

*Le management est une affaire sérieuse, il faut en débattre.  
Management is serious business : let's talk about it.*

## **La création pour l'ouverture, par l'ouverture**

Synthèse réalisée à la demande de la DGCIS  
des travaux du séminaire Création de l'année 2013

Document rédigé dans le cadre du marché 2013 :  
Séminaire d'actualité du management de la recherche en innovation  
et management de la créativité

Thomas Paris – décembre 2013

# LE SÉMINAIRE CRÉATION

Depuis 2005, le séminaire Création s'intéresse à l'activité de création, aux questions qu'elle pose et aux réponses qui leur sont apportées dans les secteurs de la création.

Dans le contexte actuel, ces secteurs (mode, design, *entertainment*, multimédia, gastronomie...) présentent des caractéristiques intéressantes. Ce sont des secteurs dans lesquels la France a un savoir-faire particulier et des entreprises reconnues mondialement. Ce sont des secteurs porteurs de croissance et à haute valeur ajoutée.

Au-delà de l'intérêt propre à ces secteurs, leur analyse a pour but d'enrichir la compréhension des difficultés liées aux activités de création et d'innovation. Les réponses qu'ils apportent à des problèmes rencontrés par tous les secteurs offrent des enseignements pour améliorer la compréhension des dynamiques de créativité et d'innovation de manière générale. Chacune des séances est ainsi construite pour, au-delà du cas particulier qu'elle permet d'éclairer, apporter des réponses à une problématique générique en matière de créativité, d'innovation, de management des talents, ou encore mettre en évidence des modes d'organisation ou des modèles de management qui font leurs preuves dans un contexte d'innovation. Cela conduit parfois à monter une séance qui peut paraître improbable, mais qui vise toujours à éclairer, en mobilisant des situations dans lesquelles elles s'expriment de manière extrême, une problématique centrale pour les industries de la création, voire pour d'autres.

Parmi les thématiques identifiées au fil des séances, le séminaire s'intéresse notamment aux thèmes suivants :

- le management des talents : formation, détection, motivation, accompagnement ;
- le management des processus créatifs ;
- les formes de division du travail dans les processus créatifs et les différents modèles industriels au sein d'un secteur ;
- le rôle des institutions (écoles, pouvoirs publics, législation...) dans la créativité et la compétitivité des industries créatives ;
- les configurations organisationnelles de la création ;
- la structuration des marchés de la création (lieux de diffusion, prescription...).

La méthode de travail consiste, selon la manière mise au point par l'École de Paris du management, à procéder à des présentations et des discussions d'expériences. Elle favorise l'analyse d'expériences dans des secteurs différents, en France mais aussi à l'étranger, sur des métiers différents (création, diffusion, promotion...) et à des niveaux différents (projet, entreprise, secteur...). Les invités sont des praticiens, créateurs ou managers, dirigeants d'entreprises ou responsables d'institutions, invités à exposer leur témoignage et leurs réflexions et à en débattre avec un public restreint et averti. Des comptes rendus de chaque séance sont réalisés pour associer à ces travaux ceux qui n'ont pas pu y participer. Ils sont diffusés largement.

Le séminaire est piloté par un enseignant-chercheur spécialisé sur ces sujets, Thomas Paris, chargé de recherches au CNRS, professeur affilié à HEC, chercheur associé au CRG de l'École polytechnique.

Comme chaque année, la conception des séances a reposé sur un compromis entre l'identification de thématiques porteuses et d'expériences notables, la volonté de varier les points de vue et secteurs étudiés, et la disponibilité des intervenants sollicités. Des séances qui se sont déroulées jusqu'à ce jour, et de celles qui sont programmées pour la fin de l'année, il ressort une thématique transversale qui servira de fil conducteur à cette note : la création pour l'ouverture, par l'ouverture. Cela renvoie d'une part au constat d'une valeur ajoutée apportée par la création, et d'autre part à celui que la capacité de création d'une organisation implique une forme d'ouverture, en termes de talents, de *business models*, de formes d'organisation.

À partir de ce fil conducteur, nous présentons les résultats issus des séances du séminaire autour de trois thèmes :

- la création comme valeur ajoutée ;
- la création face à la bureaucratie ;
- l'ouverture comme moteur de la création.

## **La création comme valeur ajoutée**

L'importance de la créativité et de la création dans la vie économique est unanimement reconnue mais relève plutôt de l'intuition ou de l'hypothèse d'école. Plusieurs des séances du séminaire ont permis de mieux saisir en quoi la création pouvait être source de valeur, dans des situations très différentes, voire au centre de stratégies d'adaptation dans des contextes de révolution comme peuvent l'être la globalisation dans l'automobile ou la numérisation dans l'édition. Elle apparaît chez PSA Peugeot Citroën comme un facteur de positionnement, essentiel dans la globalisation du marché. Chez Versilio, maison d'édition, elle est une manière de répondre aux défis du numérique. Au CENTQUATRE-PARIS, friche culturelle de la ville de Paris, la création agit comme facteur de lien social, d'apaisement et plus généralement d'animation d'un territoire. Dans le métro de Toulouse, le déploiement d'œuvres d'art est un vecteur de communication du point de vue des élus, mais aussi un motif de satisfaction pour les usagers.

### ***Le style, moteur du positionnement de PSA Peugeot Citroën***

Dans un contexte où les marques sont globales, la pertinence des messages envoyés prend une grande importance. Ce constat a conduit Jean-Pierre Ploué, directeur du style du groupe PSA Peugeot Citroën, à orchestrer un travail de clarification de l'identité de chacune des marques qu'il chapeaute, Peugeot, Citroën, et désormais DS, l'objectif étant de bien les différencier pour répondre à la globalisation en marche. Ce faisant, le style contribue beaucoup à alimenter, et à mettre en œuvre, la réflexion stratégique de l'entreprise.

Dans ce processus, l'on voit combien le rôle du style, loin d'être secondaire, peut apparaître central dans une réflexion stratégique. L'on voit aussi se dessiner la logique du design et de la création, par rapport à celles du marketing ou de la technique, qui repose d'abord sur une recherche d'équilibre et implique tout à la fois de capter et de créer les tendances.

L'un des credo du directeur du style est que si les constructeurs français ont des difficultés à rivaliser avec la qualité perçue des voitures allemandes ou avec les stratégies de *low-cost* qui exige des moyens industriels importants, "l'esprit de Paris" est un élément immatériel extrêmement différenciant, sur lequel ils peuvent capitaliser. C'est ce constat qui a conduit au développement de la ligne DS, qui doit incarner cet esprit de Paris et le luxe à la française. Plus généralement, la touche française est très appréciée dans l'automobile, puisque l'on trouve des Français à des postes clés du design dans toutes les grandes marques.

La création est une valeur ajoutée, différenciante dans un contexte de globalisation ; la création française et ses valeurs constituent un atout à exploiter.

### ***L'édition à la page numérique : le cas Versilio***

La problématique de l'édition est celle d'un secteur confronté au spectre d'un changement de paradigme qui peut être dévastateur : celui qu'amène le numérique. Face à cette situation, les éditeurs cherchent à s'adapter mais restent pour beaucoup enfermés dans un paradigme ancien et ont du mal à penser les mutations à venir. Versilio, jeune maison d'édition, a fait le pari du numérique, ou en tout cas, celui qu'il était nécessaire de s'y préparer. Certains choix opérés sont originaux, comme celui de confier systématiquement l'édition papier à un coéditeur. Le mode de fonctionnement de la maison d'édition est repensé complètement. Il repose sur les constats que la valeur ajoutée principale d'une maison d'édition est le processus de création et

que le numérique oblige l'ensemble des fonctions de la maison à intégrer les logiques de création. Pour lutter contre la suprématie du modèle proposé par les géants américains de l'Internet (Google, Amazon, Facebook, Apple), explique Léonard Anthony, il est nécessaire d'être aussi créatif et innovant qu'eux.

Chez Versilio, cela consiste à réintroduire une forme d'artisanat dans la maison, au sens où elle substitue à un fonctionnement fondé sur une division du travail bien établie et des routines une logique expérimentale, dans laquelle chaque projet est un prototype, donnant lieu à un travail ad hoc, tant sur la création que sur la promotion. La création n'est plus cantonnée à l'activité éditoriale, le numérique n'est plus une couche supplémentaire ; l'une et l'autre irriguent l'ensemble du processus. Cela se traduit par une maison dont le rapport production sur nombre de collaborateurs est beaucoup plus bas que dans la plupart des maisons d'édition : 15 à 20 livres par an, pour 17 collaborateurs. En s'affranchissant du livre physique, la maison peut exploiter toute la souplesse offerte par le numérique, sur la stratégie prix, sur l'impression à la demande, sur la communication. Le numérique n'est pas une contrainte, mais une source d'opportunités.

Enfin, l'approche de créativité et d'innovation qui irrigue la maison la pousse dans des logiques expérimentales permanentes. Constatant que les pratiques d'autoédition se développaient à grande vitesse, elle a mis un "slog" (site/blog) à disposition des auteurs quels qu'ils soient, en se mettant dans une position d'observation, sans idée préconçue. Une observation qui nourrira un apprentissage et autorisera la mise en place de solutions nouvelles. Une approche de créativité et d'innovation.

### ***L'expérience CENTQUATRE-PARIS***

La même démarche expérimentale se retrouve au CENTQUATRE-PARIS, la friche culturelle inaugurée par la ville de Paris en 2008, dans un quartier défavorisé, sur le site des anciennes pompes funèbres municipales, et qui, après deux premières années d'échec, suscite aujourd'hui un intérêt croissant de la part d'acteurs publics en France et à l'étranger. Car le public répond présent ; les riverains se l'approprient ; le CENTQUATRE-PARIS rentre dans le palmarès des institutions culturelles françaises les plus fréquentées.

Au CENTQUATRE-PARIS, cette démarche expérimentale, fondée sur le doute et le questionnement permanent, repose sur l'idée de remettre en cause les codes traditionnels (des lieux de culture, notamment) pour produire autre chose, de laisser émerger pour laisser ébranler les représentations. La démarche expérimentale s'appuie par exemple sur un dispositif d'observation flottante, consistant pour les salariés à s'immerger dans le public dans une position d'attention, qui nourrit des réunions quotidiennes.

Cette expérimentation se fait néanmoins dans le cadre de credo et d'objectifs forts : le lieu doit participer à l'animation d'un territoire avec une exigence artistique ; l'idée de la culture émancipatrice est prise au sérieux.

Ces partis pris se traduisent par un certain nombre de dispositifs censés en incarner la philosophie. L'ouverture du lieu et la mutualisation de l'espace entre professionnels sélectionnés et amateurs sont sans doute les plus importants. Cela permet d'avoir un lieu ouvert, toujours en mouvement, qui attire le public, dans lesquels l'émulation et l'envie fonctionnent à plein et où le sens peut se construire. La direction du CENTQUATRE-PARIS a, par exemple, découvert récemment qu'un groupe connu de jeunes filles violentes du quartier y pratiquait la danse très régulièrement.

Au CENTQUATRE-PARIS, la création est un facteur d'émancipation, de lien social, d'apaisement.

## **La création face à la bureaucratie**

L'expérience du métro de Toulouse a consisté à commander vingt-trois œuvres d'art pour les stations de la nouvelle ligne. Ce projet a nécessité une volonté politique forte : l'art est toujours délicat à manier, notamment pour le politique, du fait de la difficulté à en mesurer l'apport. Les résultats, révélés par les enquêtes auprès des usagers, font état d'une grande satisfaction.

Cette expérience met en avant une autre dimension intéressante : la difficulté à concilier la logique artistique avec la logique administrative propre aux procédures des marchés publics. La bureaucratie dans la création ne renvoie pas seulement à cette logique administrative. L'exemple de Versilio l'a montré : les procédures, les routines, la division du travail pouvaient freiner les dynamiques de création et d'innovation. L'on verra comment ces freins peuvent se manifester dans le cas de la commande publique, ou dans celui de la subvention publique, sur le cas du théâtre. Le poids de la bureaucratie face à la création n'est pas propre au secteur public. Le cas d'AGAT, maison de production cinématographique, montre à la fois que le regroupement peut constituer une réponse au risque propre à la création, mais qu'il doit s'accompagner de garde-fous pour éviter les risques propres à la bureaucratisation.

### ***L'art et la commande publique : marier la carpe et le lapin***

Le projet de création d'une nouvelle ligne pour le métro de Toulouse s'est accompagné de la commande de vingt-trois œuvres d'art. Cette expérience, racontée par la directrice du projet, Sylvie Veyrac, met en avant l'opposition fondamentale entre le monde de la création et celui de la bureaucratie. Son rôle a ainsi consisté à mettre en relation constructive des logiques et des univers dont les objectifs sont divergents voire contradictoires : la logique administrative du code des marchés publics et la logique créative. Il s'agissait de comprendre et préserver l'intention initiale, le geste de l'artiste, l'acte de création, à travers un dédale de contraintes de tous ordres. Il lui a fallu jouer avec, d'un côté, les singularités des démarches artistiques et, de l'autre, le caractère nécessairement générique des appels d'offres et les contraintes administratives et techniques. La dimension artistique apparaît ainsi comme source d'innovation : reconnaître le poids de l'intention initiale conduit à chercher des solutions qui respectent le point de vue de l'artiste, plutôt que d'aller vers le compromis immédiat.

### ***Le théâtre public et son soutien public***

Dans le théâtre, le système des subventions exige des créateurs de spectacle vivant qu'ils remplissent des dossiers, expriment des notes d'intention, définissent leur geste artistique et soient visités par des experts... Le théâtre public est devenu, pour Philippe Fenwick, un club de bons élèves, fonctionnant sur l'autosatisfaction et l'habitude, une machine infernale qui tend à se scléroser. Cette analyse, de la part d'un acteur au cœur du système, met en avant le poids de tout système bureaucratique sur la création. L'on arrive, dans le cas du théâtre, à un système dans lequel jouer 30 jours nécessite un travail administratif représentant deux ans.

Cette réalité, qui ne remet pas en cause la subvention publique, mais son affectation et sa répartition, pose la question du financement de l'innovation, tandis qu'elle est portée aujourd'hui en partie par toute une économie fragile en marge de cette économie subventionnée.

Philippe Fenwick propose plusieurs solutions pour répondre aux problèmes qui sclérosent le théâtre aujourd'hui, et lui rendre son ambition fondamentale, par exemple supprimer les abonnements pour ouvrir le public, créer des haltes-garderies et faire des théâtres des lieux de vie où le public puisse se rendre dans la journée pour voir ce qui s'y passe, et où il se passerait toujours quelque chose. Des idées qui rejoignent en partie celles qui sont expérimentées au CENTQUATRE-PARIS.

## ***AGAT Films : une réponse à la dialectique bureaucratie/création***

Si la mutualisation – et donc la taille – constitue une réponse au risque intrinsèque aux activités de création, elle implique aussi celui de bureaucratisation. L'exemple d'AGAT Films fournit une réponse originale à cette dialectique. De jeunes producteurs indépendants se sont unis pour créer AGAT Films, devenue quelques années plus tard l'une des structures les plus importantes du secteur. L'entreprise n'est pas une coopérative au sens juridique du terme, mais elle compte aujourd'hui une dizaine de propriétaires, à égalité de parts et de salaires. En son sein, les différents producteurs conservent leur autonomie et leur capacité à travailler selon leurs goûts personnels.

Le succès de cette structure repose à la fois sur la volonté de ses parties prenantes de prouver qu'une aventure collective est possible, et sur la mise en œuvre de solutions pour adapter le modèle aux risques liés au succès et à la croissance.

Cet exemple met en avant la mutualisation comme réponse à la dialectique création/bureaucratie, et souligne les limites de cette mutualisation, qui doit porter sur les moyens, sur le risque, mais pas nécessairement sur les projets ni sur la décision. La taille est une autre limite, le système ne semblant pouvoir fonctionner qu'en deçà d'une taille qui préserve le maintien d'une forme d'artisanat, par opposition à la spécialisation.

## **L'ouverture, comme moteur de la création**

La création ouvre des possibilités nouvelles. La création se nourrit aussi de l'ouverture. Nous l'avons vu dans l'exemple du CENTQUATRE-PARIS, où l'ouverture est à la fois physique, celle du lieu qui s'ouvre sur le quartier, et artistique, au sens où les pratiques amateurs ont droit de cité à côté des répétitions et des spectacles des professionnels. Nous l'avons vu aussi dans le cas de Versilio, qui intègre cette même logique en ouvrant son "slog" à tous les auteurs, ceux de la maison et ceux d'autres maisons, ceux qui sont publiés et ceux qui ne le sont pas.

Cette ouverture est aussi la caractéristique première de trois entreprises très différentes, Épices Roellinger, Architecture Studio et Le Cirque du Soleil.

### ***L'ouverture nourricière : l'exemple du parcours d'Olivier Roellinger***

Le chef Olivier Roellinger a été consacré par les trois étoiles du Guide Michelin avant de fermer son restaurant. Son parcours, dans lequel la créativité est centrale, l'a conduit à créer un restaurant trois étoiles, puis un commerce d'épices, et est particulièrement intéressant et singulier. Il s'est construit dans une forme de dialectique entre les ressources à sa disposition et une ouverture pour aller en chercher d'autres. C'est ainsi que sa cuisine a toujours mêlé les produits locaux, les sources d'inspiration des histoires de la baie du Mont Saint-Michel et des légendes de l'arrière-pays celtique, avec les récits de voyages et les produits issus de ces voyages, comme les épices. Sa cuisine, qui met l'accent sur les épices ne fait que reproduire l'histoire de la cuisine, voire de la création, qui a toujours fonctionné en se nourrissant.

Cette démarche de confrontation de ressources locales avec un esprit d'ouverture se retrouve aussi dans sa démarche singulière lorsque, fatigué physiquement, il décide de fermer son restaurant. Il aborde alors la question de l'avenir en se demandant quelles ressources sont à sa disposition et de quelle manière les valoriser : il a constitué des équipes compétentes, il a identifié des fournisseurs lointains de qualité ; il décide de redéployer l'ensemble au service d'un commerce d'épices.

## ***La puissance créatrice du collectif : l'exemple d'Architecture Studio***

L'agence d'architecture Architecture Studio a 40 ans, elle compte 140 collaborateurs représentant pas moins de 25 nationalités, auxquels s'ajoutent 80 salariés de deux bureaux à Shanghai et Pékin. Elle réalise 60 % de ses projets à l'international.

Deux mots caractérisent l'agence : collectif et ouverture. La dimension collective est inscrite dans les gènes de l'agence. Elle irrigue sa méthode de création, qui voit tous les associés de l'agence concevoir ensemble chaque projet, dans un jeu de ricochets permanent autour de la table de travail. Elle structure son fonctionnement, qui repose sur une égalité absolue, pour les associés, tant des rémunérations que des responsabilités ou de la liberté de parole.

L'ouverture porte d'abord sur les processus de conception. La volonté d'ouverture initiale a conduit à la mise en place d'une méthode de travail qui autorise l'intégration de points de vue différents, notamment ceux des usagers. Cette méthode, le tracé rouge, incorpore tout à la fois une philosophie, une expérience (des problématiques de construction, de la maîtrise de la partie invisible), une rigueur... L'ouverture se manifeste aussi dans le renouvellement des équipes, qui se fait dans un équilibre avec une certaine stabilité, de manière à la fois à éviter le risque de bureaucratisation et d'assurer la pérennité de l'entreprise. L'entreprise s'ouvre en permanence à de nouveaux architectes, issus de cultures et de générations différentes.

L'ouverture se manifeste aussi dans un système qui privilégie le fonctionnement en mode projet, à l'opposé des fonctionnements très structurés, plus adaptés à la résolution de problèmes nouveaux et singuliers. On retrouve cette caractéristique chez Versilio. À l'aune de critères quantitatifs simples, ces systèmes ne sont pas optimaux ; ils permettent de répondre à des problématiques nouvelles, de partager l'expérience et le savoir-faire, et de maintenir cette dimension artisanale dans le travail qui paraît importante dans la création.

## ***Le Cirque du Soleil : un outil de création ouvert sur le monde***

Le Cirque du Soleil présente une autre configuration dans laquelle l'ouverture est organisée et mise au service de la créativité. Le Cirque du Soleil, ce sont plus de vingt spectacles à tout moment de par le monde, et une à trois nouvelles créations par an. Chacun de ces spectacles est le résultat d'une alliance éphémère entre des créateurs extérieurs (metteurs en scène, costumiers, éclairagistes, chorégraphes...) engagés pour un spectacle et l'ensemble des moyens de production mis à leur disposition.

L'ouverture se manifeste d'abord par ce recours systématique à des créateurs extérieurs, qui apportent un regard sans cesse renouvelé. Elle se manifeste aussi dans la mise en œuvre d'un système de veille extrêmement performant qui répertorie partout dans le monde les nouveaux numéros et les talents rares, de manière à pouvoir les proposer aux créateurs de nouveaux spectacles. La confrontation de ce champ des possibles parfois insoupçonné avec des créateurs aux regards singuliers permet au Cirque du Soleil de maintenir une créativité hors du commun.

Ce système s'inscrit dans un état d'esprit plus général au Cirque du Soleil, qui consiste à être dans un équilibre dynamique. Cela signifie avoir conscience que plus les enjeux financiers grandissent, plus il est malaisé de sortir du cadre et de remettre en cause un modèle artistique qui a fait ses preuves. L'organisation de l'ouverture permet de gérer ce type de tensions et d'être dans cet équilibre dynamique.

## Quelques réflexions conclusives

Dans des secteurs et configurations très variées, le séminaire Création a continué à enrichir la compréhension que nous pouvons avoir des processus de création. Il a mis en avant les différentes valeurs ajoutées qu'apportait la création, sur des plans économiques mais aussi sociaux. Il a réaffirmé l'opposition quasi structurelle entre la création et la bureaucratie. Il a enfin mis en évidence le rôle de l'ouverture pour la création : ouverture à de nouvelles façons de penser, en faisant l'effort de s'affranchir de représentations souvent prégnantes (CENTQUATRE-PARIS, Versilio), ouverture à des talents renouvelés (CENTQUATRE-PARIS, Versilio, AS Architecture Studio, Cirque du Soleil), ouverture au monde, à ses produits et à ses façons de faire (Cirque du Soleil, Olivier Roellinger), voire ouverture dans la capacité à redéployer des ressources pour donner naissance à un nouveau business (Olivier Roellinger).

Au-delà de ces enseignements, le séminaire a aussi mis en avant d'autres conclusions utiles. Il a révélé des formes d'organisations originales, susceptibles de répondre aux problématiques fondamentales de la création. Le cas d'AGAT Films ouvre sans doute des pistes de modèles intéressants, autour de la notion de mutualisation. La mutualisation, qui peut prendre des formes variées, permet de conserver la dimension artisanale de la création tout en la mettant dans une configuration où elle soit moins dépendante du risque. La mutualisation peut être celle de structures, comme un lieu. Elle constitue alors un élément de dynamisation, en permettant à des amateurs de se saisir d'un équipement pour développer leurs pratiques, ce qui peut permettre de faire émerger talents et formes d'expression nouveaux. Favoriser une telle mutualisation, par le partage d'équipements ou par l'incitation à de tels regroupements, peut être une piste intéressante pour les pouvoirs publics.

Enfin, la notion d'expérimentation était aussi présente dans les séances de cette année. Elle aussi est fondamentale dans les démarches de création. Elle aussi mérite sans doute d'être promue. Elle montre aussi tout l'intérêt qu'il y a à continuer à étudier de manière précise de telles expérimentations. C'est la vocation de ce séminaire.



## Les séances du séminaire Création par secteur (2005-2013)

	Secteur	Production	Diffusion	Formation et institutions
<b>Secteur culturel</b>	Musique	Universal (2005), M. Podolak (2010)	Festival de Pâques de Deauville (2006), Printemps de Bourges (2008), Vieilles Charrues (2009)	CD1D (2012)
	Cinéma et audiovisuel	Pixar (2006), EuropaCorp (2007), <i>La Marche de l'Empereur</i> (2007), Universal Studios (2008), Guignols de l'info (2010), <i>Plus belle la vie</i> (2010), AGAT Films (2013)	Radio Nova (2006), ARTE & France Culture (2006), HBO (2008), France TV (2011)	CNC (2005), SPFA (2008), Gobelins (2010)
	Édition	Actes Sud (2005), L'Olivier (2011), Versilio (2013)	Festival d'Angoulême (2005), JP. Ohl (2007), Pilote (2011)	
	Jeu vidéo et multimédia	Kalisto (2005), Nintendo (2009), Ubisoft (2010), Google Creative Lab (2011)	Le Cube (2007)	Lyon Games (2006)
	Spectacle vivant	Th. Lhermitte (2009), Crazy Horse (2010), Café de la Gare (2012), Cirque du Soleil (2013)	Comédie-Française (2010), La Scala (2011), Ballet de l'Opéra de Paris (2012)	Académie Fratellini (2009), Ph. Fenwick (2013)
	Beaux-arts et patrimoine	Zürcher (2012), Métro de Toulouse (2013)		
	Transversal	Troisième pôle (2012)	CENTQUATRE-PARIS (2013)	Nantes ville créative (2012)
<b>Industries de la création</b>	Publicité	BETC (2006), La Chose (2006), Publicis (2008)		
	Architecture	P. Andreu (2008), Ateliers Jean Nouvel (2008), T/E/S/S (2009), Renzo Piano (2011), Architecture Studio (2013)		
	Parfum	B. Romagné (2006), F. Malle (2008), Hermès Parfums (2009)		
	Habillement	Dior Couture (2006), Celio (2007), Chanel (2008), Christian Lacroix (2010), NellyRodi (2010), Maison Martin Margiela (2011)		La Cambre & IFM (2008)
	Grande cuisine	Ducasse (2005), Senderens (2006), Passard (2012), Roellinger (2013)	B. Beaugé (2007)	
	Métiers d'art			
	Joannerie			
	Vin		E. Goettelmann (2011)	
	Horlogerie			
	Design	Renault Design (2005), Hermès (2009), Christofle (2009), Oxylane (2010), Patrick Jouin (2011), EDF (2012), PSA (2013)		Strate Collège (2006), VIA (2007), ENSCI (2012)
<b>Secteurs connexes</b>	Sport	Equipe de France de football (2007), LOSC (2007), Franck Cammas (2013)		Natation (2011)
	Autres	France Télécom (2005), Vedici (2008), Patrouille de France (2012)		V. Schächter & F. Taddéi (2009)