

# SOMMAIRE

---

// RECHERCHE

## L'INNOVATION CACHÉE DANS LES INDUSTRIES CRÉATIVES

Étonnamment, peu d'études sur l'innovation ont été menées dans le secteur des industries créatives... [EN SAVOIR PLUS](#)

// RAPPORT D'ÉTONNEMENT

## SALON OUTDOOR, L'ESSENTIEL...

« Outdoor » est sans conteste le plus important salon européen de cet univers sportif. Les plus belles marques s'y côtoient ... [EN SAVOIR PLUS](#)

// RECHERCHE

## L'INNOVATION CACHÉE DANS LES INDUSTRIES CRÉATIVES RÉSUMÉ D'ÉTUDE

Ce résumé d'étude a été traduit avec la permission gracieuse de NESTA. Vous pouvez trouver l'intégralité de l'étude sur le site <http://www.nesta.org.uk/hidden-innovation-in-the-creative-industries/>

### **Étonnamment, peu d'études sur l'innovation ont été menées dans le secteur des industries créatives**

A quel point les industries créatives sont-elles innovantes? Quels nouveaux produits innovants conçoivent-elles? Comment leurs méthodes de production et la distribution de leurs produits se différencient-elles? Sont-elles plus novatrices dans leurs processus de back-office et dans les relations avec leurs clients et leurs consommateurs?

Cette étude s'appuie sur la recherche en innovation pour analyser les industries créatives. La recherche en innovation a longtemps été dominée par les études sur l'industrie traditionnelle et l'innovation de pointe. Les récentes études sur l'innovation ont commencé à prendre en compte le secteur des services et l'innovation organisationnelle, mais il y a eu peu d'études sur les industries créatives qui utilisent de tels outils et de telles perspectives. Notre rapport analyse et prolonge les études existantes, combinant un examen de la documentation avec des analyses d'enquêtes secondaires, et il présente de nouvelles études de cas concernant quatre types d'industries créatives.

Le *Community Innovation Survey* (CIS, Enquête Communautaire sur l'innovation) est la plus fiable des sources d'informations quantitatives disponibles sur l'innovation des entreprises au Royaume-Uni. C'est un point de départ précieux pour notre étude. L'enquête pose des questions pertinentes sur l'innovation. Cela nous permet d'examiner les performances des entreprises créatives par rapport à une série d'indicateurs. Par exemple, parmi les industries créatives que nous avons choisies, certaines d'entre elles sont extrêmement innovantes. Par rapport à des entreprises d'autres industries, elles sont également aptes à penser que leurs innovations ont un impact plus positif sur leur performance commerciale.

Mais les niveaux d'innovation varient au sein du secteur créatif. En particulier, les fameuses industries « créatrices » – sources de contenu – sont toujours plus innovantes que les « fournisseurs » de contenu. L'Enquête CIS montre l'existence d'approches distinctes face à la propriété intellectuelle et à la gestion de l'innovation, bien que ces conclusions ne soient ni suffisamment étendues ni suffisamment approfondies pour fournir une vision globale des industries créatives. (Elles ne couvrent pas toutes l'étendue des industries créatives; de nombreuses formes d'innovation n'y sont pas étudiées en profondeur). Nous faisons certaines recommandations pour de futures enquêtes.

L'étude d'entreprises individuelles peut nous donner une vision plus approfondie. Les cas que nous avons choisis proviennent de quatre types d'industries – les jeux vidéo, le design de produit, la publicité et la production télévisuelle indépendante. Nous examinons la nature de leur innovation, comment leurs processus d'innovation sont gérés, et leurs liens avec des systèmes d'innovation plus larges.

### **L'innovation technologique prévaut dans les secteurs de ces quatre études de cas**

Chacune d'entre elles présente des innovations variées et différentes. L'innovation technologique en matière de produits et de processus est commune à la plupart des entreprises créatives, la nouvelle technologie de l'information (IT) et la numérisation du contenu induisant des changements majeurs.

Mais cette étude révèle également des innovations moins attendues en matière de modèles commerciaux nouveaux et de la livraison des produits. Ces résultats mettent en lumière l'« innovation cachée », expérimentée par de nombreuses autres industries. L'innovation en matière de mise à disposition d'expériences est d'une importance particulière pour les industries créatives.



Les industries créatives se distinguent de la plupart des autres par leurs produits, essentiellement destinés à susciter chez leurs usagers des réponses plus personnelles. Elles permettent aux expériences d'être co-produites, à des degrés plus ou moins importants, avec les consommateurs du produit. L'innovation se produit généralement lorsque ceux qui produisent des contenus créatifs répondent aux attentes des consommateurs et utilisateurs, et apportent en conséquence des modifications à leur offre.

### Une bonne partie de l'innovation dans les industries créatives se révèle être cachée

« L'innovation cachée » – une innovation qui n'est pas mesurée à l'aide des indicateurs traditionnels de l'innovation – est courante dans les industries créatives étudiées <sup>1</sup>:

► Parfois, c'est parce que l'innovation, similaire aux activités mesurées par les indicateurs traditionnels, est exclue de l'évaluation. La plus grande partie de l'activité des industries créatives implique la recherche et le développement (R&D) de nouveaux produits – bien qu'en dehors du design du produit, on n'utilise pas nécessairement ces termes. De telles activités n'ont pas forcément lieu dans des laboratoires classiques. Mais la recherche des goûts et des préférences des personnes est d'une importance vitale à l'élaboration de nouveaux produits et services. Pourtant, elle est exclue des enquêtes de R&D et des systèmes de crédit d'impôt.

► Une autre forme d'innovation cachée est liée à l'innovation en matière de formes d'organisation ou de modèles commerciaux – cela est aussi très commun dans nos industries créatives. Les développements les plus importants impliquent souvent les usagers de produits créatifs dans le processus d'innovation.

► Un troisième type d'innovation cachée – des combinaisons nouvelles de technologies et de processus existants – est également courant ; les industries créatives utilisant souvent des contenus existants à des fins nouvelles. Des programmes de télévision sont reconditionnés pour les DVD, les téléchargements via téléphone mobile ou en ligne ; la musique est compilée ou reconfigurée pour les lecteurs MP3.

► Enfin, il existe de nombreuses innovations qui ont lieu « sur le tas » lors de la création de nouveaux produits et que l'on a du mal à reconnaître ou à reproduire. Les industries créatives requièrent des solutions novatrices pour résoudre les problèmes, mais beaucoup de ces nouvelles solutions sont ponctuelles. Les entreprises peinent à les reproduire, bien que certains développements techniques (par exemple, des lignes de code utiles de jeux vidéo) puissent être archivés systématiquement.

### Les industries créatives sont en train de connaître d'importants changements qui requièrent et créent des opportunités d'innovation.

Ces changements comprennent :

► **Les nouvelles plateformes technologiques :** les nouvelles technologies de l'information, et la numérisation de la plupart des contenus créatifs, transforment la façon dont les produits sont créés, distribués et commercialisés. Cela est particulièrement vrai pour le développement des jeux vidéo, mais se produit dans l'ensemble des industries créatives.

► **Les consommateurs :** les individus tout comme les entreprises ont des goûts et des choix de plus en plus sophistiqués. Les consommateurs partagent leurs points de vue plus volontiers entre eux et avec les producteurs, entraînant une plus grande coproduction de produits créatifs.

► **Les changements institutionnels** tels que les nouvelles exigences réglementaires et la mondialisation des industries, des marchés et du travail. De nombreuses entreprises sous-traitent le travail hors de leurs frontières voire même se délocalisent à l'étranger.

► **De nouveaux produits** sont conçus pour de nouveaux marchés – par exemple, les entreprises de divertissement qui se placent sur les marchés de l'éducation en proposant de nouveaux types de jeux vidéo, ou des entreprises industrielles qui se transforment en prestataires de services.

Ces développements sont des vecteurs d'innovation dans les industries créatives, notamment parce que les concurrents utilisent l'innovation pour gagner des parts de marché et pénétrer de nouveaux marchés.



<sup>1</sup> Cette taxinomie est développée chez NESTA (2007).



### Mais de nombreuses entreprises créatives rencontrent des difficultés dans la formalisation de leurs processus d'innovation

Les entreprises que nous étudions éprouvent des difficultés à gérer leurs processus d'innovation de façon systématique. L'innovation demeure souvent spontanée ou ad hoc ; on a tendance à associer la créativité à l'image de professionnels charismatiques confirmés, avec une R&D peu formelle. Les liens universitaires sont limités, bien que les diplômés soient une source de compétences techniques essentielles. Cependant, les communautés de pratique (associations professionnelles et groupes plus informels) sont une source extrêmement importante de nouvelles idées.

Nous faisons un certain nombre de recommandations en ce qui concerne l'évaluation de l'innovation, la gestion créative des affaires et les prises de décisions.

Notre rapport propose un cadre permettant de classer toute innovation non couverte par la recherche. Nous concluons en examinant ce que cela implique pour l'évaluation, le management et la prise de décision.

#### Évaluation

Un meilleur échantillonnage permettrait d'assurer que les enquêtes en matière d'innovation prennent davantage en compte les organisations *dans les secteurs créatifs*.

Les cadres d'échantillonnage actuels sont trop restreints, car ils excluent les secteurs industriels où sont situées les entreprises créatives et les plus petites entreprises qui prédominent dans les industries créatives. De même, les questions des enquêtes en matière d'innovation se concentrent actuellement sur les activités des grandes organisations et minimisent l'importance de l'innovation non-technologique. Celles-ci devraient être également formulées de façon plus générale.

Il serait également important de mettre l'accent sur les enquêtes spécialisées (ou la poursuite des travaux d'études de cas) destinées aux secteurs créatifs et aux entreprises. De telles approches pourraient mettre davantage en lumière leurs processus d'innovation que le font les enquêtes générales.

#### Management

Les entreprises devraient se concentrer sur l'acquisition et le développement de bonnes compétences et capacités d'innovation – en particulier avec l'aide de leurs consommateurs. Une grande partie de l'innovation de l'industrie créative est fondée sur la « coproduction » avec une contribution significative du client. Les réseaux, partenariats et collaborations sont aussi des sources importantes d'innovation. Alors que les compétences habituelles en matière de projet et de gestion de l'innovation demeurent importantes, les managers de l'innovation doivent montrer de plus en plus de compétences en matière de collaboration avec des professionnels variés et d'engagement auprès des consommateurs et d'autres entreprises – compétences telles que le « team building », la résolution de conflits et la résolution de problèmes.

#### Prise de décision

Nous proposons trois recommandations principales. **Premièrement**, des données supplémentaires doivent être recueillies afin de montrer comment les décisions pourraient aider l'innovation dans les industries créatives. Bien que des recherches aient été menées sur ce sujet, des données plus détaillées soutiendraient et guideraient le processus de décision.

**Deuxièmement**, des programmes d'innovation ciblée devraient être à la disposition des industries créatives. Les industries créatives accueillent favorablement l'aide à l'innovation ciblée, où elle est dispensée. Bien qu'existants, les programmes généraux d'aide à l'innovation sont cependant rarement applicables à leur travail. Telles qu'elles sont structurées, des initiatives, telles que le régime de crédit d'impôts pour la R&D, ne soutiennent pas le genre d'innovations mises en place dans les industries créatives.

**Troisièmement**, la connaissance des meilleures pratiques et des récentes innovations devrait être partagée plus efficacement avec les décideurs. De nouvelles formes d'innovation émergent rapidement. Il est crucial de se tenir au courant de ces changements. Pour la croissance et le succès futur des industries créatives du Royaume-Uni, il est également capital de veiller à ce que des systèmes adéquats de collecte de renseignements soient mis en place, et que les nouvelles approches influencent les programmes de formation et de renforcement des compétences ou l'aide à l'innovation ciblée.

[RETOUR AU SOMMAIRE](#)

## // RAPPORT D'ÉTONNEMENT SALON OUTDOOR L'ESSENTIEL...

« Outdoor » est sans conteste le plus important salon européen de cet univers sportif. Les plus belles marques s'y côtoient pour mettre en avant leurs dernières innovations. Pour l'ARDI Centre du Design, Christophe Chedal Anglay de l'agence Inconito s'est rendu sur place pour réaliser un rapport d'étonnement<sup>1</sup>.



**Notre expert distingue deux contextes d'applications : la progression « horizontale » (randonnée, trekking, puis l'actuel trail) et la progression « verticale » (les équipements techniques de sécurité et d'ascension).**

Le contexte « traditionnel » de l'univers outdoor est toujours présent dans l'univers de la randonnée en s'inscrivant dans un contexte familial. Des objets sont fabriqués dans des matériaux traditionnels, aux tonalités « marron kaki ». Part importante du marché de l'Outdoor, il n'est présenté au premier plan que par les acteurs historiques allemands et nord-américains (Meindl, Merrell, Timberland...), ou très représenté dans l'univers du repas, du couchage, des multitools et dans une moindre mesure de l'éclairage.

Technique par essence, les outils de progression verticale n'ont jamais gardé de lien stylistique avec l'outdoor historique. Les acteurs majeurs, Petzl (cf. photos), Black Diamond, Marmot, Edelrid se disputent ce segment.

Ici la fonction fait l'objet. On a même souvent noté l'apparition de réelles tendances, d'alliances et d'utilisation de matières au plus proche de l'évolution technologique. Les technologies de soudures développées pour les membranes (gore tex), la découpe laser des textiles, les procédés de collage et de décors deviennent plus simples et épurés.

La performance, le dépassement de soi, la vitesse, sont devenus les thématiques centrales de toute progression horizontale. L'électronique est également l'alliée du bon sportif ! L'activité est programmée, évaluée, enregistrée, le corps mesuré et entraîné, électroniquement, avec cardio et GPS intégrés. Plus d'électronique signifie un besoin grandissant d'autonomie vis-à-vis de l'énergie. Les panneaux solaires portables et souples arrivent en force, avec l'argument environnemental évident. Précurseur, Patagonia reste « la » référence de l'outdoor citoyen et durable. Les « majors » restent très timides sur ce sujet, avec quelques initiatives comme Millet, Klättermusnen... La présence de nombreux fournisseurs de matières textiles, qui ont tous une offre « green », à la lecture souvent « opaque », montre que la demande de la part des entreprises outdoor est forte. Il y a pléthore de matières naturelles (chanvre, laine, bambou, café...), de matières recyclées ou recyclables, dont le réel impact écologique n'est pas évident à décoder. Le green washing reste palpable.

<sup>1</sup> Réservés aux adhérents de l'ARDI Centre du Design

[RETOUR AU SOMMAIRE](#)

