



La gestion des entreprises créatives

Les industries créatives – Livret N° 3



La gestion des entreprises créatives

Les industries créatives – Livret N° 3

Xavier Greffe,
Professeur d'économie de la culture et des médias, Université Paris I – Sorbonne,
Décembre 2006



La gestion des entreprises créatives

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ	7
CHAPITRE 1	10
La pertinence des entreprises créatives	
1. L'importance du secteur de la création	13
2. Le produit créatif: de l'intangibilité à de nouveaux modèles économiques	13
3. Les défis pour les entreprises créatives	17
3.1. La dimension d'incertitude	
3.2. La dimension de turbulence	
3.3. Les défis plus empiriques	
4. Recommandations	23
CHAPITRE 2	26
Les entreprises créatives: choisir une stratégie de développement	
1. Les trois types de logique sur lesquels s'appuie la création de valeur économique	27
1.1. La première logique de valeur: la chaîne de valeur	
1.2. La deuxième logique de valeur: le magasin de valeur	
1.3. La troisième logique de valeur: le réseau de valeur	
1.4. L'entreprise créative en tant que combinaison de logique de valeur	
2. D'une autre logique de valeur à d'autres stratégies de développement économique	34
2.1. Les générateurs de valeur des sociétés créatives	
2.2. Les autres stratégies de développement des entreprises créatives	
2.3. Où les entreprises créatives sont-elles situées?	
3. Recommandations	39
CHAPITRE 3	40
Les formes institutionnelles des entreprises créatives	
1. Les trois facteurs déterminant le choix du type d'entreprise	41
1.1. Les facteurs de choix traditionnels	
1.2. Les éléments spécifiques aux entreprises créatives	
2. L'autorisation de licence	45
3. Les choix de formes institutionnelles	49
3.1. L'auto-entrepreneur ou l'entreprise constituée en personne morale: le travailleur indépendant	
3.2. Les entreprises à but lucratif et à but non lucratif	



3.3. Les structures à responsabilité limitée ou illimitée	
3.4. Les réseaux, les grappes d'entreprises et les districts créatifs	
4. Recommandations	59

CHAPITRE 4 **60**

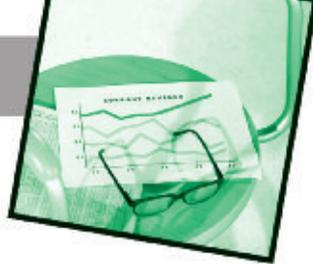
Choisir les produits et fixer les prix

1. Définir le "Produit"	61
1.1. Informations et conception du produit	
1.2. Demande indirecte et marchés à deux vitesses	
1.3. Capacité à payer et besoin de contrôle de version	
1.4. La gestion des droits numériques	
2. Evaluer les coûts	65
2.1. Le processus général	
2.2. Une évaluation spécifique: le coût de protection du droit d'auteur	
3. Détermination du prix	68
3.1. Tarification des produits et des services	
3.2. L'approche de base	
3.3. Tarification indirecte	
3.4. Différenciation des prix: discrimination subjective et objective	
3.5. Changer les prix	
4. Recommandations	76

CHAPITRE 5 **77**

Commercialiser les produits créatifs

1. Spécificités de la commercialisation des produits créatifs	77
2. Analyser et segmenter les consommateurs	80
2.1. Qui est le réel preneur de décisions?	
2.2. Du goût au comportement	
2.3. Comment un consommateur décide-t-il?	
2.4. Segmentation du marché	
2.5. Le développement et les réactions du public	
3. Communiquer avec les consommateurs et les clients	84
3.1. Ventes directes	
3.2. Exposition avec ventes et salons commerciaux	
3.3. L'utilisation d'Internet	
3.4. Mobiliser les sociétés de gestion collective afin de protéger les droits	
3.5. Mise en réseau	
4. Une situation particulière: engager l'acheteur en tant que client	91
5. Recommandations	95



CHAPITRE 6 **96**

Le financement des entreprises créatives

- | | |
|--|-----|
| 1. La courbe en J du flux de trésorerie | 97 |
| 1.1. Le problème de flux de trésorerie | |
| 1.2. Les solutions possibles | |
| 2. La mobilisation des finances | 99 |
| 2.1. Financement par les banques | |
| 2.2. Capital risque et investisseurs providentiels | |
| 2.3. Microcrédit | |
| 2.4. Soutien financier | |
| 2.5. Financement public – Subventions et attributions | |
| 3. L'évaluation d'entreprises et projets créatifs rentables | 104 |
| 3.1. Evaluation financière des projets créatifs | |
| 3.2. Détermination financière de la valeur d'une entreprise créative | |
| 4. Documents financiers | 107 |
| 4.1. Budget | |
| 4.2. Etat financier: bilans et état d'activité | |
| 5. Recommandations | 111 |

CHAPITRE 7 **112**

Gérer les compétences créatives et protéger les produits créatifs

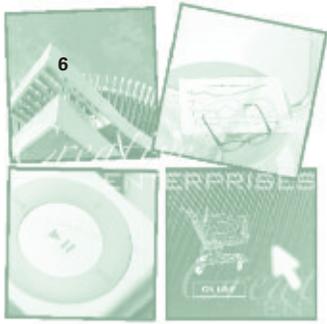
- | | |
|--|-----|
| 1. Le recrutement et la formation du personnel | 112 |
| 1.1. La sélection de personnes créatives | |
| 1.2. Formation | |
| 2. Rémunération: le point de vue traditionnel | 117 |
| 3. Droit d'auteur | 118 |
| 3.2. Pourquoi la protection du droit d'auteur est-elle si importante? | |
| 3.3. La négociation | |
| 4. Les organisations de gestion collective | 125 |
| 4.1. Leur "raison d'être" | |
| 4.2. Un nombre croissant de fonctions | |
| 4.3. Les types d'organisations de gestion collective | |
| 5. Protection du droit d'auteur: limitations, exceptions et innovations techniques | 129 |
| 5.1. Droit d'auteur et autres droits de propriété intellectuelle | |
| 5.2. Exceptions et compensation des exceptions | |
| 5.3. Le défi de l'environnement numérique | |
| 6. Recommandations | 133 |

CHAPITRE 8 **134**

Conclusion

BIBLIOGRAPHIE **136**

GLOSSAIRE **137**



PRÉFACE

L'Organisation mondiale de la propriété intellectuelle (OMPI) est heureuse de présenter ce nouveau livret sur les Industries créatives consacré à la gestion des entreprises créatives, un thème très important pour toutes les personnes engagées dans le secteur de la création.

Ces dernières années, de nombreuses études économiques effectuées à travers le monde ont démontré la contribution impressionnante des entreprises créatives à la croissance économique, à l'emploi et à la création de richesse. Ces entreprises, professionnellement engagées dans le processus de création, de production et de distribution de produits et services créatifs, font souvent appel à différentes formes de propriété intellectuelle. Elles se sont établies en tant que composant intégral d'une économie créative dynamique et, à l'heure actuelle, le soutien et le développement continus des entreprises créatives font partie de la majorité des stratégies nationales de développement économique dans la plupart des pays. L'objectif de cette publication de l'OMPI sur la Gestion des entreprises créatives est de fournir des documents pertinents aux entrepreneurs dans l'industrie de la création afin d'améliorer leurs compétences de gestion et leur capacité à développer leur entreprise. Par conséquent, cette publication est destinée à être utilisée à la fois (1) en tant qu'outil pour comprendre les spécificités du marché de la création et les principaux défis auxquels les entreprises créatives sont confrontées en matière de financement, d'établissement des prix, de marketing ou de gestion des actifs de propriété intellectuelle, et (2) en tant que guide pratique permettant aux responsables et aux créateurs de résoudre ces difficultés et de créer et gérer des entreprises créatives rentables. Les thèmes abordés dans cette publication introduisent uniquement le sujet complexe de la gestion concernant les entreprises exploitant des produits créatifs. Par conséquent, la structure a été conçue en tant qu'outil de formation de base pour les professionnels concernés.

Cette publication a été commandée par l'OMPI et rédigée par Xavier Greffe, Professeur renommé d'économie de la culture et des médias à l'Université Paris I – Sorbonne.

Les points de vue exprimés dans le livret sont ceux de l'auteur et ne reflètent pas nécessairement ceux de l'Organisation.



RÉSUMÉ

À l'heure actuelle, les entreprises créatives sont de plus en plus considérées en tant que nouveaux outils contribuant au développement durable. Dans les années 1990, le groupe de travail sur les Industries créatives du Département des médias, de la culture et des sports au Royaume-Uni définissait ces entreprises comme étant celles "qui sont nées de la créativité, du savoir-faire et du talent d'individus, et qui ont un potentiel de richesse et de création d'emplois grâce à la production et l'exploitation de la propriété intellectuelle". Elles se consacrent souvent à la création et l'exploitation d'œuvres protégées par la PI tels que les arts, les films, les jeux ou la mode, ou à la fourniture de services créatifs interentreprises. Le fort potentiel de développement des industries et entreprises créatives est dû au fait qu'elles ne reposent pas sur des facteurs faisant défaut à la plupart des pays pauvres, tels que le capital et les ressources naturelles. Au lieu de cela, elles font appel à la créativité et au talent, qui sont des ressources largement disponibles dans tous les pays. De plus, le potentiel de ces industries va au-delà de la production de revenus, étant donné que les industries créatives représentent aussi un mode de communication et de socialisation fondamental. Enfin, les frontières entre les industries créatives et d'autres types d'industrie ont tendance à disparaître, puisque les avancées technologiques permettent de créer une gamme de produits et services en constante évolution, et que la créativité contribue de plus en plus au processus de production de la plupart des industries et services classiques. Par exemple, les technologies numériques offrent la possibilité de reproduire à l'infini les produits créatifs, et de les manipuler et recréer sous d'autres formes.

La créativité est un produit de l'esprit qui a une dimension intangible fondamentale. La valeur du produit créatif est issue des talents artistiques et humains engagés à différentes étapes: la création, la production, la reproduction et la distribution.

Cela a plusieurs conséquences: en général, les produits créatifs sont des produits collectifs, ils sont exposés au risque de copie, ils sont généralement issus de l'expérience et ils donnent naissance à de nouveaux modèles économiques tels que



le *contrôle de version**. La nature distinctive des produits créatifs signifie que les entreprises créatives sont confrontées à deux défis spécifiques, notamment l'incertitude et la turbulence:

- *Incertitude*: "Personne ne sait" pourrait être le leitmotiv des entreprises créatives lorsqu'elles se demandent comment leurs produits uniques seront reçus par le public.
- *Turbulence*: en raison de leur nature créative, ces entreprises sont souvent caractérisées par le développement spontané d'idées. Une fois qu'une idée a été entièrement exploitée, l'entreprise peut décider de développer d'autres idées. Parfois, l'idée développée peut être exécutée en interne et, d'autres fois, elle peut être cédée à une autre entreprise qui sera ensuite responsable de l'exécuter. Même si la société décide de mettre en œuvre elle-même l'idée, elle doit savoir que cette idée ou ce concept peut évoluer avec le temps, en entraînant ce que l'on appelle un "développement ad hoc".

Les entreprises créatives peuvent avoir recours à diverses logiques de valeurs, mais à des degrés différents.

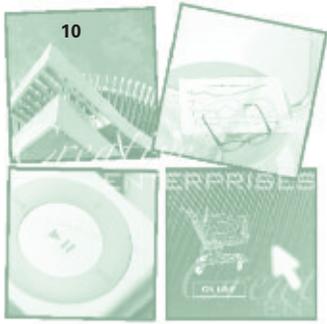
- Les entreprises créatives sont très proches du *magasin de valeur**. Le fait qu'elles produisent de nouveaux biens et des "biens d'expérience" crée des liens très spécifiques entre les vendeurs et les acheteurs. Par exemple, la représentation d'arts visuels témoigne du besoin d'établir une relation très spéciale faisant appel à un niveau élevé de confiance entre le vendeur et l'acheteur. La peinture, le jeu d'acteur et l'édition illustrent cette logique.
- Les entreprises créatives peuvent également assumer une dimension de *chaîne de valeur**. Dès qu'elles atteignent une certaine taille, ou si elles doivent résoudre des problèmes liés à la distribution, ce principe devient plus apparent.
- Les entreprises créatives peuvent assumer une dimension de *réseau de valeur** en fonction de la nature du produit créatif concerné. Cela peut être justifié en tant qu'effet de mode dans le cas de plusieurs produits culturels (effet de snobisme ou effet boule de neige): ainsi, il est possible de constater que le nombre de consommateurs de leurs produits peut augmenter ou diminuer au fil du temps, comparé au nombre total de clients existants.

Certains de ces défis seront des facteurs déterminants pour trouver un modèle commercial adapté afin de gérer les entreprises créatives à une époque où les nouvelles technologies sont émergentes:

* Consulter le glossaire.

- 
- Les problèmes liés à la gestion efficace des actifs de propriété intellectuelle sont très importants aujourd'hui. Les producteurs ont beaucoup de mal à commercialiser les actifs de propriété intellectuelle issus d'un développement en interne ou à négocier la myriade des droits de PI liés à ce contenu multimédia. L'incertitude entourant l'exploitation de la PI présente un risque de découragement et a rendu certains détenteurs de PI trop protecteurs de leurs droits. Par conséquent, de nombreuses entreprises sont peu prêtes à partager les droits de PI, ou ne savent pas si elles doivent les transférer lorsqu'elles concluent des accords de collaboration. Un autre problème en suspens est le fait de ne pas connaître les avantages économiques potentiels des droits de PI pour les entreprises créatives.
 - Il est toujours difficile de développer des stratégies et des modèles de revenus efficaces pour de nouveaux produits. Il se peut que les modèles de revenus et les modèles commerciaux classiques généralement appliqués par les industries traditionnelles ne soient pas pertinents et entraînent même plusieurs problèmes dans le secteur de la création.
 - Le pouvoir exercé par certains distributeurs les rend assez indifférents aux produits de l'industrie locale. En raison de l'étendue de leur pouvoir sur le marché, ils peuvent également agir efficacement en tant que gardiens de la distribution efficace du contenu. Ainsi, les petits producteurs ont du mal à trouver un débouché pour relayer leur besoin en matière d'innovation commerciale.
 - Pour un grand nombre d'entreprises créatives, le processus de définition d'une norme commune concernant l'interopérabilité reste à l'ordre du jour.

En ce qui concerne l'identification des spécificités du marché culturel et des principaux défis auxquels sont confrontées les entreprises créatives, cette publication a pour but d'aider les responsables et les créateurs des pays développés et en voie de développement à créer une entreprise commerciale viable dans le secteur de la création. En effet, les Créatifs ont souvent besoin d'avoir recours à des stratégies de gestion et de positionnement différentes, étant donné que leurs produits ne sont pas traditionnels. Par conséquent, l'objectif global est de produire un outil méthodologique qui pourrait servir de document de référence aux créateurs et aux entreprises créatives.



CHAPITRE 1

La pertinence des entreprises créatives

Les entreprises créatives peuvent être définies en tant qu'entités puisant leur origine dans la créativité, le savoir-faire et le talent d'individus, et présentant un potentiel de croissance et de création d'emplois par le biais de la production et de l'exploitation de la propriété intellectuelle¹. Plusieurs critères ont été utilisés pour déterminer les éléments composant ce secteur (Voir le Tableau 1.1.).

- Le premier critère prend en compte l'importance des nouvelles technologies d'information et de communication pour faire apparaître de nouveaux types de produits et d'entreprises. Ce critère n'est pas toujours différentiel car la technologie d'information et de communication influence tous les secteurs économiques, mais il est également vrai qu'il définit des perspectives et défis très spécifiques pour les produits créatifs.
- Le deuxième critère concerne l'importance du facteur intellectuel dans la production de ces produits. Même si de nombreuses industries créatives utilisent intensivement ces nouvelles technologies, il est essentiel de reconnaître le rôle prédominant des compétences créatives des individus.
- Les industries créatives peuvent également être définies en tant qu'industries produisant et distribuant des biens et services centrés sur du texte, des symboles, des images et des logiciels. Elles constituent un groupe spécifique d'activités basées sur les connaissances associant généralement le talent créatif à la technologie avancée, et dont la production peut être protégée par une large gamme de droits de PI. Les meilleurs exemples connus de ces activités sont les arts du spectacle et les arts audiovisuels tels que la musique, le cinéma et la télévision, les logiciels, les jeux vidéo, l'édition et la diffusion.
- Les industries créatives sont rapidement passées de l'isolement relatif du secteur culturel aux domaines très visibles du système de négociation international, de la régulation de la propriété intellectuelle ainsi que du contrôle et de la responsabilité d'entreprise. Les produits et services créatifs sont des actifs culturels et des marchandises négociables ayant à la fois une



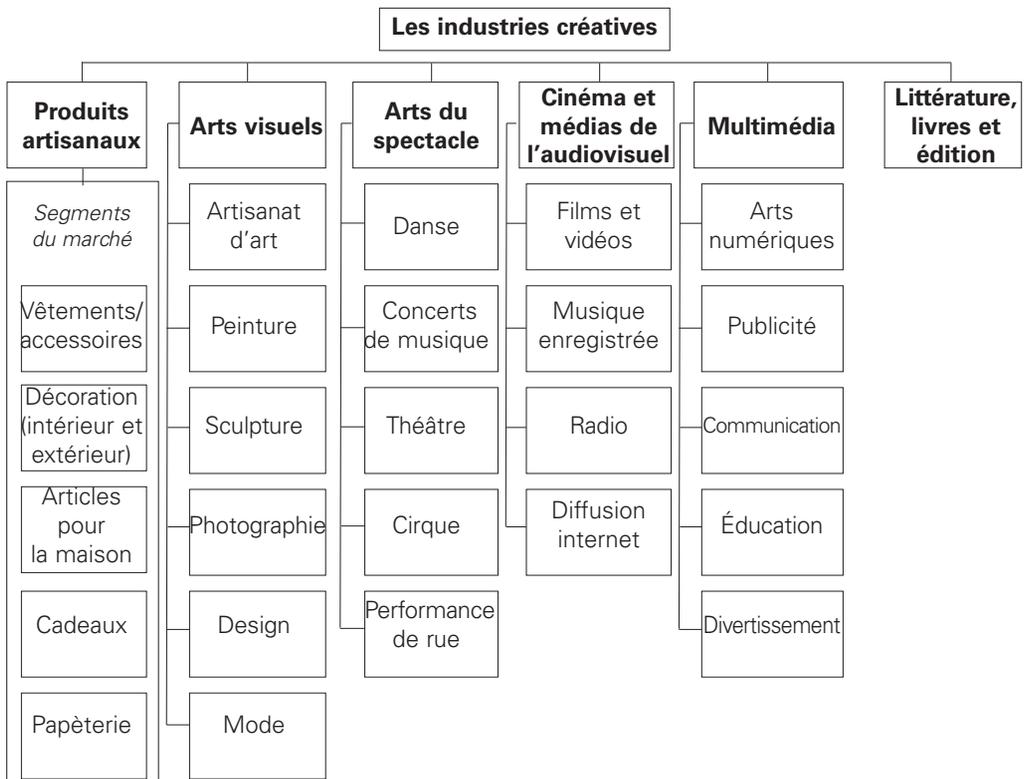
signification symbolique et un prix. D'un côté, les décisionnaires doivent s'assurer que la commercialisation des produits créatifs ne réduit par leur empreinte culturelle et la signification symbolique qu'ils véhiculent. De l'autre côté, il est évident qu'un échange plus important de ces produits favorisera l'enrichissement créatif et l'évolution dynamique des cultures.

De plus, la différence entre les industries créatives et les autres types d'industrie se fait de moins en moins sentir au fur et à mesure que les avancées technologiques permettent de créer une gamme de produits et services en constante évolution et que la créativité contribue de plus en plus au processus de production des industries et services plus traditionnels. Les technologies numériques offrent la possibilité de reproduire à l'infini des produits créatifs, de les manipuler et de les recréer sous d'autres formes.

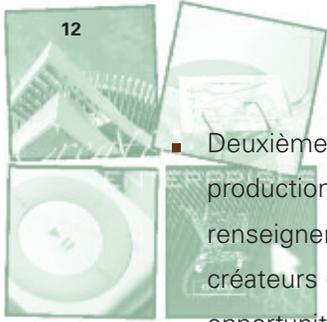
Cela ouvre trois perspectives nouvelles.

- Premièrement, il existe de nouvelles opportunités: il est possible d'obtenir des informations, de télécharger une partie importante de ces produits et de donner accès à des copies numériques parfaites existant dans des collections publiques et privées du monde entier.

Tableau 1.1. Les industries créatives



Source: OMPI: OMPI (2004), National Studies on Assessing the Economic Contribution of the Copyright-Based Industries, OMPI, Industries du droit d'auteur: Rapport N°1.



12

- Deuxièmement, de plus en plus de logiciels numériques sont utilisés dans la production de produits créatifs, et les créatifs doivent être prêts à se renseigner, acheter et appliquer ces nouveaux programmes logiciels. Les créateurs doivent établir une synergie entre leur talent créatif et les opportunités offertes par les nouvelles technologies.
- Troisièmement, les utilisateurs peuvent activement participer à la définition ou la redéfinition des produits créatifs. Cette caractéristique est présente dans les nouveaux jeux vidéo interactifs dans lesquels les joueurs peuvent proposer des voies nouvelles ou alternatives. Par conséquent, la disparition progressive de la frontière entre les producteurs et les consommateurs permet moins facilement de définir un produit créatif, et aussi d'identifier les droits de propriété intellectuelle adéquats.

L'énorme potentiel de développement des industries et entreprises créatives est dû au fait que ces entreprises ne s'appuient pas sur ces facteurs faisant défaut à la plupart des pays pauvres, tels que le capital et les ressources naturelles. Au lieu de cela, elles font appel à la créativité et au talent, qui sont des ressources largement disponibles dans tous les pays. Cependant, le potentiel de ces industries va au-delà de la production de revenus pour les plus pauvres. Les industries créatives représentent également un mode de communication et de socialisation fondamental.

- Dans les sociétés développées et en voie de développement, les industries créatives prospèrent dans les villes, et ont un impact singulier à la périphérie des grandes villes dans les pays en voie de développement, où les liens communautaires traditionnels sont fragiles et les formes de participation sociale rares. Elles fournissent une stimulation intellectuelle, favorisent l'entrepreneuriat collectif et très souvent – comme cela est le cas dans l'industrie de la musique – permettent aux communautés marginalisées de s'exprimer.
- Le fait de promouvoir les industries créatives dans les pays en voie de développement peut également permettre de diffuser plus largement l'expression de leur culture dans les pays développés et de faire perdurer les activités créatives. Cependant, même si la mondialisation est susceptible d'offrir de nouvelles possibilités pour les industries créatives, elle encourage la concentration du pouvoir commercial par le biais de fusions et d'acquisitions à grande échelle et d'un contrôle plus strict de la production et de la distribution. Très souvent, leur potentiel économique ne se concrétise pas pour plusieurs raisons: le manque de sensibilisation (ex. aux droits de propriété intellectuelle); le manque d'accès aux distributeurs de médias internationaux; la défaillance du marché résultant des avantages réservés au "premiers entrants" qui empêchent aux derniers arrivants de les rattraper.



Au niveau mondial, les agences des Nations Unies accordent davantage d'attention aujourd'hui aux aspects spécifiques de la production créative:

- L'OMPI s'est récemment attachée à inclure la dimension de développement dans toutes ses activités (Plan d'action de l'OMPI pour le développement), ce qui implique d'envisager le système de propriété intellectuelle du point de vue du développement.
- L'OMPI traite ce problème dans le contexte des négociations de l'AGCS (Accord général sur le commerce des services) et de l'accord ADPIC (Aspect des droits de propriété intellectuelle qui touchent au commerce), alors que le CCI (Centre du commerce international) développe de nouveaux programmes pour lier les producteurs créatifs au marché mondial.
- L'UNESCO finalise la négociation d'une convention sur la diversité culturelle, qui sera un instrument politique majeur pour toutes les activités liées aux industries créatives.
- Le PNUD soutient depuis longtemps les industries de l'artisanat dans les secteurs de la création, et son Rapport mondial sur le développement humain de 2004 soulignait l'importance plus grande de la créativité pour le développement.
- À son tour, la Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement (CNUCED) a effectué un travail innovant en identifiant de nouvelles opportunités de commerce et de croissance pour les pays en voie de développement dans les domaines du commerce, de la finance et de la distribution des industries créatives.

1. L'importance du secteur de la création

1.1. Le contenu: le critère de droit d'auteur

Au cours de ces dernières années, plusieurs organisations et auteurs ont proposé une nouvelle division de l'économie afin de mieux définir ses différents secteurs.

Dans le cadre de la description de ces secteurs, ceux-ci sont souvent présentés en tant qu'extensions ou versions mises à jour des activités existantes, en particulier dans le cas des activités culturelles. Par conséquent, le Centre du commerce international de la CNUCED a attiré l'attention sur trois éléments:



14

- La nature de la matière première ou des compétences mentales et de l'imagination requises pour produire des produits culturels;
- Le fait que la valeur économique d'un produit culturel soit basée sur l'inspiration et la réputation;
- L'importance des droits de propriété intellectuelle pour réaliser cette valeur économique.

Ainsi, la CNUCED a identifié six secteurs créatifs de l'industrie: les arts et l'artisanat, les arts visuels, les arts du spectacle, le cinéma et les médias de l'audiovisuel, le multimédia, les livres et l'édition. Cette classification étend l'ancienne classification des secteurs culturels en incluant de nouveaux secteurs (ex. multimédia), ainsi que des secteurs traditionnels tels que l'artisanat.

Le problème principal provient du fait que l'association entre l'artisanat et les arts visuels n'est pas claire. Lorsqu'on fait référence à un produit en tant que produit artisanal, celui-ci n'est pas considéré en tant que produit unique mais en tant qu'article pouvant être reproduit à grande échelle avec des modifications négligeables.² Dans ce sens, les produits artisanaux ne sont généralement pas considérés comme produits purement créatifs pouvant bénéficier des avantages du droit d'auteur, à moins que leurs qualités artistiques ne les autorisent à être considérés en tant qu'œuvres d'art, et si la loi nationale sur le droit d'auteur l'autorise.

Par conséquent, il est logique que la perception commune des industries créatives soit élargie afin d'inclure un critère simple et important, notamment l'importance stratégique du capital intellectuel dans ces industries et les méthodes spécifiques pour le reconnaître et le rémunérer. Par exemple, les activités ou industries dans lesquelles la protection du droit d'auteur joue un rôle identifiable peuvent être qualifiées d' "industries protégées par le droit d'auteur". Selon l'OMPI, le secteur de la création donne lieu à des droits d'auteurs par le biais de la production de nouveaux produits et services pouvant bénéficier d'une protection.

À ce stade, il est conseillé d'expliquer le concept de propriété intellectuelle. La propriété intellectuelle (PI) fait référence aux droits juridiques résultant d'une activité intellectuelle dans les domaines industriel, scientifique, littéraire et artistique. Les pays disposent de lois pour protéger la PI pour deux raisons principales: récompenser les créateurs et promouvoir la créativité et sa diffusion en vue d'un développement économique et social.

La propriété intellectuelle peut être divisée selon deux branches:

- La propriété industrielle qui couvre les inventions, les conceptions industrielles, les marques de commerce, les marques de service, les dispositions de circuits intégrés, les noms commerciaux et les désignations géographiques (indications géographiques ou appellations d'origine).



- Le droit d'auteur qui couvre les œuvres littéraires artistiques et protège les auteurs contre ceux qui "copient". Ainsi, l'auteur jouit de droits spécifiques que lui seul peut exercer, tels que le droit de reproduire une œuvre, le droit d'empêcher une reproduction faussée, le droit de diffuser des copies et d'autoriser des représentations publiques, la diffusion, la traduction, etc. Dans certains cas, le droit de faire des copies peut être exercé par une autre personne, telle que le producteur qui a obtenu une licence de la part de l'auteur.

En somme, la loi sur le droit d'auteur confère à un auteur ou au créateur d'une œuvre un groupe varié de droits exclusifs sur son travail pendant une période limitée. Ces droits permettent à l'auteur de contrôler l'utilisation économique de l'œuvre de différentes manières et de percevoir de l'argent (empêcher la copie). La loi sur le droit d'auteur confère également des "droits moraux" qui protègent la réputation et l'intégrité d'un auteur.

Il existe une différence marquée entre le droit d'auteur et les brevets. Le droit d'auteur protège la forme d'expression d'une idée, alors que les brevets protègent l'idée/invention.

- La créativité protégée par le droit d'auteur est la créativité inhérente dans le choix et l'arrangement de différentes œuvres. Les lois sur le droit d'auteur protègent le propriétaire d'un droit d'auteur contre ceux qui copient et utilisent la forme dans laquelle l'œuvre originale a été exprimée par l'auteur.
- D'un point de vue industriel, une invention peut être identifiée en tant que nouvelle solution à un problème spécifique dans le domaine technologique. Une invention peut être relative à un produit ou processus et, pour pouvoir bénéficier d'une protection par un brevet (droit de propriété exclusive sur l'invention pendant une période maximale de 20 ans), celle-ci doit remplir plusieurs critères; en particulier, elle doit être nouvelle et applicable au niveau industriel.

La différence entre le droit d'auteur et les brevets permet de comprendre pourquoi la durée de la protection est différente dans les deux cas:

- Comme les brevets protègent des inventions utiles, leur durée est relativement courte (environ vingt ans) afin que la diffusion des domaines protégés ne soit pas empêchée pendant une période excessivement longue, permettant ainsi à d'autres personnes de tirer parti de l'invention;
- Comme le droit d'auteur n'interdit pas l'utilisation de l'idée, mais uniquement l'utilisation non autorisée de l'expression de cette idée, la durée de protection du droit d'auteur est bien plus longue (environ 75 ans après la mort de l'auteur).



Les industries qui produisent des œuvres protégées par le droit d'auteur constituent le cœur du secteur de la création. Cependant, il est également nécessaire d'indiquer que les industries qui distribuent et gèrent le droit d'auteur rentrent également dans la catégorie des industries créatives.

Il existe une dynamique de la créativité qui fait qu'il est important d'évaluer dès le début la possibilité de produire de nouveaux produits et services, afin qu'ils soient reconnus et que leur usage soit promu auprès des consommateurs, entreprises et foyers potentiels.

Il existe donc trois sous-secteurs:

- Les activités qui produisent directement des documents protégés par le droit d'auteur, tels que la presse et la littérature, le cinéma et la vidéo, la radio et la télévision, la photographie, les logiciels et les bases de données, les arts visuels et graphiques, les services publicitaires et les organisations de gestion collectives.
- En amont de ce sous-secteur, il existe d'autres activités qui contribuent aux activités susmentionnées: les ordinateurs, les photocopieuses, les postes de télévision, l'équipement photographique et différents types de supports tels que le celluloïd, les bandes, les cassettes, etc. Toutes ces industries dépendent du droit d'auteur.
- En aval du premier sous-secteur, il existe des activités permettant de produire des objets décoratifs, des vêtements de haute-couture et de prêt-à-porter, des jeux vidéo interactifs, des designs et toutes les autres formes d'utilisation et d'expression du patrimoine. Ces industries ne reposent que partiellement sur la protection par le droit d'auteur.

Enfin, d'autres critères peuvent aussi être envisagés.

- Un critère fait la distinction entre la production des sujets pouvant bénéficier d'une protection, son financement et sa distribution, ainsi que sa gestion collective.
- Un autre critère dépend du type de gestion. Dans ce cas, il est nécessaire de faire la distinction entre les sociétés privées à but lucratif et les entreprises privées à but non lucratif (y compris les coopératives et les associations) et les organismes publics.



1.2. La taille

Selon les estimations de la Banque mondiale, les industries créatives contribuent déjà à hauteur de 7 % au PIB mondial, ce qui indique un taux d'expansion particulièrement rapide au cours des dix dernières années. On prévoit des taux de croissance de 10 % en moyenne par an au cours des années à venir. Ces industries font partie des plus dynamiques dans le système de négociation et font déjà partie des principaux secteurs dans les économies les plus avancées.³

Si l'on considère la place qu'occupent les industries protégées par le droit d'auteur et les industries de droit d'auteur principales dans l'économie en 2001-2002 (les statistiques peuvent se baser sur l'une ou l'autre selon le pays concerné), on note que cette place est très importante⁴ (Tableau 1.2). La part du secteur de la création en matière d'emplois peut être supérieure à sa part du PIB: cela indique qu'il couvre des activités de main-d'œuvre supérieures à la moyenne.

Tableau 1.2. La taille relative du secteur de la création

	% du PIB	% de l'embauche
Canada	5,4%	5,3%
Hongrie	3,9%	4% (core)
Lettonie	2,9%	3,7% (core)
Singapour	5,7	5,8 (core)
États-Unis	6% (base)	4%

Sources: National Studies on Assessing the Economic Contribution of the Copyright-Based Industries, OMPI, Industries du droit d'auteur: Rapport n° 1. [Canada, p.117 et p.122; Hongrie: p.313; Lettonie: pp.267-268; États-Unis: pp.213 et suiv.; Singapour: pp.25-27].

Les produits créatifs font de plus en plus partie des échanges internationaux: la part des produits culturels représente environ 4 % du commerce mondial. Étant donné qu'ils utilisent beaucoup de main-d'œuvre, on souligne souvent leur potentiel d'embauche. Dans les pays développés, le pourcentage de la croissance culturelle varie de 3 à 7 %, en fonction de la définition adoptée pour la culture.⁵

D'un point de vue dynamique, les industries créatives se développent et deviennent de plus en plus solides en matière d'embauche, de PIB et même d'exportations. À Singapour, le taux moyen de croissance annuelle était de 5,7 % entre 1986 et 2001, et aux États-Unis, il était de 3,41 % entre 1997 et 2001. Au Royaume-Uni, le taux de croissance annuel des industries créatives était de 6% et leur part du PIB représentait environ 8%.⁶



Leur importance peut être encore plus sensible si l'on considère la part du secteur de la création dans certaines villes:

- À Vienne, on prévoit que le secteur de la création va inclure pratiquement 14% de la population active, ce qui en fait le secteur le plus important en matière d'emploi.⁷
- À Londres, le nombre d'emplois dans le secteur de la création atteint pratiquement 500 000, ce qui en fait le secteur le plus important, encore plus important que le secteur traditionnel de la finance.⁸
- Une étude récente estimait que, dans la région d'Île de France ou le Grand Paris, pratiquement 150 000 personnes étaient employées dans les industries de l'audiovisuel et de l'édition de livres, ce qui ne représente qu'une petite partie des industries créatives de la région.⁹

Cette hypothèse est confirmée si l'on considère les sous-secteurs sélectionnés des industries créatives, tels que le secteur des industries culturelles.

- Les industries culturelles font partie des secteurs les plus prospères dans les économies de l'OCDE, employant en moyenne 3 à 4% de la main-d'œuvre.¹⁰
- Dans le monde entier, on considère que les industries culturelles représentent le cinquième secteur économique le plus important en matière de chiffre d'affaires après les services financiers, l'informatique, les produits pharmaceutiques et la biotechnologie, et le tourisme.¹¹
- Dans de nombreux pays européens, le pourcentage des emplois "culturels" dépasse aujourd'hui 2,5%, et d'après la définition plus large de la culture, il peut atteindre 5 à 7%.¹²
- En 2000, ces industries représentaient 3,2% du PIB du Brésil.¹³
- Sur le continent africain, les industries culturelles d'Afrique du Sud représentaient 3% du PIB en 1998.
- Au Cameroun, le secteur culturel représente uniquement 2% pour ce qui est de l'activité formelle, mais si l'on considère l'économie informelle, ce pourcentage est susceptible d'être deux fois plus élevé. D'un autre côté, l'Asie peut se vanter de posséder l'industrie cinématographique la plus dynamique au monde: Bollywood; l'industrie du film indienne basée à Bombay produit 900 à 1000 films chaque année, comparé à la France et à Hollywood dont la production annuelle cumulée est d'environ 250-300 films.



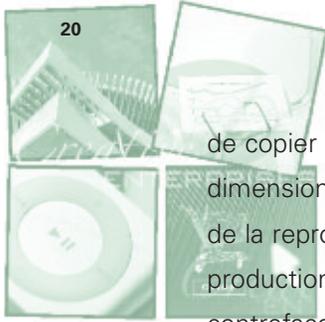
Ces contributions culturelles ont été lentes à se faire sentir. Pendant longtemps, les décideurs et les économistes y ont peu fait attention, mais cela change peu à peu. On apprécie de plus en plus la culture pour les emplois qu'elle crée, et le tourisme pour la rentabilité financière qu'il génère.

2. Le produit créatif: de l'intangibilité à de nouveaux modèles économiques

Comme nous l'avons vu, le niveau de dépendance par rapport à la protection du droit d'auteur peut servir à identifier les industries créatives, mais il est aussi nécessaire de définir les caractéristiques des produits qui sont créés afin de comprendre les problèmes rencontrés par les entreprises créatives, qu'elles doivent résoudre. Comme ces produits sont très variés, ils ne présentent pas tous nécessairement les mêmes caractéristiques.

En tant que produit issu de l'intellect, le produit créatif a une dimension intangible fondamentale. Il doit sa valeur aux talents artistiques et humains qui le composent à différentes étapes: la conception, l'exécution et, dans certains cas, même pendant la reproduction. Cela a plusieurs conséquences.

- *Les produits créatifs sont généralement des produits collectifs.* Un nombre illimité de personnes peut utiliser et jouir de la dimension intellectuelle des produits créatifs sans priver le propriétaire de leur utilisation ou de leur jouissance.¹⁴ D'une certaine manière, on peut dire que la composante intangible du produit créatif le fait apparaître comme un produit collectif, ce qui signifie qu'il doit bénéficier d'une protection juridique si l'on souhaite susciter une motivation positive pour le produire. Ce problème qui ne date pas d'hier est devenu plus complexe aujourd'hui en raison de la facilité avec laquelle ces produits peuvent être copiés sans avoir recours au processus long, complexe et coûteux de recrutement de talents créatifs.
- En l'absence d'une telle protection, le producteur et l'artiste seraient privés des fruits de leurs efforts et ne seraient pas motivés pour produire des produits créatifs.
- *Les produits créatifs sont exposés au risque de copie.* Leur contenu intangible peut être mobilisé par les entreprises qui n'auraient plus qu'à l'intégrer dans un support physique. Étant donné que la création d'un nouveau produit est très coûteuse et entraîne des coûts négatifs puisque personne ne sait si le produit trouvera un marché, il est bien moins coûteux



de copier un produit existant. Les coûts de conception et de création – la dimension intangible – du produit créatif déjà engagés, il ne reste que le coût de la reproduction technique.¹⁵ Par conséquent, l'un des grands défis de la production créative consiste à gérer le risque de copie et même de contrefaçon.¹⁶ Afin de se protéger contre de tels risques, les sociétés bénéficient d'une protection juridique, mais il est également possible d'établir des stratégies économiques afin de renforcer cette protection, par ex. un renouvellement constant du produit afin d'avoir toujours une longueur d'avance sur le copieur, ou lier l'achat du produit créatif à l'achat d'un "autre produit" ne pouvant être copié, par ex. un accessoire sans lequel le produit de base ne peut être utilisé (offre groupée).¹⁷

- *Les produits créatifs sont généralement des produits d'expérience*: un produit d'expérience est un produit dont l'utilité devient apparente uniquement après son utilisation. Par conséquent, un consommateur ne peut reconnaître sa qualité s'il n'a pas déjà utilisé le produit ou s'il ne peut pas trouver les informations adéquates le concernant. Comme l'actif créatif est nouveau par essence, la seule solution pour le consommateur sera d'essayer d'obtenir indirectement ces informations adéquates. Cela implique d'attacher beaucoup d'importance aux facteurs subjectifs lorsqu'on décide de consommer un produit culturel. La capacité de trouver les données et de les traiter, le souvenir des expériences passées et l'importance du capital culturel du consommateur sont des éléments qui garantiront que les consommateurs bénéficient de ces informations et seront prêts à payer le produit en question.
- *Les produits créatifs donnent naissance à de nouveaux modèles économiques tels que le "contrôle de version"*: Les producteurs peuvent exploiter cette différence de capacité de paiement en proposant le même contenu à des prix différents, ce que l'on appelle le "contrôle de version". En ciblant d'abord les consommateurs qui sont prêts à payer le prix le plus élevé, les producteurs peuvent atteindre les trois objectifs suivants: obtenir des surplus du consommateur importants; mobiliser les consommateurs indécis par le biais de campagnes publicitaires montrant des utilisateurs satisfaits du produit, ce qui entraîne le troisième objectif, les effets sociaux de l'imitation. La forme de contrôle de version la plus connue est utilisée dans la production audiovisuelle où le même "programme" peut être montré sous des formats différents: en tant que film dans les cinémas et sur un DVD, et comme diffusion sur les réseaux câblés et les réseaux de télévision commerciale. La pratique du contrôle de version est assez ancienne dans l'industrie de l'édition de livres avec des éditions reliées et brochées du même livre.



- *Les produits créatifs permettent de réaliser des économies d'échelle*: les produits de ce type peuvent générer des bénéfices pour leurs producteurs en réalisant des économies d'échelle. Une fois la contribution intangible mobilisée, le prix unitaire du produit ou service baisse au fur et à mesure que le nombre de produits ou services vendus augmente. Cela place les producteurs dans une position de monopole. Ces économies d'échelle peuvent entraîner des économies de gamme. La disponibilité des différents supports techniques permet à un producteur de proposer un programme intangible sur différents types de supports. Ainsi, l'éditeur d'un livre sera en mesure de le proposer dans une version écrite, une version électronique, une version audio, etc. car cela lui permet d'amortir ses "coûts négatifs" tout en ciblant plusieurs marchés en même temps.

3. Les défis pour les entreprises créatives

La nature particulière des produits créatifs engendre plusieurs défis pour les entreprises créatives.

3.1. La dimension d'incertitude

"Personne ne sait" pourrait être le leitmotiv des entrepreneurs créatifs lorsqu'ils se demandent comment leurs produits qui sont commercialisés pour la première fois seront reçus par le public.

Cette incertitude est inhérente dans les entreprises créatives et on constate un phénomène assez similaire dans le cas des prototypes. Lorsqu'une société prévoit de commercialiser un nouveau produit, elle teste d'abord le prototype avant de décider de le lancer à grande échelle. La production du prototype est coûteuse, mais le coût sera amorti plus tard lorsque le produit sera fabriqué en masse. Cependant, dans le domaine créatif, le prototype peut être le produit "final", si bien que toute erreur à ce stade priverait le producteur des bénéfices prévus et l'empêcherait de récupérer les coûts déjà engagés. Cela s'applique particulièrement aux produits créatifs tels que les produits culturels*.

* Consulter le glossaire.

Les producteurs doivent donc limiter le risque potentiel du produit ainsi que leurs propres risques, ce qu'ils peuvent faire de plusieurs manières:

- Trouver le meilleur moyen possible de s'assurer qu'un produit est adapté à son audience ou marché potentiel. Dans le domaine du cinéma, cette stratégie implique de choisir les bons acteurs et le bon sujet, ou d'adopter une stratégie marketing adéquate.
- Rechercher des gains de productivité. Si la base créative d'un produit n'offre pas cette opportunité, d'autres dimensions telles que l'information, la distribution et la réception peuvent fournir ces gains de productivité.
- Partager les risques avec des talents créatifs. Cette stratégie a deux aspects
 - Baisser leur rémunération et exploiter leur dépendance par rapport à l'activité.
 - Offrir la rémunération prévue aux talents créatifs en anticipant la réussite du projet. Le problème principal de ce type de partage des risques est d'évaluer correctement le bénéfice. Les producteurs fûtés ont tendance à le grossir ou à nier qu'il existe un bénéfice adapté à leurs intérêts, ce qui a donné naissance à l'expression "comptabilité créative". De plus, l'utilisation de ces stratégies peut être restreinte en raison des droits de propriété intellectuelle.
- Utiliser le surplus du consommateur et éliminer les clauses nécessitant un paiement en fonction de la différenciation des produits et des prix (contrôle de version). Même si certains segments d'acheteurs potentiels peuvent se retirer à un prix particulier, d'autres seront certainement prêts à payer plus. Le prix ne représente qu'une partie de leur budget maximum et, en général, ces acheteurs sont prêts à acquérir ces produits ou services artistiques du moment que leur utilité marginale est supérieure aux prix. Une autre méthode consiste à différencier les produits offerts selon des conditions objectives: la possibilité de changer les dates de réservation; des places offrant une meilleure visibilité, l'introduction de produits ou services auxiliaires, etc. Ainsi, il est possible d'introduire une gamme de produits à des prix différents issus du même service de base.
- Modifier la manière dont la production est organisée. Lorsqu'une société a besoin de produire de nouveaux produits ou services pour relancer son activité, elle a le choix de les produire en interne ou de les obtenir sur le marché ouvert. Il s'agit du fameux dilemme "hiérarchie ou marché" mis à jour par Coase, dont l'objectif est de minimiser les coûts de transaction, si cela revient moins cher d'acheter un service que de le produire en interne. Mais, même si la société choisit d'acheter les produits ou services, elle peut le faire de plusieurs manières: achat simple, partenariat, accord à long terme, achat d'actions, etc. Chacune de ces formules a ses propres coûts de transaction et la société devra rechercher des méthodes de coopération afin de les minimiser.



3.2. La dimension de turbulence

En raison de leur nature créative, ces entreprises sont souvent caractérisées par le développement spontané d'idées. Une fois qu'une idée est complètement développée, l'entreprise se concentre sur le développement d'autres idées, débouchant sur ce que l'on appelle le "développement ad hoc". Parfois, l'idée développée peut être exécutée en interne et, d'autres fois, elle peut être cédée à une autre entreprise qui sera responsable de son exécution.

Cela a plusieurs conséquences:

- L'entreprise créative sera obligée de changer souvent sa fonction de production, ce qui risque d'entraîner une turbulence et requiert des formes d'embauche et de rémunération très flexibles.
- L'entreprise créative peut se lancer dans une production créative à petite échelle, ce qui restreint l'investissement financier.
- L'entreprise créative peut être instable et, par conséquent, être obligée d'envisager d'adopter de nouvelles idées.^{18 19}
- L'importance stratégique du talent créatif modifie le lien entre l' "employé" et l'entreprise créative. La personne ayant un talent créatif devient d'une certaine manière l'entrepreneur de son propre talent. Ce talent étant une ressource spécifique et irremplaçable, il se peut que le créateur trouve avantageux de le garder sous son contrôle étant donné qu'il s'agit de l'élément fondamental d'une activité qui disparaîtrait en son absence. Ainsi, la personne a une certaine emprise sur la société et peut conjointement décider des conditions de développement de ses talents. Dans certaines situations, l'artiste entreprendra directement l'exécution du projet dont il/elle est l'élément principal. Dans d'autres situations, l'artiste devra participer dans le cadre d'une grande organisation de production. Très souvent, il/elle est incapable d'agir seul(e) pour différentes raisons, telles que la nature collective des produits en question, le besoin de ressources financières importantes ou le besoin de travailler avec une organisation réputée.

3.3. Les défis plus empiriques

- Les entreprises créatives souffrent souvent d'un déséquilibre entre les fonctions de production et de marketing. Ainsi, l'énergie totale des entreprises est consacrée aux tâches de conception et de production des produits, et seule une portion inadéquate de ses ressources est mise de côté pour des études de marché et des campagnes de mobilisation des consommateurs.
- Les entreprises créatives manquent souvent d'informations sur le marché et le type de structures d'assistance disponibles. Ce manque d'informations est souvent amplifié par l'isolationnisme pratiqué par les quelques organisations professionnelles existantes.
- La plupart des entreprises créatives est caractérisée par un manque de compétences professionnelles spécialisées. Une étude sur les obstacles commerciaux et non commerciaux freinant l'exportation de produits créatifs provenant de quatre pays d'Afrique occidentale a conclu que l'un des obstacles importants était le manque important de compétences spécifiques de ce genre dans les secteurs des arts du spectacle et de la musique.²⁰ En conséquence, de nombreux créateurs se sentent submergés par le large éventail de compétences de gestion nécessaires pour diriger une entreprise et les entrepreneurs potentiels hésitent à créer leur propre entreprise, même après avoir suivi une formation spécialisée.
- Dans les pays où les ressources de formation sont rares, le manque de compétences professionnelles est évident. Cela oblige de nombreux acteurs de la création à se lancer dans des domaines dans lesquels ils n'ont pas nécessairement d'avantage comparatif, ce qui compromet leur efficacité et les éloigne de leurs activités artistiques essentielles. En règle plus générale, l'échec de nombreuses entreprises artisanales peut être attribué à un manque de compétences de gestion plutôt qu'à une conception défailante.²¹
- Le manque de financement constitue un autre problème dans les pays en voie de développement, qui n'est pas limité au secteur culturel. Cela est très important pour les industries de la culture où les besoins en financement initial sont vraiment importants. Dans le cas de l'artisanat, qui nécessite des dépenses d'investissement moins importantes, ce handicap n'aura pas le même impact.
- Dans certains sous-secteurs créatifs tels que les secteurs de la culture, on pense souvent que les créateurs ne considèrent pas leur entreprise en tant que "commerce", mais plutôt comme projet unique. Dans ce cas, son potentiel de croissance risque d'être très limité.²² Une autre source de

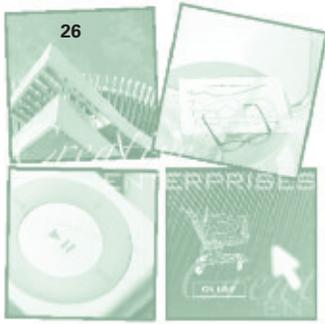


difficulté est le fait qu'une activité artistique est généralement considérée comme étant accessoire à une activité principale. Dans de nombreux endroits, les artistes sont avant tout des enseignants, des journalistes, des commerçants ou des agriculteurs. Par conséquent, en raison de leur statut d'amateur, ils ne sont souvent pas pris au sérieux et, dans certains cas, même leur talent est sous-estimé.²³

4. Recommandations

Les caractéristiques spécifiques des entreprises culturelles sont susceptibles de présenter un certain nombre de défis:

- *Limiter l'incertitude résultant de l'aspect innovant systématique des produits créatifs.*
- *Arbitrer entre deux raisonnements différents utilisés par la société avec l'aide d'un organisme adapté: un raisonnement endogène basé sur la création artistique et un raisonnement exogène basé sur l'état du marché.*
- *Optimiser les dépenses en production, ce qui est censé accroître la qualité des produits culturels, et en distribution, ce qui permet de mobiliser les consommateurs afin qu'ils utilisent ces produits.*
- *Une gestion professionnelle pour adapter la structure de production afin de mettre en place de nouveaux objectifs dans les délais les plus rapides.*
- *Sélectionner le type de contrat de travail le mieux adapté à la nature de l'activité et à l'artiste afin d'éviter tout litige.*
- *Mobiliser les audiences et les marchés.*



CHAPITRE 2

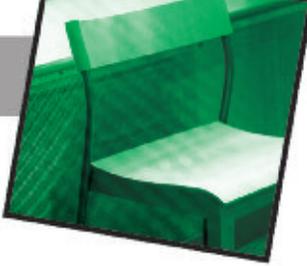
Les entreprises créatives: choisir une stratégie de développement

Comme n'importe quelle autre entreprise, les entreprises créatives doivent générer une valeur économique pour être capables de couvrir leurs coûts de production, leurs futurs investissements et rémunérer leurs actionnaires. À ce stade, on peut également souligner l'interdépendance entre les besoins potentiels et la fourniture réelle.

Parfois, la valeur sociale n'est pas entièrement proportionnée à la valeur économique; ainsi, il peut arriver que l'entrée gratuite ou subventionnée dans les musées dépasse la valeur du marché. Cependant, dans une économie de marché, la viabilité d'une entreprise dépend en fait de sa capacité à produire une valeur économique. Sans cette valeur, l'entreprise est vouée à l'échec, à moins qu'elle ne réussisse à survivre par le biais de solutions de fortune, compromettant ainsi son autonomie et ses compétences en matière d'innovation.

Pour produire une valeur économique, les entreprises doivent organiser leurs ressources, fournisseurs, distributeurs et consommateurs de manière cohérente. Ce système de valeur dépend de la nature du marché et doit être organisé de sorte à fournir une réponse aux questions suivantes:

- Vaut-il mieux produire des éléments nécessaires en interne ou est-il conseillé de sous-traiter leur production, par exemple via une autorisation d'exploitation des droits?
- Vaut-il mieux qu'une entreprise distribue ses propres produits ou utilise des intermédiaires?
- Est-il conseillé d'utiliser le même type de contrat de travail, quelle que soit la nature des ressources humaines, ou vaut-il mieux les distinguer en fonction de leurs talents et domaines de compétences spécifiques?



Cette logique de valeur peut différer en fonction des paramètres suivants:

- La taille de l'entreprise: une grande entreprise de fabrication peut créer de la valeur en contrôlant l'ensemble de la chaîne de production. D'un autre côté, un artiste ou artisan travaillant à son compte peut créer de la valeur en adaptant ses services à un consommateur spécifique sans essayer de contrôler la totalité du processus de production.
- Le secteur économique: les stratégies adoptées par différentes entreprises risquent de dépendre de la facilité ou de la difficulté avec laquelle leurs produits peuvent être copiés.

Somme toute, la cohésion entre la nature du marché et l'organisation de l'entreprise permet de définir la logique de valorisation économique. Une fois la logique de valorisation définie, il est alors possible d'envisager d'autres stratégies d'institutionnalisation et de développement.

1. Les trois types de logique sur lesquels s'appuie la création de valeur économique

1.1. La première logique de valeur: la chaîne de valeur*

Les fondements

En général, le processus global de la plupart des activités économiques est séquentiel et linéaire.

- En effet, le processus global a un début et une fin clairement définis et peut être organisé selon des phases séquentielles.
- La création de valeur repose principalement sur des processus standardisés, la production de masse et la répétition.
- La logique de valeur est une chaîne de valeur, étant donné que la valeur du processus global dépend des avantages spécifiques obtenus à chaque étape du processus. Ces avantages spécifiques concernent les économies d'échelle et la réduction des coûts de transaction.

Les usines de fabrication, et plus particulièrement les sociétés automobiles, ont tendance à appartenir à cette catégorie.²⁴

* Consulter le glossaire.

Les caractéristiques de la chaîne de valeur

Elle présente généralement certaines des caractéristiques suivantes:

- Sa technologie est d'habitude basée sur une technologie établie depuis longtemps.
- Ses ressources sont principalement monétaires et physiques.
- Elle transforme des données plus ou moins génériques en produits plus ou moins génériques.
- Sa valeur relative coût/client est définie par les réductions de coût que le produit peut offrir dans le cadre des activités client ou les améliorations de la performance dont le client peut bénéficier en utilisant le produit.
- Elle est fondamentalement axée sur l'efficacité. Toutes les sous-unités de ces organisations doivent contribuer à optimiser l'efficacité globale.

Dans les chaînes de valeur où les ressources monétaires et physiques sont un facteur déterminant, certains principes de gestion sont clairement apparents dès le départ:

- La protection de l'information est primordiale puisqu'un petit avantage serait rapidement détecté par les concurrents;
- La taille a de l'importance et toutes les entreprises s'efforcent d'être dans une position de monopole* étant donné qu'elles doivent survivre dans un monde dominé par les économies d'échelle;
- La standardisation oblige les entreprises à adopter une attitude énergique envers les clients en raison du fait que ce monde est dominé par des économies issues de l'expérience et de l'apprentissage, nécessitant la répétition et donc la standardisation.

La stratégie économique correspondante

- La valeur stratégique fournie aux clients est un mélange de dimensions à valeur distincte au sein desquelles le coût réduit et la grande fonctionnalité sont des facteurs déterminants.
- La rentabilité d'une industrie dépendra de l'interaction entre différentes forces: les acheteurs, les vendeurs, les substituts, les nouveaux arrivants et les concurrents existants. Toute augmentation de la valeur économique dépendra de la capacité à adapter la structure de l'industrie, par ex. en fixant de nouveaux objectifs tels que de nouvelles normes techniques.

* Consulter le glossaire



- Lorsque la demande dépasse l'offre et que l'offre ne peut être rapidement étendue, l'industrie pourrait en fait bénéficier de rentes de monopole, mais cela attirerait de nouveaux concurrents et constituerait une incitation à définir de nouvelles fonctionnalités ou de nouveaux coûts.

1.2. La deuxième logique de valeur: le magasin de valeur*

Les fondements

Dans un magasin de valeur, l'objectif principal est de résoudre un problème inconnu jusqu'à présent ou non résolu pour le client. Contrairement à la chaîne de valeur, la valeur non seulement réside dans la solution même – à savoir la production – mais aussi dans les individus qui trouvent la solution et la manière dont ils y parviennent.

- Le processus global n'a pas nécessairement de début et de fin clairement définis. Ce type de création de valeur repose à la fois sur la capacité à faire reconnaître à un client l'utilité et/ou la capacité à continuellement reconfigurer un éventail de ressources donné afin de résoudre entièrement de nouveaux problèmes et situations qui pourraient survenir en raison de la variété des utilisateurs. Une fonction de recherche classique est un exemple de cette logique. Son efficacité dépend tout autant des économies de gamme que des économies d'échelle (par exemple le programme annuel d'une compagnie d'opéra ou le catalogue d'une maison d'édition de livres).
- Comme la nouveauté et l'innovation sont les principes sous-jacents, l'efficacité de cette logique de valeur dépend principalement des caractéristiques spécifiques des ressources humaines. Par conséquent, la gestion de ces talents spécifiques sera un facteur déterminant pour la création de valeur. Inversement, la propriété de cette valeur peut être partagée avec les talents créatifs qui bénéficieraient ainsi de leurs propres droits de propriété intellectuelle.
- Cette logique est fondamentalement axée sur l'efficacité. Si l'organisation échoue, c'est parce qu'elle n'est pas capable de répondre aux besoins potentiels (manque ou perte de clients). Dans ce cas, la réputation de la société (valeur du signal), la qualité des relations et/ou de l'image et l'absence de symétrie avec le client sont importantes. Mais il peut également y avoir des problèmes d'efficacité et, dans ces cas-là, il serait très important de réduire les coûts de coordination et de partager les coûts de l'incertitude.

Les sociétés d'ingénierie et les laboratoires de recherche ont tendance à appartenir à cette catégorie.

* Consulter le glossaire.



Les Caractéristiques

En général, certaines caractéristiques sont plus dominantes:

- Le magasin de valeur se charge de sélectionner, combiner et organiser l'application des ressources et des activités au cas par cas.
- Le flux des activités n'est pas linéaire mais répétitif et cyclique.
- Une technologie intensive de résolution des problèmes est requise.
- Résoudre les problèmes des clients, y compris mobiliser les ressources et se lancer dans une large gamme d'activités pour un client unique ou un groupe de clients.
- Parfois, sa valeur relative dépend de solutions plus ou moins standardisées, mais le processus de création de valeur est conçu pour traiter des cas uniques.

Concernant les magasins de valeur, d'autres principes de gestion apparaissent clairement dès le départ:

- L'ouverture d'esprit, le dialogue et les discussions sont essentiels pour la main-d'œuvre et le client;
- La taille et la part de marché ne sont pas forcément importantes, étant donné que ces deux facteurs ne sont pas considérés comme pertinents dans un monde dominé par les économies de gamme.
- La standardisation peut être contre-productive dans un monde dominé par les économies de gamme.

La stratégie économique correspondante

- La valeur stratégique fournie aux clients est un mélange de quatre dimensions de valeur distinctes: les coûts réduits, la grande fonctionnalité, le caractère distinctif (marque, réputation et image) et la proximité mentale (définie comme l'ensemble des éléments qui contribuent à faire tomber les barrières et établir une confiance de personne à personne).
- La différence de rentabilité entre les entreprises de magasin de valeur est influencée par les différences de l'éventail de ressources, les ressources étant définies en tant que contribution aux opérations de la société plutôt que des produits et services. Ces ressources ont trait aux salles, aux usines, aux talents, aux compétences, etc.
- Lorsque la demande est plus forte que l'offre et que l'offre ne peut être rapidement étendue en raison de la difficulté d'augmenter cet actif spécifique, l'entreprise bénéficiera de rentes de rareté. Mais il est important



que ces actifs soient adaptés et applicables à une large gamme de produits et services.

1.3. La troisième logique de valeur: le réseau de valeur*

Les fondements

Cette logique consiste à mettre en relation les gens ou les organisations et le fait de faciliter cette mise en relation représente la base de la valeur de création.

- Les points de départ et de fin ne peuvent être clairement identifiés, et les activités exécutées dans une organisation de réseau sont parallèles et non linéaires.
- Les critères de viabilité concernent l'efficacité et l'efficacités. Dans ce domaine, le nombre de consommateurs est très important étant donné que plus ils sont nombreux, plus le réseau est utile.
- Les ressources les plus appropriées qui constituent la base de l'avantage compétitif dans les organisations de ce type doivent faire preuve d'un comportement économique de réseau: par conséquent, ce sont principalement les ressources relationnelles et organisationnelles qui peuvent constituer la base de l'avantage compétitif.

Les compagnies de transport et de téléphone ont tendance à appartenir à cette catégorie.

Les Caractéristiques

Certaines caractéristiques sont généralement plus dominantes:

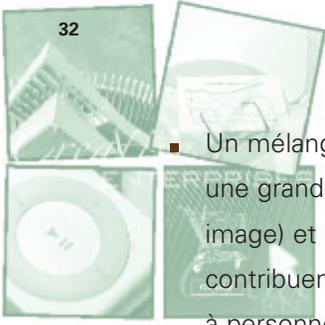
La technologie requise concerne principalement la médiation et la facilitation.

- Elle relie les clients en permettant des échanges directs et indirects entre les clients séparés par le temps et/ou l'espace.
- La valeur du service dépend des autres personnes qui l'utilisent.
- Elle permet d'exécuter des activités de manière simultanée et en plusieurs étapes en fonction de normes stratégiques.

La stratégie économique correspondante

Étant donné que la valeur stratégique fournie aux consommateurs dépend de leur nombre, l'entreprise doit leur proposer des éléments d'incitation attractifs afin qu'ils rejoignent le réseau existant le plus rapidement possible, et de les dissuader de quitter ce réseau.

* Consulter le glossaire.



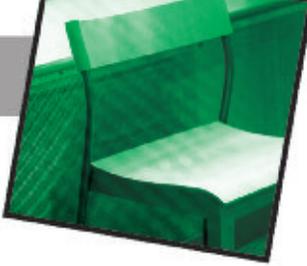
- Un mélange de dimensions de valeur distinctes telles que des coûts réduits, une grande fonctionnalité, un caractère distinctif (marque, réputation et image) et la confiance (définie comme l'ensemble des éléments qui contribuent à faire tomber les barrières et établir une confiance de personne à personne) est présent dans la logique de réseau de valeur, tout comme dans la logique de magasin de valeur.
- La différence de rentabilité entre les entreprises du réseau de valeur est influencée par les différences qui existent dans leur éventail de consommateurs. Les ressources concernent la confiance, les incitations à rejoindre le réseau et à y rester, etc.
- Lorsque l'offre est plus forte que la demande et que la demande ne peut être rapidement étendue, l'entreprise doit créer de la valeur ajoutée dans ses produits afin d'attirer les consommateurs qu'elle a perdus.

1.4. L'entreprise créative en tant que combinaison de logique de valeur

Même si ces trois types de logique de valeur sont incroyablement différents, ils ne sont pas exclusifs. Par exemple, dans certaines grandes organisations, certains départements ou unités peuvent dépendre plus de la logique de la chaîne de valeur que de la logique du magasin de valeur, et vice versa. De plus, les entreprises initialement motivées par la logique de la chaîne de valeur peuvent développer une plus grande logique de magasin de valeur ou de réseau de valeur au fil du temps. Le meilleur exemple est celui des grandes entreprises qui préfèrent vendre leurs brevets au lieu de les exploiter directement.

Les entreprises créatives peuvent avoir recours à ces trois logiques de valeur, mais à des degrés différents.

- Les entreprises créatives sont très proches du magasin de valeur. Le fait qu'elles produisent de nouveaux produits et des produits d'expérience crée des liens très spécifiques entre les vendeurs et les acheteurs. Si l'on devait faire un choix parmi les trois logiques de valeur, l'on pourrait dire que les entreprises créatives ont une logique de valeur qui correspond principalement à celle du magasin de valeur. Par exemple, les arts du spectacle et visuels témoignent du besoin d'établir une relation très spéciale qui inspire la confiance entre le vendeur et l'acheteur. Cela est illustré par la peinture, le cinéma/le théâtre et l'édition.
- Les entreprises créatives peuvent également inclure une dimension de chaîne de valeur. Dès qu'elles atteignent une certaine taille ou si elles doivent résoudre des problèmes liés à la distribution, ce principe devient apparent.

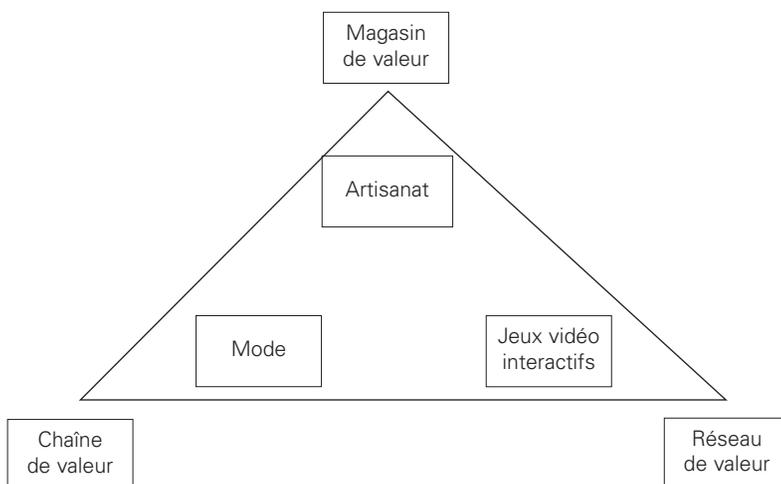


L'industrie du cinéma illustre très bien ce point. Lorsqu'on dit que le cinéma est à la fois un art et une industrie, on souligne l'importance de la production, de la distribution et de l'exploitation, ainsi que le fait que ces trois étapes doivent fonctionner de manière cohérente. On peut également souligner qu'il est lié à la logique de la chaîne de valeur (en tant qu'industrie), ainsi qu'à la logique du magasin de valeur (en tant qu'art).

- Les entreprises créatives peuvent prendre une dimension de réseau de valeur selon la nature du produit créatif concerné. Cela peut être justifié en tant qu'effet de mode dans le cas de certains produits culturels (effet de snobisme ou boule de neige). Cela signifie que le nombre de nouveaux consommateurs augmente ou diminue comparé au nombre de consommateurs existants. Cette logique de réseau de valeur a pris plus d'importance avec le développement d'Internet, qui a fourni une base technologique au concept de réseau (et pas seulement psychologique). Les jeux vidéo interactifs illustrent bien cette logique.

De plus, les entreprises créatives peuvent présenter ces trois logiques de valeur dans des proportions différentes. Elles possèdent toutes la logique de magasin de valeur et les deux autres formes de logique peuvent venir s'ajouter selon des proportions différentes. Nous avons donc un espace fractal (Figure 2.1). En général, une position éloignée des points extrêmes ou "de race pure" sera considérée comme nécessitant une sorte d'équilibre. Le triangle fractal permet de voir à quel point il sera utile d'équilibrer la logique de chaîne et/ou magasin et/ou réseau de valeur afin de créer des opportunités commerciales et optimiser la valeur économique de l'entreprise.

Figure 2.1. Le triangle fractal de logique de valeur



2. D'une autre logique de valeur à d'autres stratégies de développement économique

En tant qu'entreprise dominée par les magasins de valeur, l'entreprise culturelle est mieux adaptée à une stratégie de développement fondée sur une bonne gestion de ses propres ressources stratégiques plutôt que sur la modification des limites de son marché. Ainsi, elle accèdera à de nouvelles formes d'avantages compétitifs en adaptant, intégrant et reconfigurant de manière adéquate les compétences et les ressources organisationnelles afin de répondre aux exigences d'un environnement en évolution.

2.1. Les générateurs de valeur des sociétés créatives

Il est essentiel de comprendre ce qui motive la valeur économique afin de réaliser de quelle manière les ressources intangibles augmentent la valeur économique et quelles sont les stratégies de gestion spécifiques.

En général, on identifie quatre catégories de générateurs de valeur.

- Le prix: la plupart des organisations savent comment contrôler les générateurs de coût, mais il est bien plus difficile de comprendre et contrôler les générateurs de valeur. Même si les informations concernant les coûts sont généralement faciles à consulter dans une entreprise, cela n'est pas d'habitude le cas des informations concernant le prix. Cette situation concerne de nombreuses entreprises créatives.
- La fonctionnalité: elle est généralement définie comme l'ensemble des éléments concernant la fourniture du produit ou service (par ex. accessibilité ponctuelle).
- Le caractère particulier: il est défini comme l'ensemble des éléments qui créent une "notoriété" en tant que précurseur d'une part de marché (marques, réputation, références, etc.). Cela est très important pour tous les types de contenu créatif ou de produits culturels qui semblent être a priori des produits inconnus ou, dans le meilleur des cas, des produits de qualité incertaine.
- La proximité mentale: il s'agit d'attributs qui constituent une base permettant de lever les obstacles à l'établissement de la confiance de personne à personne (telles que les convictions et valeurs partagées). Cela est également très important dans le cas des produits créatifs qui sont souvent liés à une dimension d'expérience.



Vu les caractéristiques spécifiques des entreprises créatives, il est nécessaire d'ajouter deux générateurs spécifiques liés aux attitudes des acheteurs.

- La qualité des informations disponibles pour l'acheteur: lorsqu'il est confronté à de nouveaux produits ou services, le client peut ne pas disposer des informations relatives à leur nature. Il existe un manque de symétrie entre les connaissances perçues de l'acheteur et les connaissances du vendeur. Cela crée un fossé qui risque d'empêcher l'achat prévu et détruire la valeur économique attendue de l'entreprise créative.
- L'importance critique de l'achat pour l'acheteur: dans certaines situations, l'achat est important, soit parce qu'il est concentré sur un nouveau bien ou soit parce qu'il représente un nouveau type de dépense que le client doit intégrer dans un budget prédéterminé. Cependant, il existe d'autres situations dans lesquelles l'achat est "important" et les connaissances sont réparties de manière homogène dans le marché. Quelle que soit la situation, l'achat ne sera pas automatique et le consommateur recherchera une variété de critères et d'informations avant d'acheter un bien ou un service.

2.2. Les autres stratégies de développement des entreprises créatives

En se concentrant sur les deux derniers générateurs spécifiques, on peut identifier quatre domaines (Figure 2.2). Chaque domaine illustre:

- Quatre combinaisons correspondantes de générateurs afin de créer de la valeur économique.
- Quatre zones de comportement du client fondamentalement différentes.
- Quatre stratégies de développement pour les entreprises créatives ou non-crétives

*Le domaine 1 correspond à la zone de "marchandise"**

Deux caractéristiques ont été vérifiées:

- Le client en sait au moins autant que le vendeur et n'a pas besoin de spécifications ou d'informations spécifiques.
- L'achat n'est pas très important pour lui.

Le client évaluera alors les produits proposés principalement sur la base du coût et les achètera au prix le plus bas. Dans le cas des fournisseurs, il existe une stratégie applicable, à savoir la stratégie de domination par les coûts. La stratégie adéquate

* Consulter le glossaire.



implique de très bien comprendre ce qui produit de la valeur dans l'esprit des clients et la supériorité de pouvoir opérer en partant d'un prix de base faible. A priori, les entreprises créatives sont rarement confrontées à des situations de ce genre, à moins qu'elles ne gèrent des produits accessoires (par exemple, un musée gérant un restaurant).

*Le domaine 2 correspond à la zone des "produits de marque"**

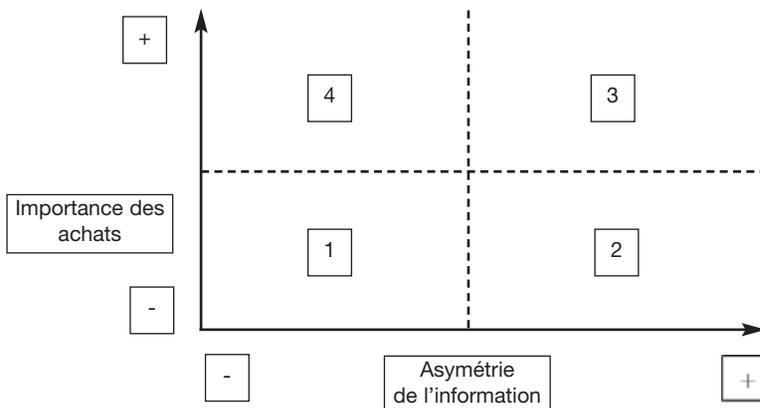
Deux caractéristiques ont été vérifiées:

- Le client manque d'informations et pense que le fournisseur a plus de connaissances.
- L'achat n'est pas important pour lui.

Le client recherche alors des informations supplémentaires ou des variables qui réduiront le coût de sa recherche. Les marques, la réputation, l'image et tous les autres attributs du caractère particulier jouent un rôle majeur. Dans ce cas, l'attraction principale est la marque plutôt que le produit même. Pour les fournisseurs opérant dans cette zone, la stratégie la plus applicable consiste à devancer ses concurrents, même si la différenciation est aussi possible; cela entraîne généralement une rentabilité plus faible.

La stratégie adéquate se concentre sur les produits de marque, ainsi que sur la promotion de la marque, la conception, le service et la qualité. Elle peut aussi se concentrer sur l'innovation, la fonctionnalité et l'avantage du premier arrivant. Une entreprise créative peut être confrontée à cette situation. Concernant l'industrie de la mode, cette situation explique largement la stratégie de développement qu'elle doit adopter.

Figure 2.2. Autre stratégie de développement d'une entreprise*



* Consulter le glossaire.



*Le domaine 3 correspond à la zone de "confiance"**

Deux caractéristiques ont été vérifiées:

- Le client en sait bien moins que le fournisseur et a très peu de certitudes quant à la qualité de la consommation à venir.
- L'achat est essentiel.

Les variables telles que le caractère particulier (la réputation, l'image, la marque, etc.) sont nécessaires. Les fournisseurs potentiels doivent correctement présenter leurs produits à l'acheteur (cela s'appelle parfois appel d'offres ouvert). De plus, la confiance est essentielle. L'élément monétaire du prix n'est pas très important à moins que le consommateur soit très expérimenté.

Pour les fournisseurs opérant dans cette zone, la confiance et la différenciation sont des stratégies essentielles. Le fait de devancer les autres peut être utilisé comme autre stratégie. La stratégie la plus adéquate est un mélange de caractère particulier et de confiance. Pour les entreprises créatives dans les secteurs des arts du spectacle et des arts visuels, ces stratégies sont très importantes.

*Le domaine 4 correspond à la zone d "approvisionnement industriel"**

Deux caractéristiques ont été vérifiées:

- Le client en sait au moins autant que le vendeur.
- L'achat est essentiel.

Le client évaluera l'offre principalement sur la base de la fonctionnalité et achètera au prix le plus bas. Pour les fournisseurs opérant dans ce domaine, il existe une stratégie principale, à savoir la stratégie de domination par les coûts, même si la différenciation et le fait de devancer les autres sont également des stratégies applicables, dans la mesure où il est possible d'influencer la compétence perçue de l'acheteur ou le contenu du document d'appel d'offres, ou les deux.

La stratégie adéquate implique d'investir dans la production de volume, la standardisation ou la conception de produit qui simplifie la production et un contrôle strict des coûts. Les entreprises créatives opérant dans ce domaine sont les industries de la conception et de la culture (jeux vidéo).

* Consulter le glossaire.

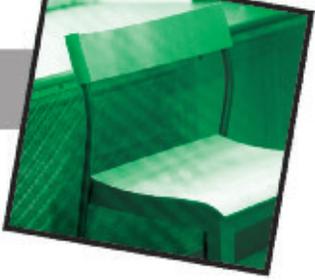
2.3. Où les entreprises créatives sont-elles situées?

Les entreprises créatives sont confrontées à des situations et des marchés correspondant principalement aux domaines 2, 3 et 4. Étant donné que leurs produits sont "nouveaux", les problèmes d'importance relative et d'asymétrie de l'information se vérifient. Les différences entre les entreprises créatives et leur situation correspondante dépendent de la nature des produits.

- Si le produit a une forte dimension intangible, comme la plupart des produits culturels, la situation 3 est très probable.
- Si le produit a une forte dimension tangible, la situation 4 est très probable.
- Dans ce cas, la situation 2 correspondra aux entreprises créatives dans lesquelles la créativité dépend principalement de la dimension sociale du produit.

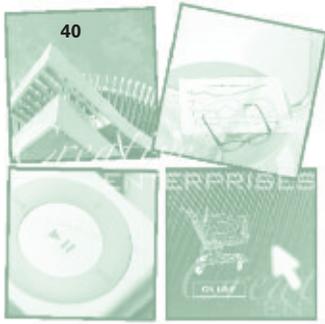
En termes plus simples, nous pouvons dire que les nouveaux produits industrialisés correspondent au domaine 4, les produits culturels traditionnels au domaine 3, et les produits sémiotiques au domaine 2. En fait, les frontières entre ces trois domaines sont assez floues et, très souvent, un produit peut correspondre à la fois aux domaines 3 et 4 (un disque ou un jeu vidéo), ou aux domaines 2 et 3 (l'industrie de la mode). Il est même possible que des activités telles que le design correspondent aux trois domaines.

Le développement simultané de la fonctionnalité, de la confiance et de la reconnaissance de marque semble être un outil promotionnel très important car il encourage la confiance et la fidélité du client. La propriété intellectuelle peut également intervenir, car il existe un capital intangible cumulé. Le prix, qui est le générateur le plus classique, ne peut être éliminé, mais il doit être considéré comme un générateur parmi d'autres. Cela aura du poids sur les décisions de gestion traditionnelles des entreprises créatives.



3. Recommandations

- *Une entreprise créative doit clairement identifier les différents types de logique à la base de son activité, à savoir la logique de magasin de valeur, la logique de chaîne de valeur et la logique de réseau de valeur.*
- *Quelle que soit la combinaison, la logique de magasin de valeur joue le rôle de logique principale offrant un choix entre quatre générateurs de valeur: réduire les coûts, atteindre une fonctionnalité élevée, posséder un caractère particulier (marque, réputation et image); assumer une proximité mentale (définie en tant qu'ensemble des éléments contribuant à éliminer les obstacles à l'établissement de la confiance de personne à personne).*
- *Une entreprise créative doit prendre en compte deux générateurs spécifiques supplémentaires: le manque d'informations du client ou de l'utilisateur concernant le nouveau produit et son importance plus ou moins stratégique.*
- *En fonction de la proportion des caractéristiques tangibles et intangibles du nouveau produit, l'entreprise créative peut formuler une stratégie adaptée:*
 - *Si la dimension intangible domine, la confiance et la différenciation sont des stratégies essentielles. Le fait d'avoir de l'avance peut être utilisé comme alternative.*
 - *Si la dimension tangible a un rôle plus actif dans la définition du produit, la marque, la publicité, la conception, le service et la qualité seront des facteurs tout aussi pertinents.*



CHAPITRE 3

Les formes institutionnelles des entreprises créatives

La logique de valeur des entreprises créatives joue un rôle important dans leur conception institutionnelle. La conception institutionnelle correspond au choix de la forme juridique et à la modification de cette forme spécifique pendant une certaine période afin de répondre aux questions suivantes:

- Vaut-il mieux développer les produits d'une activité créative soi-même ou confier leur développement à d'autres entreprises? Il se peut qu'une société préfère se limiter à la production d'un modèle type ou d'un prototype et laisse d'autres entreprises développer, distribuer et répartir ses produits.
- Vaut-il mieux avoir une organisation simple, pouvant même être une entreprise individuelle, ou opter pour une structure plus complexe nécessitant une équipe de personnes?
- Vaut-il mieux adopter une structure basée sur les bénéfices, ou non-basée sur les bénéfices, afin de mobiliser des fonds plus efficacement?
- Vaut-il mieux utiliser des formes de gestion à responsabilité limitée ou opter pour une forme à responsabilité illimitée?

Évidemment, les réponses à ces questions doivent être liées. De plus, le choix d'une forme juridique particulière doit être fait à différentes étapes au cours de la vie d'une entreprise créative.

- Tout comme les autres entreprises, une entreprise créative peut décider de gérer toutes les opérations qui ont trait au développement et à la production d'un produit créatif.
- D'autres peuvent décider de sous-traiter certaines étapes des processus de développement et de production. Par exemple, certaines personnes ayant créé une société de production de masse peuvent préférer sous-traiter la production à d'autres entreprises (ex. les effets spéciaux pour les films).



- Enfin, d'autres peuvent souhaiter confier l'ensemble du processus de production et de distribution à des tiers par le biais d'une autorisation d'exploitation (ex. certaines maisons de disques).

Lorsqu'elle choisit l'une des alternatives ci-dessus, une société retirera plus d'avantages que ses concurrents si elle a une forme juridique spécifique.

Le choix d'une forme juridique particulière n'est pas définitif. Il est tout à fait possible d'envisager des cycles de vie institutionnels. Dans l'un des cycles de vie institutionnels les plus connus, une entreprise créative est d'abord constituée en une forme très simple, parfois même en tant qu'entreprise commerciale à but non lucratif. Cependant, avec le temps, la société peut trouver plus rentable de se constituer en entreprise à but lucratif, même avec une responsabilité illimitée, afin d'obtenir des fonds.

1. Les trois facteurs déterminant le choix du type d'entreprise

1.1. Les facteurs de choix traditionnels

Trois types de variables peuvent influencer sur le fait que certaines formes institutionnelles sont plus appropriées que d'autres: les coûts de transaction, le financement et le risque moral.

L'argument du coût de transaction

Lorsqu'une société doit créer de nouveaux produits ou services pour relancer son activité, elle a le choix de les produire en interne ou de les acheter sur le marché ouvert: il s'agit du fameux dilemme de "la hiérarchie ou le marché":

- Si l'entreprise choisit de produire les produits ou services elle-même, elle doit supporter un certain nombre de coûts pour gérer et contrôler ses activités; on appelle ces coûts les coûts de transaction internes.
- Si l'entreprise décide de les faire produire par d'autres, elle doit toujours supporter un certain nombre de coûts pour superviser la bonne exécution de l'accord correspondant et trouver des solutions alternatives si l'accord échoue; on appelle ces coûts les coûts de transaction externes.

L'essentiel est de minimiser les coûts de transaction et de choisir le mécanisme qui permet d'y parvenir plus efficacement. Si les coûts de transaction internes sont plus faibles que les coûts externes, il serait parfaitement normal d'opter pour une production en interne. Si, au contraire, les coûts de transaction externes sont plus



faibles que les coûts internes, la solution du marché semble plus logique.

Cependant, même si la société décide de se tourner vers le marché, il y aura des coûts de transaction. Pour les réduire, la société devra opter pour la coopération et, par exemple, choisir un sous-traitant appartenant au même partenariat, à la même grappe d'entreprises ou au même district.

En général, les entreprises sont censées décider en fonction de leurs coûts de production et de transaction relatifs. Cependant, dans le cas des entreprises culturelles, le problème de gestion peut influencer ce choix.

Financement et risque moral

Le besoin de financement peut influencer sur le choix d'une forme entrepreneuriale. Cet argument est bien connu dans la gestion des entreprises culturelles, qui représentent l'exemple le plus important d'entreprise créative. Étant donné que le degré d'incertitude est élevé concernant la demande de produits à venir, ces entreprises doivent couvrir leurs coûts irrécupérables ou "coûts négatifs" en mobilisant l'argent provenant des consommateurs, des mécènes et des banques. Toutefois, les mécènes sont prêts à payer ou partager les coûts de production uniquement s'ils sont certains de la manière dont leur contribution sera utilisée par le producteur.

- Par conséquent, toute stratégie de gestion cherchant à optimiser les bénéfices suscitera des doutes concernant ses motivations, car les mécènes ne pourront manquer de penser que ce qu'ils ont donné au producteur servira à optimiser ses bénéfices et non à rendre le produit artistiquement rentable.
- Il ne serait pas acceptable que le producteur empoche l'excédent sans améliorer la qualité du produit ou attirer un public plus large. Un producteur opportuniste utilisera une partie de cet argent pour gonfler ses bénéfices sans améliorer le service ou le produit pour atteindre un niveau donné d'activité ou de qualité, alors que ses partenaires s'attendent à ce qu'il utilise cet excédent pour le bénéfice de tout le monde.
- C'est la raison pour laquelle les consommateurs et les mécènes préfèrent traiter avec des institutions à but non lucratif, qui par définition, sont au-dessus de tous soupçons. Les consommateurs s'attendent à ce que leurs frais d'abonnement ou d'adhésion soient utilisés pour augmenter la production et améliorer la qualité. Les mécènes accepteront de subventionner les productions uniquement si elles augmentent la consommation artistique (et les artistes seront prêts à partager les risques à condition que cela accroisse la rentabilité du produit artistique).



Par conséquent, la présence des institutions à but non lucratif dans le domaine artistique n'est pas due au hasard.^{26 27} Bien entendu, d'autres motivations peuvent expliquer l'importance de ce type de gestion²⁸, à savoir la démocratisation de la culture en pratiquant des prix abordables, en fournissant une plus large gamme de services pour satisfaire les goûts d'un public varié, et en faisant intervenir le public en encourageant le service bénévole, ce qui est difficile à imaginer dans une organisation commerciale²⁹.

Même si cet argument a été logiquement vérifié dans le cas des entreprises culturelles, cela peut être le cas concernant plusieurs autres types d'entreprises, qu'elles soient créatives ou non.

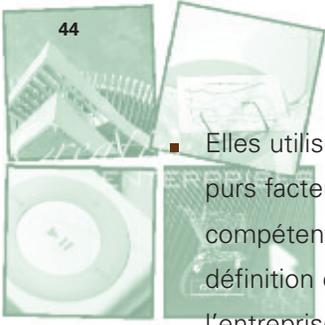
1.2. Les éléments spécifiques aux entreprises créatives

La logique de magasin de valeur: la gestion des compétences créatives

Comme nous l'avons indiqué tout à l'heure, l'essence des entreprises créatives repose dans la présence de la logique de magasin de valeur. Les entreprises créatives doivent rechercher des solutions adaptées aux nouvelles situations afin de satisfaire les demandes de consommateurs spécifiques en mobilisant le talent créatif. Enfin, elles doivent rapidement passer d'un type de production unique à une méthode différente, étant donné que cela les aiderait à changer leurs combinaisons productives et le type de compétences créatives qu'elles utilisent très rapidement. Cela a deux conséquences, l'une affectant la taille de l'organisation et l'autre sa forme:

- La taille doit faire en sorte que ces talents spéciaux ne sont pas bureaucratisés et que leur créativité n'est pas entravée par des obstacles et des contrôles administratifs trop nombreux.
- Elles doivent être gérées de sorte que leurs capacités créatives puissent tirer parti de leurs projets et de leurs talents.

Ce dernier point est très important, car la gestion des entreprises créatives peut être assez complexe. Les entreprises créatives sont caractérisées par la tension pouvant exister entre une logique purement créative et une logique économique, ou entre la création et l'innovation:



- Elles utilisent des talents créatifs qui ne peuvent être considérés en tant que purs facteurs de production génériques. Les personnes créatives ou compétentes veulent jouer un rôle actif dans l'entreprise et participer à la définition et à la conception des produits. Elles rejoignent souvent l'entreprise en tant que partenaires ou associés, même si leur contrat stipule que ce sont des employés.
- Les entreprises créatives disposent d'un réseau interne composé de leurs employés, ainsi qu'un réseau externe composé des parties prenantes et/ou des actionnaires qui sont généralement des membres du conseil d'administration. Le directeur coordonne l'interface entre ces deux réseaux.

En général, les membres du conseil définissent la stratégie à appliquer par les directeurs et les employés. Tout conflit entre les deux réseaux peut créer des situations insupportables, ce qui rend le rôle du directeur stratégique: il doit expliquer aux employés les volontés du conseil et, inversement, informer le conseil des opinions et expériences des employés.

Cela ne signifie pas qu'une institution créative est vouée à être dans une situation de conflit permanent, même si ces points sont importants. Dans ces cas-là:

- Les statuts de l'entreprise doivent indiquer ses objectifs de base le plus précisément possible, et doivent servir de référence permanente pour toutes les parties concernées.
- Les informations sur la nature, les coûts et l'utilité des produits ou services culturels fournis doivent être très claires et constamment mises à jour.
- Les compromis à long terme auront une perspective à long terme plutôt qu'à court terme.
- Le directeur doit agir à la fois comme médiateur et comme leader.

Le risque de copie

De nombreuses entreprises créatives proposent des produits dotés de composants intangibles importants qui risquent d'être copiés. Lorsqu'un producteur lance un nouveau produit, il est le seul à le faire. Cependant, ce produit peut vite être copié par d'autres producteurs qui supportent uniquement le coût de reproduction sans devoir supporter et amortir le coût négatif de la créativité. Ainsi, ils seront capables de le vendre à un prix bien inférieur à celui de l'original, ce qui risquerait d'évincer du marché le producteur initial. À long terme, cela entraîne une perte individuelle et sociale, étant donné que le créateur a des motivations négatives. Existe-t-il une solution à ce problème?



- La première stratégie consiste à modifier constamment le produit afin d'être en avance sur les copieurs et de dissuader les consommateurs d'acheter des copies.
- La deuxième stratégie implique des offres groupées, c'est-à-dire associer le produit exposé au risque de copie à un autre produit ne pouvant être copié que très difficilement ou à un coût très élevé. Par exemple, au lieu de vendre des logiciels faciles à copier, il serait avantageux de les vendre avec un système sans lequel les logiciels ne peuvent être utilisés. La meilleure illustration possible est celle des jeux vidéo auxquels on peut jouer uniquement sur une "station" spécifique, et vice-versa.
- La troisième stratégie consiste à augmenter considérablement le coût de la fabrication de copies afin de s'assurer que leur qualité baisse lorsqu'elles sont produites à bas coût.
- Une autre stratégie consisterait à réduire la rémunération des artistes et des autres employés, même si cela est une vision à court terme, parce que dans ce cas-là l'entreprise ne sera jamais capable d'attirer et de conserver les talents requis.

Aucune de ces stratégies n'est satisfaisante ou facile à appliquer. Une autre solution plus radicale pour la société est de faire appel à d'autres entreprises afin de développer un produit créatif, au lieu de le développer elle-même. Dans ce cas, l'entreprise créative ne dépasse pas sa logique de magasin de valeur. La chaîne de valeur correspondante peut toujours être exploitée par la société qui bénéficiera d'une licence pour produire les produits créatifs.

2. L'autorisation de licence

Une entreprise créative développe-t-elle toujours des produits qui peuvent être copiés et reproduits à très bas coût par ses concurrents?

Comme indiqué ci-dessus, une entreprise créative peut choisir de transférer le développement de ses idées de nouveaux produits à une autre entreprise au lieu de faire le travail elle-même.

- Par exemple, une maison de disque qui détient la bande originale d'un morceau de musique peut autoriser son exploitation à une large gamme de clients tels que des producteurs de disque, des sociétés de production pour le cinéma ou la télévision pour qu'elles l'incluent dans la bande son d'un film



46

ou d'un programme télévisé, des agences de publicité pour qu'elles l'utilisent dans une campagne publicitaire, des sociétés de téléphonie mobile afin qu'elles proposent de nouvelles sonneries, etc.

Un musicien peut aussi autoriser l'exploitation de sa musique à une maison de disques. Il est de plus en plus fréquent que des musiciens autorisent un label à exploiter leur musique pendant une durée déterminée, ce qui leur permet de conserver leurs droits et de pouvoir mieux contrôler leur bande originale, la production et la distribution.

L'autorisation de licence peut aussi être un moyen utile de procurer accès à de nouveaux marchés aux entrepreneurs du secteur de la culture qui n'ont pas la capacité ou les moyens de percer seuls sur les marchés étrangers. Dans ces cas-là, un propriétaire de licence peut s'occuper de l'organisation et de la mise en œuvre de toutes les adaptations requises pour pénétrer le nouveau marché, par ex. les contrats juridiques, la traduction des étiquettes et des instructions, le sous-titrage, etc.

Ainsi, trois types de contrats sont utilisés³⁰

- Le contrat de licence: il représente l'autorisation par le propriétaire d'une œuvre artistique ou littéraire à une autre personne ou entité juridique de produire le produit créatif correspondant. Dans le domaine du droit d'auteur, une licence est généralement entendue en tant qu'autorisation donnée par l'auteur ou le propriétaire du droit d'auteur (concedant de licence) à l'utilisateur de l'œuvre (par ex. propriétaire de licence ou éditeur), de l'utiliser de la manière et conformément aux conditions convenues entre eux.
- Le contrat de cession de droits: il s'agit de la vente par un utilisateur de tous ses droits sur un nouveau produit et de l'achat des droits correspondants par une autre personne ou entité juridique.
- Le contrat de savoir-faire: il peut s'agir d'un contrat indépendant ou d'une partie d'un contrat de licence permettant à une autre partie d'utiliser le savoir-faire sous une forme tangible (document) ou intangible (conseil).

En ce qui concerne les industries du droit d'auteur, le contrat de licence est le plus fréquent. Certains types de contrats peuvent néanmoins être interdits. Par exemple, en vertu de certaines lois sur le droit d'auteur qui considèrent que le droit économique de l'auteur ne peut être dissocié de ses droits moraux, le droit d'auteur ne peut en aucun cas être attribué. Par exemple, l'attribution des droits de l'auteur pour publier l'œuvre peut même être impossible dans ce cas. De plus, il est utile de



souligner que seuls les droits économiques peuvent être transférés, étant donné que les droits moraux sont toujours conservés par l'auteur.

L'accord de licence associe trois éléments de base: l'identification des parties; l'étendue de la licence et la rémunération.

L'identification des parties

L'identification définitive des parties concernées est nécessaire pour empêcher toute future controverse concernant leur identité et leurs responsabilités.³¹

- Cela peut être important lorsque les propriétaires de licence sont un groupe de personne ou d'institutions.
- Cela peut même être très important lorsque les marchés prévus incluent des marchés étrangers, ce qui implique une identification claire des propriétaires des droits sur ces types de marchés.
- Enfin, cela peut être important lorsque des entités publiques ou des entreprises d'état sont parties à l'accord, y compris les entreprises établies suite à une coentreprise avec une entité juridique étrangère.

L'étendue de la licence

Lorsque les parties négocient un accord, elles s'entendent généralement sur le fait qu'un transfert de droit d'auteur est nécessaire pour qu'une entreprise développe un produit. L'objectif du droit d'auteur transféré est généralement indiqué dans la partie initiale du contrat de licence que l'on appelle souvent préambule, clauses "attendu que," ou "informations de base"³².

Il est alors nécessaire d'indiquer précisément l'étendue du transfert en termes de durée, de spécification géographique, de variétés de supports, etc.

Exemple: dans le cadre d'une licence d'édition:

- La licence peut être concédée pour une édition seulement ou pour un nombre déterminé d'éditions consécutives. Cela doit être très clairement indiqué afin de prévenir tout futur litige concernant la définition d'une édition (le nombre maximum de copies (tirages) est généralement prévu dans le contrat).
- Les langues de l'édition autorisée doivent aussi être spécifiquement mentionnées.
- Le domaine d'édition et de révision doit être clairement défini.

Il est nécessaire de spécifier les droits dérivés autorisant la distribution de l'œuvre publiée. Par le biais de cette licence, le bénéficiaire de licence acquerra certains droits pour communiquer des informations sur l'œuvre ou autoriser d'autres à le faire. Ces droits dérivés peuvent inclure par la suite:³³

- le droit de publication précédente et consécutive d'extraits de l'œuvre dans la presse;
- le droit de publier des parties de l'œuvre dans une ou plusieurs éditions successives d'un journal ou d'une revue périodique (droits de reproduction en série);
- les droits de publication d'une version abrégée ou raccourcie de l'œuvre (droits de condensation, droits de reproduction en bande dessinée);
- le droit de lire des extraits de l'œuvre lors de diffusions à la radio ou à la télévision;
- le droit d'inclure l'œuvre publiée en totalité ou en partie dans une anthologie;
- le droit d'organiser des éditions en livres brochés ou pour club de livre après l'édition courante standard.

Il se peut aussi que le propriétaire de licence ou l'éditeur doive prendre certains engagements:

- Il ne peut pas utiliser le droit de sortir une version qui est directement ou indirectement une adaptation de l'original, ce qui signifierait qu'il a outrepassé le droit de publier l'œuvre et de communiquer les informations la concernant.
- Il doit produire une traduction exacte et fidèle effectuée à ses frais.
- Il doit s'assurer que le titre de l'œuvre et le nom de l'auteur apparaissent sur chaque copie produite.
- Il doit faire une promotion efficace de l'œuvre à ses frais.

Rémunération

Le prix d'acquisition de la propriété intellectuelle dépendra de différents facteurs. Dans la plupart des cas, la compensation est principalement monétaire et s'effectue sous trois formes:³⁴

- Des redevances ou des paiements échelonnés prédéterminés à verser immédiatement ou en plusieurs fois, dont le montant sera calculé selon l'utilisation économique ou les résultats.



- Le paiement d'une somme forfaitaire ou prédéterminée à verser immédiatement ou en plusieurs fois.
- Frais ou compensation pour les services et l'assistance.

Ces formes peuvent se chevaucher, mais la forme la plus fréquemment utilisée est le droit d'auteur, avec parfois des paiements supplémentaires d'une somme forfaitaire. Il existe des différences importantes entre elles:

- Une somme forfaitaire signifie que le propriétaire de licence doit supporter la totalité des risques et payer la somme, quel que soit le degré de réussite du projet. Alors que, dans le cas des redevances, les risques sont partagés entre le concédant et le propriétaire de licence étant donné que les revenus des deux dépendront de la réussite du projet.
- Une somme forfaitaire peut fortement inciter le propriétaire de licence à développer l'activité étant donné qu'il bénéficiera de tous les excédents. D'un autre côté, la motivation est moins importante dans le cas de redevances car le propriétaire de licence doit partager les bénéfices résultant de ses propres efforts.
- Une somme forfaitaire peut être plus avantageuse pour le concédant de licence que les redevances d'un point de vue fiscal. Dans le premier cas, le concédant de licence doit payer la taxe sur la base de la vente alors que, dans le deuxième cas, la taxe est calculée sur la base des revenus. Néanmoins, en fonction des lois fiscales en vigueur, il est parfois plus avantageux d'être taxé sur les ventes que sur les revenus.

3. Les choix de formes institutionnelles

En l'absence d'une structure claire, d'une planification préalable et de l'information des "autorités" concernées, les choses ont une fâcheuse tendance à mal tourner: il se peut que les revenus du box office soient moins importants que prévu, qu'une subvention ne soit pas versée, ou qu'elle soit insuffisante ou tardive, et que des tensions sous-jacentes entre les talents artistiques et génériques apparaissent. La structure de base sur laquelle opère l'entreprise culturelle sera alors un facteur déterminant, puisqu'elle contiendra des dispositions pour empêcher ou résoudre l'apparition de ces problèmes.

De plus, la structure de l'entreprise peut être importante pour d'autres raisons:

- Certains clients ou parties prenantes se soucieront de la structure institutionnelle de l'entreprise étant donné qu'elle véhicule beaucoup d'informations sur son type de gestion.
- Dans certains pays, il est plus facile d'obtenir des subventions publiques ou privées si l'on opère sous la forme d'une organisation à but non lucratif.
- Une entreprise en plein développement peut être obligée de modifier sa structure institutionnelle, par exemple lorsqu'elle a besoin d'être financée par une source externe. De plus, la question de conception et de gouvernance institutionnelle n'est pas figée. Elle est dynamique étant donné qu'une entreprise culturelle évolue selon un cycle de vie.

Quelle que soit la perspective, il faut souligner que la conception institutionnelle dépendra toujours de l'environnement législatif et judiciaire. Ainsi, il se peut que les perspectives qui s'ouvrent dans un pays ne se présentent pas dans d'autres pays. Nous allons donc considérer les principaux types d'institutions afin d'analyser leurs avantages et leurs inconvénients sans trop se référer à des cadres législatifs spécifiques.

Lors du choix d'une forme spécifique, il est nécessaire d'envisager plusieurs éléments:

- La fonction utilitaire des partenaires initiaux;
- Le besoin de financement qui entraîne généralement une structure très ouverte dans laquelle les responsabilités sont clairement définies;
- La spécificité des compétences créatives peut favoriser une structure très simple dans le cadre de laquelle l'activité est sous-traitée à des talents spécifiques;
- La nature de l'activité; le fait d'organiser un nombre limité de représentations par an est complètement différent du fait de produire un très grand nombre de livres ou de disques de manière continue.

Il existe trois grandes possibilités lors de la création des formes institutionnelles appropriées.



3.1. L'auto-entrepreneur ou l'entreprise constituée en personne morale: le travailleur indépendant

Pour une personne créative cherchant à générer une source de revenus à partir de ses compétences créatives, se mettre à son compte peut être une solution. La plupart des personnes créatives sont incapables de vivre uniquement du fruit des ventes de leur travail. Dans ce cas, devenir un travailleur indépendant leur permet de gérer leurs finances plus efficacement en générant un revenu supplémentaire provenant de missions à court terme. Le journalisme, la photographie, les arts du spectacle ou/et la création de sites web offrent des opportunités de ce genre. La personne peut s'enregistrer en tant qu'auto-entrepreneur, selon le cadre législatif local. Il/Elle est engagé(e) par des entreprises (ou d'autres personnes) pour travailler sur des projets pendant une période fixe, conformément à un contrat déterminé. Il/Elle peut être rémunéré(e) à l'heure ou en fonction d'un montant déterminé pour exécuter un projet spécifique dans un délai convenu.

Ce système présente de nombreux avantages:

- Il offre une grande autonomie à la personne qui est capable de tirer parti de ses compétences de manière rentable.
- Cela lui donne l'opportunité de travailler sur des thèmes différents ou avec des entreprises différentes, ce qui lui permet de retirer des bénéfices de ses compétences. Ce travail indépendant peut même lui permettre par la suite de trouver un travail à temps plein adapté.
- Dans certains pays, il est également possible de demander un remboursement d'impôt sur les dépenses supportées.

Les inconvénients sont tout aussi importants:

- Les risques incombent principalement au travailleur indépendant. Non seulement la nature de son travail est irrégulière, mais en fonction de son contrat spécifique, il/elle peut perdre les bénéfices de ses efforts (par ex.: si le travailleur indépendant appartient à la catégorie "work for hire" (œuvre réalisée contre rémunération), les droits de propriété intellectuelle sur ses productions appartiennent à son employeur).
- Les coûts de transaction encourus lors de la recherche de travail, de la négociation des conditions générales, et lorsqu'on s'assure que les contrats sont respectés peuvent être assez élevés et fréquents.

Prendre la décision de devenir un travailleur indépendant revient à créer sa propre entreprise. Quels que soient les éléments subjectifs qui peuvent influencer ce choix, cela nécessite de suivre quelques règles de base:

- Il faut être capable de déterminer si ses compétences et talents inhérents peuvent être utilisés dans le cadre d'un travail indépendant. Ils ne doivent pas entrer en concurrence avec d'autres talents fréquemment utilisés par des entreprises culturelles existantes.
- Il faut développer une stratégie active de sélection des sources d'information et des opportunités.
- Il faut comprendre ce que veulent les clients potentiels en matière de prix, de qualité, de fourniture et de service client, et être capable d'accepter de relever le défi et de satisfaire leurs exigences.
- Il faut développer un énoncé de projet clair avec une note séparée expliquant quelles sont les attentes exactes, le programme de livraison et les coûts afférents.
- Il faut fixer les prix en référence au coût, à la concurrence, à la marge d'investissement prévue, au délai entre deux contrats de travail indépendant et les bénéfices.
- Il faut faire attention à la propriété du droit d'auteur des travaux entrepris.
- Il faut toujours être à l'affût de nouveaux clients, soit en les contactant directement, soit en formant une équipe avec d'autres talents culturels indépendants.
- Si l'on fait appel à une agence de recrutement, il faut savoir s'il vaut mieux travailler partiellement de manière indépendante ou travailler indépendamment.

Pour réussir à travailler de manière indépendante, il est nécessaire de répondre aux questions d'ordre psychologique suivantes:

- La personne est-elle capable de travailler seule et d'être motivée pour chercher constamment de nouveaux clients et de nouvelles opportunités?
- La personne est-elle capable de prendre des risques, d'entreprendre des recherches préalables et de s'adapter aux meilleures et aux pires situations potentielles?
- La personne est-elle capable de négocier efficacement avec des clients, de s'assurer qu'elle est payée dans les temps et de continuer même dans des situations difficiles?
- La personne est-elle un bon communicateur, capable de discuter des affaires et de répondre aux attentes du client?



- La personne connaît-elle les implications financières et juridiques du statut de travailleur indépendant, et est-elle capable de se tenir informée des tâches administratives requises?

La demande de travailleurs indépendants peut s'expliquer par les besoins spécifiques de certaines entreprises:

- Bénéficier d'une compétence très spécifique que l'entreprise ne possède pas et pour laquelle elle ne souhaite pas recruter de manière permanente. Par exemple, les PME trouvent avantageux d'employer des travailleurs indépendants afin d'éviter d'embaucher du personnel supplémentaire.
- Tirer le meilleur parti de talents spécifiques pendant une durée limitée, soit parce que la quantité de travail est trop modeste, soit parce qu'il s'agit d'un travail très saisonnier (par ex. les festivals).

Il faut dissocier le travailleur indépendant de l'exploitant individuel, personne travaillant à son compte de sorte à avoir un contrôle total et à supporter tous les bénéfices et les pertes. Contrairement au travailleur indépendant, l'exploitant individuel travaille à son compte et a généralement une activité permanente.

Si les choses tournent mal et que les gens exigent d'être payés lorsqu'il n'y a pas assez d'argent disponible, l'exploitant individuel est le seul responsable de rembourser toutes les dettes.

3.2. Les entreprises à but lucratif et à but non lucratif

Dans certaines entreprises, les personnes ont un contrôle commun et agissent dans le cadre d'une institution particulière dont la structure juridique dépend des lois du pays. Le principe majeur consiste à travailler sans faire de bénéfices. Cela peut être trompeur étant donné qu'il existe deux formes d'entreprises à but non lucratif: les entreprises qui ne font aucun bénéfice, ou les entreprises qui peuvent faire des bénéfices qui sont ensuite partagés par les participants (comme dans le cas d'une coopérative).

- Dans les deux cas, l'enjeu principal est le même: en général, ces structures bénéficient d'avantages fiscaux importants étant donné qu'elles sont motivées par des objectifs sociaux et non par des gains financiers. Ces avantages fiscaux se présentent généralement sous la forme d'exonération sur la taxe à valeur ajoutée ou d'abattements fiscaux, et autres concessions.

Habituellement, ces structures ne bénéficient d'aucun avantage en matière de sécurité sociale ou d'allocations chômage, mais cela peut varier d'un pays à un autre.

- La grande difficulté reste celle liée à leur gouvernance. Elles cooptent différents donateurs et parties prenantes au sein de leur organe directeur qui est responsable de fixer leurs objectifs. Ces parties prenantes peuvent faire certaines demandes en fonction des différentes fonctions d'utilité. Le problème principal est qu'il n'existe aucune fonction d'utilité claire dans une organisation à but lucratif où les bénéficiaires constituent l'unique base d'utilité. Il se peut qu'il y ait aussi des désaccords concernant l'existence d'un excédent ou son utilisation: c'est là que la question de gouvernance entre en jeu. En général, les conflits potentiels concernent le nombre d'utilisateurs à servir, le fait de savoir si ce nombre doit être plus important, la qualité du service à fournir et le fait de savoir s'il devrait être amélioré. Ensuite, il existe d'autres problèmes tels que la conservation et le budget qui devrait être attribué, les activités de recherche à entreprendre, etc.

Ces entreprises à but non lucratif peuvent prendre différentes formes:

- Association: il s'agit de la structure la plus fréquente dans laquelle les personnes qui sont membres du groupe peuvent être tenues personnellement responsables des contrats et des dettes de l'organisation.
- Fiducie: il s'agit de la structure préférée, où il n'y a pas besoin de membres. En général, la fiducie n'est pas une structure convenant à une organisation qui a des locaux ou des employés fixes, ou qui conclut des contrats, car les administrateurs peuvent être tenus personnellement responsables des contrats et des dettes de l'organisation.
- Association caritative indique un statut plutôt qu'une forme de structure juridique. Les personnes qui dirigent l'organisation (administrateurs) doivent utiliser les revenus uniquement à des fins spécifiques, par exemple pour promouvoir des activités culturelles dans un quartier économiquement faible. De nombreux donateurs ont tendance à faire confiance à ces structures car ils pensent que leurs dons ne seront pas utilisés dans l'intérêt des administrateurs (comme cela peut être le cas dans d'autres formes d'OBNL). Dans certains pays, le gouvernement central ou local peut financer ces associations caritatives selon des réglementations spécifiques.



3.3. Les structures à responsabilité limitée ou illimitée

Une entreprise à responsabilité limitée a une identité juridique séparée de celle des personnes qui l'ont constituée, et il s'agit généralement d'une organisation à but lucratif. Le meilleur exemple est une entreprise commerciale dans laquelle les gens achètent des actions et espèrent recevoir une part des bénéfices sous la forme de dividendes. Elle est contrôlée par un conseil d'administration dont la fonction est bien plus simple à comprendre que celle des OBNL.

Les contrats dans l'industrie du disque

Les contrats dans l'industrie du disque témoignent des relations interindustrielles étroites entre les sociétés créatives dans le secteur de la musique enregistrée. Le contrat d'édition lie l'auteur à un éditeur graphique ou de musique. L'auteur cède ses droits de propriété intellectuelle pendant une période déterminée à un éditeur qui s'engage à promouvoir et exploiter l'enregistrement. L'éditeur graphique perçoit environ un tiers des redevances.

Le contrat d'enregistrement exclusif ou contrat de l'artiste est conclu entre un artiste de spectacle et un producteur qui finance l'enregistrement. L'artiste cède tous ses droits à l'enregistrement et à sa future exploitation. D'un autre côté, le producteur s'engage à financer l'enregistrement et accepte de partager les bénéfices et les redevances.

L'accord de licence est un contrat signé entre le producteur et un éditeur phonographique visant à exécuter le pressage et la distribution des disques pendant une période maximale de 5 ans en général. Le producteur peut espérer 18 à 22 pour cent du prix de vente si l'éditeur phonographique prend en charge la promotion ou un pourcentage supérieur s'il le fait lui-même. Il faut noter que de plus en plus de contrats de licence sont aujourd'hui conclus directement entre l'artiste et l'éditeur phonographique.

Il est nécessaire d'avoir recours à un contrat de distribution si un éditeur phonographique ne bénéficie pas de son propre réseau de distribution. Ainsi, il est obligé de signer un contrat avec une société de distribution et le montant versé à cette dernière varie entre 35 et 40 pour cent des prix de vente en gros.

Une structure de ce type présente de nombreux avantages:

- La responsabilité des directeurs est couverte par la société du moment qu'elle est gérée conformément à la loi en vigueur à ce moment-là.
- En général, les banques sont plus enclines à prêter des fonds, même si cela n'est pas toujours le cas: si une petite entreprise culturelle veut un découvert bancaire ou louer des locaux, le directeur de la banque demande en général une garantie personnelle de la part de l'un ou plusieurs des directeurs de la société.
- L'entreprise bénéficiera de plusieurs mesures d'incitation généralement proposées par le gouvernement à des entreprises variées, culturelles ou non.

D'un autre côté:

- Les coûts de création d'une entreprise peuvent être relativement élevés.
- Il existe des contraintes importantes en matière de documents et procédures financiers, ainsi que de procédures liées à la prise de décision (par exemple, les statuts ou règlements).

C'est la raison pour laquelle de nombreuses entreprises culturelles préfèrent commencer en tant que sociétés à responsabilité non limitée, et adopter le statut de société à responsabilité limitée dès qu'elles se sont suffisamment développées et ont établi une relation stable avec plusieurs fournisseurs lorsque le besoin en financement augmente et les oblige à traiter avec le système bancaire. Cependant, elles sont parfois réticentes car elles ne veulent pas partager leur actif artistique, de manière formelle ou informelle, avec d'autres institutions ou d'autres personnes.

Si l'entreprise créative prend la forme d'une société à responsabilité limitée, il y a quelques règles de base à suivre:

- Il faut définir l'objectif de l'entreprise le plus clairement possible étant donné que de nombreux avantages fiscaux dépendront de cela.
- Il faut définir le statut des directeurs, la manière dont ils sont nommés, la durée de leurs fonctions, leur compensation financière potentielle, s'il y a des recouvrements avec d'autres fonctions et revenus, etc.
- Il faut définir la manière dont le conseil d'administration fonctionne, la fréquence des réunions, les documents fournis, le processus de prise de décision, etc.
- Il faut définir les conditions dans lesquelles les personnes peuvent acheter des actions.



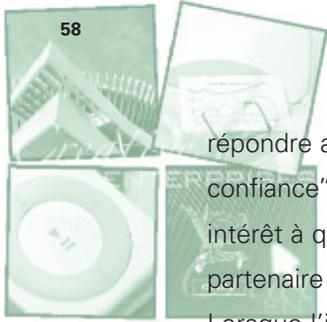
Il existe d'autres types de structures:

- Les entreprises à responsabilité limitée par garanties: il s'agit d'une structure utile fréquemment adoptée par les organisations artistiques. Dans ce genre de structure, tous les membres ne détiennent pas des parts, mais s'engagent à payer une petite somme, généralement 10 à 20 €, si l'entreprise doit être liquidée parce qu'elle n'est pas en mesure de payer ses dettes. Les membres n'espèrent pas bénéficier de la réussite de l'entreprise. Les bénéfices réalisés sont réinjectés dans l'entreprise. En fait, cette structure est très similaire aux OBNL traditionnelles, mais à tous autres égards, cette organisation est identique à une société à responsabilité limitée avec des actions.
- Le partenariat à responsabilité limitée: cette option offre la souplesse d'un partenariat au sein d'une entité juridique où les directeurs sont considérés comme des membres. Un PRL est différent d'une entreprise à responsabilité limitée dans la mesure où les accords entre les membres sont confidentiels et où la structure est imposable comme un partenariat, que les bénéfices soient distribués aux membres ou non. Un grand nombre des avantages fiscaux d'un partenariat d'exploitants individuels est disponible par le biais de cette option. Même si un PRL est responsable de toute l'étendue de son actif, chaque membre peut limiter ses responsabilités.
- Le partenariat est un commerce dans lequel au moins deux personnes possèdent une entreprise, travaillent ensemble et partagent les bénéfices selon des termes convenus. Les partenariats peuvent réunir des entreprises et/ou des personnes. Dans le cadre de certains partenariats, les entreprises préfèrent souvent rester derrière un individu afin de ne pas être tenues responsables des échecs du partenariat.

3.4. Les réseaux, les grappes d'entreprises et les districts créatifs

Les entreprises créatives doivent constamment se tenir informées afin d'inclure des références et des connaissances nouvelles. Lorsqu'elles étendent considérablement leurs marchés, la globalisation impose constamment des exigences en matière de créativité et de capacités d'ingénierie, mais elle offre également des marchés plus diversifiés sur lesquels leurs produits peuvent être promus. Cela crée une grande incertitude et un niveau élevé de risque qui peut expliquer certaines formes de regroupement.

- Lorsque l'incertitude est limitée et que des exploitations stables peuvent être mises en réseau, les entreprises auront intérêt à le faire. Le fonctionnement en réseau renforcera la confiance et la capacité de chacun de ses membres à



répondre aux exigences dans les meilleures conditions possibles. Ce “capital confiance” se renforcera jusqu’au point où aucun des partenaires n’aura intérêt à quitter le groupe ou à en être exclu, comme cela serait le cas si un partenaire donné agissait de manière opportuniste au détriment des autres.

- Lorsque l’incertitude est importante (et ne peut être réduite en accumulant des informations), par exemple lorsque les goûts des consommateurs changent ou ont été mal interprétés, la situation sera différente et la constitution en district ou grappe d’entreprises sera plus appropriée que le réseau. L’établissement d’un réseau ne fonctionnera plus, car il y a peu de raisons de croire que les partenaires d’un réseau peuvent faire face à des changements radicaux. D’un autre côté, la proximité géographique peut fournir des “liens faibles” dont on peut se servir immédiatement pour faire face à des changements imprévus. En raison de leur grande proximité, il y aura un certain flux d’informations entre ces sociétés concernant leurs opportunités respectives. De plus, une large gamme de facteurs de production sera plus facile à obtenir.

L’importance de la “proximité” dépendra de la taille des entreprises ou de la phase de leurs processus de production.

- Les entreprises plus anciennes ont tendance à se concentrer sur la distribution et limitent leurs activités de production à des produits exceptionnels de type “blockbuster” (superproduction).
- Les petites entreprises nouvelles se lancent principalement dans la production et, pour elles, l’emplacement géographique est important. Il doit y avoir des compromis constants entre les différents facteurs de production, les ressources artistiques ou autres, et un lien étroit entre l’activité de production actuelle et la préparation pour l’avenir.

Il peut aussi y avoir des grappes d’entreprises au niveau international (jeux vidéo, maisons de disques, etc.) ainsi que des districts culturels dans des zones locales très spécifiques et bien définies (artisanat d’art, art contemporain, etc.).

Toutefois, la mise en réseau présente des problèmes:

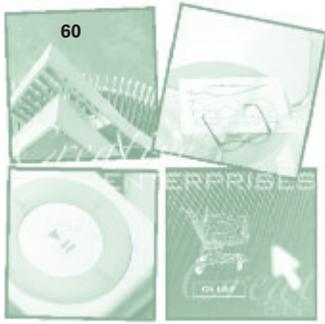
- Une diffusion des responsabilités et un manque de responsabilisation: même si des protocoles ou des contrats définissent le rôle de chaque partenaire le plus précisément possible, le résultat peut ne pas être clair. Même si un partenariat est présenté comme une manière d’améliorer les choses, il peut devenir une source de confusion et, à long terme, manquer de crédibilité.



- Un partage inégal des avantages et des coûts entre les partenaires.
- Faire cavalier seul ou rechercher des profits aléatoires: certains partenaires participent uniquement à la “fourniture au public” suffisamment longtemps pour en retirer des avantages relatifs sans contribuer aux coûts correspondants.

4. Recommandations

- *Lorsqu'ils envisagent de protéger ou d'autoriser des licences de produits, les entrepreneurs créatifs doivent penser non seulement au produit principal, mais aussi aux éventuels produits dérivés.*
- *Chaque situation d'autorisation de licence et chaque relation client est susceptible d'être différente et de donner lieu à un accord individuel et unique. Lors de la négociation d'un accord de licence, certains points doivent être systématiquement examinés:*
 - *Quels sont les droits exacts conférés par l'accord?*
 - *Pendant quelle période le propriétaire de licence veut-il la licence? Une période de dix ans peut être trop longue, mais une période deux ans est trop courte pour amortir l'investissement réalisé par le propriétaire de licence.*
 - *Pour quelle zone géographique le propriétaire de licence veut-il une licence? Le propriétaire de licence possède-t-il les connaissances en marketing nécessaires pour représenter votre produit culturel hors de son propre territoire?*
 - *Le propriétaire de licence a-t-il la possibilité de renouveler la licence à tout moment pendant la durée de concession de la licence? Par exemple, une entreprise culturelle a-t-elle la possibilité de demander au concédant de licence un produit culturel supplémentaire?*
 - *Le propriétaire de licence propose-t-il un paiement anticipé pour les droits de reproduire votre produit culturel sous licence? Cette avance vient-elle en déduction de redevances à venir? Toutes les avances doivent être effectuées à fonds perdus au cas où il n'y ait aucune récupération. Par exemple, si l'avance est de 20 000 € et que le propriétaire de licence ne génère que 10 000 € pendant cette période, il ne pourra pas récupérer 10 000 €. Le propriétaire de licence doit supporter les risques.*
 - *Quel est le taux des redevances ou le pourcentage proposé sur les ventes du produit culturel fabriqué par le propriétaire de licence? Comment sera-t-il calculé et quelles sommes seront déduites ou devront être versées à partir de ce montant?*



CHAPITRE 4

Choisir les produits et fixer les prix

Le fait de choisir le bon produit et de fixer un prix adéquat pour ce produit détermine la réussite ou l'échec d'une entreprise créative. En dépit de l'aspect innovant intrinsèque de ces produits, les différentes étapes du processus de prise de décision sont souvent sous-estimées. Étant donné qu'une entreprise créative produit un "produit unique" ou parce que les effets de mode et de snobisme influencent la demande de ce produit, certains observateurs pensent que le prix n'est pas un facteur déterminant dans la décision d'achat.

Les erreurs graves ci-dessous risquent de se produire:

- La nature unique d'un produit créatif ne protège pas le producteur. La concurrence existe car il y a de nombreuses autres manières de passer du temps ou de dépenser de l'argent dans d'autres produits de substitution. Ainsi, les acheteurs potentiels peuvent être écartés et cela empêchera la société de récupérer ses coûts négatifs.
- La consommation de certains produits créatifs implique de nombreuses dépenses supplémentaires (transport, achat d'équipement complémentaire, etc.). Son "prix total" peut donc représenter un obstacle pour les consommateurs.
- Les utilisateurs peuvent avoir des doutes quant à la relation entre le coût total du produit et sa qualité. Si le prix est trop bas, cela transmettra un message négatif sur la qualité du produit, alors qu'un prix extrêmement élevé dissuadera les clients.



1. Définir le "Produit"

En raison de plusieurs aspects, la définition et l'étendue du produit sont très importantes:

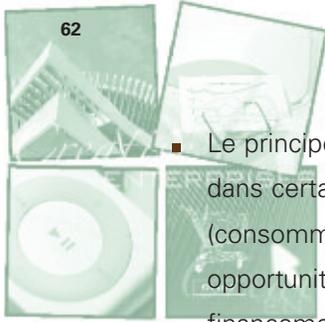
1.1. Informations et conception du produit

Étant donné que la nouveauté est une caractéristique intrinsèque des produits des entreprises créatives, le producteur doit être capable de dissiper les incertitudes du consommateur concernant la qualité du produit. Dans ce cas, la qualité correspond non seulement à la fonctionnalité, mais inclut également beaucoup d'autres caractéristiques plus au moins subjectives. Ainsi:

- Il est recommandé de commencer à définir un produit en effectuant de manière continue des tests marketing afin de découvrir les réactions possibles des consommateurs potentiels.
- Il est recommandé d'intégrer dans la présentation du produit les informations qui permettent d'apprécier plus facilement sa qualité. Dans le domaine des produits culturels, l'exemple le plus fréquent consiste à inclure des artistes connus dans des spectacles sur scènes, des programmes audiovisuels, etc.
- Le processus de définition du produit doit prendre en compte la présentation du produit, telle que l'emballage. De nombreux produits culturels créatifs sont à la fois esthétiques et sémiotiques, et ces caractéristiques doivent être prises en compte concernant le contenu du produit et la manière dont il sera présenté.
- Il est recommandé de s'assurer que l'image positive acquise par une société par le biais de ses produits précédents n'est pas ternie par le nouveau produit. L'image crée la confiance dans l'esprit du consommateur et apaise ses doutes sur la qualité. C'est la raison pour laquelle les éditeurs de livres sortent des collections de livres: ils peuvent ainsi viser des marchés différents et leur transmettre les informations adéquates concernant la qualité, sans compromettre leur propre image.

1.2. Demande indirecte et marchés à deux vitesses

Les produits créatifs sont parfois vendus simultanément à plusieurs acheteurs. Un programme audiovisuel est vendu simultanément à des consommateurs (par exemple la télévision payante) et des agences de publicité (dans le cas de la télévision commerciale).



62

- Le principe du marché à deux vitesses est un phénomène très important et, dans certains cas, il est même possible de se référer à plusieurs marchés (consommateurs, publicitaires, mécènes, etc.). Cela offre une excellente opportunité car le même produit peut fournir plusieurs sources de financement.
- Dans le cas de la télévision commerciale, le marché à deux vitesses est très fréquent. Les possibilités de financement peuvent même être bien plus importantes lorsqu'un produit créatif possède des valeurs intrinsèques et extrinsèques. Par exemple, la musique peut être utilisée à la fois à des fins de divertissement et thérapeutiques. L'intérêt du producteur est lié à l'identification des différentes valeurs pouvant être obtenues d'un produit initial et leur commercialisation optimale.

1.3. Capacité à payer et besoin de contrôle de version

Le caractère unique de ses produits confère un monopole de fait à l'entreprise. Par conséquent, il est avantageux pour le producteur d'introduire de légères variations dans toutes les versions du produit et dans leurs prix correspondants, pour différencier ses propres marges afin d'être capable d'exploiter au maximum la capacité de paiement des différents types de consommateurs.

- Étant donné les différences de capacité de paiement, il est conseillé d'avoir différentes versions du même produit. Dans certains cas, il est facile d'avoir plusieurs versions différentes comportant des caractéristiques physiques distinctes (lieu, heure, présentation extérieure, documentation supplémentaire, etc.). Dans d'autres cas, il peut être nécessaire de créer ces différences indirectement (par exemple la possibilité de changer une réservation). En employant cette stratégie, il est possible de ne pas perdre la confiance des utilisateurs qui peuvent penser qu'on les trompe si on leur demande de payer des prix différents pour le même produit.
- Si l'on considère la possibilité des marchés multifaces, la société doit faire attention à déterminer le moment propice pour lancer ses produits. Elle doit commencer à cibler la face la plus lucrative puis passer aux faces les moins rentables et les plus risquées. En fait, la détermination du moment propice et les conditions qui l'accompagnent définissent une "série" ou "famille" de produits dépendants.



1.4. La gestion des droits numériques

Le risque de copie dû à l'existence de composants intangibles oblige l'entreprise créative à commercialiser certaines formes de son produit le plus tôt possible afin de décourager les pirates ou d'imposer des conditions d'utilisation strictes.

La stratégie traditionnelle

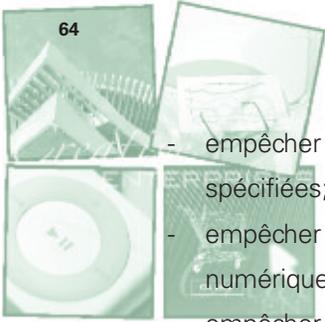
Concernant le risque de copie, il est recommandé de planifier le produit de sorte à pouvoir collecter un maximum de recettes le plus rapidement possible, avant que les "copieurs" n'arrivent sur le marché, ou de le structurer de telle manière que le coût de copie serait prohibitif.

- La première méthode consiste à renouveler constamment le produit afin d'être en avance sur le copieur (par exemple des versions fréquemment mises à jour d'un dictionnaire). La durée de cette "période de paix" peut varier, mais il est recommandé de la faire durer le plus longtemps possible en pratiquant une politique de prix adaptée (le produit ne doit pas être trop cher au moment de son lancement afin d'attirer un nombre maximal de consommateurs et de rendre la copie moins avantageuse pour les pirates).
- La deuxième méthode consiste à lier l'achat du produit qui ne peut être copié à un autre produit ou accessoire fabriqué par la société; par exemple, un accessoire nécessaire pour utiliser le produit principal. Ainsi, les sociétés de jeux vidéo ont créé des consoles de jeu dédiées pour empêcher le piratage possible lorsque des programmes circulent sur les ordinateurs génériques; il s'agit d'une technique connue sous le nom d'offre groupée. Cependant, il est difficile pour les petites sociétés de vendre un programme associé à un accessoire et, par conséquent, il se peut que ces sociétés soient obligées de conclure des accords ou des alliances spécifiques.

La gestion des droits numériques

Une autre méthode importante consiste à inclure des dispositifs techniques dans les supports numériques (et les supports analogiques diffusés au format numérique) qui limiteront l'utilisation du produit et empêcheront son utilisation non autorisée. Même si, dans le cas des supports analogiques, la qualité d'un produit se détériore à chaque nouvelle copie et même dans le cadre d'une utilisation normale, un produit sur supports numériques peut être copié de manière illimitée sans aucune détérioration de la qualité des copies.

- L'objectif de la gestion des droits numériques est de contrôler l'utilisation des produits numériques avec l'aide de dispositifs techniques. Par exemple, ces dispositifs sont conçus pour:



- empêcher l'utilisation de produits numériques hors des zones géographiques spécifiées;
- empêcher l'utilisation d'équipement alternatif lors de l'utilisation d'un produit numérique;
- empêcher le transfert de produits numériques vers d'autres utilisateurs;
- empêcher la copie d'une partie spécifique du produit numérique.

En général, ces dispositifs sont insuffisants en eux-mêmes pour empêcher l'utilisation illégale et la copie de produits numériques. Par conséquent, il est nécessaire d'appliquer les lois dans ce domaine. La protection juridique est ainsi une solution de secours lorsque les dispositifs techniques échouent.

- De manière générale, l'expression "Gestion des droits numériques" concerne l'emploi de moyens techniques pour identifier des documents protégés par le droit d'auteur dans l'environnement numérique et restreindre l'accès à et l'utilisation de ces œuvres ou de ce contenu protégés. À l'heure actuelle, la GDN est appliquée par de nombreuses technologies telles que la modification spécifique des logiciels multimédia. Dans le cas des systèmes de contrôle d'accès obligatoires qui sont aujourd'hui fréquemment utilisés à la place des systèmes de contrôle d'accès discrétionnaires, les restrictions d'utilisation sont appliquées par les logiciels intégrés dans le matériel et les dispositions logicielles des systèmes d'exploitation ou des logiciels multimédias ou parfois les deux.

L'architecture d'un système de GDN

L'architecture la plus fréquente de la Gestion des droits numériques est basée sur le codage. Seul un dispositif doté d'une clé pour déchiffrer le code est capable d'accéder au produit en question. L'objectif est de s'assurer que chaque ordinateur peut être identifié à distance (par une connexion Internet) et de manière fiable. Un lien "client-fournisseur" permet d'effectuer une vérification quotidienne de l'utilisation et de la diffusion de chaque spécimen du produit. En général, le fournisseur veille à ce que les contenus soient protégés par le droit d'auteur (par exemple la musique). Le client est le logiciel ou le périphérique qui permet d'accéder à ce contenu (par exemple un lecteur multimédia ou une stéréo personnelle numérique). Lorsqu'une personne souhaite télécharger un fichier, le client fournit au fournisseur un identifiant unique. Le fournisseur quantifie le fichier requis par un client en particulier. Ce fichier quantifié est ensuite transféré du fournisseur vers le client, généralement via Internet. Lorsque la personne souhaite consulter les contenus téléchargés ainsi, le lecteur établit un lien avec le fournisseur, ce qui garantit que la personne dispose d'une



licence valide à un moment précis. Dans ce cas, le fournisseur transmet au client le code pour déchiffrer le fichier ainsi qu'une liste des droits de l'utilisateur concernant ce fichier. Il faut noter que, si le lien entre l'utilisateur et le client change (nouveau logiciel, nouvel ordinateur, nouvelle itinérance), il devra faire la demande d'une nouvelle licence (qui sera établie gratuitement).

2. Évaluer les coûts

L'évaluation des coûts dépend de la taille de l'entreprise: les méthodes d'analyse de la structure de coût d'un travailleur indépendant (ou d'une entreprise ayant peu d'employés) et celles d'une grande entreprise sont très différentes. La différence principale entre les entreprises créatives et grand public est due au fait que la part relative des coûts négatifs est généralement bien plus importante pour les entreprises créatives que pour les entreprises grand public.

Il est nécessaire de souligner un aspect lorsqu'on passe d'une approche économique à une approche comptable dans le but d'analyser la structure de coût d'une entreprise culturelle:

- D'un point de vue économique, le point le plus important est l'opposition entre les coûts initiaux et les coûts actuels. Les coûts initiaux doivent être supportés quel que soit le nombre de consommateurs, alors que les coûts actuels sont généralement proportionnels au nombre de consommateurs. Toutefois, l'approche comptable n'inclut pas cette différence, mais il faut la garder à l'esprit étant donné que la viabilité d'une entreprise culturelle dépend de sa capacité à récupérer ses coûts initiaux.
- D'un point de vue économique, le prix doit être égal au coût marginal afin d'optimiser l'excédent économique. Toutefois, dans le cadre d'une activité où le coût initial (dans ce cas le coût fixe) est important, le fait de suivre cette règle peut entraîner la non-viabilité de l'entreprise créative. Par conséquent, l'approche comptable devra être envisagée en termes de "coût de revient complet" et non de "coût marginal".

2.1. Le processus général

Si l'on considère une PME ou micro-entreprise créative, il faut identifier trois types de coûts:

- les coûts spécifiques aux intrants: équipement, frais d'embauche, fourniture et délai;



66

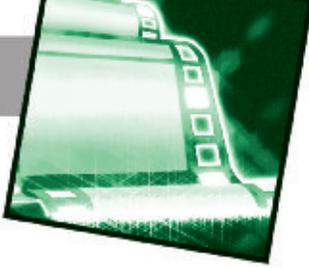
- les coûts généraux encourus par une société, par ex. les frais généraux;
- les coûts spécifiques aux ressources humaines.
- L'identification des intrants ou services qui seront achetés sur le marché ouvert, directement ou par le biais de la sous-traitance, est le premier élément à prendre en compte.
- L'entreprise doit aussi anticiper le coût des réunions, de production de l'œuvre ou de négociation avec les sous-traitants. Les relevés du temps consacré à des projets précédents donnent une idée réaliste de la durée d'un projet similaire. Si cela ne peut être fait, il est nécessaire d'ajouter une marge de 12 à 15 pour cent aux coûts en cas de dépenses imprévues et d'indiquer un chiffre global plutôt qu'un taux horaire.
- Le coût du matériel, du transport, de l'assurance, des sous-traitants etc. peut être augmenté de 10 à 15 pour cent afin de parer aux dépenses imprévues.
- Les coûts de sous-traitance doivent être soigneusement calculés avant de s'engager. Il est nécessaire de s'assurer que le sous-traitant respectera les délais d'exécution. Les sous-traitants peuvent indiquer des tarifs qui excluent ou incluent la TVA, mais il est important d'inclure cette taxe lors de l'évaluation des coûts.
- L'identification des frais généraux suit une règle simple. L'entreprise doit commencer avec ses frais généraux annuels puis calculer les frais généraux hebdomadaires, journaliers et horaires en divisant le total des coûts indirects annuels par le nombre de semaines, de jours ouvrables ou d'heures.
- L'évaluation du coût de vie des ressources humaines mobilisées pour le travail est un élément qui doit être considéré indépendamment du salaire versé. Dans certains cas, la valeur du travail peut être estimée en fonction du salaire; par exemple, lorsque l'employé appartient à un syndicat et bénéficie d'un accord industriel. Cependant, dans le cas d'autres artistes et entrepreneurs, les choses sont moins simples. En général, il est nécessaire de commencer par les coûts de vie mensuels ou quotidiens, c.-à-d. ce que l'artiste et/ou l'entrepreneur a besoin de gagner pour vivre.

La somme des coûts des intrants, des frais généraux et des ressources humaines sur une certaine durée indique le coût minimum devant être couvert.

Faut-il inclure une marge bénéficiaire?

Il est nécessaire de savoir si une marge d'investissement et/ou bénéficiaire doit être incluse dans les coûts. Dans le cas de nombreux produits créatifs appartenant au domaine culturel, cela n'a pas lieu pour les raisons suivantes:

- Une marge peut être considérée comme un moyen de compenser le coût négatif élevé déjà supporté ou susceptible d'être encouru à l'avenir. Cela



attire l'attention sur la nature ad hoc d'une entreprise culturelle. L'entreprise est concentrée sur un projet dont le coût négatif doit être récupéré. Pour des raisons de "viabilité", il serait justifié d'inclure une marge d'investissement considérée en tant que marge pour créer, concevoir et mettre en œuvre de futurs projets.

- Une marge bénéficiaire importante peut semer le doute quant à savoir si l'entreprise a vraiment l'intention d'optimiser la qualité de ses produits créatifs. Ainsi, il vaut mieux déclarer que les bénéfices sont une conséquence d'un marketing efficace, et non un "revenu" que l'entreprise aimerait gagner aux dépens du consommateur. Si l'entreprise culturelle calcule des marges bénéficiaires, il peut y avoir un risque moral. Les consommateurs peuvent penser que l'entreprise préfère augmenter ses bénéfices au lieu d'améliorer la qualité de son produit. Comme nous l'avons déjà vu, c'est l'une des raisons pour lesquelles de nombreuses institutions culturelles choisissent la structure juridique d'organisation à but non lucratif.

2.2. Une évaluation spécifique: le coût de protection du droit d'auteur

Certains coûts concernent spécifiquement les entreprises créatives. Ce sont des coûts que l'entreprise peut avoir à supporter pour acquérir les droits de propriété intellectuelle de ses employés "créatifs" ou sous-traitants indépendants. Cela peut être évité si, au préalable, l'entreprise créative s'assure contractuellement qu'elle possèdera tous les futurs droits de propriété intellectuelle (établissement de la propriété). Sinon, lorsqu'elle calcule ses coûts, une entreprise créative doit inclure le montant qu'elle pense payer pour acquérir les droits de propriété intellectuelle.

- Les droits conférés par la loi au propriétaire d'un droit d'auteur sur une œuvre protégée sont souvent décrits en tant que droits exclusifs pour autoriser d'autres personnes à utiliser l'œuvre protégée. Il n'y a aucun problème majeur à ce niveau-là.³⁵ La difficulté principale se présente lorsqu'il n'y a aucun accord existant concernant le montant à verser pour ces droits, et il devient nécessaire de décider d'indicateurs indirects. En général, on peut les trouver dans les lois nationales régissant les accords sur la gestion des droits collectifs.
- En plus des droits exclusifs de nature économique, il existe aussi des droits moraux. L'évaluation de ces droits est bien plus complexe en raison de leur nature. Ils sont importants pour les entreprises créatives car ils peuvent permettre de lever certains obstacles pendant le processus de production. Dans ce cas, la seule chose qu'une entreprise créative peut faire est de réfléchir par rapport aux attentes et d'inclure un élément de risque dans ces coûts.

3. Détermination du prix

Déterminer le prix des produits et services culturels a toujours été une tâche difficile pour les entreprises créatives, qu'il s'agisse de sociétés privées à but lucratif, de sociétés à but non lucratif ou d'entreprises publiques. Étant donné que les ressources financières non marchandes ont toujours joué un rôle important dans ce domaine, la tarification a souvent été marginalisée comparé au lobbying pour les subventions privées ou publiques. Il est dangereux de sous-estimer le prix; quelle que soit l'institution, les prix remplissent plusieurs fonctions:

- Les prix donnent une idée de la valeur d'un produit ou service car les personnes qui demandent un tel produit ou service sont prêtes à l'obtenir à un prix spécifique. D'un point de vue dynamique, lorsque la détermination du prix est suivie d'une demande régulière ou même plus importante, cela signifie que plusieurs consommateurs potentiels sont prêts à faire un effort minimum pour accéder au bien.
- Le revenu des prix est une source d'autonomie et responsabilise l'entreprise culturelle. De nombreux mécènes, ou les personnes qui attribuent les subventions, utilisent la taille du marché d'une société en tant qu'indicateur de la valeur sociale de ses produits culturels.
- Le prix peut aider à contrôler la demande d'un produit et faciliter sa commercialisation pendant que la société essaye d'atteindre sa capacité de production maximale.

3.1. Tarification des produits et des services

Il existe une différence importante entre un produit et un service:

- Un produit est un objet tangible qui est produit et qu'un client peut acheter et posséder. Même si les compétences et le savoir-faire sont importants, ils semblent faire partie intégrante du produit.
- Un service est une relation personnelle dans laquelle les compétences et les connaissances ont de l'importance, mais dont la qualité ne peut être entièrement prévue à l'avance.

Ainsi, il existe une différence entre la tarification des services et la tarification des produits.

- Étant donné qu'un service est intangible, les clients ne peuvent jamais être totalement sûrs d'en avoir pour leur argent. Par conséquent, l'achat est perçu



comme un risque. On prend principalement en compte les personnes fournissant le service, leur personnalité et leur attitude, car les clients achètent des personnes plutôt que leurs seuls services. Les clients risquent d'être influencés par les opinions de critiques d'art, des recommandations personnelles et le bouche à oreille; il est donc important d'établir très soigneusement le profil et le réseau de la société, même si le prix est toujours en ligne de compte. Le graphisme, l'illustration, la photographie, les arts du spectacle et la conception de sites web font partie des secteurs qui fournissent souvent des services plutôt que des produits.

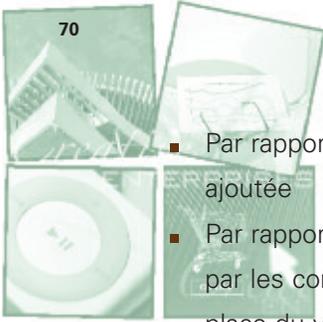
- Puisqu'un service est intangible, il est indissociable du client dans le sens où il existe uniquement lorsque le client l'utilise. La production, la vente et la consommation des arts du spectacle ont lieu pendant que le spectacle se déroule. Ils sont hétérogènes dans le sens où le niveau du service varie à chaque fois en fonction de la personne qui le fournit, et cela peut entraîner des problèmes importants, par exemple dans le cas des opéras. Les services sont périssables, car ils ne peuvent être stockés ou utilisés plus tard à moins d'être transformés en un "produit culturel préenregistré". Ils ne peuvent pas appartenir aux consommateurs, étant donné que l'achat d'un service donne uniquement à l'acheteur le droit d'utiliser les aménagements et non de transférer la propriété de ce service, ce que l'on peut uniquement faire en copiant et transformant le service en produit culturel préenregistré.

3.2. L'approche de base

La tarification d'une œuvre est une question d'équilibre étant donné qu'elle implique de juger ce que le marché est en mesure de supporter, tout en s'assurant que les revenus de la société sont adéquats et couvrent ses coûts. Le prix facturé pour l'œuvre ou le produit de l'entreprise doit refléter sa valeur marchande (quelle est la valeur de l'œuvre pour les clients et/ou les spectateurs et combien ils sont prêts à payer). Il doit également couvrir le montant dépensé pour produire l'œuvre (comprenant le matériel et la durée) et, éventuellement, une marge d'investissement.

Le prix peut être déterminé de quatre manières:

- Par rapport au coût: le prix reflète le coût de production du service ainsi qu'une marge bénéficiaire.
- Par rapport à la demande: le prix est déterminé selon ce que le client est prêt à payer pour le service.



70

- Par rapport au marché: le prix est le prix du marché actuel, avec une marge ajoutée
- Par rapport à la concurrence: le prix sera calculé en fonction du prix facturé par les concurrents proches, ou par ceux qui peuvent facilement prendre la place du vendeur avec des produits de substitution. Il est alors nécessaire de vérifier leur site web, de visiter leurs points de vente ou salons commerciaux, et d'avoir recours à une "consommation clandestine". Certaines organisations commerciales donnent également une indication des niveaux de prix sur leurs sites web.

Étant donné que la concurrence et la demande sont des éléments difficiles à identifier dans le domaine des produits créatifs, le point de départ doit correspondre à la valeur attribuée par les clients à un produit ou service, et ce qu'ils sont prêts à payer. En fait, le consommateur est intéressé par le prix et la qualité. Par conséquent, des prix plus bas ne signifient pas automatiquement que l'entreprise vendra plus, car certains consommateurs peuvent penser que les produits ou services ne sont pas la hauteur.

Que se passe-t-il si le prix envisagé n'est pas réaliste en raison de ses coûts élevés? Il est possible de baisser le prix en diminuant la marge bénéficiaire prévue ou en augmentant les frais généraux et les coûts de vie. Il est parfois possible d'augmenter la valeur sans augmenter le coût en diminuant le temps d'exécution, ce qui a un impact positif et est apprécié par le client. D'autres fois, il vaut mieux se concentrer sur un marché de niche, même si cela implique de ralentir les prévisions de croissance de la société.

D'autres considérations entrent en jeu:

- Plus la société affiche un profil, une expérience et une reconnaissance de marque satisfaisants, plus elle peut facturer un prix élevé.
- Sa volonté de travailler pour un client ou groupe cible spécifique permet à la société de baisser son prix.
- Lorsqu'elle traite avec des clients qui mettent du temps à payer, la société doit augmenter le prix pour compenser les frais supplémentaires et négocier de futurs accords.
- Moins il y a de clients, plus les négociations en face à face sont importantes.

Parfois, le prix devient une proposition en raison du type de service fourni. Cela se produit principalement lorsqu'un service est fourni sur une période prolongée à intervalles déterminés (par exemple, un abonnement). Dans ces cas, la tarification



est plus complexe et inclut une proposition financière pendant toute la période de fourniture du service. Cette proposition peut inclure les éléments suivants:

- un projet de conception et les conditions générales;
- une demande au client d'indiquer clairement l'exécution de chaque phase, et peut-être d'établir une facture séparée pour chaque phase;
- une explication de chaque phase du projet, de ce que le client recevra à la fin de chaque phase, du résultat final, de la manière dont les coûts seront couverts en cas de circonstances imprévues et de la durée pendant laquelle la proposition de prix sera valable.

3.3. Tarification indirecte

Étant donné qu'il peut être impossible de couvrir les coûts en facturant un prix réaliste pour son produit, la société doit rechercher d'autres sources de revenu potentiel pour couvrir les achats, les frais généraux et les coûts de vie. Pour cela, elle a recours à plusieurs méthodes, telles que:

- demander des subventions à d'autres agents;
- surveiller la valeur du produit ou service afin de bénéficier des éventuels ajouts de valeur à l'avenir.
- Dans ces situations, il existe une possibilité d'affectation indirecte.

Attribution de subventions

L'entreprise devra rechercher un financement auprès d'agents publics ou privés, même si dans ces cas-là, elle devra prouver qu'elle est capable de fournir des produits ou des services grâce à cette subvention car:

- ils seront accessibles à une catégorie de consommateurs qui, sans cette subvention, seraient systématiquement privés de ces biens culturels;
- ils améliorent l'image ou la réputation d'un domaine ou d'une communauté, et produisent une valeur extrinsèque en plus de la valeur intrinsèque.³⁶

Les administrations centrales et locales (et dans certains pays, même les entreprises) ont de plus en plus recours au système de bons. Dans de nombreux pays, au lieu de subventionner directement une entreprise créative, les autorités locales donnent des bons aux consommateurs. Ce système de bon accroît la responsabilisation de l'entreprise, étant donné qu'elle doit attirer des utilisateurs et démontrer la qualité de son produit, alors qu'une subvention peut servir à compenser des défaillances internes sans présenter d'avantage pour la société en général.



Capitalisation

Une autre méthode consiste à localiser les bénéficiaires successifs de ces produits créatifs et à les faire payer. Par exemple, si les illustrations d'un livre d'art sont photocopiées et vendues, il serait avisé de partager le revenu de la vente de ces photocopies avec l'éditeur et l'auteur des illustrations. Cependant, dans de nombreux cas, il existe certaines exemptions des droits de propriété intellectuelle, par ex. un usage loyal, une utilisation éducative, etc., qui permettent d'utiliser les produits gratuitement, à condition qu'ils ne soient pas utilisés à des fins commerciales. C'est au producteur de défendre ses droits, mais cela peut s'avérer très coûteux. C'est pour cela que les pays européens insistent sur le fait que, lorsque des exemptions sont exploitées en vue de réaliser des bénéfices financiers, l'utilisateur doit rendre une partie de ses revenus au producteur original.

3.4. Différenciation des prix: discrimination subjective et objective

Lorsqu'on fixe des droits d'admission pour les produits et services créatifs, il est nécessaire de prendre en compte leur grande diversité. La nature des utilisateurs, les conditions d'utilisation et le type d'activité font partie des nombreux facteurs à l'origine de la différenciation des droits d'admission, si bien que le tarif de référence ne s'applique qu'à une petite minorité d'utilisateurs. Par conséquent, les informations ne sont pas claires et peuvent empêcher certains utilisateurs d'accéder à leurs produits ou services préférés.

Il faut prendre en compte deux aspects principaux:

- La différenciation basée sur des critères subjectifs traditionnels liés à la nature des visiteurs pose des problèmes fondamentaux et entraîne des risques de gestion, même si elle peut être valable du point de vue de la communauté.
- La différenciation généralement fondée sur des conditions objectives de visites ou celle fondée sur les caractéristiques objectives du produit ont une nature différente. Elles sont significatives et l'introduction de la gestion des capacités (ou gestion des ressources) peut être bénéfique.

La différenciation subjective: une ambiguïté permanente

Les prix sont très différenciés pour des raisons subjectives. Un exemple important est la différenciation sur la base de l'âge. En général, la différenciation des prix avantage les jeunes (par exemple, l'admission dans un musée est gratuite jusqu'à l'âge de 18 ans), et est particulièrement utile pour les étudiants des beaux-arts dont



la plupart ne disposent pas d'un pouvoir d'achat important; elle encourage également la consommation artistique chez les jeunes. Les personnes âgées bénéficient elles aussi de tarifs plus réduits en raison de leur pouvoir d'achat moins important et du désir de les attirer vers des services culturels à un moment où il y a peu d'autres utilisateurs. Toutefois, les tendances actuelles telles que l'augmentation des retraites, le départ à la retraite anticipé, de meilleures conditions de transport, etc., rendent ces différences moins pertinentes.

Cependant, ce qui est justifié d'un point de vue social est moins acceptable du point de vue de l'entreprise. Dans certains pays, les entreprises touchent des subventions pour compenser cette perte, mais la subvention correspondante est souvent retardée et minimisée, ce qui crée un déséquilibre. La solution serait d'obtenir les mêmes résultats sans modifier la structure des tarifs. Des bons que l'on peut encaisser à leur valeur nominale pourraient s'avérer plus intéressants financièrement du point de vue de l'entreprise.

La différenciation objective

Le principal exemple de consommation culturelle liée à la différenciation est l'ajustement des frais d'admission en fonction du moment des visites. L'idée est de réduire le flot de visiteurs pendant les périodes de pointe en encourageant les individus et les groupes à venir lorsqu'il y a moins de visiteurs.

Tout comme de nombreuses sociétés commerciales privées, beaucoup d'institutions culturelles sont confrontées au problème de capacité de production maximum. Par conséquent, les institutions culturelles ne sont pas en mesure de canaliser la demande des utilisateurs sans modifier leur capacité de production, ce qui serait très difficile en termes pratiques: les contrats des artistes sont signés pour une période déterminée et la capacité maximale d'un hall d'exposition ou d'une salle est fixe et ne peut être augmentée.

Il existe trois moyens de contrôler la demande afin qu'elle ne dépasse pas la capacité maximale:

- Accumuler les utilisateurs: cela signifie que le service sera fourni en augmentant la période d'attente.
- Laisser la qualité du service se détériorer: même s'il est destiné à un nombre donné d'utilisateurs, on décide d'admettre un nombre plus important d'utilisateurs aux dépens de la qualité et de la viabilité.
- Restreindre l'accès en ajustant les prix: même si cela est acceptable pour une société privée désireuse d'optimiser ses bénéfices, ce n'est

certainement pas le cas pour une institution artistique qui est obligée de fournir un service public afin de satisfaire le plus grand nombre d'utilisateurs.

Les deux premières solutions doivent être exclues étant donné qu'elles génèrent des coûts d'utilisation des services artistiques et sont susceptibles de décourager les utilisateurs qui n'ont pas l'habitude de consommer des produits artistiques; la qualité du service baissera de manière importante, tout comme la demande qui est très étroitement liée à la qualité.

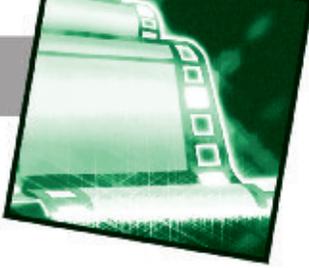
La gestion des capacités

La troisième solution est certainement plus facile à gérer, même si elle augmente l'aspect sélectif traditionnel des services artistiques. Cette solution consiste à décaler la demande en offrant des conditions financières plus attractives. Dans cette situation, on peut dire que la société créative vend deux services différents:

- un service à bas prix disponible à la consommation uniquement pendant une période déterminée;
- un service à prix élevé disponible à la consommation pendant une période bien plus flexible.

Dans le premier cas, le produit sera recherché par ceux qui ont des ressources financières limitées, mais beaucoup de temps à leur disposition, c.-à-d. les étudiants, alors qu'un service à prix élevé sera recherché par ceux qui ont peu de temps mais des ressources financières importantes, c.-à-d. les personnes qui gagnent un salaire élevé.

- Ces deux groupes d'utilisateurs doivent être identifiés et leur nombre évalué dans la mesure du possible.
- Une fois les groupes définis, le problème consiste à diviser la capacité de production totale en plusieurs sous-capacités, chacune correspondant à un groupe et chaque groupe correspondant à une combinaison différente de prix et de conditions de consommation.
- Si la demande est stable en ce qui concerne la durée et connue à l'avance – deux conditions qui ne risquent pas d'être vérifiées – une entreprise créative n'a pas besoin d'aller plus loin. Mais étant donné que l'entreprise créative n'a aucune idée exacte de la demande, elle doit être capable de diviser les capacités a priori. Par exemple, si elle vend un service à bas prix à condition que celui-ci soit réservé à l'avance pour un moment précis, elle doit être capable de décider quelle partie de la capacité doit être mise de côté pour cette clientèle, et quelle partie doit être réservée à ceux qui viennent à la



dernière minute mais sont prêts à payer un prix plus élevé pour bénéficier de ce privilège.

- L'attribution de capacité à ces deux groupes d'utilisateurs entraîne plusieurs risques: si une trop grande partie de la capacité est attribuée à des utilisateurs qui payent moins, le service sera sous-utilisé et l'entreprise subira des pertes de revenus; si une trop petite partie de la capacité est attribuée aux utilisateurs qui payent moins, il se peut qu'ils rejoignent le groupe de ceux qui payent plus ou décident de venir un autre jour, ou il peuvent même décider d'abandonner l'idée d'utiliser le service. Pour résoudre ce problème, il est nécessaire de connaître la fonction de la demande éventuelle et sa variation sur une période donnée.

Laissez-passer

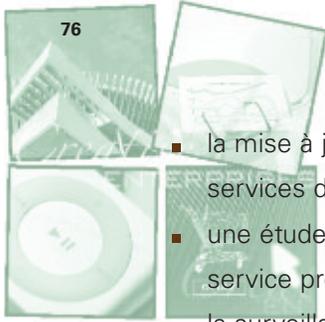
Un autre type de différenciation objective est l'offre d'abonnements ou d'entrée systématique. Les visiteurs bénéficient d'une entrée gratuite moyennant le paiement d'une somme forfaitaire qui est évidemment inférieure au montant qu'ils paieraient pour le nombre total de visites. Cela présente plusieurs avantages: disponibilité de liquidités, coûts de marketing moins importants, prévention de fluctuations aléatoires, y compris la fluctuation résultant de comptes-rendus critiques, augmentation des ressources de parrainage, possibilité de développer des produits dérivés étant donné que ce type de visiteurs aime acheter ce genre de produits.

Ce système engendre-t-il des coûts d'organisation ou des pertes financières? Mis à part le fait d'organiser des services spéciaux, le risque majeur est la perte financière encourue en facturant des frais d'admission inférieurs au coût unitaire.

3.5. Changer les prix

Il est plus facile de réduire les prix que de les augmenter. Toutefois, des prix bas peuvent attirer des clients peu rentables et sont susceptibles d'être associés à une qualité inférieure. Toute augmentation de prix doit être accompagnée de:

- l'introduction de nouveaux services au nouveau niveau de prix et l'abandon progressif de services plus anciens et moins chers en améliorant les spécifications et en augmentant le prix;
- la vente de services existants à des marchés différents qui accepteront le nouveau niveau de prix: cette solution est utilisée systématiquement dans le cas des marchés à deux faces (ou même des marchés multifaces);
- l'ajout du pourcentage d'inflation reconnu au niveau national;
- l'examen régulier des prix afin de s'assurer qu'ils sont optimaux;



76

- la mise à jour des services afin qu'ils soient au même niveau que les autres services disponibles pour occuper son temps libre;
- une étude afin de savoir ce que les clients pensent à propos de la valeur du service proposé;
- la surveillance de la relation entre les coûts, les prix et le chiffre d'affaires.

4. Recommandations

- *Les caractéristiques, les formes et la présentation du service doivent être définies très précisément afin de tirer le meilleur parti des opportunités créées par différents modèles commerciaux et économiques.*
- *L'émergence de nouveaux produits numériques doit également être prise en compte ainsi que la question de la protection des DPI à l'aide de bons outils et systèmes de Gestion des droits numériques (GDN).*
- *Les coûts doivent être soigneusement évalués et prendre en compte les redevances de droits anticipés.*
- *Les différentes fonctions de prix en tant que source de recettes, d'information et de responsabilisation doivent être envisagées simultanément.*
- *Différentes références telles que l'historique, la concurrence, le coût et la capacité à payer doivent faire l'objet d'une vérification croisée avant de fixer le prix.*
- *Il faut faire attention aux différentes sources de différenciation qui peuvent diluer la responsabilité.*
- *Il ne faut pas oublier qu'en cas de financements provenant de sources autres que les recettes des clients, le donateur voudra quelque chose en retour.*



CHAPITRE 5

Commercialiser les produits créatifs

Le développement du marché est un facteur crucial pour la réussite et la viabilité d'une entreprise créative. Le fait de trouver un marché permet à tous les acteurs de la chaîne de vivre de leur activité. Par conséquent, à l'instar de nombreux autres produits, il est nécessaire de collecter des informations pertinentes concernant:

- les marchés existants et potentiels et leurs différents secteurs en matière de revenus, d'emplacement, d'éducation, de sexe et d'âge;
- les réseaux appropriés fondés sur la définition de produit, le prix, la promotion et la distribution.

1. Spécificités de la commercialisation des produits créatifs

Diverses approches de gestion ont été proposées pour gérer les produits créatifs en raison de leur caractère innovant et de l'asymétrie des informations correspondante.

Par exemple, certains auteurs soulignent l'importance du "marketing de permission"* en opposition au "marketing d'interruption":³⁷

- Il est question de marketing de permission lorsque de nouveaux clients donnent à l'entreprise la permission de les démarcher.
- Il s'agit de l'inverse du marketing traditionnel qui fonctionne en attirant les clients.³⁸
- Personne ne regarderait la télévision uniquement pour les films publicitaires et personne ne feuillèterait un magazine uniquement pour regarder les publicités. Mais dans le cas du marketing de permission, les clients se

* Consulter le glossaire.



78

réjouissent d'entendre parler des entreprises. Ainsi, ces dernières doivent développer quelque chose que les clients trouveraient suffisamment utile pour les autoriser à les contacter de manière régulière. Cette forme de marketing n'est pas nouvelle et de nombreuses entreprises la pratiquent déjà. Cependant, dans le cas de l'industrie de la création et/ou du contenu, confrontée à la difficulté de fournir des informations précises sur un produit entièrement nouveau, il peut être utile de développer cette forme de marketing via des e-mails et des blogs.

- Néanmoins, ce passage de l'interruption à la permission n'est pas suffisant pour caractériser les difficultés liées au marketing des produits créatifs ou de contenu. Nous devons commencer par les raisons pour lesquelles ce marketing peut être fondamentalement différent du marketing de produits traditionnel.

Le consommateur de produits créatifs est-il gérable? Son comportement est-il prévisible? Les informations adéquates sont-elles disponibles de sorte à aider les consommateurs à faire les meilleurs choix? Ces caractéristiques peuvent s'appliquer à un individu en tant que consommateur final.

- *Le consommateur de produits créatifs en tant que communicateur*: les objets créatifs sont et ont toujours été essentiels dans la communication par le biais de mots, de signes ou d'images. L'image du consommateur en tant que communicateur se base sur l'idée que les objets créatifs peuvent représenter un système de significations au travers duquel il s'exprime et communique avec d'autres consommateurs. Il n'achète pas des choses pour ce qu'elles peuvent lui apporter, mais pour ce qu'elles signifient pour lui. Le fait de reconnaître que les produits créatifs font partie d'un système de communication ouvre de nombreuses possibilités pour expliquer le caractère insatiable de la consommation créative moderne sans mobiliser des concepts tels que la cupidité et l'envie, et expliquer pourquoi les gens peuvent parfois être prêts à renoncer à des produits de première nécessité afin d'acheter des articles de luxe.^{39 40}
- *Le consommateur de produits créatifs en tant qu'explorateur et chercheur d'identité*: être honnête avec soi-même en tant que consommateur signifie être impatient de parcourir et explorer un grand nombre de produits de consommation, qu'il s'agisse de livres, de magazines, de DVD ou de produits de l'industrie de la mode. Ce type d'exploration implique la reconnaissance de la différence. Le consommateur/explorateur créatif recherche de minuscules indices et divergences, des signes indiquant qu'une nouvelle mode est peut-être sur le point de faire son apparition, qu'une nouvelle



source de plaisir a été découverte ou qu'un nouveau marqueur est né. Aujourd'hui, les médias de masse modèlent nos perceptions et saturent nos espaces physiques et mentaux avec des images et des sons. Ainsi, l'identité devient une préoccupation majeure et constante pour chaque individu, et l'identité personnelle devient une entreprise pondérée et organisée.⁴¹ Le producteur de biens créatifs doit donc prendre en compte cette motivation, non seulement lorsqu'il conçoit des produits créatifs, mais aussi quand il planifie leur fourniture.

- *Le consommateur de produits créatifs en tant qu'artiste*: si l'on considère un consommateur individuel, ses besoins et désirs représentent des principes de motivation très différents. La faim ne peut être satisfaite qu'avec de la nourriture, mais le désir peut voler d'une expérience à une autre. Si les besoins sont liés aux objets, les désirs peuvent errer dans un monde de fantômes et d'imagination. Alors, l'individu devient un artiste de l'imaginaire, quelqu'un qui puise des images dans sa mémoire ou dans l'environnement qui l'entoure et les réorganise et les embellit dans son esprit de sorte qu'elles deviennent distinctes et attrayantes.⁴² Le cycle du désir comprend l'acquisition, l'utilisation et la désillusion, et le désir renouvelé est une caractéristique générale de la consommation moderne qui s'applique tout autant aux relations romantiques entre les individus qu'à la consommation de produits créatifs tels que les vêtements, la musique et les jeux vidéo.
- *Le consommateur de produits créatifs est confronté à l'incertitude*: le caractère innovant inhérent à un produit créatif entraîne initialement des incertitudes concernant sa qualité et donc le niveau de satisfaction qu'il peut apporter. Par conséquent, il est avantageux que le producteur non seulement informe les consommateurs de l'existence de ces produits, mais aussi associe des éléments (par ex. comptes-rendus critiques, publicités, bandes dessinées, échantillons, etc.) afin de les rendre plus compréhensibles aux consommateurs qui pourront alors en retirer de la satisfaction.⁴³
- *Le consommateur de produits créatifs et le risque moral*: les consommateurs bénéficiant d'un minimum d'informations cohérentes peuvent avoir des doutes sur le comportement du producteur et le suspecter d'utiliser tous les revenus qu'il perçoit à son avantage. Ainsi, si les consommateurs ont des doutes, ils n'achèteront pas le produit; c'est là un exemple d'anti-sélection.

Par conséquent, il devient nécessaire d'enrichir l'approche marketing avec des éléments personnalisés et subjectifs. En plus des méthodes de segmentation traditionnelles, il faut prendre en compte les conséquences spécifiques de variables telles que la capacité à déchiffrer et utiliser les informations, l'existence de communautés numériques qui servent à motiver l'impact positif, etc.



Le marketing créatif comprendra alors plusieurs phases:

- L'identification de la cible ou des groupes de consommateurs adéquats.
- L'analyse des points de rencontre ou des interfaces avec les différents consommateurs, sachant que la perception de la qualité peut varier en fonction du support utilisé.
- L'inclusion dans le contrat de "vente" de dispositions anticipant l'importance des éléments intangibles et donc la protection des droits de propriété intellectuelle.
- L'adoption d'un plan marketing stratégique qui, dans des cas extrêmes, peut servir d'orientation fondamentale pour l'entreprise.

2. Analyser et segmenter les consommateurs

L'établissement de segments du marché pertinents comprend quatre étapes:

- Décider des facteurs les plus pertinents pour un type de consommateur particulier.
- Comprendre le processus utilisé par les consommateurs pour analyser les avantages du produit créatif qui leur est proposé.
- Sélectionner les processus qui motiveront la décision réelle d'achat.
- Étudier les situations divergentes résultant des étapes précédentes afin de réunir les consommateurs potentiels dans des groupes cibles à des fins marketing, c.-à-d. pour définir le segment adéquat.

2.1. Qui est le réel preneur de décisions?

Des termes tels que "public", "utilisateur" et "consommateur" sont utilisés de manière aléatoire lors de la commercialisation de produits créatifs. Toutefois, il semble nécessaire de les définir étant donné que leur signification exacte est loin d'être évidente. "Public" fait référence à toutes les personnes hors du service qui sont intéressées par son fonctionnement. Ce terme englobe:

- les clients: ils donnent des ordres et décident des services qui doivent être rendus;
- les prescripteurs: ils recommandent l'utilisation d'un produit en particulier;
- les utilisateurs directs: ils utilisent le service;
- les utilisateurs indirects: ils peuvent ou non bénéficier de l'existence du service sans l'utiliser directement;
- les agences de financement et les contribuables.



En fonction de la nature du produit ou service créatif, ces catégories peuvent être associées de manière différente et parfois même avoir des rôles différents.

- La situation la plus simple est évidemment celle où il y a confusion entre le client et l'utilisateur, ce qui est généralement le cas pour les produits des industries créatives.
- Mais dans une autre situation, il y aura des différences. Par exemple, dans le domaine du patrimoine (monuments et musées), même si les utilisateurs directs (visiteurs) et les utilisateurs indirects (ceux qui dépendent des visiteurs pour vivre) viennent immédiatement à l'esprit, on ne peut ignorer la population locale comprenant les contribuables, les membres d'associations soutenant le musée, qui appartiennent aux catégories des prescripteurs et des collecteurs de fonds et, enfin, les ONG et les organismes consultatifs qui s'assureront que les gens visitent les monuments et jouent également le rôle de prescripteurs. Du fait que chacun de ces groupes a des attentes et des demandes spécifiques, il est d'autant plus difficile de déterminer leurs exigences et d'évaluer les réponses correspondantes.

2.2. Du goût au comportement

L'acquisition d'un produit ou service créatif n'est souvent qu'un moyen de produire l'utilité ou la satisfaction souhaitée. Ainsi, la demande dépend en fait autant des ressources monétaires que des ressources non monétaires telles que le temps et les informations nécessaires pour faire cette activité, les dépenses associées à la consommation, etc. De plus, l'accumulation d'expérience et l'investissement dans les informations peuvent être des facteurs décisifs dans la prise de décision, par ex. lorsqu'il est nécessaire d'avoir accès à des journaux spécialisés, d'écouter des revues critiques et de suivre des programmes spécialisés à la radio ou à la télévision. Quelles sont les variables qui peuvent expliquer ces différences de comportement des utilisateurs? Ces variables individuelles concernent trois types de risques:

- Les risques fonctionnels: le produit répondra-t-il aux attentes de l'utilisateur lorsque celui-ci n'est pas capable de tester sa qualité au préalable?
- Les risques économiques: il y a des coûts associés à l'utilisation des produits créatifs sous la forme de dépenses encourues pour les utiliser ainsi que la compensation de perte.
- Les risques psychologiques et sociaux: cela concerne les problèmes que peut entraîner l'utilisation d'un service concernant l'image que nous avons de nous-mêmes ou que les autres ont de nous. L'utilisation de services peut être flatteuse ou dégradante.

2.3. Comment un consommateur décide-t-il?

Le processus de prise de décision montre comment la décision sera prise. Si l'on considère que les produits créatifs sont associés à l'innovation et l'incertitude, il est possible d'identifier quatre processus de prise de décision liés à la consommation:

- Le processus cognitif: le processus de prise de décision traditionnel dans lequel le consommateur agit rationnellement en fonction des informations pertinentes à sa disposition.
- Le processus subordonné: si l'utilisateur estime qu'il n'a pas les compétences nécessaires pour entreprendre un processus cognitif, il opte pour un processus subordonné qui implique l'imitation, la recommandation ou la déférence. Dans ce cas, il prend une décision sur les conseils d'une tierce personne censée savoir quel produit ou service devrait être utilisé.⁴⁵
- Le processus affectif: les services ne sont pas considérés d'un point de vue fonctionnel ou objectif, mais leur importance est liée aux sensations ou aux émotions qu'ils sont capables de susciter.⁴⁶
- Le processus habituel: entre en jeu lorsque le niveau d'engagement du consommateur est très faible et lorsque l'exercice de la volonté ou du choix impliqué dans le processus subordonné est souvent absent.

Le processus de prise de décision réel peut être une combinaison de deux ou plusieurs de ces processus authentiques. Quel que soit le processus de prise de décision dominant, il ne faut pas oublier que beaucoup de personnes attachent plus d'importance à la flexibilité dans le cadre de leurs activités.

2.4. Segmentation du marché

Le recoupement des motivations, des risques et des processus de prise de décision peut entraîner une large gamme de profils de consommateur. Par conséquent, il est nécessaire de constituer des groupes afin d'avoir une idée précise de la manière dont fonctionne le marché. L'étape finale consiste à rechercher des segments.

Traditionnellement, la segmentation permet aux entreprises créatives:

- de tester des théories concernant l'homogénéité du marché en faisant référence à différentes catégories de consommateurs;
- de positionner un produit par rapport à des segments différents;
- de formuler des politiques de marketing homogènes ou différentes;
- de tirer parti de tous les points de vue offerts par le marché.



Ensuite, un segment peut être défini en tant que sous-ensemble d'utilisateurs qui peuvent être décrits et sont susceptibles de répondre aux pressions marketing. Il doit être possible de quantifier ou de mesurer ce segment qui est stable pendant la période "lucrative". Pour le décrire, nous devons utiliser des critères géographiques, sociodémographiques et psychographiques. Il est possible d'avoir des segments correspondant à chaque type de produits créatifs. Si l'on considère par exemple les musées, on s'aperçoit que quatre segments sont généralement identifiés:

- Les familles avec enfants qui considèrent que les visites au musée sont aussi bien une activité cognitive et éducative qu'un loisir. L'expérience montre que ce segment est prêt à payer si les produits proposés offrent la qualité souhaitée et sont capables de satisfaire ses besoins.
- Les personnes âgées qui ont suffisamment de temps libre et d'argent à leur disposition. Par conséquent, il est dans l'intérêt du producteur de veiller à leur confort et à leur relaxation, et d'organiser des activités qui enrichiront leurs connaissances des arts, ce qui peut être une proposition onéreuse.
- Les groupes défavorisés socialement et marginalisés dont les ressources sont extrêmement limitées. Cela incite souvent les organisateurs de spectacles vivants à utiliser leur présence afin d'obtenir des subventions publiques plus importantes.
- Les associés potentiels. Au départ, ils ne seront peut-être pas très intéressés par les spectacles vivants, mais en raison de leurs activités, de leur expérience et des leçons qu'ils en ont tirées, ils peuvent décider de supporter des activités artistiques. Pour ce faire, ils feront des donations, du lobbying, etc.

La segmentation est souvent représentée comme un moyen de déterminer le profil du consommateur, qui est une description approfondie de la personne ciblée. On la décrit aussi parfois en tant qu'étude de caractère. Même si cela est peut-être vrai, l'important est de se concentrer sur une approche opérationnelle et réaliste du marché potentiel.

2.5. Le développement et les réactions du public

L'analyse du marché potentiel doit être liée au processus de développement et aux réactions du public. Le développement du public est une partie importante du processus marketing car les produits créatifs doivent générer leur propre demande. À très court terme et étant donné les clients réels, cela fait appel à des méthodes marketing traditionnelles. Dans un domaine où l'incertitude domine et où les goûts et les préférences ne sont pas toujours connus, il est nécessaire d'investir dans l'information et l'éducation afin de développer le public. C'est pour cette raison que

dans de nombreux pays, les entreprises créatives et leurs employés demandent au système éducatif de diffuser des pratiques créatives afin de souligner la dimension à long terme du développement du public.

Les réactions du public permettent de vérifier la nature réelle de la demande, de confirmer certains choix et de modifier les produits existants. Ainsi, les entreprises créatives doivent:

- adopter un mécanisme de sorte à établir des contacts directs avec les clients par le biais de questionnaires, d'e-mails, de la presse et de comptes-rendus critiques;
- conserver des données sur leurs clients puisqu'il est moins coûteux de garder un consommateur que d'en attirer un nouveau;
- encourager les consommateurs à suggérer des modifications ou des améliorations.

Dans le cas des jeux vidéo interactifs, certains producteurs organisent leurs réseaux de communication avec leurs clients et consommateurs de sorte à bénéficier non seulement de leurs suggestions, mais aussi de leurs idées. Cela est très important dans un domaine où l'incertitude est structurelle. Comme indiqué plus haut, cela peut changer la relation traditionnelle entre les fournisseurs et les consommateurs, en créant une sorte de partenariat. Il est très probable qu'à l'avenir, les futures entreprises créatives devront considérer leurs consommateurs comme partenaires, et non uniquement comme utilisateurs.

3. Communiquer avec les consommateurs et les clients

Quel que soit le type de médias concerné, il faut souligner deux considérations générales communes:

- Pour réussir, les propositions de vente doivent être basées sur les avantages pour le consommateur et non sur les caractéristiques du produit. Les caractéristiques correspondent à l'aspect perceptible ou à la qualité de quelque chose, un fait concernant le produit ou service. Une caractéristique peut présenter plusieurs avantages, mais différents avantages peuvent attirer différents clients à des degrés différents. Les avantages sont des éléments auxquels le client attache de l'importance. Ils jouent un rôle important pour motiver le client à acheter le produit ou service en premier lieu.



- Une fois que les gens ont acheté un produit ou service auprès d'une entreprise créative, ils sont plus susceptibles d'acheter à nouveau et plus la prochaine fois. Cela revient bien moins cher de vendre à un client que de trouver un nouveau client, alors il est important de tenir les clients informés des nouveaux produits et services. C'est également un bon moyen de conserver une trace de la provenance des clients afin d'évaluer si les outils marketing fonctionnent correctement.

3.1. Ventes directes

Les personnes créatives ont de nombreuses opportunités de revendre leurs produits et services directement au public, telles que les représentations en direct, les festivals, les studios en plein air, les salons commerciaux, etc. Dans de telles situations, il y a quelques règles à respecter:

- Lorsqu'elle choisit où et quand vendre, l'entreprise créative doit d'abord décider du type de clients qu'elle souhaite attirer: qui ils sont, où ils vivent, pourquoi ils voudraient acheter ce type de produit ou service, combien ils sont prêts à dépenser et quand ils préfèrent acheter. Par exemple, Noël est la meilleure période pour vendre de l'artisanat.
- Lorsqu'on vend au public, il est important d'être professionnel et compétent. Les gens ont tendance à acheter à des personnes qu'ils aiment bien, et donc leur attitude et leur style sont très importants et doivent être appropriés.
- Il peut être utile de préparer un petit texte qui peut être utilisé en tant que manœuvre d'ouverture et peut ensuite déboucher sur une conversation plus complète lorsqu'on rencontre un client potentiel pour la première fois.
- La vente de compétences ou services créatifs est très différente de la vente de produits. Que l'entreprise créative donne une présentation générale de ses services et activités ou fasse une offre pour un travail spécifique, il est très important d'adapter la présentation en fonction des besoins du client; il n'est pas nécessaire d'accepter une proposition de prix spécifique lors de la toute première réunion. Il vaut probablement mieux demander au client d'établir ses conditions générales par écrit et soumettre une proposition avec l'offre de prix et le projet.

“Civilization Trails”*

L’initiative Civilization Trail est un partenariat entre le Lestari Heritage Network, l’Heritage Trust et le Malaysian Interfaith Network. Le projet est organisé autour de voyages professionnels conçus pour catalyser le flux entre les biens culturels créatifs et le développement économique. De nombreuses initiatives ont récemment été introduites par des groupes dédiés au patrimoine culturel, mais leur impact en matière de développement économique est toujours limité en raison de certaines faiblesses au niveau de la gestion de la capacité et de l’expertise marketing.

Ce projet a pour but de renforcer les liens horizontaux entre des communautés multi-ethniques et multi-religieuses, tout en promouvant l’intégration verticale entre des marchés de consommation nouveaux et spécialisés. Ses activités incluent:

- identifier de nouveaux marchés touristiques éducatifs et culturels;
- développer des documents imprimés, des plans de visite et un site web;
- ajouter de la valeur aux produits culturels grâce à des emballages et un marketing innovants;
- former des guides touristiques et des interprètes;
- promouvoir des artisans traditionnels et des artistes contemporains.

3.2. Exposition avec ventes et salons commerciaux

La participation à des expositions avec ventes et à des salons commerciaux peut être un moyen efficace de toucher des clients qui sont intéressés par l’achat du produit ou du service. Elle peut aussi donner l’opportunité de conclure de nouveaux contrats, améliorer le profil personnel de la société et entreprendre une étude de marché. C’est pour cette raison que dans certains pays, les gouvernements locaux subventionnent leurs producteurs afin d’encourager leur participation à ce genre d’événements.

- Une fois ce besoin clarifié, il est nécessaire d’identifier les résultats spécifiques anticipés de la participation à un événement, par ex. combien d’argent cela va rapporter, combien de produits ou services doivent être vendus, combien de nouveaux contacts doivent être ajoutés dans la base de données du client, les articles de presse anticipés, etc.

* www.culturalenterprise.org et www.globalecticpenang.net

- 
- Une fois ces objectifs établis, il est important de faire son choix entre différents salons et autres événements. Il est conseillé de se rendre à tous les événements qui intéressent l'entreprise, de voir s'ils ont du succès, quel type de clients ils attirent et s'ils correspondent au marché cible. Il est également recommandé de parler à d'autres exposants afin de savoir s'ils trouvent ces événements avantageux et s'ils ont rencontré des problèmes concernant l'organisation et la promotion. Il est utile de contacter les organisateurs de l'événement afin d'obtenir des statistiques sur le nombre de clients qui ont participé les années précédentes, les dépenses moyennes par tête et la valeur moyenne des transactions. Cela permettra de savoir si les clients sont prêts à payer pour vos produits et services. Enfin, il est important de savoir de quelle manière les promoteurs d'événements ont l'intention de commercialiser l'événement, où ils feront leur publicité et s'ils produisent un catalogue d'exposition, ou s'ils lancent un site web sur lequel vous pouvez apparaître.
 - Lors de l'établissement d'un budget, le coût du stand commercial doit être inclus, ainsi que les coûts supplémentaires, tels que:
 - la production du stock à vendre et l'achat du matériel de présentation;
 - l'assurance en cas de dommages, de perte ou de vol et également l'assurance responsabilité civile;
 - les supports marketing, la photographie et l'impression de la liste de prix, les cartes professionnelles, les dossiers de presse, les invitations et l'affranchissement, les réceptions pendant le salon;
 - le paiement des aides sur le stand, le transport et l'hébergement (au besoin), le transport des produits et le matériel de présentation.
 - Il est possible de réduire les coûts en partageant l'espace du stand avec des entreprises vendant des produits similaires ou même en demandant de faire partie du stand d'une organisation artistique. Il sera ainsi possible de savoir si les ventes anticipées et la création de nouveaux liens compensera le coût de participation à un événement. Le fait d'établir d'autres budgets aide à concevoir des plans de secours afin de faire face à tous les types de réponse.
 - Ensuite, il sera nécessaire d'établir un échéancier étant donné que de nombreux salons commerciaux et expositions avec ventes utilisent un processus de sélection, avec des dates limites d'inscription deux à trois mois avant le salon. La présentation des produits et la production d'informations écrites ou audiovisuelles – brochures, cartes postales, dossiers de presse, etc. – sont d'autres facteurs. Si son stand n'est pas attrayant et intéressant, une entreprise risque de manquer de clients. Les tarifs doivent correspondre aux documents marketing et les cartes professionnelles doivent inspirer la



confiance. Il est important d'inclure des photos, des dessins et des numéros de code. Les documents de vente tels que les factures doivent être préparés. Cela permettra aux acheteurs de se souvenir de l'entreprise créative longtemps après l'événement.

- Enfin, concernant les expositions et les salons commerciaux, il est important d'avoir deux tarifs, l'un pour les acheteurs en gros et l'autre pour le public général et la presse.

3.3. L'utilisation d'Internet

Même si les achats de produits créatifs via Internet sont de plus en plus fréquents, de nombreux produits créatifs ne se vendent pas très bien par ce biais car les gens souhaitent examiner les articles avant de les acheter. Par conséquent, il est nécessaire d'établir une distinction claire entre les produits écrits, audiovisuels et autres. La distinction la plus importante concerne l'utilisation d'Internet en tant que moyen d'information et de communication pour la vente, et l'utilisation d'Internet en tant que moyen de fourniture.

Beaucoup de personnes créatives démarrent en vendant leurs propres produits sur Internet par e-mail. Avant d'essayer de vendre en ligne, une entreprise créative doit d'abord adopter une politique claire concernant les produits défectueux ou non livrés, la livraison, le paiement, l'assurance et le contrôle du crédit. De plus, l'entreprise créative doit examiner en détail avec son fournisseur d'accès à Internet la manière dont les coûts et les revenus seront partagés et s'assurer qu'il n'y aura aucune possibilité de copier les produits mis en vente. Cela peut être difficile, étant donné que les centres de service servent de passerelle et imposent leurs propres conditions. Ainsi, il est absolument nécessaire d'obtenir la coopération de ces centres de service.



Un espace créatif: des ateliers de fabrication de costumes au Sénégal

Mame Fagueye Ba est styliste et créatrice de costumes à Saint Louis, au Sénégal. Elle participe au développement d'un véritable art visuel dans lequel son sens créatif lui permet de concevoir de nouveaux produits pour l'industrie de la mode. Dans le même temps, elle fournit également des tenues aux studios de cinéma. Ses créations sont une expression de sa sensibilité artistique à travers son choix de techniques, de tissus et de couleurs. Elle ne vend pas de grosses quantités, mais son désir de lancer de nouvelles lignes de produits et de créer de nouveaux modèles est évident.

Les revenus financiers ne sont toujours pas à la hauteur en raison d'un problème majeur en Afrique où les organisations commerciales les plus représentatives se concentrent sur la quantité plutôt que sur la qualité, ce qui désavantage réellement les activités créatives. Mame Fagueye Ba possède son propre site web: Espaces Fagueye (www.espacefaguèye.com) qui, en collaboration avec l'Association Olivier Arts Africains en France, fait la publicité de ses produits et organise des ventes pour tous ceux qui partagent les mêmes idées (contact@associationolivier.com).

Cette association voudrait servir d'espace culturel et de lieu de rencontre pour les artistes souhaitant contribuer à de nouvelles créations artistiques, soutenir la vente de produits créatifs, créer des liens entre des personnes ayant le même état d'esprit et établir des réseaux de vente de produits créatifs en les dissociant des biens ordinaires. En échange, les artistes doivent accepter de ne pas transgresser les principes sous-jacents et de travailler uniquement pour obtenir des gains financiers.

Les artistes africains sont confrontés à d'énormes difficultés d'ordre économique, structurel et organisationnel. De quoi a-t-on besoin pour créer des conditions adéquates afin de promouvoir les activités créatives au Sénégal? Il est nécessaire d'instaurer la confiance chez les producteurs afin qu'ils puissent développer leurs talents créatifs.

3.4. Mobiliser les sociétés de gestion collective afin de protéger les droits

En général, les organisations de gestion collective sont réputées pour gérer le droit d'auteur et cela est tout à fait normal. Elles négocient avec des utilisateurs ou des groupes d'utilisateurs tels que stations de radio, diffuseurs, restaurants, etc. et les autorisent à utiliser les œuvres soumises au droit d'auteur. Sur la base de documentation et de programmes soumis par les utilisateurs, ces organisations



distribuent les redevances sur le droit d'auteur à leurs membres, conformément à des règles de distribution établies et après avoir déduit leurs frais correspondant aux coûts administratifs. Dans certains domaines comme les arts du spectacle, des discussions peuvent avoir lieu à un niveau plus personnel.

Mais ces organisations ont des rôles complémentaires qui ne peuvent être ignorés:⁴⁷

- elles organisent des activités promotionnelles socioculturelles afin de soutenir de nouvelles compétences créatives ou pour collecter de l'argent pour des caisses de retraite;
- elles informent leurs membres des opportunités disponibles par rapport aux nouvelles tendances et ouvertures dans les médias;
- elles sponsorisent des activités culturelles afin de promouvoir leur répertoire national d'œuvres créatives dans leur pays et à l'étranger;
- elles prennent des mesures pour préserver, protéger et encourager les activités créatives dans les domaines de la littérature, des arts, de la musique, etc. Cette préservation des cultures nationales et/ou communautaires est très importante dans les pays en voie de développement où, par exemple, la musique folk traditionnelle est reproduite illégalement.

Dans un domaine tel que la musique, les sociétés de gestion collective des droits encouragent les initiatives et les nouvelles idées pour promouvoir la créativité au sein de leurs membres. Elles organisent concours, festivals, et remises de prix, et prennent des mesures pour promouvoir l'édition de musique, la diffusion de séries, la production de postes de radio et de télévision, les disques et les cassettes, les locaux d'enregistrement, etc.⁴⁵

Ce rôle est parfois critiqué par les sociétés représentant les auteurs qui pensent qu'elles ne peuvent pas changer les politiques culturelles publiques. Cependant, cette attitude est dépassée et il est dans l'intérêt de ces sociétés de promouvoir les activités créatives et de ne pas uniquement les gérer. En fait, le grand problème, c'est que cela crée une situation dans laquelle les sociétés doivent faire un choix parmi différentes formes d'expression, divers groupes de compétences créatives, etc., ce qui n'est pas simple. De plus, il n'y a aucun consensus entre les diverses organisations concernant cette participation. La CISAC a donc proposé des directives pour limiter le montant consacré à ces activités.



3.5. Mise en réseau

Quelle que soit la branche du média concernée, la mise en réseau peut être une activité promotionnelle efficace pour une entreprise créative et les événements peuvent être un bon moyen d'établir des relations avec les clients, les médias, de nouveaux contacts et des pairs. La mise en réseau consiste à découvrir comment gérer son activité et créer des opportunités. Il ne s'agit pas d'utiliser les gens, mais de créer un échange d'informations mutuel par le biais duquel l'entreprise peut obtenir des références. Afin d'exploiter cette opportunité, l'entreprise créative doit développer sa propre base de données de clients potentiels car il s'agit d'un outil marketing très efficace.

4. Une situation particulière: engager l'acheteur en tant que client

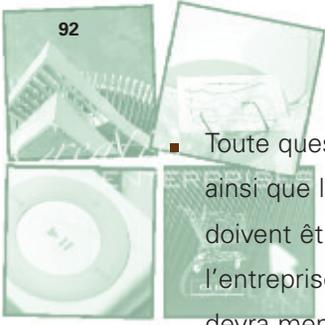
Les entreprises créatives qui fournissent des services, ou qui sont sollicitées, doivent souvent faire des propositions.

- Dans certaines situations, les choses sont relativement claires et simples comme dans le cas d'une simple transaction sur place, comme la vente d'un livre ou d'un billet pour un événement.
- Dans d'autres situations, les choses sont plus complexes, par exemple lorsqu'un designer doit proposer de nouveaux objets, ou lorsqu'un producteur doit proposer un nouvel événement à un gouvernement local ou au propriétaire d'une salle de spectacle. Nous allons nous concentrer sur cette situation.

Il est nécessaire de se préparer à l'avance dans un contexte de grande incertitude, du fait que personne ne sait si le produit proposé répondra aux exigences du client, à la fois d'un point de vue fonctionnel et économique. Une discussion entre l'entreprise créative et son client ne sera pas simple, car cela demande beaucoup d'informations et d'accords progressifs.

Il est utile de souligner trois points:

- Pour commencer, les propositions et les devis doivent être les plus clairs possibles afin d'éviter tout malentendu dans le cadre d'un futur accord.
- À la fin de la discussion, les conditions générales doivent être déterminées le plus précisément possible afin d'éviter d'éventuels litiges



- Toute question concernant la propriété des droits de propriété intellectuelle, ainsi que les circonstances dans lesquelles ceux-ci peuvent être transférés doivent être clairement définies et acceptées. Il est recommandé que l'entreprise créative conserve le droit d'auteur, ce qui signifie que le client devra mentionner le nom de l'auteur si l'œuvre est publiée.
- Dans le cas d'un travail graphique ou de conception de site web, la situation est souvent plus complexe, mais les entreprises et les créateurs doivent tout mettre en œuvre pour s'assurer que leur nom est imprimé sur toutes leurs créations.

Engager l'acheteur en tant que client: propositions et devis

Les propositions sont un outil important pour le client, mais il s'agit avant tout d'outils de communication utilisés pendant le processus de fourniture des services au client. Les deux parties doivent se mettre d'accord sur ce qui sera fourni, quels seront les délais et les coûts nécessaires. Faire des affaires sans devis ou conditions générales détaillés donne souvent lieu à une mauvaise communication, ce qui risque d'être stressant et de représenter une perte de temps des deux côtés, tout en entraînant une perte de clients et de revenus.

Avant de fournir un devis, il est important d'établir une ébauche de proposition indiquant les buts/objectifs des produits, les échéances, le contexte et le prix. Ensuite, il est nécessaire d'essayer de quantifier ce qui doit être fourni et d'apporter des descriptions détaillées des produits afin de montrer comment ils peuvent répondre aux attentes du client. Si le producteur fournit des projets de conception et des devis clairs, l'entreprise sera capable de mieux gérer les attentes de sa clientèle, d'établir la confiance, de créer de bonnes relations avec elle et ainsi de se comporter de manière professionnelle.

Après avoir accepté le projet du client, l'entreprise créative doit fournir une estimation financière. Cette estimation doit clairement indiquer ce que l'entreprise a l'intention de fournir au client, y compris une description détaillée du travail à entreprendre. Il est conseillé de diviser cette description en trois phases précises:

- La phase de concept: englobe le travail nécessaire pour finaliser le projet de conception, la création d'un à trois concepts et toutes les réunions avec le client.
- La phase de développement: à ce stade, l'entreprise créative développe la conception sélectionnée en détail pendant la première phase. L'entreprise



doit quantifier ce que client recevra et également expliquer le processus de conception, tel que le développement du concept sélectionné lors de la première phase, le processus de stratégie de marque, l'impression des entêtes de lettre, les papillons, les factures ainsi qu'un modèle de carte professionnelle.

- La phase de mise en œuvre: lors de cette phase, la production des conceptions a lieu et les produits sont introduits sur le marché.

L'entreprise créative devra spécifier combien de temps elle consacrera à chaque phase et chaque aspect spécifique du projet, tous les coûts relatifs (y compris les frais généraux, les coûts de production, l'affranchissement et l'emballage, etc.), ainsi que les coûts imprévus et la marge bénéficiaire.

Enfin, l'entreprise créative doit fournir des informations précises concernant:

- La période de validité du devis. Cela permet de garantir que les prix et les échéances indiqués continuent de s'appliquer.
- Les coûts et les dépenses non inclus dans le prix.
- La facturation: doit être effectuée à la fin de chaque phase afin de s'assurer que le producteur est payé plus vite et d'éviter certaines déconvenues lorsqu'on découvre que le client ne paye pas ou paye en retard.
- La fin de chaque phase (par ex. lors d'une réunion), afin que celle-ci puisse être formellement validée et facturée. Elle doit également mentionner que les prix ne peuvent être modifiés une fois qu'une nouvelle phase a commencé.

Conclusion de l'engagement: conditions générales

Toute proposition doit être accompagnée de conditions générales qui doivent inclure les points suivants:

- L'échéance de règlement des factures;
- Le mode de paiement: espèces, chèque ou virement bancaire. Dans le cas de clients internationaux, il faut indiquer la monnaie qui s'applique et préciser qui payera les frais bancaires;
- Indiquer si les conditions de paiement incluent la TVA;
- Définir les pénalités en cas de retard de paiement, soit sous la forme d'intérêts, soit de pourcentage du prix après un délai de paiement;
- Définir ce qui se passera en cas d'annulation par l'une des parties. Il faut également indiquer selon les lois de quel pays les éventuels litiges seront jugés.

Parfois, le client a son propre projet de contrat. Les entreprises ont souvent des contrats standards pour tous leurs fournisseurs et, par conséquent, certaines conditions générales peuvent ne pas s'appliquer au projet en question. En particulier, certaines grandes marques et grands magasins appliquent des conditions générales très strictes. Les choses peuvent se compliquer, mais il faut gérer la situation avec précaution. C'est dans ce genre de situation qu'il peut être recommandé de demander conseil à un professionnel lors de l'établissement de conditions générales.

Si l'offre du producteur est acceptée, un contrat est établi.

Les devis et projets de conception deviennent des contrats lorsque le client y appose la mention "accepté" ainsi que la date, son nom complet et sa signature. Chaque partie doit posséder un exemplaire portant toutes ces informations avant de commencer le projet. Cela contribuera à limiter les problèmes à long terme.

Enfin, l'entreprise doit toujours facturer un client avant ou pendant la fourniture, en spécifiant les conditions de fourniture. Si une entreprise travaille à la commission, elle doit faire la demande d'une facture pro-forma ou d'un acompte sur le travail à réaliser.



5. Recommandations

Afin d'appliquer ce qui précède et de développer une stratégie marketing, l'entreprise créative doit:

- *Considérer les produits, les clients et les ventes simultanément. En général, il existe trois types d'orientation possibles:*
 - *l'orientation sur le produit basée sur l'hypothèse que les consommateurs préféreront des produits offrant le meilleur niveau de qualité, de performance et de caractéristiques;*
 - *l'orientation sur le client, qui étudie systématiquement les besoins, les désirs, les perceptions, les attitudes et les préférences du client;*
 - *l'orientation sur les ventes dans le cadre de laquelle l'entreprise pense que les consommateurs doivent acheter de plus en plus, en agissant au besoin sur leur inertie d'achat.⁴⁹*
- *Considérer simultanément différents instruments. Dans le marketing traditionnel à approche mixte, quatre dimensions sont prises en compte: le produit, le prix, le lieu et la promotion. La combinaison spécifique de ces quatre éléments variera en fonction du produit créatif et de la taille de l'entreprise. Pour les entreprises qui appartiennent aux principales industries créatives, les prix et la promotion sont très importants. Pour les entreprises liées aux arts traditionnels, le produit et le lieu joueront un rôle essentiel.*
- *Considérer les différents segments et la diversité ou la version du nombre de segments selon les besoins. Cette variété de segments doit être considérée en tant que partie intégrante de la vie des entreprises créatives. Cela peut nécessiter un système complexe et coûteux de surveillance ou d'expertise étant donné que les modes et les styles de vie changent constamment.*
- *Évaluer et examiner le marketing. Très souvent, les entreprises créatives se lancent dans des activités de vente qu'elles considèrent à tort comme étant du marketing. Le marketing est une opération complexe qui doit être planifiée soigneusement afin de correspondre aux exigences de l'entreprise. C'est la moindre des choses dans un domaine où les consommateurs sont guidés par des motivations très subtiles et ont une approche très complexe du produit.*



CHAPITRE 6

Le financement des entreprises créatives

Toute activité doit générer des revenus suffisamment importants pour financer la fourniture de ses produits et son développement constant. Certains arguments ont été avancés concernant les entreprises créatives afin de souligner des questions financières spécifiques:

- Elles doivent supporter des frais négatifs importants avant de percevoir leurs premières recettes;
- Elles n'ont aucun moyen de savoir si leur produit sera apprécié;
- Il se peut que le marché initial soit restreint et se développe uniquement en raison d'un bouche à oreille positif;
- La demande d'un produit culturel est très volatile.

Ces arguments ont parfois mené à penser qu'une entreprise créative ne pouvait durer que si elle bénéficiait de subventions publiques ou d'un mécénat privé. Cela est erroné et une entreprise qui demande des subventions publiques ou privées doit d'abord prouver qu'elle dispose d'une bonne base de gestion financière. De plus, cette affirmation entraîne un problème de responsabilisation générale.⁵⁰

Une bonne gestion financière inclut quatre éléments principaux:

- Un flux de trésorerie florissant afin de préserver un équilibre positif le plus longtemps possible.
- Une stratégie de financement correspondant à l'actif de l'entreprise et aux opportunités dont elle peut bénéficier. Par exemple, un grand nombre d'études de cas suggèrent que les entreprises culturelles utilisent de nombreuses stratégies. Afin d'accroître leurs revenus:
 - les grandes entreprises à but non lucratif ont tendance à s'appuyer plus sur des superproductions dans lesquelles jouent de grandes stars;



- les organisations de taille moyenne ont tendance à s'appuyer plus sur des œuvres traditionnelles demandées par des publics traditionnels;
- les petites entreprises commerciales à but non lucratif ou bénévoles sont plus susceptibles de s'appuyer sur des marchés de niche.
 - La capacité à évaluer financièrement les différents projets et l'entreprise.
 - Des états financiers réalistes comprenant des budgets et des bilans ou des états de frais.

1. La courbe en J du flux de trésorerie

1.1. Le problème de flux de trésorerie

Pour mettre en œuvre de nouveaux projets et produire de nouveaux biens et services, une société créative sera obligée de supporter des coûts importants dans des domaines tels que la recherche, la conception et le développement.

Comparé aux autres sociétés, la difficulté principale proviendra du fait que la société créative ne sait pas, lorsqu'elle effectue ces dépenses, si elle récupèrera les recettes prévues. Dans ce cas, on parle de "coûts irrécupérables" pour illustrer le fait que la société créative n'est pas certaine de récupérer ces coûts, étant donné qu'elle est incapable d'anticiper de quelle manière les nouveaux produits et services proposés seront reçus par le public.

Au mieux, la société créative récupèrera les recettes uniquement dans un deuxième temps. Pour souligner l'originalité de ce risque financier, on dit que la société est confrontée à une courbe en J. Sur le schéma, l'axe horizontal représente le temps, et l'axe vertical les coûts (ainsi que les valeurs négatives) ou les bénéfices (ainsi que les valeurs positives). Par conséquent, on voit que, dans le meilleur des cas, la société créative devra supporter des sorties d'argent importantes avant d'être capable de les récupérer. Dans le pire des cas, la société créative devra supporter les coûts sans faire de bénéfices.

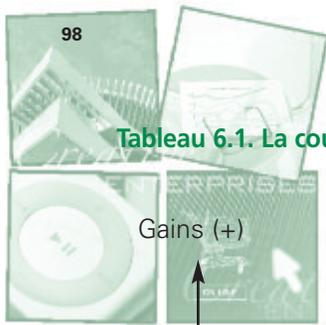
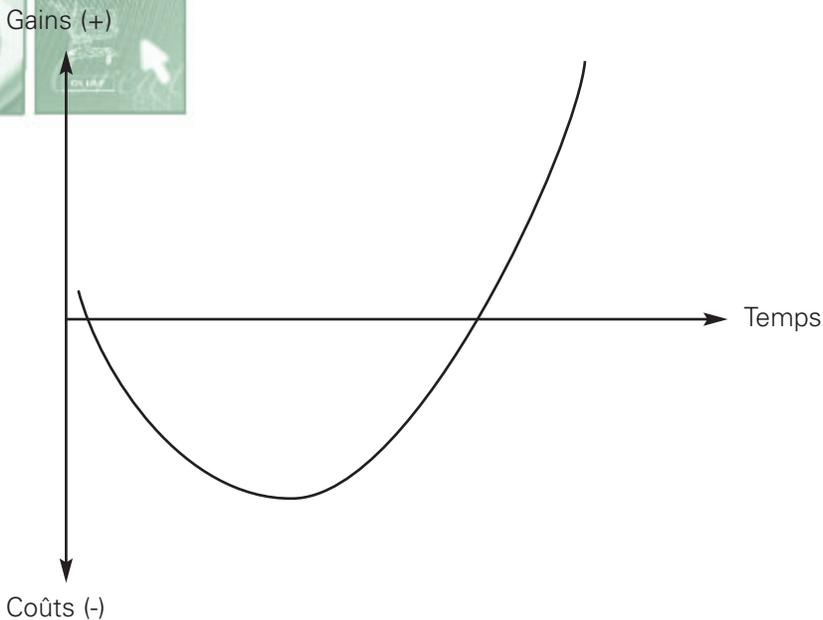


Tableau 6.1. La courbe en J



Pour identifier cette exigence en flux de trésorerie, il est nécessaire d'identifier un modèle solide pour le bénéfice avant intérêts, impôts et dotations aux amortissements (BAIIDA). Le BAIIDA comprend les revenus, les coûts, l'achat et la vente d'immobilisations, le mouvement de l'actif disponible (tels que les débiteurs et les créanciers) et le mouvement du passif à court terme ne portant pas intérêt (tels que les créanciers). Toutes les dettes, capitaux propres, intérêts et dividendes doivent être exclus étant donné que le flux de trésorerie est différent du flux des profits.⁵¹

1.2. Les solutions possibles

La première solution serait de stabiliser la courbe en J en diminuant le coût négatif, même si tant que le coût négatif est synonyme de qualité, il contribue à la réussite du produit. Par conséquent, une meilleure solution serait de changer la position horizontale de la courbe en J en provoquant le plus tôt possible des entrées de flux de trésorerie. Si les entrées de flux de trésorerie commencent par le coût négatif, la courbe en J disparaîtra.

Certaines solutions possibles consisteraient à:

- Conclure des accords avec des banques ou des institutions de microcrédit pour obtenir un soutien immédiat.
- Trouver des sponsors afin de soutenir le projet dès qu'il a été conçu, en les persuadant que leur aide est indispensable: s'ils s'engagent dès le départ

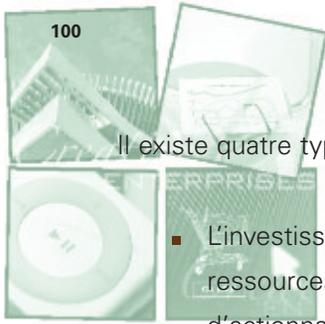


lorsque le projet est conçu ou en cours de conception, ils contribueront en grande partie à sa réussite. D'un autre côté, le fait d'attendre trop longtemps ce genre de soutien risque de compromettre le projet et de transformer un jeu à somme positive anticipée en jeu à somme négative. Le capital-risque peut apporter une réponse à ce problème.

- Créer une association de personnes intéressées par la réussite du projet. Elles peuvent être mobilisées afin de garantir les flux de trésorerie sans que l'entreprise ait besoin de prendre des engagements financiers.
- Vendre à l'avance de futurs produits:
 - Les abonnements sont un processus très important pour les entreprises créatives qui sont en mesure de fournir une série de produits ou d'entrées, étant donné qu'elles peuvent bénéficier de flux de trésorerie importants dès le départ sans devoir attendre une mise en œuvre totale. Elles sont obligées de proposer une incitation financière pour attirer des abonnés, généralement sous la forme de remises. Cependant, le coût de cette remise est largement compensé par l'avantage que représentent les flux de trésoreries anticipés. Dans le cas des créations d'entreprises ou des très jeunes entreprises, cette stratégie ne peut être adoptée que si elles ont une image positive et que les consommateurs leur font confiance.⁵²
 - L'utilisation de réseaux de vente existants et très étendus et de grands magasins permet aux entreprises créatives de bénéficier de flux de trésoreries bien avant de commencer à fournir leurs produits et services. Cela s'applique au cas de représentations, d'expositions et pour certains produits créatifs tels que les livres et les CD.⁵³
 - Certains pays ont mis en place un système pour fournir une avance sur recettes qui permet de limiter le problème de liquidités, mais les conditions pour en bénéficier sont parfois difficiles à satisfaire, et le délai pour bénéficier des liquidités correspondantes peut être très long.

2. La mobilisation des finances

Pour attirer et mobiliser des finances, une entreprise créative est censée prouver qu'elle effectue des dépenses adéquates, suivre le processus de demande et étayer sa demande avec un plan. Il est bien plus difficile de demander à des tiers d'engager des fonds si l'entreprise ne démontre pas l'existence d'un excédent potentiel, n'explique pas exactement comment l'argent sera investi et ne précise pas ce que l'investisseur recevra en contrepartie de sa contribution à l'entreprise. Par conséquent, avant d'investir du temps et de l'énergie dans la planification d'une entreprise, il est absolument nécessaire d'envisager la manière dont les autres évalueront le travail, et d'identifier les personnes susceptibles d'acheter un produit ou service.



Il existe quatre types d'investissement:

- L'investissement propre basé sur la mobilisation de sources privées, de ressources provenant des amis et de la famille, de partenaires ou d'actionnaires;
- L'investissement par les banques (découvert, emprunt, garantie de prêt pour les petites entreprises) et les "investisseurs providentiels," le soutien financier et l'aide en nature;
- Le financement public par des administrations centrales et locales;
- Le mécénat, les subventions et les attributions de mécènes, de sponsors, de trusts constitués dans un but caritatif et de fondations.

Avant d'approcher un investisseur, il est important que l'entreprise créative:

- s'assure que ses idées, produits ou identifiants commerciaux sont protégés conformément à la loi sur la propriété intellectuelle;
- se demande pourquoi elle devrait investir en fonction du type de donateur;
- évalue les avantages et les inconvénients de chaque opportunité de financement et s'assure que l'offre est adaptée à l'entreprise.

2.1. Financement par les banques

Les options de financement disponibles auprès des banques incluent: les découverts, les cartes de crédit (conseillées aux entreprises qui souhaitent emprunter de petites quantités d'argent), les emprunts, les programmes garantissant des prêts à de petites sociétés, etc.

Il est important de ne pas oublier que le directeur de la banque prendra des décisions d'un point de vue purement financier, en se basant généralement sur deux critères principaux:

- l'évaluation des risques du projet;
- la capacité à rembourser l'argent.

Par conséquent, il est recommandé:

- d'établir un projet de plan d'affaires le plus complet et le plus détaillé possible.
- de s'assurer que le plan d'affaires est rédigé dans une langue que la banque comprendra.



- d'éviter le jargon technique. Cela signifie qu'il faudra peut-être deux versions du plan d'affaires: une version pour les donateurs non traditionnels dans un langage commercial simple et une autre version pour les banques ou les institutions financières.
- de s'assurer que le plan d'affaires inclut une analyse du marché soulignant la dimension sociale de la consommation culturelle.
- de fournir des informations sur l'équipe de gestion ou d'identifier les pairs qui participeront à une évaluation continue de l'entreprise.

Lorsqu'elle décide du montant du financement dont elle a besoin de la part de la banque, l'entreprise créative doit se demander:

- d'où viendra l'argent pour les remboursements et quand il sera disponible.
- si l'entrepreneur sera capable de faire une contribution personnelle ou de proposer une couverture bancaire qui correspond au financement.
- si les comptes, ratios et indicateurs financiers sont compris de la même manière par les parties concernées afin que les discussions soient ouvertes et claires. Les comptes financiers doivent instaurer la confiance et prouver que l'entreprise est rentable.
- si l'entreprise doit prendre en compte des garanties afin de souscrire un prêt.

2.2. Capital-risque et investisseurs providentiels

Les spécialistes de la prise de risque et les investisseurs providentiels (IP) investissent leur capital dans des entreprises. Ils sont intéressés par les petites et/ou nouvelles entreprises qui présentent un fort potentiel de bénéfices financiers ou une grande valeur pour la communauté.

- Dans la première hypothèse, ils s'attendent à récupérer leur capital au bout de deux ou trois ans ou au moins à un bilan de leurs bénéfices.
- Dans la deuxième hypothèse, ils demandent un revenu symbolique, ce qui limite les contraintes en termes de flux de trésorerie et de bénéfices.
- Dans les deux cas, ils associent généralement une fonction de conseil à leur prêt, ce qui peut être très utile.
- Enfin, les IP peuvent avoir un rôle de représentation positif.

Lorsque les IP souhaitent jouer un rôle prédominant dans une entreprise, ils s'attendent généralement à l'un des retours sur investissement suivants:

- être propriétaire d'une partie de l'organisation;
- être copropriétaire de l'organisation;
- avoir un siège au conseil d'administration.

Tout cela implique que l'entreprise doit être enregistrée en tant que société à responsabilité limitée.

Une autre caractéristique des IP est que, en général, ils reçoivent un grand nombre de demandes. D'après certaines études, 10 pour cent seulement des demandes sont prises en compte et 3 pour cent bénéficient d'un investissement. L'originalité du projet et sa valeur sociale sont des facteurs déterminants.

2.3. Microcrédit

Certaines institutions financières, avec l'aide des OBNL, fournissent des microcrédits aux personnes souhaitant démarrer une nouvelle activité créative. En général, ces offres sont faites à des entreprises créatives directement engagées dans la création d'emplois ou l'intégration sociale.

Ce microcrédit est dépensé en petites sommes limitées à 3 000 – 5 000 € et les conditions de remboursement sont généralement très favorables. Dans de nombreux cas, les microcrédits sont considérés comme une avance sur les recettes. De plus, les bénéficiaires de ces prêts reçoivent les conseils et l'aide nécessaires de la part de bénévoles (retraités, personnel de sociétés privées mis à la disposition de structures à but non lucratif, etc.). Dans certains pays, les taux de réussite sont élevés et on considère généralement que le microcrédit augmente les chances de survie d'une société.

Mais le microcrédit est souvent critiqué par certaines personnes qui pensent qu'il n'est pas très différent du crédit à la consommation, et qu'il offre un moyen de subsistance à la personne qui crée son entreprise pendant la période d'installation sans garantir la viabilité de l'entreprise.



2.4. Soutien financier

Pour bénéficier d'un soutien financier, l'entreprise est censée avoir une idée de la manière dont son projet va être mené à bien. L'entreprise créative doit décrire comment son projet satisfera les besoins marketing d'un sponsor potentiel, par ex. dans quels domaines et de quelle manière le profil du sponsor sera rehaussé. Selon une idée erronée mais largement répandue, le sponsor ou mécène est totalement altruiste et ne donne de l'argent que pour aider la personne en recherche de financement à atteindre ses objectifs. Toutefois, les sponsors et les mécènes privés ont de plus en plus leurs propres opinions sur le développement, et les entreprises créatives doivent faire un effort pour trouver un terrain d'entente entre leurs propres objectifs et ceux du sponsor.

Pour les sponsors, l'entreprise doit indiquer:

- le montant exact du soutien financier dont elle a besoin;
- à quelles fins elle a besoin de ce soutien financier (équipement, déplacement, marketing, frais, coûts de production, etc.);
- à qui d'autre l'entreprise va demander des fonds.

Certains sponsors exigent également d'être les seuls afin d'éviter la concurrence et de bénéficier pleinement des répercussions en termes d'image.

2.5. Financement public – Subventions et attributions

Le financement public sous la forme de subventions et de prêts est une source de financement répandue pour les créations d'entreprises créatives. Il faut souligner quatre points:

- Chaque programme de financement aura des critères différents et finance généralement une partie et non la totalité du coût complet d'un projet.
- La concurrence pour ce type de financement peut être assez vive.
- La plupart des investisseurs sont prudents et veulent savoir s'ils vont rentabiliser au maximum l'argent public qu'ils investissent.
- Très souvent, les investisseurs publics préfèrent agir en tant que filiales, car ils veulent avoir des preuves des autres sources de financement que l'entreprise et d'autres personnes investissent, (par ex. sources personnelles, prêts bancaires, subventions), afin de proposer un investissement équivalent. Le financement peut être effectué en espèces ou inclure une assistance "en nature".

Lorsqu'on demande à bénéficier de ces programmes de financement, il est nécessaire de répondre aux questions suivantes:

- De quel genre d'entreprise créative s'agit-il? Depuis combien de temps existe-t-elle? Quelle est nature de sa responsabilité financière? Qui est responsable de ses décisions?
- Quels sont les objectifs et exigences du donateur?
- De quel montant de financement l'entreprise créative dispose-t-elle déjà?
- L'entreprise créative peut-elle bénéficier d'une assistance ailleurs ou par d'autres moyens?

Les réponses à ces questions doivent être données de manière succincte dans la constitution écrite de l'organisation. Certains donateurs tiennent à ce que les participants opèrent dans le cadre d'une structure juridique particulière qui offre un système de gestion responsable, étant donné que de nombreux programmes de financement ciblent des organisations plutôt que des individus. C'est à l'entreprise créative de décider dans quelle mesure son entreprise doit être définie par les critères du donateur. Cependant, il vaut mieux décider du statut et des objectifs juridiques selon les fonctions et les besoins de l'entreprise, plutôt que d'être guidé par le choix d'un type de subvention en particulier.

De manière générale, comme ce financement peut être lié à des engagements variés de la part de l'entreprise, celle-ci doit évaluer l'impact éventuel de ces obligations de financement sur son autonomie, ses options, sa créativité et ses coûts administratifs.

3. L'évaluation d'entreprises et projets créatifs rentables

3.1. Evaluation financière des projets créatifs

Composants

L'évaluation d'un projet commence par une définition exacte des coûts, des recettes et des flux de trésorerie.

- En général, la définition des coûts est la solution la plus simple étant donné que de nombreux coûts peuvent être anticipés dès le départ avec un grand niveau de certitude. Le problème principal concerne les coûts récurrents ou d'exploitation. Très souvent, ces coûts sont minimisés afin de donner la meilleure image possible d'un projet, même si le fait de les minimiser peut



affecter l'efficacité du projet. Un autre point important consiste à prendre en compte les coûts de propriété intellectuelle qui seront mobilisés.

- La définition des recettes est difficile lorsqu'il n'existe aucun marché de référence pour un produit créatif. D'autres techniques utilisées sont l'évaluation contingente et les valeurs hédonistes.
- La définition des flux de trésorerie doit être cohérente d'un point de vue économique et se concentrer sur le projet spécifique. Elle doit inclure toutes les liquidités générées par les ventes et les liquidités versées pour les achats, les liquidités versées pour les coûts d'exploitation, les liquidités versées et reçues pour l'achat ou la vente d'actifs, les dépenses et les recettes fiscales. De même, cette définition ne doit pas inclure le financement par action et par des prêts, les dividendes et intérêts sur les finances, les intérêts perçus sur les acomptes excédentaires et les paiements de location.

Techniques d'évaluation

En général, les entreprises créatives utilisent trois techniques quantitatives pour évaluer les décisions d'investissement:

- délai de remboursement;
 - analyse de la valeur actualisée du flux de trésorerie;
 - taux de rendement interne.
- Le *délai de remboursement* correspond à la durée qu'il faut au projet pour atteindre le seuil de rentabilité du flux de trésorerie où les dernières entrées de trésorerie correspondent aux sorties de trésorerie initiales. Dans ce cas, ce critère n'a pas beaucoup de sens car l'importance relative des coûts initiaux nuit fortement à l'entreprise créative⁵⁵
 - La *valeur actualisée du flux de trésorerie* (ou le critère de valeur actualisée) correspond au flux de trésorerie net lorsque toutes les futures sorties et entrées de trésorerie se produisent simultanément ou au même moment. La principale difficulté consiste alors à choisir un taux de remise afin d'homogénéiser cette évaluation dans le temps. Ce taux correspond souvent au taux d'intérêt, mais ce critère nuit aux projets à très long terme. Par conséquent, il vaut mieux avoir recours à cette méthode pour les projets ayant un temps de gestation comparable.
 - Le *taux de rendement interne* correspond au taux de remise qui annule la *valeur actualisée du flux de trésorerie*. Il peut être défini en tant que taux de rendement le plus élevé pouvant être imposé à un projet de sorte que le classement du projet ne dépende pas du taux d'intérêt choisi.

3.2. Détermination financière de la valeur d'une entreprise créative

De nombreuses entreprises créatives reçoivent un financement pour un projet spécifique ou une gamme réduite d'activités et certaines disparaissent ou sont vendues une fois les objectifs initiaux mis en œuvre. L'évaluation de l'entreprise pose donc un problème.

- Une technique très traditionnelle est *l'approche de la valeur actualisée du flux de trésorerie* (VAFT)*. L'analyse de la VAFT calcule le flux de trésorerie net en se basant sur l'hypothèse que toutes les prochaines sorties et entrées de trésorerie auront lieu simultanément ou en même temps. Le résultat correspond à la valeur actualisée nette. La différence est que, lorsque la même méthode est appliquée à un projet, elle prend en compte tous les projets qui ont été conçus et mis en œuvre.
- La deuxième technique est le rapport prix-bénéfice (P/B)*. Il s'agit du rapport du cours de l'action d'une entreprise par rapport au total des bénéfices réels ou anticipés. Il peut également être calculé en divisant le prix de l'une des actions de l'entreprise par les bénéfices par action. Mais cette technique est très sensible aux différences comptables entre les entreprises.
- La troisième technique se concentre plus sur la rentabilité que sur les bénéfices. La rentabilité est ensuite définie en tant que bénéfices avant intérêts, impôts et dotations aux amortissements (BAIIDA)*. Ce critère présente un autre avantage étant donné qu'il attribue une valeur plus importante aux entreprises qui font peu de bénéfices mais sont très rentables.
- Mais il y a une difficulté: les entreprises créatives sont susceptibles de gagner plus par la suite grâce aux droits de propriété intellectuelle, ce qui complique l'évaluation de leur valeur sur la base de leurs bénéfices réels sans prendre en compte leurs bénéfices à venir.
- La quatrième technique est basée sur les modèles de taux de croissance. On utilise une formule simple pour calculer la valeur actuelle comparée à la valeur à moyen terme dans dix ou quinze ans. Une autre variante est la valeur terminale. Ces techniques semblent meilleures étant donné qu'elles attachent une importance absolue aux droits de propriété intellectuelle.

* Consulter le glossaire.



4. Documents financiers

Les documents financiers les plus importants pour une gestion financière efficace se trouvent généralement dans le budget.

- Le budget aura une très grande influence sur la vie interne de la société, en particulier a priori.
- Les états financiers (*bilan** et *état d'activité**) auront plus de sens pour toutes les parties prenantes et actionnaires intervenant dans l'entreprise *a posteriori*.

4.1. Budget

Le contrôle et la gestion du budget sont les préoccupations principales d'un responsable de la création. La capacité à prévoir précisément les bénéfices et à surveiller, évaluer et contrôler les dépenses est un facteur déterminant dans la vie d'une entreprise et dans le cadre de ses négociations avec les parties prenantes ou les partenaires financiers.

Il est conseillé de garder à l'esprit les points suivants concernant les entreprises créatives:

- Pour que le contrôle financier soit plus efficace, la personne ou le département supervisant l'utilisation des fonds doit être responsable du budget.
- Le processus de budgétisation doit commencer en identifiant les sources de revenu et les dépenses. Ces dernières dépendent de la structure administrative de l'entreprise.
- Le processus de budgétisation doit faire la distinction entre un budget déterminé et un budget flexible:
 - Les attributions de budget déterminé sont basées sur des coûts estimatifs déterminés par une base de ressources fixes.
 - Un budget flexible suppose que les niveaux d'activité influenceront l'utilisation des ressources. L'organisation peut disposer d'un budget global déterminé, mais elle aura une gamme de prévisions basée sur le niveau d'activité pour les bénéfices et les dépenses.⁵⁷
 - En général, le budget couvre l'ensemble de l'exercice financier, mais il se peut que cet exercice financier ait peu de sens pour une entreprise créative qui travaille uniquement quelques mois par an.

* Consulter le glossaire.

- Pour que le budget soit viable, il est nécessaire de projeter le flux de trésorerie. Il est alors nécessaire d'anticiper les périodes de l'exercice financier pendant lesquelles la situation de trésorerie de l'organisation est susceptible de changer.⁵⁸

4.2. Etat financier: bilans et état d'activité

Le budget est principalement utilisé par le personnel et le conseil d'administration, même s'il influence la relation avec les partenaires et les parties prenantes. Mais un budget n'est pas toujours très révélateur de la santé fiscale et financière globale de l'entreprise créative. À ce stade, de nombreux points restent à éclaircir: quelle est la dette à long terme et quel type de pression exercera-t-elle?

Combien d'argent y a-t-il sur le compte de l'entreprise? Il existe deux systèmes de rapport standards qui doivent être inclus dans le système comptable:

- le bilan;
- l'état d'activité.

*Le bilan**

Le bilan indique combien d'argent l'entreprise créative possède et combien elle vaut à un moment donné. Parfois, le bilan peut ne pas sembler très clair, mais sur une certaine période, il révèle la situation de l'entreprise. Il indique:

- combien l'entreprise possède en liquidités, en immobilier et en équipement;
- quelle somme reste due par d'autres entreprises et d'autres personnes;
- si la société a rencontré des difficultés financières.

Le principe est très simple:

$$\text{Actif} = \text{Passif} + \text{Actif net}$$

Il est alors possible de voir comment la position financière de l'entreprise créative évoluera avec le temps. Si son passif augmente plus vite que son actif, la valeur financière de la société diminuera et devra être compensée en vendant une certaine partie de son actif. Sa structure est illustrée dans le Tableau 6.2.

* Consulter le glossaire.



Tableau 6.2. Le bilan

	Total pour l'année en cours	Total pour l'année précédente
Actif		
Liquidités		
Créances		
Matériel d'atelier moins la dépréciation		
Matériel de bureau moins la dépréciation		
Autres		
Passif		
Dettes		
Salaires et charges sociales cumulés		
Billets à payer		
Actif net (Soldes de fonds)		
Total du passif et de l'actif net		

Un autre point important à souligner est que ces estimations ont tendance à nuire à l'actif incorporel. Afin de s'assurer que l'actif incorporel de l'entreprise corresponde aux talents créatifs qu'elle emploie, il serait utile d'évaluer les bénéfices qu'ils sont en mesure de générer, bien que les règles de calcul ne le permettent pas toujours. Même lorsque les contrats concernant les droits de propriété intellectuelle seront enregistrés, la solution variera d'un pays à un autre.

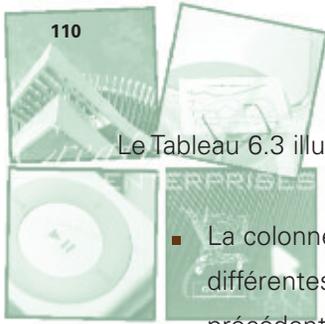
De nombreuses trésoreries s'opposeront à ce type de traitement en soulignant que l'actif incorporel ne peut être vendu pour compenser le passif, ce qui est évident. Dans l'ensemble, cette position ne peut que nuire aux entreprises créatives.

L'état d'activité

L'État d'activité ou *Compte de résultats* indique la manière dont l'actif net peut varier d'une année sur l'autre. Autrement dit, il indique:

- comment un déficit d'exercice se produit et les changements que cela entraîne au niveau de l'actif net et des soldes de fonds;
- la manière dont un excédent net d'exploitation peut servir à créer de l'actif et des soldes de fonds.

Cela permet de comparer les attentes aux résultats ou le revenu et les dépenses réels au budget initial.



110

Le Tableau 6.3 illustre le principe à l'origine de ce type de compte:

- La colonne des revenus indique les sommes d'argent provenant des différentes sources et les changements qui se sont produits depuis l'année précédente.
- La colonne des dépenses indique comment l'argent a été dépensé et les changements qui se sont produits comparé à l'année précédente.

Tableau 6.3: L'état d'activité

	Année en cours	Année précédente
Revenus		
Recettes		
Autres revenus		
Subventions		
Donations		
Dépenses		
Salaires des employés		
Production		
Marketing		
Développement		
Événements spéciaux		
Concessions		
Dépenses imprévues		
Changements de l'actif net		
Actif net à la fin de l'année		

- La répartition des revenus et des dépenses montre au lecteur comment l'entreprise atteint le résultat financier constaté à la fin de l'année et lui permet d'évaluer son niveau de performance comparé à l'année précédente.

Cependant, il existe certains éléments que le compte de résultats n'indique pas, tels que les prêts contractés auprès d'autres entreprises ou accordés à celles-ci: ces prêts ne sont pas liés à des négociations réelles mais ils sont reflétés dans le bilan.

Dans ces documents, certains rapports sont calculés afin d'évaluer la stabilité financière de l'entreprise. Dans le cas des entreprises créatives, on peut considérer deux rapports:

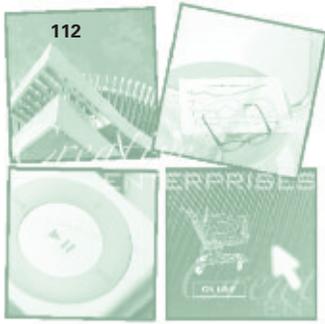
- Le rapport de l'actif extensible comparé au total du passif: ce rapport doit être supérieur à 1 afin de garantir la viabilité dans un contexte d'incertitude. C'est également une garantie qu'il n'y aura aucun problème de flux de trésorerie.



- Le rapport de l'actif extensible net comparé au total des dépenses pour l'année en cours: ce rapport doit être supérieur à 1 pour améliorer la position de l'entreprise et soulager les problèmes de flux de trésorerie.

5. Recommandations

- *Les entreprises créatives doivent s'assurer que leur situation financière est solide. La pratique de "spécificité financière" en raison d'états financiers spécifiques concernant les gains de productivité ou l'incertitude intrinsèque prête à confusion car elle amoindrit l'importance de la viabilité et de la responsabilisation.*
- *Les entreprises créatives doivent comprendre que les demandes de fonds doivent être présentées très clairement, ce qui signifie que les documents financiers doivent être aussi clairs que possible afin d'établir la confiance lorsque la situation est incertaine.*
- *Les entreprises créatives doivent comprendre que les donateurs et sponsors privés ont recours à leur propre stratégie, ce qui devrait inciter à définir des objectifs communs.*
- *Les entreprises créatives doivent comprendre que les organisations publiques sont de plus en plus tenues de respecter des conditions strictes et préfèrent intervenir en tant que source de financement supplémentaire au lieu de source principale.*
- *La gestion financière doit être la plus flexible possible, et doit éviter de générer des dettes importantes ou à longue échéance que l'entreprise ne peut supporter à long terme (recruter pour une longue durée des talents créatifs très spécifiques, retenir une salle de spectacle pendant une longue période sans avoir une idée exacte du public ou investir dans de l'équipement qui sera utilisé pendant une courte période seulement).*



CHAPITRE 7

Gérer les compétences créatives et protéger les produits créatifs

Les entreprises créatives sont essentiellement des entreprises dans lesquelles les compétences créatives jouent un rôle important. Ainsi, le fait d'attirer des compétences créatives et de les gérer efficacement est la condition la plus importante de la réussite. Mais il existe deux points de vue différents à ce sujet:

- D'un côté, les compétences créatives sont le résultat d'un génie qui n'a pas besoin de formation. Les personnes dotées de ces compétences créatives prennent plaisir à faire leur travail et n'ont pas besoin de motivations telles que des revenus importants.
- D'un autre côté, les compétences créatives peuvent faire l'objet d'une formation et de motivations.
- Quelle que soit la réalité du premier point de vue, il serait erroné d'affirmer que les compétences créatives ne sont confrontées à aucun des problèmes des autres compétences spécifiques; il existe toutefois une différence importante, à savoir la reconnaissance de leurs droits de propriété intellectuelle.

1. Le recrutement et la formation du personnel

Toutes les entreprises créatives doivent recruter des personnes adéquates et compétentes. Même si une personne créative peut créer sa propre entreprise, au fur et à mesure que le temps passe et que l'entreprise se développe, il peut devenir nécessaire de recruter d'autres compétences spécialisées. Pour atteindre cet objectif, il est d'abord nécessaire d'analyser et de décrire les tâches en question, de sélectionner les personnes qualifiées pour les exécuter, de préserver et d'adapter leurs compétences et savoir-faire, et d'être prêt à les remplacer si nécessaire.



1.1. La sélection de personnes créatives

Étant donné que les ressources en personnel sont généralement limitées et spécifiques, le responsable doit soigneusement étudier la meilleure manière de combiner les activités des différents membres du personnel afin de générer une rentabilité maximale pour chaque personne.

Cependant, il est possible que le budget global compromette ce processus, étant donné qu'il risque de définir le poste en fonction des fonds disponibles. Les difficultés suivantes sont susceptibles de se produire:

- Dans certains sous-secteurs culturellement créatifs, la majorité des talents artistiques est en général associée à des emplois traditionnellement mal rémunérés, ce qui entraîne le recrutement ou l'utilisation d'artistes sans emploi ou mal rémunérés pour pourvoir ces postes.
- Lors des dernières décennies, la description des emplois a été réglementée par plusieurs contraintes telles que le degré de spécialisation des tâches en question, la gestion des carrières, etc.

Une fois les exigences de base définies, il est nécessaire de décrire les fonctions professionnelles liées à un nouveau poste. En général, cela couvre quatre domaines:

- Description générale: Qui recherche quel type de poste? à qui l'employé en réfèrera-t-il et qui supervisera l'employé?
- Responsabilités et obligations spécifiques: Quelles seront les principales responsabilités de l'employé? Quelle est la fréquence des différentes obligations qu'il/elle doit remplir?
- Exigences de recrutement: ces exigences sont généralement décrites dans les conditions relatives à la formation, l'expérience et les connaissances spécialisées.
- Rémunération et indemnités: d'habitude, un salaire de base est indiqué lors de la phase initiale précédant la sélection, même si des avantages supplémentaires tels que l'assurance invalidité, les allocations chômage et les prestations de retraite doivent également être définis.

Les organisations créatives doivent recruter des personnes pour différents postes afin de remplir leurs objectifs. Recruter un réalisateur de film ou remplir un poste administratif tel que celui d'assistant requiert différentes stratégies. De plus, il peut être difficile de recruter du personnel à des postes salariés pour deux raisons:

La procédure de recrutement

Quelles que soient les compétences à recruter, il existe un processus commun comprenant cinq phases:

- **Candidature formelle:** des formulaires standards doivent être utilisés pour les candidatures à des postes. Cela simplifie les procédures de suivi étant donné que le fait d'utiliser un format commun permet de comparer plus facilement les différents candidats. La difficulté principale est que de nombreuses entreprises créatives sont petites et préfèrent diffuser les informations relatives aux postes vacants par le bouche à oreille. Cela est probablement moins coûteux mais ne permet pas de toucher tous les talents potentiels.
- **Sélection:** avant de commencer les auditions ou les entretiens, une personne ou un comité doit sélectionner les candidats. Le comité en charge de préparer la sélection peut trouver utile de prendre en compte les opinions de parties prenantes externes.
- **Auditions ou entretiens:** cela est comparable à un test et un processus en deux étapes est recommandé. Mais les employés potentiels ne doivent pas partir en ayant l'impression que l'entreprise a fait preuve de discrimination envers eux, car ils risquent d'entamer des poursuites judiciaires.
- **Test, vérification des références et recrutement:** des entretiens sur place supplémentaires peuvent être utiles afin de dissiper les doutes. En général, les entreprises créatives ne disposent pas de budgets suffisamment importants pour utiliser des tests de sélection détaillés pour les candidats, et ont tendance à éviter une rotation importante du personnel étant donné que les coûts sont prohibitifs et que l'entreprise peut se retrouver dans une situation de recrutement constante.
- **Orientation professionnelle:** une fois le processus de recrutement terminé, certaines organisations culturelles déterminent une période d'essai pendant laquelle des activités spéciales sont organisées afin de familiariser l'employé avec son poste. Mais il existe une autre dimension, à savoir l'intégration sociale de l'employé dans la société, qui peut nécessiter de désigner un tuteur. Dans ce cas, l'accompagnement est très important car il donne des conseils de formation qui peuvent manquer lors des phases initiales.



- Les entreprises créatives ne sont pas en mesure d'offrir des salaires compétitifs. Parfois, les syndicats peuvent imposer certaines contraintes qui doivent être clairement définies avant de commencer le processus de recrutement afin d'éviter par la suite des malentendus et des problèmes.
- Les entreprises créatives ont besoin de talents hautement spécialisés pendant de courtes périodes. Si la durée de l'activité est relativement courte, si le talent est très spécifique et/ou si le talent n'est pas susceptible d'être à nouveau sollicité par les entreprises, il vaut mieux proposer un contrat "temporaire" qu'un poste salarié.

1.2. Formation

Même si certaines sociétés établies disposent de budgets importants pour la formation continue de leurs employés, les entreprises créatives sont confrontées à deux handicaps qui limitent leurs efforts dans le domaine de la formation :

- Leur taille: comme elles sont petites, elles ne bénéficient pas de ressources monétaires flexibles suffisantes à investir dans la formation. De plus, elles ne peuvent pas mobiliser quelqu'un pour former un nouvel employé.
- La nature volatile de leurs emplois: de nombreux emplois dans les entreprises créatives sont à court terme ou à temps partiel, ce qui rend ces entreprises peu disposées à investir dans des ressources humaines qui quitteront l'entreprise au terme d'une courte période.

Ces difficultés expliquent pourquoi les budgets de formation sont généralement bien moins importants dans les entreprises créatives que dans les autres entreprises. Une autre explication avancée pour ce manque de formation est la nature distinctive des compétences créatives qui sont innées et non acquises, même si cela est une idée fautive. De plus, dans le sous-secteur culturellement créatif, de nombreuses personnes sont entrepreneurs en ce qui concerne leurs propres compétences, et doivent ainsi posséder des connaissances de base en matière de droit, de finance et de comptabilité.

Quels sont les éléments susceptibles d'ouvrir de nouvelles perspectives?

- Dans le cas de certaines activités, les salons et expositions peuvent fournir une certaine formation. Les artisans, et même les éditeurs, peuvent acquérir de nouvelles connaissances lors de ces événements et les incorporer peu à peu dans leur travail. Les spectacles vivants peuvent absorber ces



116

connaissances par le biais de l'observation et de l'analyse et ils peuvent servir d'inspiration, même si cela entraîne généralement le partage des connaissances communes plutôt que des gains personnels.

Les bénévoles dans les industries créatives

Les bénévoles représentent souvent un pourcentage important de la main-d'œuvre dans une entreprise créative. Cela dépend naturellement de la taille de l'entreprise et du sous-secteur en question, mais la gestion des bénévoles est un secteur d'activité indépendant.

Les bénévoles sont utiles car :

- ils permettent de bénéficier de compétences et d'une expérience spécialisées;
- ils renforcent l'image de l'entreprise en tant qu'entreprise intéressée par la promotion d'un bien-être général, étant donné que les gens sont prêts à coopérer avec elle et à soutenir ses actions;
- ils font économiser de l'argent à l'entreprise et lui permettent d'être viable.

Mais les bénévoles coûtent également à l'entreprise, car :

- le temps et l'énergie nécessaires pour recruter, former et superviser les bénévoles peuvent être considérables;
- comme il n'y a pas de contrat de travail, les bénévoles peuvent partir n'importe quand;
- les bénévoles ont une relation particulière avec l'entreprise qui fait qu'ils sont moins faciles à gérer.

Par conséquent, il faut faire très attention à l'intitulé de leur poste, à leur recrutement et à leur formation afin qu'ils puissent contribuer à l'efficacité de l'entreprise. Deux autres problèmes doivent également être pris en compte :

- e facteur de risque: a priori, les bénévoles semblent engagés étant donné qu'ils considèrent plus l'entreprise en tant qu'organisation qu'exploitation commerciale, mais en raison du manque d'obligations contractuelles, ils peuvent rapidement changer d'avis et partir, interrompant ainsi le processus. L'absence de rémunération financière ne signifie pas qu'ils n'ont pas besoin d'une certaine forme de compensation pour limiter ce risque.



- La relation entre les bénévoles et les employés rémunérés: ces derniers peuvent penser que les bénévoles sont responsables de leurs bas salaires. C'est pour cela que la direction doit s'assurer que la fonction de bénévole est comprise et acceptée par ses employés. Pour éviter ce genre de problème, il est essentiel d'avoir une définition claire des tâches attribuées aux bénévoles et de s'assurer que celles-ci ne peuvent être échangées avec les tâches attribuées aux employés rémunérés.

- Des sessions de groupe peuvent aussi être organisées.
 - Certains syndicats d'artistes organisent des sessions de ce genre, mais surtout dans l'intention de préparer les participants à un poste: les connaissances transmises sont uniquement destinées à aider les participants à trouver un emploi.
 - Certaines administrations locales peuvent y parvenir plus efficacement. La création d'espaces spécifiques pour créer des entreprises créatives a pour but non seulement de résoudre le problème des locaux, mais aussi de susciter une atmosphère d'échange d'informations et de discussion afin que l'expérience de certains puisse compenser le manque d'expérience d'autres personnes.
 - Certaines organisations de gestion collective organisent des programmes de formation dans le cadre de leur rôle socioculturel. Ces programmes sont très importants car ils consolident le lien entre la formation et la rémunération.
- La rémunération peut être une solution: dans une situation particulière, une entreprise créative peut trouver avantageux de s'engager à fournir une formation sur le tas à un employé. Un employé peut recevoir sa formation initiale ou son éducation artistique en assimilant les techniques requises par le biais de programmes de formation formels, d'apprentissages, de la rotation des postes, de la formation mutuelle ou du coaching.

2. Rémunération: le point de vue traditionnel

En général, les compétences créatives exigent une rémunération spéciale, mais quelle est la norme dans ce domaine? Aucune enquête sur les salaires n'a été menée comme cela est le cas pour les autres compétences. Alors quels sont les facteurs qui peuvent servir à déterminer la rémunération?



- la reconnaissance des compétences créatives;
- le budget d'exploitation global du projet qui requiert cette compétence;
- les avantages en nature qui peuvent être fournis en plus de la rémunération;
- le partage des risques.

Lorsqu'on examine l'expérience des entreprises créatives, il faut admettre que le partage des bénéfices est un bon moyen d'associer les gens dotés de compétences créatives au projet en leur promettant un tarif supérieur à celui convenu initialement en cas de réussite et un tarif inférieur en cas d'échec. Au début, les artistes insistaient sur cet arrangement car ils voulaient une part des bénéfices auxquels ils avaient contribué,⁵⁹ mais les producteurs ont vite utilisé cet arrangement de partage des profits à leur avantage en faisant supporter aux artistes une partie des coûts négatifs. Par ce faire, la part de l'artiste était basée sur les bénéfices nets et non sur les bénéfices bruts. Progressivement, de plus en plus d'artistes ont commencé à demander ce genre de rémunération, non seulement dans le domaine de l'audiovisuel mais aussi dans celui des spectacles vivants. Non seulement voulaient-ils bénéficier des revenus générés par leur talent, mais aussi par l'utilisation de leur nom afin de dissiper les incertitudes.

Le partage des risques et des bénéfices comporte plusieurs aspects:

- C'est un moyen de retarder la dépense de liquidités puisque le partage des bénéfices compense les salaires.
- C'est un moyen de mettre la pression sur les artistes créatifs pour qu'ils acceptent des tarifs plus bas en jouant sur leur attachement à leur profession. Il s'agit d'un stratagème classique et d'une source de nombreux malentendus et de nombreuses frustrations.

Pour résoudre ce problème, il faut prendre en compte trois facteurs:

- la définition du degré de risque;
- la définition des bénéfices;
- l'évaluation fiscale de la part des compétences créatives.

3. Droit d'auteur

Les créateurs originaux d'œuvres protégées par le droit d'auteur, et leurs héritiers, jouissent de certains droits de base. Ils détiennent le droit exclusif d'utiliser ou d'autoriser d'autres personnes à utiliser l'œuvre dans des conditions convenues au préalable. Le créateur d'une œuvre peut empêcher ou autoriser:



- sa reproduction sous des formes variées, telles que des publications imprimées ou des enregistrements sonores;
- sa représentation en public, comme pour une pièce de théâtre ou une œuvre musicale;
- les enregistrements de cette œuvre, par exemple, sous la forme de disques compacts, de cassettes audio ou de cassettes vidéo;
- sa diffusion par la radio, le câble ou le satellite;
- sa traduction dans d'autres langues ou son adaptation, telle que l'adaptation d'un roman en pièce de théâtre.

De nombreuses œuvres créatives protégées par le droit d'auteur requièrent une distribution de masse, une communication et un investissement financier pour être diffusées (par exemple les publications, les enregistrements sonores et les films); ainsi, les créateurs vendent souvent les droits de leurs œuvres à des individus ou des sociétés plus à même de commercialiser leurs œuvres en échange de paiements. Ces paiements sont souvent effectués en fonction de l'utilisation réelle de l'œuvre et sont ensuite appelés redevances.

Conformément aux traités concernés de l'OMPI, les droits patrimoniaux sont limités à 50 ans après la mort du créateur. La loi nationale peut établir des délais plus longs. Ce délai permet aux créateurs et à leurs héritiers de bénéficier d'avantages financiers pendant une période raisonnable. La protection du droit d'auteur inclut également les droits moraux, qui impliquent le droit de réclamer la paternité d'une œuvre et le droit de s'opposer à des changements qui risqueraient de nuire à la réputation du créateur.

Le créateur – ou le propriétaire du droit d'auteur d'une œuvre – peut faire valoir ses droits administrativement et devant les tribunaux en inspectant des locaux afin d'obtenir la preuve que des produits liés aux œuvres protégées sont produits ou possédés illégalement – "piratés". Le propriétaire peut obtenir des décisions de justice pour mettre un terme à ces activités, et réclamer des dommages en cas de perte de gains financiers et de reconnaissance.

La protection du droit d'auteur s'étend uniquement aux expressions et non aux idées, procédures, méthodes d'exploitation ou concepts mathématiques en tant que tels. Ce principe a été confirmé par l'Accord sur les aspects des droits de propriété intellectuelle liés au commerce (Accord TRIPS) de l'Organisation mondiale du commerce (OMC), ainsi que le traité de l'OMPI sur le droit d'auteur.

Tout un éventail de droits liés au droit d'auteur s'est rapidement développé ces 50 dernières années. Ces droits sont nés autour d'œuvres soumises au droit d'auteur et accordent des droits similaires, même s'ils sont souvent limités et d'une plus courte durée, aux :

- artistes de spectacle (tels que les acteurs et les musiciens) dans le cadre de leurs représentations;
- producteurs d'enregistrements sonores (tels que les enregistrements sur cassette et disques compacts) dans le cadre de leurs enregistrements;
- organismes de diffusion dans le cadre de leurs programmes radio et télévisés.

Le droit d'auteur et ses droits connexes sont essentiels pour la créativité humaine car ils motivent les créateurs sous la forme d'une reconnaissance et d'attributions économiques équitables. Dans le cadre de ce système de droits, les créateurs ont la garantie que leurs œuvres peuvent être diffusées sans craindre la copie non autorisée ou le piratage. Cela contribue à élargir l'accès à la culture, aux connaissances et au divertissement dans le monde entier et de mieux les apprécier.

Le droit d'auteur en lui-même ne dépend pas de procédures officielles. Une œuvre créée est considérée comme étant protégée par le droit d'auteur dès qu'elle existe. D'après la Convention de Berne pour la protection des œuvres littéraires et artistiques, les œuvres littéraires et artistiques sont protégées sans aucune formalité dans les pays parties à cette Convention. Par conséquent, l'OMPI ne fournit aucun système d'enregistrement du droit d'auteur.

Cependant, de nombreux pays disposent d'un bureau national pour le droit d'auteur et certaines lois nationales permettent d'enregistrer des œuvres dans le but, par exemple, d'identifier et de distinguer les titres de ces œuvres. Dans certains pays, l'enregistrement peut également servir de commencement de preuve dans une cour de justice dans le cadre de litiges relatifs au droit d'auteur.

Deux traités ont été signés en 1996 à l'Organisation Mondiale de la Propriété Intellectuelle (OMPI) à Genève. Le premier, le Traité de l'OMPI sur le droit d'auteur (WCT), concerne la protection pour les auteurs d'œuvres littéraires et artistiques, telles que les écrits et les programmes informatiques; les bases de données originales; les œuvres musicales; les œuvres audiovisuelles; les œuvres d'art et les photos. Le deuxième, le Traité de l'OMPI sur les interprétations et exécutions et les phonogrammes (WPPT), protège certains "droits connexes" (c'est-à-dire, les droits connexes au droit d'auteur): dans le cadre du WPPT, il s'agit des droits des interprètes et producteurs de phonogrammes.



L'objectif de ces deux traités est de mettre à jour et compléter les principaux traités existants de l'OMPI sur le droit d'auteur et les droits connexes, principalement afin de répondre aux développements de la technologie et du marché. Étant donné que les Conventions de Berne et de Rome ont été adoptées ou révisées pour la dernière fois il y a plus d'un quart de siècle, de nouveaux types d'œuvres, de marchés et de méthodes d'utilisation et de diffusion sont apparus. En outre, le WCT et le WPPT répondent aux difficultés présentées par les technologies numériques actuelles, en particulier la diffusion de documents protégés sur des réseaux numériques tels qu'Internet. C'est pour cette raison que ces traités sont parfois désignés par l'expression "traités Internet".

Ces deux traités demandent aux pays de fournir un cadre de droits de base permettant aux créateurs de contrôler et/ou d'être rémunérés pour les différents modes d'utilisation et de jouissance de leurs créations. Mais surtout, ces traités garantissent que les propriétaires de ces droits continuent à être protégés de manière adéquate et efficace lorsque leurs œuvres sont diffusées par le biais de nouvelles technologies et de systèmes de communication tels qu'Internet. Ainsi, ces traités indiquent que les droits existants continuent à s'appliquer dans l'environnement numérique. Ils établissent également de nouveaux droits en ligne. Afin de préserver un équilibre équitable des intérêts entre les propriétaires des droits et le grand public, les traités indiquent également que les pays disposent d'une flexibilité raisonnable pour établir des exceptions ou des limitations de droits dans l'environnement numérique. Dans certains cas, les pays peuvent accorder des exceptions pour les utilisations jugées être d'intérêt public, par exemple à des fins éducatives et de recherche à but non lucratif.

Les traités exigent que les pays fournissent non seulement les droits en eux-mêmes, mais aussi deux types de compléments technologiques aux droits. Ces derniers sont conçus dans le but de s'assurer que les détenteurs de droits puissent efficacement utiliser la technologie pour protéger leurs droits et concéder une licence pour leurs œuvres en ligne. Le premier type, connu sous le nom de clause "anti-contournement", aborde le problème du "piratage": il exige que les pays fournissent une protection juridique adéquate et des recours efficaces contre le contournement des mesures technologiques (telles que le cryptage) utilisées par les détenteurs de droit afin de protéger leurs droits. Le deuxième type de complément technologique protège la fiabilité et l'intégrité du marché en ligne en demandant aux pays d'interdire l'altération ou la suppression délibérée des "informations de gestion des droits" électroniques, à savoir les informations qui accompagnent des documents protégés et qui identifient l'œuvre, ses créateurs, son interprète ou propriétaire, et les conditions générales de son utilisation.

Le WCT est entré en vigueur le 6 mars 2002, et le WPPT le 20 mai 2002. Plusieurs pays ont mis en œuvre les dispositions de ces deux traités dans le cadre de leur législation nationale.

3.2. Pourquoi la protection du droit d'auteur est-elle si importante?

Pour de nombreux individus créatifs, les avantages économiques provenant de la protection du droit d'auteur sont essentiels car:

- la protection du droit d'auteur est très lucrative.
- le droit d'auteur permet au détenteur des droits de bénéficier des éventuelles augmentations de la valeur de son œuvre. Le droit d'auteur peut rapporter de l'argent à l'auteur avant que celui-ci ne commence à travailler, étant donné qu'il peut faire la demande d'un acompte sur les futurs revenus et solliciter des prêts auprès d'institutions bancaires.
- le droit d'auteur enseigne à l'auteur les bases du marketing.
- l'utilité du droit d'auteur ne s'arrête pas à la protection des produits des compétences créatives. Il peut également s'étendre au développement local. Dans les domaines bénéficiant des compétences créatives, le droit d'auteur s'ajoute aux revenus qu'elles génèrent, et cela a deux conséquences: le développement des activités centrées sur les compétences créatives et la mobilisation d'autres types de compétences; et l'augmentation des revenus générés dans ce domaine.

3.3. La négociation

Lors de la négociation d'un accord de licence et du montant des redevances qui seront versées, il est important de bien comprendre les événements et la rémunération anticipés.

Grâce à ce contrat, l'artiste créatif transfère la totalité ou une partie de ses droits au producteur pendant une période déterminée en contrepartie d'une rémunération préalablement convenue.

- Étant donné que la réussite potentielle du nouveau produit créatif n'est pas connue au moment de l'accord, le contrat est établi de sorte que les risques soient supportés par l'artiste ou l'entreprise, ou les deux. La définition exacte des droits dépend donc de la personne qui supportera les risques économiques, l'artiste créatif ou l'entreprise (c.-à-d. l'auteur ou l'éditeur, le musicien ou la maison de disque, etc.).



- En fait, ces contrats peuvent faire l'objet d'un litige, même en cas de négligence minimale de la part de l'entreprise ou de l'artiste créatif qui ne tire pas une valeur économique optimale d'un produit créatif donné.

L'autorisation de licence pour la musique reggae

La musique reggae est l'une des créations phares de la Jamaïque reconnues dans le monde entier, et certains de ses compositeurs et musiciens sont des superstars (par ex. Bob Marley). Mais c'est également une source de richesse économique pour les Jamaïcains. De nombreux artistes jamaïcains vivent de leur musique car un système efficace a été mis en place pour cogérer le droit d'auteur: la JACAP (Association Jamaïcaine des Auteurs, Compositeurs et Éditeurs). Les montants distribués par l'association ne sont pas toujours très importants, mais d'après son directeur, ils sont suffisamment élevés pour permettre aux compositeurs et aux musiciens de vivre confortablement et de constater les résultats de leur activité. Le système de droit d'auteur sert non seulement de générateur de revenu, mais aussi de motivation. Comme le déclare Paul Barclay, directeur de Kajtsman Records: "D'après ma propre expérience et réussite personnelle, je soutiens les compositeurs, les auteurs et les éditeurs qui rejoignent leur société locale... J'ai pu toucher des redevances importantes sur mes œuvres commercialisées, même si elles n'étaient pas beaucoup diffusées à la radio. Cela m'a énormément encouragé et incité à continuer à créer..."

Afin de développer ce domaine de manière plus efficace, la JACAP a rejoint le *Caribbean Copyright Link*, un regroupement de sociétés musicales dans les Caraïbes composé de membres issus de la Barbade, Sainte Lucie et Trinité-et-Tobago. Grâce au CCL, ces organisations nationales peuvent créer une base de données commune et négocier des accords de réciprocité sur des marchés étrangers, susceptibles de limiter leurs coûts de transaction et accroître leur rémunération.

Source: Will the real Abijah please stand up? www.jamaicaobserver.com

- Le litige aura lieu si l'entreprise est trop active ou pas suffisamment active dans le développement d'un produit créatif spécifique parmi plusieurs autres produits, par ex. elle est plus active si l'artiste créatif est déjà bien connu et moins active s'il/elle ne l'est pas.⁶⁰ Ce type de conflit a souvent lieu dans le cas de contrats appelés "contrats de récupération", dans le cadre desquels

l'artiste à l'intention de récupérer, en touchant sa part des bénéfices, ce que l'éditeur a gagné lorsque le produit avait moins de succès.

Par conséquent, la clé de la négociation consiste à déterminer le pourcentage des redevances. Pour cela, il existe trois formules:

- La première est la formule de "vente unique" (ou cession de droits) applicable à une vente finale au forfait, qui autorise à transformer une création artistique en produit, quel que soit le nombre de produits créatifs à vendre. L'entreprise peut exploiter le produit créatif comme elle le souhaite, mais elle doit respecter les droits moraux de l'auteur sur l'œuvre artistique, à savoir son droit de paternité et d'intégrité sur l'œuvre (c'est-à-dire son droit à être reconnu en tant qu'auteur de l'œuvre, et son droit à s'opposer à n'importe quelle mutilation ou déformation de l'œuvre). L'entreprise créative supporte alors tous les risques, mais elle bénéficie également de toutes les retombées positives. L'artiste créatif ne supporte pas le risque et ne bénéficie pas des résultats positifs. Dans le cadre de certaines législations, les cessions globales sont soumises à des conditions ou sont tout simplement interdites.
- Dans le contexte de la deuxième formule, l'artiste créatif délègue à l'entreprise créative la tâche de la production après avoir payé des frais de gestion déterminés à l'avance pour la période concernée. Il supporte donc tous les risques étant donné qu'il s'est engagé à payer à l'entreprise une somme forfaitaire pour chaque période, quel que soit le nombre de produits créatifs vendus et le prix auquel chaque unité est vendue. En fait, il n'y a aucun transfert de droits, mais uniquement une fourniture de services. Cette situation crée un risque moral pour l'artiste créatif car il ne sait pas si l'entreprise fera les efforts nécessaires pour vendre le produit le plus efficacement possible étant donné qu'elle n'est pas intéressée par les résultats des ventes.
- Selon la formule ci-dessus, l'artiste créatif loue temporairement ou transfère les droits de propriété intellectuelle. Conformément aux termes du contrat, il cède la propriété des droits de vente et de reproduction du produit pendant une période limitée et perçoit une rémunération contractuelle (acomptes, droits sur les œuvres vendues, etc.). Dans ce cas, l'entreprise est directement intéressée par les résultats des ventes.

Pour illustrer la dernière approche, considérons un contrat entre l'auteur d'une composition musicale et son éditeur. La première étape est la signature du contrat d'édition, par lequel l'auteur cède ou transfère à l'éditeur le droit de reproduction et



de distribution au public. En général, ce transfert de droits s'applique à toutes les adaptations et représentations, mais dans certains cas, il y a des contrats supplémentaires pour des utilisations spécifiques (par ex. la production de clips vidéo). L'auteur peut aussi céder ses droits sur de futures œuvres, ou accorder à l'éditeur des droits préférentiels pour de futures créations. Le contrat peut aussi préciser le nombre maximal d'œuvres. D'un autre côté, l'entreprise qui conclut un contrat de ce genre a plusieurs obligations, par ex. elle doit toucher les droits, s'engager à exploiter la composition, la produire dans un certain nombre de formats, faire preuve de vigilance, etc. Ces obligations ne sont pas très précises et la jurisprudence admet que les éditeurs peuvent invoquer avoir été confrontés à des obstacles qu'ils ne pouvaient pas surmonter dans des circonstances normales.

Une fois le pourcentage des redevances déterminé, il faut prendre en compte plusieurs autres facteurs:

- Si l'artiste créatif a reçu un acompte, il se peut qu'il doive compenser cela avant de recevoir d'autres sommes sous forme de redevances. En général, les acomptes sont irrévocables et l'artiste n'est pas obligé de rembourser cet argent.
- La redevance sera calculée par rapport au prix de revente. Il s'agit généralement du prix que l'entreprise créative perçoit sur l'utilisation d'une compétence créative.
- Le taux de redevance peut être considérablement réduit après la déduction des frais, par ex. si l'entreprise doit effectuer des dépenses pour faire la publicité de l'artiste créatif, commercialiser ou faire conditionner le produit diffusé.
- Il existe une différence entre la détermination des redevances et leurs modalités de paiement. Par conséquent, le contrat correspondant doit définir quand et à quelle fréquence le relevé des redevances doit être effectué, quand les paiements doivent avoir lieu et qui est responsable en cas de conflit d'interprétation ou d'opportunité manquée. Il est essentiel de comprendre toutes les subtilités des ententes juridiques que l'on conclut, étant donné que leurs implications peuvent avoir des répercussions profondes.

4. Les organisations de gestion collective

4.1. Leur "raison d'être"

La gestion collective correspond à l'exercice du droit d'auteur et de ses droits connexes par des organisations agissant dans l'intérêt et pour le compte des détenteurs des droits. Plus particulièrement, les organisations de gestion collective surveillent les utilisations des œuvres protégées pour le compte de créateurs et sont responsables de négocier des licences et de collecter la rémunération.

Ainsi, les détenteurs de droit d'auteur peuvent envisager de rejoindre une organisation de gestion collective pour deux raisons essentielles:

- En général, les détenteurs de droit d'auteur ne disposent pas des compétences de négociation nécessaires. Ils travaillent de manière isolée la plupart du temps et savent peu de choses du potentiel économique de leur œuvre. De plus, ils devraient supporter des coûts de transaction importants s'ils devaient surveiller eux-mêmes toutes les utilisations de leurs œuvres.
- Les utilisateurs de produits culturels peuvent trouver avantageux de traiter avec une seule entité, au lieu de devoir demander l'autorisation de chaque auteur à chaque fois qu'ils souhaitent utiliser une œuvre protégée par le droit d'auteur.

Par conséquent, les organisations de gestion collective du droit d'auteur limitent les coûts de transaction supportés par les créateurs et les utilisateurs.

- On peut les définir en tant qu'associations auxquelles les auteurs confient l'exercice de leurs droits de propriété intellectuelle.
- Elles établissent des licences autorisant des utilisations spécifiques, négocient des taux de redevance et des conditions d'utilisation avec les utilisateurs et collectent et distribuent les redevances.
- Enfin, elles prennent des mesures contre les utilisateurs qui utilisent les œuvres protégées par le droit d'auteur sans autorisation.
- Leur taille leur permet de bénéficier d'économies d'échelle et elles sont capables de distribuer les bénéfices correspondants sous la forme d'une rémunération plus importante aux détenteurs de droits d'auteur ou en limitant le prix et les frais généraux pour les utilisateurs.



De plus, l'expérience de ces dernières années a confirmé que l'application individuelle de droits était impraticable lorsque les utilisateurs ont besoin d'accéder rapidement à un grand nombre d'œuvres. Par conséquent, les auteurs et les artistes dans de nombreux domaines ont créé des organisations professionnelles – généralement appelées organisations de gestion collective – afin de gérer leurs droits d'auteur et faciliter la libération de ces droits, et de s'assurer qu'ils bénéficient des retombées économiques correspondant à leur production créative. Ce mécanisme leur permet de se concentrer pleinement sur leur activité créative.

4.2. Un nombre croissant de fonctions

Les sociétés de gestion collective qui s'occupent des droits des auteurs jouent un rôle de plus en plus important dans la vie de nombreuses personnes créatives telles qu'auteurs, compositeurs, interprètes, éditeurs, photographes, producteurs de disques, designers, etc. Leur rôle est très important dans certains domaines.⁶¹

- La fourniture d'informations et de documents pour expliquer la relation entre l'utilisation des œuvres et les paiements anticipés aux principaux acteurs et intermédiaires sur le marché des produits créatifs.
- Les conseils et les avis juridiques sur: le droit de représentation publique, le droit de diffusion (représentations en direct et enregistrées à la radio et à la télévision); le droit de reproduction mécanique d'œuvres musicales (la reproduction de travaux sous la forme de disques compacts, de bandes, de disques vinyles, de cassettes audio, de minidisques ou tout autre forme d'enregistrement); le droit de représenter des œuvres dramatiques (pièces de théâtre); le droit de reprographie d'œuvres littéraires et musicales (photocopie); les droits connexes ou les droits des interprètes et des producteurs de disques pour obtenir une rémunération pour la diffusion ou la communication de disques au public.
- Les services marketing pour identifier les marchés et y accéder.
- Certaines organisations de gestion collective proposent différents types de protection sociale à leurs membres. Les avantages incluent souvent l'assurance ou l'assistance monétaire pour les soins médicaux, le paiement de prestations de retraite ou d'un quelconque revenu garanti basé sur l'historique du paiement des redevances du membre.
- La promotion de services socioculturels pouvant favoriser le développement de produits créatifs (formation, expositions, prix, etc.). Les organisations de gestion collective peuvent sponsoriser des activités culturelles afin de promouvoir le répertoire national des œuvres dans le pays et à l'étranger. Elles promeuvent l'organisation de festivals de théâtre, de concours de

musique, de productions basées sur le folklore national et les anthologies musicales et d'autres activités de ce genre.

- La protection des droits sociaux et la promotion d'activités culturelles ne sont pas obligatoires. Cependant, lorsqu'elles sont fournies, le montant correspondant peut être déduit des redevances perçues par l'organisation de gestion. Il n'existe aucun point de vue unanime chez les organisations de gestion collective concernant ces déductions qui, selon la Confédération internationale des sociétés d'auteurs et compositeurs (CISAC), ne doivent pas s'élever à plus de 10 pour cent du revenu net.

De plus, le système de droit d'auteur et des droits connexes ainsi que la gestion collective de ces droits constitue un service utile pour les créateurs et les consommateurs. Ce système permet non seulement aux compositeurs, aux artistes, aux auteurs et autres détenteurs de droits de vivre de leur travail, mais il donne aussi aux consommateurs accès à une gamme plus large d'arts, de connaissances et de culture.

4.3. Les types d'organisations de gestion collective

Il existe trois principaux types de sociétés gérant les droits des auteurs.⁶²

- Les organisations de gestion collective traditionnelles négocient les taux et les conditions d'utilisation avec les utilisateurs, émettent des licences autorisant l'exploitation et collectent et distribuent les redevances pour le compte de leurs membres. Le propriétaire individuel de ces droits n'intervient directement dans aucun de ces processus.
- Les centres de libération des droits accordent aux utilisateurs des licences stipulant les conditions d'utilisation des œuvres et les conditions de rémunération déterminées par chaque détenteur de droits qui est membre du centre. Le détenteur individuel est le souscripteur, et le centre de libération son mandataire, ce qui fait que le détenteur individuel s'occupe directement de définir les conditions d'utilisation de ses œuvres.
- Les "magasins uniques" sont un groupe ou une coalition d'organisations de gestion collective distinctes. Ils constituent une source centralisée que les utilisateurs peuvent contacter pour obtenir rapidement et facilement l'autorisation nécessaire. Ces organisations ont une nature hybride et leur utilité est confirmée par l'enchevêtrement des productions multimédia qui requièrent autant d'autorisations que les œuvres qu'elles promeuvent.



5. Protection du droit d'auteur: limitations, exceptions et innovations techniques

5.1. Droit d'auteur et autres droits de propriété intellectuelle

La loi sur le droit d'auteur couvre l'expression créative et artistique d'une idée. La loi sur les brevets couvre les inventions. La loi sur les marques couvre les signes distinctifs qui sont utilisés en relation avec des produits ou services pour indiquer leur origine ou identifier leur entreprise. La loi sur les modèles déposés couvre l'aspect ou l'apparence d'un article fabriqué ou fonctionnel. La loi sur le secret industriel couvre les connaissances et informations secrètes ou sensibles.

- Les lois sur le droit d'auteur et les marques sont distinctes, mais parfois elles sont utilisées conjointement afin de couvrir le même article ou sujet. Dans le cas du dessin-animé Mickey Mouse, l'image et le nom de Mickey Mouse sont soumis à la législation sur les marques, alors que le dessin-animé est soumis à la loi sur le droit d'auteur.⁶³
- Un droit d'auteur (et un brevet) est généralement soumis à une disposition statutaire, alors qu'un enregistrement de marque peut rester en vigueur indéfiniment si la marque est régulièrement utilisée et que les frais de renouvellement continuent à être versés au bureau ou registre des marques de la juridiction concernée.
- Les marques et indications géographiques peuvent contribuer à créer une image de marque pour les produits créatifs et susciter la confiance des consommateurs en étant synonymes de qualité. Les marques, tout comme les autres droits, peuvent être déposées et aussi franchisées, générant ainsi une nouvelle source de redevances.⁶⁴
- Certains pays européens reconnaissent également les droits de revente des artistes, ce qui signifie que les artistes sont autorisés à percevoir une partie de la valeur estimée de leur travail à chaque fois qu'il est vendu. Ces droits peuvent être considérés en tant que type de droit d'auteur applicable dans le domaine des arts visuels.

De nombreux pays reconnaissent les droits moraux de l'auteur d'une œuvre protégée par le droit d'auteur. Les deux droits moraux principaux sont:

- le droit de ne pas voir son œuvre altérée ou détruite sans son consentement;
- le droit d'être cité en tant qu'auteur de l'œuvre.



Ces droits concernent la reconnaissance, l'altération et la modification. Certains pays tels que la France attachent beaucoup d'importance à ces droits moraux et interdisent l'aliénation de ces droits. Dans la plupart des pays d'Europe, les auteurs ne sont pas autorisés à céder leurs droits moraux (contrairement au droit d'auteur qui est considéré comme propriété pouvant être vendue, cédée, prêtée, hypothéquée ou offerte comme n'importe quelle autre propriété).

5.2. Exceptions et compensation des exceptions

En fonction de la législation nationale, un certain nombre d'exceptions est autorisé.

- Un droit d'auteur couvre l'expression d'une idée, et non l'idée en tant que telle. Dans certains cas, des idées ne peuvent être exprimées intelligiblement que d'une seule manière ou d'un nombre de manières limité. Par conséquent, même l'expression n'est pas couverte par la loi dans ces circonstances. Cette situation est appelée "doctrine de la fusion".⁶⁵
- Le principe d'usage loyal (ou utilisation équitable au Royaume-Uni) autorise une certaine quantité de copie et de distribution sans autorisation du détenteur du droit d'auteur ou paiement de la part de ce dernier. En général, quatre facteurs non exclusifs sont pris en compte lors de l'analyse du principe d'usage loyal: l'objectif et la nature de l'utilisation, la nature de l'œuvre protégée par le droit d'auteur; la quantité et la proportion de l'œuvre qui a été utilisée et l'impact de son utilisation sur le marché potentiel et sur la valeur de l'œuvre protégée par le droit d'auteur.
- La loi sur le droit d'auteur n'empêche pas la propriétaire d'un droit d'auteur de revendre des copies obtenues légalement des œuvres protégées par le droit d'auteur, à condition que ces copies aient été produites à l'origine par ou avec l'autorisation du détenteur du droit d'auteur. Par conséquent, il est légal par exemple de revendre un livre ou un CD protégé par le droit d'auteur. Il s'agit de la doctrine de la première vente, qui a été reconnue par les tribunaux afin de confirmer le caractère légal de la revente de livres dans les librairies d'occasion.⁶⁶
- Une licence obligatoire est une exception du droit d'auteur en vertu de laquelle un tiers peut utiliser l'œuvre d'une manière ou d'une autre sans devoir obtenir l'autorisation du détenteur du droit d'auteur (d'où le terme "obligatoire") mais en contrepartie de frais de licence.⁶⁷
- Le droit d'auteur est valide pendant une période limitée spécifiée par la loi et en fonction de la catégorie de l'œuvre, que cette œuvre soit publiée ou non.



De nombreux gouvernements et syndicats régionaux deviennent plus stricts concernant l'attribution d'exceptions. En ce qui concerne l'Union Européenne, il ne faut pas oublier que la dernière directive entrée en vigueur en 2001 établissait les règles de base pour interpréter ces exceptions par le biais de ce que l'on appelle le processus de triple exception. En vertu du test des trois étapes de la Convention de Berne, les exceptions sont uniquement valides si elles sont provisoires, si elles ne nuisent pas à la rentabilité économique et si elles n'entraînent pas de pertes pour le détenteur. Si le système de contrôle était trop laxiste, cela nuirait à la base économique du droit d'auteur, telle que sa fonction de motivation.

La copie privée en vertu du principe d'usage loyal illustre ce débat.

- En raison du volume important de copies privées, les législateurs de nombreux pays ont estimé qu'il était raisonnable et juste de prévoir une rémunération indirecte des créateurs, des interprètes et des producteurs de musique sous la forme d'une redevance perçue sur des supports vierges tels que les cassettes audio et les disques. L'équipement d'enregistrement est également soumis à une redevance dans de nombreux pays.
- Les revenus collectés sur les supports vierges et l'équipement sont distribués aux détenteurs du droit d'auteur, généralement par le biais d'organisations de gestion collective. En France, une organisation de gestion collective appelée SORECOP (Société pour la rémunération de la copie privée sonore) a été créée en 1986 afin de gérer ce système. Elle collecte les redevances perçues pour la copie privée comprenant la musique enregistrée sur les bandes audio vierges, les CD et DVD enregistrables, les minidisques, les baladeurs MP3 et les disques durs inclus dans les chaînes hi-fi. Ensuite, ces revenus sont distribués aux propriétaires du droit d'auteur.
- Le partage normal de la redevance sur la vente d'un livre ne correspond généralement pas à sa large diffusion dans les bibliothèques de prêt. Par conséquent, la législation européenne offre une compensation supplémentaire aux écrivains par le biais d'un droit de prêt public.
- Dans d'autres pays, la législation hors de la sphère du droit d'auteur garantit ce genre de paiement aux écrivains. Aux Pays-Bas, par exemple, la loi sur le droit d'auteur prescrit une licence légale pour le prêt public. Ainsi, aucune autorisation préalable n'est requise, mais une rémunération équitable est garantie. Les propriétaires de droit d'auteur ont créé une société appelée Stichting Leenrecht afin de collecter les redevances sur le prêt public auprès des bibliothèques publiques et de les distribuer aux créateurs, aux auteurs et aux éditeurs. Ces redevances peuvent également couvrir des œuvres audio, vidéo et multimédia empruntées auprès d'une bibliothèque.



Tout comme les prélèvements sur la copie privée dans le secteur de la musique, la photocopie pour un usage privé ou personnel est rémunérée dans certains pays par le biais d'un prélèvement sur les photocopieuses et les autres équipements utilisés pour la copie. Un type d'organisation de gestion collective appelée organisation des droits de reproduction (RRO) sert d'intermédiaire et facilite les libérations de droit d'auteur. Les RRO existent dans près de 50 pays à l'heure actuelle et leur nombre augmente rapidement.

5.3. Le défi de l'environnement numérique

Dorénavant, le contenu protégé par le droit d'auteur sera de plus en plus fourni au format numérique via des réseaux mondiaux tels qu'Internet. Par conséquent, la gestion collective doit être révisée afin de faire face à ces nouveaux défis et opportunités, et en tirer parti.

- Les organisations de gestion collective doivent développer des systèmes pour la fourniture en ligne d'informations relatives à l'autorisation d'exploitation d'œuvres et de contenu, à la surveillance de l'utilisation, ainsi qu'à la collecte et la distribution de la rémunération pour différentes catégories d'œuvres dans le cadre de l'environnement numérique.
- Les organisations de gestion collective doivent encourager et soutenir le développement de dispositifs et outils électroniques variés comprenant des systèmes qui autorisent et surveillent l'accès à des documents et informations protégés. Les systèmes tels que les mots de passe, le cryptage, les enveloppes numériques, la gestion de copie en série, le marquage numérique, les empreintes de sécurité, etc., sont de plus en plus utilisés de nos jours.
- Les organisations de gestion collective (ou Magasins uniques) doivent former des coalitions afin de proposer une source d'autorisation centralisée et de réduire les coûts d'accès correspondants pour les utilisateurs.
- Les sociétés de gestion collective peuvent parvenir à une sorte d'entente de réciprocité visant à proposer aux utilisateurs des licences globales, par exemple pour l'utilisation de la musique sur Internet. Dans ces cas-là, l'accord couvre la diffusion sur Internet, la transmission en continu et la musique en ligne à la demande.⁶⁶

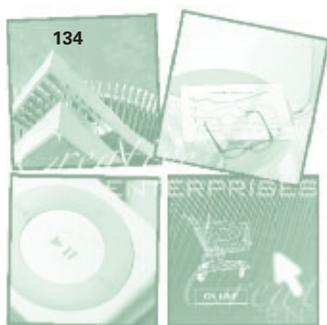


Une nouvelle opportunité pour les fournisseurs de musique: les chansons sous forme de sonneries pour les téléphones portables

La Société japonaise des auteurs, compositeurs et éditeurs (JASRAC) est confrontée à un défi énorme: l'explosion de l'utilisation de chansons en tant que sonneries pour les téléphones portables. Étant donné que de plus en plus de gens utilisent ces sonneries constamment et les changent fréquemment, et que la JASRAC dispose d'un droit d'auteur sur ces chansons, un nombre croissant de fournisseurs de contenu donnent accès à des œuvres musicales pour ces sonneries qui sont distribuées via Internet. En 2003, ces droits d'auteur représentaient plus de 7 pour cent de la rémunération totale versée par la JASRAC, mais il semble que cette proportion ait presque doublé au cours des trois dernières années. Aujourd'hui, dans les pays européens, cette utilisation de la musique est considérée comme la source la plus prometteuse de revenus pour les acteurs du secteur de la musique. Mais cela présuppose un système très strict et efficace pour autoriser ce genre d'utilisation de la musique.

6. Recommandations

- *La singularité des compétences créatives n'est pas due au fait qu'elles sont une exception, mais au fait que certains problèmes de gestion traditionnelle présentent de nouveaux défis.*
- *Le droit d'auteur est la "monnaie" des artistes créatifs et de nombreuses entreprises créatives. Par conséquent, la négociation du transfert de l'utilisation du droit d'auteur est une décision de gestion cruciale pour un artiste créatif. Le contrat repose sur le choix d'un système de partage des risques qui peut changer en fonction de la nature du produit et des clients potentiels du marché.*
- *La gestion collective du droit d'auteur est nécessaire pour éviter des coûts de transaction excessifs et donner aux artistes créatifs l'opportunité de se concentrer sur leurs tâches créatives.*
- *Les organisations de gestion créative doivent être considérées non seulement comme des générateurs de revenu, mais aussi en tant que centres de ressources pour commercialiser les produits créatifs et accéder à de nouveaux marchés.*
- *Les nouvelles technologies numériques augmentent le besoin en gestion collective étant donné que de nouvelles opportunités et de nouvelles menaces apparaissent au même rythme que l'environnement numérique.*

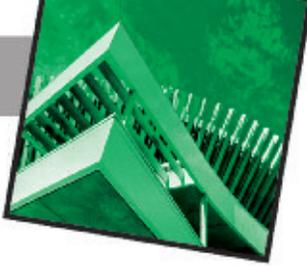


CHAPITRE 8

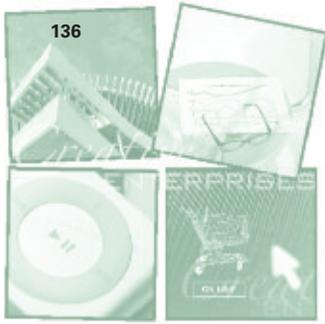
Conclusion

Certains des défis identifiés dans ce livret seront des facteurs déterminants pour trouver un modèle commercial adapté de gestion des entreprises créatives à une époque où les nouvelles technologies font leur apparition:

- Les questions relatives à la bonne gestion de la propriété intellectuelle sont très importantes de nos jours. Les producteurs éprouvent beaucoup de difficultés à commercialiser la propriété intellectuelle du développement en interne et à négocier la multitude de droits de PI liés au contenu multimédia. En raison de l'incertitude relative à la PI, les entreprises trop prudentes ont été évincées et certains détenteurs de PI sont devenus trop protecteurs de leurs propres droits de PI. Par conséquent, de nombreuses sociétés sont peu prêtes ou réticentes à partager des droits de PI lorsqu'elles concluent des collaborations. Une autre difficulté réside dans le malentendu quant aux bénéfices potentiels des droits de PI pour les entreprises créatives qui risque de se produire suite à une mauvaise protection et gestion de leur actif soumis à la propriété intellectuelle.
- Il est toujours difficile de développer des stratégies et des modèles de revenus efficaces pour les nouveaux produits. De nombreux modèles de revenus et commerciaux traditionnels empruntés aux industries traditionnelles sont inadéquats et peuvent même entraîner des problèmes, par ex. dans le cas de la copie qui présente un grand risque. Il existe une différence de portée soulignée par des stratégies telles que le contrôle de version et la possibilité d'appropriation indirecte. Par exemple, les modèles traditionnels utilisés pour les chaînes de télévision en clair ne semblent pas être efficaces dans le cas de la télévision interactive.



- Pour un grand nombre d'entreprises créatives, le processus de définition d'une norme commune pour l'interopérabilité reste une question pertinente. Les règles et processus visant à gérer le contenu interactif n'ont pas encore été complètement développés, contrairement aux médias plus traditionnels tels que le cinéma. Cela est une source d'inefficacité et d'incertitude pour les entreprises concernées.
- Les publicitaires s'inquiètent de la fragmentation des marchés d'audience et des caractéristiques démographiques dans cet environnement à plateformes multiples. Par conséquent, de nombreuses sociétés à intégration verticale peuvent ne pas autoriser l'adaptation du contenu sur d'autres réseaux en interne afin de protéger les revenus générés par la publicité.
- Le pouvoir exercé par certains distributeurs les rend assez indifférents aux produits de l'industrie locale. En raison de leur pouvoir absolu sur le marché, ils peuvent également agir en tant que contrôleurs d'accès afin de distribuer le contenu de manière efficace. D'un autre côté, les petits producteurs ont du mal à trouver un point de vente pour présenter et distribuer leurs créations.



BIBLIOGRAPHIE

- Byrnes W.J. (2003), *Management and the Arts*, Amsterdam: Elsevier, 3ème édition.
- Colombet P. (1997), *Droit de la propriété artistique*, Paris: Presses Universitaires de France.
- Hagoort, G. (2003), *Art Management: Entrepreneurial Style*, Eburon Publishers, pp. 83-4.
- Greffe X. (1999), *Le rôle du troisième système dans le développement des activités culturelles*, Bruxelles: European Union Commission, DG V.
- Greffe X. (2003), *Arts and Artists from an Economic Perspective*, Paris: UNESCO.
- Greffe (2005), *Économie de la propriété artistique*, Paris: Economica.
- Malaro M. C. (1994), *Museum Governance: Missions, Ethics, Policy*, Washington D.C.: Smithsonian Institution Press, p. 6.
- Roos, G., Pike St. & L. Fernstrom, *Managing Intellectual Capital in Practice*, Amsterdam: Elsevier
- Vogel H.L. (2005), *Entertainment Industry Economics: A Guide for Financial Analysis*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Tennent J. & G. Friend (), *Guide to Business Modelling*, Londres: The Profile Book, 2ème édition.
- Institut d'Aménagement de la Région Ile de France (IAURIF), *Les industries culturelles en Ile de France*, Paris.
- ITC/WIPO, 2003: *Marketing Craft and Visual Arts: The Role of Intellectual Property: A Practical Guide*, Genève.
- MEDIACULT and WIFO, Mediacult (2004), *An analysis of the economic potential of creative industries in Vienna*, Kulturdokumentation,
- OECD (2005), *The role of culture in local development*, LEED Programme.
- UNCTAD (June 200): *Creative Industries and Development*, Genève.
- WIPO (2003), *Guide to the Copyright and RRTA related right treaties administered by WIPO and Glossary of Copyright and Related Right Terms*.
- WIPO (2004), *National Studies on Assessing the Economic Contribution of Copyright-Based Industries*, WIPO, Copyright Industries: Rapport n°1.
- WIPO (2004), *WIPO Intellectual Property Handbook*, Genève: 2ème édition.

GLOSSAIRE

actif: propriété physique ou droit intangible ayant une valeur économique; en termes statistiques, l'actif correspond à des entités devant être possédées par une ou plusieurs parties, et dont le(s) propriétaire(s) peuvent retirer des avantages économiques lorsqu'ils les détiennent ou les utilisent pendant une certaine période.

actif économique: ensemble d'entités sur lesquelles les droits de propriété sont exercés par des unités institutionnelles, individuellement ou collectivement, et dont les propriétaires peuvent retirer des avantages économiques lorsqu'ils les détiennent ou les utilisent pendant une certaine période.

actif incorporel: actif incorporel produit de manière non financière comprenant la prospection de minéraux, les logiciels informatiques, les divertissements, les œuvres littéraires et artistiques originales et d'autres actifs incorporels conçus pour être utilisés pendant plus d'un an.

actif incorporel non produit: actif autorisant ses propriétaires à se lancer dans certaines activités spécifiques ou à produire certains produits ou services spécifiques, et à exclure d'autres unités institutionnelles de le faire, sauf avec l'autorisation du propriétaire.

actualisation: processus visant à convertir un futur revenu en une valeur actuelle équivalente. Ce processus prend un montant à venir et le divise par un facteur d'actualisation reflétant le taux d'intérêt adéquat.

artistes: travailleurs, créateurs et interprètes qui produisent de l'art.

auteur: créateur d'une œuvre, en général, une personne physique: le créateur intellectuel de l'œuvre. Cependant, certaines lois nationales reconnaissent également la paternité d'entités juridiques telles que les employeurs, les producteurs, etc. – qui prennent l'initiative et la responsabilité de la création de l'œuvre. En vertu de l'Article 2(6) de la Convention de Berne, la protection des œuvres "s'appliquera pour le bénéfice de l'auteur et de ses ayants droit."

BAIIDA: rentabilité définie en tant que bénéfice avant intérêts, impôts, dépréciation et amortissement. Ce critère attribue une valeur plus importante aux entreprises qui ont de faibles bénéfices mais une rentabilité élevée.



biens d'équipement (capital): produits fabriqués durables qui sont à leur tour utilisés dans la production. Les composantes principales du capital sont l'équipement, les structures et le stock. Dans les domaines de la comptabilité et de la finance, le "capital" signifie le montant total souscrit par les actionnaires d'une corporation, en contrepartie duquel ils reçoivent des actions dans la société.

bilan: état de la situation financière d'une société à une date donnée, listant l'actif dans une colonne, et le passif plus la valeur nette dans l'autre. Chaque élément est listé à sa valeur monétaire actuelle ou estimée. Les totaux des deux colonnes doivent s'équilibrer car la valeur nette est définie comme étant l'actif moins le passif.

centres de libération: octroient des licences aux utilisateurs stipulant les conditions d'utilisation des œuvres et les conditions de rémunération déterminées par chaque détenteur de droits étant un membre du centre.

commentaires du public: permet de vérifier la nature réelle de la demande, de confirmer certains choix et de modifier les produits déjà existants.

compte financier: système d'enregistrement de l'acquisition nette d'actif financier et de l'engagement net de passif pour tous les secteurs institutionnels, par type d'actif financier.

consommation du capital fixe: réduction de la valeur des immobilisations utilisées dans la production pendant la période comptable résultant d'une détérioration physique, d'une obsolescence normale ou de dommages accidentels normaux.

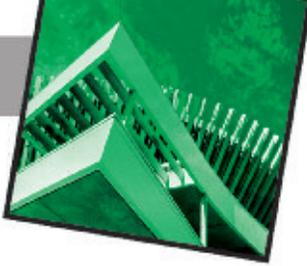
contrat de cession: vente par un détenteur de tous ses droits sur un nouveau produit et achat des droits correspondants par une autre personne ou entité juridique.

contrat de licence: autorisation donnée par le propriétaire d'une idée à une autre personne ou entité juridique de produire le produit créatif correspondant.

contrat de savoir faire: il peut s'agir d'un contrat indépendant ou d'une partie de contrat de licence autorisant un tiers à utiliser le savoir-faire sous une forme tangible (documents) ou intangible (conseil).

contrôle de version: stratégie pour vendre le même produit sous des formes différentes à différents prix. En ciblant d'abord les consommateurs qui sont prêts à payer le prix le plus élevé, les producteurs atteignent trois objectifs: obtenir des surplus du consommateur importants, mobiliser les consommateurs incertains à qui l'on montre plusieurs personnes qui trouvent les produits utiles et déclencher l'impact social de l'imitation.

courbe en J: forme d'un graphique dans lequel la situation nette de l'entreprise est représentée par rapport au temps, immédiatement après le début de ses activités. Au début, la situation nette de l'entreprise empire car les dépenses pour compenser les coûts négatifs sont dominantes. Sur le long terme, la situation peut s'améliorer en raison des ventes et des recettes.



coût: désavantage lié à un choix; coût d'option.

coût d'option: le plus fondamental des concepts de coût: équivaut à l'alternative la plus rentable à laquelle on renonce délibérément.

coût fixe: valeur monétaire des facteurs fixes de production utilisés pendant une période. Le coût fixe correspond au coût qu'une société engagerait même si son rendement pendant la période en question était nul. Le coût fixe total est composé de coûts contractuels individuels tels que les paiements d'intérêts, les paiements de prêt hypothécaire et les jetons de présence.

coût marginal: changement du bénéfice total d'une activité que l'on peut attribuer à un changement d'unité au niveau de cette activité.

coût négatif: montant des fonds d'une société qui ont été dépensés avant le début des ventes (ou coûts initiaux).

délai de remboursement: durée que prend le projet pour atteindre le seuil de rentabilité du flux de trésorerie, lorsque les rentrées d'argent correspondent aux sorties d'argent initiales.

demande de consommation: valeur des marchandises et services que les foyers, en tant que groupe, sont capables d'acheter et prêts à acheter pendant une période donnée.

dépenses de consommation: ensemble des dépenses pour tous les produits et services produits et vendus à leurs utilisateurs finaux pendant l'année.

dépréciation (d'un actif): baisse de la valeur d'un actif. La dépréciation est l'estimation monétaire du degré de "consommation" ou d'utilisation du capital au cours de la période en question.

distribution, droit de: de manière générale, la mise à disposition de l'original ou des copies d'une œuvre ou d'un objet de droits connexes au public (i) par le biais de la vente ou d'un autre transfert de propriété, ou (ii) par la location, le prêt ou un autre transfert de propriété. De manière plus spécifique, il s'agit de la mise à disposition de l'original ou des copies d'une œuvre ou d'un objet de droits connexes au public par le biais de la vente ou d'un autre transfert de propriété.

droit d'auteur: droit relatif aux œuvres littéraires et artistiques. Dans les pays respectant la tradition de "common law", le droit d'auteur est fréquemment utilisé à la fois dans un sens plus restreint et un sens plus large. Dans un sens plus restreint, il correspond aux droits économiques (et, du fait que l'accord TRIPS ne couvre pas les droits moraux en vertu du droit d'auteur, ce terme est nécessairement appliqué avec une interprétation plus restreinte); et, dans un sens plus large, il correspond aux droits des œuvres littéraires et artistiques, mais également, par exemple, aux droits des producteurs de phonogrammes, aux droits des organisations de diffusion et, en vertu de certains droits d'auteurs, aux droits des dispositions typographiques des éditions publiées.



droit exclusif: droit dont bénéficie le propriétaire du droit d'auteur ou des droits connexes, à l'exception de l'acquisition et de la jouissance du même droit concernant la même œuvre ou objet de droits connexes par une personne, sur la base duquel seul le propriétaire des droits peut exécuter un acte spécifique et autoriser ou interdire l'exécution de cet acte par d'autres personnes.

Plusieurs droits exclusifs peuvent exister en parallèle concernant le même produit. Par exemple, dans le cas d'un phonogramme, les auteurs des œuvres musicales interprétées, les interprètes de ces œuvres et le producteur du phonogramme peuvent tous bénéficier de droits exclusifs (tels que le droit de reproduction). Cela ne nie pas l'exclusivité de ces droits parallèles étant donné que les objets de ces droits ne sont pas les mêmes.

droits des auteurs: droits octroyés à des auteurs concernant leurs œuvres. Les auteurs bénéficient de deux types de droits: les droits économiques et les droits moraux. L'expression "droits des auteurs" est souvent utilisée en tant que synonyme du droit d'auteur. Cependant, dans certains pays appliquant la "common law", le droit d'auteur a une signification plus restreinte; il couvre uniquement les droits économiques.

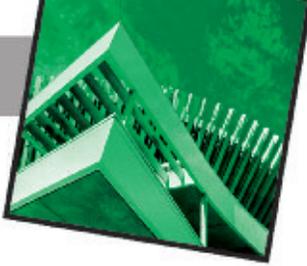
droits patrimoniaux: droits exclusifs des propriétaires du droit d'auteur et des droits connexes à autoriser certains actes concernant leurs œuvres ou objets de droits connexes (dans certains cas – par exemple, dans le cas des droits des interprètes – pour empêcher que de tels actes soient exécutés sans l'autorisation du propriétaire des droits) ou au moins le droit de rémunération de ces actes. Ce terme est principalement utilisé afin de différencier ces droits d'un autre ensemble de droits individuels, notamment les droits moraux. Par conséquent, son utilisation est nécessaire d'abord concernant les propriétaires du droit d'auteur et des droits connexes – notamment les auteurs et les interprètes – qui disposent normalement de droits moraux.

droits voisins: synonyme des droits connexes.

élasticité: mesure exacte de réactivité de la quantité exigée ou fournie aux changements d'autres variables; le changement de pourcentage de la quantité divisée par le changement de pourcentage d'une autre variable entraîne un changement de quantité – tous les autres éléments étant équivalents.

état d'activité: indique de quelle manière l'actif net peut varier d'une année sur l'autre (ou Comptes de résultats).

excédent net d'exploitation/revenu mixte: excédent ou déficit cumulé à partir de la production avant de prendre en compte les intérêts, locations ou frais similaires payables sur l'actif hors exploitation financier ou tangible emprunté ou loué par l'entreprise, ou tout intérêt, location ou recettes similaires exigibles sur l'actif hors exploitation financier ou tangible appartenant à l'entreprise.



exploitant individuel: personne travaillant à son compte de sorte à contrôler totalement et supporter tous les bénéfices ou les pertes. Contrairement au travailleur indépendant, l'exploitant individuel travaille pour lui et son entreprise fonctionne en permanence.

immobilisations: actif tangible ou intangible produit par le biais de processus de production étant eux-mêmes utilisés de manière répétitive ou continue dans d'autres processus de production pendant plus d'un an.

industries créatives: industries comprenant les industries culturelles, ainsi que toute la production culturelle et artistique, qu'elle soit vivante ou produite en tant qu'unité individuelle. Les industries créatives correspondent aux industries dans lesquelles le produit ou service contient un élément substantiel d'entreprise artistique ou créative.

industries de la culture: industries qui produisent des produits ayant un contenu culturellement important reproduit à échelle industrielle. Il est généralement convenu que ce terme s'applique aux industries associant la création, la production et la commercialisation de contenus de nature intangible et culturelle. En général, ces contenus sont protégés par le droit d'auteur et peuvent prendre la forme de biens ou de services.

industries de soutien non dédiées: industries dans lesquelles une partie des activités est destinée à faciliter la diffusion, la communication, la distribution ou la vente d'œuvres et d'autres thèmes protégés, et dont les activités n'ont pas été incluses dans les industries du droit d'auteur principales.

industries partielles du droit d'auteur: industries dans lesquelles une partie de l'activité est liée aux œuvres et à d'autres domaines protégés et peut comprendre la création, la production et la fabrication, l'exécution, la diffusion, la communication et la présentation ou la distribution et les ventes.

industries principales du droit d'auteur: industries entièrement engagées dans la création, la production et la fabrication, l'interprétation, la diffusion, la communication et la présentation, ou la distribution et la vente d'œuvres et d'autres thèmes protégés.

industries protégées par le droit d'auteur: activités ou industries dans lesquelles le droit d'auteur joue un rôle identifiable.

licence obligatoire: une exception du droit d'auteur en vertu de laquelle une autre partie peut exercer un ou plusieurs des droits exclusifs du droit d'auteur sans avoir besoin d'obtenir l'autorisation du propriétaire du droit d'auteur (donc "obligatoire") mais en payant des frais de licence.

logique de chaîne de valeur: dans ce contexte, le processus économique global est exécuté de manière séquentielle et linéaire; ensuite, la valeur de l'ensemble du processus dépend des avantages spécifiques retirés à chaque étape du processus.



logique de magasin de valeur: dans ce contexte, l'objectif principal est de résoudre un problème inconnu ou non résolu pour le client. Étant donné que la nouveauté et l'innovation seront les principes fondateurs, l'efficacité de cette logique de valeur reposera principalement sur la spécificité des ressources humaines.

logique de réseau de valeur: dans ce contexte, la valeur fournie aux consommateurs dépend du nombre cumulé de consommateurs. La valeur du processus global dépendra ensuite des ressources relationnelles et organisationnelles de l'entreprise.

loi sur le droit d'auteur: normes concernant l'acquisition, la protection, l'exercice et l'application du droit d'auteur et de ses droits connexes. Dans un sens plus restreint, la loi sur le droit d'auteur correspond uniquement aux normes sur l'acquisition, la protection, l'exercice et l'application du droit d'auteur.

magasin unique: groupe ou coalition d'organisations de gestion collective individuelles constituant une source centralisée que les utilisateurs peuvent consulter pour obtenir l'autorisation nécessaire rapidement et facilement.

marchés à deux faces: situation dans laquelle l'entreprise fournit d'un côté le produit au consommateur et obtient de l'autre côté des financements de la part d'autres acteurs économiques.

marketing de permission: situation dans laquelle les clients autorisent l'entreprise à commercialiser leurs biens car ils recherchent des informations stratégiques sur la qualité de produits inconnus.

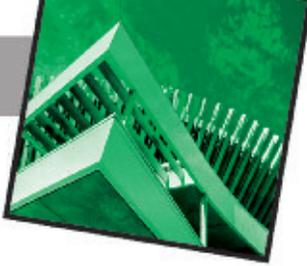
monopole: structure commerciale dans laquelle une marchandise est fournie par une seule entreprise; l'entrée d'autres vendeurs sur le marché est sévèrement restreinte voire même impossible, et aucun substitut viable n'est disponible pour l'article vendu.

passif: obligation pour une partie (le débiteur) d'effectuer un paiement ou une série de paiements à l'autre partie (le créancier) dans certaines circonstances spécifiées dans un contrat conclu entre les deux parties.

prix de base: montant exigible par le producteur auprès de l'acheteur pour une unité de bien ou service produit, moins les impôts à payer et plus les suppléments exigibles pour cette unité en tant que conséquence de sa production ou de sa vente: cela exclut les frais de transport facturés séparément par le producteur.

processus affectif: dans ce processus de décision, les biens ou services ne sont pas considérés d'un point de vue fonctionnel ou objectif, mais leur importance est liée aux sensations ou émotions qu'ils sont capables de susciter.

processus cognitif: processus de prise de décision traditionnel dans lequel le consommateur agit de manière rationnelle sur la base des informations pertinentes à sa disposition.



processus habituel: entre en jeu lorsque le niveau de participation des consommateurs est très faible et l'exercice de la volonté ou de choix intervenant dans le processus subordonné est souvent absent.

processus subordonné: processus dans le cadre duquel une décision est orientée par un tiers censé savoir quel bien ou service doit être utilisé.

production: ensemble des biens ou services produits au sein d'un établissement et mis à la disposition du public à l'extérieur de cet établissement. La valeur de la production correspond à la valeur du total des ventes ou d'autres utilisations des biens et services produits, plus la valeur des changements de stock des biens produits.

produits culturels: biens de consommation véhiculant des idées, des symboles, etc. de différentes cultures. Ils informent ou divertissent, contribuent à créer une identité collective et influencent des pratiques culturelles. Ils sont le résultat d'une créativité individuelle ou collective et sont reproduits et motivés par des processus industriels et une distribution dans le monde entier.

propriétaire de droit d'auteur: personne physique ou entité juridique à laquelle appartient le droit d'auteur d'une œuvre. À l'exception de quelques cas spéciaux en vertu de certaines lois sur le droit d'auteur, le propriétaire original du droit d'auteur est l'auteur à qui appartient le droit d'auteur selon la loi lors de la création de son œuvre. Certaines lois sur le droit d'auteur octroient une propriété originale du droit d'auteur à une personne autre que l'auteur ou une entité juridique (telle que le producteur d'une œuvre audiovisuelle, l'éditeur d'une œuvre collective ou l'employeur de l'auteur). Les propriétaires de droit d'auteur peuvent aussi être les héritiers des auteurs ou d'autres personnes qui étaient les propriétaires originaux du droit d'auteur, par le biais d'un héritage, ou les entités juridiques qui ont succédé aux propriétaires originaux du droit d'auteur. L'immense majorité des lois sur le droit d'auteur autorise la cession (le transfert) du droit d'auteur, en totalité ou en partie, suite à quoi le cessionnaire (bénéficiaire du transfert) devient le propriétaire.

rapport prix-bénéfice (P/B): rapport de la valeur nette réelle d'une entreprise comparé au total de ses revenus actuels ou futurs revenus anticipés. Il peut également être calculé en divisant le prix d'une action de la compagnie par les bénéfices par action.

rémunération des employés: rémunération totale, en espèce ou en nature, due par une entreprise à un employé en contrepartie du travail effectué par ce dernier pendant l'exercice financier. Elle n'inclut pas les taxes dues par un employeur sur les salaires et les paies, qui sont traités en tant que taxes sur la production. La compensation des employés comprend deux éléments principaux: (a) les paies et salaires payables en espèces ou en nature; (b) la valeur des contributions sociales dues par les employeurs. Il peut s'agir des contributions



sociales réelles payables par les employeurs aux caisses de sécurité sociale ou à des caisses d'assurance sociale à financement privé afin de sécuriser les avantages sociaux de leurs employés ou les contributions sociales imputées par les employeurs fournissant des avantages sociaux non financés.

segmentation: afin de limiter le large éventail des profils de consommateur, il est nécessaire de constituer des groupes homogènes de consommateurs afin d'avoir une idée précise de la manière dont opère le marché.

services culturels: activités destinées à satisfaire des intérêts ou besoins culturels.

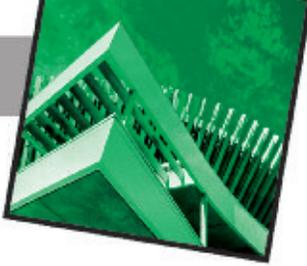
Ces activités ne représentent pas des biens matériels: elles sont généralement composées de l'ensemble global des mesures et structures de soutien des pratiques culturelles que les institutions ou sociétés gouvernementales, privées et semi-publiques mettent à la disposition de la communauté. Ces services incluent, par exemple, la promotion de représentations et d'événements culturels ainsi que des informations et la préservation de la culture. Les services culturels peuvent être proposés gratuitement ou de manière commerciale.

taux de rendement interne: taux d'actualisation qui fait que le flux de trésorerie actualisé est égal à zéro. Il peut être défini comme le taux de rendement le plus élevé pouvant être imposé à un projet de sorte que l'ordre de projet ne soit pas obligé de dépendre du niveau des taux d'intérêts.

travailleur indépendant: personne créative cherchant à générer une source de revenu à partir de ses propres compétences créatives

usage loyal: dans les lois sur le droit d'auteur d'au moins un pays, l'usage loyal, en plus des exceptions spéciales, constitue une exception générale du droit d'auteur. L'usage loyal est autorisé à des fins telles que la critique, les commentaires, l'information, l'enseignement, les bourses d'étude ou la recherche. Il est déterminé en considérant les facteurs suivants: (i) l'objectif et le caractère de l'utilisation, y compris s'ils sont de nature commerciale ou à des fins éducatives non lucratives; (ii) la nature de l'œuvre protégée par le droit d'auteur; (iii) la taille et l'importance de la partie utilisée par rapport à l'œuvre dans son ensemble; et (iv) l'impact de son utilisation sur le marché potentiel de l'œuvre ou la valeur de l'œuvre.

utilisation équitable en vertu de différentes lois sur le droit d'auteur conformes à la tradition de "common law", l'utilisation équitable sert de base générale d'application des exceptions du droit d'auteur et des droits connexes. Elle est définie comme concernant certains actes spécifiques n'entrant pas en conflit avec l'exploitation normale des œuvres et objets des droits connexes et ne portant pas préjudice aux intérêts légitimes des propriétaires des droits. Dans un pays au moins, une exception générale similaire garantit l'usage loyal, nom sous lequel elle est connue.



valeur actualisée du flux de trésorerie: flux de trésorerie net lorsque toutes les futures sorties et entrées de liquidités se produisent simultanément ou en même temps (ou critère de valeur actualisée).

valeur ajoutée nette: valeur de la production moins les valeurs de la consommation intermédiaire et de la consommation de capital fixe.

valeur du marché: prix établi par l'offre et la demande.

violation du droit d'auteur ou des droits connexes: acte perpétré concernant une œuvre protégée par le droit d'auteur ou un objet de droits connexes sans l'autorisation du propriétaire du droit d'auteur ou des droits connexes concernés lorsqu'une telle autorisation est requise par les normes du droit d'auteur.

zone d'approvisionnement industriel: les entreprises appartenant à ce secteur servent des clients expérimentés qui bénéficient de bonnes informations et évaluent un produit sur la base de la fonctionnalité.

zone de confiance: les entreprises appartenant à ce secteur sont confrontées à des clients qui en savent bien moins que le fournisseur et ont beaucoup de doutes quant à la qualité de la consommation à venir. La confiance joue un rôle important dans le processus de décision d'achat.

zone de marchandise: les entreprises appartenant à ce secteur sont confrontées à des clients qui en savent au moins autant que le vendeur et n'ont pas besoin d'informations spécifiques. Les consommateurs achèteront à un prix plus bas.

zone des produits de marque: les entreprises appartenant à ce secteur sont confrontées à des clients qui manquent d'informations et recherchent n'importe quelle information ou variable qui limitera le coût de leur recherche.

Notes de bas de page

- 1 British Council, www.britishcouncil.org/arts-creative-industries-definition.htm.
- 2 Bien entendu, si ce chiffre augmente de manière importante et, en fonction des conventions appliquées dans différents pays, il peut se situer entre cinq, dix, quinze ou même davantage de spécimens, il sera considéré en tant que cas de production industrielle ou production de masse.
- 3 *Enhancing the Creative Economy: Shaping an International Centre on Creative Industries*, Salvador de Bahia, Brésil, 18 – 20 avril 2005.
- 4 *National Studies on Assessing the Economic Contribution of Droit d'auteur-Based Industries*, OMPI, Les industries du droit d'auteur: Rapport n°1.
- 5 OCDE (2005), *The role of culture in local development*, Programme LEED
- 6 Londres, DCMS, 2006.
- 7 Mediacult (2004), *An analysis of the economic potential of creative industries in Vienna*, Kulturdokumentation, MEDIACULT & WIFO.
- 8 London Development Agency (2005), *Get the Facts*.
- 9 Institut d'Aménagement de la Région Ile de France (IAURIF), *Les industries culturelles en Île de France*, Paris: 2006.
- 10 UNCTAD, juin 2004: *Creative Industries and Development*, Genève.
- 11 OAS, 2000: *Industrias Culturales, Incidencia Económica y Sociocultural, Intercambios y políticas de integración regional*. MERCOSUR Cultural, Secretaria de Cultura Argentina, Proyecto Regional.
- 12 Economix (2002),
- 13 Rapport de la Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le Développement lors de la 11ème session, São Paulo, Brésil, 13-18 juin 2004 (TD/412).
- 14 ITC/OMPI, 2003: *Marketing Craft and Visual Arts: The Role of Intellectual Property: A Practical Guide*, Genève.
- 15 Nous mentionnons les coûts initiaux ou négatifs car ils ne peuvent être évités, quelle que soit la manière dont le produit est reçu par le public.
- 16 La différence entre une contrefaçon et une copie réside dans le fait qu'une contrefaçon se fait passer pour un original, alors qu'une copie ne prétend pas être un original.
- 17 Greffe X. (2005), *Économie de la propriété artistique*, Paris: Economica, pp. 27-9.
- 18 Idem, p.75-9.
- 19 Hagoort, G. (2003), *Art Management: Entrepreneurial Style*, Eburon Publishers, pp. 83-4.

- 
- 20 UNESCO/Institut d'Études Politiques Paris, 2004: *Les barrières commerciales et non commerciales à l'exportation des produits culturels vers les marchés d'Europe et d'Amérique du Nord: secteurs de la musique et de la danse et du théâtre*, UNESCO, Paris.
 - 21 Centre artisanal de l'ITC, 1998.
 - 22 Aide aux Artisans, 2002: *Craft Industries as a Tool for Poverty Alleviation: Aid to Artisans' Experiment*.
 - 23 Ross, Goran, Stephen Pike & Lina Ferstrom (2005), *Managing Intellectual Capital in Practice*, Londres: Elsevier.
 - 24 Ross, Goran, Stephen Pike & Lina Ferstrom (2005), *Managing Intellectual Capital in Practice*, Londres: Elsevier.
 - 25 Ross, Goran, G, Pike Stephen & Lina Fernstrom, *Managing Intellectual Capital in Practice*, Amsterdam: Elsevier, p. 143.
 - 26 Un historique des activités artistiques révèle que des troupes de théâtre, des sociétés de concert et des musées ont été capables de stabiliser leurs activités en adoptant uniquement un style de gestion similaire à celui décrit ci-dessus.
 - 27 Leur présence est plus forte au niveau de la production et moins forte au niveau de la distribution ou dans le cadre de l'industrialisation des produits. Cela signifie que les coûts irrécupérables seront bien supérieurs dans le cas de la production et pratiquement nuls dans le cas de la distribution et des produits industrialisés.
 - 28 Greffe X. (1999), *Le rôle du troisième système dans le développement des activités culturelles*, Bruxelles: Commission de l'Union Européenne, DG V.
 - 29 Malero M. C. (1994), *Museum Governance: Missions, Ethics, Policy*, Washington D.C.: Smithsonian Institution Press, p. 6.
 - 30 OMPI (2004): *Intellectual Property handbook: Policy, Law and Use*, Genève, pp. 172-4.
 - 31 OMPI (2004): *Intellectual Property handbook: Policy, Law and Use*, Genève, pp. 179.
 - 32 OMPI (2004): *Intellectual Property handbook: Policy, Law and Use*, Genève, pp. 179-80.
 - 33 OMPI (2004): *Intellectual Property handbook: Policy, Law and Use*, Genève, pp. 191-2.
 - 34 OMPI (2004): *Intellectual Property handbook: Policy, Law and Use*, Genève, pp. 184-6.
 - 35 OMPI (2004), *WIPO Intellectual Property Handbook*, Genève, p. 44.
 - 36 Une idée dépassée: une compagnie culturelle obtient une subvention car elle produit quelque chose de "culturel". Ce concept démodé ne correspond pas à la gestion actuelle de l'administration centrale ou locale, ou des sociétés privées. Toutes ces institutions doivent faire face à des contraintes financières importantes et ont leurs propres stratégies culturelles. Par conséquent, afin de mobiliser ces fonds, il est nécessaire de leur prouver qu'elles bénéficieront d'une valeur ajoutée si elles financent la production culturelle de la société.

37 Pariza Wacek, Michele (2006), *Permission of marketing - The future of marketing*, www.creativity-portal.com/howto/writing/features/pariza.wacek.

38 Godin Seth, www.sethgodin.com.

39 Veblen et Georg Simmel furent deux des premiers théoriciens à s'être penchés

sur les qualités de communication des marchandises; ils étaient tous deux fascinés par les styles de vie citadins émergents au début du siècle, en particulier l'affichage ostentatoire de la richesse que recherchaient les nouveaux riches. Dans *The Theory of the Leisure Class*, publié pour la première fois en 1899, Veblen a exploré la manière dont, au moins pour les nouveaux riches, les objets du quotidiens perdaient leurs qualités fonctionnelles et devenaient des objets à afficher afin d'établir le niveau social de leurs propriétaires et utilisateurs. L'imitation est une caractéristique centrale de l'autre des premières théories du consommateurisme, développée par Georg Simmel. Tout comme Veblen, Simmel envisageait la consommation essentiellement en tant que processus par lequel le statut et le rang social étaient établis et communiqués. Cependant, Simmel déclarait que la compétition du statut inspirait non seulement l'imitation, mais aussi la différenciation.

40 Dans *Regrets sur ma vieille robe de chambre*, Diderot a décrit la manière dont, recevant le cadeau d'une magnifique robe de chambre rouge écarlate, il s'était débarrassé de son "ancien, [...] humble, [...] commode lambeau de calemande". Il commença alors à être déçu par tous les autres objets de son bureau qui n'étaient pas dignes de la splendeur de ce nouvel article. Il entreprit donc de remplacer les chaises, les gravures, les étagères et tout le reste. Cependant, à chaque nouvelle acquisition, de nouvelles choses ne le satisfaisaient plus et il finit par repenser avec nostalgie à son ancien bureau tel qu'il était avant, encombré, humble, chaotique, mais heureux.

41 Moins la tradition est importante, plus la vie quotidienne est reconstituée par le biais d'un nouveau mélange entre le local, le local global, et le global, et plus les individus sont forcés à négocier des choix de style de vie parmi des options variées.

42 La jouissance des produits en tant qu'objets de fantasmes et les fantasmes sur les produits sont une caractéristique essentielle du consommateurisme moderne. La consommation est un espace dans lequel il faut ressentir une large gamme d'émotions, par le biais d'un mélange de stimuli réels et imaginaires.

43 Ce problème n'est pas spécifique aux produits créatifs étant donné qu'on le retrouve partout (y compris pour les biens d'occasion). S'il revêt une grande importance, c'est parce que le principe de la production créative est toujours de parier sur la création, ce qui limite le rôle de l'expérience passée et implique le besoin d'autres informations.

- 
- 44 Le fait de reconnaître que certaines personnes peuvent avoir accès à la consommation de biens créatifs car elles bénéficient d’opportunités, d’une expérience et d’informations nécessaires que d’autres personnes n’ont pas, signifie que la consommation d’une personne dépend de son capital créatif. L’“habitus” (la tendance à se comporter d’une certaine manière) est l’héritage de ce capital que chaque personne renferme et qui suffit à expliquer l’utilité différenciée des activités créatives. Cette analyse a deux conséquences:
- elle s’ancre plus profondément dans l’analyse économique du comportement,
 - elle considère comme relatifs l’efficacité des politiques publiques ayant pour but de fournir des activités créatives gratuites et les obstacles aux entreprises créatives qui sont non seulement d’ordre financier mais aussi créatif.
- Ensuite, même si les économistes donnent la priorité aux revenus pour expliquer le contenu de la demande, des sociologues tels que Bourdieu mettent l’accent sur les différences d’éducation. Une personne sans connaissances artistiques ou techniques jugera les choses en fonction de leur valeur fonctionnelle, selon leur apparence, car la première fonction de toute œuvre d’art est d’être belle. Au contraire, une personne véritablement issue d’un milieu artistique jugera l’œuvre en fonction de critères artistiques et esthétiques.
- 45 Ce processus est souvent utilisé dans le domaine des activités créatives, la troisième personne dans ce cas étant le critique d’art.
- 46 Cela est particulièrement vrai dans le cas des services liés à la création, où les éléments affectifs occupent une place importante.
- 47 OMPI (2004), *Intellectual Property Handbook*, 2ème édition, Genève, p. 441.
- 48 idem, p. 396.
- 49 Pour une entreprise créative, la tendance naturelle est de favoriser la première orientation au détriment des deux autres. Cependant, il faut considérer la deuxième le plus tôt possible, et l’envisager au moins en tant que test permanent pour valider les résultats de la première orientation. La troisième orientation n’est pas très pertinente au début du processus, mais elle est pertinente dans la mesure où les produits sont victimes de la substitution ou lorsque la taille de l’entreprise augmente.
- 50 Le fait de considérer que le déficit est plutôt intrinsèque aux activités culturelles peut libérer les responsables et le personnel des responsabilités de compensation de ces déficits, qui seront alors artificiels.
- 51 Mais lorsqu’un investissement bancaire sera requis, il faudra à nouveau prendre en compte les dettes, les capitaux propres, les intérêts et les dividendes dans l’analyse.
- 52 Le passeport constitue une variante de l’abonnement. La différence est qu’il peut cumuler la fourniture de différentes entreprises créatives, telles que des réseaux de musées ou de cinémas, etc. Dans ce cas, la difficulté concerne la capacité du



réseau à partager le flux de trésorerie correspondant entre ses membres. Lorsque cette formule échoue, cela est dû au fait qu'il existe des problèmes, soit concernant la détermination des parts relatives des participants, soit concernant la longueur des délais de paiement, ce qui annulerait les avantages prévus des flux de trésorerie.

- 53 Dans ce cas également, l'image de l'entreprise créative est très importante, à la fois du point de vue du réseau ou du grand magasin, et des consommateurs potentiels. Le transfert de liquidités peut être bien plus rapide.
- 54 Par ex. la valeur des ressources prêtées à l'entreprise sans coûts réels, la valeur des heures consacrées volontairement au projet en soutenant les organisations (dans les systèmes de subvention de l'Union Européenne, cette détermination de la contrepartie en nature est essentielle).
- 55 Ce critère est un critère sélectif à très court terme et ne doit pas être utilisé pour les entreprises créatives, étant donné qu'il est très discriminatoire envers les projets qui mettent du temps à arriver à maturation.
- 56 Une fois de plus, nous sommes confrontés au problème du temps: en général, nous intégrons une prime de risque. Ces deux problèmes rendent les comparaisons très difficiles. Afin de résoudre le premier problème – l'impact du choix d'un taux actualisation spécifique – le critère est adapté par le biais du taux de rendement interne, qui rend l'ordre indépendant du taux d'actualisation. Il n'existe aucune solution simple pour la prime de risque en raison de la nature même de l'activité. Cette prime de risque est très importante étant donné qu'elle peut refléter la nature du secteur d'activité de la société. Du fait que la culture est très risquée, cette prime doit être augmentée, ce qui rend la comparaison plus difficile pour les sociétés opérant dans des secteurs non culturels. L'utilisation de la valeur actualisée des flux de trésorerie devient alors déséquilibrée, à l'exception des très grandes sociétés diversifiées possédant un actif important.
- 57 Cette différence est très importante pour les entreprises créatives étant donné que leurs activités présentent un degré très important d'incertitude, ce qui incite à penser qu'un budget flexible est une sorte de loi naturelle pour les entreprises créatives. Cependant, à certains moments dans la vie de l'entreprise, des budgets doivent être déterminés. Si cet effort n'est pas réalisé dans la mesure du possible, il sera impossible de rendre des comptes et cela peut compromettre la viabilité de l'entreprise.
- 58 Pour de nombreuses activités culturelles engagées dans les arts du spectacle, il existe des passages à vide étant donné que les dates des performances sont généralement concentrées sur quelques mois. À l'aide de ces informations, il est facile de voir de quelle manière les organisations culturelles peuvent rencontrer des difficultés financières, quel que soit leur équilibre global tout au long de l'année. Le directeur financier peut alors prendre des mesures pour empêcher ce



genre de situations. Il peut déposer des fonds de réserve sur un compte bancaire afin de ne pas être à découvert, ou il peut travailler avec des mécènes ou des sponsors pour empêcher cette situation. Une fois qu'une organisation culturelle commence à emprunter pour compenser le flux de trésorerie et, très probablement, à payer des taux d'intérêts élevés à court terme, sa structure fiscale apparaît comme étant de plus en plus faible. En cas de crise, la surestimation des revenus, le dépassement des coûts initiaux et une mauvaise gestion du flux de trésorerie peuvent entraîner une faillite.

- 59 Lorsque les studios Universal décidèrent de tourner *Winchester 73* en 1950, ils voulaient James Stewart dans le rôle principal, coûte que coûte. L'agent de Stewart, Sam Wasserman, tira parti des avantages financiers de la situation et prit comme référence le salaire le plus élevé payé à un acteur par Hollywood – 300 000 USD par film versés à Clark Gable. Mais au lieu de demander un montant fixe, il demanda un partage des bénéfices pour son client, ce qui dans ce cas s'élevait à 600 000 USD.
- 60 De plus, la part de la société culturelle peut être considérée de manière négative par un artiste qui préférerait gérer ses propres droits de propriété artistique.
- 61 OMPI (2004), *WIPO Intellectual Property Handbook*, Genève, 2ème édition, p. 389.
- 62 OMPI (2004), *WIPO Intellectual Property Handbook*, Genève, 2ème édition, p. 389.
- 63 Les titres et noms de personnages tirés de livres ou de films peuvent être soumis au droit d'auteur et les œuvres dont ils sont tirés peuvent prétendre au droit d'auteur.
- 64 Une entreprise qui utilise une marque ou une indication géographique doit faire très attention à la qualité de ses produits; une marque associée à une mauvaise qualité peut être extrêmement néfaste pour une entreprise créative.
- 65 Aux États-Unis, on appelle cela la doctrine de la fusion, car l'expression est considérée comme inextricablement liée à l'idée. La fusion est souvent invoquée en tant que défense positive en cas d'accusations de violation.
- 66 Il est important de noter que la doctrine de la "première vente" permet de transférer la copie originale spécifique en question. Elle ne permet pas de faire ou de diffuser des copies supplémentaires.
- 67 Les licences obligatoires sont souvent justifiées en tant que correction par le gouvernement des défaillances du marché.
- 68 OMPI (2004), *WIPO Intellectual Property Handbook*, Genève, 2ème édition, p. 400.

Pour plus d'informations, veuillez contacter l'OMPI à l'adresse www.wipo.int

Organisation Mondiale de la Propriété Intellectuelle

34, chemin des Colombettes

P.O. Box 18

CH-1211 Genève 20

Suisse

Téléphone:

+41 22 338 91 11

Télécopieur:

+41 22 733 54 28