

Séminaire Création

organisé avec le soutien de la direction générale des Entreprises (ministère de l'Industrie) et du ministère de la Culture et grâce aux parrains de l'École de Paris :

Air Liquide¹
Algoé²
ANRT
Arcelor
Areva²
Cabinet Regimbeau¹
Caisse des Dépôts et Consignations
CEA
Chaire "management de l'innovation"
de l'École polytechnique
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNRS
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Danone
Deloitte & Touche
École des mines de Paris
EDF
Entreprise & Personnel
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
France Télécom
FVA Management
Groupe ESSEC
HRA Pharma
IDRH
Institut de l'Entreprise
La Poste
Lafarge
Ministère de l'Industrie,
direction générale des Entreprises
PSA Peugeot Citroën
Reims Management School
Renault
Royal Canin
Saint-Gobain
Schneider Electric Industrie
SNCF¹
Thales
Total
Unilog
Ylios

¹ pour le séminaire
Ressources Technologiques et Innovation
² pour le séminaire Vie des Affaires

(liste au 1^{er} août 2006)

LA STIMULATION DES INDUSTRIES CRÉATIVES DANS UNE MÉTROPOLE EUROPÉENNE

par

Cédric BOLLIET
Consultant chez Algoé

Pierre CARDE
Directeur général de Lyon Game

Séance du 10 janvier 2006
Compte rendu rédigé par Cédric Vilatte

En bref

Face à la déstructuration des industries de main-d'œuvre et à la concurrence mondialisée, les industries créatives représentent un enjeu majeur de positionnement et de croissance pour les grandes métropoles internationales. Ce constat, étayé par les travaux de Richard Florida, est aujourd'hui mis à l'épreuve à Lyon et dans sa région. Alors que les industries créatives restent encore, bien souvent, un concept abstrait sur lequel peu osent miser, Lyon fait le pari que le croisement "organisé" de secteurs partageant des caractéristiques et des enjeux communs tels que le jeu vidéo, le design, le textile, l'habillement, la musique ou l'ameublement, sera source d'innovation et de compétitivité pour les entreprises qui les composent et renforcera globalement la performance du territoire de référence. Pour ce faire, Lyon doit identifier et développer les dispositifs indispensables à l'émulation créative entre entreprises et territoires. Quels stimuli créatifs et quelle faisabilité pour un bénéfice bipartite ?

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse des comptes rendus ; les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs.
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

EXPOSÉ de Cédric BOLLIET et Pierre CARDE

Pierre Carde : Lyon Game est une association loi 1901 créée en 1999. Elle est née de la rencontre des industriels du jeu vidéo, du Grand Lyon, et de Lyon Infocité qui fédère les acteurs des technologies de l'information et de la communication. Elle a deux objectifs : accompagner le développement et la structuration des industriels du jeu vidéo et valoriser Lyon comme point central européen dans le domaine des jeux vidéo et des industries créatives.

Cédric Bolliet : Algoé Consultants est le cabinet de conseil en organisation et en management qui a accompagné et conseillé le Grand Lyon dans la construction de son projet de territoire centré sur les industries créatives.

S'il est vrai que les métropoles s'inscrivent aujourd'hui dans de nombreuses logiques de coopération au niveau national et supranational, elles entrent malgré tout en concurrence : c'est la raison pour laquelle Lyon devait élaborer un projet qui lui permettrait de se différencier et de trouver un bon équilibre entre la préservation d'une diversité des activités propice à soutenir la créativité, et la concentration et la spécialisation autour de pôles de compétitivité. Dans ce cadre concurrentiel, seules certaines métropoles ont une dynamique suffisante pour parier sur les industries créatives. Ce sont celles qui affichent des croissances supérieures de près de 10 %, comme Londres ou Copenhague... Notre travail était de déterminer si Lyon avait le profil d'une métropole créative et, le cas échéant, de l'aider à relever ce défi.

Les métropoles créatives

Pour Algoé, une métropole créative est une métropole qui s'organise pour attirer et valoriser ses actifs créatifs dans une optique de développement durable et partagé. C'est une stratégie et un choix de positionnement conditionnel, lié à une dotation en ressources, à une taille critique, une dynamique interne, mais aussi à une volonté politique. Selon le chercheur américain Richard Florida, on peut mesurer la dimension créative d'une ville à son "relief" : une sorte de cartographie de l'innovation et de la créativité des villes peut ainsi être établie dans laquelle les métropoles apparaissent comme des pics, des collines ou des vallées en fonction de facteurs tels que la densité de leur population, leur quantité d'émission lumineuse ou le nombre de dépôts de brevets qu'elles génèrent. La caractéristique principale de ces villes est la proportion importante des actifs qui font partie de ce qu'il appelle la "classe créative". Cette notion désigne une population ayant les capacités à faire émerger des produits, des idées et des concepts nouveaux. Elle comprend les designers, les chercheurs et tous ceux qui travaillent sur une valeur ajoutée immatérielle. Elle se divise en deux groupes : les grands innovateurs et les fonctions support qui permettent à ces créatifs de développer leurs talents (financeurs, managers, techniciens...). Des villes comme Stockholm ou Copenhague se sont engagées dans cette voie et ont pris beaucoup d'avance sur nous. La proportion de leur classe créative est supérieure à 30 % du nombre total des actifs.

D'autres critères importants entrent en ligne de compte : si une étude récente montre que seules les villes de plus d'un million d'habitants peuvent prétendre stimuler les industries créatives, il faut également savoir que l'activité se structure autour de communautés de pratiques et de pensée à l'échelle de la métropole et que les styles de vie qui se développent dans un cadre métropolitain s'appuient sur la richesse de l'offre urbaine en services et infrastructures. La valeur ajoutée se concentre donc sur les métropoles présentant un triptyque gagnant : à la fois physique (infrastructures, équipements), immatériel (capital intellectuel humain, services) et culturel ou identitaire (événements, qualité de vie).

C'est à partir de ces données que Lyon a pu concevoir les dispositifs qui lui permettront d'acquiescer l'ensemble des caractéristiques nécessaires à la réussite d'une métropole créative.

L'identité créative de Lyon

Lyon ne se situe pas dans la même catégorie que des villes pourtant proches et concurrentes comme Barcelone. C'est dans une perspective de différenciation que le Grand Lyon et la Direction des affaires économiques ont voulu repenser son positionnement. Il s'agissait alors de développer les entreprises en fonction du territoire sur lequel elles étaient implantées. Pour atteindre la taille nécessaire au développement des industries créatives, la réflexion s'est faite à l'échelle de la région urbaine Lyon–Grenoble–Saint-Étienne.

Lyon fait partie des métropoles secondaires, dites d'équilibre. Cette donnée peut constituer un atout important s'il est pris en compte dans la stratégie globale. Cette ville compte plus de 1 700 000 habitants et abrite 80 000 entreprises. Depuis 10 ans, elle figure parmi les 20 villes dans lesquelles il convient d'investir ou de positionner son entreprise selon le classement Cushman & Wakefield. Avec presque 80 sièges sociaux, Lyon possède aujourd'hui un tissu de donneurs d'ordre relativement important et dispose d'une industrie manufacturière encore active. Avec l'ambition affichée de passer de la vingtième à la quinzième place des métropoles les plus attractives à l'échelle européenne, Lyon est devenu le territoire qui accueille le plus de pôles de compétitivité.

Lyon Vision Mode

Le point de départ de notre travail repose sur l'identité créative de Lyon. En 2003, pour dynamiser son tissu économique, Lyon a initié un projet, Lyon Vision Mode (LVM). Il a permis de rapprocher des secteurs contigus comme le textile, l'habillement, la bijouterie, la maroquinerie, la musique, la danse ou les cosmétiques.

Soutenues par une vision méta-sectorielle, les dynamiques collectives que LVM souhaite mettre en place s'inscrivent dans la droite ligne des projets ambitieux que Lyon avait déjà entrepris : elle a, par exemple, organisé la seule biennale d'art contemporain française entre 1991 et 2004 – vitrine internationale prenant le relais de la biennale de Paris arrêtée en 1985 –, et elle a mis en place un plan d'urbanisme pilote soutenu par un pôle de réflexion sur l'éclairage événementiel et urbain...

Le pari de l'innovation

Devant la concurrence exercée par les pays émergents, l'industrie manufacturière lyonnaise s'est trouvée en grande difficulté car la plupart des entreprises n'étaient pas armées pour assurer leur repositionnement ou leur diversification.

Le Grand Lyon a alors fait le pari de miser sur l'innovation pour revivifier ou développer les entreprises. Nous avons mis en place des logiques multidimensionnelles : en amont, nous voulions travailler sur l'émergence d'idées, sur le design management (pensé comme un processus global au sein de l'entreprise), sur des problèmes d'approvisionnement, de gestion de stocks et de rapidité ; en aval, nous voulions assurer une maîtrise de la commercialisation avec des canaux de distribution nouveaux et la mise en scène des lieux de ventes, les concepts *stores*.

Pourtant, ce pari se heurtait à une incertitude : si nous arrivions à soutenir des entreprises efficaces avec une offre très innovante, il n'était pas certain qu'elles réussissent à s'adapter au marché local. Contrairement à Milan ou Barcelone, Lyon ne dispose pas d'un marché sophistiqué pour tirer l'offre des entreprises. Il fallait donc avoir une approche stratégique, fondée sur une compréhension des ressources et sur une vision prospective. Nous avons découvert que le marché de la mode et celui du design avaient un dénominateur commun : les styles de vies. L'apport déterminant du design par rapport à la mode, c'est de tenir compte de l'ergonomie et de l'usage que l'on fait des objets ou des vêtements. Ces usages dépendent de situations ou de modes de vie spécifiques et il faut savoir les comprendre pour faire des offres ciblées et innovantes. Le design apporte en outre une plus-value symbolique élevée. Certains secteurs concernés par le design devraient évoluer rapidement. Les biens culturels, l'habitat,

le transport et l'équipement de la personne sont porteurs d'évolutions lourdes.

Un cluster des industries créatives

Nous avons donc élaboré un projet de cluster des industries créatives focalisé sur 3 secteurs d'activité : les biens culturels, les biens d'équipement de la personne et les biens de la maison. Il existe des thématiques communes qui permettent de les regrouper et de les structurer : ce sont la mobilité, l'écoconception, l'accessibilité et la santé. Elles stimulent la R&D (recherche & développement) de chacun de ces secteurs et permettent d'instaurer des actions collectives sur des problématiques communes pour stimuler l'innovation et la compétitivité des entreprises. Ainsi, d'une démarche strictement centrée sur la mode avec LVM, Lyon est passée à une orientation globalisée qui pense les interactions des secteurs entre eux, mais aussi celles des secteurs et de leur environnement direct, les métropoles. L'enjeu était de positionner Lyon – et sa région sur 100 kilomètres à la ronde – comme un territoire de référence pour les industries créatives à l'échelle européenne.

Pour atteindre pleinement cet objectif, il était essentiel de développer une masse critique d'entreprises et une véritable attractivité territoriale en proposant notamment de nouveaux services urbains et en travaillant avec les chercheurs, relativement isolés.

L'ambition métropolitaine de valoriser et de faire évoluer l'existant impliquait en effet de ne pas stratifier de nouveaux dispositifs, comme c'est le cas sur de nombreux territoires. Il fallait donc préférer des logiques de mise en réseau à des projets urbains lourds en termes d'investissement financier et de durée. C'est pourquoi, la dimension immatérielle du dispositif s'est imposée.

Anticiper l'évolution du marché

Pour arriver à s'approprier les tendances émergentes et les produits nouveaux avec une avance suffisante sur l'ensemble du marché, il fallait mettre en place une vision prospectiviste, une animation et une valorisation de la communauté industrielle créative présente sur le territoire. Si des villes comme Marseille, Nantes ou Toulouse possèdent, en effet, une force de création et d'innovation réelle, on s'aperçoit que les entreprises se connaissent mal et collaborent rarement. Elles ont tendance à aller chercher le savoir-faire ailleurs, à l'échelle nationale ou internationale. Or, il existe des moyens pour hybrider les secteurs d'activités. On peut imaginer, par exemple, des interactions entre les événements économiques et culturels : un festival musical pourrait tout à fait trouver sa place dans un grand salon et permettre aux professionnels d'identifier des talents tout en donnant un rythme à la manifestation. Ces interactions peuvent être favorisées par des prix ou des labels.

Le cas spécifique de l'industrie des jeux

Pierre Carde : Le secteur du jeu vidéo est assez petit au niveau national. Il se situe sur un périmètre global d'environ 4 000 salariés. Aujourd'hui, Lyon représente à elle seule 40 % de l'industrie française du jeu vidéo en nombre d'entreprises et de salariés. La part de marché national stricte est d'environ 10 % en termes de ventes en magasin. Nous avons également une spécificité très intéressante puisque la totalité de la chaîne de valeur est présente sur la métropole. Des acteurs majeurs comme Atari et Ubisoft y sont implantés. Electronic Arts, présent à Lyon avec son siège France, vient renforcer le pôle avec la récente installation de son siège Europe à Genève, qui se trouve à une heure seulement de Lyon. Cette situation exceptionnelle justifiait une action spécifique dans le cadre du développement des industries créatives.

Si ce secteur est petit il n'en est pas moins dynamique et très performant sur le plan international puisque 85 % du chiffre est réalisé à l'étranger. Les entreprises sont souvent sous-traitantes de donneurs d'ordre étrangers japonais ou américains, et travaillent elles-mêmes avec des sous-traitants en Allemagne et en Chine notamment.

Un secteur particulièrement créatif

Les jeux vidéo font partie des industries créatives puisque 80 % des équipes sont focalisées sur la création d'univers et de personnages. La profession de *game designer* est d'ailleurs spécifique à ce secteur : ce sont eux qui inventent les règles et les principes des jeux.

Sur une équipe de 40 personnes, 35 environ sont dédiées à la création et 5 à l'intégration technique de ces ressources ou au développement.

Situé à la frontière des industries culturelles et des équipements de la maison et de la personne, le caractère culturel de cette industrie peut être discuté. Je crois cependant qu'il s'agit avant tout d'une question générationnelle : 80 % des joueurs ont moins de 40 ans et 80 % des moins de 40 ans ont joué ou continuent à jouer aux jeux vidéo. La moyenne d'âge est de 30 ans aux États-Unis et de 26 ans en France. Elle est donc supérieure à ce qu'on pourrait penser en première analyse. C'est une activité trop coûteuse pour véritablement toucher les 12-18 ans. La France a une définition de la culture plus élitiste que celle des États-Unis et l'appropriation du jeu vidéo comme élément culturel légitime ne se fera, comme ce fut le cas du rock ou de la BD (bande dessinée), que lorsque ceux qui participent de cette culture occuperont des postes stratégiques. Pour le moment, les responsables des pages culture du *Monde*, des *Échos* ou du *Figaro* ne sont pas des joueurs. Si la culture dominante n'accepte pas encore cette sous-culture, cette industrie culturelle réalise pourtant plus de chiffre d'affaires que le cinéma et que la musique. Par opposition à d'autres industries, celle du jeu induit un renouvellement technologique considérable et une forte dynamique du marché puisque 70 % de l'industrie du jeu passe par la console dont la durée de vie est de 5 ans en moyenne. Selon les études, il se pourrait qu'elle devienne l'industrie culturelle dominante d'ici 5 à 10 ans. C'est pourquoi elle occupe une place déterminante dans notre dispositif.

Le pilotage du dispositif de soutien

Cédric Bolliet : Il repose sur une fonction centrale de coordination pilotée par le Grand Lyon et propose une animation sur 4 axes : soutenir les entreprises par le développement d'offres de services transversales et non sectorisées ; travailler sur des processus innovants comme le design management ; adopter une logique de stratégies de marques et de capital immatériel pour la métropole et mutualiser des applications techniques pointues. Ce dernier point porte principalement sur du prototypage rapide de produits très spécifiques : les chaussures, les vêtements ou la maroquinerie. Il a donc fallu adapter la plate-forme technologique existante. Nous sommes aujourd'hui capables de produire en quelques jours et pour un coût très faible des prototypes de chaussures matérialisés et fonctionnels.

Ce pilotage permet aussi à Lyon, depuis 6 mois environ, de faire du *City Branding*. Il s'agit de transformer la ville en lieu d'expérimentation et de services, de la penser comme un environnement stimulant pour les entreprises créatives qui exercent leur métier sur ce territoire et de la rendre attractive pour les autres.

Les actions spécifiques de Lyon Game

Pierre Carde : Lyon Game travaille dans une logique de tête de réseau : nous menons tout d'abord des actions collectives qui permettent de soutenir et de développer les entreprises. Nous proposons ensuite une animation des entreprises et nous essayons de créer des passerelles avec les autres industries créatives. Nous développons enfin une communication ambitieuse en collaboration avec les collectivités et les partenaires parapublics.

L'axe le plus lourd en termes d'investissements humain et financier est celui des actions collectives. Il porte sur le développement business, les ressources humaines, la R&D et l'aide au financement.

L'aspect business représente plus de 50 % de l'activité de Lyon Game. Nous essayons de développer un marché qui, au fil des années, est devenu une référence au niveau mondial. Nous avons organisé à Lyon des évènements pour que se rencontrent des financeurs et des créateurs, la Game Connection. Cela a participé à la valorisation du territoire et nous a incités à développer le marché Game Connection Services à une échelle internationale. Il a lieu à Lyon tous les ans, mais aussi à San Francisco, à Tokyo et Shanghai. Nous l'avons développé à l'international parce que nous voulions éviter que d'autres acteurs reprennent notre concept sur leurs territoires.

Il y avait aussi beaucoup de travail à faire sur les ressources humaines car c'est une industrie jeune et peu structurée. Jusqu'en 2001 on ne se posait pas la question de la formation, sinon de manière empirique dans certaines entreprises. On estimait que les salariés pouvaient se former eux-mêmes sur l'internet. Cela nous paraissait discutable et nous avons monté le projet Gamagora pour élaborer, en concertation avec les entreprises, un projet de formation continue. L'accueil a été très favorable de la part des salariés et cela a permis de renforcer l'expertise. Nous avons de plus, cherché à structurer les relations entre les organismes de formation et les entreprises. Enfin, il fallait accompagner le recrutement international : depuis 4 ans, les Québécois ont attiré entre 30 et 40 % des salariés français dans des sociétés importantes comme Ubisoft. Nous avons aidé ces entreprises à relever le défi du recrutement international.

Concernant la R&D, nous avons conforté le pôle de compétitivité par le déploiement de projets collectifs avec les entreprises et les laboratoires et par le montage d'une plate-forme technologique.

Enfin, il nous a paru important d'aider les entreprises du jeu à préparer leurs dossiers en vue d'accéder plus facilement aux financements publics. Le *coaching* que nous faisons pour qu'elles puissent recadrer leurs stratégies ainsi que l'aide à l'innovation commerciale apportée par Image Innove leur permettent aussi de développer leurs technologies sur d'autres marchés.

L'impact de ces actions sur le développement économique du territoire est relativement important. Le grand public est, lui aussi, impliqué par le biais des festivals ou des salons et nous nous apercevons que son appartenance à cette dynamique globale est bénéfique.

DÉBAT

La formation

Un intervenant : *Lyon est une grande ville universitaire ; ces institutions anciennes peuvent-elles véritablement s'adapter aux problématiques spécifiques des industries créatives ?*

Cédric Bolliet : Les universités sont au cœur de notre dispositif ; elles abritent très souvent des laboratoires qui sont déterminants pour la recherche prospective de ce secteur. En outre, nous avons monté un réseau, Gamagora. D'une part il fédère les organismes de formation pour les adapter aux réalités des entreprises et, d'autre part, il permet de mettre en place des formations transversales pour mieux comprendre les enjeux des industries créatives dans leur ensemble.

Il est vrai cependant que les vieilles universités ne sont pas toujours très souples et ont parfois du mal à s'adapter aux enjeux des industries créatives et, c'est pourquoi, plutôt que de traiter à des niveaux présidentiels plus politiques et moins efficaces, nous travaillons directement avec les départements.

L'avenir de l'industrie française des jeux vidéo

Int. : *Le jeu vidéo n'est peut-être qu'une mode passagère comme l'ont été le yoyo ou les scoubidous en leur temps. Comment être sûr que votre travail sera encore possible dans cinq ans ?*

Pierre Carde : Depuis 10 ans environ, nous assistons à une croissance à deux chiffres au niveau mondial, et les perspectives à 5 ans sont du même ordre. Il est vrai que c'est un marché limité à 18 milliards de dollars, ce qui équivaut à une grosse moitié du chiffre d'affaires de France Télécom. Pourtant, ce sont les adultes qui consomment et je ne crois pas qu'il s'agisse d'un effet de mode. La vraie question n'est pas de savoir si notre travail existera encore dans 5 ans, mais plutôt si l'industrie *française* existera encore dans 5 ans car, nous savons que la France n'est pas un territoire d'implantation attractif pour les entreprises.

La classe créative

Int. : *Quel âge ont les représentants de la classe créative ? Ont-ils de longues années d'expérience ou sont-ils au contraire de très jeunes diplômés ?*

C. B. : L'amplitude est forte. Il n'y a pas de concentration autour d'une classe d'âge : des nouveaux diplômés et des chercheurs confirmés se côtoient. Ils ont entre 25 et 60 ans.

Int. : *Est-ce que la taille critique du million d'habitants est un critère suffisant pour créer 40 % d'emplois créatifs comme à Copenhague ? Lyon n'est pas une ville aussi décalée que Londres, Paris ou Milan et je me demande si les créatifs lyonnais trouvent suffisamment de clients pour porter leurs vêtements ou acheter leurs meubles. Qu'en est-il ?*

C. B. : Nous n'avons pas de réponse définitive, mais il se trouve que cela fonctionne plutôt bien pour le moment. Nous ignorons combien de représentants de cette classe sont réellement présents sur le territoire. Nous allons donc commencer par faire un diagnostic qualitatif et quantitatif de ces professions. Aucun chiffre précis n'est pour l'instant disponible pour cette population de concepteurs et de cadres qui apportent de la valeur ajoutée intellectuelle. Ensuite, je crois que le véritable enjeu sera moins de l'attirer que d'arriver à la maintenir durablement dans la métropole : à Copenhague, ce sont les créatifs qui achètent des produits issus des industries créatives et ces emplois génèrent un marché et des débouchés pour les entreprises de ce secteur. C'est pourquoi nous sommes attentifs à travailler sur les débouchés de nos entreprises positionnées pour en assurer la pérennité.

Nous savons d'ores et déjà que nos entrepreneurs, qu'il s'agisse de PME-PMI ou de certains grands groupes comme Seb, restent à Lyon en raison de la qualité de vie qu'ils y

trouvent. C'est un facteur important et il ne faudra pas le sous-estimer pour la suite de notre travail.

Au final, l'essentiel pour Lyon n'est pas d'avoir des marchés cibles locaux, mais plutôt d'être perçue comme une ville-laboratoire. Les facteurs d'attractivité ont été définis dans le *creative index* de Richard Florida – offre technologique, tolérance du territoire – auxquels il faut rajouter l'image de la métropole, son offre culturelle et événementielle et, plus globalement, sa qualité de vie.

La fiscalité

Int. : *Pourquoi tant de créateurs partent-ils à Montréal ? Ce n'est tout de même pas le climat qui les attire ?*

P. C. : Tous les territoires ayant marqué des points ces dernières années ont mis en place une politique volontariste pour soutenir les industries créatives et ont engagé des sommes colossales : quand Lyon Game emploie 7 personnes, la structure coréenne équivalente en emploie 80. Le gouvernement canadien et le Québec en particulier exercent une politique de dumping fiscal sur l'ensemble des industries créatives : un salarié français peut y gagner 20 % de plus et coûter 30 % de moins qu'en France. Cela aide certainement à supporter le climat. D'autant que l'environnement social et professionnel est tout à fait plaisant et convivial.

Int. : *Comment avez-vous réagi ?*

P. C. : Les seules raisons qui incitent les Français à revenir travailler en France sont d'ordre familial et environnemental : ce sont avant tout les parents qui vieillissent et le climat peu clément qui les poussent à renoncer aux avantages économiques qu'offre le Canada. C'est pourquoi nous sommes allés sur place pour rétablir un dialogue afin de leur montrer qu'un projet se dessinait en France. Une quarantaine de Français ont assisté à une réunion que nous avons organisée où ils ont trouvé du vin et du bon fromage. C'est une méthode qui marche mais qui est dérisoire comparativement à l'incitation fiscale. Il faudrait que la France puisse prendre des mesures fortes allant dans le même sens que le crédit d'impôt québécois.

Int. : *Electronic Arts a choisi d'installer son siège social à Genève et même si ce n'est pas loin de Lyon, ce n'est pas Lyon. Pourtant Genève n'apparaît pas comme une ville ayant une aura très décalée. On voit bien quels facteurs conditionnent véritablement les choix de localisation. Croyez-vous que la stratégie de Lyon est vraiment tenable ?*

C. B. : Nous nous demandons simplement comment attirer des entreprises sur un territoire et comment faire pour qu'elles ne partent pas. Electronic Arts est allé s'installer à Genève pour faire 400 millions d'euros d'économie par an. C'est un argument avec lequel on ne peut pas rivaliser. Aujourd'hui, la fiscalité est un outil majeur auquel les métropoles françaises n'ont pas accès. Dès lors, la question de savoir si le positionnement de la métropole lyonnaise est tenable perd de sa pertinence. On peut simplement dire qu'il est tenable à partir du moment où nous arrivons à ancrer des entreprises sur le territoire : et nous le faisons d'abord par les actions collectives évoquées tout à l'heure, mais aussi grâce à des outils qui permettent aux entreprises de trouver un effet de levier local, comme par exemple la mise en place de serveurs, de bancs de tests pour les téléphones mobiles ou encore de bancs de montage HD qui est le nouveau standard pour la télévision. Mais au fond, cette plate-forme technologique ne représente une solution qu'à moyen terme, puisque, sur le long terme, c'est à l'évidence l'envie d'être là qui est déterminante.

Dans ces circonstances, tout ce que nous pouvons faire, c'est de l'animation sectorielle, de la communication, du recrutement d'experts internationaux dont l'aura contribue à attirer les satellites qui les renforcent dans une logique de star system. Nous sommes convaincus que ce positionnement est tenable, mais nos moyens sont limités : le Grand Lyon investit environ 200 000 euros par an et la région nous donne aux alentours de 600 000 euros. Ces financements sont faibles par rapport à d'autres territoires. Faudrait-il passer à la logique qui les chiffrerait en dizaines de millions d'euros pour être plus efficaces ? Je n'en suis pas sûr.

Travailler l'image de Lyon

Int. : *Je crois que Lyon n'est vraiment pas une ville faite pour le star system. Elle a énormément de qualités mais ne les montre pas.*

P. C. : Il me semble qu'un certain nombre d'images collent à Lyon : la gastronomie, les réseaux, la bourgeoisie figée... Mais les choses bougent et il faut donner une visibilité à cette dynamique. Cette image ne correspond plus à la réalité : le palais des congrès, l'art contemporain et la musique changent la donne. Mais nous savons que remodeler la trajectoire et l'image d'une ville est un projet de 50 ans.

Int. : *Le football est une activité qui rayonne. Avez-vous essayé de développer une synergie avec l'Olympique Lyonnais ?*

C. B. : Le football participe en effet à l'image de Lyon, et il serait d'autant plus intéressant de travailler avec l'Olympique Lyonnais que son audience déborde largement le cadre national. Il faut cependant rester prudents, parce que nous avons connu d'autres équipes comme le PSG ou l'Olympique de Marseille, dont l'ascension a été fulgurante mais qui n'ont pas réussi à s'imposer durablement. Le rapprochement entre cette activité sportive et le développement économique du territoire fait déjà l'objet de projets concernant le textile. Pour autant, trouver une vraie synergie n'est pas évident.

Int. : *Avez-vous des outils de mesure concrets des résultats obtenus ? Est-ce que tout ce que vous faites n'est pas avant tout dirigé vers l'image de Lyon ?*

C. B. : Nous nous sommes effectivement rendu compte que les entreprises bénéficiaient d'un effet d'image non négligeable qui leur permettait d'avoir un prestige comparable à celui des marchés de Montréal ou de Shanghai. L'événementiel, qui n'était au départ que de la communication, fait partie des choses sur lesquelles nous travaillons activement aujourd'hui pour faire venir les acheteurs sur notre marché.

Pour mesurer nos résultats, nous utilisons pour l'instant l'indicateur emploi car c'est le plus pertinent lorsqu'on parle de développement économique : on constate une légère croissance depuis 5 ans, à la fois du nombre d'emplois et en partie du nombre d'entreprises. Mais la plupart des dispositifs de mesure ne seront mis en place qu'en 2006. Le sentiment d'appartenance des industriels à la dynamique créative d'une métropole n'allait pas de soi au départ. Leur implication en termes d'argent, de moyens humains ou de mise à disposition de fichiers a été considérable et montre que les choses évoluent positivement.

Un modèle pragmatique

C. B. : Ne pas exhiber ses qualités n'est pas forcément un défaut, c'est aussi une forme de pragmatisme et un des facteurs clés de succès. Lyon ne s'inscrit pas dans une logique assertive, elle travaille à faire concrètement évoluer les choses. Il y a une vraie volonté politique et économique de la part des dirigeants.

Lorsque nous avons entamé notre réflexion, nous voulions trouver un modèle pragmatique comme celui de Manchester qui a recruté un directeur artistique pour la ville, Peter Saville. C'est un designer assez connu dans le monde de la musique. Il fait aussi du design industriel. Manchester a joué, en dehors du football, la carte artistique, musicale et design : Peter Saville était aux côtés du maire lors du sommet des eurocités qui se déroulait à Lyon. Il était venu pour parler de la dimension créative de la ville et de la manière dont il assurait la cohérence et le pilotage opérationnel des projets. Ce qui nous intéressait dans ce modèle c'est que Peter Saville soit à la fois pragmatique et capable de conceptualiser. Je crois que le territoire lyonnais présente aujourd'hui un certain nombre d'atouts qui demandent simplement à être conceptualisés, stimulés et développés ; un architecte au profil transdisciplinaire comme Rem Koolhaas pourrait peut-être parvenir à développer davantage notre crédibilité sur un axe économique-créatif en laissant une place importante à l'expérimentation artistique. L'image des métropoles passe beaucoup par les paysages urbains ; en cela les *skylines* restent des représentations fortes de la modernité métropolitaine. Si Lyon s'engage dans la construction

d'un nouvel immeuble de grande hauteur (la tour Oxygène), ou Marseille avec la Tour de CMA-CGM dessinée par Zaha Hadid, les métropoles françaises restent timorées en ce qui concerne les projets architecturaux ambitieux.

Un cluster immatériel

Int. : *À Stockholm, un quartier entier s'est constitué autour de Sony Ericsson. Existe-t-il un tel regroupement à Lyon autour des industries créatives ou de l'industrie du jeu ?*

C. B. : Le parti pris à Stockholm est celui d'un vrai cluster physique des industries créatives. Il est localisé dans une ancienne partie du siège de Sony Ericsson et relié à un collège de design. Le projet se stratifie autour de ce collège : ils font venir des chercheurs, montent des laboratoires, créent des cursus complètement hybridés, limitent le nombre d'étudiants et intègrent à la formation une dimension business en partenariat avec les écoles de commerce. Du point de vue créatif, des appels à projet sont lancés dès le premier mois par des entreprises suédoises (Ikea, Volvo) et les étudiants sont intégrés petit à petit dans les entreprises, s'ils n'y ont pas déjà des bureaux. Ce cluster comprend même une fonction d'incubateur une fois le cursus terminé.

À Lyon, l'étude réalisée a montré que la priorité n'était pas de travailler sur un projet de cluster physique mais de révéler les acteurs, de les mobiliser par effets de réseaux en communiquant sur le choix de positionnement.

P. C. : Pour les jeux vidéo, c'est un peu différent car, bien que la dynamique fonctionne d'abord en réseau, le siège d'Infogrames se trouve dans le quartier de l'industrie, juste à côté des locaux d'Electronic Arts et de CEGID, leader français du logiciel de comptabilité, l'entreprise de Jean-Michel Aulas qui est aussi le patron de l'Olympique Lyonnais. Le regroupement est physique et la démarche est celle d'un pôle numérique organisé autour d'une plate-forme technologique. Des laboratoires de recherche et des organismes de formation sont projetés dans cet espace pour que les acteurs du territoire soient plus à l'aise pour aborder les entreprises.

Présentation des orateurs :

Pierre Carde : diplômé de Sup de Co Montpellier, Paris Dauphine et le CELSA, il a développé son activité professionnelle dans le domaine des technologies de l'information et du jeu vidéo ; producteur chez Infogrames pendant trois ans, il a notamment travaillé sur Alone in the Dark 4 ; il est depuis 2001 le directeur de Lyon Game, principale association européenne dans le secteur du jeu vidéo et a mis en place la Game Connection, première convention d'affaires du secteur ; il prend à partir de l'été 2006 la direction de la société Connection Events.

Cédric Bolliet : diplômé en Marketing international (Trinity College / Eire) et en Innovation / Création (Université Lyon 2), consultant depuis quatre ans au sein du cabinet Algoé après avoir créé une start-up spécialisée en e-transformation, ses sujets d'investigation et d'intervention principaux sont les villes créatives et les dispositifs de soutien aux Industries Créatives dans des logiques de développement économique et de marketing territorial.

Diffusion août 2006