 10 % ; et, enfin, les interdépendantes (par exemple, les messageries ou les transports), dont l'indice ne dépassait guère les 2 %, voire même 1 %. Sur un échantillon significatif de pays, développés ou non, l'indicateur des industries créatives concerne en moyenne 5,32 % des emplois et 5,8 % des produits par pays, une proportion nettement plus élevée que l'ensemble culturel identifié par l'Unesco comme étant la somme des industries culturelles et des arts plastiques et spectacle vivant, pour des pourcentages allant de 2,5 à 3,5 %. Dans le cas de la France, les pourcentages de cette économie créative correspondaient à 7,38 % des emplois et à 7,02 % du PIB, là où, sur la même période (2014-2016), le secteur dit culturel représentait 2,8 % des emplois et 2,5 % du PIB.

Au vu de cette variation d'échelle des industries culturelles, leur approche traditionnelle a été remise en cause. Pour les uns, un concept devait désormais servir de critère exclusif : le *design* ou encore la capacité de définir les formes les plus adéquates à la réalisation des fonctions attendues des objets, en

⁽⁵⁾ WTO-WIPO (2016), "The Economic Contribution of Copyright Industries in France", Genève.

ajoutant à leur vision traditionnelle, celle du bien-être social et environnemental. D'autres y virent une sorte d'hyper-esthétisation de l'économie : on entendait mettre du beau partout, au moment même où dans le domaine de l'art contemporain, on négligeait de plus en plus l'attention portée aux formes pour n'afficher que les seuls messages. D'autres, enfin, abordèrent le problème sous le seul angle de la communication : tout produit véhiculant un message allant au-delà de son utilité intrinsèque, les industries créatives, qui mettaient en forme ces messages et médiatisaient ainsi les objets, échappaient à la notion de secteur pour devenir une dimension transversale des économies contemporaines. Les débats étaient ouverts, mais la notion d'industrie culturelle s'effritait sous le coup même de son extension.

L'économie créative, une nouvelle économie

Déjà significative, cette évolution ne pouvait échapper aux vagues technologiques liées à la numérisation et à l'Internet. De la même manière que la technologie avait créé les industries industrielles en les distinguant des arts plastiques, du spectacle vivant et des musées, elle allait faire de l'économie créative un monde différent de l'ancien.

Si l'on considère l'évolution du classement des dix plus grandes entreprises mondiales à la veille de la crise de 2007-2008 et jusqu'à aujourd'hui, les entreprises de type « culturel » y prennent les places les plus élevées (quatre parmi les cinq premières) jusque-là détenues par les entreprises de production d'énergie ou de transport, voire les banques. On peut contester la nature culturelle d'Alphabet (Google), d'Apple, d'Amazon, de Tencent ou d'Ali Baba, mais on ne peut nier leur présence au cœur de nos pratiques culturelles et leur rôle dans la production de biens artistiques. En outre, le top 3 mondial des entreprises dont la valeur capitalisée dépasse les 2 trillions de dollars réunissait, fin 2021, Apple, Microsoft et Google-Alphabet, talonnées par Saudi Aramco. Là encore, deux des entreprises citées doivent beaucoup de leur développement à la production et à l'industrialisation des produits culturels⁽⁶⁾. Cette intégration toujours croissante avec Internet a pour effet de modifier le fond même des pratiques artistiques et culturelles, de diversifier les formes de leur distribution et de leur exploitation, de changer les manières de produire, et même de faire apparaître de nouveaux domaines de création.

Le changement des manières de produire apparaît clairement à travers le rôle joué par les plateformes. Là où le réseau servait de lieu de coordination, la plateforme y ajoute la démultiplication des possibilités d'identification des besoins et de transformation des fonctions. Pour le comprendre, il faut relever qu'avec Internet, toute donnée se transforme rapidement en informations ou savoirs sur les activités des usagers

comme des créateurs : « d'une dimension marginale du monde des affaires, les données en sont devenues aujourd'hui une ressource cruciale »⁽⁷⁾. La plateforme est alors directement créatrice, agissant en quelque sorte comme un élément d'alerte sur des besoins à satisfaire et un élément de facilitation pour définir la réponse correspondante. Elle est à la fois un système de remontée d'ordres contingents et de descente de solutions réalistes. Ce va et vient incessant étend les combinaisons possibles entre ceux qui s'y rencontrent. Un lecteur ne deviendra pas nécessairement un auteur, un auditeur un musicien, un visiteur d'exposition un photographe, mais les inversions et les entrecroisements de parcours sont possibles, comme l'ont bien montré les débuts d'Instagram, sinon sa cannibalisation par Facebook⁽⁸⁾.

La diversification des formes de distribution et d'exploitation témoigne de ces modifications de forme. Liée au *streaming*, la substitution du modèle de l'abonnement à celui du prix témoigne de cette mise en cohérence de la technologie avec la gestion des affaires. En outre, à partir du moment où l'auditeur peut élaborer lui-même, comme il l'entend, sa liste de lectures, la possibilité de cibler l'audience à une heure donnée disparaît et le financement par la publicité perd dès lors beaucoup de sa pertinence⁽⁹⁾ et ⁽¹⁰⁾. Les chaînes comme les portails Internet qui les distribuent peuvent essayer de vendre des programmes à la pièce comme les éditeurs de livres. Mais ce qui fonctionne pour le livre à petite échelle est plus difficile à réaliser lorsque les coûts de fabrication augmentent et qu'il faut vendre à grande échelle. Ils peuvent aussi offrir aux téléspectateurs un abonnement non pas à un programme mais à un paquet de programmes, ce qui présente un double avantage : le flux de financement espéré va durer au moins un certain temps ; et l'on réduit le risque afférent au produit, car il est plus facile d'identifier les genres de programmes que les abonnés souhaitent voir qu'un produit donné, consommé au coup par coup. La durée de l'abonnement devient alors stratégique : perdre un client coûtant bien plus que capter un nouveau client, ce qui les incitera d'ailleurs à imposer aux récepteurs des contraintes minimales de durée et des pénalités de désabonnement⁽¹¹⁾. Ainsi, de nouveaux portails se développent et concurrencent la télévision en généralisant le principe du choix à la carte, quand et où l'on veut, les formules de rattrapage et de diffusion en continu y aidant. Cela conduit à un « déport »

⁽⁷⁾ SRNICEK N. (2018), *Le capitalisme de plate-forme. L'hégémonie de l'économie numérique*, Québec, Lux Éditeur. p. 46.

⁽⁸⁾ JEANTET A. (1998), « Les objets intermédiaires dans la conception. Éléments pour une sociologie des processus de conception », *Sociologie du Travail*, n°3, pp. 291-316.

⁽⁹⁾ VAN ESLER Mike (2016), "Not Yet the Post-TV Era: Network and MVPD Adaptations to Emergent Distribution Technologies", *Media and Communication* 4, n°3, pp. 131-141.

⁽¹⁰⁾ SEAN Ludwig (2013), "Netflix Says More People Watched Hemlock Grove on First Weekend than House of Cards", *Amanda D. Lotz Portals* (p. 98), Michigan Publishing, Éditions du Kindle, April 22.

⁽¹¹⁾ BAKOS Yannis & BRYNJOLFSSON Erik (2000), "Bundling and Competition on the Internet", *Marketing Science* 19, n°1, pp. 63-82.

⁽⁶⁾ ARMSTRONG Martin (2021), "The Age of Tech Giants", *Statista & Financial Times*, November 4.

croissant des auditeurs en faveur des opérateurs de *streaming* encore qualifiés de famille OTT (*Over The Top*), c'est-à-dire de services de type télévisuel qui vont bien au-delà de ceux déjà rendus. Mais cela s'opère alors au détriment des chaînes de télévision classiques et de leurs possibilités de financement des films.

Ce modèle dit du « portail » attire beaucoup de clients, et surtout permet de les conserver ; et, par l'importance des flux financiers ainsi drainés, réduit fortement les possibilités de financement traditionnelles des industries culturelles, notamment par la publicité. Fin 2020, 220 millions d'internautes étaient abonnés à Netflix (contre 300 000 en 2000), dont 7,9 millions en France (pratiquement à égalité avec Canal +.), le nombre des films accessibles étant de 3 600. Netflix était donc à l'époque la première entreprise de *streaming* au monde, loin devant Amazon Prime (150 millions d'abonnés), Disney (87 millions) et HBO (38 millions)⁽¹²⁾. La seconde année de la pandémie de Covid-19 ne semble pas aussi prometteuse, car la progression du nombre des souscripteurs s'est fortement ralentie, dès le début 2021 : 4 millions de nouveaux abonnements ont été enregistrés au cours du premier trimestre 2021 contre 15 au cours du même trimestre 2020, mais un profit record de 1,71 milliards de dollars a été constaté au titre du premier trimestre 2021. Par contre, l'arrêt de nombreux tournages en 2020 a conduit à un moindre renouvellement des programmes offerts et, de ce fait, à un intérêt peut être fléchissant des spectateurs. Or, le modèle du *streaming* véhicule un risque majeur : le fléchissement même de sa croissance. D'où pour prévenir ce risque, l'annonce faite par Netflix en avril

⁽¹²⁾ COUSIN Capucine (2018), *Netflix & Cie : les coulisses d'une (r)évolution*, Paris, Armand Colin.

2021 que ses investissements dans les contenus s'élèveraient en 2021 à 17 milliards, contre 12,5 milliards en 2020⁽¹³⁾ et ⁽¹⁴⁾. Les données du *streaming* musical ne sont pas moins impressionnantes : 60 % du chiffre d'affaires du marché mondial de la musique enregistrée fin 2020, soit une croissance de 7,4 % au titre de cette même année⁽¹⁵⁾. Toutes régions confondues, ce sont 443 millions de foyers qui sont aujourd'hui abonnés, soit bien plus du demi-milliard de Terriens...⁽¹⁶⁾

Les croissances exponentielles enregistrées par Netflix et Spotify, qui commencèrent toutes deux comme des *start-ups*, la première indirectement, la seconde directement, sont aujourd'hui célébrées comme des réussites. Aux pistes déjà explorées – économies d'échelle et d'envergure, coût marginal décroissant, recettes publicitaires, *streaming* –, s'ajoute un actif d'un type nouveau : les utilisateurs et les influenceurs devenus représentants actifs de ces sites pour attirer et convaincre des utilisateurs à venir les visiter. Ce faisant, on souligne la différence entre le Web 1.0, qui potentialisait, selon le mode industriel traditionnel, sur les recettes que l'on pouvait retirer d'un client, et le Web 2.0, qui ferait de l'internaute un partenaire plutôt qu'un interlocuteur. Mais les artistes restent autrement perplexes, la répartition des recettes y restant aussi traditionnellement biaisée qu'auparavant.

⁽¹³⁾ "Netflix Slowdown", Statista, April 20th, 2021.

⁽¹⁴⁾ DUGUA Pierre-Yves (2021), « Netflix recrute moins d'abonnés qu'espéré », *Le Figaro*, 22 avril, p. 24.

⁽¹⁵⁾ Ifpi (2021), "Global Music report", www.ifpi.world

⁽¹⁶⁾ RICHTER Felix (2021), "Streaming Drives Global Music Industry Resurgence", *Statista*, Mar 24, En 2020, l'Australasie (+ 3,3 %), l'Europe (+ 3,5 %), l'Amérique du Nord (+ 7,4 %), l'Afrique (+ 8,4 %), l'Asie (+ 9,5 %) et l'Amérique latine (+ 15,9 %).

Industries culturelles et politiques publiques : un concept fédérateur, une ambiguïté féconde

Par Jean-Baptiste GOURDIN

Directeur général des Médias et des Industries culturelles, ministère de la Culture⁽¹⁾

Le concept d'industries culturelles, né de la théorie critique et initialement absent du décret fondateur du ministère des Affaires culturelles, a progressivement trouvé sa place dans l'organisation administrative et dans l'action publique, au point de devenir pour les entreprises qui s'en réclament, un étendard fédérateur, et pour les politiques culturelles, un fondement assumé. Mettant en lumière les caractéristiques communes que les acteurs de l'économie culturelle ont en partage, il est à la source d'un renouvellement tant intellectuel qu'opérationnel des politiques culturelles, qui cherchent à dépasser les silos traditionnels et à développer la transversalité. Il n'est toutefois dénué ni d'ambiguïtés, quant à son périmètre, ni de tensions, quant aux conséquences qu'il implique du point de vue de l'intervention publique.

Aujourd'hui largement intégrée au vocabulaire des politiques publiques, la notion d'industrie culturelle ne va pas de soi. Unir sous un vocable unique les mots d'industrie et de culture revêt même des allures de paradoxe : après tout, la dimension marchande et matérielle de l'industrie n'est-elle pas aux antipodes de la relation immatérielle et désintéressée qui unit un auteur ou un artiste à son public ? La démarche de création culturelle, singulière voire mystérieuse, n'est-elle pas rétive par construction aux logiques de standardisation et de répliquabilité qui sous-tendent tout processus industriel ? En d'autres termes, ne faudrait-il pas considérer, paraphrasant Clémenceau, que l'industrie culturelle est à la culture, ce que la musique militaire est à la musique ?

La trajectoire singulière de la notion d'ICC : un concept critique devenu un étendard fédérateur et un fondement assumé des politiques culturelles

Introduite dans les années 1940 par l'École de Francfort, la notion d'industrie culturelle est issue de l'analyse critique de l'industrialisation des modes de production et de diffusion des œuvres culturelles, tout particulièrement dans les domaines du livre, de la musique et du cinéma. Écrite alors au singulier, elle revêt une dimension péjorative, voire dénonciatrice, et s'inscrit dans un rapport d'opposition à la « véritable création artistique » que ces industries risquent de mettre en péril. Si Walter Benjamin (1936) porte un regard nuancé sur la culture

de masse⁽²⁾, Theodor Adorno et Max Horkheimer (1947) vont jusqu'à affirmer que « cette culture ne nourrit les hommes que de stéréotypes »⁽³⁾.

Il n'est donc pas surprenant qu'en 1959, le concept soit absent du décret fondateur du ministère de Malraux. Si l'objectif de démocratisation culturelle est inscrit dans ses fondements⁽⁴⁾, son périmètre d'intervention se concentre sur la culture au sens classique (les « arts et lettres »)⁽⁵⁾.

Ce n'est qu'à la fin des années 1970, que le concept d'industrie culturelle trouve un nouvel essor et se départit peu à peu de sa dimension exclusivement critique. Dans un contexte marqué par l'ouverture croissante à la mondialisation et la succession des ruptures technologiques, l'analyse des modes de production et de diffusion des biens et services culturels se renouvelle⁽⁶⁾. On prend alors progressivement conscience de l'apport des industries culturelles à l'accès de tous les publics aux œuvres de l'esprit.

⁽²⁾ BENJAMIN W. (1936), *L'Œuvre d'art à l'époque de sa reproductibilité technique*.

⁽³⁾ ADORNO T. W. & HORKHEIMER M. (1947, trad. fr. 1974), *La Dialectique de la raison*, Paris, Gallimard, p. 157.

⁽⁴⁾ Décret n°59-889 du 24 juillet 1959 portant organisation du ministère chargé des Affaires culturelles, article 1^{er} : « Le ministère chargé des Affaires culturelles a pour mission de rendre accessibles les œuvres capitales de l'humanité (...) au plus grand nombre possible de Français ».

⁽⁵⁾ POIRRIER P. (2010), « La construction historique de l'État culturel », *Politiques et pratiques de la culture* (ouvrage collectif, direction POIRRIER P.), Paris, La Documentation française.

⁽⁶⁾ Voir, par exemple : MIEGE B. et al. (1984), *Capitalisme et industries culturelles*, Grenoble, PUG.

⁽¹⁾ Remerciements à Sébastien Thévenet, Marie Béraud, Fabrice Casadebaig et Élisabeth Le Hot.

En 1978, Augustin Girard⁽⁷⁾ suscite la polémique en affirmant que la démocratisation culturelle passe davantage par les industries culturelles que par l'action de l'État, et que l'action publique doit sortir de « l'élitisme paradoxal où ses contradictions risqueraient de la confiner »⁽⁸⁾.

Ce renouvellement du cadre intellectuel rejailit peu à peu sur l'organisation administrative avec, par exemple, la création d'une direction du Livre en 1975 et la naissance de l'IFCIC⁽⁹⁾ en 1983. En 1978, est pour la première fois nommé un ministre de la Culture et de la Communication en la personne de Jean-Philippe Lecat.

La création en 2010 d'une direction générale des Médias et des Industries culturelles (DGMIC), issue de la fusion de la direction du Développement des médias (jusqu'alors rattachée au Premier ministre) et de la direction du Livre et de la Lecture, consacre la reconnaissance institutionnelle des industries culturelles, comme l'a bien montré Olivier Henrard (2010)⁽¹⁰⁾. Elle a pour mission de contribuer à « définir, mettre en œuvre et évaluer les conditions du développement des industries de diffusion et de production de contenus culturels » et comporte, notamment, une sous-direction du Développement de l'économie culturelle, à vocation transversale⁽¹¹⁾. En 2021, à la faveur d'une nouvelle réorganisation du ministère, elle se voit chargée plus explicitement de « coordonner l'action du ministère en faveur de l'ensemble des industries culturelles » et se dote d'une délégation aux Entreprises culturelles.

Au plan de l'action publique, plusieurs initiatives successives forment ainsi progressivement l'ébauche d'une politique globale en direction des industries culturelles ayant vocation à s'affranchir des silos sectoriels : organisation du « Forum Entreprendre dans la Culture », fusion des fonds sectoriels de l'IFCIC, etc. Cette démarche change d'échelle en novembre 2019 avec le lancement des États généraux des industries culturelles et créatives (ICC), qui débouchent, à l'été 2021, sur l'adoption d'une stratégie nationale d'accélération des ICC, financée à hauteur de 400 M€ par le quatrième Programme d'investissements d'avenir (PIA). De même, l'un des dix objectifs du plan France 2030, annoncé en octobre 2021, est de « placer la France à nouveau en tête de la production des contenus culturels et créatifs ».

Ainsi revalorisées et reconnues institutionnellement, les industries culturelles deviennent un étendard fédérateur et un outil de légitimation, à la fois pour les

politiques culturelles et pour les acteurs économiques qui s'en réclament. On prend l'habitude, pour justifier l'importance de la culture, de mettre en avant son poids économique⁽¹²⁾. Ce discours suscite d'ailleurs des critiques de la part d'acteurs culturels qui y voient un risque de dilution des objectifs propres de la politique culturelle et de réduction de la culture à son potentiel marchand⁽¹³⁾.

Témoignage de la fonction de légitimation du concept : un nombre croissant d'acteurs économiques, issus de secteurs qui ne relèvent pas de la culture dans son acception traditionnelle, s'en revendiquent. Cela contribue à expliquer, à partir des années 1990 et sous l'influence anglo-saxonne, le glissement progressif de la notion d'industries « culturelles » vers celle d'industries « créatives ». Devant la difficulté à tracer une frontière nette entre les deux notions, l'expression hybride « industries culturelles et créatives » s'impose. C'est dire que le concept fédérateur d'ICC, plus encore que celui d'industries culturelles, est aussi fécond qu'ambigu.

La fécondité du concept : des caractéristiques communes appelant des politiques culturelles transversales

S'il est difficile de délimiter avec précision le périmètre des ICC, l'intérêt de cette notion réside moins dans l'énumération des secteurs qui en font partie que dans la recherche des caractéristiques communes qui justifient d'en faire un objet à part entière de l'analyse et des politiques publiques.

À cet égard, les ICC ont d'abord pour point commun de reposer sur une démarche économique, entrepreneuriale et industrielle, prenant appui sur le geste créatif et sur les œuvres de l'esprit qu'il s'agit de produire et de diffuser « en masse ». **La production en masse** repose moins sur l'idée nécessairement illusoire d'une possible standardisation du processus créatif que sur l'intérêt d'une mutualisation des risques de nature à réduire l'aléa commercial inhérent à cette démarche⁽¹⁴⁾. **La diffusion en masse**, quant à elle, vise à maximiser le potentiel économique des œuvres et à diminuer les coûts de reproduction et de distribution grâce aux économies d'échelle. Elle prend d'ailleurs un sens entièrement nouveau depuis que la révolution numérique permet de s'affranchir des contraintes matérielles⁽¹⁵⁾. On voit par là à quel point le concept d'ICC est intimement lié à deux objectifs cardinaux de la politique

⁽⁷⁾ Alors chef du service des Études et Recherches du ministère de la Culture.

⁽⁸⁾ GIRARDA. (septembre-octobre 1978), « Industries culturelles », *Futuribles*, pp. 597-605. Extraits publiés dans GENTIL G. & POIRRIER P. (2006), *La politique culturelle en débat. Anthologie 1955-2005*, Paris, La Documentation française.

⁽⁹⁾ L'Institut pour le financement du cinéma et des industries culturelles (IFCIC), établissement de crédit spécialisé chargé d'octroyer des prêts et des garanties aux entreprises du secteur.

⁽¹⁰⁾ HENRARD O. (octobre 2010), « Vers un ministère de l'Économie et des Industries culturelles ? », *Cahiers de la Fonction publique et de l'Administration* – Dossier « Les institutions culturelles » – 1/5.

⁽¹¹⁾ Article 5 du décret n° 2009-1393 du 11 novembre 2009 (version initiale).

⁽¹²⁾ En termes de contribution au PIB, de création d'emplois, de potentiel à l'exportation...

⁽¹³⁾ Voir, par exemple, Pascal Rogard, cité dans PICARD A. (4 janvier 2014), « L'État dépense plus de 13 milliards pour la Culture », *Le Monde*.

⁽¹⁴⁾ Les recettes générées par les œuvres « à succès » permettent d'amortir les coûts de production des œuvres moins « rentables », soit parce qu'elles sont plus exigeantes, soit parce qu'elles n'ont pas « rencontré leur public ».

⁽¹⁵⁾ Coût de fabrication des supports, taille limitée des rayonnages, etc.

culturelle : la diversité de la création et l'accès du public aux œuvres. On comprend aussi le lien étroit qui unit les industries culturelles aux médias, et qui justifie la réunion de ces deux secteurs au sein d'une même administration.

De ce point de départ découlent plusieurs caractéristiques que l'on retrouve, à des degrés divers, dans tous les secteurs qui composent les ICC et qui, s'ils ne sont pas propres à cette « filière », se combinent en son sein d'une manière que l'on ne retrouve dans aucun autre champ de l'activité économique : une industrie de prototype (compte tenu du caractère profondément singulier et non répliquable de la démarche créative), reposant essentiellement sur des actifs immatériels (la propriété intellectuelle, dont les supports physiques ne sont que les vecteurs⁽¹⁶⁾) et désormais pleinement immergée dans l'économie de la connaissance, de l'attention et de la donnée.

Du point de vue de l'intervention publique, le concept d'ICC invite la politique culturelle à s'intéresser non seulement aux créateurs et aux publics, mais aussi aux acteurs économiques qui structurent leur relation, de la création à la diffusion des œuvres. La notion d'ICC est ainsi indissociable du concept d'exception culturelle : elle traduit à la fois la reconnaissance de l'existence d'une économie marchande de la culture (« l'industrie ») et la conviction que, du fait de sa spécificité (« culturelle »), cette économie ne peut être soumise aux seules règles du marché ; le rôle qu'elle joue dans la construction de l'imaginaire commun, l'animation du débat public, la fabrication du lien social ou encore le rayonnement international (*soft power*), justifie ainsi l'intervention publique.

La notion d'ICC permet, en outre, de penser les acteurs de l'économie de la culture selon une logique de filière ou d'écosystème, en étudiant les interactions qui se nouent à chaque niveau de la chaîne de valeur. Elle invite à dépasser les silos sectoriels, dont la pertinence s'effrite à mesure que la transition numérique brouille les frontières entre les disciplines et entre les formats – écrit, image, son, vidéo... –, au point que la notion de « contenus » tend à se substituer dans les discours à celle d'œuvres, au grand dam des défenseurs de l'exception culturelle. Elle s'affranchit aussi des distinctions traditionnelles entre opérateurs publics et acteurs privés ou entre secteur marchand et secteur subventionné, qui structurent encore largement les politiques culturelles.

Ce dépassement est permis et justifié par l'identification de défis communs autour desquels l'ensemble des ICC se retrouvent et qui appellent de la puissance publique une réponse transversale. La stratégie d'accélération évoquée plus haut repose ainsi sur cinq axes : solidité et compétitivité des entreprises ; transformation numérique ; projection à l'international ; dynamiques territoriales ; et responsabilité écologique.

⁽¹⁶⁾ Voir la notion anglo-saxonne de « copyright industry », dont le périmètre est proche de celui des ICC.

Les ambiguïtés du concept : un périmètre incertain, des implications ambivalentes

Le concept d'ICC, quoique fertile pour penser la politique culturelle, n'en demeure pas moins porteur de tensions intrinsèques, qui nécessitent de le réinterroger en permanence.

D'abord, parce que son périmètre est incertain. En l'absence de définition universellement reconnue⁽¹⁷⁾, chaque acteur institutionnel en adopte sa propre acception. La comparaison des approches en présence dessine trois cercles concentriques :

- au sens strict, l'idée de production et de diffusion en masse inhérente à la notion d'ICC conduit à y ranger l'édition littéraire, le cinéma, l'audiovisuel et la presse, ainsi que la musique enregistrée et le jeu vidéo. Ce noyau dur correspond à la fois à la définition historique de l'École de Francfort et au périmètre de compétence assigné à la DGMIC lors de sa création ;
- un deuxième cercle rassemble plus largement les acteurs économiques œuvrant dans le champ culturel, entendu comme le périmètre de compétence du ministère de la Culture, ce qui ajoute au noyau dur précité les secteurs du patrimoine et de la création artistique. C'est l'approche retenue dans la stratégie d'accélération évoquée plus haut⁽¹⁸⁾. On s'éloigne ici du critère de production et de diffusion en masse, puisque se trouvent inclus des secteurs qui reposent encore fondamentalement, malgré les innovations numériques (*live streaming*, réalité virtuelle, réalité augmentée, métavers...), sur l'expérience vécue, singulière et non reproductible ;
- un troisième cercle, que reflète l'adjonction de l'épithète « créatif » à celui de « culturel », englobe l'ensemble des secteurs dont le processus de production repose essentiellement sur la créativité, et donc, sur la

⁽¹⁷⁾ À noter, cependant, les définitions proposées par l'Institut statistique de l'Unesco (2009), « Secteurs d'activité ayant comme objet principal la création, le développement, la production, la reproduction, la promotion, la diffusion ou la commercialisation de biens, de services et activités qui ont un contenu culturel, artistique et/ou patrimonial », Cadre de l'Unesco pour les statistiques culturelles, Montréal, Unesco-ISU, http://www.uis.unesco.org/Library/Documents/FCS09_FR.pdf ; ou la Commission européenne and KEA International Affairs (2019), "Architecture, archives and libraries, artistic crafts, audio-visual (including film, television, video games and multimedia), cultural heritage, design (including fashion design), festivals, music, performing and visual arts, publishing and radio. The terms 'cultural and creative sectors/CCS' and 'cultural and creative industries/CCIs' are used interchangeably by the European Commission and the European Parliament", Impulse paper on the role of cultural and creative sectors in innovating European industry, Luxembourg, Publications Office of the European Union, <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/cd264783-3977-11e9-8d04-01aa75ed71a1>

⁽¹⁸⁾ La stratégie couvre douze domaines : l'audiovisuel, le cinéma, le spectacle vivant dans toutes ses disciplines, la musique dans toutes ses composantes, les musées et le patrimoine (monuments historiques, archives), l'architecture, les arts visuels, le *design*, les métiers d'art, le jeu vidéo, le livre et la presse. Les secteurs connexes de la mode et de la communication sont intégrés à la démarche pour la part créative de leur activité.

propriété immatérielle. Ce « halo » comprend ainsi des industries telles que la publicité, le *design*, le luxe, la mode, la parfumerie, la gastronomie, voire « l'art de vivre » ; il se distingue de la culture en ce que la démarche créative se combine ici à une dimension utilitaire.

L'attractivité du concept d'ICC, dont un nombre croissant d'acteurs se réclament, l'expose ainsi à un risque permanent de dilution qui, en l'élargissant indéfiniment, lui ferait perdre de sa substance et de sa pertinence.

De même, l'irruption de la notion dans l'action publique pose avec une acuité grandissante la question de la place respective des politiques sectorielles et des politiques transversales. Qu'il existe des enjeux communs à l'ensemble des ICC ne signifie pas pour autant que les spécificités propres à tel ou tel secteur culturel aient disparu et que les politiques sectorielles, portées notamment par les « centres nationaux » (CNC, CNL, CNM⁽¹⁹⁾...) et par les services déconcentrés du ministère de la Culture (DRAC et DAC⁽²⁰⁾), soient devenues inopérantes. La question est plutôt de définir une articulation harmonieuse entre les deux niveaux d'action. Le principe de subsidiarité peut ici servir de boussole, en invitant à ne déployer des politiques transversales que lorsque cet échelon présente une valeur ajoutée avérée.

Cette question interroge aussi le positionnement de la DGMIC au sein du ministère : l'émergence d'une politique des ICC l'a conduite à assumer un rôle transverse de « chef de file », y compris à l'égard de secteurs ne relevant pas de son cœur de métier traditionnel ; ce rôle nouveau implique une coopération étroite avec les deux autres directions « métiers », ainsi qu'avec la nouvelle Délégation générale à la transmission, aux territoires et à la démocratisation culturelle (2021). De même, le rôle structurant de la propriété intellectuelle dans le modèle économique des ICC implique une coordination permanente avec le Secrétariat général du ministère, auquel le droit d'auteur est resté rattaché lors de la création de la DGMIC.

⁽¹⁹⁾ Centre national du cinéma et de l'image animée (1946), Centre national du livre (1946) et Centre national de la musique (2019).

⁽²⁰⁾ Directions régionales des Affaires culturelles et directions des Affaires culturelles.

Enfin, les politiques publiques en direction des ICC sont traversées par une tension entre les logiques de soutien et de régulation :

- La première peut prendre la forme d'aides budgétaires, de mécanismes fiscaux, d'appui à l'entrepreneuriat, à l'accès aux financements... Elle trouve ses justifications dans la contribution des ICC à la création de valeur et d'emplois, dans leur rôle indispensable dans le financement de la création et de la diffusion, dans la nécessité d'accompagner une transition numérique plus brutale et plus destructrice que dans d'autres secteurs et, enfin, dans les enjeux de rayonnement international et d'influence.
- La logique de régulation, quant à elle, est illustrée notamment par les quotas en matière audiovisuelle ou encore par le prix fixe du livre. Elle est fondée sur la nécessité de ne pas abandonner l'économie de la culture aux seules forces du marché et de promouvoir des objectifs tels que la diversité culturelle dans la création comme dans l'accès des publics, le pluralisme des médias, la protection des auteurs et des artistes, la souveraineté culturelle nationale et européenne, l'aménagement du territoire ou encore le développement durable.

Il arrive que ces deux logiques entrent en contradiction : la régulation contraint, par construction, les initiatives des acteurs économiques, qui dénoncent parfois un corset réglementaire freinant leur développement. Les deux objectifs sont pourtant indissociables : il n'est de diversité culturelle, de pluralisme des médias, d'épanouissement des créateurs ou de souveraineté culturelle, sans acteurs économiques puissants, divers et dynamiques.

Cette intrication profonde des objectifs industriels et des objectifs culturels est, au fond, l'illustration la plus éclatante de la pertinence de la notion d'ICC. Au XXI^e siècle, il n'est plus question pour les politiques culturelles d'ignorer leur existence ou de les considérer comme des ennemis de la culture. Il s'agit, au contraire, de s'appuyer sur elles et d'orienter leur développement pour en faire l'instrument de l'accès du plus grand nombre aux œuvres culturelles les plus diverses.

Analyse de la situation internationale des industries culturelles et créatives

Par Ernesto OTTONE R.

Sous-directeur général pour la culture de l'Unesco

Les industries culturelles et créatives (ICCs) constituent un véritable levier pour le développement économique des pays et contribuent à promouvoir la créativité des sociétés et à offrir des opportunités pour imaginer de nouveaux futurs.

Avant de donner un aperçu global des ICCs, il est important d'avoir conscience de leur hétérogénéité eu égard à leur taille, leur secteur d'activité, leur situation géographique et aux cadres de gouvernance dans lesquels elles évoluent.

Les ICCs sont aujourd'hui traversées par de profondes transformations mettant à mal leur développement, voire, pour certaines, leur pérennité. La pandémie de Covid-19 a bouleversé le secteur culturel à travers les mesures sanitaires mises en place pour ralentir la propagation du coronavirus. Cette crise a également induit une accélération du poids des plateformes numériques, avec l'émergence de pratiques culturelles alternatives ébranlant de façon structurelle la chaîne de valeur des ICCs, qui, pour certaines, n'en tirent guère profit. Face à ces défis, il est indispensable d'œuvrer à la création d'un environnement propice à la créativité, à l'innovation artistique et à la diversité des expressions culturelles, tout en accompagnant au mieux la transition numérique du secteur et en protégeant les libertés fondamentales.

Les industries culturelles et créatives (ICCs) figurent parmi les secteurs qui connaissent depuis ces dernières années la croissance la plus dynamique du monde, avec une contribution au PIB mondial estimée à 3 %⁽¹⁾. Elles constituent un véritable levier pour le développement économique des pays en générant, à l'échelle globale, des recettes annuelles estimées à 2 250 milliards de dollars des États-Unis⁽²⁾. On estime que ces industries emploient près de 30 millions de personnes dans le monde avec une plus grande proportion de jeunes âgés de 15 à 29 ans que dans n'importe quel autre secteur ; ce qui fait d'elles les industries du futur.

Outre leur contribution économique, les ICCs permettent également de promouvoir la créativité des sociétés, d'affirmer des identités diverses et d'améliorer la qualité de vie en offrant des opportunités pour imaginer de nouveaux futurs. En d'autres termes, les ICCs créent également une valeur non monétaire, qui contribue à un développement durable, inclusif et centré sur les personnes.

Les ICCs se situent au croisement entre les arts, la culture, le commerce et la technologie. Elles évoluent dans des environnements complexes nécessitant des

politiques et des mesures adaptées pouvant notamment prendre appui sur les instruments normatifs internationaux et, en particulier, sur les principes et les objectifs de la Convention Unesco de 2005 sur la protection et la promotion de la diversité des expressions culturelles et sur la Recommandation de 1980 relative au statut de l'artiste⁽³⁾.

Une analyse globale de la situation des ICCs dans le monde nécessite d'avoir conscience de certaines des difficultés qu'implique un tel exercice. Au regard de leur grande diversité et de la pluralité des environnements locaux, nationaux et régionaux dans lesquels elles gravitent, il est souvent difficile d'accéder à des données et à des analyses probantes. Ces difficultés proviennent entre autres de différences entre les ICCs, notamment au regard de leur poids économique, de la nature souvent informelle du secteur créatif ou des différents cadres de gouvernance dans lesquels elles évoluent. D'autres difficultés sont liées aux modèles statistiques qui ne permettent pas toujours de disposer de données précises ou au faible degré de transparence des informations disponibles. Enfin, il y a l'impact sans précédent de la crise sanitaire. Des efforts importants sont réalisés par l'Unesco pour encourager ce travail d'analyse et de récolte de données, qui est la condition essentielle pour répondre efficacement aux besoins des ICCs.

⁽¹⁾ https://fr.unesco.org/creativity/sites/creativity/files/un_monde_tres_culturel_premier_panorama_mondial_de_leconomie_de_la_culture_et_de_la_creation.pdf

⁽²⁾ https://fr.unesco.org/creativity/sites/creativity/files/un_monde_tres_culturel_premier_panorama_mondial_de_leconomie_de_la_culture_et_de_la_creation.pdf

⁽³⁾ https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000114029_fre#page=158

Une fois ce constat établi, il reste à identifier les principaux défis contemporains auxquels les ICCs sont confrontées, parmi lesquels figure, outre la pandémie de Covid-19, l'accélération des technologies numériques ; deux défis qui bouleversent la chaîne de valeur créative, allant jusqu'à menacer la pérennité de certaines de ces industries.

Face à ces défis, il est indispensable d'œuvrer à la création d'un environnement propice à la créativité, à l'innovation artistique et à la diversité des expressions et des contenus culturels, en soutenant, notamment, la mobilité des artistes et des professionnels de la culture, ainsi que la transition numérique du secteur, tout en protégeant les libertés fondamentales, comme l'égalité des genres ou la liberté artistique.

Des ICCs fragilisées par des transformations profondes

La pandémie de Covid-19 a profondément bouleversé le secteur culturel. Les ICCs ont été parmi les plus touchées par les mesures de confinement et de distanciation physique imposées pour ralentir la propagation du virus, puisqu'elles dépendent bien souvent du rassemblement de personnes dans des espaces clos, tels que les cinémas, les salles de concert, les théâtres, les librairies ou les galeries d'art. Au plus fort de la pandémie, 90 % des musées ont fermé leurs portes⁽⁴⁾. Les événements culturels ont aussi été fortement impactés. Sur 13 foires internationales du livre prévues dans le monde entier en 2020, plus de 50 % ont été reportées⁽⁵⁾, déstabilisant un grand nombre de professionnels du secteur. Les artistes et professionnels de la culture, dont les conditions de travail sont souvent précaires ou non contractuelles, ont été particulièrement affectés par les chocs économiques provoqués par la pandémie.

Il a été estimé que de la valeur ajoutée brute générée par les ICCs dans le monde a enregistré une baisse de 750 milliards de dollars des États-Unis en 2020 par rapport à son montant de 2019, ce qui correspond à une perte de plus de 10 millions d'emplois dans le secteur culturel à l'échelle mondiale⁽⁶⁾. En 2020, la pandémie a occasionné une perte de 1 milliard d'euros de droits collectés pour les créateurs de musique, de l'audiovisuel, des arts visuels, d'œuvres dramatiques et littéraires, soit une baisse de 9,9 %⁽⁷⁾.

Le sort des industries culturelles et créatives des différents territoires semble être étroitement lié à la manière dont chacun de ces pays a fait face à la pandémie, et plus particulièrement aux mesures d'urgence mises en place pour venir en aide au secteur culturel. Les pertes de revenus des industries culturelles et créatives en 2020 ont varié entre 20 et 40 % selon les pays⁽⁸⁾.

⁽⁴⁾ Unesco (2020a), basé sur ICOM (2020).

⁽⁵⁾ Recherche réalisée par BOP Consulting. Voir l'Annexe 1 pour l'échantillon analysé des foires du livre.

⁽⁶⁾ Banque mondiale (2021).

⁽⁷⁾ CISAC (2021).

⁽⁸⁾ Unesco (2021), « Les industries culturelles créatives face à la pandémie de Covid-19 ».

Au-delà des répercussions strictement économiques, la pandémie de Covid-19 a mis en exergue les défis et opportunités que représente le développement des technologies numériques pour la création, la distribution et l'accès à la culture. Bien que l'impact accru des technologies numériques sur les ICCs ne soit pas un phénomène né de la pandémie, force est de constater que la crise sanitaire a induit une accélération du recours à ces technologies. Les transformations induites bouleversent de façon structurelle la chaîne de valeur des ICCs, qui doivent adapter leur fonctionnement à la fois aux risques et aux opportunités générés par l'essor du numérique et des nouvelles pratiques culturelles.

Là encore, la situation des ICCs est très inégale selon leurs activités et les pays où elles se trouvent en raison de la fracture numérique entre les régions. En effet, si le numérique s'avère être un enjeu pour les pays développés, il l'est encore davantage pour les pays en voie de développement. 95 % de l'économie des applications numériques est concentrée dans dix pays⁽⁹⁾, ce qui a un impact direct sur les ICCs. À titre d'exemple, 26 % des musées en Europe sont capables de fournir du contenu numérique contre 5 % des musées en Afrique⁽¹⁰⁾.

Un investissement dans les infrastructures et les compétences numériques demeure très onéreux. Or, certains pays ne disposent pas des ressources financières ou humaines pour effectuer cette transition, empêchant ainsi certaines de leurs ICCs de tirer pleinement profit de cette (r)évolution.

Des sociétés telles que Netflix, Amazon, Disney+ et Tencent Video ont observé une augmentation considérable de la consommation de contenus vidéo et audio sur leurs plateformes de distribution en ligne durant la pandémie, notamment en Europe occidentale, en Amérique du Nord et dans la région Asie-Pacifique. En revanche, la situation est tout autre pour le cinéma traditionnel, qui se voit fortement menacé. À la mi-mars 2020, les pertes de chiffre d'affaires du box-office du cinéma à l'échelle mondiale s'élevaient à environ 5 milliards de dollars des États-Unis, notamment à cause de la fermeture en Chine de 70 000 cinémas⁽¹¹⁾.

Afin de répondre à ces défis et faire de ces transformations de véritables opportunités, il apparaît de plus en plus indispensable de renforcer les cadres réglementaires existants pour permettre l'essor d'ICC dynamiques et résilientes.

Les grandes tendances à soutenir pour des ICC plus résilientes

Dans un monde globalisé, la coopération internationale demeure le meilleur moyen de répondre efficacement aux défis collectivement partagés. C'est pourquoi l'Unesco remplit pleinement son rôle de chef de file au sein de la communauté internationale dans le domaine

⁽⁹⁾ Unesco (2018), « Repenser les politiques culturelles ».

⁽¹⁰⁾ Unesco (2021), « Les industries culturelles créatives face à la pandémie de Covid-19 ».

⁽¹¹⁾ Unesco (2021), « Les industries culturelles créatives face à la pandémie de Covid-19 ».

de la culture en recourant aux outils du multilatéralisme et en soutenant la mise en œuvre et le suivi des instruments normatifs internationaux, notamment la Convention de 2005 sur la protection et la promotion de la diversité des expressions culturelles, ainsi que la Recommandation de 1980 relative à la condition de l'artiste. Le rôle de l'Unesco est notamment d'accompagner ses États membres, en lien avec la société civile, dans la mise en œuvre de politiques, de mesures et d'initiatives efficaces afin de soutenir le développement d'ICC dynamiques et inclusives et de garantir une rémunération équitable aux artistes et aux professionnels de la culture, particulièrement dans l'environnement numérique.

À ce titre, des mesures visant à soutenir les droits économiques et sociaux des artistes et des professionnels de la culture sont de plus en plus présentes dans les législations nationales, particulièrement en Afrique. De nombreuses mesures législatives relatives au statut de l'artiste ont été adoptées en Afrique au cours des dernières années, notamment au Bénin (en 2011), à Madagascar (en 2011), au Burkina Faso (en 2013), au Maroc (en 2016), en Côte d'Ivoire (en 2017) et en Mauritanie (en 2017). De nouvelles lois sont également en préparation à Djibouti, au Gabon et à l'île Maurice⁽¹²⁾.

Il convient aussi de faciliter la mobilité des artistes et des professionnels de la culture pour favoriser la circulation des idées, des valeurs et des visions du monde. Aujourd'hui, les pays du Nord concentrent les principaux marchés intéressants les ICC, mais ces destinations sont de plus en plus difficiles d'accès en raison du contexte sanitaire et sécuritaire. Les artistes des pays du Sud bénéficient de seulement 18 % des fonds mis à disposition par les pays du Nord pour favoriser cette mobilité⁽¹³⁾.

Des efforts doivent également être faits afin de relever le défi que représente le déséquilibre persistant dans les échanges de biens et services culturels entre les pays du Nord et ceux du Sud, à la fois pour des raisons économiques, mais aussi éthiques liées à la nécessité de promouvoir la diversité culturelle et le dialogue entre les cultures. Aujourd'hui, les parts du marché des exportations mondiales de biens culturels restent déséquilibrées : 26,5 % pour les pays en développement, contre 0,5 % pour les pays les moins avancés (PMA)⁽¹⁴⁾. Des progrès ont certes été accomplis, mais les barrières commerciales, le peu de mesures instaurant un traitement préférentiel et les capacités humaines et financières limitées entravent encore la pénétration des pays en développement sur les marchés culturels des pays du Nord.

De nouveaux cadres politiques adaptés au contexte numérique émergent pour pallier les inégalités et la fracture numérique. Dans le Sud, malgré les avantages procurés par l'adoption du haut débit

mobile, de nombreux pays pâtissent encore d'un manque d'infrastructures et ne sont pas en capacité de consolider leur marché des biens et services culturels produits et distribués dans l'environnement numérique. Il est indispensable d'adopter une approche spécifique et ciblée pour limiter ces risques et envisager de nouveaux partenariats entre le secteur public, le secteur privé et la société civile, sur la base d'échanges, de collaborations et de co-constructions de cadres politiques pertinents.

Il est également essentiel d'exploiter pleinement le potentiel des ICC en matière de développement durable. Le rôle transversal de la culture pour le développement durable est reconnu, notamment dans le Programme de développement durable à l'horizon 2030 des Nations unies. Nul doute que le pouvoir transformateur de la culture et de la création encourage le développement de sociétés plus inclusives et ouvertes, tout en contribuant à la baisse des inégalités et à l'atténuation des effets du changement climatique. Pourtant, seulement 0,22 % du total de l'aide publique au développement (APD) a été consacré à la culture en 2015, soit le taux le plus bas depuis dix ans, ce qui représente une baisse de 46,2 % depuis 2005⁽¹⁵⁾. Les contributions des parties au Fonds international pour la diversité culturelle, instauré en vertu de la Convention de 2005 pour favoriser l'émergence d'industries culturelles et créatives fortes dans les pays en développement, ont aussi diminué de manière régulière : 1 563 216 dollars en 2011, contre 833 304 dollars en 2016⁽¹⁶⁾.

Enfin, le respect des droits humains et des libertés fondamentales d'expression, d'information et de communication est essentiel à l'épanouissement de l'écosystème des ICCs. La diversité des expressions culturelles au sein des ICCs restera hors d'atteinte si les femmes ne sont pas en mesure d'être présentes dans toutes les dimensions de la vie culturelle, non seulement comme créatrices et productrices, mais aussi comme citoyennes et consommatrices. Malgré les progrès réalisés au cours des dernières années, les femmes sont encore largement sous-représentées dans les principales fonctions créatives. À titre d'exemple, seulement un film sur cinq est réalisé par une femme en Europe⁽¹⁷⁾. Outre leur sous-représentation dans les principales fonctions créatives et aux postes décisionnels, les femmes ont plus difficilement accès aux financements et sont généralement moins rémunérées que les hommes pour le même travail. L'OIT (Organisation internationale du travail) indique que l'écart de rémunération à l'échelle mondiale, en 2018/2019, était d'environ 20 %⁽¹⁸⁾.

La liberté artistique, qui concerne non seulement l'existence et la pratique des artistes, mais également les droits de tous les producteurs culturels et de tous les publics, est de plus en plus menacée par un large éventail de forces et de facteurs, tant gouvernementaux que non gouvernementaux. Les attaques envers les

⁽¹²⁾ Unesco (2017), « Promouvoir les droits des artistes au Sénégal ».

⁽¹³⁾ Unesco (2018), « Repenser les politiques culturelles ».

⁽¹⁴⁾ Unesco (2018), « Repenser les politiques culturelles ».

⁽¹⁵⁾ Unesco (2018), « Repenser les politiques culturelles ».

⁽¹⁶⁾ Unesco (2018), « Repenser les politiques culturelles ».

⁽¹⁷⁾ Unesco (2018), « Repenser les politiques culturelles ».

⁽¹⁸⁾ Unesco (2018), « Repenser les politiques culturelles ».

artistes ont explosé à l'échelle mondiale au cours des dernières années. Dans ce contexte, il est plus important que jamais d'inclure la liberté artistique ainsi que les droits sociaux et économiques des artistes dans les législations nationales et internationales relatives aux droits de l'homme et aux libertés fondamentales.

Alors que l'année 2021 a été déclarée « Année internationale de l'économie créative au service du développement durable » par l'Assemblée générale

des Nations unies, l'Unesco appelle à un nouvel élan pour sensibiliser les gouvernements, la société civile et le secteur privé sur l'importance d'investir dans les ICCs, en particulier dans les pays en développement et les pays ayant une économie en transition. Le meilleur outil à notre disposition demeure sans aucun doute l'élaboration participative et inclusive de politiques efficaces qui profitent à l'ensemble de la chaîne de valeur créative.

Les industries culturelles et créatives : un levier de valorisation de l'exception culturelle et de la Francophonie

Par Gaël de MAISONNEUVE

Délégué aux Affaires francophones au ministère de l'Europe et des Affaires étrangères

Les industries culturelles et créatives contribuent significativement à la cohésion sociale et à l'emploi des jeunes et des femmes. La Francophonie joue un rôle essentiel dans la valorisation de ces industries, entravées dans leur déploiement en Afrique par des obstacles d'ordre technologique. En donnant la priorité aux initiatives promouvant l'usage des nouvelles technologies, les principaux acteurs du secteur soutiennent le cinéma, l'audiovisuel et la littérature accessibles en ligne dans les pays du Sud, et travaillent à accroître la visibilité en ligne des contenus culturels francophones. Pour ce faire, le Président de la République, Emmanuel Macron, a souhaité la réalisation de projets conférant une grande notoriété à la création francophone : il s'agit des États généraux du livre en langue française et du Congrès mondial des écrivains de langue française qui se sont tenus en septembre 2021, ainsi que l'ouverture, courant 2022, de la Cité internationale de la langue française, au château de Villers-Cotterêts.

La dénomination « Industries culturelles et créatives » (ICC) est définie par l'Unesco comme « l'ensemble en constante évolution des activités de production et d'échanges culturels soumises aux règles de la marchandisation, où les techniques de production industrielle sont plus ou moins développées, mais où le travail s'organise de plus en plus sur le mode capitaliste d'une double séparation entre le producteur et son produit, entre les tâches de création et d'exécution ».

Acteurs majeurs de l'économie de la connaissance, les ICC jouent un rôle stratégique et transversal dans la réalisation des objectifs de développement durable, en contribuant significativement à la création d'emplois et en produisant de la richesse, dans une large mesure grâce à l'explosion des pratiques et développements technologiques du numérique.

Cette perspective s'avère, pour les régions du Sud, particulièrement intéressante, même si plusieurs obstacles d'ordre technologique ralentissent encore le déploiement des ICC, en particulier sur le continent africain, où leur potentiel d'audience n'en demeure pas moins exceptionnel.

La valorisation de ces projets se révèle donc fondamentale, tant dans une approche économique que culturelle. Dans cette optique, la Francophonie apparaît comme un acteur essentiel porteur d'un message de

grande force et de modernité : celui de la diversité dans un monde globalisé. Les ICC francophones contribuent en effet à promouvoir ce principe hautement démocratique, tant par leur dynamisme que par le caractère multiculturel et les profils diversifiés de leurs acteurs.

Cet article dresse un panorama – non exhaustif – commenté de ce foisonnement à fort potentiel, en soulignant quelques directions et tendances à exploiter afin de nourrir la réflexion sur ces instruments fondamentaux et sur la manière de les valoriser.

La création francophone comme vecteur de développement des pays du Sud

Le continent africain : un terrain fertile pour le secteur des ICC francophones

En Afrique, les ICC francophones présentent un potentiel économique élevé tout en constituant un puissant levier de promotion de la Francophonie et de ses valeurs démocratiques.

Parmi les principales tendances observées par l'Observatoire de la langue française sur ce continent, figure celle d'un marché en pleine structuration qui

se caractérise par une appétence forte à la consommation de produits culturels, bien que celle-ci s'inscrive dans un contexte de pouvoir d'achat encore limité et d'infrastructures technologiques peu performantes⁽¹⁾.

Le secteur représente un facteur de résilience pour répondre aux crises écologiques, sociales et morales que les populations autochtones peuvent être amenées à traverser. Il cristallise des valeurs essentielles pour la construction d'une société durable (éducation, gouvernance, citoyenneté, égalité femmes-hommes), favorisant le lien social, notamment à travers le dialogue intergénérationnel et interculturel⁽²⁾.

Les ICC jouent également un rôle certain en termes de croissance et d'emploi, en particulier pour la jeunesse et les femmes : l'industrie cinématographique et audiovisuelle en Afrique représente un chiffre d'affaires estimé à 5 milliards de dollars des États-Unis et emploie environ 5 millions de personnes. Selon une estimation, une hausse des investissements dans ce secteur pourrait ainsi créer 20 millions d'emplois et générer jusqu'à 20 milliards de dollars de revenus par an⁽³⁾.

Les ICC recèlent également un potentiel élevé en matière de cohésion sociale. Lors des célébrations par le réseau diplomatique francophone de la Journée internationale de la Francophonie en mars 2021, les initiatives en matière de cinéma et de littérature dans les pays du Sud se sont multipliées et ont permis d'enregistrer un taux de participation élevé, malgré un contexte sanitaire défavorable.

Une multiplicité de projets portés par les grands acteurs de la coopération

En adéquation avec la volonté du Président de la République de renouveler la relation de la France avec le continent africain, le ministère français des Affaires étrangères (MEAE) a investi son réseau à l'international d'une mission prioritaire sur les ICC. En coordination avec l'Institut français, l'Agence française de développement (AFD) et Business France, il met en œuvre une stratégie de développement et de structuration des « écosystèmes ICC » sur le continent africain.

Les initiatives existantes dans ce domaine répondent à plusieurs exigences que l'AFD a mis en valeur dans une étude publiée en 2018, au moment de la signature d'un partenariat avec l'Institut français : création d'infrastructures culturelles et d'équipements, encouragement à l'instauration d'un entrepreneuriat culturel, mise en place de formations professionnelles aux

métiers des ICC, de politiques culturelles et de gouvernance⁽⁴⁾.

Le MEAE mobilise des fonds d'aide, tels que le Fonds de soutien aux projets innovants (FSPI), sur des projets de structuration des ICC. Cet instrument phare du ministère en matière d'aide aux projets permet au réseau français de mener des actions à réalisation rapide et visible, dans de nombreux pays du continent africain.

Parmi les initiatives notables récemment mises en place, le projet « Accès culture », un programme d'une durée de trois ans porté par l'AFD et l'Institut français, visant à cofinancer des projets culturels partout en Afrique dans le but de favoriser le lien social et les collaborations entre les acteurs culturels africains et leurs homologues français, constitue un bel exemple de cette coopération.

Dans le même esprit, l'Organisation internationale de la Francophonie (OIF) a, depuis 1985, mis en place 317 centres de lecture et d'animation culturelle (CLAC) dans 22 pays membres, au bénéfice de plus de 3,6 millions de visiteurs par an. Ces centres ont pour mandat de favoriser l'accès aux savoirs, à la culture, à l'information et aux loisirs à des populations démunies en équipements culturels et de lecture.

La création francophone comme levier de valorisation de la Francophonie

Un foisonnement d'initiatives à haut potentiel

L'AFD a signé en 2018 une convention de partenariat stratégique et financier avec l'Institut français, ce qui en fait son partenaire privilégié, aux côtés du ministère français de la Culture, du musée du Quai Branly, de l'Ina, de l'École Rubika de Valenciennes, d'Expertise France, de la BnF, ainsi que de l'Union européenne. Mobilisant tous ces acteurs, l'AFD a investi 67 millions d'euros dans ce secteur en 2020.

Pour sa part, l'OIF apporte un soutien de longue date au cinéma, à l'audiovisuel, à la musique, à l'édition et au spectacle vivant. Elle porte une attention particulière au renforcement des capacités et à la formation des acteurs culturels, ainsi qu'à l'appui à la visibilité de la création francophone dans les domaines du cinéma, de l'audiovisuel et de la littérature en ligne.

L'Organisation a également prévu, pour la période 2019-2022, de recentrer sa programmation culturelle selon les priorités exprimées par les États et gouvernements membres, et les besoins des populations francophones. Ainsi, les efforts et les moyens de l'OIF sont désormais concentrés sur les projets phares d'envergure impliquant principalement les femmes et les jeunes.

⁽¹⁾ « Les industries culturelles et créatives dans le monde à l'heure du numérique », Organisation internationale de la Francophonie, juin 2021, p. 26. Disponible sur : <https://www.francophonie.org/sites/default/files/2021-09/Analyse%20ICC%20et%20numerique.pdf>

⁽²⁾ AFD (2020). Disponible sur : <https://www.afd.fr/fr/page-thematique-axe/industries-culturelles-et-creatives>

⁽³⁾ « L'industrie du film en Afrique. Tendances, défis et opportunités de croissance », Unesco, 5 octobre 2021, p. 3. Disponible sur : <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000379154/PDF/379154fre.pdf.multi>

⁽⁴⁾ « Étude stratégique sur le secteur des ICC. Rapport final. État des lieux », Agence française de développement, 2018. Disponible sur : <https://www.afd.fr/fr/ressources/etudes-strategiques-sur-le-secteur-des-industries-culturelles-et-creatives-icc>

La direction Langue et Culture (DLC) de l'OIF accompagne l'autonomisation des artistes des pays du Sud. Parmi les initiatives menées dans ce domaine, le Fonds « Images de la Francophonie » soutient le développement et la production de documentaires et d'œuvres de fiction ou d'animation dans les États et gouvernements membres, en priorité dans les pays du Sud. En 2020, la série télévisée policière sénégalaise « Sakhno & Mangange », soutenue par le Fonds, a été diffusée sur Netflix, allant jusqu'à conquérir le public britannique et s'attirer les louanges du *Financial Times*⁽⁵⁾.

En matière de littérature, le Prix Ibn Khaldoun Senghor et l'initiative Tempo Traduction sont les deux projets majeurs portés par l'OIF. Créé en 2007, le Prix Ibn Khaldoun Léopold Sédar Senghor vise la promotion de la diversité culturelle et linguistique et encourage toutes les formes d'échanges culturels entre le monde arabe et l'espace francophone. L'initiative Tempo Traduction a, quant à elle, pour objectif de soutenir la traduction et la publication en français d'œuvres littéraires contemporaines écrites dans les différentes langues de l'espace francophone, ainsi que leur valorisation.

De nombreuses initiatives locales voient également le jour, en France notamment, où, chaque année, les acteurs de la création francophone se réunissent à l'automne et au printemps, à Limoges, pour participer à un festival de théâtre, danse, musique et autres arts portant sur le thème de la Francophonie dans le monde. Avec la Cité internationale des arts, située à Paris, et la Chartreuse de Villeneuve-lès-Avignon, les « Francophonies » de Limoges sont l'un des trois pôles de référence nationale pour la création francophone. Du 22 septembre au 2 octobre 2021, des artistes de 15 pays francophones s'étaient donné rendez-vous lors du festival « Les Zébrures d'automne » structuré autour d'une cinquantaine de spectacles.

Si ce foisonnement d'initiatives et l'effort en matière de valorisation porté par leurs acteurs sont importants, ils mériteraient l'engagement d'une réflexion plus approfondie quant aux moyens de leur mise en œuvre, en particulier face à l'avènement de nouvelles technologies.

La valorisation des contenus culturels francophones en ligne ou « découvrabilité »

En amont de la pandémie de Covid-19, la Francophonie s'était déjà dotée avec TV5Monde Plus, dont la France et le Québec sont les principaux bailleurs, d'un réseau équivalant à Netflix ; un réseau qui lui permet d'atteindre un public considérable par le biais d'une plateforme internationale gratuite de vidéos à la demande en français, un instrument qui contribue à accroître la visibilité des contenus culturels francophones. Cette réponse aux défis du numérique s'inscrit dans le cadre plus vaste d'un travail sur la visibilité – ou la « découvrabilité » – des contenus culturels francophones en ligne.

⁽⁵⁾ "Stylish Senegalese crime series 'Sakho & Mangane' comes to All4", *Financial Times*, 28 août 2020.

En France, à l'été 2021, la ministre de la Culture a souhaité que soit réalisée une enquête pour mieux comprendre les conséquences de la crise sur les pratiques culturelles des Français. Les résultats de celle-ci confortent la stratégie visant à soutenir le secteur culturel de manière forte et dans la durée : en effet, seuls quatre Français sur dix déclarent avoir repris leurs habitudes de consommation⁽⁶⁾.

Le thème de la « découvrabilité » se situe à la croisée des priorités de la Francophonie que sont la langue française, la culture et le numérique, mais aussi la jeunesse qui utilise massivement Internet pour ses besoins culturels⁽⁷⁾. Il est notamment un axe fondamental de la coopération franco-québécoise et figurera parmi les sujets abordés par les Premiers ministres français et québécois lors de la 21^{ème} Rencontre alternée des Premiers ministres prévue d'ici au printemps 2022.

Toutefois, selon une étude de l'OIF, les contenus francophones demeurent, malgré ces efforts, encore trop peu visibles et localisables sur Internet (avec seulement 2,7 % de sites en langue française parmi les 10 millions de sites les plus visités en 2018)⁽⁸⁾. Ce travail mené par la France et le Québec de manière conjointe s'avère donc utile et nécessite un effort dans la durée.

Des projets présidentiels visant à valoriser la création

À la dynamique déjà en cours, s'ajoute une volonté de mise en œuvre du plan du Président de la République, Emmanuel Macron, pour la langue française et le plurilinguisme. Pour ce faire, l'ensemble des acteurs institutionnels français et leurs opérateurs sont mobilisés. Plusieurs grands projets d'envergure liés au secteur des ICC en découlent directement.

Les États généraux du livre en langue française et le Congrès mondial des écrivains de langue française

Les 23 et 24 septembre 2021, se sont tenus à Tunis les « États généraux du livre en langue française ». Cet événement, dont l'Institut français était l'opérateur, visait à offrir aux Francophones du monde entier un large accès à la diversité de la création littéraire et

⁽⁶⁾ « Les pratiques culturelles des Français après la crise sanitaire – Bilan à la fin de l'été 2021 », ministère de la Culture, p. 12. Disponible sur : <https://www.culture.gouv.fr/Espace-documentation/Rapports/Les-pratiques-culturelles-des-Francais-apres-la-crise-sanitaire-Bilan-a-la-fin-de-l-ete-2021>

⁽⁷⁾ « Pour une initiative francophone en faveur de la découvrabilité en ligne des contenus francophones », Organisation internationale de la Francophonie, p. 4. Disponible sur : https://www.francophonie.org/sites/default/files/2021-09/oif_infographie_de%CC%81couvrabilite%CC%81.pdf

⁽⁸⁾ « Les industries culturelles et créatives dans le monde à l'heure du numérique », Organisation internationale de la Francophonie, juin 2021, p. 26. Disponible sur : <https://www.francophonie.org/sites/default/files/2021-09/Analyse%20ICC%20et%20numerique.pdf>

intellectuelle en français, ainsi qu'à favoriser le développement du secteur du livre au sein des industries culturelles et créatives, en y intégrant les opportunités du numérique. À l'issue de ces États généraux, dix recommandations prioritaires ont été formulées afin d'améliorer la politique du livre dans les pays membres de la Francophonie.

En parallèle, à l'initiative de l'écrivaine Leïla Slimani, également Représentante personnelle du Président de la République pour la Francophonie, le « Congrès mondial des écrivains de langue française » s'est tenu les 25 et 26 septembre, au lendemain des « États généraux », et dans le même site du « Palais de la culture » de Tunis. Cet événement s'est, quant à lui, voulu un lieu à la fois d'échange, de défense de la diversité et de réflexion collective sur le sens d'une expression littéraire de langue française ne se limitant pas à la seule création hexagonale.

La Cité internationale de la langue française au Château de Villers-Cotterêts

Les artistes et créateurs de l'espace francophone seront au centre de ce projet voulu par le Président de la République sur le site historique qui vit François I^{er} signer en 1539 la célèbre Ordonnance de Villers-Cotterêts. Présenté à l'occasion du discours présidentiel du 20 mars 2018, ce projet culturel s'articulera autour de ce château qui offrira, une fois restauré, une programmation culturelle variée, décloisonnant les approches, les disciplines et les regards sur la langue française. Ce projet compte une multitude de partenaires parmi les opérateurs français et les acteurs de la Francophonie multilatérale, dont l'OIF et l'Agence universitaire de la Francophonie.

Conclusion

La pandémie de Covid-19 s'est traduite par un sérieux coup porté aux industries culturelles et créatives. Mais lorsque celles-ci ont été soutenues par les gouvernements ou institutions qui les portent traditionnellement, la perspective d'une mutation vers des supports en ligne a mis en évidence tant l'attente des publics sur ce point que la marge de progression potentielle de leur activité, source d'emplois et de création de richesse. Ce constat est encore plus prometteur pour l'Afrique, où les ICC ont un rôle important à jouer en termes de cohésion sociale. Les opérateurs de la Francophonie ne s'y sont d'ailleurs pas trompés et se sont rangés derrière la notion de « découvrabilité » qui vise à offrir une solution moderne et novatrice en matière d'accessibilité des contenus. Cette approche axée sur la consommation des contenus s'applique également au secteur de l'éducation, qui lui aussi a été frappé de plein

fouet par la pandémie. Dans ce contexte de remise en question de nos méthodes d'apprentissage et d'ouverture sur le monde, les ICC occupent une place centrale et sont appelées à jouer un rôle essentiel en matière de défense de la diversité culturelle en remettant la création francophone au centre de notre attention.

Bibliographie

UNESCO, Définition des ICC, <http://www.unesco.org/new/fr/culture/themes/cultural-diversity/diversity-of-cultural%20expressions/tools/policy-guide/como-usar-esta-guia/sobre-definiciones-que-se-entiende-por-industrias-culturales-y-creativas/>

Institut français, « Accès Culture ». Disponible sur : <https://www.pro.institutfrancais.com/fr/offre/accesculture>

Discours du Président de la République à l'Institut de France relatif à la stratégie sur la langue française, Élysée, 20 mars 2018. Disponible sur : <https://www.elysee.fr/emmanuel-macron/2018/03/20/discours-demmanuel-macron-a-linstitut-de-france-sur-lambition-pour-la-langue-francaise-et-le-plurilinguisme>

Agence française de développement (2018), « Étude stratégique sur le secteur des ICC. Rapport final. État des lieux ». Disponible sur : <https://www.afd.fr/fr/ressources/etudes-strategiques-sur-le-secteur-des-industries-culturelles-et-creatives-icc>

Ministère de la Culture, « La France et le Québec dévoilent une stratégie commune pour améliorer la découvrabilité des contenus culturels francophones en ligne ». Disponible sur : <https://www.culture.gouv.fr/Presse/Communiqués-de-presse/La-France-et-le-Quebec-devoilent-une-strategie-commune-pour-ameliorer-la-decouvrabilite-des-contenus-culturels-francophones-en-ligne>

Organisation internationale de la Francophonie (2021), « Les industries culturelles et créatives dans le monde à l'heure du numérique », juin. Disponible sur : <https://www.francophonie.org/sites/default/files/2021-09/Analyse%20ICC%20et%20numerique.pdf>

AFD (2020), « Les industries culturelles et créatives ». Disponible sur : <https://www.afd.fr/fr/page-thematique-axe/industries-culturelles-et-creatives>

UNESCO (2021), « L'industrie du film en Afrique. Tendances, défis et opportunités de croissance ». Disponible sur : <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000379154/PDF/379154fre.pdf.multi>

KULESZ Octavio & DUTOIT Thierry (2020), « L'intelligence artificielle dans l'art et les industries culturelles et créatives. Panorama des technologies, expertises et bonnes pratiques dans l'espace francophone », Wallonie-Bruxelles International.be, Réseau francophone de l'innovation et Organisation internationale de la Francophonie. Disponible sur : https://www.francophonie.org/sites/default/files/2020-05/OIF_Guide-IA-art_VF.pdf

Organisation internationale de la Francophonie (2021), « Pour une initiative francophone en faveur de la découvrabilité en ligne des contenus francophones ». Disponible sur : https://www.francophonie.org/sites/default/files/2021-09/oif_infographie_de%CC%81couvrabilite%CC%81.pdf

Communiqué de presse du ministère de la Culture du 27 octobre 2021, « Pratiques culturelles des Français : bilan à la fin de l'été 2021 ». Disponible sur : <https://www.culture.gouv.fr/Espace-documentation/Rapports/Les-pratiques-culturelles-des-Francais-apres-la-crise-sanitaire-Bilan-a-la-fin-de-l-ete-2021>

Financial Times, "Stylish Senegalese crime series 'Sakho & Mangane comes' to All4", 28 août 2020.

Les industries culturelles françaises et le pouvoir d'influence

Par François CHAUBET

Professeur d'histoire contemporaine à Nanterre

La diplomatie culturelle française, historiquement constituée autour d'une politique de diffusion de la langue à la fin du XIX^e siècle, a été longtemps réticente à l'utilisation des industries culturelles, à l'exception toutefois des filières du livre et du cinéma. Celles-ci ont en effet bénéficié d'aides diverses pour leur exportation ou pour leur protection globale. Les années 1980 ont marqué un changement d'attitude. La recherche d'une influence culturelle plus tangible, en partie d'ordre économique, s'est affirmée avec la création des attachés audiovisuels, notamment au sein des ambassades. Autour du tourisme sportif ou d'une active politique d'expansion muséale à l'étranger, la diplomatie culturelle française tente désormais de combiner plus harmonieusement culture et économie.

Traditionnellement, dans les milieux autorisés de la diplomatie, il a existé, en France comme à l'étranger, la conviction assez solidement ancrée que l'Hexagone disposait d'un outil culturel extérieur puissant et dynamique, source de « rayonnement » (terme longtemps utilisé) ou « d'influence » (terme plus récent). En avril 1965, l'hebdomadaire *Der Spiegel* citait avec un brin d'admiration la Direction culturelle du Quai d'Orsay et son directeur, Jean Basdevant, « maréchal culturel de De Gaulle, avec une avant-garde forte de deux divisions, trente-cinq mille enseignants ! Ses bunkers sont à Hambourg et Haïti, à Rabat, à Rio, au Cameroun et au Canada⁽¹⁾ ». Quarante ans après, diplomates chinois et japonais faisaient à leur tour le voyage à Paris pour comprendre le « *soft power* français », terme forgé par le politologue Joseph Nye, et que l'on pourrait traduire par l'expression de « pouvoir d'influence ». Cette démarche de séduction, selon l'universitaire américain⁽²⁾, se décline autour de deux axes – persuasion et attraction –, et met en jeu la Culture au sens large, les productions culturelles tout comme les idéologies ou encore l'image des politiques publiques d'un pays.

L'exportation de la culture française par le biais de tout un dispositif culturel extérieur (un réseau d'établissements à l'étranger) ou, en France, d'acteurs dotés d'une puissance exportatrice à l'image de la filière Livre ou de celle du cinéma (création en 1949 d'Unifrance, structure chargée d'exporter le cinéma) avait pour but de précéder et d'accompagner l'action politique afin d'influencer favorablement autrui et de l'amener, pacifiquement, à se rallier aux objectifs diplomatiques français. Mais, dans ce début du XXI^e siècle,

au-delà des impressions plus ou moins flatteuses⁽³⁾ sur le poids maintenu de la culture française dans le monde (plusieurs prix Nobel de littérature depuis trente ans, le prestige du plus célèbre festival de cinéma au monde, des expositions à foison un peu partout à la surface du globe consacrées à l'impressionnisme), la culture française est-elle toujours en mesure de peser réellement dans l'offre culturelle « globalisée », tributaire plus que jamais de ce que l'on nomme les « industries culturelles », qui sont puissamment industrialisées et commercialisées ? L'offre actuelle de culture mondiale ne réduit-elle donc pas les acteurs français de ce secteur à la portion congrue face aux mastodontes américains, mais aussi asiatiques ? Surtout, l'historique de ce modèle français d'action culturelle extérieure, tourné vers les élites étrangères, dans une relation bi-latérale d'État à État ou d'acteurs privés confrontés à d'autres acteurs privés dans un pays donné, cadre assez mal avec la recherche systématique de grands succès économiques et commerciaux propres aux industries culturelles, dont l'horizon d'action se veut résolument transnational⁽⁴⁾.

Nous nous efforcerons donc ici de proposer une réflexion sur ce modèle culturel extérieur français en partant de son passé prestigieux, mais faiblement axé autour des industries culturelles, contrairement au modèle d'action culturelle américain (qui a émergé dès l'après-1918)⁽⁵⁾ ou à celui japonais (plus récent).

⁽¹⁾ Cité par Alain Bry, *La Cendrillon culturelle du Quai d'Orsay*, Paris, 1999, p. 197.

⁽²⁾ NYE Joseph (2004), *Soft power: the means to success in world politics*, New York, Public Affairs.

⁽³⁾ Pour une vision critique de la place de la culture française traditionnelle (littéraire au sens large) dans le monde, voir MORRISSON Donald, *Que reste-t-il de la culture française ?*, suivi de *Le Souci de la grandeur* par Antoine COMPAGNON, Denoël, 2008.

⁽⁴⁾ MARTEL Frédéric, *Mainstream. Enquête sur la guerre globale de la culture et des médias*, Flammarion, collection « Champs actuel », 2011 [2010].

⁽⁵⁾ Le Webb-Pomerene Act, adopté en 1918, permet à Hollywood de continuer à fonctionner sous forme de cartels (interdits aux États-Unis) afin de favoriser ses exportations à l'étranger.

Par la suite, nous verrons les choix faits plus récemment qui tendent à lier influence politico-culturelle et certains succès économiques, notamment autour des questions du tourisme et du sport. Un fil rouge sous-jacent conduit notre propos lequel envisage les industries culturelles comme nécessaires, sans doute, mais peut-être point suffisantes pour exercer une action complète et réussie d'influence au XXI^e siècle.

Une action culturelle extérieure française qui est restée longtemps peu axée sur les industries culturelles

L'action culturelle extérieure française (à la fois celle des acteurs privés et celle des acteurs publics) a présenté jusque dans les années 1980 trois caractéristiques dominantes. Elle était tout d'abord axée autour de la diffusion de la langue française dans le monde. Corrélativement, certains vecteurs culturels furent donc privilégiés : les conférences, les tournées de grandes compagnies théâtrales (Comédie française avant 1940, longue tournée en Amérique latine de la Compagnie de Louis Jouvet pendant la Deuxième Guerre mondiale, nombreuses tournées aux États-Unis de la Compagnie Renault-Barrault après 1945) et l'exportation du livre français. La mise en œuvre, dès 1883, d'un réseau extérieur semi-public matérialisé par l'acquisition de locaux d'accueil, avec tout d'abord la création de l'Alliance française, puis l'adjonction d'un deuxième réseau extérieur avec l'instauration des Instituts français (4 avant 1914) et de lycées français à l'étranger, constituèrent le fondement de cette politique de projection culturelle centrée sur la diffusion de l'idiome sur toute la surface du globe. Quantitativement, ce double réseau a atteint son point maximal d'extension dans les années 1960, où l'on comptait à la fin de la décennie : 59 instituts et 150 centres culturels, 180 lycées/collèges/écoles, ainsi que près de 800 alliances françaises (établissements, il est vrai, assez disparates parfois au regard de leur taille et de leurs capacités)⁽⁶⁾. S'il a réduit considérablement sa voilure depuis cinquante ans, ce réseau reste encore d'ampleur considérable, avec 98 instituts et 834 alliances françaises en 2019. Seule la Chine, avec ses instituts Confucius, rivalisent à l'heure actuelle en nombre d'établissements.

La deuxième caractéristique de cette action culturelle extérieure fut d'être assez déconnectée des considérations économiques. En dépit du propos, pourtant cent fois martelé à la fin du XIX^e siècle, que la diffusion de la culture française ouvrirait les portes du succès commercial, l'adage s'est révélé trompeur⁽⁷⁾. Mais au-delà des problèmes intrinsèques liés à l'exportation des produits industriels français, cette dissociation tenait aussi, comme on vient de le voir *supra*, au choix

des vecteurs culturels plutôt élitistes privilégiés par la France. Même l'exportation du livre français demeura difficile au XX^e siècle et se cantonna essentiellement (50 % des exportations) aux quatre pays francophones riches⁽⁸⁾. Elle s'avéra même délicate après 1950, quand la langue anglaise devint peu à peu hégémonique. Certes, l'État a tenté de pallier les limites rencontrées par les éditeurs dans leurs actions à l'étranger, en les subventionnant (il lança un grand plan d'exportation du livre français couvrant la période 1936-1947), en consentant des dons d'ouvrages publics (en 2010, la BnF fit don de 480 000 ouvrages à la Bibliothèque d'Alexandrie) ou en créant des structures d'aide à l'exportation du livre français, sur lesquelles nous reviendrons dans la suite de cet article. Quant au cinéma, s'il devint, dans l'après-guerre, un outil utilisé par certaines alliances françaises, notamment à partir des années 1950 (création en 1953 par l'Alliance française de Hong Kong du premier festival de cinéma français)⁽⁹⁾, tous les acteurs culturels extérieurs (aux États-Unis, notamment) furent loin de s'appuyer sur lui.

De ces deux premiers constats, découle le troisième : l'action culturelle française extérieure a toujours eu, évidemment, pour objectif d'influencer autrui, mais plutôt sur le moyen et long terme, en s'efforçant de ne pas verser dans la « propagande » politique ni dans le clinquant médiatique et commercial. Elle s'est donc longtemps dissociée de l'usage de mécanismes d'influence brutaux tels que la « réclame » politique (faiblesse de l'audiovisuel français) ou la grosse caisse publicitaire (le « buzz », selon les termes actuels). Cette culture française exportée, de type élitiste, qui avait encore sa forte légitimité avant 1950 grâce au maintien de la langue française dans certaines couches dirigeantes d'Europe du Sud et d'Amérique latine, s'est trouvée de plus en plus décalée avec l'état culturel et linguistique du vaste monde dans les années 1960-1980 caractérisé à la fois par l'anglicisation à tout va, le poids croissant des médias audiovisuels (création de CNN International en 1986) et le renforcement sans cesse accru d'une culture mondiale transnationale, assez fortement anglo-saxonne jusque dans les années 1980. C'est au début des années 1970 que les premiers cris d'alarme, assez nets, se font entendre face à la tendance au déclassement culturel et linguistique français et que se fait jour l'émoi devant la relative faiblesse des industries culturelles hexagonales sur les marchés extérieurs. En 1975, le rapport de deux jeunes inspecteurs des Finances (Bon/Juppé) met en cause la dissociation (traditionnelle) entre le culturel et l'économique dans l'action culturelle française extérieure. En 1979, le rapport

⁽⁶⁾ Chiffres cités par Philippe Lane, dans *Présence française dans le monde. L'action culturelle et scientifique*, La Documentation française, 2016, p. 23.

⁽⁷⁾ Voir, pour l'après-1918, ROLLAND Denis (2004), *La Crise du modèle français. Marianne et l'Amérique latine. Culture, politique et identité*, Rennes, PUR.

⁽⁸⁾ MOLLIER Jean-Yves (2010), « Le livre français à l'étranger : de la loi Lang à nos jours », in CHAUBET François (dir.), *La Culture française dans le monde 1980-2000. Les défis de la mondialisation*, L'Harmattan, pp. 95-110.

⁽⁹⁾ Voir LABRUFFE Alexandre & PEYRE Nicolas (2021), « L'Alliance française et le cinéma, une histoire méconnue », in PISANO Giusy (dir.), *Des ciné-goûters aux séances pour les cinéphiles. Le cinéma des Instituts français et des Alliances françaises*, Villeneuve d'Ascq, Presses universitaires du Septentrion, pp. 41-55.

Rigaud préconise un vrai *aggiornamento* de cette action culturelle extérieure, tant de ses vecteurs (mettre enfin en œuvre une vraie politique de l'audiovisuel) que de ses principaux principes d'action (favoriser la réciprocité et abandonner l'unilatéralité). En 1993, un nouveau directeur général des Relations culturelles, Jean-Daniel Levitte, réitère l'impératif économique pour l'action culturelle. Laurent Fabius, nommé ministre des Affaires étrangères en 2012, soutient à son tour le modèle d'une diplomatie d'influence ancrée sur les performances économiques⁽¹⁰⁾. Il est vrai qu'en parallèle, les exportations culturelles américaines étaient devenues, depuis les années 1990, le deuxième gisement (après l'aéronautique) de devises.

Toutefois, la France n'est pas dépourvue d'un certain nombre d'industries culturelles assez puissantes (mais pas forcément très actives dans la promotion des œuvres françaises si l'on considère les activités éditoriales de la filiale américaine de Hachette, le troisième éditeur mondial), même dans les domaines du livre, de la musique (Universal possédée par le groupe Vivendi) ou du cinéma. Et l'État, dans les faits, leur accorde depuis longtemps son soutien direct ou indirect, tout particulièrement en faveur du dernier nommé (création en 1948 de la taxe additionnelle sur les billets ; l'obligation faite à Canal + en 1984 de consacrer 12 % de son chiffre d'affaires (CA) au financement du cinéma)⁽¹¹⁾.

Les industries culturelles françaises et le soutien étatique dont elles bénéficient sur les marchés

Le secteur du livre a toujours été historiquement un point fort des industries culturelles hexagonales. Jusqu'en 1914, les ouvrages français s'exportaient bien en Europe du Sud⁽¹²⁾ et en Amérique latine (livres de droit, de médecine). Le XX^e siècle a plutôt correspondu à un recul, même si, depuis la fin des années 1980, les exportations représentent autour de 20 à 25 % du CA de l'édition française⁽¹³⁾. En 2012, un pic de ventes a été établi à 712,5 millions d'euros. Les ventes de droits de traduction continuent en revanche de progresser : 4 000 traductions en moyenne dans les années 1990, 6 000 à la fin de la décennie 2000 et 8 000 aujourd'hui, alors que la part du livre français dans les traductions mondiales avoisine les 8-10 % (2^{ème} rang après les États-Unis), à quasi-égalité avec l'allemand. Pour ces ventes de droits, des postes d'attachés du livre (ou bureau du livre, mais sans adossement de structures commerciales) existent parfois dans les grosses ambassades (aujourd'hui à Pékin, en tout premier lieu).

⁽¹⁰⁾ Voir « Entretien avec Laurent Fabius », in *La Revue internationale et stratégique*, n°89, 2013, pp. 53-66.

⁽¹¹⁾ Ce qui permet de faire passer le nombre de films français de 161 en 1980 à 203 en 2001 (contre 65 films en Espagne, 92 en Italie, 50 en Allemagne et 91 au Royaume-Uni en 1998).

⁽¹²⁾ Voir pour l'Italie, MULLER Raphaël (2013), *Le Livre français et ses lecteurs italiens. De l'achèvement de l'unité à la montée du fascisme*, Armand Colin.

⁽¹³⁾ MOLLIER Jean-Yves, article cité.

L'État, par l'intermédiaire à la fois du ministère de la Culture et de celui des Affaires étrangères, distribue 10 millions d'euros par an au titre des aides à l'exportation.

L'audiovisuel, et le cinéma en particulier, reste l'autre grande industrie culturelle « classique » active sur le marché culturel mondial. Depuis longtemps protégée nationalement (en 1948, est instaurée la taxe additionnelle sur les billets de cinéma), puis à l'échelle européenne (la directive « Télévision sans frontières » de 1989, qui crée l'obligation de diffuser 60 % au moins de produits européens), la filière audiovisuelle française bénéficie d'une position internationale contrastée. Les recettes du cinéma français sont assez faibles (2 003 millions d'euros⁽¹⁴⁾ en 2004, environ 2 % des recettes mondiales, soit le deuxième rang mondial), mais son image, bien qu'affaiblie, reste assez forte (tradition d'un cinéma de qualité, très diversifié dans ses productions), servie en outre par l'existence d'une myriade de festivals (depuis la fondation, pionnière, de celui de Cannes en 1939) à travers l'Hexagone qui contribuent à fixer l'image d'un grand pays passionné de cinéma. Certaines Alliances françaises ont joué, surtout en Asie-Océanie (moitié des festivals du film français), un rôle moteur dans l'organisation de ces festivals, que ce soit avec le festival de Hong Kong déjà cité, ou ceux de Singapour (1985), d'Australie (1990), de Nouvelle Zélande (1991), de Bogota (1998) ou de New York (2005). En 2019, le festival autrichien a accueilli presque 200 000 spectateurs pour une cinquantaine de films français projetés⁽¹⁵⁾.

Les productions télévisuelles de fiction n'ont pas, du moins jusqu'il y a peu, bénéficié d'autant d'attention. Cependant, des attachés audiovisuels ont été recrutés dans certaines ambassades pour y remédier (en Asie, notamment). Ils peuvent négocier avec les acteurs audiovisuels locaux la meilleure façon d'exposer les productions françaises ou concevoir des formations pour des Français désireux d'accéder à un niveau de professionnalisation accru (programme « Séries télévisuelles » conçu très récemment au consulat de Los Angeles pour quelques lauréats invités pendant trois semaines).

Critiques du modèle français et contre modèles états-uniens et asiatique

Les derniers faits mentionnés attestent la volonté d'adapter tant le modèle culturel extérieur français qu'une partie du personnel diplomatique à de nouvelles tâches en matière de diffusion culturelle. Mais la modernisation n'est-elle pas cosmétique face aux grandes machineries commerciales audiovisuelles toute puissantes qui existent du côté de l'Asie et des États-Unis, notamment dans un domaine au dynamisme irrésistible, celui du numérique ?

⁽¹⁴⁾ À comparer au chiffre d'affaires de l'industrie mondiale des jeux vidéo : 35 milliards de dollars en 2003.

⁽¹⁵⁾ LABRUFFE Alexandre & PEYRE Nicolas, article cité.

Si l'on prend le cinéma, les États-Unis sont puissants non seulement dans la production de films sur leur territoire, mais aussi dans les systèmes de production locale (200 films locaux⁽¹⁶⁾ réalisés en langue étrangère, en Inde notamment). Souvent, ils dominent aussi dans la distribution locale (moitié du marché français, par exemple) et sont avantagés par l'exploitation de leur production dans des multiplexes construits depuis vingt ans partout dans le monde⁽¹⁷⁾. Le marché américain ne couvrant aujourd'hui qu'un tiers des coûts de production, le succès à l'international s'avère décisif pour Hollywood : ainsi, depuis la fin des années 1970, les films à grands succès (les « blockbusters »), lancés à grands fracas publicitaires, écrasent toute la concurrence et contribuent à la monopolisation entre les mains de leur industrie des gains réalisés sur le marché international (80 % des recettes mondiales). En termes de réussite commerciale, le Japon s'est, de son côté, imposé dans l'univers des industries culturelles du manga, du film d'animation, du dessin animé et des jeux vidéo. La diplomatie japonaise s'est largement appuyée sur ces vecteurs pour imposer l'idée d'un « Cool Japan » depuis le début des années 2000. La Corée du Sud et le Japon diffusent en Asie, spécialement en Chine, tout un ensemble de productions télévisuelles très appréciées par les audiences locales⁽¹⁸⁾.

Devant une offre culturelle mondiale d'une abondance incroyable, d'un côté, et une demande de plus en plus volatile, de l'autre, les règles de la culture mondialisée paraissent alors bien éloignées des standards d'action un peu confidentiels propres à la diplomatie culturelle française (même modernisée) et aux industries culturelles nationales. L'essayiste Frédéric Martel a établi un jugement sévère sur le dispositif diplomatique culturel français en soulignant la marginalité relative de la France et de l'Europe dans cette culture de masse mondiale du divertissement et du « Buzz »⁽¹⁹⁾. Il en appelle à la séparation du culturel et du diplomatique, à la gestion du culturel par les professionnels des industries culturelles (fournisseurs d'accès à Internet, opérateurs de téléphonie mobile), à la mobilisation en faveur du numérique. Concrètement, il a invité le ministère des Affaires étrangères à créer des « bureaux des industries culturelles » et à moderniser sa direction centrale en l'orientant vers les domaines du sport ou de certaines productions télévisuelles influentes (comme certains *talk-shows* américains à l'image de celui d'Oprah Winfrey).

⁽¹⁶⁾ MARTEL Frédéric, *Mainstream*, op.cit., p. 536.

⁽¹⁷⁾ Les anciennes salles historiques des centres-villes diffusaient, avant les années 1980, des films culturellement plus diversifiés, dont les films d'art et d'essai, où la France brillait particulièrement. Voir, plus généralement, pour comprendre le déclin relatif du cinéma français, HATCHONDO Régine (été 2001), « Le cinéma français dans une compétition mondialisée », *Géoéconomie*, pp. 45-55.

⁽¹⁸⁾ Voir ARSÈNE Séverine et alii (2012), *Internet en Asie*, Éditions Philippe Picquier.

⁽¹⁹⁾ MARTEL Frédéric (2010), « Culture : pourquoi la France va perdre la bataille du 'soft power' », *Terra Nova*, note 31 mars 2010, <http://www.tnova.fr/sites/default/files/252-martel.pdf>

Notons, cependant, que certaines des préconisations faites par Frédéric Martel avaient déjà été mises en œuvre avant son intervention critique (la création de postes d'attachés audiovisuels, par exemple) et que le numérique a été favorisé par l'Institut français (créé en 2010), avec la mise en place d'une plateforme numérique de 2 600 titres pour le cinéma. D'autres industries culturelles sont, depuis quelque temps, plus systématiquement valorisées. Citons aussi bien l'organisation de grandes compétitions sportives (Euro de football en 2016, Coupe du monde de rugby en 2023, Jeux Olympiques en 2024), où la France possède désormais d'un savoir-faire organisationnel, que l'exploitation du tourisme, notamment culturel⁽²⁰⁾, avec des centaines de festivals d'été de tout genre (reflet des investissements consentis en faveur des artistes français en général)⁽²¹⁾. L'influence se décline, certes, de plus en plus en consonance avec les gains économiques. Toutefois, sur le terrain des succès culturels planétaires, la France et l'Europe n'ont guère de chances de rivaliser avec certains de leurs grands rivaux. De toute façon, faut-il penser que le *buzz* est tout, et que le travail, plus secret, de l'influence culturelle en profondeur n'est rien ? Que signifie d'ailleurs le succès mondial d'un film donné quand les « réceptions » dudit film sont partout différentes, comme nous l'apprennent les spécialistes d'Info-com ? Staline et Hitler adoraient les films américains, mais n'étaient pas pour autant des américanophiles. Les Chinois apprécient la culture des jeux vidéo japonais, mais n'oublie pas le massacre de Nankin de 1937...

Comment, à vrai dire, se mesure « l'influence » ? En chiffres sonnants et trébuchants, nous dit Frédéric Martel, soucieux d'enregistrer à la fois les chiffres d'audience (qui valoriseraient énormément le cinéma indien et sa diffusion) et ceux des recettes internationales (où les États-Unis dominent outrageusement). Mais l'influence n'est-elle pas quelque chose de plus subtil et de plus qualitatif, en ne relevant pas seulement de « l'attraction », mais aussi de la « persuasion » séductrice ? Il existe sans doute un moyen terme entre la diffusion culturelle à tout va, propre à la culture de masse mondialisée, et l'entre-soi culturel des cultures repliées sur leur splendeur passée. Aujourd'hui, il s'agit probablement de savoir toucher non seulement les diverses couches cultivées mondiales (ou ce que l'on appelle, sociologiquement, les classes moyennes), mais aussi de continuer à séduire les élites, à les convaincre de la qualité du modèle culturel et politique (la qualité de diverses politiques publiques) français⁽²²⁾.

⁽²⁰⁾ Une agence a été créée pour piloter de grands projets touristiques à l'étranger. Le site d'Al-Una a été choisi en 2018 conjointement par la France et l'Arabie saoudite pour développer un gigantesque complexe touristique-culturel. Les travaux représenteraient un coût se situant entre 50 et 100 milliards d'euros.

⁽²¹⁾ Le secteur de la culture en France représenterait plus de 100 milliards d'euros, soit 5 % du PIB.

⁽²²⁾ Les politiques françaises publiques construites autour de la culture sont un objet d'attention à l'étranger : cela concerne la politique culturelle extérieure, comme nous le disions plus haut, mais aussi la politique du patrimoine ou la politique du livre.

Que l'un des principaux cinéastes sud-coréens actuels, Jeon Joo-Il, se soit formé dans le ciné-club de l'Alliance française de Pusan dans les années 1980 (ciné-club fermé en 2000, alors qu'il recevait autour de 2 500 personnes par an dix ans auparavant), ou que le grand écrivain péruvien, Mario Vargas Llosa, se soit initié à la littérature française dans la petite bibliothèque de l'Alliance française de Lima dans les années 1950, tout cela en dit long sur les mécanismes mystérieux de l'influence qui résulte du temps long, de l'imprégnation souterraine. Et utiliser le numérique à cette fin paraît indispensable, à l'image du premier festival organisé en ligne en 2011, lequel a réuni 310 000 internautes dans 175 pays.

Mais aider à l'implantation du Louvre à Abou Dhabi n'est-il pas aussi capital pour montrer la culture française dans un pays à mi-chemin entre l'Asie et l'Europe et qui recevra les flux massifs des classes moyennes indienne et sud-asiatique ? Les grands musées sont devenus des acteurs incontournables de cette offre culturelle globale à destination des masses cultivées ; et la France, avec le Centre Beaubourg, le Musée Rodin et le Louvre, trois musées avec des « antennes » à l'étranger, s'avance assez résolument sur cette voie qui combine économie et culture.

Conclusion

Les industries culturelles françaises ont joué un rôle tardif (à l'exception de la filière du livre) dans le dispositif culturel extérieur français. La modernisation de celui-ci, depuis les années 1980, a coïncidé avec un intérêt désormais bien établi pour celles-ci, pour les médias et leur diffusion accrue de contenus français ou pour les liens entre tourisme et antennes des musées français à l'étranger, ou encore pour la valorisation du patrimoine hexagonal. Attirer encore plus de touristes en France ou davantage d'étudiants étrangers participe de cette fascination pour les (gros) chiffres dans un monde où l'on compte en millions, voire en milliards (les audiences des grands matchs de football ou des Jeux Olympiques). Pourtant, s'il faut s'appuyer sur des filières culturelles industrialisées pour rendre accessibles certaines productions françaises, une bonne part de la visibilité de ces dernières dépend toujours de l'action qualitative menée par les intermédiaires culturels. La diplomatie culturelle française a encore de beaux jours devant elle, si elle sait exploiter intelligemment certains outils et contenus des nouvelles industries culturelles.

Les ICC françaises à la conquête de l'international

Par **Christophe LECOURTIER**
Directeur général de Business France

Les industries culturelles et créatives (ICC) françaises sont en pleine expansion, en France et dans le monde. En ce qu'elles sont et parce qu'elles contribuent au rayonnement international de notre pays, elles constituent en outre un facteur déterminant d'attractivité et de stimulation générale de nos exportations. Le potentiel export de ces entreprises pâtit cependant de leur taille réduite, de leur faible propension à croître et de leur investissement encore insuffisant dans le numérique. Néanmoins, le dynamisme entrepreneurial de la filière, les mesures prises par le gouvernement et l'extension de l'accompagnement à l'export par immersion laissent augurer un essor renouvelé de nos ICC après la parenthèse de la crise sanitaire.

La technologie numérique révolutionne la création, la diffusion et les pratiques dans le champ de la culture et du divertissement. Pour saisir l'ampleur des mutations en cours, il suffit de citer les jeux vidéo, le *streaming*, les plateformes numériques de production et de diffusion, la digitalisation des modes de consommation culturels et de distraction ou encore les billetteries numériques. Ces nouveautés, et tant d'autres encore, bouleversent les modèles économiques des industries culturelles et créatives (ICC), imposant leur révision d'urgence pour répondre aux questions majeures que sont, notamment, le partage de la valeur entre les professionnels des ICC et les grandes plateformes numériques, ou la juste rémunération des créateurs de contenus.

Une filière en pleine expansion

Les ICC représentent aujourd'hui en France dix secteurs⁽¹⁾, 300 000 entreprises et 600 métiers, répartis sur tout le territoire. Elles sont devenues une filière à part entière qui contribue de façon croissante à la richesse nationale et à la croissance économique globale. Une filière qui pèse plus de 2 % du PIB, soit un poids économique comparable à celui de l'industrie agro-alimentaire et près de deux fois plus important que celui de l'industrie automobile⁽²⁾. Selon une étude EY publiée juste avant la pandémie⁽³⁾, les revenus directs et indirects de la filière ont crû de 6,7 % entre 2013 et

2018, pour s'établir à 91,4 milliards d'euros. 13 % de ce montant, soit 12,4 milliards, représentent des revenus « connexes » tirés de la filière : achats de biens technologiques, dépenses d'hébergement et de restauration à l'occasion de festivals, etc. Près de 1,3 million de personnes ont retiré un revenu, direct ou indirect, d'une activité culturelle ou créative en 2018. Et, entre 2013 et cette même date de 2018, les effectifs des ICC ont augmenté de plus de 7 %.

La filière est animée d'un indéniable dynamisme entrepreneurial : le nombre des entreprises créées au sein du secteur « Arts, spectacles et activités récréatives » a crû de 15 % en 2018, soit davantage que les secteurs de la construction (10 %) et de l'industrie (13,8 %). Quant à l'écosystème de *start-ups* des ICC, il est en plein essor : il regroupait au titre de cette même année 2018, 834 entreprises⁽⁴⁾, soit plus de 8 % des quelque 10 000 *start-ups* actives en France. Considérées dans leur ensemble, les entreprises culturelles et créatives se répartissent dans toutes les régions françaises, où elles forment souvent un maillage dense au niveau local. Leurs activités contribuent à la vitalité économique et à l'attractivité des territoires. Un euro de chiffre d'affaires réalisé dans le seul secteur du spectacle vivant musical et de variétés génère un euro de retombées économiques au niveau local⁽⁵⁾.

Un facteur déterminant d'attractivité

Tournons maintenant notre regard vers l'extérieur pour apprécier combien, en promouvant la culture française et en manifestant sa créativité tous azimuts, les ICC concourent au rayonnement international et à l'attractivité de la France.

⁽¹⁾ Les arts visuels, la musique, le spectacle vivant, le cinéma, la télévision, la radio, le jeu vidéo, le livre, la presse, la publicité et la communication. Ces dix secteurs, retenus par France Créative et EY pour leur étude (voir la note de bas de page 3), couvrent toute la filière des ICC.

⁽²⁾ Source : « Le poids économique direct de la culture en 2017 », DEPS du ministère de la Culture.

⁽³⁾ EY, *L'économie mosaïque, 3^{ème} Panorama des industries culturelles et créatives en France*, novembre 2019.

⁽⁴⁾ Source : Étude EY « Fonds French tech touch » pour Bpifrance, février 2019.

⁽⁵⁾ Source : Syndicat national du spectacle musical et de variétés – PRODISS, 2017.

Notre pays est la première destination touristique mondiale. Qu'est-ce qui attire la grande majorité des 80 millions de touristes qui s'y rendent chaque année ? Outre ses paysages et son climat, ce sont son patrimoine architectural et artistique, sa gastronomie, son excellence dans la mode, le luxe et le *design*, et, plus généralement, son art de vivre. En 2018, 52 millions d'entre eux se sont adonnés à au moins une activité culturelle lors de leur séjour en France, et ce chiffre a augmenté considérablement depuis 2013⁽⁶⁾ (+ 71%). Un tel rayonnement culturel, entretenu par la vitalité de nos ICC, attise la curiosité et crée une demande pour d'autres créations et produits français, stimulant ainsi l'attractivité de nombreuses filières de notre économie. Non seulement le *soft power* culturel influence favorablement l'opinion internationale à l'égard de la France et accroît son poids géopolitique dans le monde, mais encore il renforce le pouvoir d'attraction de notre pays sur les investisseurs étrangers et alimente nos performances à l'export. Comme le disait Jean-Noël Tronc, ex-directeur général de la Sacem et fédérateur de la filière des ICC pour l'export : « dans le rayonnement de la "marque France" à l'international, la culture et les industries culturelles et créatives jouent un rôle essentiel. Parce qu'elles incarnent et reflètent, à la fois un certain génie français, nos valeurs, notre art de vivre, la France dans sa diversité et son ouverture, elles entretiennent "le désir de France" »⁽⁷⁾.

Une propension moindre à exporter

Nos ICC ne se contentent pas de stimuler la demande internationale en faveur d'autres filières françaises, elles-mêmes constituent une filière stratégique à l'export : entre 2013 et 2016, leurs exportations ont crû de 16 %, soit deux fois plus vite que l'ensemble des exportations françaises. Une croissance portée en grande partie par les jeux vidéo, la publicité et les arts visuels. Reste que pour méritoire qu'elle soit, la progression est nettement inférieure à celle des exportations culturelles du Royaume-Uni, qui a dépassé les 30 % sur la même période⁽⁸⁾. En outre, notre balance commerciale sur les biens culturels s'avère déficitaire, de 75 M€ en 2018⁽⁹⁾. Enfin, le taux d'exportation des activités culturelles demeure inférieur de 7 points à celui de l'ensemble des secteurs marchands⁽¹⁰⁾.

Trois facteurs expliquent cette moindre propension à exporter :

- **La taille des entreprises**, tout d'abord. Les très grandes entreprises représentent 0,1 % des entreprises de la filière. À elles seules, elles produisent la moitié du chiffre d'affaires des ICC, tandis que plus des deux tiers des entreprises culturelles (70 %) ne comptent aucun

salarié et génèrent 7 % seulement du chiffre d'affaires global. C'est là une spécificité de la filière : les micro-entreprises y représentent près des deux-tiers (64 %) des créations d'entreprises, contre 44,6 % dans l'ensemble de l'économie⁽¹¹⁾.

- Ensuite, en termes d'évolution, on constate que **les entreprises ICC sont peu portées à croître**. Bien rares sont celles qui passent du stade de la TPE/PME au stade de l'ETI, voire de la très grande entreprise. À cela, trois raisons : en premier lieu, la difficulté d'accès aux financements : la contribution du crédit bancaire à l'économie de la filière représente moins de 10 % de la valeur ajoutée totale, contre 46 % pour le reste de l'économie. Sur ce point, la comparaison avec nos voisins anglais est éclairante : on a recensé en France 208 *start-ups* culturelles financées ou en cours de financement entre 2011 et 2016, contre 352 au Royaume-Uni⁽¹²⁾. En second lieu, les entreprises de la filière ont souvent une maîtrise insuffisante des enjeux économiques et de création de valeur, ce qui handicape leur croissance, voire fragilise la pérennité de leur activité. Enfin, et c'est aussi le troisième facteur d'explication de leur situation délicate à l'export, **les ICC n'exploitent pas encore assez les ressources de développement offertes par le numérique**.

Comme le vise la Stratégie d'accélération élaborée par le ministère de la Culture, la filière doit « investir pleinement la nouvelle économie, dans laquelle le numérique occupe une place essentielle ». Pour ce faire, la France doit s'efforcer de « devenir leader sur les briques technologiques déterminantes pour les expériences culturelles de demain⁽¹³⁾ », telles que les *blockchains*, les technologies immersives (réalité virtuelle ou augmentée), les mégadonnées et l'intelligence artificielle. C'est à cette condition que nous pourrions augmenter la part des contenus et expériences numériques dans l'offre culturelle proposée aux différents publics, créer une infrastructure commune de partage des données culturelles afin de mieux les exploiter, augmenter la visibilité et l'accessibilité aux collections des musées ou encore améliorer les services de billetterie pour à la fois accroître les taux de remplissage, donner aux acteurs davantage de visibilité sur leurs revenus ou le profil de leurs publics respectifs, et aider les petites structures. Autant d'avancées qui valoriseront à terme le potentiel d'exportation de la filière.

Un accompagnement de plus en plus calibré

Au-delà de ces trois facteurs, la projection à l'international des ICC dépend aussi de l'accompagnement dont peuvent bénéficier ces entreprises pour prendre pied sur les marchés étrangers. Celui-ci relève de la Team France Export, constituée par Business France, Bpifrance, les chambres de commerce et d'industrie

⁽⁶⁾ Source : DEPS et direction générale des Entreprises.

⁽⁷⁾ Cité dans EY, *L'économie mosaïque, 3^{ème} Panorama des industries culturelles et créatives en France*, novembre 2019, p. 38.

⁽⁸⁾ Source : UK Department for Culture, Media & Sport.

⁽⁹⁾ Source : ministère de la Culture, *Stratégie d'accélération des industries culturelles et créatives*, dossier de presse, p. 25.

⁽¹⁰⁾ *Ibid.*, p. 16.

⁽¹¹⁾ Source : ministère de la Culture, *Stratégie d'accélération des industries culturelles et créatives*, dossier de presse, p. 16.

⁽¹²⁾ Source : Étude EY « Fonds French tech touch » pour Bpifrance, février 2019.

⁽¹³⁾ Source : ministère de la Culture, *Stratégie d'accélération des industries culturelles et créatives*, dossier de presse, pp. 17 et 22.

et les régions. Une mission qu'elle exerce pour cette filière en partenariat avec le ministère de la Culture, les services culturels des ambassades et les Instituts français, ainsi que les organisations professionnelles intéressées, comme le Syndicat national du jeu vidéo.

Business France, l'agence en charge du développement international des entreprises françaises, accompagne chaque année environ 120 entreprises de la filière sur des salons internationaux et dans des missions de rendez-vous B to B. En 2022, elle organisera un pavillon France et accompagnera des délégations d'entreprises sur trois salons dédiés aux ICC, qui reprennent en présentiel : le festival américain du numérique « South by Southwest », qui accueillera, du 11 au 20 mars à Austin, la capitale du Texas, le monde de l'innovation, de la musique et du cinéma ; la Game Developers Conference, un événement phare de l'industrie vidéo-ludique en Amérique du Nord, qui se tiendra dans la foulée à San Francisco ; et son pendant européen, la Gamescom de Cologne, qui sera organisée en août prochain – dont le pavillon France est l'un des plus importants –, un rendez-vous incontournable pour les développeurs de jeux en recherche de partenaires européens.

En parallèle, Business France organise des programmes d'immersion à l'international sur des marchés porteurs pour des entreprises innovantes et à fort potentiel. L'objectif est tout à la fois de les former aux méthodes commerciales locales et de les mettre en contact avec des acteurs-clés pour les préparer au mieux à la conquête de ces marchés. En 2020, l'Agence a organisé, avec les partenaires culturels précités, la réalisation de quatre missions digitales : le Créative Lab Amérique du Nord, le Créative Lab Chine et deux missions culturelles, au Royaume-Uni et en Allemagne. Elles ont permis à plus de 35 entreprises de mieux connaître les opportunités offertes par ces marchés et d'y présenter leurs solutions et services. Certaines d'entre elles ont ensuite entamé des pourparlers et des négociations pour signer leurs premiers contrats commerciaux et de partenariat.

S'agissant du Créative Lab Amérique du Nord, les 13 *start-ups* sélectionnées ont bénéficié de deux mois de *coaching*, de trois sessions de *pitch* marathon et de plus de 140 rendez-vous organisés en visioconférences avec des acteurs-clés. En 2021, un même nombre d'entreprises a rencontré début novembre, dans le même format, les principaux acteurs américains et canadiens des secteurs patrimoine, art, cinéma et audiovisuel, spectacle vivant et jeu vidéo.

Le premier Creative Lab Asia, qui s'est tenu de façon digitale du 1^{er} au 18 décembre 2020, a permis à huit entreprises de recevoir une formation sur les spécificités du marché chinois, les secteurs porteurs, les

techniques contractuelles, la protection de la propriété intellectuelle, la promotion sur les réseaux sociaux, les stratégies de levée de fonds, etc. Elles ont échangé avec des acteurs-clés du secteur culturel et tech chinois, tels que le Musée national de Chine, Lenovo, Bytedance, Oppo, Bilibili, etc. La deuxième édition s'est déroulée en décembre dernier, sur le même format.

En 2021, un Créative Lab Europe s'est tenu. Il s'est déroulé les 7 et 8 septembre en Allemagne, puis les 22 et 23 septembre en Autriche. Sept entreprises ont rencontré les principales institutions culturelles des villes de Düsseldorf, de Bochum, de Salzbourg et de Vienne.

En 2022, l'éventail des missions va s'élargir. Nous organiserons en présentiel : une mission ICC à Dubaï à l'occasion de l'Exposition universelle ; deux « Learning Expédition Jeu Vidéo », dans les pays nordiques en mai, en Pologne et en Roumanie en juin ; et quatre Créative Lab – deux en Europe (en Espagne et au Portugal en juin, et en Suisse et en Autriche en septembre), un en Corée et au Japon en septembre, et le dernier en Amérique du Nord en novembre. Enfin, les partenaires de la Team France Export vont piloter l'accélérateur export et les missions d'immersion qui seront lancés dans le cadre de la stratégie déployée par le ministère de la Culture.

Conclusion

Autant d'actions qu'il fallait détailler pour bien appréhender combien la projection à l'international requiert non seulement un vivier d'entreprises matures et compétitives, mais encore un accompagnement approprié par des équipes couvrant les cinq continents et compétentes sur tous les aspects de la démarche export. Derrière les chiffres des bilans sur les exportations des ICC, il y a les initiatives individuelles d'entrepreneurs audacieux et les services personnalisés des spécialistes de la Team France Export et des institutions culturelles, qui aident ces entrepreneurs, en France et à travers le vaste monde, à mener à bien leurs projets de conquête de marchés. La France a tous les atouts pour que ses entreprises culturelles et créatives tirent leur épingle du jeu dans le contexte de la mondialisation : le dynamisme entrepreneurial, la volonté de remporter les défis technologiques actuels, la détermination du gouvernement et des acteurs publics du développement international à apporter à nos entrepreneurs l'accompagnement le plus adapté et le plus efficace possible. C'est pourquoi nous pensons qu'une fois la grave crise engendrée par l'épidémie de Covid-19 derrière nous, l'avenir viendra confirmer et amplifier l'expansion générale que connaît la filière ICC depuis ces dernières années.

Réflexions sur l'avenir du cinéma face aux plateformes américaines de *streaming*⁽¹⁾

Par Jean-François MARY

Membre du collège de l'Autorité de régulation de la communication audiovisuelle et numérique

Le cinéma en tant que genre esthétique peut-il résister à l'expansion des plateformes américaines de *streaming* à travers le monde ? La salle de cinéma restera-t-elle le lieu privilégié dans lequel le septième art a jusque-là trouvé un socle pour son développement ? Beaucoup d'incertitudes subsistent quant à l'avenir, mais l'essentiel de l'enjeu va se déterminer dans les prochaines années.

« Le cinéma est un art autant qu'une industrie », dans une formule sans doute trop galvaudée. Si l'on retient le premier terme de la formule, et en n'oubliant jamais que l'annonce d'un déclin du cinéma est presque aussi ancienne que la naissance de celui-ci, une question se pose néanmoins : on se demandera dans quel sens, positif ou négatif, les grandes plateformes américaines qui ont pour nom, Netflix, Amazon, Disney et d'autres encore, sont susceptibles d'agir tout simplement sur le lien du cinéma avec son public et si les films continueront de rencontrer un public de masse, attentif et fidèle à cette forme d'expression. Le cas français est particulièrement intéressant, du fait que les pouvoirs publics ont institué pour tous les diffuseurs, y compris depuis peu pour les plateformes étrangères ciblant le public français, un régime d'obligation d'investissement au profit de la production cinématographique et audiovisuelle européenne et en expression originale française. En France, les salles de cinéma ont enregistré, en 2019 (année précédant la survenue de la pandémie), 213,3 millions d'entrées, soit une hausse par rapport aux années précédentes (deuxième meilleur chiffre depuis 53 ans, d'après les données du CNC).

Le point de départ, en France, de la chronologie des médias, c'est-à-dire l'ordre de succession, la durée et le régime d'exclusivité selon lesquels la œuvre cinématographique est exploitée, correspond au premier jour de sa sortie en salles. Le dernier accord, conclu le 6 septembre 2018 et étendu par arrêté ministériel du 25 janvier 2019, fixe le délai d'exclusivité à quatre mois et cette durée ne sera nullement remise en cause dans la nouvelle chronologie des médias. Cela a notamment pour conséquence que le décret

du 17 janvier 1990⁽²⁾, modifié par le décret du 21 juin 2021, définit le film « comme l'œuvre ayant fait l'objet d'une exploitation commerciale en salles, en France ou dans son pays d'origine ». Au plan commercial, la salle est à la base de tous les calculs d'évaluation de la rentabilité d'un film, et la fréquentation des salles est l'élément qui permet d'avoir un repère pour réaliser une projection sur le potentiel succès du film dans le futur.

En aval de la sortie en salles, une fois connu le nombre des entrées enregistrées dans les premiers temps d'exploitation, il faut pour apprécier la rentabilité d'un film prendre en compte les ventes de DVD (en fort déclin), la première fenêtre de diffusion du film sur une chaîne de télévision gratuite (une chaîne généraliste) ou sur une chaîne payante (une chaîne de cinéma ou non), puis une seconde diffusion sur une chaîne de moindre importance, sans compter une mise à disposition du film sur les plateformes de *streaming*, et ainsi de suite ; en observant toutefois, que la chaîne de première diffusion peut très bien intervenir bien après coup, en toute fin du processus. Dans un rapport rédigé en janvier 2014 et portant sur le financement de la production et de la distribution cinématographiques, René Bonnell montrait que le cycle de rentabilité d'un film peut durer plusieurs années. Et si l'ordre de succession des différentes phases de ce cycle est dans un pays comme la France soigneusement réglé par la chronologie des médias, le succès est la seule donnée à ne pas pouvoir être anticipée. Ce succès peut intervenir à chaque stade du processus, même si la fréquentation des salles reste la référence principale. Mais il peut aussi ne jamais se concrétiser, il arrive même aujourd'hui que les films américains à gros budget et à héros récurrents ne rencontrent jamais le succès.

⁽¹⁾ Les propos tenus dans cet article n'engagent que son auteur et en aucun cas l'organisme dont il relève.

⁽²⁾ Décret n°90-66 du 17 janvier 1990 modifié pris pour l'application de la loi n°86-1067 du 30 septembre 1986 et fixant les principes généraux concernant la diffusion des œuvres cinématographiques et audiovisuelles par les éditeurs de services de télévision.

Le modèle des plateformes est tout autre. Prenons les exemples de Netflix et d'Amazon : l'offre du premier se nourrit d'une multitude de créations originales américaines, poussées par des algorithmes de recommandation ; pour le second, l'offre proposée est plus restreinte, mais porte sur des œuvres pouvant atteindre des budgets élevés. Autre exemple : le lancement de Disney + par The Walt Disney Company a fait passer ce groupe d'un modèle consistant à vendre ses contenus à des éditeurs ou des distributeurs, à un modèle sans intermédiaires reposant sur un lien direct avec le consommateur.

Le régime de la chronologie des médias en France fait que ces films achetés ou coproduits sont mis à disposition des abonnés, sans qu'aucune exploitation commerciale en salles de ces films ne puisse intervenir après leur première diffusion sur une plateforme. Dans les pays ne disposant d'aucune chronologie des médias, la situation n'est guère différente s'agissant de l'exploitation en salles : l'exploitation sur la plateforme est enfermée dans un régime sévère d'exclusivité des droits pour le monde entier et pour une durée indéterminée.

Dans un article publié sur son *blog*, le 10 décembre 2021, et intitulé *Le triste destin des films de plateforme ?*, Alain Le Diberder fait un constat sévère : « ... Le film apparaît pour ainsi dire tout nu devant ses spectateurs. Ensuite son espace-temps se fige : le film va rester là, sur la plateforme, sans jamais en sortir, disponible, mais de plus en plus ignoré des algorithmes de recommandation et des interfaces. »

Derrière cette thèse, se trouve présente l'idée sous-jacente d'une incompatibilité radicale entre ce qu'est intrinsèquement un film et sa mise à disposition par une plateforme. Au fond, comme le disait Mac Luhan, c'est le médium qui fait le message. Pour ce courant d'idées, c'est la salle, cette manière particulière de réunir un public devant un écran qui aurait modelé le cinéma, son langage et ses techniques. De même, les plateformes ont donné forme à un nouveau genre – « la série » – qui correspond bien à un mode de consommation personnalisé et d'une durée de cette dernière que seule commande la volonté de l'utilisateur (voir, notamment, l'analyse intéressante de Jean-Marc Quinton, consultant à la Femis, et qu'a exposée Valérie Michaux dans *The Conversation* du 23 décembre 2020).

La satisfaction déclarée par les consommateurs au regard des offres de films présentées par les plateformes repose sur deux dimensions : la qualité technique des services et la qualité des contenus qu'elles proposent. Sur le plan technique, les consommateurs apprécient particulièrement la possibilité de reprendre leur visionnage là où ils s'étaient arrêtés, ainsi que l'ergonomie de l'interface ou encore la fiabilité des services (étude conjointe menée par Hadopi et le CSA en mars 2021, « La multiplication des services de vidéo par abonnement »).

De grands réalisateurs n'hésitent pas à faire le choix d'un financement par une plateforme, sachant que la projection de leur film dans un réseau de salles sera

négligée, voire abandonnée. Quelquefois, le recours à une plateforme est intervenu après des déconvenues dans le processus de financement du film. Nul autre avant Netflix ne s'était décidé à assurer la distribution de *Roma* d'Alfonso Cuarón, qui a été récompensé par de multiples prix internationaux. Netflix a permis à Martin Scorsese de réaliser son film *The Irishman* ; cette plateforme a acheté les droits d'une œuvre qu'aucun studio traditionnel n'avait accepté de financer depuis vingt ans. La presse américaine a noté que 13,2 millions de spectateurs avaient visionné le film en ligne, en seulement cinq jours après son lancement.

Certains observateurs relèvent dans les investissements faits par les plateformes dans la production de films de cinéma le déploiement de leur part d'une stratégie d'image. Cette explication est dans certains cas plausible, mais elle est insuffisante. De 2012 à 2021, Netflix a produit, selon Wikipedia⁽³⁾, 512 films, dont 124 en 2020 et 159 en 2021. À l'inverse de Netflix, Amazon Studio a produit l'ensemble des créations cinématographiques de l'éditeur, et la vingtaine de longs-métrages réalisés ont tous été diffusés en salles (notamment *Paterson* et *Manchester on the sea*). Il est donc abusif de soutenir que le motif de cette production ne serait qu'une simple opération de communication.

Ces exemples amènent à se demander s'il ne pourrait pas naître au cours des prochaines années un mode de consommation des films *via* les plateformes qui irait de pair avec le mode de consommation originel ? Le premier emprunterait au second une même famille d'œuvres produites par des réalisateurs de cinéma, mais changerait profondément le rapport au public. Par exemple, le réalisateur James Cameron envisage⁽⁴⁾ de faire deux « cuts » pour ses prochains films, une version pour une diffusion en salles et une version pour les « plateformes ».

Les plateformes, jouant de leur puissance financière, produiraient des films à gros budget, laissant carte blanche à de grands auteurs ; cela leur assurerait une audience mondiale allant bien au-delà des systèmes de distribution nationaux, mais en leur imposant la dure loi de l'exclusivité. Cela ne pourrait manquer d'avoir des conséquences sur les relations entre les producteurs et les chaînes de télévision hertziennes, qui assurent dans un pays comme la France une grande part du financement du cinéma ? Il est donc particulièrement intéressant de discerner les perspectives d'évolution du film de cinéma sous l'effet des stratégies déployées par les principales plateformes (Netflix, Disney, Amazon, etc.).

⁽³⁾ https://fr.wikipedia.org/wiki/Liste_des_films_originaux_Netflix#2015

⁽⁴⁾ "I think what we can see is an expanded form of cinema. I want to do a movie that's six hours long and two and a half hours long at the same time. Same movie. You can stream it for six hours, or you can go and have a more condensed, roller coaster, immersive version of that experience in a movie theater. Same movie. Just, one's the novel, and one's the movie. Why not? Let's just use these platforms in ways that haven't been done before", James Cameron dans *Variety*, décembre 2021.

Sur le marché américain, les plateformes sont en train de s'emparer de la production de cinéma. Pendant de nombreuses années, ce marché s'est réparti de manière équilibrée entre les six Majors (Disney, Warner, Sony, Universal, Fox et Paramount), dont l'activité principale dans le cinéma était la production et la distribution de films. Le groupe Disney détenait, en 2019, 35 % du marché. Dans le même temps, Paramount est tombé en-dessous de 5 %, tandis que Sony se stabilisait à 10 %. Cette situation s'inscrit dans un contexte de concentration dans le secteur des médias : alors que les studios ont souffert, à cause de la pandémie, de la fermeture des salles de cinéma, en mai 2021, le groupe américain de télécommunications AT&T a décidé de fusionner sa filiale WarnerMedia avec Discovery. Le groupe Comcast a, quant à lui, fait l'acquisition des studios Universal. Auparavant, la Walt Disney Company avait racheté, en 2019, le 21th Century Fox. Au cours de la même période, Paramount avait été acquise par le groupe ViacomCBS.

L'étude publiée en mai 2018 par le CSA et le CNC évoquait l'apparition des offres de V&DA (video à la demande) à l'initiative des studios américains pour faire face à la concurrence de Netflix et d'Amazon. Qu'en est-il trois ans après ? Cette prévision s'est réalisée, mais elle se double d'une contre-offensive de la part des plateformes. L'annonce faite par le groupe Viacom/CBS, en septembre 2020, de la naissance d'un service VaDA constitue un véritable cas d'école de cette contre-offensive. Paramount était jusque-là le premier des grands studios américains à collaborer étroitement avec Netflix.

Du côté des plateformes, Amazon annonçait, en mai 2021, le rachat des studios MGM. Par cette opération, Amazon a non seulement pris le contrôle d'un studio de cinéma, mais a aussi obtenu des droits de production futurs ainsi qu'un catalogue de films (environ 4 000 longs-métrages) appartenant au patrimoine mais aussi plus récents. Dans le même temps, le nombre des films produits par les Majors a diminué. Entre 1999 et 2005, les six Majors distribuaient chaque année en moyenne 115 films ; depuis 2013, ce nombre se situe autour de 85 films par an. Les nouveaux acteurs, en particulier Netflix et Amazon, produisent plus de films pour être diffusés *via* leurs plateformes que les studios n'en distribuent dans les salles.

Est née entre ces groupes une lutte pour la conquête d'une position dominante au plan mondial au terme d'une course effrénée qui, jusqu'à ce jour, n'a guère été perturbée par l'autorité américaine de la concurrence, alors que ces groupes deviennent à la fois des plateformes de diffusion et des détenteurs de droits sur les œuvres et vis-à-vis des producteurs.

Si les plateformes ont gagné de haute lutte leur place en Europe, et particulièrement en France, comme l'attestent les millions d'abonnés aux services qu'elles offrent, leur intégration dans le nouveau régime européen et national issu de la transposition de la nouvelle directive européenne du Parlement européen et du Conseil du 14 novembre 2018 (dite « Services de médias audiovisuels ») éclaire d'un jour nouveau l'avenir qui sera le leur dans cette zone géographique.

Selon les chiffres fournis par Unifrance, les films français occupent un espace qui s'agrandit, même s'il peut apparaître comme étant encore modeste. En trois ans, la présence des productions nationales sur les plateformes a bondi dans le monde, elle est passée de 2,4 % en 2019 à 3,5 % en 2020, et à 4,8 % en 2021. Cette croissance du nombre des films français tient, à coup sûr, à l'augmentation à la fois du nombre des opérateurs et de celui des titres proposés.

Des plateformes, comme Netflix⁽⁵⁾ et Amazon Prime Video⁽⁶⁾, augmentent le nombre de leurs acquisitions de films français, et la part de ceux-ci s'accroît d'année en année. En constituant 4,8 % des catalogues, les films français se hissent à la troisième place des cinématographies nationales les plus représentées sur les plateformes, derrière les États-Unis⁽⁷⁾ et l'Inde⁽⁸⁾ ; ils montent même d'un échelon par rapport à 2020. Ce chiffre est à rapprocher de leur part de diffusion dans les salles de cinéma dans le monde, qui est de 9,9 %.

C'est là que joue pleinement le nouveau régime de diffusion et de financement de la production cinématographique et audiovisuelle en Europe résultant de la directive citée précédemment. En premier lieu, sur le territoire des États membres, 30 % des films ou œuvres audiovisuelles présents dans les catalogues des services diffusés sur le territoire de l'Union devront être d'origine européenne. En second lieu, les premières conventions et notifications signées le 9 décembre 2021 par le CSA avec les principaux SMAD (services de médias audiovisuels à la demande) internationaux ciblant le public français, en particulier Netflix, Disney + et Amazon Prime Video pour son service par abonnement, ainsi que Apple App TV – iTunes store, découlent du décret « SMAD » du 22 juin 2021 pris pour la transposition de la directive précitée. La France est le seul État membre à avoir mis en œuvre dès 2021 cette dernière et à avoir établi des niveaux de contribution aussi élevés.

Des taux fixés dans les conventions que le CSA a conclues avec les SMAD, il résulte que 20 % du chiffre d'affaires généré par les services par abonnement disponibles en France devront être consacrés à la création, dont 20 % à des œuvres cinématographiques et 80 % à des œuvres audiovisuelles. 75 % des investissements totaux, audiovisuel et cinéma confondus, devront servir à financer des œuvres d'expression originale française (EOF). Si le régime est définitivement en place pour l'audiovisuel, celui concernant le cinéma devra encore franchir une étape en 2022 avec la mise en place d'une nouvelle chronologie des médias dans laquelle les plateformes occuperont sous conditions un positionnement plus favorable que la place qu'elles occupent actuellement (diffusion après expiration d'un délai de 36 mois suivant la date de la première sortie en salles), et cela en fonction du niveau de leur apport contributif à la production. Quoi qu'il en soit, à partir

⁽⁵⁾ <https://www.unifrance.org/annuaires/societe/343411/netflix>

⁽⁶⁾ <https://www.unifrance.org/annuaires/societe/357285/amazon-prime-video>

⁽⁷⁾ <https://www.unifrance.org/box-office/201/etats-unis>

⁽⁸⁾ <https://www.unifrance.org/box-office/703/inde>

de l'année 2022, le montant annuel des financements des SMAD en faveur de la production audiovisuelle et cinématographique devrait se situer entre 250 et 300 millions d'euros, un montant venant s'ajouter aux contributions des éditeurs linéaires.

Le fait que l'audiovisuel bénéficie de la plus grande part du financement par rapport au cinéma est la conséquence du choix fait par les plateformes de se tourner plutôt vers les séries. Mais il n'en sera pas toujours ainsi, tant les stratégies des plateformes sont susceptibles d'évoluer sous le coup de la concurrence qui les oppose.

La régulation à la française continuera à l'avenir de reposer sur trois pôles : la protection de la salle de cinéma grâce la chronologie des médias, la garantie du niveau de financement des œuvres françaises et européennes renforcée par les apports provenant des SMAD étrangers, et le maintien des critères d'indépendance capitalistique et artistique des producteurs et des auteurs. Ce nouveau cadre en vigueur en France peut-il agir comme un moteur pour de nouveaux modèles à inventer pour la diffusion des films entre salles de cinéma et services de vidéo à la demande ? Tel est bien l'enjeu des prochaines années. Rien ne nous dit qu'un scénario vertueux soit le plus improbable.

Le jeu vidéo : un secteur où la France est en pointe

Par Yves GUILLEMOT

Président-directeur général d'Ubisoft

Véritable phénomène de société, le jeu vidéo est aujourd'hui entré dans tous les foyers de France et touche des milliards de personnes sur la planète. Média hybride et inclusif, il crée des liens entre l'art et la technologie, et aussi entre les personnes.

Il peut ainsi réunir des joueurs à travers le monde, dans des expériences qui repoussent les limites de la créativité et de l'innovation pour enrichir leur vie, c'est-à-dire en faisant en sorte que le temps passé dans ces univers leur apporte de vrais bénéfices.

Ce secteur est créateur de valeur sur le long terme et la France dispose de nombreux atouts pour faire entendre sa voix sur la scène internationale. Il reste de nombreux défis technologiques et sociétaux à relever, ensemble, pour réaliser pleinement le potentiel de cette industrie au carrefour de l'*entertainment* et de la *tech*.

Introduction

Parmi les industries culturelles et créatives, le jeu vidéo occupe une place particulière. Il est d'abord l'une des plus récentes, même s'il est en train de fêter ses cinquante ans d'existence. Il a ensuite une nature hybride, qui fait se rencontrer la culture et la technologie. Enfin, c'est un secteur qui pèse plus de 170 milliards d'euros en 2020 au niveau mondial, en croissance constante depuis des années et de 21 % par rapport à 2020⁽¹⁾. Au-delà des chiffres et de la dynamique de cette industrie, c'est ce dialogue permanent entre la création et l'innovation qui en fait un secteur mondialisé à la croisée des enjeux technologiques, sociétaux et culturels.

Véritable phénomène de société, le jeu vidéo est aujourd'hui entré dans tous les foyers. Il est devenu en quelques années un loisir de masse : il y a un jeu vidéo pour chaque joueur. Il est aujourd'hui possible de jouer quelques minutes sur son *smartphone* dans les transports, comme de se plonger dans des mondes « vivants » et gigantesques. En offrant une diversité d'expériences sans égale, le jeu vidéo touche des milliards de joueurs à travers le monde. Le jeu vidéo est par essence un média inclusif : chaque joueur est reconnu pour son seul talent, sans jugement possible sur son origine, son genre ou son apparence physique.

Riche d'une longue histoire et de grands créateurs, la France a toujours été une place forte du jeu vidéo depuis l'invention de celui-ci au début des années 1970. Cette constante est encore vraie aujourd'hui, malgré un contexte de forte concurrence entre les pays, notamment d'Amérique du Nord et d'Asie. Notre pays dispose

de nombreux atouts pour faire entendre sa voix sur la scène internationale avec des formations de grande qualité, ainsi que des entreprises de toutes tailles riches de talents inspirants et d'une créativité sans borne.

Dans un monde en perpétuelle évolution, le jeu vidéo n'a pas encore atteint sa plénitude. Il reste encore des publics à rencontrer et des expériences à inventer. Le secteur offre de grandes capacités de développement industriel et une marge de croissance importante. Il faudra relever de nombreux défis technologiques et sociétaux pour concrétiser pleinement ce potentiel.

Quand mes frères et moi nous avons fondé Ubisoft en 1986, notre ambition était de divertir un maximum de joueurs à travers le monde. Trente-cinq ans après, le jeu vidéo nous offre plus que jamais des perspectives inédites qui vont continuer à révolutionner notre société et cette industrie.

La France est bien positionnée sur la scène mondiale

Produire des jeux vidéo est devenu une véritable industrie, pour laquelle il est important de raisonner à l'échelle internationale. Le jeu vidéo est un marché mondialisé et les studios et éditeurs français réalisent leur chiffre d'affaires essentiellement à l'export. Les mondes proposés puisent dans l'imaginaire et les sources de création locales pour une diffusion large et universelle. Les joueurs sont partout sur la planète et l'on peut jouer aujourd'hui sur un PC, une console et, bien sûr, sur un *smartphone*. Plusieurs milliards de personnes ont aujourd'hui dans leur poche un support pour pouvoir jouer, et les nouvelles technolo-

⁽¹⁾ Accenture (2021), *Gaming: the next super platform*, www.accenture.com

gies permettent aujourd'hui le *cross-play*, c'est-à-dire la capacité de continuer à jouer à un jeu donné à partir de n'importe quelle machine.

La France avait de solides bases pour que s'y développent, avec succès, cette culture et cette industrie : une grande tradition d'ingénieurs de haut niveau (c'est d'autant plus facile à dire dans cette revue !) et des grands créateurs d'univers : graphistes, scénaristes, musiciens... Depuis l'invention de ce média, la France a toujours eu de grands créateurs, de grandes entreprises leaders et de grands jeux vidéo. Il s'est créé au fil des années une véritable culture du jeu vidéo dans notre pays.

Aujourd'hui, la scène française du jeu vidéo est plus dynamique que jamais, avec un écosystème qui comprend de jeunes pousses débordantes de vitalité et d'originalité, aux côtés de plusieurs champions confirmés ou en devenir qui tirent tout le secteur vers l'excellence.

On vient de parler de la dynamique économique du secteur, mais il faut aussi souligner l'action des pouvoirs publics qui, depuis plus de dix ans, investissent dans ce secteur au travers de plusieurs dispositifs, dont le crédit d'impôt Jeu vidéo (CIJV) et le Fonds d'aide Jeu vidéo (FAJV). Ces mécanismes ne viennent pas subventionner l'industrie du jeu vidéo, mais plutôt renforcer la compétitivité de notre pays face à la concurrence internationale. Loin de simplement permettre à ces jeux d'exister, la mise en place de ces dispositifs a eu des effets remarquables sur le développement de l'industrie du jeu vidéo, des effets mis en valeur dans l'étude sectorielle Pipame⁽²⁾ réalisée en 2021.

Cette étude nous apprend qu'entre 2010 et 2018, le nombre des emplois du secteur a été multiplié par deux (12 000 emplois directs en 2018), tout comme le nombre des acteurs économiques (960 en 2018). Dans le même temps, le chiffre d'affaires des studios augmentait de 117 % (830 millions d'euros en 2018) et celui des éditeurs de 56 % (3,1 milliards d'euros en 2018). La création du CIJV en 2008 et plus tard celle du FAVJ ont bien eu les effets escomptés au-delà des 700 projets qu'ils ont soutenus. Ils ont permis aux entrepreneurs du jeu vidéo français de bénéficier des meilleures chances pour créer et développer leurs jeux et leurs entreprises sur notre territoire. Comme cité également dans l'étude, 97 % des studios interrogés jugent positif l'impact de ces deux dispositifs. Un véritable plébiscite !

Le crédit d'impôt Jeu vidéo est coadministré par le Centre national du cinéma et de l'image animée et par la direction générale des Entreprises. Nous retrouvons dans cette double tutelle la nature hybride du jeu vidéo qui fait de nous l'interlocuteur du ministère de la Culture et du ministère de l'Économie, des Finances et de la Relance, souvent plus directement avec le Secrétariat d'État à l'Économie numérique. Le soutien des pouvoirs publics s'est également manifesté à travers la prise en compte de notre identité particulière.

⁽²⁾ Étude Pipame, « Étude sur l'industrie du jeu vidéo en France », mars 2021, www.entreprises.gouv.fr

Il faut comprendre que pour développer un jeu vidéo aujourd'hui, les investissements sont considérables. Pour les projets les plus ambitieux, que nous appelons des AAA (« triple A »), des centaines de personnes peuvent être mobilisées pendant 4 à 6 ans, voire plus, pour créer ces immenses mondes ouverts, où les joueurs ont une totale liberté d'action. Les budgets à plus de 100 millions d'euros ne sont pas rares, et ces chiffres n'ont pas fini d'augmenter tant les investissements et les enjeux sont importants. Les révolutions technologiques et les innovations demandent toujours plus de talents hautement formés, le jeu vidéo employant une très grande diversité de compétences, aussi bien technologiques qu'artistiques.

Avec des écoles réputées internationalement, un écosystème dynamique et des pouvoirs publics engagés dans le soutien du secteur, la France est redevenue, depuis quelques années, un territoire particulièrement attractif pour les créateurs de jeux vidéo. Preuve de ce dynamisme, les investissements des acteurs étrangers se multiplient dans les sociétés de l'hexagone.

Un divertissement au cœur de la société

Le jeu vidéo rassemble une majorité de Françaises et de Français. Selon *L'Essentiel du jeu vidéo*⁽³⁾, publié chaque année par le Syndicat des éditeurs de logiciels de loisirs, 52 % de la population jouent régulièrement aux jeux vidéo. En 1999, c'était seulement 20 % ! On comprend mieux comment ce divertissement est devenu en quelques années un loisir grand public, en s'ouvrant à de nouveaux publics et en proposant toujours de nouvelles façons de jouer.

Mais le jeu vidéo est également une porte d'entrée vers les nouvelles technologies. Beaucoup d'innovations se sont diffusées dans le grand public grâce aux jeux vidéo : la 3D, la reconnaissance vocale, la détection du mouvement, les écrans tactiles, les réalités virtuelle et augmentée... et, demain, la *blockchain* ! C'est en jouant avec ces technologies que le grand public peut se les approprier et les comprendre.

Les épisodes de confinement que nous avons tous vécus récemment ont démontré que les ados passionnés de jeux vidéo ont su mobiliser toutes les ressources du *gaming* au service de leurs familles. Ils ont apporté la preuve que la technologie peut favoriser le vivre-ensemble et que les jeux vidéo sont aujourd'hui de véritables espaces sociaux qui rassemblent et créent du lien, en plus de divertir. Le jeu vidéo a démontré sa capacité à inclure des personnes isolées ou en situation de handicap en leur permettant d'accéder à de nouvelles formes d'échange social.

Toujours dans *L'Essentiel du jeu vidéo*, on note que l'âge moyen des joueurs et des joueuses de jeux vidéo est en France de 39 ans, et que le public du jeu vidéo est aujourd'hui quasiment paritaire entre les femmes et les hommes. Un des grands enjeux de notre secteur est de refléter la diversité de son public. Faire croître

⁽³⁾ SELL (2021), *L'Essentiel du jeu vidéo*, www.sell.fr

la mixité dans les studios, développer toujours plus l'accessibilité des jeux, garantir un environnement de jeu sain et bienveillant..., ce sont là autant de responsabilités pour les acteurs du jeu vidéo. La formation est à ce niveau une clé essentielle ; l'objectif est double : former les joueurs et leurs parents aux réflexes et aux outils qui permettent une pratique sereine du jeu vidéo et former les talents aux métiers de demain.

Il y a chez les créateurs de jeux vidéo un esprit pionnier qui les conduit à défricher toutes les nouvelles tendances et les innovations aussi bien technologiques que sociétales. Le jeu vidéo ne cesse de se réinventer, proposant de nouveaux modèles économiques et offrant un large éventail d'expériences, allant du jeu mobile gratuit au *blockbuster* à la pointe des technologies. Cet esprit pionnier permet de former des milliers de personnes aux secteurs les plus en pointe de l'intelligence artificielle, de la *data*, de l'informatique et de bien d'autres encore. Le jeu vidéo ouvre des portes sur d'autres univers.

Pour avoir la capacité d'accueillir et de former ces jeunes, il faut pouvoir les recruter dans toute la diversité des strates de notre société. C'est un défi pour les années à venir que de pouvoir élargir à tous les talents l'accès aux formations qui mènent aux métiers du jeu vidéo. Cela ne sera possible qu'au travers d'une politique ambitieuse de création d'une offre publique de formation dans l'enseignement supérieur ; une offre aujourd'hui d'une grande qualité, mais extrêmement limitée en termes de places.

Le jeu vidéo : une chance pour la France

Bien des industries culturelles et créatives se sont emparées de cette capacité du jeu vidéo à divertir et à créer des liens, comme le montre la multiplication des partenariats ces dernières années. Les expériences en réalités virtuelle ou augmentée menées dans les établissements culturels qui viennent enrichir les contenus, comme la possibilité d'assister à des expositions ou à des concerts au sein même des jeux vidéo sont autant d'exemples de ces dialogues féconds entre les différentes industries culturelles et créatives.

Le jeu vidéo parle aux plus jeunes. C'est une chance qu'il faut saisir pour permettre à ces nouveaux publics d'acquérir des savoirs, et susciter leur curiosité. C'est ce que nous faisons au travers d'initiatives comme le mode Discovery Tour de nos jeux Assassin's Creed ou le programme d'apprentissage du code Rabbid's Coding. Les partenariats entre l'industrie du jeu vidéo et les associations qui travaillent à l'inclusion des différentes catégories de public se multiplient. Le jeu vidéo rassemble et permet à tout un chacun de trouver sa place.

Parmi les industries du numérique, le jeu vidéo doit également créer les conditions d'un développement durable, et beaucoup est fait par cette industrie pour se confronter sincèrement à ces questions, notamment au

sein de l'alliance Playing For the Planet⁽⁴⁾ placée sous l'égide des Nations unies. Là aussi, le jeu vidéo a une spécificité : il parle à l'imaginaire des joueurs, il peut donc les sensibiliser à de grands enjeux. On perçoit de plus en plus, aussi bien dans les productions indépendantes que dans les jeux des grands groupes internationaux, une volonté d'éveiller, de sensibiliser les joueurs à des causes telles que l'avenir de notre planète. Le jeu vidéo peut servir à l'éveil des consciences, et également à inciter les joueurs à trouver et à tester des solutions inédites. Le jeu vidéo est la seule industrie du monde où l'utilisateur peut co-construire le produit qu'il achète : les joueurs sont acteurs et créateurs de leur propre divertissement.

Le jeu vidéo est un produit culturel mondialisé qui parle à l'imaginaire de tous, y compris des plus jeunes. Il est en cela un secteur stratégique, un véritable *soft power*. Pour répondre aux défis d'un contexte traversé de crises multiples, la France doit proposer une vision industrielle pour le jeu vidéo, un horizon à dix ans, capable d'offrir aux entrepreneurs et aux investisseurs une stabilité fiscale et réglementaire propice à la prise de risque. Cette prévisibilité permettra à notre pays de rester compétitif dans ce marché mondialisé. Beaucoup de pays ont inscrit le jeu vidéo dans leurs plans de relance post-covid. Nous devons œuvrer pour préserver toutes les chances de concevoir en France les jeux vidéo de demain.

Conclusion

Le jeu vidéo crée des liens entre l'art et la technologie, et aussi entre les personnes. Il peut ainsi réunir des joueurs à travers le monde, dans des expériences qui repoussent les limites de la créativité et de l'innovation pour enrichir leur vie, c'est-à-dire en faisant en sorte que le temps passé dans ces univers leur apporte de vrais bénéfices. Le jeu vidéo parle à l'imaginaire des joueurs et il ne cesse de se réinventer, constituant un formidable creuset de diversité, d'inventivité et de créativité.

L'entreprise que mes frères et moi avons fondée il y a trente-cinq ans est devenue, grâce au talent et à l'énergie des équipes qui composent Ubisoft, un champion mondial rassemblant plus de 20 000 talents et présent sur cinq continents. Ce réseau international de plus de 45 studios compte plus de 90 nationalités et 65 langues différentes. Pourtant, nous devons sans cesse prendre des risques. Notre environnement ne cesse d'évoluer, les ruptures technologiques se succèdent et nos jeux mobilisent des équipes et des budgets de plus en plus importants sur des périodes de plus en plus longues.

Toute l'industrie du jeu vidéo a ce goût pour la prise de risque et cet esprit pionnier qui repousse les limites et permet d'explorer de nouvelles voies. Plus que jamais, le jeu vidéo est une chance pour la France. À vous toutes et tous qui nous lisez dans cette prestigieuse revue des *Annales des Mines*, « Aidez-nous à aller toujours plus loin, nous nous chargeons d'imaginer le chemin ! »

⁽⁴⁾ <https://playing4theplanet.org/>

La distribution des biens culturels à l'heure du numérique

Par Denis MOLLAT
Dirige la librairie Mollat

Plus ancien produit culturel, le livre, luxe accessible qui a résisté à toutes les crises, affronte cependant depuis quelques années la révolution du numérique qui modifie en profondeur les circuits économiques de distribution, créant de nouveaux usages chez les clients. Les différentes périodes du confinement ont pu servir de révélateur des atouts et des faiblesses du monde du livre. C'est parce qu'il a les moyens de mettre à son service la technologie que le libraire, acteur incontournable de la vie de la cité, saura pérenniser son commerce et mettre au service de celle-ci son savoir et son savoir-faire irremplaçables.

« Car notre âme s'élargit d'autant plus qu'elle se remplit »,
Montaigne, *Essais*, Livre I, XXIV.

« La véritable fonction de la littérature est de nous maintenir en vie dans un monde brutal »,
Charles Dantzig.

Le monde de la culture a subi ces deux dernières années un ébranlement dont on commence à mesurer les conséquences et qui n'a pas épargné la distribution des produits afférents. Les confinements successifs subis par les Français ont eu des effets sur leurs pratiques de consommation, le livre n'y échappant pas. Connue depuis des décennies pour sa résistance aux crises successives, ce dernier a une nouvelle fois fait preuve de sa formidable capacité à s'adapter et à avancer, quand d'autres secteurs se retrouvaient à l'arrêt, subissant toujours les rudes conséquences de ces situations. Si la période n'a pas bouleversé en profondeur les comportements des consommateurs, elle en a mis en lumière certains, invitant à observer et à s'interroger sur l'avenir et sur les nouveaux modes de consommation.

Qu'est-ce qui distingue le livre et la lecture ?

Tout d'abord, on peut considérer **le livre** comme **le plus ancien produit culturel**. Il est profondément ancré dans la civilisation occidentale. Libraires et éditeurs, qui constituent deux métiers distincts, étaient à l'origine une même profession, dont les deux branches ont chacune pris leur essor, tout en restant étroitement liées, de manière plus complémentaire qu'antagoniste.

La proximité avec le livre se noue dès l'enfance. Chez nombre de parents, la volonté de voir se développer leur progéniture par la pratique raisonnée de la lecture constitue le vecteur principal de l'acquisition du savoir. Pour preuve, le succès de la fameuse méthode d'apprentissage Boscher qui ne se dément pas et témoigne du souci de permettre à l'enfant d'accéder

rapidement au monde de l'écrit, auquel il sera confronté durant toute sa scolarité à travers les manuels. De fait, on associe indéniablement livre et savoir, puis livre et réussite.

Ensuite, si l'écrit reste immuable, un avenir semble se confirmer pour ses nouveaux vecteurs, comme le démontre le secteur scolaire, qui, progressivement, voit arriver les tablettes dans les classes, familiarisant tôt les élèves avec l'utilisation d'objets qui privilégient l'interactivité.

La notion de bibliothèque personnelle ou familiale connaît de son côté une évolution sensible. Désormais, on privilégie moins l'accumulation que le choix ou la distinction, le mobilier prenant même parfois le dessus sur son contenu.

Enfin, le livre reste un produit de luxe, mais qui, peu taxé, n'est « pas cher », comme le dit Henri Causse, directeur commercial des Éditions de Minuit ; il est donc accessible au plus grand nombre. Il a en effet une valeur ajoutée dans les domaines du symbolique, du social et du savoir. C'est sans conteste l'outil premier de la Connaissance.

Des confinements successifs riches d'enseignements

Qu'a-t-on lu durant la pandémie ?

Le **livre numérique** – un vecteur complexe au regard de la diversité de ses supports – n'a pas progressé autant qu'on l'aurait supposé ; il concerne avant tout les grands lecteurs. La sécurité voulue par les entreprises qui le commercialisent (avec les Digital Rights Management – DRM) a conduit à un excès que devrait

venir contrebalancer un assouplissement, conformément à la notion de « droit d'usage », incitant à appliquer des principes juridiques universels plus ouverts. En écartant les libraires du circuit commercial, les éditeurs se retrouvent sans prescripteurs.

Le **livre audio** qui semblait en phase de croissance s'est retrouvé relégué par le *streaming* et l'abondance de *podcasts* en accès libre.

Le **livre auto-édité**, qui était en plein essor, a vite montré ses limites. En cause, l'absence d'une instance de médiation à même d'ordonner un vrai désordre et un foisonnement incontrôlé, comme le soulignait déjà Marcel Gauchet, lors du colloque sur l'avenir du livre organisé par la direction du Livre et de la Lecture du ministère de la Culture et le Centre national du livre dans le cadre de la mission « Livre 2010 ».

Le **best-seller** de littérature ou d'essai a occupé, quant à lui, le terrain en permettant une concentration rassurante autour de valeurs dites « sûres », qui ne garantissent cependant ni la qualité ni la pérennité.

Trois confinements et trois situations différentes

Le premier confinement décrété en mars 2020 a conduit à une mise à l'arrêt complet d'un système qui incite à la réflexion et à la projection. Avant cette phase de crise, on se souvient d'un début d'année morose, où le secteur du livre est en proie à un doute après des années de tassement du marché. Le monde du livre s'interroge sur ses mutations : subira-t-il le sort de l'industrie musicale qui a vu s'effondrer l'intérêt pour ses supports (si l'on excepte le cas du vinyle) au profit du *streaming* par abonnement (Spotify, Deezer) ? À la différence du cinéma qui semble emprunter la même voie (Netflix, Disney), l'édition résiste à ce système de fidélisation.

La paralysie engendrée par le blocage provoque un moment de stupeur, mais incite aussi à la réflexion, car l'appétit de lecture, criant, est littéralement empêché. Pour le libraire, condamné à fermer ses canaux de vente, reste à démontrer que la parenthèse subie n'interdit pas une activité intellectuelle ou l'exploitation du « trésor de guerre » accumulé pendant des années de rencontres avec des auteurs rediffusables (la librairie Mollat confie ainsi ses enregistrements à une télé locale pour une diffusion sur son antenne).

Le blocage total de l'économie crée une paralysie, un moment de sidération qui va provoquer une réflexion et montrer que l'appétit de lecture ne cesse de se décupler. La réouverture estivale, soumise au principe de jauge, va bénéficier de l'effet de reprise qui suit l'intense frustration.

Le deuxième confinement instauré en octobre 2020 voit des librairies fermées qui maîtrisent l'art du *click & collect* testé après le premier retour à la normale. Les ventes sur Internet de la librairie Mollat, par exemple, explosent, avec des hausses de plus de 600 % et des centaines de transactions quotidiennes. On constate qu'il s'agit principalement d'une clientèle urbaine, parfois lointaine, qui est en recherche de livres « pointus » et souhaitent bénéficier d'un large fonds

(85 % des produits commandés sont disponibles sur les étagères du magasin qui est ainsi perçu comme une instance de légitimation de l'achat).

Le libraire endosse dès lors un nouveau rôle, celui de libraire sans clients physiques : il incarne, mais à distance ; étrange paradoxe qui va l'inciter à s'adapter. Il met au point ou accélère ses méthodes de travail et doit désormais s'assumer en tant que logisticien, avec, condition *sine qua non*, une volonté absolue d'apprendre à utiliser les nouveaux outils logistiques qui vont dans le sens d'une accélération que l'on retrouve désormais à tous les niveaux du commerce. Dès lors, plusieurs « visions » complémentaires cohabitent : l'usage d'un savoir accumulé sur la durée, le savoir-faire qui permet au libraire de repérer le livre que recherche précisément le client et les outils spécifiques que l'on trouve dans le secteur, comme le *merchandising*. Ainsi, la technique et la technologie deviennent des éléments de conquête et se mettent au service d'une communication qui devient imaginative. Grâce aux moyens de SkypeTX, la librairie Mollat est désormais en mesure d'interviewer un auteur où qu'il se trouve, en créant, à distance, un plateau de télévision. Les internautes se souviennent ainsi d'avoir pu suivre en direct une rencontre avec le célèbre auteur gallois, Ken Follett.

Pour autant, les outils que l'on pourrait qualifier d'*anciens* ne sont pas voués à l'obsolescence : l'écriture garde son pouvoir, notamment celle des libraires qui sont incités à rédiger, à argumenter, à conseiller et à organiser des dossiers thématiques ; le téléphone revient en grâce offrant aux clients une voix et une écoute ; l'échange de *mails* par le biais du site du commerçant est devenu d'un usage courant, nécessitant vigilance et réactivité.

Avec la réouverture des magasins pendant la période de Noël, il a fallu faire de nouveau preuve d'adaptabilité face, d'une part, aux exigences sanitaires et, d'autre part, aux contraintes psychologiques, beaucoup de consommateurs, souvent pressés, considérant le déplacement comme une source de stress, étant en outre soumis à des jauges limitatives pouvant passer pour coercitives. Là encore, c'est l'imagination qui vient remédier à une situation exceptionnelle. La librairie Mollat imagine ainsi le *Popup*, un lieu un peu à l'écart du magasin qui regroupe les titres les plus importants classés selon six thématiques, déjà emballés et étiquetés pour être reconnus par le client et identifiés lors de l'encaissement.

Ainsi, dans une situation extrême, où toutes les habitudes sont bousculées, il revient au libraire d'innover tout en constituant autour de son magasin, de son fonds, de sa politique commerciale, une communauté qui lui soit fidèle et qui manifeste sa reconnaissance par l'acte d'achat. Elle le retrouve sur les réseaux sociaux reconnus comme sa vitrine mouvante en même temps que son porte-voix.

Le troisième confinement, qui est intervenu en mars 2021, a permis à la librairie d'acquiescer le statut envié de commerce « essentiel ». Le libraire est désormais rompu à la gymnastique intellectuelle et commerciale que réclame une période aussi singulière, entouré

de commerces fermés au cœur d'espaces où il représente la vie et la culture, là où, partout, cette dernière est soumise à des restrictions. Les chiffres d'affaires enregistrés sur cette période sont tels qu'ils permettent souvent de rattraper les périodes de fermeture totale, d'autant que les transactions réalisées sur Internet ne faiblissent pas, les habitudes prises par les consommateurs lors du second confinement s'inscrivant dans la durée, avec cette idée que le libraire est un interlocuteur de confiance plus à même de satisfaire leurs attentes qu'un algorithme de site surpuissant.

Il est patent que la chaîne logistique de préparation des envois, qui vient augmenter la productivité, permet une efficacité qui conforte le client dans son choix et dans sa fidélité.

La librairie est désormais considérée comme le lieu de rencontre, l'endroit de la transition entre le virtuel et le réel, offrant ce lien social qui a tant fait défaut lors des précédents confinements ; le libraire, qui profite aussi pour lui-même de cette liberté, accomplit des missions qui le situe au centre d'une vie sociale réduite.

Les leçons tirées des confinements

Les périodes de crise exacerbent les difficultés, mais incitent aussi à trouver des remèdes efficaces, c'est pourquoi les leçons à tirer de ces confinements réussis sont importantes.

Les réseaux sociaux ont ainsi confirmé leur importance stratégique : acheter un livre, c'est prolonger un échange ; le lire, c'est continuer à échanger.

La logistique, maîtrisée et adaptée, a convaincu qu'elle représentait un atout précieux, non seulement pour augmenter une productivité qui avait des effets sur les résultats, mais encore pour satisfaire un client devenu exigeant tant sur les délais que sur la qualité du service.

Le monde virtuel, animé par des professionnels qui ont un rapport direct avec le produit qu'ils défendent, a permis d'entretenir un lien précieux en mettant en avant le livre, cet objet unique et valorisé en tant qu'exception culturelle.

Enfin, les comportements des acheteurs ont connu de notables changements, déjà en germe, avec un déplacement des habitudes qui les voient désormais volontiers sortir les dimanches et jours fériés, faisant de leur visite en librairie une véritable activité culturelle et familiale, au même titre qu'une sortie au musée.

Des outils du futur déjà très présents

Les nouveaux modes de consommation obligent les professionnels à s'adapter en permanence, et il est évident qu'un produit aussi ancien que le livre a su faire preuve d'une capacité à évoluer et à se remettre en question, sans jamais renier ce qui a toujours fait sa force. Moins sensible aux modes, sans toutefois les repousser ou les ignorer, il a réussi à s'insérer dans une société qui place la communication au centre de la vie sociale. Objet d'un possible repli de l'individu tourné vers son intériorité, le livre est aussi un objet de désir, d'échange et de sociabilité.

Le libraire, conscient de l'enjeu sociétal que revêt le livre, a trouvé les moyens de s'épanouir en innovant, en utilisant notamment les outils d'analyse et les possibilités qu'offre la technologie.

Que l'on en juge par exemple à travers :

- **l'inbound marketing** qui rationalise le principe de l'entonnoir, en postulant qu'en générant du trafic sur Internet, grâce notamment à un bon référencement et au moyen de *blogs*, *podcasts*, vidéos, infographies, dossiers thématiques ou communiqués ciblés, on peut atteindre des *prospects* qui vont faire du visiteur un client que l'on pourra fidéliser au moyen d'une *newsletter*. En concevant son propre média, le commerçant crée ainsi sa propre clientèle ;
- **la lecture sur liseuse**, qui s'est imposée ailleurs, peut aujourd'hui prendre son essor à condition qu'elle n'écarte pas les librairies qui devraient en être la porte d'entrée. Mais pour cela, il faudrait que s'impose une normalisation des fichiers, et l'on a vu qu'en matière d'ePub3, bien du travail restait à accomplir ;
- **le livre lu**, cette forme particulière de *podcast*, manifeste une singulière richesse et une réelle capacité d'innovation. Mais là encore, la librairie se retrouve en position d'être exclue ;
- **le booktracking** a pour principe de récolter les informations de ventes en sortie de caisses et permet ainsi de fournir des informations fiables pour établir les palmarès et renforcer coopération et communication au sein de la profession. Il a pour vertu d'apporter de la fluidité dans la relation entre les éditeurs et leurs auteurs, d'anticiper les flux, ce qui permet *in fine* d'avoir un effet sur les taux de retour des livres qui peuvent ainsi baisser, avec une conséquence écologique positive ;
- **la surdiffusion** pour les libraires est un aspect en plein essor. Elle se concentre sur la nécessité d'entourer un livre lors de sa parution, de faire connaître son auteur en encourageant le développement de la notion de communauté de lecteurs. Il s'agit d'un nouvel investissement pour les éditeurs et d'un enjeu de taille face à une production intense.

Dans un système où les normes se multiplient, l'analyse a été faite de la nécessité de disposer d'un outil qui permettrait aux familles professionnelles de communiquer entre elles. C'est dans cet esprit qu'a été lancé ONIX (ONline Information Exchange), qui utilise un support XML (un format standard en technologies de l'information), que les éditeurs peuvent utiliser pour distribuer de l'information électronique relative à leurs livres auprès des grossistes, des distributeurs, des revendeurs et des libraires.

Enfin, l'État, par la voie législative, entend aussi réglementer un secteur sans cesse menacé par des intérêts puissants qui encouragent une dérégulation à tout crin. On a fêté en 2021 les quarante ans de la loi à laquelle Jack Lang a donné son nom et qui a permis la protection des librairies et d'en préserver la diversité. C'est dans cette filiation vertueuse que la sénatrice Laure Darcos porte la proposition de loi visant à conforter l'économie du livre et à renforcer l'équité et la confiance entre ses acteurs.

Conclusion

La richesse du libraire, c'est avant tout son irremplaçable savoir. Il lui reste à trouver les ressources, les intuitions, l'envie parfois, pour l'utiliser au mieux de ses intérêts et de ceux de ses clients.

Les librairies, qui disposent d'atouts techniques, technologiques, logistiques et communicationnels, sont les garantes d'une qualité de service que leur offrent les professionnels du secteur. C'est l'esprit du rapport des Affaires culturelles rendu par François Hurard et Serge Kancel en juillet 2021, dans lequel ils font le constat que la séquence difficile que nous venons de vivre a « constitué un banc d'essai permettant [aux libraires] d'améliorer les conditions dans lesquelles ils peuvent se développer dans le commerce en ligne » et qu'il n'y a « pas de fatalité à la position dominante de certains acteurs de taille mondiale ». Il importe, soulignent-ils, d'« ouvrir un chantier pour perfectionner et adapter » les outils existants.

L'intelligence artificielle n'est pas pour l'heure à même de remplacer l'esprit de synthèse et de proposition d'un acteur qui vit au contact du livre et dispose de ce savoir organisé que les machines viennent seconder.

Car la technique est là pour aider le libraire, sans le contraindre. Et si « le magasin de la mémoire est souvent plus fourni de matière que ne l'est celui de l'invention » (*Essais*, livre I, IX), il n'en demeure pas moins que le monde ancien du livre a tout à attendre d'innovations qui, en respectant son histoire, lui offrent un avenir.

Le savoir et le livre ont de beaux jours devant eux, avec un libraire qui, en lien avec l'éditeur, lequel connaît le marché, ses nuances, ses subtilités et ses soubresauts, peut aller de l'avant. Mais tout dépendra de la capacité de cette profession à évoluer.

Bibliographie

Proposition de loi visant à conforter l'économie du livre et à renforcer l'équité et la confiance entre ses acteurs, déposée à l'Assemblée nationale le 6 octobre 2021 par la sénatrice, Laure Darcos.

« Les libraires et disquaires au défi de la vente à distance », rapport de l'Inspection générale des affaires culturelles établi par François Hurard et Serge Kancel, inspecteurs généraux des affaires culturelles, juillet 2021.

« L'avenir du livre », colloque du 22 février 2007 organisé par la direction du Livre et de la Lecture (ministère de la Culture) et le Centre national du livre dans le cadre de la mission « Livre 2010 ».

BLOT-LEFÈVRE P. (2007), *Droit d'usage et protection de l'information numérique*, Editea.

BOSCHER M. et V. (2020), *La Méthode Boscher*, Paris, Belin.

HABRAND T. (2020), *Le livre au temps du confinement*, Bruxelles, Les Impressions nouvelles.

MOLLAT D. (2015), *Manifeste pour la librairie*, Paris, Autrement.

MONTAIGNE M. de (2019), *Essais* (édition de B. Combeaud), Paris, Laffont-Mollat, coll. « Bouquins ».

PUENTE V. (2021), *Le corps des libraires*, Paris, La Bibliothèque.

TRUPHEME S. (2021), *L'inbound marketing : attirer, conquérir et enchainer le client à l'ère du digital*, Paris, Dunod.

Pour un égal accès au livre

Par Frédéric DUVAL

Directeur général d'Amazon.fr

Le commerce en ligne et l'innovation technologique sont des opportunités pour l'industrie du livre, et pour la lecture en général. Opposer les canaux de diffusion des biens culturels en surtaxant les ventes en ligne creuserait les inégalités territoriales au nom d'une vaine querelle des Anciens et des Modernes. Les lecteurs et la lecture en seraient les grands perdants.

Tout a commencé avec le livre. Quand, au milieu des années 1990, Jeff Bezos quitte New York pour Seattle, son projet de site de e-commerce sous le bras, il identifie le livre comme la catégorie présentant le plus fort potentiel de différenciation au regard de l'offre disponible dans le commerce physique, et donc la plus grande valeur ajoutée pour les consommateurs. Comme il le raconte à l'époque : « Le livre m'est apparu comme le produit idéal pour commencer, parce qu'il s'agit de la catégorie comprenant le plus grand nombre de références, et de loin, avec des millions de livres différents dans le monde entier, imprimés à tout moment, dans toutes les langues : j'ai compris qu'il y avait là matière à créer une boutique qui ne pourrait exister autrement qu'en ligne ». Amazon a réussi ce pari du e-commerce, avec une double exigence d'excellence dans la relation client et de valeur ajoutée par rapport à l'offre disponible dans le monde physique. Trois ans après la fondation de l'entreprise, l'étendue du catalogue des livres vendus sur Amazon représentait déjà l'équivalent de six terrains de football⁽¹⁾ ! Aujourd'hui, Amazon continue de porter la même ambition : proposer à tous ses clients le plus large choix possible – y compris des produits rares ou peu demandés –, au même prix et avec la même qualité de service, partout sur le territoire. Notre catalogue s'est élargi au fil du temps, d'abord à d'autres biens culturels, puis à d'autres catégories de produits, jusqu'à devenir un grand magasin en ligne, où l'on trouve tout, « de A à Z ». Notre boutique en ligne s'est également ouverte à de petites et moyennes entreprises indépendantes, qui peuvent ainsi non seulement accéder à notre base de clientèle, mais aussi bénéficier d'un réseau logistique fiable et performant. Par ailleurs, Amazon est depuis ses débuts une entreprise tournée vers l'innovation technologique et l'amélioration de la vie quotidienne de ses clients. Nous avons développé au fil des ans des appareils électroniques et des services qui ont fortement contribué à la transition numérique des industries culturelles et à l'ouverture de nouveaux horizons de découverte, de culture et

de divertissement accessibles au plus grand nombre : les liseuses et la bibliothèque numérique Kindle, les livres audio Audible, le service de vidéo à la demande Prime Video ou encore la discothèque en ligne Amazon Music..., tout cela en continuant à diffuser des livres imprimés, des DVD et des CD ! En cela, Amazon a joué un rôle majeur dans la diversification des usages : dans le cas des livres, le papier, l'électronique et l'audio ne font pas l'objet de modes d'utilisation exclusifs de la part des lecteurs, mais sont au contraire utilisés de manière complémentaire⁽²⁾.

Amazon est devenue, au fil des années, un vecteur actif et créatif de diffusion de la culture et du livre, en France et dans d'autres pays. Des millions de lecteurs français nous font aujourd'hui confiance pour trouver et acheminer les livres de leur choix, et notre intégration à l'industrie française du livre s'est opérée en symbiose et en conformité avec les particularités du cadre réglementaire français. Il y a tout juste quarante ans, le Parlement adoptait une loi dont l'objectif – selon le texte de l'époque – était d'assurer « l'égalité des citoyens dans l'accès au livre, qui sera vendu au même prix sur tout le territoire national ». Longtemps, cette ambition est restée lettre morte sur une grande partie de notre territoire. Les librairies sont en effet très concentrées dans les grandes villes : Paris intra-muros compte ainsi plus de 20 % du total des librairies françaises, pour seulement 3 % de la population⁽³⁾ ! Pour les dizaines de millions de Français qui n'ont pas de librairie près de chez eux, ou qui recherchent un ouvrage indisponible dans leur librairie de proximité, le prix unique du livre est longtemps resté une aspiration plutôt qu'une réalité. Grâce au commerce en ligne, la situation est aujourd'hui tout autre. Désormais, un lecteur résidant dans un village isolé peut se procurer n'importe

⁽¹⁾ Première lettre adressée aux actionnaires d'Amazon (1997), <https://www.aboutamazon.com/news/company-news/2020-letter-to-shareholders>

⁽²⁾ Selon les derniers chiffres du Centre national du livre, 83 % des Français lisent des livres imprimés, 23 % des livres électroniques (« Les Français et la lecture », 2021) : <https://centrenationaldulivre.fr/donnees-cles/les-francais-et-la-lecture-en-2021>

⁽³⁾ Source : données recensées par Slate, « La fermeture des librairies est-elle un problème de bourges ? », novembre 2020, <http://www.slate.fr/story/196738/librairiesouvertes-combat-fantasme-livres-librairies-centre-villes-zones-commerciales-inegalites-culture-lecture>

quel livre en déboursant la même somme que s'il habitait à côté de l'une des plus grandes librairies de France. Avec un catalogue qui compte 10 millions de titres francophones, Amazon contribue aussi au rayonnement de la culture française et à la promotion de la Francophonie partout dans le monde, notamment dans des régions ou des pays dans lesquels les librairies Francophones sont rares ou inexistantes. L'égal accès au livre est donc enfin devenu une réalité, et cela grâce au commerce en ligne, qui corrige les disparités territoriales et permet aux titres moins connus, plus pointus, voire oubliés, de trouver leur lectorat. C'est tant mieux pour le pouvoir d'achat des lecteurs, qui n'est évidemment pas extensible, et c'est aussi tant mieux pour la diffusion de la culture et du savoir, ainsi que pour la lecture et pour le livre imprimé.

Je suis particulièrement fier qu'Amazon ait ainsi pu contribuer – avec d'autres enseignes – à défendre le livre et la lecture, et à donner toute sa portée à l'ambition d'assurer « l'égalité des citoyens dans l'accès au livre », qui sous-tend le prix unique du livre.

Toutefois, je suis aujourd'hui inquiet, car cette belle ambition est remise en cause par le tarif minimal d'expédition des livres vendus en ligne, dont l'instauration est prévue pour 2022 par une loi adoptée par le Parlement, le 16 décembre dernier. L'objectif proclamé par les auteurs de ce texte est de protéger les librairies indépendantes face à l'essor du e-commerce en général, et d'Amazon en particulier. J'y vois une erreur de diagnostic. En effet, en l'an 2000, c'est-à-dire l'année où Amazon est arrivé en France, l'institut Sofres estimait à 20,8 % la proportion des livres vendus en librairie. En 2014, ce même institut l'estimait à 22 %, puis à 22,5 % en 2019. Le syndicat des libraires français, quant à lui, a récemment indiqué que les ventes étaient en hausse de 22,3 % sur les dix premiers mois de l'année 2021, par rapport à la même période de 2019. L'idée qu'Amazon serait à l'origine d'un déclin des librairies n'est donc pas confirmée par les faits. En réalité, le commerce en ligne et le commerce physique sont complémentaires, de façon générale, mais aussi, plus spécifiquement, dans le champ du livre et de la lecture. Les librairies généralistes proposent en effet un service de proximité et majoritairement des titres récents, alors que le catalogue d'Amazon est constitué à plus des deux tiers par des livres parus depuis plus de deux ans. Quant aux librairies spécialisées, elles ont un positionnement tout à fait différent de celui d'Amazon, qui a une vocation généraliste. Je suis pour ma part convaincu que la vente en ligne et la vente en magasin s'auto-alimentent : les lecteurs achètent à la fois en ligne et en librairie physique. S'ils sont nombreux, alors commerce en ligne et librairies indépendantes se porteront bien. À l'inverse, si le nombre des lecteurs diminue, ce sont tous les canaux de vente qui en pâtiront.

J'ai été surpris par certains arguments mis en avant au cours des débats parlementaires, notamment celui selon lequel seuls de riches citoyens achèteraient des livres sur Internet. C'est inexact, car la lecture n'est heureusement ni l'apanage des citoyens ni celui des plus aisés. Au contraire, selon le Centre national du livre,

86 % des Français ont lu au moins un livre au cours de l'année écoulée, hors publications professionnelles et livres pour enfants. Une récente enquête d'opinion réalisée par l'Ifop indique que les lecteurs disposant des revenus les plus modestes ont davantage tendance à acheter leurs livres exclusivement en ligne. En outre, plus de la moitié des livres achetés sur Amazon le sont par des personnes vivant dans des communes de moins de 10 000 habitants, et plus du quart par des habitants de communes de moins de 2 000 habitants. Pour eux, l'achat en ligne est souvent la seule solution praticable, raison pour laquelle ils achètent davantage en ligne que la moyenne. La même étude indique également que 45 % des Français achetant des livres en ligne le font en raison de l'éloignement des points de vente physiques. Cette proportion atteint même 81% dans les communes rurales. Lorsque le décret d'application de cette nouvelle loi entrera en vigueur, ils seront confrontés à une alternative simple : soit acheter moins de livres, et donc lire moins – ce que feraient 25 % des personnes interrogées par l'Ifop – soit subir une perte substantielle de pouvoir d'achat.

Quoi qu'il en soit, le remède retenu par le législateur sera sans nul doute contreproductif. Augmenter le coût des livres ne peut qu'avoir un effet négatif sur la lecture : si les livres reviennent plus chers pour les lecteurs, soit du fait de l'instauration d'un tarif minimal d'expédition, soit du fait des frais induits par la nécessité de se déplacer jusqu'à un point de vente physique, ils en achèteront nécessairement moins. Cela pénalisera donc les auteurs et les éditeurs, dont la rémunération dépend des ventes – et plus encore les petites maisons d'édition qui peinent à gagner de la visibilité dans les rayonnages des librairies. Cette mesure me semble par ailleurs poser un réel problème d'égalité. Pourquoi les habitants des petites villes et des zones rurales, qui n'ont pas de librairie bien achalandée près de chez eux, devraient-ils payer leurs livres plus cher que les citadins ? Pourquoi devraient-ils subir une dégradation de leurs moyens d'accès à la culture et à la connaissance, à l'heure où Internet permet justement de gommer ce type de disparités territoriales ? Selon moi, c'est la négation même de l'objectif poursuivi par le prix unique du livre, à savoir – que l'on me pardonne de le citer à nouveau, mais j'y suis personnellement très attaché, comme beaucoup de Français –, « l'égalité des citoyens dans l'accès au livre ».

Tel sera pourtant l'effet du texte qui vient d'être adopté. Il prévoit en effet l'ajout obligatoire de frais d'expédition fixés par décret au prix unique du livre, tel que défini par la loi. Les citadins pourront y échapper en achetant leurs ouvrages en librairie, mais pour les autres, la facture sera élevée : pour un livre de poche vendu 6,50 €, le tarif « lettre verte », c'est-à-dire le tarif postal le moins onéreux, est de 3,94 €, ce qui représente un surcoût de 61 %, soit plus de 250 millions d'euros par an de perte de pouvoir d'achat pour des millions de lecteurs français.

À l'heure du retour de l'inflation, avons-nous besoin d'une loi qui renchérisse le coût des livres et pénalise les habitants des petites villes et des zones rurales ? Je regrette que ce texte ait été adopté sans étude

d'impact préalable et que les acteurs concernés ne soient consultés qu'*a posteriori* sur le niveau des tarifs d'expédition minimaux. Pour ma part, je suis convaincu qu'il existe d'autres solutions – par exemple, l'instauration d'un tarif postal réduit pour les livres, à l'instar de celui en vigueur depuis longtemps outre-Rhin – qui ne pénaliseraient ni la lecture ni le pouvoir d'achat des Français.

Ne jouons pas les autruches au moment de préparer l'avenir. Il nous faut innover et utiliser tous les outils disponibles, y compris le numérique, pour rapprocher les livres de leurs lecteurs et, plus généralement, les PME de leurs clients. C'est le sens de la politique de numérisation de l'économie portée par le gouvernement, et c'est ce qu'Amazon fait très concrètement, jour après jour.

Les querelles entre Anciens et Modernes sont vieilles comme le monde et se révèlent bien souvent vaines. Le cinéma n'a pas remplacé le théâtre, la télévision

n'a pas remplacé le cinéma, la musique en ligne n'a pas remplacé les concerts, le livre électronique ou le livre audio n'ont pas remplacé le livre imprimé, et la vente en ligne n'a pas davantage remplacé les canaux physiques de distribution, mais les a, au contraire, augmentés⁽⁴⁾ et complétés. En réalité, l'innovation est un moyen de renforcer la diffusion de la culture : plutôt que de se réfugier dans le passé, l'exception culturelle française doit vivre avec son temps !

⁽⁴⁾ Dans son étude « E-commerce et concurrence » de juin 2020, l'Autorité de la concurrence identifie le « phygital » (ou l'intégration des technologies numériques aux canaux de distribution physiques) comme l'avenir du commerce : https://www.autoritedelaconcurrence.fr/sites/default/files/9782111572874_Commerce-en-ligne_final.pdf

Rester vivant : les nouvelles scènes du *Live*

Par Malika SEGUINEAU
Directrice générale du PRODISS

Le spectacle vivant est soumis à la dématérialisation des contenus et des produits culturels, ainsi qu'à la captation des spectacles. Les expériences *live* accessibles en ligne se multiplient et transforment le rapport qu'entretiennent les publics à la culture. Elles créent de nouveaux usages et de nouvelles attentes. La société des écrans produit-elle une « culture de l'écran » ? Jusqu'où l'expérience Web bouscule-t-elle les fondamentaux du spectacle vivant, sa relation au temps, son lien à l'autre, son caractère par nature exceptionnel et éphémère ? Le recours au *digital* est-il en passe de devenir exclusif, voire la norme ? Quelle place et quel horizon pour le spectacle vivant au sein d'une industrie culturelle de plus en plus « platformisée » ? Plusieurs réflexions sont menées, que la crise sanitaire a fortement encouragées et même accélérées. Elles engagent les acteurs de la scène à investir de nouveaux espaces, à la fois physiques et numériques, tout en restant bien vivants.

La crise sanitaire aura bousculé nos vies en profondeur, y compris nos pratiques culturelles. Comme chacun d'entre nous, le spectacle vivant a dû se retrancher derrière les écrans. Les producteurs de spectacles, les salles et les festivals ont aujourd'hui relancé leurs programmations. Mais, au sortir de la crise, comment ne pas réinterroger notre rapport à la culture, nos usages, et même, nos envies ?

Car c'est un fait, deux ans de pandémie sont passés par là et les mutations qui étaient à l'œuvre au printemps 2020 se sont accélérées de manière contrainte. Longtemps, le spectacle vivant est resté à l'abri des turbulences de la révolution numérique. Cependant, l'introduction massive du *digital* et ses nouvelles exploitations génèrent aujourd'hui de l'incertitude, voire la crainte d'un changement durable dans les modes de consommation. Le PRODISS a engagé une réflexion approfondie dans le prolongement des études produites ces dernières années sur le thème du numérique, notamment au sein du *think thank* Proscenium⁽¹⁾. Tout au long de la crise, il a accompagné les acteurs du spectacle vivant, les équipes et les artistes que le choc du premier confinement a privé de scène du jour au lendemain. Le coup d'arrêt a été brutal et pour maintenir le lien avec leur public, les artistes ont dû improviser des *shows* sur leurs pages Facebook ou Instagram. Le second confinement, quant à lui, a vu les contenus dématérialisés se professionnaliser et le *live streaming* se généraliser. L'expérience numérique est devenue un format artistique à part entière, et le *digital*, pour certains, un recours exclusif.

Vers une « accessibilité augmentée » du spectacle vivant

En l'espace de quelques mois, la diffusion des concerts en *live streaming* s'est imposée dans le paysage du *live* offrant des contenus en accès illimité, le plus souvent gratuits⁽²⁾. Plus qu'ailleurs, au sein de la filière culturelle, le *live streaming*, qui repose sur la captation audiovisuelle, vient percuter les métiers traditionnels du *live* portés par les producteurs de spectacles, les diffuseurs, les organisateurs de festivals et les exploitants de salles. De la scène à l'écran, de l'événement éphémère à « l'expérience du spectacle », de l'exceptionnel à la diffusion généralisée, il n'y a plus qu'un petit pas à franchir – celui qui mène à son écran – pour le « spectateur-internaute » utilisateur de contenus. Entre le temps fort que représente le spectacle et sa réplique en « accessibilité augmentée », que reste-t-il de la relation qui se crée *in vivo* entre l'artiste et son public, entre le public et l'œuvre, entre les spectateurs eux-mêmes ? Jusqu'où l'expérience Web bouscule-t-elle les fondamentaux du spectacle vivant ?

La question se pose d'autant plus que le spectacle vivant, ancré localement, est face à la toute-puissance des plateformes digitales globales que peuplent Youtube, Facebook, Instagram, Twitch et Amazon. Comment ne pas redouter le risque majeur de voir demain le spectacle vivant réduit à son exploitation en ligne ? La consolidation du marché du *live streaming* nourrit cette « platformisation » de

⁽¹⁾ PROSCENIUM (2015), « Spectacle numérique : penser et agir ensemble », *Horizon 2025*.

⁽²⁾ Rapport sur les pratiques et les enjeux liés à la diffusion digitale de spectacles en *live streaming* (2020), « Faire entrer la Scène dans une nouvelle dimension ».



Concert au Théâtre antique de Vienne – © Collectif_des_Flous_Furieux – Raphael_Zerimar.

la culture au sein d'un écosystème bouillonnant, où convergent une multitude d'offres, d'acteurs et de supports de diffusion⁽³⁾. Déjà, de nombreuses expériences voient le jour. Par exemple, le croisement du concert virtuel avec le jeu vidéo crée un monde en marge du réel, dans lequel le « spectateur-joueur » peut investir la scène et même interagir...

Le spectacle vivant est à la croisée des chemins. Il est face à un choix : tendre vers un écosystème « intégré » aux mains de quelques acteurs puissants issus des GAFAM⁽⁴⁾ ou maintenir un environnement riche d'une variété de projets et d'acteurs. La réponse est sans doute à trouver auprès du ministère de la Culture afin d'ouvrir des discussions avec ces nouveaux acteurs et encourager la mise en place d'une taxation de la diffusion en ligne et d'outils de régulation notamment au sein du Centre national de la musique (CNM), à l'image de ce qui a été fait dans le cinéma dans le but de préserver la production française indépendante. Il appartient donc au spectacle vivant de prendre toute sa place au sein de ce nouvel écosystème et de réaffirmer ce qui fait sa spécificité et sa valeur ajoutée. Cela passe par une adaptation de la filière en termes de création, de production et de diffusion. Une condition nécessaire pour faire du danger, un nouveau défi, et des menaces, une opportunité.

⁽³⁾ Étude HEC réalisée pour le PRODISS (2021), « Modèles, opportunités et freins du *livestream* pour les entrepreneurs du spectacle vivant ».

⁽⁴⁾ Google, Apple, Facebook, Amazon et Microsoft.

Repenser la chaîne de valeur et franchir le cap culturel

Pour réinventer le modèle autour des expériences *live*, encore faut-il imposer un nouveau rapport de force dans le contrôle et la valorisation des données. Dans le spectacle vivant comme dans tous les autres secteurs de l'économie, la *data* est au cœur de la création de valeur et de la transformation numérique des services et des usages. Il y a là un gisement à exploiter, un enjeu sur le plan de la diversité des acteurs et des productions, et l'opportunité de maîtriser des audiences dématérialisées et fragmentées. Dans son étude réalisée en 2019⁽⁵⁾, le PRODISS a évalué l'impact de la *data* sur l'évolution des pratiques métiers et a élaboré un projet pilote de recueil des données. Au-delà de la billetterie et de l'événement proposé en *live streaming*, la digitalisation intervient en effet sur l'ensemble des points de contact qui contribuent à la découverte, à la promotion d'un spectacle et à la personnalisation des services.

Les plateformes, qui reposent précisément sur la captation des données, ont par conséquent modifié, en la simplifiant, la chaîne de valeur. En ligne, l'artiste est en prise directe avec sa « fanbase ». En découle une désintermédiation impactant directement le

⁽⁵⁾ Étude sur l'évolution des usages, des pratiques métiers et des enjeux liés à l'utilisation des données (2019), « Les données au cœur de la transformation des pratiques du spectacle musical et de variétés ».

modèle du spectacle vivant qui s'est restructuré à partir de 2006, avec la disparition du CD et la multiplication des tournées, autour du *live*. La chaîne de valeur du spectacle vivant doit être repensée avec l'ensemble de ses acteurs, autrement dit les producteurs, les diffuseurs, les exploitants de salles, les organisateurs de festivals... et ce, à tous les niveaux : la production, la relation avec l'artiste, la programmation, le contenu, l'accès aux spectacles, et même l'audience. Par ailleurs, les expériences en ligne, qui misent sur une accessibilité accrue et la gratuité, sont un écueil supplémentaire pour le secteur de la musique, dont les coûts importants, liés à la location de salles et aux déplacements d'équipes principalement salariées, sont pour beaucoup portés par de petites structures. Là encore, tout reste à construire pour diversifier les modes de financement et proposer des solutions d'achat directes et indirectes sous forme d'options, d'enchères, d'abonnements ou de *crowdfunding*. Le financement de la création est à ce prix. Pourquoi ne pas s'inspirer du modèle économique du cinéma, reposant sur une taxation des GAFAM et des accords passés avec la plateforme Netflix, en l'occurrence ?

On le voit, l'expérience digitale rebat les cartes. L'exploitation des captations audiovisuelles pose également la question des droits du producteur de spectacles dans la chaîne de valeur⁽⁶⁾. À la différence de la retransmission en *live*, l'exploitation ultérieure de

spectacles vivants n'est pas encadrée. Le PRODISS prône l'application d'un droit de propriété intellectuelle au profit du producteur de spectacles, d'une part, pour protéger son investissement, étant celui qui supporte tous les risques, et, d'autre part, pour le reconnaître en tant que créateur de contenus, à l'instar des auteurs, des artistes-interprètes, des producteurs phonographiques et audiovisuels, des créateurs de jeux vidéo ou de logiciels. Un agenda de discussions doit désormais être fixé.

Une telle transformation ne se fera pas sans développer une culture de l'innovation au sein de la filière. Innover suppose d'investir dans les compétences et les technologies au premier rang desquelles figurent les solutions immersives de réalité étendue (réalité virtuelle, réalité augmentée, réalité mixte). Innover appelle aussi à de nouvelles synergies et collaborations entre le monde de la création et celui du numérique, et doit s'accompagner d'une ambition forte : soutenir les industries culturelles et créatrices⁽⁷⁾, notamment au travers d'investissements dédiés au développement de nouvelles technologies dans le spectacle vivant. Aussi le ministère de la Culture a-t-il prévu de consacrer 400 millions d'euros d'ici à 2025 à la transition numérique des industries culturelles et créatives dans le cadre du quatrième programme d'investissements d'avenir. Ce dernier

⁽⁶⁾ Rapport d'activité du PRODISS (2018-2019), « La protection juridique du spectacle vivant et de sa billetterie », pp. 54-58.

⁽⁷⁾ La filière des Industries culturelles et créatives (ICC) réunit l'audiovisuel, le cinéma, le spectacle vivant, la musique enregistrée, les musées et le patrimoine, l'architecture, les arts visuels, le *design*, les métiers d'art, le jeu vidéo, le livre et la presse.



Final du concert donné par Vianney dans le cadre du festival de Nîmes, en juillet 2021 – @jovannaartiste

prévoit de consacrer 36 millions aux innovations de rupture développées par des *start-ups*, et plus particulièrement dans le domaine des technologies immersives. D'autres plans, dotés chacun de 10 millions d'euros, sont également prévus pour déployer des solutions de billetterie innovantes ou soutenir la transition écologique. Enfin, faire du spectacle vivant une filière stratégique passe par une politique publique active ; cela doit être un des enjeux figurant parmi les objectifs de la France à l'horizon 2030. Plus qu'un simple « outil », le Centre national de musique pourrait alors endosser, à l'instar du Centre national du cinéma, ce rôle fédérateur qui embarque et accompagne la filière dans sa transition numérique, tout en sauvegardant la diversité de ses acteurs.

Préserver la culture du vivant

Fonder un nouveau modèle, c'est se donner les moyens d'explorer de nouveaux territoires et répertoires, d'accueillir et de conquérir d'autres publics, et de démocratiser le spectacle vivant, tout en préservant son caractère unique. Les deux années qui viennent de s'écouler ne peuvent laisser croire à un quelconque *statu quo ante*. Car la rupture s'est bel et bien produite ! Une génération n'a pas pu goûter au spectacle vivant ! Mais plus encore, cette crise nous donne l'occasion unique d'une réacculturation du spectacle vivant autour de ce qui fait son authenticité et sa richesse. Tout d'abord la rareté, l'émotion et la relation unique que représente une rencontre *in situ* entre l'artiste et son public. Ensuite, le haut niveau de qualité qui est indissociable de la performance artistique. Enfin, la capacité du spectacle vivant à faire émerger une grande diversité de talents et à contribuer à relocaliser l'économie culturelle dans les territoires, là où les festivals ont su enraciner leurs marques.

Pour autant, se différencier ne veut pas dire soustraire le spectacle vivant aux mutations qu'il traverse. À l'heure où le secteur redémarre, le PRODISS inscrit ses travaux dans une dynamique de reprise durable de la filière, laquelle doit prendre conscience qu'elle est investie d'une grande responsabilité environnementale et sociétale. L'objectif est d'intégrer les exigences de développement durable dans l'ensemble de ses

missions et de promouvoir les initiatives pionnières auprès de ses adhérents au sein des différents réseaux professionnels et institutionnels et en collaboration avec le CNM. L'urgence de la crise sanitaire doit faire place à une réflexion de fond. La feuille de route 2022 se dessine ; elle vise à recueillir les besoins des producteurs, des diffuseurs, des gestionnaires de salles et de festivals en matière de RSE/RSO⁽⁸⁾, et à recenser plus largement les outils, les bonnes pratiques et les structures d'accompagnement dans les secteurs de la culture, de l'événementiel et du sport.

Certes, le numérique change notre rapport à la culture et notre façon d'être dans notre relation avec les autres. Mais relier l'expérience Web à celle du *live* ouvre également un champ de créations aux formes et aux écritures inédites⁽⁹⁾. La scène est depuis longtemps un laboratoire d'innovation et un terrain d'expérimentation. À nous d'investir ce nouvel espace qu'offre le *digital*, tout en préservant le caractère vivant de la salle de spectacle. Au sein du PRODISS et avec l'ensemble des acteurs, nous en sommes convaincus : le *digital* ne remplacera pas le vivant, dans la mesure où l'expérience du *live* ne peut être reproduite. L'idée même de la captation ne porte-t-elle pas en elle la notion d'un détournement... ? Se rendre dans une salle de spectacle, c'est faire le choix de découvrir des artistes sur scène, et non des images. Si les nouvelles technologies apportent un supplément enrichissant, elles restent avant tout un outil.

Une « troisième voie » existe, qui recouvre un format hybride et complémentaire. Elle consiste à faire coexister le spectacle *in situ* et l'expérience en ligne, autrement dit à prendre le meilleur « des deux mondes » en imaginant un nouveau « quatrième mur »⁽¹⁰⁾ entre les spectateurs et les nouvelles scènes physiques et numériques. Non, le spectacle vivant n'est pas dépassé ! Il est au contraire source de créations originales, un art vivant qui redonne tout son sens au *live*.

⁽⁸⁾ Responsabilité sociétale des entreprises / Responsabilité sociétale des organisations.

⁽⁹⁾ Rapport d'activité du PRODISS (2017-2018), « L'innovation au cœur des nouvelles écritures », pp. 34-36.

⁽¹⁰⁾ Le « quatrième mur » désigne au théâtre un mur imaginaire à l'avant de la scène qui sépare symboliquement les acteurs des spectateurs.

La fédération et la dynamisation des industries culturelles et créatives en France passeront par l'innovation et les nouvelles technologies

Par Thomas COURBE

Directeur général des Entreprises – Ministère de l'Économie, des Finances et de la Relance

Le concept même d'industries créatives peut parfois interroger. Pourtant la richesse de la création contemporaine repose sur des savoir-faire techniques et des technologies qui relèvent aussi d'une approche industrielle. C'est également à travers l'innovation que les acteurs culturels pourront être amenés à mieux collaborer, alors que les possibilités de synergie sont particulièrement importantes entre des sous-secteurs aujourd'hui largement compartimentés. Dans cette perspective, l'action du gouvernement, au travers de la constitution d'une filière des industries culturelles et créatives et de la mobilisation de moyens inédits dans le cadre des plans France Relance et France 2030, vise à mettre l'innovation et la technologie au service des acteurs culturels en vue de soutenir la capacité de création française et d'en faire un atout pour la croissance et l'emploi sur nos territoires.

Les industries culturelles et créatives : de quoi parle-t-on ?

La culture constitue un secteur singulier du fait du rôle central qu'y tiennent l'artiste et sa créativité, dont les logiques sont parfois assez éloignées de l'intérêt marchand. Pour autant, on ne peut nier son importance économique, qui a entraîné le développement de réelles industries culturelles et créatives.

Si l'on définit le périmètre des industries culturelles et créatives comme la somme des secteurs de l'audio-visuel, du cinéma, du livre, de la presse, du spectacle vivant, de la musique, des musées et du patrimoine, des arts visuels, du *design*, de l'architecture et du jeu vidéo, elles représentent 91,4 Md€ de chiffre d'affaires et 2,3 % du PIB national. Elles concentrent près de 640 000 emplois directs et offrent un revenu principal ou ponctuel, direct ou indirect, à près de 1 300 000 personnes.

Au-delà de son importance économique, ce secteur constitue un puissant levier d'influence internationale et de souveraineté à travers la valorisation de l'exception culturelle et la promotion de la langue française, dont les 715 millions de locuteurs estimés en 2050 représentent un marché riche en opportunités.

Un secteur particulièrement bouleversé par la transition numérique

Ce secteur est aujourd'hui confronté à des défis particulièrement importants liés aux nouveaux usages et aux nouvelles pratiques issus de la transition numérique, qui génère une triple mutation :

- en premier lieu, elle entraîne une forte disruption technologique, à la fois dans les processus créatifs, avec, par exemple, le perfectionnement des techniques des images de synthèse, et dans les produits culturels eux-mêmes, avec l'émergence, par exemple, des œuvres d'art numériques et de leur « tokenisation » ;
- en second lieu, elle est porteuse d'une diversification croissante des modes de consommation des produits culturels, tant en termes de formats que de choix, avec l'accès à une offre désormais mondiale, y compris sur des secteurs avec un ancrage local fort, comme les musées ou le spectacle vivant. Cette problématique des usages a été centrale pour le secteur de la musique, confronté à une révolution des modes de consommation, et donc de rétribution des artistes. En effet, le chiffre d'affaires du secteur a connu un creux au milieu des années 2010, passant de 676 M€ en 2008 à 515 M€ en 2015 (soit une baisse de près de 24 % en sept ans), avant de reprendre des couleurs avec

l'émergence du *streaming* pour se situer à 691 M€ en 2021. Cette évolution s'est cependant faite au détriment des commerces de détail spécialisés dans la vente de vidéo et de musique, dont le chiffre d'affaires a chuté de 110 M€ en 2008 à 19 M€ en 2020, soit une baisse de plus de 80 % en douze ans⁽¹⁾.

- enfin, le troisième enjeu est celui du partage de la valeur au sein du secteur, notamment au regard du fort risque de captation de celle-ci que fait peser l'émergence des plateformes numériques qui sont devenues aujourd'hui des intermédiaires incontournables. C'est, comme nous venons de le mentionner, le cas pour la musique, secteur dans lequel les plateformes ont capté la quasi-totalité de la valeur aux dépens des disquaires. Le même constat vaut pour certains marchés de niche, à l'exemple de réseaux sociaux ou de plateformes qui imposent à la fois le matériel et la connexion *via* un compte pour pouvoir accéder aux jeux vidéo recourant aux technologies immersives qu'elles développent. Les projets de métavers illustrent parfaitement les enjeux potentiellement considérables qui se rattachent à ces questions de partage de la valeur.

C'est à cet ensemble de disruptions que le secteur des industries culturelles et créatives devra s'adapter pour que la France reste souveraine en termes d'offre culturelle face à une compétition internationale accrue et dominée par de grands acteurs qui sont, dans une large majorité, extra-européens.

L'enjeu pour les pouvoirs publics est dès lors de mener une politique culturelle ambitieuse pour faire face aux enjeux liés à la transition numérique

Les pouvoirs publics ont une responsabilité forte dans l'accompagnement des acteurs des industries culturelles dans la réussite de cette transition numérique, notamment en mobilisant l'innovation pour transformer ces défis en opportunités.

Une double exigence pour les pouvoirs publics : continuer à soutenir activement nos écosystèmes culturels...

La France mène depuis de nombreuses années une politique particulièrement ambitieuse de soutien à la création artistique.

En premier lieu, cela passe par le soutien financier « traditionnel » apporté aux industries culturelles et créatives, avec une part importante du paysage culturel français soutenue directement par le secteur public (musées, monuments, scènes nationales, audiovisuel public...). Ces divers soutiens permettent à nos concitoyens de profiter d'une offre culturelle de qualité, répartie sur tout le territoire, et qui ne soit pas uniquement tournée vers une logique de rentabilité, mais également vers la protection et la valorisation de notre patrimoine, qu'il soit matériel ou immatériel.

⁽¹⁾ Source : Xerfi, « Le marché de la musique enregistrée », février 2021.

En second lieu, ce soutien se traduit par la protection apportée à nos acteurs au moyen d'une réglementation adaptée aux nouveaux enjeux du numérique. On peut évoquer les récentes lois sur l'audiovisuel et l'accès aux œuvres culturelles à l'heure du numérique⁽²⁾, qui exigent des plateformes de *streaming* vidéo de contribuer à la production d'œuvres françaises à l'instar des contributions que versent déjà les distributeurs traditionnels de contenus, tels que les chaînes de télévision.

Enfin, ce soutien se concrétise par une vigilance accrue au regard du bon respect des règles de distribution des contenus dans cette nouvelle ère numérique. Le pôle d'expertise de la régulation numérique (PEReN), service à compétence nationale rattaché à la direction générale des Entreprises, mène actuellement de front plusieurs projets visant à mieux comprendre les algorithmes sous-jacents aux plateformes de diffusion des contenus culturels (plateformes de *streaming*, réseaux sociaux,...). On peut notamment citer parmi les travaux en cours, une étude sur la viralité des contenus, ainsi que le développement d'une méthode d'audit des algorithmes à transparence faible. Mieux comprendre comment fonctionnent ces algorithmes nous permettra, d'une part, de mieux valoriser les œuvres françaises et, d'autre part, de mieux contrôler l'équité des conditions de marché.

... et investir dans l'avenir de nos industries culturelles et créatives

En complément de ce soutien traditionnel, l'État a élaboré une politique particulièrement ambitieuse au service des industries culturelles et créatives, laquelle repose sur une approche d'investissement. Il s'agit en effet d'orienter un milliard d'euros de soutiens publics vers des enjeux stratégiques et ciblés.

Ces mesures ont été conçues sur la base d'une série de consultations menées sur plusieurs mois et s'inscrivant dans la suite des États généraux des industries culturelles et créatives qui se sont tenus en 2019 et avaient impliqué plus de 300 acteurs. La stratégie qui en a résulté, avec pour objectif de s'assurer que les moyens publics mobilisés sur le sujet aient un effet transformant pour notre tissu économique, vise notamment à renforcer la capacité de croissance des entreprises du secteur des industries culturelles et créatives en favorisant leur accès à des financements en fonds propres, à investir dans la nouvelle économie numérique de la culture et dans la formation, et à renforcer la structuration des industries culturelles et créatives dans les territoires.

Pour plus de la moitié, ces crédits visent à mettre l'innovation et la technologie au service de la création. Cette stratégie s'articule autour de trois axes :

- Imposer les acteurs des industries culturelles et créatives françaises comme des leaders mondiaux sur les briques technologiques qui seront au cœur des expériences culturelles de demain. Pour ce faire, nous devons renforcer notre recherche, la concentrer sur

⁽²⁾ Loi n°2021-1382 du 25 octobre 2021 relative à la régulation et à la protection de l'accès aux œuvres culturelles à l'ère numérique.

des axes-clés, comme le son binaural et la 3D pour les captations de concert, les *podcasts*, le cinéma et les scénographies muséales, ou encore le développement des technologies immersives, qui annoncent une révolution du monde du jeu vidéo et des visites patrimoniales permettant la découverte depuis son salon de lieux se situant à des milliers de kilomètres. Il faudra aussi permettre aux acteurs traditionnels, comme les musées, de s'adapter aux formes de plus en plus diverses de la gestion des œuvres, comme ce qui a été fait au Musée de l'Orangerie avec l'exposition, organisée à l'automne 2021, de travaux de David Hockney entièrement numériques, réalisés sur tablette. Pour répondre à cet enjeu, de premiers appels à projets, dotés de 10 M€ chacun, ont déjà été lancés en septembre 2021 sur la numérisation du patrimoine et les expériences augmentées du spectacle vivant. Ces deux appels à projets sont la première étape de cette action de soutien à l'innovation, qui mobilisera d'ici à 2025 plus de 250 M€.

- Accompagner la mutation des secteurs traditionnels, comme le cinéma, à la nouvelle donne économique. Si la contribution imposée aux plateformes va permettre de financer la production d'œuvres cinématographiques françaises, l'enjeu de la fréquentation des salles reste central dans le financement de la production de nos artistes. C'est en ce sens que le gouvernement a annoncé, en septembre 2020, un grand plan de modernisation de près de 90 M€ à destination des salles de cinéma⁽³⁾. L'émergence de grands acteurs globaux met par ailleurs en compétition les pays au regard de leurs

capacités de production. Ainsi, une part importante des moyens du plan France 2030 (environ 200 M€) sera consacrée à la création de studios d'envergure internationale.

- Garantir la souveraineté de nos acteurs sur leurs données. Les nouveaux modèles économiques reposent sur la collecte et l'exploitation de données, lesquelles jouent un rôle essentiel en matière de visibilité des œuvres (et donc de rétribution des artistes), de connaissance des publics, qui est un élément-clé pour les acteurs de la distribution, et, enfin, de protection des œuvres face au piratage. Plusieurs appels à projets seront lancés en 2022 dans le but de soutenir la création d'infrastructures communes de partage de ces données, d'impulser une initiative visant à la création d'un pôle d'expertise transverse sur la qualité des données culturelles et, enfin, de favoriser l'émergence de solutions technologiques (*blockchain*, intelligence artificielle, *deep learning*) à même de fiabiliser et d'améliorer la traçabilité des usages, de réduire les délais dans la distribution des droits et de consolider ainsi les revenus de la filière. C'est au total 45 M€ qui seront mobilisés à ces fins d'ici à 2025.

Par le biais de cette politique ambitieuse et novatrice pour le secteur de la culture, l'État vise à structurer la filière des industries culturelles et créatives afin de lancer une dynamique collective, mobilisant l'ensemble des acteurs, privés comme publics, pour faire de la situation de crise que nous connaissons et de la transition numérique des opportunités pour les industries culturelles et créatives françaises.

⁽³⁾ 23092020_MC-CP-Plan de relance cinéma audiovisuel.pdf

Le numérique à la BnF : un objectif global

Par Laurence ENGEL

Présidente de la Bibliothèque nationale de France

La Bibliothèque nationale de France est depuis plus de 25 ans un opérateur numérique. Elle en maîtrise toutes les facettes et en exploite les possibilités pour réaliser l'ensemble de ses missions – conservation, numérisation, entrée des productions nées numériques, gestion patrimoniale du Web, catalogage, valorisation... –, la conduisant à formaliser sa stratégie dans une approche globale et à la réactualiser régulièrement. Acteur transversal, à la croisée de toutes les industries culturelles et créatives, et habituée à partager ses outils comme son patrimoine, elle tente de sensibiliser ses partenaires à une vision « totale » d'une technique qu'il s'agit de maîtriser pour ne pas y être soumis. Elle est aussi décidée, au-delà de son orientation résolument technologique, à rappeler que le monde physique est notre premier destin.

Voilà plus de vingt ans que la Bibliothèque nationale de France a opéré sa mue numérique. Cela lui donne – déjà –, parmi les institutions culturelles, les allures d'un vieil opérateur aguerri à cette technologie ! Mais aussi l'occasion de rappeler la proximité ontologique entre le monde des bibliothèques et celui du Web (qui partagent les notions de fichier, de référencement, de catalogage, de signalement...), proximité qui explique sans doute la capacité qu'elles ont eue à se projeter dans ce nouveau monde sans perdre quoi que ce soit de leur identité. Et de rappeler enfin l'énergie qu'il a pourtant fallu déployer pour convaincre – parfois au sein même de nos institutions, souvent parmi nos interlocuteurs, notamment ceux de la sphère politique et administrative – que cette mue était à notre portée, et que nous n'avions nul besoin de nous livrer pieds et poings liés aux grands opérateurs américains pour nous mettre à niveau. Ces trois éléments stratégiques – l'anticipation, le respect des missions et des identités, et le volontarisme politique – continuent d'être déterminants pour assurer de manière autonome, souveraine et efficace le déploiement d'une action dans le monde numérisé qu'est devenu le nôtre.

Faire le point sur la stratégie numérique de la BnF suppose donc, pour commencer, d'en retracer l'histoire et le contenu. Mais aussi de rappeler la situation singulière de la Bibliothèque, au confluent de toutes les industries culturelles et créatives (ICC). Cette stratégie est de ce fait destinée à adapter la production de la Bibliothèque aux technologies les plus contemporaines – laquelle est, à ce titre, confrontée aux mêmes questions que se pose tout opérateur. Mais elle est aussi de penser ces évolutions en intégrant dans la réflexion l'amont et l'aval de sa production, là où se situent précisément les ICC, à la fois fournisseuses de biens, à travers l'obligation du dépôt légal, et bénéficiaires de l'action de la Bibliothèque.

Mais commençons par évoquer le Schéma numérique de la BnF qui rend compte de sa stratégie.

Il est le produit, depuis sa première version, à la fin des années 2000, d'une histoire du numérique à la BnF, que l'on peut résumer en trois étapes principales. La première est nettement symbolique. Il s'agissait de réagir à la proposition de Google de devenir l'acteur exclusif de la numérisation du patrimoine livresque, en France comme ailleurs. La tentation fut grande, au début des années 1990, de s'engouffrer dans une trajectoire qui pouvait paraître à bien des égards économe – Google s'occuperait de numériser gratuitement les ouvrages, de fournir aux institutions propriétaires de l'original une copie de cette numérisation et assurerait pour un temps, selon un contrat d'exploitation exclusive, la diffusion de cette bibliothèque numérique. Le président de la BnF d'alors, Jean-Noël Jeanneney, y vit une main basse sur le patrimoine français et la perte de notre souveraineté sur l'un des symboles de la Nation. Il milita donc contre l'acceptation de ce contrat et obtint gain de cause : ce fut l'acte 1 de la vie numérique de la BnF. Et Jean-Noël Jeanneney avait raison : ceux qui renoncèrent alors à s'occuper par et pour eux-mêmes de leur avenir numérique ont perdu un temps précieux et n'occupent plus aujourd'hui la place qui était alors la leur dans l'économie des savoirs. L'ambition – considérable sur le plan politique – était toutefois encore modeste sur le plan pratique, puisqu'elle prenait appui sur la notion de vitrine : il ne s'agissait pas encore de dupliquer la bibliothèque physique dans le monde numérique, mais simplement de l'illustrer en y donnant à voir quelques joyaux. L'étape suivante, en réalité la suite logique de ce premier geste, a donc consisté, après notre entrée dans le monde numérique, à en suivre l'évolution, à en prendre tous les plis – et notamment celui de la quantité, facteur de visibilité. Ce fut le début de l'époque industrielle, celle de la numérisation de masse pour atteindre la « taille critique ». Acte 2, tout aussi stratégique que le premier : pour être véritablement acteur numérique, il fallait passer de la vitrine au magasin tout entier. Ce qui a conduit à « numériser » progressivement l'ensemble des fonctions de la Bibliothèque : faire le lien entre la reproduction des

documents eux-mêmes et le processus déjà engagé de numérisation des catalogues (leur rétro-conversion pour en assurer la gestion et la visibilité en ligne) ; étendre la réflexion de la numérisation au stockage ; propulser la politique de valorisation à l'ère du Web. Mais cette deuxième étape était encore celle d'une construction parcellisée à laquelle manquait l'expression d'une vision d'ensemble, d'une stratégie. Ce fut le troisième temps de l'histoire numérique de la Bibliothèque : celui qui depuis plus de dix ans maintenant lui permet de mettre en avant un programme global à travers son Schéma numérique, dont nous avons finalisé, juste au moment de la crise sanitaire, la troisième version.

Cette édition prend la forme presque onirique d'une carte (géographique) doublée d'un jeu de cartes (permettant de se repérer dans la masse des projets engagés). Ce choix collectif et inventif résulte de l'état des lieux fait au préalable : après une première version représentant nos projets comme une carte heuristique organisée selon les missions de la Bibliothèque, en 2009, carte qui s'est tellement enrichie au fur et à mesure du développement des projets qu'elle en était devenue presque illisible ; après une deuxième version, préparée en 2016 sous la forme d'un document rédigé, classique en somme, et qui permettait d'explicitier chacune de nos démarches numériques, nous sommes donc revenus à la forme visuelle. Elle permet d'insister sur la dimension panoramique de nos projets, sur la présence du numérique dans l'ensemble des territoires que nous occupons, sur la complexité des démarches engagées, mais aussi sur ce qu'elles produisent : un paysage ouvert dans lequel chacun peut naviguer, choisir d'aller vers des sites remarquables et très fréquentés – nous y avons inscrit les « hauts lieux du numérique à la BnF », tels que le dépôt légal numérique, l'environnement de travail, Gallica, le catalogue général ou encore les outils de fouille –, ou, au contraire, s'aventurer dans des contrées encore peu explorées... Pour en résumer le dispositif, nous dirons que cette carte est organisée en huit régions : les collections numériques, les données, les infrastructures, le traitement des collections, le signalement et le catalogue, les technologies, le partage des ressources et, enfin, les projections (vers d'autres terres). Nous dirons ensuite qu'il permet d'identifier cinq axes stratégiques : abolir la fracture numérique ; étudier, observer, devancer les usages ; partager les infrastructures, les compétences et les expertises ; urbaniser les applications ; et faire évoluer les métiers. On voit à travers eux que le numérique concerne donc autant la gestion de l'établissement et la relation éthique avec nos usagers, que notre volonté de placer les publics au cœur de la mise en œuvre de nos missions, en passant par la coopération avec nos partenaires et la gestion prévisionnelle des compétences. Nous dirons enfin que la logique de ce schéma est celle des réseaux, qui permettent de mettre en relation et de montrer que ce que nous faisons ne vaut qu'au regard de ces relations : relations avec le public et avec les partenaires, relations avec les machines (automatisation, traitements par flux, interfaces de médiation), relations avec les technologies⁽¹⁾.

⁽¹⁾ Le Schéma numérique de la BnF : <https://www.bnf.fr/fr/mediatheque/schema-numerique-2020-de-la-bnf>

Pour compléter cette présentation rapide, je voudrais insister sur deux points.

Le premier est celui de la complétude de la démarche. Le numérique n'est pas seulement pour nous une surcouche visant à ajuster notre action aux exigences du monde moderne, il est aussi véritablement l'utilisation systémique d'un outil industriel au bénéfice de toutes nos missions. Si la BnF n'est pas *exclusivement* numérique, elle est *totalem*ent numérique.

Cela vaut bien sûr pour la valorisation du patrimoine. Il peut s'agir d'ajouter des contenus à la présentation d'une œuvre, de pénétrer en elle (l'effet admirable du zoom), de la relier à son passé, à son environnement ou à sa postérité, de la reproduire et de la transporter loin de son lieu de conservation et d'aller ainsi à la rencontre de bien des nouveaux publics. Ce sont des expositions en ligne – bientôt répertoriées dans un véritable service en ligne de produits éditoriaux – ; des applications – par exemple, Gallicadabra qui propose pour les enfants des lectures et des jeux, ou encore BDnF pour tous ceux qui veulent s'essayer à la production de bandes dessinées en utilisant les ressources iconographiques de la Bibliothèque – ; des éditions numériques en ligne ou *in situ* – nous sommes ainsi actuellement en pleine phase de production pour accompagner sous format numérique l'ouverture du Musée de la BnF à Richelieu – ; des *podcasts* – pour créer des rendez-vous avec les collections comme le propose le programme « La BnF dans mon salon » ou pour accompagner RetroNews, le média en ligne consacré aux collections de presse... et, bien sûr, depuis plus de vingt ans, Gallica, la plus importante bibliothèque numérique patrimoniale au monde – près de 9 millions de documents –, un outil de recherche certes, mais aussi une porte d'entrée éditorialisée vers des collections inouïes. Et une bibliothèque qui se partage et se diffracte, pour des partenaires qui se comptent en centaines et font parfois le choix – c'est le programme « Gallica marque blanche » – d'utiliser notre technologie, éprouvée, pour donner forme à leurs propres projets documentaires ; qui se déploie aussi partout dans le monde, non pas seulement mécaniquement à travers le Web, mais aussi volontairement à travers la mise en commun virtuelle de collections qui racontent une histoire partagée – c'est la collection de bibliothèques numériques « Patrimoines partagés » et, plus largement, le résultat d'une politique active de coopération scientifique. C'est aussi le BnF-DataLab, le dernier né des services numériques de la Bibliothèque, un espace physique celui-là – un vrai laboratoire destiné à accueillir des équipes de recherche –, mais consacré aux données et à leur exploitation. Au total, le résultat s'exprime, de manière peut être trop abrupte mais néanmoins significative, dans les chiffres de fréquentation : si nos sites physiques drainent quelques 1,4 M de visites (en tout cas avant la crise sanitaire !), toutes activités confondues (salles de lecture, expositions, conférences et spectacles), le nombre de ces visites s'élève à 19 M sur Gallica, à 7 M sur RetroNews, et à environ 4 M pour les expositions numériques, pour ne citer que les propositions virtuelles qui attirent le plus grand public. L'effet du numérique est évidemment massif. Il permet aussi de mieux comprendre nos publics, de

mieux en appréhender les usages ; et c'est pour nous essentiel.

Mais au-delà, ce sont bien tous les outils de production et tous les métiers de la Bibliothèque qui sont impactés. Pour n'évoquer que les grandes phases du processus de patrimonialisation, il s'agit non seulement de numériser les collections physiques, mais aussi d'accueillir les collections nées numériques, de savoir en assurer la visibilité à travers le catalogage numérique et la maîtrise du référencement. Il faut aussi savoir conserver de manière pérenne ces collections numériques ou numérisées, tout comme il est essentiel d'utiliser des techniques prédictives pour ajuster nos politiques de conservation physique, de faciliter l'usage des collections par la mise en relation des données, d'en démultiplier l'exploitation en permettant l'accès à des outils et à des formats de recherche divers (avec toutes les problématiques liées aujourd'hui à la fouille). Les chantiers ne manquent pas – et l'on peut citer : côté conservation, SPAR (Système de préservation et d'archivage réparti), que l'on adapte aujourd'hui pour pouvoir développer notre activité de tiers archivage ; côté chaînes d'entrée des collections, MISAOA (Mutualisation et innovation pour la sauvegarde et l'accès aux œuvres audiovisuelles), développé en partenariat avec le CNC ; ou encore, côté catalogage, NOEMI (Nouer les œuvres, expressions, manifestations et *items*). Sans oublier, bien sûr, notre nouvelle feuille de route consacrée à l'intelligence artificielle et qui, même si y sont définis des projets précis, selon un calendrier séquencé, vise une nouvelle fois à inscrire une technologie dans l'ensemble des fonctions de la Bibliothèque pour mieux les appréhender.

Le second point sur lequel il me paraît important d'insister consiste à prendre la mesure des bénéfices que cette stratégie numérique peut apporter à l'ensemble des filières des ICC.

L'exercice du dépôt légal, dont il faut rappeler qu'il s'applique certes au livre, et ce depuis 1537, mais aussi à toutes les autres formes de produits éditoriaux – les partitions musicales, les estampes, les cartes, la presse, la photographie, l'édition phonographique, la vidéo, le jeu vidéo..., jusqu'au Web – entrés dans son champs au fur et à mesure de leur venue au monde, lui offre en effet un positionnement rare, totalement transversal. Mais cela lui impose aussi des devoirs. Les ICC nous apportent notre « matière première » et en retour nous assurons pour elles la conservation pérenne de leurs productions, rendant possibles pour l'avenir toutes les formes de valorisation. Cela vaut pour les œuvres mais aussi pour les données : les opérations de catalogage se font ainsi de plus en plus souvent à partir des données produites par les éditeurs eux-mêmes, lesquelles sont « dérivées », puis normalisées et enrichies par la BnF. Et, en retour, les éditeurs disposent librement de cette production de données, raffinées par la BnF, et de la possibilité de les relier les unes aux autres. À ce titre, le développement d'outils tels que *data.bnf* – qui permet d'interconnecter des collections issues d'institutions les plus diverses – ou *api.bnf* – qui permet d'associer les collections et les données de la BnF à des applications ou à d'autres univers grâce à des API – constitue un

apport essentiel à la vie en ligne des œuvres. La notion d'écosystème s'avère en la matière de plus en plus pertinente.

Mais la BnF doit sans doute mieux faire connaître ce rôle qui lui incombe. L'État met en avant à juste titre la nécessité d'assurer pour les œuvres françaises (ou francophones, et même européennes) une bonne « découvrabilité ». L'économie du Web repose sur la capacité à y être vu. Mais qui sait que la BnF, acteur reconnu parmi les bibliothèques nationales, est un catalyseur déjà opérationnel de cette attente ? À travers, par exemple, les organes de normalisation des données – ces lieux historiques du travail en commun des bibliothèques qui attirent d'ailleurs l'attention des Gafam : et ce parce que la normalisation détermine l'efficacité du Web, et plus précisément la capacité des « autorités » à être bien repérées, « découvrables » et suivies dans leur parcours. Et les bibliothèques nationales jouent, dans cette quête d'efficacité, un rôle historique et toujours pertinent. Là se construit une nouvelle valeur patrimoniale. C'est la raison pour laquelle, s'inscrivant dans la logique des États généraux des industries culturelles et créatives lancés par le ministère de la Culture, la BnF s'est engagée dans l'élaboration de projets communs à toutes les ICC. L'un de ces projets consiste par exemple, comme cela a déjà été fait dans les secteurs de l'agriculture, de l'agroalimentaire ou de la santé, à créer ensemble une plateforme d'échanges de données, une étape indispensable à l'exploitation de cette valeur. Intitulé « Alliance culture *data* », ce projet doit permettre aux filières culturelles, qui tardent à s'organiser pour éviter que la valeur des données qu'elles produisent ne soit exploitée par d'autres que par elles, de se saisir de ce sujet. N'est-ce pas là une nouvelle expression de cette volonté de préserver notre autonomie, notre souveraineté ? De rendre les œuvres visibles, accessibles ? Et de préserver les intérêts – les droits – de ceux qui les ont créées ? Ces projets sont à notre portée. Et l'espoir de la BnF est d'arriver à stimuler une réflexion commune, et d'aller encore au-delà de notre propre stratégie qui nous amène à toujours partager nos collections, nos données, nos outils.

Le numérique à la BnF ressemble donc à ce que la BnF est en elle-même : c'est le ramener à ce qu'il est, une technique dont il faut se saisir pour pouvoir la maîtriser. Ce faisant, la BnF ne fait preuve d'aucun excès d'enthousiasme – pas de dévotion, pas de soumission. Le numérique est tout autant une question qu'une solution. Il doit être interrogé. On ne peut poursuivre aujourd'hui dans la voie ouverte par les premiers actes de rétroconversion des catalogues, les premières numérisations, les premières médiations numériques..., sans poser le principe de la sobriété. Surtout, on ne peut poursuivre dans les démarches engagées sans rappeler que toutes les formes numériques de diffusion ne remplaceront jamais le rapport à l'œuvre dans sa matérialité ou le confort qu'offre une salle de lecture. Ce n'est pas là une conviction, mais l'affirmation d'une volonté et la prédisposition à un combat, car on ne saurait se satisfaire des solutions que les confinements successifs nous ont incités à produire.

Perspectives et opportunités pour les technologies immersives (réalité virtuelle, réalité augmentée, *mapping* vidéo interactif) dans le secteur culturel

Par Chloé JARRY et Alexandre ROUX
Lucid Realities

La France est parmi les pays de la création artistique et culturelle l'un des plus en pointe en matière de réalités immersives. Les œuvres françaises sont présentées et primées dans les plus grands festivals du monde entier. Œuvres cinématographiques, œuvres d'artistes, expériences en animation ou adaptation d'environnements ou de personnages venant du jeu vidéo, les technologies immersives sont un nouveau champ de la création culturelle, à la convergence de nombreux autres secteurs, et essaient tant dans les musées que dans le secteur du jeu ou de l'*entertainment*. La réalité virtuelle est un médium qui s'installe dans le paysage culturel français et autour duquel émerge tout un écosystème en devenir. Les pouvoirs publics l'ont bien compris et misent sur ce secteur en pointe des industries culturelles et créatives pour positionner la France comme un champion à la fois innovant et créatif, mais à la condition de soutenir à la fois la formation, les moyens techniques et un tissu de sociétés de production et de studios encore fragile.

L'immersion, le nouvel éden de la création ?

La France est parmi les pays de la création artistique et culturelle l'un des plus en pointe en matière de réalités immersives. Aujourd'hui, ce secteur est composé d'une multitude de petites sociétés de production et de studios très dynamiques qui se structurent autour de l'Association des Producteurs d'expériences numériques PXN⁽¹⁾ ou de la French Immersive Studios⁽²⁾. Certains d'entre eux ont connu des succès retentissants à l'international : par exemple, la société HTC Vive a investi, fin 2020, 3,3 millions d'euros dans le studio Emissive⁽³⁾, qui développe un nouveau format de réalité virtuelle appelé les « Expéditions immersives ». Les œuvres françaises sont aussi présentées et primées dans les plus grands festivals du monde entier qui ont tous créé des sections dédiées aux expériences immersives. À la Mostra de Venise,

le Grand Prix de la meilleure expérience en réalité virtuelle a été remporté trois années consécutives par des œuvres françaises : *L'Île des morts* (Benjamin Nuel – Les Produits frais) en 2018, *The Key* (Céline Tricart – Lucid Dreams Production) en 2019 et *The Hangman at home* (Michelle et Uri Kranot – Floréal Films) en 2020. Dans les musées, le *Claude Monet – L'obsession des Nymphéas* de Nicolas Thépot (Lucid Realities, 2018) a reçu plusieurs prix lors de festivals, dont un Viveport Developer Award de la meilleure expérience Art/Culture en 2019, et a entamé, après sa présentation au Musée de l'Orangerie pendant quatre mois, une tournée internationale dans pas moins de dix musées dans le monde.

Certains studios, comme Atlas V, ont fait le choix de réunir un *casting* de stars internationales du cinéma pour être les voix de leurs expériences immersives : Jessica Chastain et Patti Smith dans *Spheres* (Dir. Eliza McNitt), Tahar Rahim et Colin Farrell dans *Gloomy Eyes* ou encore Marion Cotillard dans *Vestige*.

La réalité virtuelle est un médium qui s'installe dans le paysage culturel français et autour duquel émerge tout un écosystème en devenir.

Dans le même mouvement, nous avons vu apparaître, en France comme à l'international, de nouveaux formats d'expositions dites immersives, parfois même

⁽¹⁾ Créée en 2017, l'association des Producteurs d'expériences numériques (PXN) réunit 70 sociétés de production : www.pxn.fr

⁽²⁾ L'association French Immersive Studios, créée en 2020, rassemble six studios français spécialisés dans le contenu immersif : Novelab, InnerSpace, Backlight, Small, Albyon et Emissive : <https://frenchimmersive.com>

⁽³⁾ <https://virtual-guru.com/actualites/htc-investit-dans-le-studio-de-realite-mixte-francais-emissive/>



Claude Monet – L'obsession des Nymphéas. Une expérience en réalité virtuelle œuvre de Nicolas Thépot et produite par Lucid Realities en coproduction avec Arte, les musées d'Orsay et de l'Orangerie, 2018.

interactives, se caractérisant par l'absence d'œuvres physiques et se présentant sous la forme de projections gigantesques.

Nombre de ces événements ont marqué le calendrier culturel : ce fut tout d'abord l'ouverture à Tokyo, en 2018, d'un espace permanent géré par le collectif d'artistes TeamLab⁽⁴⁾, qui enregistre des chiffres record avec plus de 2,3 millions de visiteurs annuels et une tournée internationale, qui a fait escale à Paris (à la Grande halle de la Villette) à l'été 2018, laquelle a rencontré un succès total, en particulier auprès d'un public familial. Ensuite, ce fut l'ouverture de l'Atelier des lumières à Paris (Culturespaces) en 2019, dont le succès a retenti dans le monde entier et a ébranlé le secteur muséal. Bilan : 1,2 million de visiteurs à Paris les neuf premiers mois d'ouverture – soit autant que le Grand palais sur une année entière ; et deux ans plus tard, pas moins de quatre autres centres d'art numérique ont ouvert dans le monde (qui sont, outre l'Atelier des lumières à Paris, le Bassin des lumières à Bordeaux, les Carrières des lumières aux Baux-de-Provence, Infinity des lumières à Dubaï et le Bunker des lumières en Corée du Sud) et qui devraient être suivis de l'ouverture, prévue en 2022, de nouveaux espaces, notamment à New York et à Amsterdam.

Ce succès n'est pas sans susciter des critiques de la part d'un monde muséal peu habitué à ces révolutions d'usage et qui s'interroge à raison sur ses missions, même si ces « spectacles immersifs » ne sont pas encore l'expression d'une écriture très maîtrisée

(l'usage d'œuvres d'art comme « papier-peint » visuel, même de très grand format, répond-il réellement à la mission scientifique des musées liée au transfert de connaissance, à l'exactitude historique et scientifique ?).

En 2020, l'exposition immersive *Pompéi*, organisée au Grand palais, ou *Jam Capsules*, à la Grande halle de la Villette, ont montré, entre deux périodes de confinement dues à la pandémie de Covid-19, que ces formats d'expositions audiovisuelles à base d'écrans géants cherchent également à s'adapter à des sujets de nature plus documentaire⁽⁵⁾. Selon un sondage réalisé par l'institut Harris Interactive en 2019, les 13-24 ans sont les plus demandeurs de ces nouvelles expériences : 74 % aimeraient participer à une exposition immersive dans des lieux de culture. Ce réel enthousiasme, qui après expérience affiche un taux de satisfaction supérieur à 90 %, est à l'origine de l'annonce d'une première exposition entièrement numérique et immersive, sans aucune œuvres physiques, conçue par le plus grand musée du monde, le Louvre, autour de la star des tableaux, *La Joconde* ; cette exposition est prévue pour le printemps 2022, à Marseille !

Plus narrative, la réalité virtuelle propose elle aussi une nouvelle façon de raconter des histoires. Artistes, *storytellers* et cinéastes créent des œuvres, aujourd'hui programmées dans plus de 320 festivals à travers le monde, et exposées dans les institutions culturelles les plus prestigieuses ou dans des espaces dédiés

⁽⁴⁾ <https://www.teamlab.art/e/lavillette/>

⁽⁵⁾ <http://www.club-innovation-culture.fr/expo-immersive-pompei-experience-vr-in-situ/>

permanents, comme au Muséum national d'Histoire naturelle de Paris ou au Palais de Tokyo.

Quand, en 2014, Facebook annonce le rachat de la jeune société Oculus, créée par un tout jeune homme de 19 ans, Lucky Palmer, le secteur des industries créatives, dans le monde entier, se fige. L'un des trois géants du Web mise ainsi sur l'avenir de la réalité virtuelle en rachetant la *start-up* qui a pris de court toute l'industrie de cette technologie en sortant son casque l'Oculus Rift. Le message semble clair : la réalité virtuelle devient un médium à part entière qui va s'installer dans la durée.

En France, les productions « Nouveaux médias » ont déjà convaincu certains diffuseurs audiovisuels traditionnels, comme Arte et France Télévisions, de créer des départements consacrés à ces nouvelles écritures. Le CNC ouvre également ses guichets aux œuvres en réalité virtuelle. C'est dans ce contexte que les premières productions VR font leur apparition : *Notes on blindness* (2016 – de Arnaud Colinart, Amaury La Burthe, Peter Middleton et James Spinney – prod. Agat Films, Arte, Archer's Mark), *I-Philip* (2016, de Pierre Zandrowicz – production Okio Studio, Arte), *The Enemy* (2016, de Karim Ben Khelifa – prod. Camera lucida, France Télévisions, Office national du film du Canada, Dpt. et Emissive)... Les artistes se sont emparés de ce nouveau médium, souvent soutenus dans leur action par une nouvelle génération de producteurs technophiles. On perçoit tout de suite le pouvoir narratif, la force de l'immersion et l'impact que peuvent avoir ces productions sur le public. Mais il reste encore à trouver ce public.

Après le succès retentissant du projet *The Enemy*, la première expérience multi-utilisateurs narrative en réalité virtuelle créée par le journaliste de guerre Karim Ben Khelifa, dont la production nous a lancés dans l'immersion dès 2013, et que nous sommes parvenus à présenter dans cinq pays (la première a eu lieu à l'Institut du monde arabe en mai 2017), nous avons initié une dizaine de projets immersifs. À la suite de la création en 2018 de Lucid Realities, qui porte désormais les activités de production en narrations immersives du groupe CLPB Media (Camera lucida, Compagnie des phares et balises, Lucid Realities), nous avons également créé un département consacré aux enjeux de distribution, dont les résultats sont des plus marquants : le *Claude Monet – L'obsession des Nymphéas* de Nicolas Thépot (2018 – coproduit avec Arte et les musées d'Orsay et de Orangerie) a été distribué dans près de dix musées et plus de quinze lieux culturels en France et à l'international.

Plus récemment, *Lady Sapiens* de Camille Duvelleroy (2021 – prod. Little Big Story, Ubisoft, France Télévisions – dist. Lucid Realities), qui est présentée depuis le mois de juillet de façon permanente dans un centre d'interprétation dédié à la préhistoire près de Bordeaux et depuis septembre 2021 au Musée national d'Histoire naturelle de Paris, va entamer une tournée dans de multiples lieux liés à la préhistoire en France et dans le monde. Aujourd'hui, nous développons trois nouveaux projets d'expositions immersives en coopération avec des musées français et internationaux.



Photo © Camera lucida.

The Enemy. Une expérience en réalité virtuelle proposée par Karim Ben Khelifa et produite par Camera lucida en coproduction avec France Télévisions, ONF, Dpt. et Emissive, 2017.

Les premiers liens que nous avons tissés avec les institutions culturelles dans le cadre de la production et de la distribution de *The Enemy* ont été renforcés. À l'instar de nos propres activités, d'autres productions françaises ont été récompensées dans les plus prestigieux festivals internationaux et de nombreux producteurs sollicitent aujourd'hui le département Distribution de Lucid Realities pour les accompagner dans la phase d'exploitation de leurs projets dans des lieux de culture.

Dans le secteur de l'art contemporain, les artistes sont également nombreux à s'intéresser à la réalité virtuelle ; la liste est longue et est ponctuée de grands noms : Marina Abramović, Nathalie Djurberg, Hans Berg, Olafur Eliasson, Antony Gormley, Anish Kapoor, Bjarne Melgaard, Jeff Koons... En 2019, Lucid Realities a assuré la production exécutive de la première œuvre en VR de Dominique Gonzalez-Foerster, une commande de la Biennale de Venise et du programme Vive-Arts. Au même moment, le Palais de Tokyo (Paris) a annoncé la création d'une galerie dédiée à la présentation des œuvres VR des artistes Julio Le Parc, Julien Creuzet et Antwan Horfee. En 2021, *Endodrome*, l'œuvre de Dominique Gonzalez-Foerster, a rejoint la collection permanente de la Fondation Luma (Arles). Notre catalogue s'est également étoffé de plusieurs autres œuvres d'artistes, comme *I will sleep when I am dead* de Jeanne Susplugas, *Spring Odyssey* d'Elise Morin, ou *Last Whispers* de Lena Herzog.

Lieux de culture, lieux de création, lieux de diffusion

Nos expériences, depuis plus de six ans que nous travaillons à faire circuler des œuvres immersives dans les lieux de culture, nous ont permis d'appréhender les freins structurels et organisationnels auxquels sont confrontés ces lieux : difficultés pour arriver à connaître les créations existantes, besoin de formation des équipes en place, coût de la maintenance et de la médiation, évolution rapide des équipements et manque d'expertise, nécessité de déterminer un positionnement pour l'établissement (devenir un lieu de diffusion ou être un donneur d'ordres), difficulté à flécher les budgets nécessaires au développement de nouvelles « formes » d'expositions, remise en question du rôle même de certains musées... ce sont là le fond même des multiples discussions que nous avons eues avec les lieux de culture ces dernières années. Appréhender ces freins a été pour Lucid Realities l'opportunité d'y trouver des réponses et de mettre en place différents *process* dans ses collaborations avec les musées. Activité de conseil auprès des directions techniques pour l'achat ou la location des équipements, création de mobiliers *users friendly* adaptés à la réalité virtuelle et à l'insertion des dispositifs ordinateurs-casques dans les galeries muséales, *design* d'espaces permanents équipés de casques, présentation d'une programmation *ad hoc* ou de catalogues de projets, formation des équipes, création d'outils pour faciliter la médiation autour d'une œuvre : ce sont là autant de prestations que nous fournissons aux équipes muséales afin de faciliter et d'assurer le succès de l'expérience visiteur.

L'apprentissage par l'échange d'expériences entre professionnels est certainement une pratique d'intérêt majeur. Ainsi, sur le modèle d'un dispositif déjà en place dans plusieurs pays étrangers, celui de Labs intégrés à un musée ou à un réseau de musées pourrait être développé en France.

En Allemagne, l'association Museum 4punkt0 met en réseau des institutions culturelles de tout le pays. Son mandat est de rendre possible le développement en commun par ses membres d'offres numériques pour de nouvelles façons d'apprendre, d'expérimenter et de participer lors de visites de musées, au-delà des frontières institutionnelles et de façon transdisciplinaire. Ses représentants, dans chaque institution, ont également un rôle pédagogique à jouer auprès des ressources internes de chacune d'elles. Ils partagent les connaissances accumulées, leurs expériences et les résultats de leurs projets avec l'ensemble des acteurs du monde de la culture.

Financé dans le cadre du plan culturel numérique du Québec, le Laboratoire d'innovation en médiation numérique (Le Lab') du Musée des beaux-arts de Montréal met en réseau un certain nombre de ressources et de méthodologies, à destination des autres institutions culturelles québécoises pour aider à la dissémination de la culture numérique, développer ensemble des projets de médiation numérique ou encore trouver de nouveaux modes de financements collaboratifs. En juin 2020, ce laboratoire,

devenu Prisme, a lancé un appel à collaborer afin de faire émerger rapidement des solutions numériques devant permettre aux institutions muséales de renouer avec leur public dans le contexte de la pandémie de Covid-19. Plus de 60 professionnels issus du territoire québécois ont pris part à des séances de coconception collaborative comprenant des étapes de réflexion conceptuelle, de cocréation et de mise à l'essai de prototypes, avec des entreprises technologiques partenaires.

Metaverse, MetaWorld, Meta-Musée

Les enjeux liés à la production des œuvres immersives exigeant l'utilisation de casques ou destinées à des projections, dont le coût est souvent élevé et pas toujours maîtrisé du fait qu'elles s'accompagnent souvent de dépenses conséquentes de R&D, impliquent forcément la mise en œuvre de nouvelles pratiques : le partage des risques en est une, lequel prend la forme d'une coproduction entre des sociétés de production, des exploitants et des musées – comme cela a été le



Photo © Lucid Realities

Quand la Petite danseuse sort de sa boîte, une expérience en réalité augmentée de Gordon et Marie Sellier. Produite par Lucid Realities, en coproduction avec France Télévisions et le Musée d'Orsay, 2021.

cas pour *Pompéi*, où la société de production Gédéon s'est alliée à la Réunion des musées nationaux et au parc archéologique de Pompéi, ou pour *Claude Monet – L'obsession des Nymphéas*, un projet que nous avons initié dans le cadre d'une coproduction avec Arte et les musées d'Orsay et de l'Orangerie. Que ce soit à l'initiative de producteurs audacieux ou d'une institution culturelle, la mise en réseau de plusieurs partenaires culturels, institutionnels ou privés, chargés de codiffuser une œuvre ou une exposition immersive, de coproduire avec un producteur, accompagné d'un distributeur ou d'un « tourneur », est certainement une des perspectives à laquelle nous devons travailler pour permettre à la création immersive française de maintenir son niveau d'excellence et de continuer de rayonner à l'international. À l'heure où le plan d'investissement France 2030 inscrit dans ses dix objectifs celui de positionner la France en tête de la production de contenus créatifs et culturels et promet d'y consacrer des investissements à hauteur de 200 M€, lesquels « permettront d'investir dans la réalité virtuelle, les expériences immersives et les technologies de rupture pour toucher de nouveaux publics et créer de nouvelles œuvres »⁽⁶⁾, et où le programme Europe créative créé un nouveau volet trans-sectoriel, l'Innovation Lab⁽⁷⁾, pour financer des codéveloppements numériques entre l'audiovisuel et les institutions culturelles, ces nouvelles logiques de production sont certainement des pistes à mettre en avant.

Les narrations immersives ne s'entendent pas qu'à travers les expériences restituées par des casques ou des projections sur grand écran. Les tablettes et les téléphones sont autant de petits écrans qui rendent l'usage des technologies immersives plus accessibles au grand public. Quand certains musées peuvent les utiliser pour augmenter une œuvre *in situ*, agrémenter

la visite de leurs salles d'exposition ou vous proposer d'« accrocher » certaines de leurs œuvres sur les murs de votre maison, nous avons fait le choix, avec le Musée d'Orsay, de développer une narration en complète réalité augmentée autour de la fameuse *Petite danseuse* d'Edgar Degas, qui, au travers d'une douzaine d'œuvres du musée, se lance dans une formidable quête pour briser le corps de pierre de son amoureux, le *Jeune prince impérial* de Carpeaux. Une histoire que les jeunes enfants peuvent télécharger chez eux et qui leur permet de préparer leur visite au musée, ou tout simplement de faire connaissance avec de grandes œuvres du patrimoine. Il s'agit là d'une autre façon, en attendant que tout le monde se retrouve dans les métaverses, d'amener un public éloigné à découvrir le monde de l'art.

Bibliographie

Tribune de PNX, http://www.lemonde.fr/idees/article/2015/05/08/la-creation-numerique-une-priorite-pour-le-service-public-audiovisuel_4630208_3232.html#PUIUhgUkWz0TPHh6.99

Interview de Paul Mézier (Novelab), Voyelle Acker et Vincent Gutmann (Small) à l'occasion de la création de l'association French Immersive Studios, https://www.cnc.fr/creation-numerique/actualites/French-immersive-Fstudios--une-vitrine-pour-le-contenu-immersif-francais_1370394

<https://www.bpifrance.fr/nos-actualites/culture-quand-l'experience-immersive-change-les-regles-du-jeu>

« Expériences immersives, des nouvelles pratiques culturelles dans l'espace public », étude prospective disponible sur le site du CNC, qui, réalisée par Evermind, Fabbula et le CNC, vise à identifier la contribution des technologies immersives et interactives issues du jeu vidéo et de la réalité virtuelle au renouvellement des offres culturelles et de divertissement collectif dans l'espace public, à travers la constitution d'une expérience immersive, avril 2019.

« Réalité virtuelle et expériences immersives en France : quels usages ? », étude prospective disponible sur le site du CNC, qui, réalisée par l'IFOP et le CNC, vise à identifier la perception et l'usage par les particuliers de la réalité virtuelle dans le but d'identifier les perspectives des futures expériences immersives, avril 2019.

⁽⁶⁾ https://twitter.com/R_Bachelot/status/1447890350329184262

⁽⁷⁾ <https://www.europecreative.be/fr/accueil/volet-transsectoriel/innovation-lab>

Rendre la culture accessible dans tous les territoires grâce au numérique

Par Didier FUSILLIER

Président de l'établissement public du parc et de la Grande halle de La Villette (EPPGHV)

Le programme Micro-Folie, véritable plateforme au service des territoires, est un dispositif de politique culturelle porté par le ministère de la Culture et est coordonné par La Villette en lien avec douze partenaires fondateurs : le Centre Pompidou, le château de Versailles, la Cité de la musique-Philharmonie de Paris, le Festival d'Avignon, l'Institut du monde arabe, le Louvre, le musée national Picasso-Paris, le musée d'Orsay, le musée du quai Branly-Jacques Chirac, l'Opéra national de Paris, la Réunion des musées nationaux-Grand Palais et Universcience.

Chaque Micro-Folie propose des contenus culturels ludiques et technologiques. Elle peut s'installer partout (dans une médiathèque, une salle des fêtes, un lieu patrimonial, le hall d'une mairie, un commerce, une école...) et ses activités, gratuites, s'adressent à tous les publics.

Réseau culturel de proximité, Micro-Folie permet d'animer les territoires en s'adaptant à leurs besoins, dans un espace chaleureux et offrant une multitude d'activités accessibles.

Micro-Folie, un réseau culturel de proximité

Le projet Micro-Folie est un vaste réseau de lieux d'échanges et de partenaires qui partagent un objectif commun de démocratisation culturelle. On dénombrait, fin 2021, 204 Micro-Folies ouvertes en France et à l'international. Le projet Micro-Folie souhaite répondre aux trois ambitions principales suivantes, pouvant se décliner différemment selon les spécificités de chaque territoire.

Animer les territoires, pour créer de nouveaux lieux de vie populaires

Chaque Micro-Folie a pour vocation d'être un espace convivial et d'échanges. En plus du Musée numérique, qui est au cœur du projet, chaque Micro-Folie peut également intégrer des modules complémentaires selon les besoins du territoire concerné, les structures existantes et les liens noués avec les initiatives locales : un espace convivial pouvant se matérialiser, par exemple, à travers la création d'un bar associatif et/ou d'un espace dédié aux enfants avec la mise en valeur de contenus locaux spécifiques (richesse patrimoniale du territoire, gastronomie, etc.) ; un espace scénique ; un espace médiathèque/ludothèque ; un espace de *coworking* ; un espace atelier/FabLab ; un espace cinéma/réalité virtuelle ; un espace extérieur...

Offrir à tous un accès aux chefs-d'œuvre des plus grandes institutions culturelles

Le réseau Micro-Folie diffuse les contenus des plus grandes institutions culturelles *via* le dispositif du Musée numérique, mais également *via* des contenus proposés



Micro-Folie à la ferme de Vaux, à Mormant en Seine-et-Marne, juillet 2021.

Photo © Nicolas KRIEF

par les institutions partenaires comme les conférences et ateliers *Histoires d'Art* de la Réunion des musées nationaux-Grand Palais, le contenu VR *En tête-à-tête avec la Joconde* du musée du Louvre ou la diffusion en direct d'opéras par l'Opéra national de Paris.

Favoriser la création locale grâce aux Micro-Festivals

Créés en avril 2020, les Micro-Festivals sont des propositions artistiques issues des territoires. Ils permettent aux artistes locaux de se produire au sein du réseau national Micro-Folie ; des offres qui s'articulent autour de plusieurs thématiques : cultures urbaines, création numérique, magie nouvelle, cinéma, théâtre... Les Micro-Festivals invitent les artistes à être au cœur des Micro-Folies dans le but de concocter un programme de performances, d'expositions, de *workshops*, de créations collaboratives, de rencontres, d'ateliers FabLab... ; des projets artistiques spécifiquement pensés pour les espaces et les publics des Micro-Folies !

Les Micro-Festivals soutiennent également les projets de résidences artistiques, qui donnent lieu à des restitutions publiques et à des rencontres dans le cadre du réseau Micro-Folie.

Focus sur le Musée numérique, le cœur de la Micro-Folie

Chaque Micro-Folie est articulée autour de son Musée numérique, dont la conception résulte de la collaboration inédite de nombreuses institutions culturelles nationales et internationales. Réunissant plusieurs milliers d'œuvres, cette galerie d'art numérique permet de découvrir, à côté de chez soi, les trésors des plus

grandes institutions et des plus grands musées français et internationaux. Numérisées en très haute définition, les œuvres de cette galerie éclectique (beaux-arts, architecture, cultures scientifiques, spectacle vivant...) émerveillent, surprennent, interpellent : c'est une offre culturelle inédite suscitant la curiosité. Ce musée d'un accès très simple, grâce à des tablettes, peut être une première étape avant de visiter des institutions voisines. En visite libre ou en mode conférencier, le Musée numérique est particulièrement adapté aux parcours d'éducation artistique et culturelle.

Le Musée numérique s'enrichit chaque année de trois à quatre nouvelles collections, chacune composée en moyenne de 250 à 400 chefs-d'œuvre. Depuis juin 2021, une nouvelle collection nationale est d'ailleurs venue enrichir l'offre existante du Musée numérique, en partenariat avec douze nouvelles institutions : les Beaux-Arts de Paris, la Bibliothèque nationale de France, le Centre des monuments nationaux, le Centre national des arts du cirque, le Centre national des arts plastiques, le musée d'Archéologie nationale – Domaine Saint-Germain-en-Laye, le Musée national des arts asiatiques – Guimet, le Muséum national d'Histoire naturelle, Numeridanse, l'Odéon – Théâtre de l'Europe, Radio France et le Service interministériel des archives de France.

Autant d'occasions d'inviter les publics à revenir visiter le Musée numérique !

Créer un maillage sur les territoires

Micro-Folie est un réseau d'acteurs culturels issus des territoires. Elle peut se rapprocher d'acteurs locaux et dynamiser l'activité créatrice grâce à une programmation et des actions de médiation autour du Musée numérique.



Photo © MC-Didier PLOWY



Photo © Nicolas KRIEF

Micro-Folie à la ferme de Vaux, à Mormant en Seine-et-Marne, juillet 2021.

Par exemple, la Micro-Folie peut prendre contact avec des gestionnaires de lieux culturels (bibliothèques, médiathèques, cinémas, musées, galeries, lieux appartenant au patrimoine historique), mais aussi de sites naturels, ainsi qu'avec des Maisons France service, des Points information jeunesse et des MJC, des salons gastronomiques, des cafés associatifs...

Les cycles communs à ces différentes structures permettent de créer un lien pérenne entre celles-ci à travers le développement d'une politique culturelle basée sur la complémentarité et le savoir-faire de chacun.

Tout est possible, aussi bien au sein d'une Micro-Folie qu'au sein d'un territoire. Et c'est là tout l'intérêt d'un outil comme Micro-Folie : lier le numérique au réel ou une structure à son territoire. L'objectif d'une Micro-Folie est d'amener la culture dans des lieux où on ne l'attend pas et de donner envie aux différents publics d'aller plus loin dans leurs pratiques culturelles.

Micro-Folie Mobile

En parallèle au déploiement national et international du projet Micro-Folie, La Villette a travaillé sur la conception d'un dispositif appelé Micro-Folie Mobile. Ce dispositif permet d'aller à la rencontre des publics des centres-villes, des quartiers périphériques et des campagnes, et de couvrir ainsi l'intégralité d'un territoire. Ce dispositif peut être porté par les différentes collectivités locales. Son adaptabilité est sa grande force : il est transportable dans un véhicule léger, il est

installé en une demi-journée et peut l'être partout, dans une classe d'école, un hall de mairie, une médiathèque, un commerce, une MJC...

Plusieurs Micro-Folies mobiles se déplacent actuellement dans les territoires français, comme en Thiérache, dans le Pays de Grasse, en Seine-et-Marne ou dans le Val d'Oise, mais aussi à l'échelle internationale, notamment sur le territoire marocain *via* la Bibliotobiss de l'Institut français marocain.

Conclusion

Depuis la première inauguration d'une Micro-Folie à Sevran le 12 janvier 2017 et donc depuis bientôt cinq ans, ce réseau culturel, que sont les Micro-Folies, rencontre un incontestable succès, avec 204 sites en activité fin 2021 sur tout le territoire national (dans les quartiers relevant des politiques de la ville, les zones rurales, les villes identifiées dans l'action « Cœur de ville », les petites villes de demain...). Plus de 400 projets sont en cours d'étude et une quarantaine d'inaugurations sont programmées dans les prochains mois en France (à Sancerre, à Wissembourg, à Lézignan-Corbières, à Draguignan, à Mulhouse, à Le Pouliguen, à Charenton-le-Pont, à Noues de Siennes, à Pont-l'Évêque, à Marne-et-Gondoire, mais aussi à Saint-Laurent-du-Maroni en Guyane, à Saint-Pierre à Saint-Pierre-et-Miquelon, à Dumbéa en Nouvelle-Calédonie...), comme à l'international (Erbil en Irak, Belém au Brésil, Agadir au Maroc ou Maurice à l'Île Maurice).

L'avenir des Micro-Folies s'annonce donc rayonnant.

Former les talents des ICC : la somme de tous les défis ?

Par Arnaud LACAZE-MASMONTEIL

Enseignant à la direction de la Recherche et de l'Innovation à Gobelins, l'école de l'image

Il n'est pas anodin de conclure ce numéro consacré aux ICC par l'angle de la formation, qui est une condition évidente et essentielle de leur dynamisme, de leur avenir et de leur pérennité. On observe d'ailleurs des similitudes fertiles entre les ICC et le champ de l'éducation, que l'on peut tous deux qualifier d'activités « artisano-industrielles » et qui sont confrontés pareillement à la loi de Baumol. La formation aux secteurs créatifs doit ainsi relever les divers défis liés plus ou moins étroitement à ces spécificités, qu'il s'agisse de la déferlante du numérique, de l'ouverture à l'international, de la diversité, des relations avec les entreprises...

Introduction

Il n'y avait que deux positions judicieuses pour un article consacré à la formation dans ce sommaire de ce numéro de *Réalités industrielles* consacré aux ICC : soit le placer tout au début, pour se conformer à l'idée communément admise qu'« au commencement était l'École » ; soit tout à la fin, comme pour indiquer au lecteur qu'au terme de son parcours vertigineux, au fil des articles, parmi les mutations et les enjeux multiples que doivent relever les industries créatives et culturelles, il lui faut également se préoccuper de la formation des nouvelles générations qui désirent y consacrer leur talent !

Dans tous les cas, aura-t-on du mal à convaincre qu'un écosystème de formation performant est une condition indispensable à la fertilité, au rayonnement et à l'inventivité des ICC hexagonales ?

Placés opportunément en fin de revue, nous n'avons pas besoin de revenir en détail sur les profondes mutations que les technologies numériques et l'Internet ont provoquées dans les ICC au cours de ces dernières décennies, que ce soit dans les processus de conception, de création et de production, dans les modes et les canaux de diffusion et de distribution, ou encore dans les leviers de promotion et de recommandation des œuvres. Mais, outre les défis que ces mutations induisent pour les acteurs de la formation, ils doivent, dans le même temps, s'adapter à des transformations profondes intervenant sur leur propre terrain : nouveaux publics, nouveaux acteurs, nouvelles pédagogies, mais aussi – et ce n'est pas le moindre des enjeux – nouveaux modèles économiques.

Dans une large mesure, les ICC et les acteurs de la formation sont donc soumis à des tensions de même nature, sur lesquelles nous nous arrêterons dans un premier temps, avant de détailler, dans un

second, quelques-uns des principaux défis que doit relever l'écosystème à la fois fertile et fragile de la formation créative française.

Les ICC et la formation logées à la même enseigne ?

Deux activités « artisano-industrielles »

Le lecteur a pu mesurer à travers les précédents articles de cette revue la nature particulière des ICC, qui intègrent une dimension fortement *artisanale*, liée notamment au rôle crucial qu'y jouent des personnalités habitées de processus créatifs aux mystères insondables, ainsi évidemment qu'à l'alchimie tellement aléatoire de la rencontre entre une œuvre et son public. Mais elles se caractérisent en même temps par **des process de plus en plus industriels**, justifiés tant par la mise en œuvre de chaînes de production à la complexité croissante et fortement numérisées, par les gains de productivité issus de stratégies de déploiement ou de réplique multi-plateformes, ou encore par le poids croissant des démarches d'assurance qualité⁽¹⁾.

À bien des égards, **la formation** relève de la même dualité : elle constitue bien **une activité fortement artisanale**, fondée sur la rencontre singulière entre l'apprenant et l'enseignant, et la capacité de ce dernier à ajuster, à adapter, à improviser et à faire évoluer son enseignement et sa pédagogie au regard

⁽¹⁾ Assurance qualité qui constitue un facteur-clé de succès dans l'industrie du jeu vidéo, par exemple, comme on a pu à nouveau le constater à l'occasion de la sortie chaotique de quelques récents jeux triple A.

des attentes de son public et de ses objectifs de transmission. Enseigner est bien un art. Mais la formation ne peut pour autant se soustraire, et c'est heureux, à une organisation fortement régulée et routinière, s'appuyant notamment sur le socle des référentiels, la consistance et l'objectivité des critères de recrutement, d'évaluation, de progression pédagogique et de certification, et évaluée par une démarche qualité de plus en plus normative⁽²⁾.

Comment concilier ces deux versants qui, pour complémentaires qu'ils soient, n'en sont pas moins contradictoires ? À quel niveau du curseur, la rationalisation et la productivité de l'activité mettent-elles en péril la qualité et la valeur créative des œuvres produites ? Question induite : faut-il protéger hermétiquement les créatifs du champ de l'organisation et de la gestion, ou bien, au contraire, les y associer étroitement ? Ces questions sont au cœur des tensions internes que connaissent aujourd'hui les ICC comme le monde de la formation.

Deux secteurs sujets à la « maladie des coûts »

C'est à l'économiste américain William Baumol que l'on doit la très éclairante théorie de la maladie des coûts (*Cost disease*) : analysant dans les années 1960 les difficultés chroniques des salles de spectacle de Broadway, Baumol relève que les arts vivants ont, par essence, des gains de productivité extrêmement réduits (on mobilise le même nombre de musiciens et de chanteurs à chaque représentation d'un opéra de Mozart depuis trois siècles !), alors que la rémunération des artistes – traditionnellement peu élevée – a suivi au XX^e siècle l'augmentation du pouvoir d'achat favorisé par les rapides gains de productivité générés dans le monde industriel. Les secteurs où le savoir-faire est important et la technologie productiviste peu présente, vont de ce fait voir mécaniquement leur coût augmenter au cours du temps. Baumol élargit par la suite cette analyse bien au-delà du secteur du spectacle vivant, pour l'étendre à l'ensemble des secteurs créatifs, à la santé... et à l'éducation⁽³⁾.

Cette caractéristique commune justifie, poursuit Baumol, des modes de financement spécifiques pour ces secteurs. Il faut se rendre à l'évidence : l'œuvre créative comme l'acte de formation ne sont pas les activités les plus propices à l'économie d'échelle (elles sont peu *scalables*, dirait-on en jargon des *start-ups*).

On pourrait penser que la déferlante des technologies numériques dans les ICC a remis en cause cette spécificité, en favorisant une productivité plus élevée des biens créatifs. On va voir qu'elle n'est que l'un des nombreux défis auxquels l'appareil de formation des ICC a dû s'adapter.

⁽²⁾ On pense notamment aux effets structurants de la certification Qualiopi, issue de la loi du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel, laquelle impose aux organismes de formation et aux CFA des *process* rigoureux dans tous les champs de leur activité.

⁽³⁾ W. BAUMOL *et al.* (2012), *The Cost Disease: Why Computers Get Cheaper and Health Care Doesn't*, Yale University Press.

Les défis de la formation aux ICC

Il y a incontestablement des spécificités à la formation aux métiers créatifs, comparativement à d'autres activités de formation. Elle se caractérise par l'acquisition de gestes, de savoir-faire, de techniques, nourris par des connaissances théoriques et techniques pointues. Elle a aussi pour objectif le développement de personnalités créatives, se nourrissant d'inspirations et de références les plus riches et les plus variées. Elle se développe dans des espaces pédagogiques qui ne sont pas seulement la salle de classe traditionnelle ou l'amphithéâtre, mais aussi l'atelier, le studio, la table à dessin ou la station de travail. Elle favorise une pédagogie orientée sur le projet, et, dans de nombreux domaines, sur le travail en équipe.

S'adapter aux transformations numériques

Dans le champ de la formation, la déferlante numérique soulève des enjeux évidemment nombreux et complexes. Pouvoir disposer de professionnels employables nécessite de les former sur les environnements matériels et logiciels qui sont les standards de l'industrie, ce qui implique d'y consacrer des efforts d'investissement considérables⁽⁴⁾ et rendus très rapidement obsolètes en vertu de l'implacable loi de Moore⁽⁵⁾.

Au-delà de cette spirale technologique, c'est évidemment la capacité d'évolution des équipes pédagogiques qui est sollicitée : elles doivent elles-mêmes se former de façon permanente pour maîtriser de nouvelles méthodes et des outils aux fonctionnalités et aux interfaces sans cesse enrichies⁽⁶⁾. Pour le formateur comme pour l'apprenant, l'enjeu essentiel de la formation est dès lors de se focaliser sur les méthodes et les principes, plutôt que sur les interfaces et les fonctionnalités spécifiques. Former dans les ICC, c'est d'abord enseigner à apprendre.

Favoriser la diversité

Que ce soit du fait de la sélectivité des recrutements, du coût élevé des frais de scolarité ou encore de niveaux d'employabilité peu convaincants, on a pu reprocher⁽⁷⁾ aux écoles créatives hexagonales de ne pas favoriser la diversité sociale et culturelle. Il reste sans doute du chemin à parcourir, même si beaucoup d'établisse-

⁽⁴⁾ Le nouveau campus de l'Institut français de la mode à Paris a ainsi consacré 2 millions d'euros pour se doter d'équipements pédagogiques à la pointe de la technologie (*Les Échos*, 25 novembre 2021). Autre exemple : le poste de travail d'un étudiant en cinéma d'animation coûte près de 6 000 euros (matériel + licences logicielles), avant même que ne soit dispensée la première heure de cours !

⁽⁵⁾ Gordon Moore, qui sera plus tard l'un des fondateurs d'Intel, a prédit, dès 1965, la progression exponentielle de la puissance de traitement des microprocesseurs, une loi avérée qui dicte la course incessante de la technologie vers une puissance et des capacités de plus en plus élevées.

⁽⁶⁾ Adobe Photoshop, l'un des logiciels les plus communs dans le secteur des ICC, a par exemple connu pas moins de 23 versions majeures depuis sa version 1.0, éditée il y a trente ans.

⁽⁷⁾ Cour des comptes (décembre 2020), *L'enseignement supérieur en arts plastiques*, communication à la Commission des finances du Sénat.



Photo © GOBELINS, l'école de l'image

Le mode projet, le travail en équipe et l'importance des outils, singularités de la formation créative.

ments ont pris la mesure des enjeux et mis en œuvre des politiques d'égalité des chances indispensables à un *sourcing* des talents et des potentiels créatifs : politique de bourses, recrutements sur dossier...

À cet égard, la formation en alternance, déjà très largement mobilisée dans certaines ICC, possède de nombreuses vertus (rémunération, professionnalisation...). Mais elle ne pourra se développer que si son modèle économique garantit aux établissements de formation de couvrir des coûts de formation qui s'avèrent particulièrement élevés dans l'enseignement créatif.

S'ouvrir à l'international

La formation a évidemment un rôle majeur à jouer dans le rayonnement international des ICC hexagonales, en attirant des talents étrangers et en les forgeant à la *French Touch*. Les modalités en sont diverses : multiplication des échanges internationaux, accueil facilité des étudiants étrangers, partenariats pédagogiques entre établissements, voire création de campus expatriés. Dans un rapport récent consacré à l'enseignement supérieur en arts plastiques, la Cour des comptes⁽⁸⁾ constate cependant la faible attractivité internationale

⁽⁸⁾ Cour des comptes (décembre 2020), *L'enseignement supérieur en arts plastiques*, communication à la Commission des finances du Sénat.

des écoles d'art françaises, et suggère quelques explications intéressantes : des coûts de scolarité paradoxalement trop peu élevés pour rendre les cursus crédibles, la barrière de la langue et la difficulté à mettre en place des cursus anglophones, les problématiques soulevées par les recrutements à distance...

Les établissements qui ont été capables de s'ouvrir largement à l'international en apprécient rapidement les bénéfices, qui se mesurent non seulement en termes de richesse des profils attirés et de dynamique interculturelle forte, mais aussi, plus prosaïquement, au plan économique. L'école du luxe IFM Paris accueille ainsi 30 % d'étrangers, dont la moitié vient d'Asie⁽⁹⁾. Gobelins, qui a désormais une filière anglophone complète sur cinq ans en cinéma d'animation, revendique 20 % d'étrangers dans ses cursus à temps plein, qui conçoivent leurs films de fin d'étude au sein d'équipes hybrides multiculturelles, avec des résultats remarquables dans les festivals et les compétitions internationales.

S'appropriier le numérique éducatif

Certes, cela fait longtemps que l'on parle de l'Eldorado de la formation en ligne... Mais l'on peut parler désormais d'un marché mature, avec l'émergence de nouveaux acteurs crédibles (on pense, par

⁽⁹⁾ *Les Échos*, 25 novembre 2021.

exemple, à OpenClassrooms, mais aussi à des plateformes en ligne plus spécifiquement dédiées aux métiers de la création). Évidemment, la crise sanitaire a provoqué un choc considérable d'accélération dans ce domaine comme dans bien d'autres. Du fait de leurs spécificités, les formations aux métiers de la création semblent plus compliquées à porter en ligne. Les écoles créatives ont ainsi dû déployer des trésors d'ingéniosité pour préserver autant que possible la continuité pédagogique pendant les confinements de 2020, quand l'accès aux ateliers, aux studios, caméras et autres stations de travail était devenu impossible⁽¹⁰⁾.

On ne peut pour autant négliger l'apport du *e-learning*, qui peut permettre de toucher des publics plus larges et plus éloignés, et également favoriser l'ouverture internationale évoquée plus haut. L'avenir est sans doute dans l'essor de dispositifs de formation hybrides, alternant séquences présentielles et distancielles, et d'une mise en place favorisée par des outils permettant le travail collaboratif et la virtualisation des stations de travail.

⁽¹⁰⁾ On peut aussi évoquer la controverse qui a agité les écoles d'art pendant cette période de confinement, au sujet des ateliers de dessin avec modèle vivant ; était-il opportun, au plan pédagogique comme juridique, de faire poser des modèles en ligne, par *webcam* interposée ?

Développer des relations avec les entreprises et la recherche

Le secteur créatif est traditionnellement suspicieux vis-à-vis du monde des entreprises, soupçonné notamment de ne pas partager de la façon la plus équitable la création de valeur liée aux œuvres. Dans le domaine de la formation, la relation avec l'entreprise est pourtant un enjeu essentiel, sous les formes variées qu'elle peut revêtir : formation en alternance, comme évoqué plus haut, échanges de compétences, mise en œuvre de partenariats d'expérimentation et de recherche... Il s'agit de construire des relations équilibrées et mutuellement bénéfiques au sein de l'écosystème des ICC. La stratégie du groupe LVMH, qui a créé son propre Institut des métiers d'excellence en partenariat avec 24 écoles expertes des différents métiers du groupe, constitue un modèle original qui doit inspirer. Il apparaît beaucoup plus légitime que certains projets « d'écoles internes », aux orientations pédagogiques étroitement soumises aux enjeux des entreprises qui conçoivent ces projets, et qui font peser le risque d'une privatisation desséchante de la formation créative.

Un autre enjeu, dans des industries à forte composante technologique, est celui du rapprochement avec le monde de la recherche. On voit bien à quel point les nouvelles technologies qui émergent dans le champ de la création (intelligence artificielle, réalités virtuelle et



Photo © GOBELINS, l'école de l'image

Réalité virtuelle, metavers... De nouveaux territoires d'exploration pour les créatifs.

augmentée remises au goût du jour par l'actualité des metavers, nouveaux médias et nouvelles écritures...) constituent à la fois des opportunités nouvelles, mais aussi des risques d'exclusion pour les créatifs de demain.

Faire se rencontrer les univers de la création et ceux de la recherche est indispensable, même si l'on doit reconnaître que l'appétence des créatifs pour ces sujets n'est pas toujours très développée⁽¹¹⁾.

S'adresser à un public élargi

Au-delà du périmètre de l'enseignement supérieur créatif, les enjeux de formation touchent également des publics divers et tout aussi pertinents. En premier lieu, dans des industries en permanente transformation, l'importance de la formation continue est considérable. Les professionnels ne peuvent se satisfaire de simples « tutos » collectés sur les réseaux ; ils ont besoin de ressourcer régulièrement leurs compétences. C'est également une piste non négligeable de revenus pour les institutions de formation.

Par ailleurs, on découvre depuis quelques années la richesse que peuvent représenter les profils créatifs dans toutes les organisations, au-delà du cercle des ICC : leur appétence pour l'innovation et l'expérimentation, leur sensibilité aux attentes du « public⁽¹²⁾ »

⁽¹¹⁾ À titre d'illustration, une enquête du RECA (le Réseau des écoles de cinéma d'animation) réalisée en 2019 sur les intérêts des jeunes diplômés du secteur montrait qu'ils n'étaient que 16 % à se montrer intéressés ou très intéressés par une carrière dans la R&D, <https://www.reca-animation.com/index.php/enquetes-du-reca/>

⁽¹²⁾ C'est tout le sens du « *design* centré utilisateur » et des méthodes du *Design Thinking* qui connaissent une popularité grandissante dans le monde de l'entreprise.

et leurs approches transverses constituent des atouts stratégiques pour les entreprises⁽¹³⁾.

Enfin, plus largement, si l'on veut éviter que les ICC ne deviennent que des industries d'exportation, il y a urgence à entretenir et à alimenter le « marché domestique » : un public curieux, cultivé et ouvert à la consommation de biens culturels, éduqué au sens des images, de la musique et des mots. Cela suggère que les enseignements artistiques et créatifs prennent toute leur place à l'école certes, mais aussi dans la société. C'est également un enjeu essentiel de formation, et aussi de démocratie.

Conclusion

Nous devons être capables de tirer tous les enseignements de la loi de Baumol évoquée plus haut : face à des concurrences exacerbées, nos industries culturelles et créatives, tout comme les acteurs de la formation qui en nourrissent les racines, ne pourront se maintenir et *a fortiori* se renforcer qu'en s'appuyant sur des dispositifs de soutiens publics d'exception et en constituant des écosystèmes équilibrés et dynamiques.

On doit aussi se soucier de garantir aux talents de ces industries, par un partage équitable de la création de valeur ainsi que par des statuts professionnels prenant en compte la singularité du travail créatif, les moyens de contribuer durablement et sereinement au rayonnement de nos industries culturelles et créatives.

⁽¹³⁾ Lire, par exemple, ROUIT-LEDUC M. & COLLIN C., « Il est temps de prendre les profils créatifs au sérieux », *Les Échos*, 16 août 2021.

Une banque mutualiste peut-elle rester à la fois sociale et compétitive ? Le cas du Crédit populaire du Maroc⁽¹⁾

Par Pr. Rachid M'RABET, Pr. Fouad MACHROUH, Pr. Meriem SEFFAR et Badr FIGUIGUI
Groupe ISCAE

Historiquement au service des artisans, des petites et moyennes entreprises, le Crédit populaire du Maroc, banque mutualiste, est confrontée, depuis quelques années, à une rude concurrence et à l'évolution des besoins de sa clientèle historique. À l'image des banques mutualistes européennes, le Crédit populaire du Maroc a été contraint de rechercher de nouvelles voies devant lui permettre d'améliorer sa performance et sa rentabilité. Ainsi, la Banque intègre de nouveaux métiers, développe ses activités de financement et d'investissement en direction des grandes entreprises et devient un acteur de référence en Afrique subsaharienne. En dépit de sa structure capitaliste unique au Maroc, le groupe bancaire affiche d'excellents indicateurs d'activité et de rentabilité. Une question se pose toutefois : le Crédit populaire du Maroc est-il resté fidèle à ses missions originelles d'inclusion financière, de bancarisation de la population à bas revenus, de financement des petits commerçants et de banque socialement responsable ?

Introduction

Le secteur bancaire marocain a connu des évolutions majeures suite à sa modernisation et à l'engagement de réformes structurelles qui lui ont permis de se conformer aux normes internationales, notamment en matière de réglementation. Ainsi, sa solvabilité s'est renforcée et sa résilience aux chocs exogènes est confirmée. L'adoption des bonnes règles de gouvernance, ainsi que la mise en place de dispositifs de contrôle interne, de conformité et de gestion des risques ont été déterminantes pour améliorer ses performances. Le secteur bancaire marocain joue ainsi un rôle majeur dans le financement de l'économie du pays. De surcroît, certains groupes bancaires leaders ont diversifié leurs activités à l'international, et plus particulièrement en Afrique, au travers d'opérations d'acquisition ou de prises de participation dans le capital de banques locales. Parmi ces groupes bancaires leaders, le Crédit populaire du Maroc se distingue par son modèle de banque mutualiste.

Si chaque banque mutualiste a son histoire, toutes tirent leur origine du modèle apparu au XIX^e siècle

et dont l'objectif était de faciliter pour les plus pauvres l'accès aux banques et de proposer des produits d'épargne adaptés et des crédits à des taux se situant en-dessous du taux d'usure (Caire *et al.*, 2013). Le modèle de la banque coopérative est particulier, puisque celle-ci appartient à ses sociétaires qui ont la qualité à la fois de propriétaires et de clients. Le modèle coopératif investit les banques d'une responsabilité sociale et économique accrue et propose d'assurer une meilleure prise en compte des intérêts des sociétaires grâce à une démocratie représentative assurée par des administrateurs issus du sociétariat (Bancel et Boned, 2014).

Par leur appartenance à diverses professions, les administrateurs représentent la diversité du sociétariat (Ory *et al.*, 2007 ; Gianfaldoni *et al.*, 2006 ; Caire *et al.*, 2013 ; Marsal, 2016). La volonté des administrateurs d'être porteurs des attentes des sociétaires constitue une différence importante avec les autres banques (Marsal, 2013).

Cependant, ces banques créées initialement pour financer les populations à revenus modestes se sont développées au fil des ans et constituent un modèle alternatif aux banques par actions, tant au regard de la double qualité de leurs propriétaires que de leur finalité à la fois économique et sociale (Ben Slimane *et al.*, 2017).

⁽¹⁾ Les informations utilisées pour l'écriture de cet article ont été recueillies dans le cadre du programme « Managlobal de recherche et d'innovation Horizon 2020 » de l'Union européenne, qui s'inscrit dans le cadre de la convention de subvention Marie-Sklodowska Curie 823744.

Sous l'angle de la dimension sociale, les banques coopératives permettent l'accès des plus démunis aux services financiers de base et contribuent donc à réduire la pauvreté et à améliorer la qualité de vie de leurs clients. À partir de l'étude des banques d'Italie et d'Espagne, Giagnocavo *et al.* (2012) mettent en avant le fait que les banques coopératives proposent le micro-crédit et des programmes de formation. Pour ce qui concerne la France, Combes-Santoja (2018) montre que les banques coopératives s'engagent pour apporter une offre adaptée de services et de crédits. Aussi, les banques coopératives sont connues pour leurs larges réseaux d'agences offrant un maillage géographique dense, et une autonomie et une rapidité dans les prises de décisions y compris dans les zones isolées (Ory *et al.*, 2007 ; Gurtner *et al.*, 2009 ; Caire *et al.*, 2013 ; Combes-Santonja, 2018). Les actions RSE (Responsabilité sociétale des entreprises) des banques coopératives englobent le soutien financier et logistique des activités locales (associations, projets d'éducation, événements sportifs et culturels), des infrastructures nécessaires au désenclavement des territoires (Perez et Rodriguez del Bosque, 2016) et assurent le financement de l'économie sociale et solidaire (Combes-Santonja, 2018).

Sous l'angle de la dimension économique, le soutien aux initiatives et aux projets de développement local est au cœur du modèle des banques coopératives (Richez-Battesti et Gianfaldoni, 2006). Ces banques contribuent à la croissance du tissu économique régional (Combes-Santonja, 2018).

Les banques coopératives occupent une place importante dans l'économie européenne, employant 719 300 salariés et affichant 7 196 milliards de total bilan et 209 millions de clients. Elles ont pour objectif d'offrir des services à la communauté au sens large en défendant les valeurs sociales (Hillier *et al.*, 2008). Toutefois, ces banques ont connu une période, au cours des années 1980 et 1990, où elles se sont éloignées de cette dimension coopérative pour se rapprocher du fonctionnement des banques par actions, du fait des évolutions de leur environnement réglementaire et concurrentiel. Plus encore, dans le cadre de son étude du cas du Crédit mutuel d'Île-de-France, Villette (1996) décrit des luttes politiques au sein de la banque mutualiste. À partir des années 2000, les banques coopératives européennes prennent conscience que le développement de la notion de « Responsabilité sociale des entreprises », qui prenait alors de l'ampleur, pourrait leur permettre de revenir à leur raison d'être, de relancer un sociétariat en perte de vitesse et d'affirmer leur différence (Richez-Battesti et Boned, 2008 ; Giagnocavo *et al.*, 2012 ; Bancel et Boned, 2014).

De manière générale, le modèle des banques mutualistes a fait l'objet de plusieurs recherches et a été largement critiqué, notamment en raison de l'absence d'un actionnaire de référence, de l'importance des prêts accordés aux apparentés, du droit de vote des sociétaires, des conflits d'intérêts qui peuvent exister entre les sociétaires et les membres de la direction, mais surtout de leur prise de distance vis-à-vis de

leurs missions originelles. De ce fait, il est intéressant d'analyser dans quelle mesure le Crédit populaire du Maroc s'éloigne ou se rapproche de la dimension coopérative.

La Banque populaire, qui existait depuis 1926, a été refondée pour donner naissance en 1961 au Crédit populaire du Maroc, avec pour mission de servir d'outil financier pour un développement économique inclusif au service de la prospérité du plus grand nombre de citoyens. Depuis plusieurs décennies et à l'instar des autres banques mutualistes dans le monde, le Crédit populaire du Maroc a joué un rôle majeur dans la bancarisation des Marocains, la collecte de l'épargne et le financement des petits commerçants. Néanmoins, la Banque a besoin d'être tout aussi bien humaine que performante. Cette double exigence, qui représente pour elle un véritable défi, devient encore plus forte à partir de l'année 2000, avec le désengagement progressif de l'État. Ce faisant, on assiste à une extension de la mission du Crédit populaire du Maroc qui englobe désormais une dimension régionale à travers sa contribution à la mobilisation de l'épargne et l'utilisation de celle-ci au niveau local et régional.

Par conséquent, la question qui se pose avec acuité est la suivante : « Avec ce nouveau modèle économique bancaire, le Crédit populaire du Maroc, qui est en constante évolution, est-il resté fidèle à sa mission originelle et à sa nature coopérative ? ». En d'autres termes, pouvons-nous considérer que les missions d'inclusion financière, de bancarisation de la population à bas revenus et de financement des petits commerçants continuent d'être accomplies, alors que sont développées en parallèle d'autres activités des banques capitalistiques ? Ou encore : le Crédit populaire du Maroc a-t-il réussi à relever le défi d'allier les impératifs (souvent contradictoires) des deux dimensions que sont la dimension sociale (de par sa mission coopérative) et celle économique de rentabilité (en tant qu'acteur majeur de l'écosystème bancaire marocain) ?

Nous présenterons, en premier lieu, le Crédit populaire du Maroc, qui est l'objet de cette recherche, et la méthodologie déployée dans le cadre de notre étude monographique. Ensuite, nous tenterons de répondre à notre question de recherche par une étude comparative des missions du Crédit populaire du Maroc, en tant que banque mutualise, et celles du Crédit populaire du Maroc, en tant que banque capitalistique. Cette analyse est basée sur des éléments qualitatifs et quantitatifs. Enfin, nous concluons en insistant sur les principaux enseignements tirés de notre recherche.

Présentation du Crédit populaire du Maroc et de la méthodologie de notre recherche

Présentation du Crédit populaire du Maroc

Avant de débattre de notre question de recherche et de procéder à une analyse approfondie des missions et des réalisations du Crédit populaire du Maroc, il est nécessaire, comme dans toute monographie, de

présenter brièvement l'historique de cette banque, sa structure, sa gouvernance et ses principaux indicateurs financiers et prudentiels.

Au lendemain de l'indépendance, les pouvoirs publics ont procédé, par décret royal (Dahir) du 28 février 1961, à la refonte du Crédit populaire du Maroc, sous forme de coopérative à capital variable dédiée au développement de l'artisanat et de la petite et moyenne entreprise. Cette réforme a renforcé le modèle organisationnel du Crédit populaire du Maroc basé sur l'existence de banques populaires régionales, de la Banque centrale populaire et du Comité directeur. Le groupe bancaire se développe rapidement pour devenir ainsi la plus grande implantation bancaire au Maroc et jouer un rôle important dans la collecte de l'épargne et dans la distribution des crédits au niveau des diverses régions du Royaume.



L'année 2000 marque un tournant dans la vie du groupe bancaire, suite à l'entrée en vigueur de la loi portant réforme du Crédit populaire du Maroc, laquelle proclame, d'une part, la transformation de la Banque centrale populaire en société anonyme à capital fixe et, d'autre part, l'affirmation de l'autonomie des banques populaires régionales. Pendant les années 2000 et jusqu'en 2014, le désengagement de l'État de la Banque centrale populaire se fait progressivement. Ainsi, en 2002, l'État procède à la cession de 21 % du capital social de la Banque centrale populaire en faveur des banques populaires régionales. En 2004, la Banque centrale populaire est introduite en bourse par cession par l'État de 20 % de son capital. Ensuite, sont cédés successivement 20 % (en 2011), 10 % (en 2012) et 6 % (en 2014) du capital de la Banque centrale populaire détenu par le Trésor aux banques populaires régionales. En termes d'augmentation de capital, la Banque centrale populaire signe en 2009 un partenariat stratégique avec l'Office chérifien des phosphates (OCP) visant à détenir des participa-

tions croisées. Puis, en 2012, le groupe procède à deux augmentations de capital de 5 %, chacune réservée à des institutionnels privés de grande renommée, que sont la Banque populaire Caisses d'épargne (BPCE) et la Société financière internationale (SFI). En parallèle, des augmentations de capital réservées au personnel du Crédit populaire du Maroc ont été opérées en 2008, en 2015 et en 2019. Le cadre légal spécifique au Crédit populaire du Maroc a été à nouveau amendé en 2015, avec des changements majeurs, notamment en termes de transfert des pouvoirs attribués auparavant aux pouvoirs publics au Comité directeur. Le Crédit populaire du Maroc est ainsi devenu un groupe bancaire qui répond aux standards des grands groupes mutualistes internationaux, où les banques régionales détiennent la majorité du capital de leur banque centrale. Il constitue l'un des premiers groupes mutualistes du continent grâce à ce jeu de participations croisées. Un nouveau projet de loi n°32.20 portant réforme du Crédit populaire du Maroc a été présenté, en octobre 2020, à la Commission des finances de la Chambre des représentants. Il propose des changements qui portent sur trois axes principaux : la conformité au cadre juridique des établissements de crédit et organismes assimilés, le renforcement des fonds propres et l'amélioration de la gouvernance. Il convient de noter que les années 2008-2019 ont été marquées par une série d'acquisitions et de prises de participations dans des banques présentes dans des régions de l'Union économique et monétaire Ouest africaine (UEMOA) et de la Communauté économique et monétaire de l'Afrique centrale (CEMAC) et qui ont constitué un véritable relais de croissance.

S'agissant de la structure et de la gouvernance du Crédit populaire du Maroc, la Banque centrale populaire, société anonyme à conseil d'administration, représente l'organe central des banques populaires régionales et est investie de deux missions : elle est à la fois un établissement de crédit habilité à réaliser toutes les opérations bancaires et l'organisme central des banques populaires régionales qui coordonne la politique financière, assure leur refinancement, la gestion des excédents de leurs trésoreries et des services d'intérêt commun. Les banques populaires régionales sont des banques à vocation coopérative, dont le capital variable est détenu majoritairement par la Banque centrale populaire au travers des parts sociales privilégiées, qui lui sont réservées, et des parts ordinaires souscrites par des sociétaires. Les banques populaires régionales sont des établissements de crédit habilités à effectuer les opérations de banque dans leurs circonscriptions territoriales. Elles sont dirigées par des directoires, dont l'activité s'exerce sous le contrôle des conseils de surveillance, dont les membres sont nommés par les assemblées générales ordinaires. Quant aux membres des directoires, ceux-ci sont nommés, parmi le personnel de direction, par le conseil de surveillance. Des comités d'audit et de gestion des risques ont été mis en place pour informer les conseils de surveillance des insuffisances identifiées en matière de contrôle interne et de gestion des risques. Le Comité directeur représente l'organe suprême

de gouvernance du Crédit populaire du Maroc : il est composé du président directeur général de la Banque centrale populaire, de cinq présidents des conseils de surveillance des banques populaires régionales et de cinq représentants du conseil d'administration de la Banque centrale populaire. Le président du Comité directeur est également président du conseil d'administration de la Banque centrale populaire. Il est nommé par la plus haute autorité du pays. Le Comité directeur définit les orientations stratégiques du groupe, assure la supervision des risques, le contrôle financier et autorise les prises de participation. Le Comité directeur a mis en place des comités spécialisés pour l'assister en matière de stratégie, de contrôle et de gestion des risques.

S'agissant des indicateurs d'activité, le groupe bancaire est leader sur la collecte des dépôts. En particulier, la Banque centrale populaire et ses banques populaires régionales captent plus de 50 % des parts du marché des dépôts des Marocains du monde. Les dettes envers la clientèle atteignent près de 310 milliards de dirhams (soit près de 28,2 milliards d'euros). La structure des ressources montre que la part non rémunérée s'établit à près de 68 %. En parallèle, les prêts et créances sur la clientèle se chiffrent à 259 milliards de dirhams (soit près de 23,5 milliards d'euros), avec une part de marché de près de 24 %. Les fonds propres du groupe s'élèvent à 47 milliards de dirhams (soit près de 4,3 milliards d'euros). L'encours global des ressources du fonds de soutien se chiffre à 3,3 milliards de dirhams (soit près de 0,3 milliard d'euros). Sur le plan prudentiel, le ratio des fonds propres de base (Tier1) s'élève à 11,1 % pour un minimum réglementaire de 9 %, alors que le ratio global de solvabilité se hisse à 15,4 %, pour un minimum réglementaire de 12 %. Le ratio de liquidité réglementaire (LCR) s'établit à 154 % pour un minimum requis de 100 %. En janvier 2020, l'agence de notation Standard & Poor's a attribué à la Banque centrale populaire la notation de BB/Stable/B.

Méthodologie de la recherche

Cet article constitue une monographie du Crédit populaire du Maroc, laquelle est le modèle de référence dans les travaux d'ethnologie. Elle consiste à étudier de manière approfondie une entité non seulement à partir d'une documentation riche, mais aussi au travers d'entretiens. L'étude monographique trouve son origine dans les sciences sociales ; elle consiste notamment à retracer l'historique, à décrire la gouvernance et la stratégie de l'entité étudiée, à repérer les événements majeurs ayant impacté sa croissance ou ayant été à l'origine de ses difficultés. La monographie est également basée sur l'examen de données quantitatives. Dans le contexte de notre étude, il s'agit d'analyser l'évolution du Crédit populaire du Maroc et d'évaluer l'accomplissement de ses missions et ses réalisations en tant que banque mutualiste.

Dans la littérature, la monographie est présentée sous différents angles par les auteurs. Zonabend (1985) explique que « l'approche monographique offre seule la possibilité de préciser les conditions sociologiquement pertinentes de la représentativité, puisque, s'attardant

à décrire les processus concrets de la formation des usages sociaux ou de l'évolution des institutions, elle met à jour les facteurs les plus importants, les moments de rupture les plus déterminants du moins pour chaque culture ou chaque objet d'étude ». Le rapprochement entre « monographie » et « étude de cas » ne doit pas entraîner la confusion. Si les recherches monographiques comportent de nombreux intérêts intrinsèques, elles se contentent de décrire un terrain spécifique et d'en analyser la culture. En dépassant cette approche, on tente de passer du particulier au général en identifiant des logiques d'action et des processus récurrents susceptibles de se retrouver dans des contextes similaires (Bertaux, 1997). Du point de vue méthodologique, l'étude monographique est à l'extrême opposé des méthodes d'évaluation issues de la gestion axée sur les résultats.

Pour la monographie du Crédit populaire du Maroc, des choix méthodologiques et théoriques ont été opérés à chacune des étapes de sa rédaction. Tout d'abord, pour la présentation de la Banque et de son historique, la narration des événements paraît adaptée et permet d'avoir un regard rétrospectif sur le passé et de rapporter objectivement les événements ayant impacté l'évolution de la Banque dans le temps. Une revue de littérature sur les banques mutualistes permet de comprendre leurs missions et leurs évolutions. La documentation mise à disposition par la Banque et les recherches opérées ont permis d'analyser sa performance et d'examiner ses réalisations en tant que banque mutualiste. Enfin, nous avons tenté de répondre à la question objet de notre recherche qui consiste à investiguer sur la capacité de la banque actuelle à continuer à assumer ses missions originelles.

L'étude de la documentation nous a permis de soulever plusieurs questions fondamentales. Pour y répondre, plusieurs recherches ont été menées sur la base de la documentation accessible et produite par la banque. Quelques entretiens ont été réalisés avec les principaux directeurs. Malheureusement, et en dépit de nos nombreuses relances, nos interlocuteurs ont arrêté de répondre à nos questionnements, à nos demandes d'informations, de documentations, à nos demandes d'entretiens. Ainsi, notre étude est basée en grande partie sur l'analyse de la documentation fournie et celle accessible.

Une banque mutualiste au service du peuple

Dans tous les pays, la forme juridique des banques mutualistes priorise des objectifs de gestion intervenant au profit des sociétaires, mais elle permet également la réalisation d'un résultat positif. Cependant, il a été constaté que les banques mutualistes dégageaient, pour la plupart, une rentabilité faible par rapport à celle des banques capitalistiques. Par conséquent, à partir des années 1980-1990, les banques mutualistes ont entamé une réflexion sur la nécessité pour elles de répondre à la concurrence à laquelle elles étaient confrontées sur leurs marchés historiques, et d'adopter des stratégies efficaces pour intégrer de nouveaux métiers ou conquérir de nouveaux marchés (Gabriel *et al.*, 2012).

D'une manière globale, et pour le Crédit populaire du Maroc en particulier, l'évolution du contexte réglementaire et le changement de la structure de l'actionariat ont permis de faire apparaître un nouveau modèle, qui pourrait être perçu comme une sorte de synergie entre le modèle coopératif et le modèle capitalistique.

Les présidents successifs du Crédit populaire du Maroc ont tous compris que la Banque avait besoin d'être tout aussi bien humaine que performante. M. Belabbès Bennani, nommé président entre 1961 et 1963, a ainsi eu pour objectif de répondre aux attentes des Marocains en termes de bancarisation et de financement. M. Haj Omar Benabdeljalil, qui lui a été président entre 1963 et 1984, avait pour objectif la croissance et le développement de la Banque et a mis en place un programme d'information et de prospection permettant une évolution significative des indicateurs, notamment des dépôts et du nombre des clients. M. Abdellatif Laraki, qui fut président entre 1984 et 1998, a procédé à la création de filiales spécialisées et à celle de la Fondation Banque populaire. M. Abdellah El Maaroufi, président entre 1998 et 2000, a créé la Fondation de micro-finance. Quant à M. Nourreddine El Oumary, président entre 2001 et 2008, période de réforme du groupe bancaire, il a contribué à la réorganisation du groupe et au développement de nouveaux métiers et filiales. M. Mohamed Benchaaboun, président entre 2008 et 2018, a pour sa part inscrit les valeurs de solidarité, de proximité, de citoyenneté et de performance dans les textes du groupe et a élargi la présence du groupe dans plusieurs pays d'Afrique. M. Karim Mounir, qui en est le président depuis 2018, a décidé aujourd'hui de développer davantage la présence du groupe en Afrique et a lancé des programmes de soutien aux petites et moyennes entreprises. Il s'exprimait ainsi en 2018 : « Nous contribuons au développement économique local dans toutes les régions du Royaume en soutenant les industries, ainsi que de nombreux commerces de tailles moyennes et plus modestes » (Rapport de développement durable 2018). Ainsi, ce modèle de banque mutualiste a nécessité de la part de ses dirigeants d'adopter une vision renouvelée pour s'adapter à un environnement qui change. Ainsi, la Banque doit garder ses valeurs, son identité et ses missions originelles, tout en étant performante et compétitive. Par conséquent, le choix des stratégies à mettre en œuvre devait répondre à une double exigence : d'une part, assurer le financement des petits commerçants et la bancarisation de la population et, d'autre part, permettre l'amélioration de la compétitivité.

Le Crédit populaire du Maroc a construit sa popularité dans le temps et est considéré comme la banque de tous les Marocains, et ce même dans les villes les plus reculées. Toutefois, se pose la question suivante : « le Crédit populaire du Maroc, en constante évolution, est-il resté fidèle à sa mission originelle ? ». Pour y répondre, nous avons cherché à voir comment le Crédit populaire du Maroc a été amené à continuer ou à abandonner certaines de ses missions originelles de Banque mutualiste au travers d'une étude comparative des actions conduites dans le passé et de celles

menées actuellement. Nous nous intéressons ici aux axes prioritaires de l'action de cette banque mutualiste – sa contribution à la bancarisation, au financement des petites et moyennes entreprises et très petites entreprises – et aux réalisations de cette banque en tant que banque socialement responsable.

Contribution du Crédit populaire du Maroc à la bancarisation des Marocains et rapatriement de l'épargne des Marocains du monde

Depuis sa création, le Crédit populaire du Maroc a pour but de lutter contre l'exclusion bancaire. Pour atteindre cet objectif, la Banque s'est rapprochée de tous les Marocains et le petit épargnant a toujours eu toute son importance. Dès 1963, le Crédit populaire du Maroc a créé la banque mobile qui allait à la rencontre du citoyen dans les souks, à travers le concept du camion guichet. Les Marocains, même dans des villes reculées, se sentaient concernés par l'idée même de la banque. De plus, grâce au développement de son réseau d'agences, la Banque se rapprochait de plus en plus du petit épargnant. En 2010, une nouvelle version de la banque mobile a vu le jour avec le concept des « Souk bank ».

La proximité de la Banque avec les Marocains a évolué dans le temps. En effet, avec l'émergence d'une nouvelle génération connectée, cette proximité prend une nouvelle forme. Dès 2011, le Crédit populaire du Maroc met en place l'application « Pocket Bank », qui permet au client de gérer ses comptes bancaires *via* son *smartphone*, d'effectuer des transactions, d'accéder aux produits bancaires, de consulter le détail de son compte, de payer ses factures, impôts, taxes et recharges mobiles, et d'effectuer des transferts d'argent. La plateforme *e-banking* « Chaabi Net » compte plus de 1,2 million d'utilisateurs. De même, l'offre « #live » a été conçue pour répondre aux besoins des jeunes et leur permet d'accéder à des stages au sein de la Banque populaire du Maroc et de bénéficier de remises exclusives auprès d'enseignes partenaires de la Banque. Cette stratégie digitale permet d'accompagner l'évolution des habitudes et des attentes des clients, de suivre l'expérience client et de faire baisser les coûts de transaction. Il convient de noter que la population marocaine est considérée comme « connectée » avec près de 21 millions d'abonnés à Internet mobile ; la Banque peut donc en profiter pour commercialiser ses produits et permettre une plus grande inclusion financière de la population.

L'analyse de certains indicateurs permet de conclure que la Banque continue de jouer un rôle important dans la bancarisation des Marocains. Ainsi, à la fin 2018, le nombre des clients du Crédit populaire du Maroc (Banque centrale populaire + banques populaires régionales) était en constante évolution. Il s'élevait à 6,1 millions, contre 5,8 millions en 2017 et 5,5 millions en 2016. De même, le nombre des cartes monétiques s'établissait à 4,5 millions, contre 4,3 millions en 2017 et 4,2 millions en 2016. Le réseau bancaire comptait 1 443 agences. En 2019, le marché des particuliers contribuait aux engagements de la Banque à hauteur de 32,2 % (dont 72 % sous forme de prêts hypothécaires). Cette proportion est restée relativement stable

depuis 2010 : sur les 143,9 milliards de dirhams (soit près de 13 milliards d'euros) de crédits à l'économie, 43,3 milliards de dirhams (soit près de 3,94 milliards d'euros) étaient destinés à financer les particuliers. En 2013, la Banque a obtenu le trophée de la meilleure banque en matière d'inclusion financière et de la meilleure banque de détail à l'échelle de l'Afrique. Ce dernier prix distingue la politique de l'établissement bancaire qui a étendu, en 2012, ses services de détail à un large réseau de consommateurs, avec le recrutement de plus de 530 000 nouveaux clients.

Active depuis les années 1960 sur les opérations visant à faciliter le rapatriement des économies des Marocains travaillant à l'étranger, la Banque populaire est ainsi proche des citoyens marocains vivant au Maroc comme de ceux partis à l'étranger. Cette proximité avec les Marocains du monde a également évolué dans le temps. Ainsi, l'offre du Crédit populaire du Maroc s'est diversifiée pour offrir plusieurs services dans un grand nombre de pays européens. La banque s'appuie sur sa filiale bancaire Chaabi Bank, dont l'agrément européen lui permet d'être présente dans divers pays de l'Union européenne. Chaabi Bank développe une stratégie visant à maintenir son *leadership* sur ce segment, tout en ciblant les nouvelles générations en leur proposant des produits adaptés. C'est dans ce sens que la Banque a développé des services « Bladi » pour les encourager à investir au Maroc. M. Jalil Sebti, directeur général de la banque de détail du groupe Banque populaire, s'est ainsi exprimé sur ce point : « Outre l'histoire, cela s'explique par le fait que la relation entre la Banque populaire et les Marocains du monde transcende le simple aspect banque-client et inclut proximité et dimension humaine » (Le matin, août 2019).

La Banque populaire a étendu sa présence au Moyen-Orient et en Amérique du Nord, devenant la première banque marocaine à s'installer au Canada, et la seule à opérer aux États-Unis, et ce depuis 2015.

S'agissant des indicateurs chiffrés, le Crédit populaire du Maroc a franchi, en 2017, le seuil symbolique de 1 million de clients marocains du monde. Sa part de marché sur ce segment de clientèle en termes de dépôts s'est établie en 2019 à 52,7 %. La Banque centrale populaire et ses banques régionales ont capté plus de 80 % de l'additionnel que représente la place des Marocains du monde sur le marché précité, ce qui permet au Crédit populaire du Maroc de renforcer sa place de leader.

Contribution du Crédit populaire du Maroc au développement régional et au financement des petites et moyennes entreprises et des très petites entreprises

Selon les textes, le Crédit populaire du Maroc est appelé à « contribuer à la mobilisation de l'épargne, à son utilisation au niveau des régions où elle est collectée et à la promotion des activités bancaires au niveau local et régional ». M. Benchaaboun, président du Crédit populaire du Maroc entre 2008 et 2018, a

ainsi affirmé en 2012 : « Nous renforçons le caractère mutualiste du groupe au travers d'une montée progressive des banques régionales dans le capital de la Banque centrale populaire, et ce dans le but de consolider davantage la structure institutionnelle du Crédit populaire et d'affirmer sa vocation à œuvrer pour le bien commun ». Il a également précisé : « Notre groupe se positionne valablement comme l'acteur financier de référence du développement régional, en particulier grâce à l'existence des banques populaires régionales, qui sont entièrement dédiées au développement de leur région avec l'objectif primordial d'utilisation de l'épargne en priorité dans les régions où elle est collectée ». Est-ce réellement le cas ? Et la Banque contribue-t-elle véritablement au financement et au développement régional ?

Sur la base des chiffres arrêtés à fin 2018, le taux de transformation des dépôts en crédits présente pour la Banque centrale populaire comme pour chacune des banques populaires régionales des écarts significatifs d'une région à l'autre. Il ressort que l'épargne mobilisée n'est pas systématiquement utilisée au niveau des régions où elle est collectée. Ainsi, le ratio dépôts/crédits des banques populaires régionales est en moyenne de 2,75, alors qu'il n'est que de 0,62 pour la Banque centrale populaire.

Sur le plan de l'inclusion financière, le Crédit populaire du Maroc occupe une place prépondérante en octroyant des prêts ruraux, en collectant la micro-épargne et en s'impliquant dans l'éducation financière. Pour aider les artisans à moderniser leurs techniques et à améliorer leur productivité, des crédits à taux bonifiés leur ont été consentis à travers le produit « Hirafi » et plusieurs crédits ont bénéficié de rééchelonnements en 1990. De même, pour accompagner le secteur de l'agriculture, a été mis en place le programme « Filahi ». M. Abdellah El Maaroufi, président du Crédit populaire du Maroc entre 1998 et 2000, a créé la Fondation de micro-finance, dont l'activité est la distribution de micro-crédits aux personnes à faibles revenus.

Cette Fondation de micro-finance s'est développée progressivement depuis sa création. Elle a contribué non seulement au financement et au développement des activités de centaines de milliers de citoyens, mais également à leur formation. S'agissant des indicateurs chiffrés, cette Fondation est adossée à un réseau de 425 points de vente et offre des micro-crédits « professionnels », des micro-crédits « ruraux » et des micro-crédits « Logement ». L'encours de ses crédits a atteint 2,9 milliards de dirhams en 2019 (soit près de 0,27 milliards d'euros), une hausse de 10,3 %, en ligne avec celle du secteur. De plus, la lutte contre l'exclusion bancaire revêt depuis quelques années une dimension internationale avec la création d'Atlantic micro-finance, qui vise à soutenir et à accompagner les micro-entrepreneurs et à participer à l'éducation financière des populations dans plusieurs pays d'Afrique. Elle propose un éventail de crédits individuels destinés aux micro-entrepreneurs du secteur informel souhaitant créer, moderniser ou développer leurs activités.

Suite au discours royal du 11 octobre 2019, la Banque a dévoilé, en janvier 2020, son plan de financement et d'accompagnement des très petites entreprises (TPE), lequel est basé sur un ensemble de mesures et de dispositions. Les quatre actions principales de ce plan ont été présentées, lors d'une conférence de presse, par M. Jalil Sebti ; elles se déclinent comme suit : « Les 181 points de vente qui seront dédiés aux TPE auront leur propre identité graphique et seront considérés comme des locomotives d'expertise. Une plateforme réunissant les TPE et les grandes entreprises clientes de la Banque populaire a été créée afin de leur permettre d'accéder facilement aux appels d'offres. Un site Internet spécialement dédié aux entrepreneurs et aux TPE a été mis en ligne. Un partenariat a été signé avec les régions de l'Oriental et de Marrakech-Safi afin de faciliter l'accès au foncier ».

Bien que le groupe bancaire diversifie ses activités, il continue à assurer sa mission originelle qui est de financer et d'accompagner les très petites entreprises et les petites et moyennes entreprises. La Banque populaire a en effet pris plusieurs initiatives. À titre d'exemple, la Banque a lancé en 2018 la première édition de son programme d'innovation dédié aux *start-ups*, nommé « Fintech Challenge ». L'objectif est de proposer aux *start-ups* sélectionnées un partenariat qui repose sur le développement de solutions innovantes en réponse à des problématiques métiers identifiés à l'échelle de la Banque et de ses filiales. En 2019, la Banque populaire a accueilli 120 jeunes ingénieurs dans le cadre d'un stage au cours duquel ils ont contribué à la conception et à la réalisation de projets structurants. La Banque a également organisé en 2019 un forum sur le thème « Relance de l'investissement des petites et moyennes entreprises, des attentes aux solutions », auquel ont participé plus de 400 dirigeants d'entreprise.

Jusqu'en 2000, le groupe bancaire a confirmé sa prédominance en tant que partenaire des petites et moyennes entreprises, puisque les deux tiers d'entre elles composaient sa clientèle. Néanmoins, cette part a diminué au fil des années. Selon M. Karim Mounir, président directeur général du groupe panafricain, « les parts de marché du groupe Banque populaire en crédits dépassent souvent 40 % des financements accordés par le secteur bancaire à l'échelle régionale » (source : Finance News, mai 2019). En outre, la Fondation Création d'entreprises (FCE), association à but non lucratif qui œuvre pour faciliter l'accès au financement aux porteurs de projets et pour assurer une proximité locale grâce à son réseau de bureaux régionaux, présente des indicateurs en repli. Le nombre d'entreprises créées est ainsi en baisse, passant de 153 en 2016 à 144 en 2017 et à 110 en 2018.

L'implication du Crédit populaire du Maroc dans le domaine social

Investir dans le bien-être social fait partie des valeurs de coopération de toute banque mutualiste. Le Crédit populaire du Maroc a-t-il œuvré pour maintenir cette valeur ?

La Fondation Banque populaire a été créée en 1984 pour œuvrer en faveur de la culture et de la scolarisa-

tion dans le monde rural. Cette Fondation incarne la responsabilité sociétale et environnementale du groupe bancaire. Elle lui a permis de mener quelques actions citoyennes au travers de projets pour le développement humain et le soutien à l'éducation. À travers cette Fondation, le groupe est également un acteur important de plusieurs festivals, de galeries d'art et d'actions de restauration de monuments.

Très peu d'indicateurs sont disponibles pour procéder à l'évaluation des réalisations de la Fondation depuis sa création. Pour lutter contre l'abandon scolaire en milieu rural, la Fondation a mis en place, en 2014, un projet intitulé « Une succursale Banque populaire, une école enclavée de mise à niveau ». Fin 2019, 1 328 élèves ont pu bénéficier de ce programme. En 2019, la Fondation a terminé d'équiper 6 « Dar Attaliba⁽²⁾ » et 2 « Dar Attalib⁽³⁾ » dans la région d'El Hajeb, pour l'accueil de jeunes ruraux poursuivant leurs études dans un lycée éloigné de leur domicile (source : Rapport BP 2019). La Fondation BMCE, créée en 1995, compte 309 unités préscolaires et écoles, et emploie 770 enseignants. En l'absence d'indicateurs homogènes pour l'ensemble des Fondations affiliées aux banques, il paraît difficile de comparer leurs réalisations. Toutefois, celles de la Fondation Banque populaire ne sont pas en ligne avec celles observées dans d'autres domaines d'intervention de la Banque ; elles peuvent paraître de faible ampleur au vu de son ancienneté et de sa mission de banque mutualiste.

Concernant le domaine environnemental, la Fondation a mené des projets en faveur de plages propres.

En outre, le Crédit populaire du Maroc est considéré comme étant l'une des banques marocaines pionnières dans la Finance verte, s'intéressant au financement des projets énergétiques durables. De ce fait, à l'occasion de la COP22, organisée au Maroc en 2016, la Banque centrale populaire a signé avec la Banque européenne pour la reconstruction et le développement (BERD), la Banque européenne d'investissement (BEI) et l'Agence française de développement (AFD), un accord portant sur l'ouverture d'une ligne de crédit de 35 millions d'euros pour le financement du programme d'accès aux énergies renouvelables. La Banque soutient les petites et moyennes entreprises engagées sur la voie de l'efficacité énergétique à travers l'octroi de prêts à des taux préférentiels, elle les accompagne dans la réussite de leurs projets.

Le Crédit populaire du Maroc a créé un fonds social pour le bien-être de ses collaborateurs, dont l'objectif est de financer des opérations à caractère humanitaire et des associations sportives et culturelles ouvertes à son personnel. Ce fonds est doté annuellement d'un montant correspondant à 5 % du résultat net du Crédit populaire du Maroc, après constitution de la réserve légale et la rémunération des parts sociales. Il a permis de réaliser plusieurs projets tels que la création de clubs de sport, de centres d'estivage, le versement d'indemnités au titre des frais de scolarité et frais des

⁽²⁾ Maisons de l'étudiant.

⁽³⁾ Structures d'hébergement des élèves des deux sexes.

études supérieures. Consacrer une partie de la rentabilité aux dépenses sociales est une reconnaissance de la contribution de son personnel à sa rentabilité. De même, pour consolider le sentiment d'appartenance de ses salariés, la Banque a mis en place une politique d'intéressement et des primes de fidélité.

Dans ce domaine de la responsabilité sociale, la Banque a obtenu plusieurs prix. Le Crédit populaire du Maroc a ainsi reçu le label RSE décerné par la Confédération générale des entreprises du Maroc (CGEM) suite à une évaluation des pratiques de la Banque au regard des neuf domaines d'action constituant la charte de responsabilité sociétale de la CGEM, laquelle est en conformité avec les objectifs universels définis en la matière. En 2017, la filiale Attawfiq Micro-finance s'est distinguée avec l'obtention de la certification « Smart Campaign » en matière de protection des clients. La Banque populaire a également obtenu l'attestation Vigeo – Eiris ISO avec un positionnement correspondant à niveau « Avancé », la notation la plus élevée de cette agence internationale leader européen de la notation extra-financière.

Le recentrage de l'activité du Crédit populaire du Maroc sur le financement des grandes entreprises et l'internationalisation

Bien que la mission principale originelle du Crédit populaire du Maroc ait été de favoriser le développement de l'activité de l'artisanat et des petites et moyennes entreprises, une nouvelle étape démarre à partir des années 2000, le Crédit populaire du Maroc étant expressément appelé à « contribuer à la mobilisation de l'épargne et à son utilisation au niveau des régions où elle est collectée et à la promotion des activités bancaires au niveau local et régional » (loi de décembre 1996). La Banque, qui demeure mutualiste, en dépit de la sortie de l'État de son actionariat, redéfinit ses axes stratégiques. Outre le renforcement de son activité de banque de détail mutualiste, le Crédit populaire du Maroc devient une grande banque d'investissement et un acteur de référence en Afrique subsaharienne.

Grâce à sa proximité avec les petits épargnants et les Marocains vivant à l'étranger, et à la densité et à la répartition de son réseau d'agences, le Crédit populaire du Maroc a développé significativement ses dépôts bancaires au fil des décennies. Les présidents successifs de la Banque ont bien compris, et ce dès le départ, que « bancariser, c'est collecter l'épargne », qu'il ne fallait donc pas négliger les petits épargnants, car ils constituent une grande partie de la population. Cette stratégie, bien pensée, a permis au Crédit populaire du Maroc d'être leader dans la collecte de l'épargne. Grâce à la progression constante des dépôts à vue non rémunérés, qui ont représenté une part stable et significative du refinancement du groupe, la Banque bénéficie d'un coût de refinancement réduit par rapport à d'autres banques et peut *de facto* proposer une tarification avantageuse de ses crédits, attirant ainsi les

investisseurs institutionnels et les grandes entreprises.

De plus, les fonds propres de la Banque et sa solidité financière se sont également renforcés au fil des années. Depuis 1961, le fonds collectif a été alimenté par les versements des différents organismes relevant de la Banque, versements fixés par le Comité directeur à 2 % du chiffre d'affaires. Ainsi, du fait du caractère coopératif, les parts sociales sont rémunérées à un taux modéré, et la plus grande partie de la moindre rémunération se trouve affectée aux fonds propres. Avec des fonds propres en constante progression, le Crédit populaire du Maroc affiche un des meilleurs ratios de solvabilité du secteur bancaire, ce qui dénote la solidité financière du groupe bancaire ainsi que sa capacité à financer les grandes entreprises et les grands groupes.

Nous proposons dans la suite de cet article d'analyser le recentrage des missions du Crédit populaire du Maroc sur le financement des grandes entreprises et le développement en Afrique subsaharienne.

Filialisation, développement de nouveaux métiers et recentrage sur le financement des grandes entreprises

Au cours des années 1990-2000, la concurrence entre les banques devient plus forte. Pour répondre aux besoins croissants de ses clients historiques et attirer de nouveaux clients, le Crédit populaire du Maroc intègre de nouveaux métiers, commercialise de nouveaux produits et diversifie ses activités par la création de filiales spécialisées. Ainsi, la Banque vise à développer ses activités de financement et d'investissement en enrichissant son offre à destination des grandes entreprises dans toutes les lignes de métiers de la finance : *leasing*, *off-shoring* et autres métiers de la haute finance. À travers sa banque de financement et d'investissement, le Crédit populaire du Maroc offre une large gamme de crédits bancaires à des taux compétitifs, ainsi que des services, une expertise et du conseil à ses clients.

Selon le management de la Banque, cette diversification était devenue nécessaire, car celle-ci a vu naître des petites entreprises qui ont évolué jusqu'à devenir de grandes entreprises, et elle devait continuer à les financer. M Fayçal Zemama, ex-directeur régional de la BP Fès et ex-directeur général de la Banque centrale populaire, a ainsi souligné : « Nous avons vu naître et se développer pendant les années 1970-1980-1990 des entreprises qui se sont érigées par la suite en champions nationaux. Sans être exhaustif, je citerai l'exemple d'Addoha, de SGTM que j'ai vu naître. Et je pourrai en citer beaucoup d'autres... ». En outre, la diversification se devait également d'être régionale et sectorielle : certaines banques populaires régionales étaient fragilisées par leur diversification insuffisante au plan régional et la concentration de leur financement sur des secteurs qui connaissent de brusques retournements de conjoncture.

Grâce à son assise financière et à son coût de refinancement réduit, le Crédit populaire du Maroc peut financer des opérations stratégiques à l'échelle du

Royaume et contribue au financement de projets structurants et de grande envergure. Ainsi, la Banque centrale populaire a signé, en 2019, une nouvelle convention de partenariat avec l'Association marocaine pour l'industrie et le commerce automobile (AMICA) portant sur l'extension de son offre produits, en dirhams et en devises, à destination des opérateurs locaux et des investisseurs internationaux. M. Kamal Mokdad, directeur général de la Banque centrale populaire, avait précisé, lors de la signature de cette convention, qu'« en signant cette nouvelle convention, nous marquons notre forte volonté d'accompagner durablement le développement de l'écosystème automobile au Maroc au travers d'un dispositif de financement complet et adapté aux besoins du secteur. En ce sens, nous souhaitons offrir aux opérateurs locaux et internationaux la possibilité de profiter pleinement des perspectives favorables de cette filière, qui a déjà fait montre ces dernières années d'une dynamique remarquable » (Finance News, septembre 2019).

Toutefois, ce recentrage sur le financement de la grande entreprise n'a-t-il pas été fait à un rythme trop accéléré ? Fin décembre 2019, la banque de financement et d'investissement destinée à financer la grande entreprise a enregistré un encours de crédits de 76,7 milliards de dirhams (soit près de 6,97 milliards d'euros). La progression par rapport à 2018 a représenté 78 % de l'additionnel global des crédits réalisés par le groupe Banque populaire au Maroc. De plus, le Crédit populaire du Maroc présente des indicateurs de concentration semblables à ceux des banques capitalistiques. Fin 2018, s'agissant de la Banque centrale populaire, les secteurs des activités financières, de distribution d'électricité, de gaz et d'eau, des industries extractives et de la promotion immobilière ont représenté environ 46,6 % de l'encours brut des crédits. Le portefeuille crédits de la Banque centrale populaire est, quant à lui, concentré, puisque les dix premiers emprunteurs concentraient 28,59 % des crédits à la fin 2018.

Croissance soutenue des activités en Afrique

La stratégie d'expansion du Crédit populaire du Maroc en Afrique s'appuie essentiellement sur la prise de participations dans des banques africaines. Depuis les années 2000, la Banque centrale populaire a accéléré sa présence sur ce continent. La zone de l'Afrique subsaharienne est prioritaire en raison de ses marchés potentiels et de sa bancarisation croissante. En 2012, la Banque centrale populaire a pris le contrôle des entités de la banque Atlantique regroupées au sein d'Atlantic Bank International (ABI) et représentant un marché de 80 millions d'habitants de plusieurs pays africains (Côte d'Ivoire, Sénégal, Bénin, Togo, Mali, Niger et Burkina Faso). En 2019, le Crédit populaire du Maroc a acquis trois nouvelles banques en Afrique. Récemment, le groupe Banque centrale populaire et le groupe Sumitomo Mitsui Banking Corporation (SMBC), la deuxième plus grande banque du Japon, ont signé, en marge de l'édition 2019 de la Conférence internationale de Tokyo sur le développement en Afrique, un mémorandum d'entente en vue de développer mutuellement des opportunités d'affaires sur le continent

africain. M. Kamal Mokdad, le directeur général de la Banque centrale populaire, a déclaré : « Ce mémorandum reflète la volonté commune des deux institutions – Banque centrale populaire et Sumitomo Mitsui Banking Corporation – de renforcer leur coopération dans les secteurs stratégiques des différentes zones géographiques où elles sont présentes, contribuant ainsi à favoriser davantage le développement durable des activités de commerce et d'investissement entre le Japon et l'Afrique ».

Ces investissements en Afrique subsaharienne ont représenté un véritable relais de croissance. Les filiales du groupe bancaire en Afrique contribuent significativement à sa rentabilité. Ainsi, en 2020, en dépit de la crise, ses filiales, notamment africaines, ont contribué à près de 40 % de son produit net bancaire consolidé.

Bien que cette expansion en Afrique se fasse par des prises de participation, la Banque joue un rôle de banque mutualiste, dans le sens où elle vise à bancariser la population et à accorder des micro-crédits. M. Benchaaboun, président du Crédit populaire du Maroc, entre 2008 et 2018, a expliqué que pour ce qui est de l'implantation du groupe Banque centrale populaire, notamment en Côte d'Ivoire, « celle-ci a permis de construire des relations avec ce pays ami, sur un modèle de partenariat solide destiné à encourager le développement social et l'inclusion financière ». De même, le groupe bancaire joue un rôle d'accompagnement de ses filiales en Afrique dans l'amélioration de leur gouvernance, de leurs processus opérationnels et de leur gestion des risques, tout en capitalisant sur ses acquis et sur son expertise. En dépit des limites de leurs systèmes d'information et du contexte réglementaire local, ces filiales sont dans l'obligation de mettre à niveau leurs dispositifs en matière de contrôle interne, de gestion des risques et de lutte contre le blanchiment des capitaux et de financement du terrorisme.

En 2015, lors de la cinquantième assemblée annuelle de la Banque africaine de développement, le Crédit populaire du Maroc a été désigné comme banque africaine de l'année grâce à l'efficacité de son *business model*.

Conclusion

Bien que créées pour répondre aux besoins de financement des populations à bas revenus et des petites entreprises, les banques mutualistes ont été confrontées à une rude concurrence sur ces segments, et ce dès la fin des années 1990. De plus, les besoins de certains clients historiques ont évolué dans le temps. Ainsi, les banques mutualistes se sont trouvées confrontées à de nouveaux défis et ne pouvaient dès lors qu'opter pour l'intégration de nouvelles activités et leur repositionnement sur d'autres segments.

Le Crédit populaire du Maroc, à l'image des autres banques mutualistes, a tenté de répondre aux enjeux de la concurrence en créant de nouvelles filiales, en développant son financement en direction des grandes entreprises et en nouant des alliances avec des banques étrangères capitalistiques en Afrique.

Cette diversification a pu être concrétisée grâce aux ressources financières conséquentes dont dispose le groupe bancaire et qui se sont accrues au fil des décennies. En effet, le volume conséquent des dépôts et le niveau important des fonds propres ont permis au groupe bancaire de disposer d'une assise financière solide, d'un coût de refinancement réduit et d'attirer de nouveaux clients, notamment de grandes entreprises.

Ces opérations de financement des grandes entreprises et d'expansion en Afrique ont nettement amélioré la rentabilité du groupe qui est parvenu à atteindre ses objectifs en termes de performance, de développement et de positionnement dans le secteur bancaire. En effet, le Crédit populaire du Maroc a atteint en 2020 des performances commerciales et financières qui lui ont conféré la place de leader dans plusieurs activités bancaires et qui sont, certes, dues en partie à sa stratégie d'expansion à l'international et de financement des grandes entreprises. Toutefois, cette diversification n'aurait-elle pas pu être faite tout en préservant le développement des activités originelles de la banque mutualiste ?

Dans cet article, nous avons tenté de répondre à la question suivante : le Crédit populaire du Maroc, en tant que banque mutualiste, peut-elle rester à la fois sociale et compétitive ? À cette fin, nous avons analysé l'évolution de ses réalisations dans les domaines de la bancarisation, du financement des petites et moyennes entreprises et des très petites entreprises et de la responsabilité sociale. En parallèle, nous avons examiné le développement de ses activités de financement des grandes entreprises et de son expansion en Afrique.

Il ressort que le Crédit populaire du Maroc continue d'adopter des mesures pour continuer à accomplir ses missions de banque mutualiste. Toutefois, au vu des quelques indicateurs disponibles, le bilan de Fondation Banque populaire semble ne pas progresser en la matière et la part des financements accordés aux petites et moyennes entreprises est en constante baisse au profit de la progression de la part des encours de crédit des grandes entreprises.

Certaines des analyses développées dans cet article auraient pu être davantage approfondies, mais nous avons été confrontés à l'indisponibilité des données et à l'absence de réponse des dirigeants de la Banque à nos interrogations, et ce en dépit de nos relances.

Le modèle de gouvernance et d'actionariat propre à ce groupe bancaire nous amène également à nous poser plusieurs questions : les attentes des sociétaires peuvent-elles être comparées à celles des actionnaires ? Quel avenir pour les banques mutualistes ?

Cet avenir pourrait être étudié à la lumière des réformes structurelles en cours de mise en œuvre et en considérant les enjeux futurs qui se posent à l'activité bancaire en général.

Bibliographie

- BANCEL J. L. & BONED O. (2014), « Après la faillite de Co-op Bank, quelles perspectives pour la gouvernance des coopératives bancaires ? », *RECMA* 2014/3, n°333, pp. 108-113.
- Banque populaire (2019), « Note d'information : augmentation de capital réservée aux membres du personnel du Crédit populaire du Maroc et [autres] entités concernées ».
- Banque populaire (2019), « Rapport financier ».
- Banque populaire (2018), « Rapport de développement durable ».
- Banque populaire (2018), « Rapport financier ».
- Banque populaire (2017), « Rapport financier ».
- Banque populaire (2016), « Banque populaire : une histoire, des valeurs ».
- BATTESTI N. R. & BONED O. (2008), « Les banques coopératives et la RSE : vers l'explicitation de leurs spécificités ? Une analyse exploratoire en France », Post-Print halshs-00458620, HAL.
- BEN SLIMANE F. *et al.* (2017), « Les sociétaires des banques coopératives : quelle ubiquité ? Le cas des banques populaires », *Management & Avenir* 2017/3, n°93, pp. 121-140.
- BERTAUX D. *et al.* (1997), "Heritage and its lineage: a case history of transmission and social mobility over five generations", *Pathways to Social Class: A QualitatClass: roach to Social Mobility*, pp. 62-81.
- CAIRE G. *et al.* (2013), « Les banques coopératives françaises dans la crise : l'occasion d'un retour aux valeurs ? », 4th CIRIEC International Research Conference on Social Economy Social Economy on the move, University of Antwerp, October 24-26.
- COMBES-SANTONJA V. (2018), « Offre bancaire et financement des territoires par les banques coopératives régionales : l'exemple de la Caisse d'épargne Languedoc-Roussillon », *Revue d'économie financière* 2018/4, n°132, pp. 167-178.
- Économie Entreprises (2019), « Interview de M. Mohamed Karim Mounir », juin.
- Finance News (2019), « La BCP sort le grand jeu pour les PME », mai.
- Finance News (2019), « BCP : indicateurs au vert au premier semestre », septembre.
- GABRIEL P. *et al.* (2011), « RSE ou DD ? Ce que révèle l'emploi des termes dans les stratégies de légitimation des entreprises du secteur bancaire et des assurances », *Revue Sciences de gestion*, n°84, pp. 101-117.
- GIAGNOCAVO C. *et al.* (2012), "Cooperative bank strategies for social-economic problem solving: Supporting social enterprise and local development", *Annals of Public and Cooperative Economics*, vol. 83, Issue 3, pp. 281-315.
- GIANFALDONI P., RICHEL-BATTESTI N. *et al.* (2006), « Banques coopératives et innovations sociales », *Revue internationale de l'économie sociale*, Issue 301, juillet, pp. 26-41.
- GURTNER E. *et al.* (2009), « Les innovations organisationnelles dans les groupes coopératifs bancaires – Soumission ou résistance à la norme de la valeur actionnariale ? », *Revue française de gestion*, vol. 35, n°190/2009, pp. 15-30.
- HILLIER D., HODGSON A., STEVENSON-CLARKE P. *et al.* (2008), "Accounting Window Dressing and Template Regulation: A Case Study of the Australian Credit Union Industry", *J. Bus. Ethics*, n°83, pp. 579-593.
- Le Boursier (2019), « BCP et SMBC signent un mémorandum en faveur des investisseurs japonais en Afrique », août.
- Le Desk (2020), « La Banque centrale populaire dévoile son plan d'accélération de la TPE », janvier.

Le Matin.ma (2019), « La Banque populaire au service des Marocains du monde », août.

Maroc Hebdo (2020), « La Chambre des représentants adopte un projet de loi portant réforme du groupe Crédit populaire », novembre.

MARSAL C. (2013), « La gouvernance mutualiste comme levier de contrôle : le cas d'une banque », *Annales de l'économie publique, sociale et coopérative*, vol. 84, Issue 1, février, pp. 83-101.

MARSAL C. (2016), « La mobilisation des outils de contrôle de gestion et la socialisation des administrateurs : le cas d'une banque coopérative », *Recherches en sciences de gestion* 2016/5, n°116, pp. 77-99.

ORY J.-N. *et al.* (2007), « Quelle gouvernance partenariale dans les banques coopératives françaises ? Marché, réseau et proximité », 1^{ère} Conférence mondiale en économie sociale, CIRIEC, Victoria BC, 22-24 octobre.

PÉREZA. & RODRÍGUEZ DEL BOSQUE I. (2016), "The stakeholder management theory of CSR: A multidimensional approach in understanding customer identification and satisfaction", *International Journal of Bank Marketing*, ISSN: 0265-2323, 4 July.

VILLETTE M. (1996), *Le Manager jetable, récit du management réel*, Paris, Éditions La Découverte, Coll. « Cahiers libres ».

ZONABEND F. (1985), « Du texte au prétexte. La monographie dans le domaine européen », *Études rurales*, n°97/98, janvier-juin, pp. 33-38.

Cultural and creative industries

Introduction

Aurélien Palix, direction générale des Entreprises – Ministère de l'Économie, des Finances et de la Relance

Culture: a plural industry in its own right facing the challenges of globalization

Back to the cultural industries

Xavier Greffe, professor emeritus at the Panthéon-Sorbonne University

In this text, we describe the evolution of a concept born from the mediatization of artistic and cultural activities, initially face-to-face, towards creative economy, underlining how at each stage the underlying economic model has changed (subsidy/sponsorship; price; subscription).

Cultural industries and public policies: a unifying concept, a fruitful ambiguity

Jean-Baptiste Gourdin, Director General of Media and Cultural Industries, Ministry of Culture

The concept of cultural industries was initially developed by critical theories approaches while being absent from the Ministry of Cultural Affairs' founding decree. It gradually instated itself in public administration and public action, to the extent of becoming an umbrella term for the enterprises in the sector and a status quo in cultural policies. Highlighting the common characteristics shared by actors of the cultural economy, the concept of cultural industries is a new way, both intellectually and operationally, to renew the field of cultural policies. It seeks to go beyond the traditional paths and to develop transversality. The term and the definition remain however full of ambiguities due to its scope, tensions and for the consequences, especially when it is linked to public intervention.

Analysis of the international situation of cultural and creative industries

Ernesto Ottone R., assistant director general for culture at Unesco

The cultural and creative industries (CCIs) constitute a real lever for the economic development of countries and contribute to promoting the creativity of societies and offering opportunities to imagine new futures.

Before giving a global overview of CCIs, it is important to be aware of their heterogeneity with regard to their size, their sector of activity, their geographical location and the governance frameworks in which they evolve.

Today, CCIs are undergoing profound transformations that are challenging their development and, for some, their sustainability. The Covid-19 pandemic has shaken the cultural sector through the sanitary measures put in place to slow down the spread of the coronavirus. This crisis has also led to an increase in the weight of digital platforms, with the emergence of alternative cultural practices structurally shaking the value chain of the CCIs, some of which hardly benefit from it. Faced with these challenges, it is essential to work towards the creation of an environment conducive to creativity, artistic innovation and the diversity of cultural expressions, while providing the best possible support to the sector's digital transition and protecting fundamental freedoms.

Cultural and creative industries: a lever for promoting the cultural exception and the Francophonie

Gaël de Maisonneuve, Delegate for Francophone Affairs at the Ministry of Europe and Foreign Affairs

Cultural and creative industries contribute significantly to social cohesion and employment of youth and women. The Francophonie plays an essential role in the development of these industries, whose deployment in Africa is hampered by technological obstacles. By prioritizing initiatives that promote the use of new technologies, the main players in the sector support cinema, TV, radio and literature accessible online in the countries of the South, and work to increase the online visibility of French-language cultural content. To this end, the President of the Republic, Emmanuel Macron, has called for projects that will raise the profile of French-language creation: the États généraux du livre en langue française and the World Congress of French-language writers, which were held in September 2021, as well as the opening, in 2022, of the Cité internationale de la langue française at the Château de Villers-Cotterêts.

French cultural industries and the power of influence

François Chaubet, professor of contemporary history at Nanterre

French cultural diplomacy, historically built around a policy of language dissemination at the end of the 19th century, has long been reticent in the use of cultural industries, with the exception of book and film industries. The later have indeed benefited from various aids for export or for their protection. The 1980s marked a change in the attitude. The search of a more tangible cultural influence, partly economic, has been affirmed with the creation of the audiovisual attachés within embassies. Around sports tourism or

an active policy of museum expansion abroad, french cultural diplomacy tries to combine now culture and economy more harmoniously.

French CCIs to conquer the international market

Christophe Lecourtier, Director General of Business France

The French cultural and creative industries (CCI) are booming, in France and around the world. Given their own nature and since they contribute to the international influence of our country, they are also a determining factor in the attractiveness and general stimulation of our exports. However, the export potential of these companies suffers from their small size, their low propensity to grow and their still insufficient investment in digital technology. Nevertheless, the entrepreneurial dynamism of the sector, the measures taken by the government and the extension of export support by immersion suggest a renewed boom in our CCIs after the parenthesis of the health crisis.

Cultural industries facing the emergence of digital: focus on certain sectors

Reflections on the cinema's future facing American streaming platforms

Jean-François Mary, member of the college of the Autorité de régulation de la communication audiovisuelle et numérique

Can cinema as an aesthetic genre resist the expansion of American streaming platforms around the world? Will the movie theater remain the privileged place in which the seventh art has found a base for its development? There are many uncertainties about the future, but the main issue will be resolved in the coming years.

Video games: a sector in which France is a leader

Yves Guillemot, President and CEO of Ubisoft

A true social phenomenon, video games are now found in every home in France and touch billions of people around the world. A hybrid and inclusive medium, it creates links between art and technology, and also between people.

It can bring together players from around the world in experiences that push the boundaries of creativity and innovation to enrich their lives, ensuring that the time spent in these worlds brings real benefits.

This sector creates value over the long term and France has many assets to make its voice heard on the international scene. There are still many technological and societal challenges to be met, together, to fully realize the potential of this industry at the crossroads of entertainment and technology.

The distribution of cultural goods in the digital age

Denis Mollat, director of the Mollat bookstore

The oldest cultural product, the book, an accessible luxury that has withstood all crises, has nevertheless been facing for a few years now the digital revolution, which is profoundly modifying the economic circuits of distribution, creating new uses among customers. The various periods of confinement have served as a revelation of the strengths and weaknesses of the books' world. It is because he or she has the means to put technology at his or her service that the bookseller, a key player in the life of the city, will be able to perpetuate his or her business and put his or her irreplaceable knowledge and know-how at its service.

For equal access to books

Frédéric Duval, CEO of Amazon.com

Online commerce and technological innovation are opportunities for the book industry, and for reading in general. Pitting the distribution channels of cultural goods against each other by overtaxing online sales would widen territorial inequalities in the name of a vain quarrel between the Ancients and the Moderns. Readers and reading would be the big losers.

Staying alive : the new scenes of Live

Malika Segueineau, general manager of PRODISS

Live performance is faced with the dematerialization of cultural products and shows captation. Online live experiences are proliferating, transforming the link between audiences and culture and creating new uses and expectations. Does "screen society" means "screen culture"? How does online experience disrupt the fundamentals of live performance, its connection to time, to others, and its outstanding and ephemeral nature? Is the use of digital technology becoming exclusive – or even the norm – as cultural industry is increasingly shifting to platforms? Several ongoing reflections on the matter have been strongly encouraged, and accelerated by the health crisis. Through them, stage actors are engaged in investing new spaces, both physical and digital, while remaining alive.

Digital: an opportunity

The federation and revitalization of the cultural and creative industries in France will require innovation and new technologies

Thomas Courbe, direction générale des Entreprises – Ministère de l'Économie, des Finances et de la Relance

The concept of cultural industries can raise some questions. Yet, the diversity of contemporary cultural creation is based on know-how, techniques and new technologies linked to industrial processes. It is also through innovation that dialogue and cooperation among cultural actors will be possible, with important possibilities of synergies. In this perspective, the French

government is leading an ambitious action, through the structuring of the cultural industry sector, and the allocation of an unprecedented amount of public funds in order to support innovation technologies at the service of French cultural creation and make it an enabler for competitiveness, growth and job creations in France.

Digital technology at the BnF: a global objective

Laurence Engel, President of the Bibliothèque nationale de France

The Bibliothèque nationale de France has been a digital operator for over 25 years. It has mastered every facet of digital technology and exploits its potential to carry out all of its missions – conservation, digitization, entry of digital productions, management of Web heritage, cataloguing, promotion, etc. – leading it to formalize its strategy in a global approach and to update it regularly. As a transversal actor, at the crossroads of all cultural and creative industries, and accustomed to sharing its tools as well as its heritage, it tries to sensitize its partners to a “total” vision of a technique that must be mastered in order not to be subjected to it. It is also determined, beyond its resolutely technological orientation, to recall that the physical world is our first destiny.

Perspectives and opportunities for immersive technologies (virtual reality, augmented reality, interactive video mapping) in the cultural sector

Chloé Jarry and **Alexandre Roux**, Lucid Realities

France is one of the most advanced countries in terms of artistic and cultural creation in the immersive realities. French works are presented and awarded in the most important festivals around the world. Cinematographic works, artists' works, experiences in animation or adaptation of environments or characters from video games, immersive technologies are a new field of cultural creation, at the convergence of many other sectors, and are spreading as much in museums as in the gaming or entertainment sector. Virtual reality is a medium that is taking root in the French cultural landscape and around which a whole ecosystem is emerging. The public authorities have understood this and are banking on this sector, which is at the cutting edge of the cultural and creative industries, to position France as an innovative and creative champion, under the condition that they support training, technical resources and a still fragile network of production companies and studios.

Making culture accessible in all regions through digital technology

Didier Fusillier, President of the public establishment of the Parc et Grande Halle de La Villette (EPPGHV)

The Micro-Folie program, a true platform at the service of the territories, is a cultural policy device supported by the Ministry of Culture and is coordinated by La Villette

in conjunction with twelve founding partners: Center Pompidou, Château de Versailles, Cité de la musique-Philharmonie de Paris, Festival d'Avignon, Institut du Monde Arabe, Louvre, Musée National Picasso-Paris, Musée d'Orsay, Musée du Quai Branly-Jacques Chirac, Opéra National de Paris, Réunion des Musées Nationaux-Grand Palais and Universcience.

Each Micro-Folie offers fun and technological cultural content. It can be set up anywhere (in a media library, a village hall, a heritage site, a town hall, a shop, a school, etc.) and its activities, which are free of charge, are aimed at all audiences.

As a local cultural network, Micro-Folie helps to animate territories by adapting to their needs, in a warm space offering a multitude of accessible activities.

Training CCI talent: the sum of all challenges?

Arnaud Lacaze-Masmonteil, teacher in the Research and Innovation Department at Gobelins, the image school

It is not insignificant to conclude this issue focused on CCSI by the topic of training, which is an obvious and essential condition for their dynamism, their future and their sustainability. There are also fertile similarities between CCSI and the field of education, both of which can be described as “artisanal-industrial” activities, and are similarly confronted with Baumol's Law.

Training in the creative sectors must therefore meet various challenges, linked more or less closely to these specificities, whether it deals with digital technologies, international strategy, social and cultural diversity, relations with companies or the research area...

Miscellany

Can a mutual bank remain both social and competitive? The case of Crédit populaire du Maroc

Prof. **Rachid M'Rabet**, Prof. **Fouad Machrouh**, Prof. **Meriem Seffar** and **Badr Figuigui**, ISCAE group

Historically at the service of artisans, small and medium-sized enterprises, Crédit populaire du Maroc, a mutual bank, has been confronted, for several years, with stiff competition and the changing needs of its historical clientele. Like European mutual banks, Crédit populaire du Maroc has been forced to look for new ways to improve its performance and profitability. Thus, the bank is integrating new businesses, developing its financing and investment activities for large companies and becoming a reference player in sub-Saharan Africa. Despite its unique capital structure in Morocco, the banking group has excellent activity and profitability indicators. However, one question remains: has Crédit populaire du Maroc remained true to its original missions of financial inclusion, bankization of the low-income population, financing of small traders and socially responsible banking?

Issue editor : **Aurélien Palix**

Ont contribué à ce numéro

François CHAUBET est professeur d'histoire contemporaine à Nanterre. Il est spécialiste de la vie intellectuelle en France et en Europe et des relations culturelles internationales. Il a publié, avec Laurent Martin, une *Histoire des relations culturelles dans le monde contemporain* (A. Colin, 2011) et, récemment, une *Histoire intellectuelle de la France* (Humensis, 2021).



Thomas COURBE est ingénieur général de l'Armement. Il débute sa carrière en 1995 au ministère de la Défense en tant que responsable de programmes d'avions de combat en service, puis il est nommé chef de cabinet du directeur des Programmes aéronautiques.

Il rejoint la direction générale du Trésor en 2002, où il occupe successivement les fonctions d'adjoint au chef du bureau Asie, de chef du bureau Afrique-Maghreb, de chef du bureau Affaires aéronautiques, militaires et navales, de Secrétaire général du Club de Paris et de sous-directeur des Relations économiques bilatérales.

En 2010, il est nommé directeur de cabinet du Secrétaire d'État chargé du Commerce extérieur (Pierre Lellouche) et directeur adjoint de cabinet des ministres de l'Économie, des Finances et de l'Industrie (Christine Lagarde, puis François Baroin).

En 2012, il revient à la direction générale du Trésor, où il occupe les fonctions de Secrétaire général, puis de directeur général adjoint à partir de 2015.

Depuis juillet 2018, Thomas Courbe est directeur général des Entreprises.

Thomas Courbe est Chevalier de la Légion d'honneur et Officier de l'ordre national du Mérite.



Frédéric DUVAL est chez Amazon depuis 2006, où il a occupé des fonctions de direction en logistique et en finance, avant de devenir directeur général d'Amazon.fr en 2015. Ingénieur diplômé de l'École des mines de Nancy et de l'Université de Strathclyde en Écosse, il a commencé sa carrière au sein du groupe Renault.

Depuis 2000, Amazon met son savoir-faire et sa capacité d'innovation au service de ses clients français et contribue à la croissance de l'économie française. Amazon a investi plus de 9,7 Md€ en France depuis 2010 et compte 30 sites et 14 500 salariés répartis sur l'ensemble du territoire. 13 000 PME et entrepreneurs français vendent aujourd'hui leurs produits sur Amazon.fr



Laurence ENGEL a été nommée présidente de la Bibliothèque nationale de France en avril 2016. Son mandat a été renouvelé en avril 2021.

Ancienne élève de l'École normale supérieure de Fontenay-aux-Roses, de l'IEP de Paris et de l'ENA, elle est magistrate de la Cour des comptes.

Après avoir rejoint Jérôme Clément, président d'Arte et de La Cinquième en 1998, elle est nommée conseillère en charge de l'audiovisuel auprès de Catherine Tasca au ministère de la Culture et de la Communication en 2000, fonction qu'elle a occupée jusqu'en 2002. De 2003 à 2008, elle est conseillère pour la culture auprès de Bertrand Delanoë, maire de Paris, puis directrice des Affaires culturelles de la Ville de Paris jusqu'en 2012.

De 2012 à 2014, elle est directrice du cabinet de la ministre de la Culture et de la Communication, Aurélie Filippetti. Rejoignant la Cour des comptes en 2014, elle est par ailleurs nommée médiatrice du livre. Laurence Engel a également été, pendant cette période, présidente du conseil d'administration de l'INHA et présidente de la commission financière de l'AFP.

Elle est l'auteur de plusieurs ouvrages et articles, notamment dans le domaine de la politique culturelle pour la revue *Esprit*.



Badr FIGUIGUI est doctorant (en 4^{ème} année) à l'École doctorale en gestion – Filière Finance, au Laboratoire de recherche en finance (LAREF) au sein du Centre des études doctorales en gestion de l'Institut supérieur de commerce et d'administration des entreprises (ISCAE), à Casablanca (au Maroc).

Son thème de recherche porte sur « Les pratiques de la gouvernance bancaire : du paradigme juridico-financier au cognitivo-comportemental : cas des banques marocaines ». Ses recherches ont porté sur différents champs inhérents à la gouvernance d'entreprise, notamment au niveau des banques, des *start-ups*, de la transformation digitale bancaire, de la gouvernance publique et des approches cognitives et comportementales en gouvernance. Ces recherches ont été consacrées par une dizaine de communications dans des conférences internationales de renom aussi bien francophones qu'anglophones.

En parallèle, il opère depuis plus de vingt ans dans le secteur bancaire en jouissant d'une carrière professionnelle riche à travers l'exercice de différentes responsabilités dans divers domaines d'expertise, notamment

le *risk management*, l'audit interne, le contrôle interne, l'inspection générale, la compliance, le *corporate banking*, la gouvernance des systèmes d'information, le contrôle de gestion SI, la gestion de projet, le management stratégique et la RSE.

Il est titulaire, notamment, de l'International Executive MBA de l'École nationale des Ponts et Chaussées (ENPC) de Paris – l'École des Ponts business school-ParisTech, et du diplôme du cycle supérieur de gestion de l'ISCAE.



© Nicolas KRIEF

Didier FUSILLIER est depuis juin 2015 président de l'Établissement public du Parc et de la Grande Halle de la Villette et a été directeur artistique de la Nuit Blanche 2019 de Paris.

En 1998, il a été commissaire général pour le Printemps du Québec (France, 1999).

De 1993 à 2015, il a été directeur de la Maison des Arts et de la

Culture André Malraux à Créteil. En parallèle, de 1990 à 2015, il était directeur du Centre culturel transfrontalier « Le Manège » – Scène nationale à Maubeuge.

De 2013 à 2015, il a été directeur artistique des Berges de Seine/Paris et est depuis 2005 conseiller artistique de Lille 3000. Auparavant, il a été directeur général de Lille 2004, capitale européenne de la culture.

Didier Fusillier s'est vu décerner le Grand prix national de l'entreprise culturelle en 1991. Il est Chevalier de l'ordre national du Mérite (en 2000), Officier de l'ordre des Arts et des Lettres (en 2016), Chevalier de la Légion d'honneur (en 2017) et est décoré de l'ordre du Soleil Levant (en 2019), une distinction honorifique japonaise.



© Didier PLOWY 2021

Jean-Baptiste GOURDIN est directeur général des Médias et des Industries culturelles au ministère de la Culture. Diplômé de Sciences Po et de l'Université Paris I en droit des affaires, il est affecté à la Cour des comptes à sa sortie de l'ENA en 2006. Il œuvre depuis dix ans au service des politiques publiques relatives aux médias et aux

industries culturelles à l'ère du numérique. Entre 2011 et 2013, il a été successivement directeur de l'association de préfiguration du Centre national de la musique et coordinateur de la mission « Acte 2 de l'exception culturelle » confiée à Pierre Lescure, puis directeur de cabinet du président du Conseil supérieur de l'audiovisuel jusqu'en 2015. Il a ensuite rejoint la direction générale des Médias et des Industries culturelles en tant que sous-directeur du Développement de l'économie culturelle, puis comme chef du service des Médias et adjoint au directeur général, avant d'être nommé directeur général en janvier 2020.



D.R.

Xavier GREFFE est professeur émérite à l'Université Panthéon-Sorbonne (Paris I). Il est également professeur associé à l'Université de Tokyo (Graduate Research Institute for Policy Studies). Il est membre du conseil scientifique du Louvre et président de l'association Patrimoine sans frontières. Son dernier ouvrage paru est :

Poétique du patrimoine : entre Narcisse et Ulysse (avec Anne Krebs-Poignant), aux Éditions Honoré Champion, 2021.



D.R.

Yves GUILLEMOT, jeune diplômé d'une école de commerce, se lance avec ses quatre frères dans l'aventure de l'industrie naissante du jeu vidéo et fonde Ubisoft en 1986. Très tôt, ils comprennent que le succès futur d'Ubisoft reposera sur sa capacité à créer du contenu original et à développer ses propres

marques. Tirant son origine du mot « ubiquité », Ubisoft annonce dès le départ son intention d'être présent auprès de tous les joueurs dans le monde.

Yves Guillemot est nommé président-directeur général par ses frères. Il fonde la stratégie d'Ubisoft qui repose sur l'utilisation des ruptures technologiques ou d'usage pour innover, créer des marques et gagner des parts de marché. Misant sur la croissance organique, il développe une organisation reconnue pour l'expertise de ses talents et son approche collaborative.

Depuis trente-cinq ans, Yves Guillemot accompagne la croissance d'Ubisoft dans une industrie en perpétuelle évolution. Sous son impulsion, les équipes de passionnés d'Ubisoft ont su tirer parti des différentes ruptures technologiques pour innover et renforcer l'engagement des joueurs. Sa grande expérience professionnelle est très appréciée par des groupes internationaux, tels qu'Andromède où il siège au sein de son conseil d'administration.

Yves Guillemot a été nommé Entrepreneur de l'année en 2009 et 2018 par Ernst & Young et fait partie des chefs d'entreprise les plus appréciés en France (# 2 au classement Glassdoor 2018). En mars 2020, les Pégases (Académie des arts et techniques du jeu vidéo en France) lui ont décerné le Prix d'honneur pour récompenser l'ensemble de sa carrière.

Chloé JARRY, historienne de formation, est éditrice et conceptrice. Elle rejoint Camera lucida, en janvier 2011, pour y développer des projets orientés contenu et usages et créer de nouveaux objets audiovisuels mêlant participatif et interactivité. Elle est la productrice exécutive de *The Enemy*, un projet en réalités virtuelle et augmentée réalisé par Karim Ben Khelifa, dévoilé en

mai 2017 à l'Institut du monde arabe de Paris et présenté lors d'une tournée internationale (MIT Boston, GIFF Genève, Tel Aviv Student Film Festival et Centre Phi Montréal).

En juillet 2018, elle fonde, avec François Bertrand, Lucid Realities, une société de production et de distribution entièrement dédiée aux nouvelles écritures immersives, au sein du groupe CLPBmedia. Dans son catalogue de projets, on trouve Claude Monet – L'Obsession des Nymphéas, un projet coproduit avec Arte et le Musée de l'Orangerie et lauréat du Viveport Developer Award ; 1, 2, 3 Bruegel et Replay Memories du duo Gordon et Andrés Jarach ; Endodrome, œuvre de Dominique Gonzales-Foerster présentée à la Biennale d'Art de Venise en 2019. Plus récemment, peuvent être mentionnés : 7 Grams de Karim Ben Khelifa, Quand la petite danseuse sort de sa boîte, de Gordon et Marie Sellier, ou encore La Plage de sable étoilé, de Nina Barbier et Hsin-Chien Huang.



© Nicolas HOEDE

Arnaud LACAZE-MASMONTEIL est diplômé de l'Institut d'études politiques de Paris (PES 90, DEA d'histoire contemporaine 92) et de l'Université Paris X Nanterre (sciences sociales et administration). Il a travaillé plusieurs années dans les domaines du journalisme, puis de la communication gouvernementale au sein de

plusieurs cabinets ministériels, avant de fonder, en 1993, Infotronique, une société d'édition numérique et agence interactive qu'il a dirigée pendant plus de vingt ans. Il y a mené plusieurs centaines de projets, notamment dans les domaines de l'Internet, des intranets et des terminaux mobiles, et a travaillé sur des thématiques de communication, de *e-learning* et de e-commerce, pour de nombreux clients dans les domaines de l'industrie, de la santé, des services et des télécoms.

En parallèle, il enseigne depuis 1995 l'économie numérique et la gestion de projet à Gobelins, l'école de l'image, un établissement d'enseignement supérieur consulaire (EESC) de la CCIR Paris Île-de-France, spécialisé dans les métiers de la photographie, du *design* graphique et interactif, du cinéma d'animation, du *motion design*, du jeu vidéo et de la communication imprimée et plurimédia.

Il a rejoint cette école en 2013, comme enseignant permanent à la direction de la Recherche et de l'Innovation, en charge notamment des partenariats pédagogiques, du numérique éducatif et de l'entrepreneuriat.

Il est également membre du conseil d'administration de l'EESC Gobelins, depuis février 2021.



Christophe LECOURTIER est directeur général de Business France depuis le 14 septembre 2017. Il est engagé de longue date au service du développement international de l'économie française. Il a été reconduit dans ses fonctions par décret du Président de la République, le 14 septembre 2021, après avoir mis en

place la Team France Export unifiant les agences des régions, les chambres de commerce et d'industrie et BpiFrance, ainsi que la Team France Invest, créée sur le même modèle, avec l'ensemble des partenaires publics de l'attractivité : régions, agences régionales de développement et services centraux et déconcentrés de l'État. Business France a également contribué au plan de relance Export mis en place en réponse à la crise sanitaire.

Ambassadeur de France en Australie de juillet 2014 à juin 2017, il a contribué au choix de la France comme partenaire du programme de sous-marins (avril 2016), ainsi qu'au renforcement des relations bilatérales grâce à la signature de plusieurs traités franco-australiens et d'un partenariat stratégique.

De février 2008 à mars 2014, il a exercé les fonctions de directeur général d'Ubifrance, l'agence publique de développement international des entreprises, devenue Business France après sa fusion avec l'Agence française pour les investissements internationaux, le 1^{er} janvier 2015. Au cours de son mandat, il a organisé le transfert des moyens de l'État vers l'agence afin d'ouvrir 80 bureaux dans 60 pays, consacrés exclusivement à l'accompagnement Export des PME/ETI françaises. L'activité de l'agence s'est en outre développée fortement, tant dans sa programmation événementielle (création du programme France Export) que dans le nombre de clients servis et de jeunes en Volontariat international en entreprise. À partir de 2012, il a engagé Ubifrance dans une logique qualitative à travers la mesure de l'impact de ses actions sur l'activité des entreprises clientes. Il a également renforcé les liens de celle-ci avec BpiFrance en déployant des collaborateurs au sein des directions régionales de cette dernière.

Auparavant, il a été membre de plusieurs cabinets ministériels : conseiller technique pour les Affaires européennes et internationales auprès de Simone Veil, puis chef du secteur des relations extérieures de l'Union européenne (élargissement, politique commerciale) dans les services du Premier ministre, Alain Juppé (1995-1997) ; conseiller technique en charge des relations internationales auprès des ministres de l'Économie, des Finances et de l'Industrie, Francis Mer, puis Nicolas Sarkozy et, dans le même temps, directeur adjoint du cabinet du ministre délégué au Commerce extérieur (2002-2004) ; enfin, directeur de cabinet (Agriculture), puis conseiller spécial en charge de l'international et de la modernisation de Christine Lagarde, ministre de l'Économie, des Finances et de l'Emploi (2007-2008).

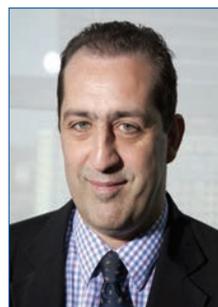
Il a commencé sa carrière au bureau Amérique latine (1991-1993) de la direction des Relations économiques extérieures, avant d'exercer les fonctions de chef du bureau Asie continentale (1997-2000), puis de conseiller économique et commercial à la Mission économique de Buenos Aires (2000-2002). En tant que Secrétaire général, il a contribué à la mise en place de la nouvelle direction générale du Trésor et de la Politique économique (2004-2007), dont la direction a été confiée à Xavier Musca.

Il est diplômé de l'École normale supérieure de Saint-Cloud, de l'Institut d'études politiques de Paris et de l'École nationale d'administration.



Fouad MACHROUH est docteur en sciences économiques de l'Université de Limoges. Il est actuellement professeur HDR à l'ISCAE Maroc, où il exerce plusieurs responsabilités pédagogiques. Il est l'auteur de plusieurs travaux de recherche publiés dans des revues référencées. Il est aussi professeur visiteur dans plusieurs établissements de l'enseignement supérieur à l'étranger.

Ses travaux de recherche concernent la performance et la gouvernance des banques et des entreprises.



Gaël de MAISONNEUVE est délégué aux Affaires francophones au ministère de l'Europe et des Affaires étrangères depuis septembre 2017. Il est passionné depuis toujours de Francophonie, qu'il a pratiquée tout au long de sa carrière. Il était auparavant numéro deux de l'ambassade de France à Brasilia. De 2009 à 2013,

il a servi comme consul général de France à Miami. Gaël de Maisonneuve a été pendant deux ans conseiller au cabinet du ministre Bernard Kouchner. Passionné de linguistique, il a servi à plusieurs reprises en Asie. Gaël de Maisonneuve est diplômé de Sciences Po et de l'ESSEC, et a étudié à l'INALCO.



Jean-François MARY est conseiller d'État. Il a été nommé membre du collège du Conseil supérieur de l'audiovisuel en janvier 2017, pour un mandat de six ans. Il est notamment chargé des questions de financement de la production cinématographique et audiovisuelle et de la protection du droit d'auteur. Il a été le président de la

Commission de classification des œuvres cinématographiques.



Denis MOLLAT dirige depuis 1990 la librairie familiale créée à Bordeaux par son arrière-grand-père en 1896.

Il est médecin (il est toujours inscrit au tableau de l'Ordre).



Rachid M'RABET est professeur de l'enseignement supérieur et consultant. Il est diplômé de l'ISCAE et docteur d'État ès sciences des organisations de l'Université Paris-Dauphine.

Il a exercé pendant trente-huit ans à l'ISCAE, en tant que professeur de management et de finance. En 2011, il est

à l'initiative de la création du Centre des études doctorales en gestion qu'il a dirigé jusqu'en décembre 2020. Il dirige actuellement le cabinet de conseil en management BRM Consulting. Il a également exercé d'autres activités : président du comité permanent des programmes auprès du ministère de l'Éducation nationale, membre du conseil supérieur de l'Éducation et du Conseil de la concurrence. Il est par ailleurs l'auteur de nombreux articles ainsi que de plusieurs ouvrages : *L'Entrepreneuriat en Afrique : culture, financement et développement* (en collaboration avec G. Henault, aux Éditions John Libbey, juin 1990) ; *La Décision d'investissement de l'entreprise* (aux Éditions Consulting, 1996) ; *Les clés de la gestion* (Les Presses du Savoir, 2007) ; *Décisions financières de long terme* (en collaboration avec Ines El Farissi, Paris, Economica, septembre 2011) ; *Attadbir Alhadith* (ouvrage en arabe, Les Presses du Savoir, 2013) ; *Histoire de la pensée managériale* (Les Presses du Savoir, avril 2021) ; *Chemins croisés : un homme, une institution* (Les Presses du Savoir, septembre 2021).



Ernesto OTTONE R. est sous-directeur général pour la culture de l'Unesco. Avant d'occuper ce poste, il a été le Premier ministre chilien de la Culture, des Arts et du Patrimoine de 2015 à 2018. En tant que ministre de la Culture, il a créé un département des peuples autochtones, une

Unité des migrants et a renforcé les lois concernant les droits d'auteur et la protection du patrimoine. Pendant cette période, il a également présidé le Centre régional pour la promotion du livre en Amérique latine et dans les Caraïbes (2016-2017). De 2011 à 2015, Ernesto Ottone R. a occupé le poste de directeur général du Centre de vulgarisa-

tion artistique et culturelle de l'Université du Chili, qui assure la gestion de l'Orchestre symphonique national du Chili, du Ballet national chilien (BANACH), du Chœur symphonique chilien et de la Camerata Vocal. De 2001 à 2010, il a été directeur exécutif au Centre culturel Matucana 100 à Santiago. Ernesto Ottone R. est titulaire d'un master en gestion des institutions et de politiques culturelles de l'Université Paris IX Dauphine (1998) et d'une licence Théâtre de l'Université du Chili (1995).



D.R.

Aurélien PALIX est sous-directeur des réseaux et usages numériques au sein de la direction générale des Entreprises. Dans le cadre de ses fonctions, il est en charge de la définition et de la mise en œuvre des politiques industrielles concernant les usages numériques innovants (intelligence artificielle, cybersécurité, verdisse-

ment du numérique, industries culturelles et créatives à l'heure du numérique...), ainsi que des politiques contribuant à la diffusion du numérique au sein des entreprises, notamment des TPE et PME, via le pilotage de l'initiative France Num. Avant d'être nommé sous-directeur, Aurélien Palix a été Secrétaire général du Conseil national de l'industrie et directeur du cabinet de Thomas Courbe, directeur général des Entreprises.

Avant de rejoindre la DGE, Aurélien Palix a pu travailler sur les secteurs culturels et financiers, ayant évolué au sein de l'Autorité de contrôle prudentiel et de résolution et du ministère de la Culture. Aurélien Palix est diplômé de l'École normale supérieure Paris-Saclay et de Sciences Po Paris.

Alexandre ROUX, après avoir obtenu un master en administration des affaires internationales (à l'INSEEC) et un master en *design*, médias et nouvelles technologies à l'Université La Sorbonne – Paris 1, a travaillé pendant plus de huit ans chez CPB Films / CLPB Rights, en tant que responsable *marketing* et du développement commercial. Il a rejoint Lucid Realities à sa création pour développer sa stratégie de distribution nationale et internationale, pour sa partie plus particulièrement tournée vers le monde culturel et les nouvelles plateformes de distribution.



D.R.

Meriem SEFFAR est docteur en sciences de gestion de l'Université de Nice Sophia-Antipolis. Elle a réalisé sa thèse sous la direction du professeur Bernard Olivero, laquelle est intitulée « Impacts de la notation financière surévaluée sur la création de valeur de l'entreprise ».

Elle est professeur chercheur au sein du groupe ISCAE au département Finances et comptabilité. Elle dispense un enseignement relevant de plusieurs matières : management et contrôle bancaire, gestion de la trésorerie, comptabilité générale, comptabilité financière et autres. Elle est membre du laboratoire de recherche GRM – Université de Nice Sophia Antipolis et du laboratoire LAREF du groupe ISCAE. Elle justifie d'une expérience de quatorze ans dans le domaine de la réglementation et du contrôle bancaire auprès de Bank Al Maghrib, Banque centrale au Maroc. Elle y a occupé diverses fonctions (responsable du département de contrôle sur place, en charge de la planification, du suivi et de l'exécution des missions de contrôle sur place et de la validation des rapports afférents) et réalisé des missions portant sur la gestion des risques bancaires, le contrôle interne, la gouvernance, la lutte contre le blanchiment des capitaux...



D.R.

Malika SEGUINEAU, après l'obtention d'un DEA en droit des obligations à l'Université Paris I Panthéon-Sorbonne, réalise sur trois années une thèse au sein de cette même université et dispense pendant cinq ans (de 1996 à 2001) un enseignement en droit des obligations et droit des entreprises en difficulté à l'Université d'Angers.

Elle débute en parallèle sa carrière professionnelle comme journaliste juridique (spécialiste en droit social) au sein du groupe Wolters Kluwer. Elle exerce pendant dix ans d'abord en tant que rédactrice juridique, puis comme rédactrice en chef adjointe au sein de diverses rédactions du groupe : *Social Pratique*, *Mémo Social* et *Semaine sociale Lamy*.

En 2009, elle rejoint le syndicat national du spectacle musical et de variétés, le PRODISS. Exerçant d'abord en tant que responsable juridique (de 2009 à 2012), elle en devient la Secrétaire générale en 2012. Depuis 2014, elle occupe le poste de directrice générale du PRODISS.

Elle a par ailleurs rédigé *Les contrats de travail dans le spectacle vivant* (2010), *La Retraite, mode d'emploi* (2011) et *La mobilité internationale des artistes et des techniciens* (2012). Publiés dans la collection « Les Petits pratiques du PRODISS », ces ouvrages sont rédigés à destination des entreprises du spectacle vivant.

En parallèle de ses activités professionnelles, Malika Segueineau est engagée au sein de l'association Chemins d'avenirs fondée par Salomé Berlioux. En tant que marraine, elle assure le mentorat d'une lycéenne issue de la France « périphérique », pour l'aider dans ses projets futurs et ses choix d'orientation, indépendamment de ses résultats scolaires ou de tout critère social.