



# FRENCH TOUCH VISION



QUELS FUTURS  
POUR  
L'ÉCONOMIE  
CRÉATIVE ?

---

**LIVRE ÉDITÉ PAR**

La French Touch  
Bpifrance  
6/8 boulevard Haussmann  
75009 Paris

**DIRECTEUR DE LA PUBLICATION**

Nicolas Parpex

**RÉDACTION ET  
COORDINATION ÉDITORIALE**

Gabrielle Bischoff  
Sébastien Thévenet  
Johanna Tircazes

**COORDINATION GRAPHIQUE  
ET COMMUNICATION**

Arnaud Ducor  
Valérie Verrecchia-Allouard

**DESIGN GRAPHIQUE  
ET INFOGRAPHIES**

Studio Voiture 14  
Anne Bullat-Piscaglia  
Guillaume Bullat  
www.voiture14.com

**ILLUSTRATIONS**

Maxime Mouysset

**RELECTURE**

Anne Terral

**IMPRESSION**

Art & Caractère  
Lavour – France

**UN GRAND MERCI  
À TOUS NOS RELECTEURS  
ET CONTRIBUTEURS**

Malik Adouani  
Perle Bagot  
Damien D'Houdain  
Delphine Le Mintier-Jonglez  
Julie Momas  
Ottavia Rosnati  
—  
Fabien Barati  
Maxime Bonnassies  
Jessica Ifker-Delpirou  
Elisha Karmitz  
Pierre-Emmanuel Lecerf  
Frédérique Monjanel  
Déborah Papiernik  
Julien Papelier  
Cécile Rap-Weber  
Nicolas Santi-Weil  
Émilie Viargues

# FRENCH TOUCH VISION

**QUELS FUTURS  
POUR  
L'ÉCONOMIE  
CRÉATIVE ?**

# EN SCÈNE !

## NICOLAS PARPEX

BPIFRANCE  
PILOTE DE LA FRENCH TOUCH  
DIRECTEUR DE FRENCH TOUCH CAPITAL



*French Touch Vision* est à la fois un manifeste et une trajectoire : une prise de position et une projection sur ce que l'économie créative est aujourd'hui — et sur ce qu'elle peut devenir demain. C'est une entreprise inédite à plus d'un titre.

D'abord par son ambition de couverture totale : de la mode au jeu vidéo, du cinéma à la musique, en passant par l'édition, l'art, le design et toutes les hybridations qui dessinent déjà le paysage de demain.

Ensuite par sa méthode, profondément collective : ce document est une cristallisation de l'intelligence partagée du mouvement French Touch, nourrie par celles et ceux qui font au quotidien la vitalité de nos industries culturelles et créatives. Entrepreneurs, artistes, dirigeants, penseurs : tous ont apporté leur regard aiguisé, ancré dans l'action, mais aussi dans une certaine idée de la créativité.

*French Touch Vision* se distingue aussi par son parti pris clair : celui de l'optimisme lucide. Lucide sur les ruptures en cours — intelligence artificielle, changement climatique, basculement des modèles économiques — mais profondément confiant dans la capacité du secteur créatif à les appréhender comme des terrains d'expérimentation, de transformation, voire de réinvention. Cette vision s'inscrit dans les valeurs portées par Bpifrance : audace, adaptation, agilité. L'économie créative est aujourd'hui confrontée à des défis majeurs : la guerre de l'attention, où

nos contenus se heurtent aux algorithmes de plateformes aux logiques parfois toxiques ; la bipolarisation croissante des modèles, entre géants planétaires (Hermès, Netflix, Beyoncé) et créateurs de niche à la tête de communautés fidèles mais fragiles ; la plateformes accélérée des usages, incarnée par des écosystèmes comme Fortnite ou Roblox, qui recomposent la chaîne de valeur autour de l'expérience immersive, de l'interactivité et de la captation directe des publics.

Dans ce contexte, *French Touch Vision* affirme une conviction forte : l'avenir de l'économie créative ne réside ni dans la nostalgie des modèles anciens, ni dans une fuite technologique sans gouvernance, mais dans la construction d'écosystèmes ouverts, résilients et européens, fondés sur la coopération, l'expérimentation, la curiosité et l'empathie. L'avenir de l'économie créative française se joue en effet à l'international : il faut capitaliser sur l'aura culturelle « à la française » tout en innovant pour conquérir de nouveaux marchés et répondre à une compétition mondiale accrue. La French Touch a les atouts pour relever ce défi : elle repose sur un écosystème unique alliant vivier de talents, continuum de financement public-privé, cadre réglementaire protecteur, et fertile tension entre héritage culturel et pertinence générationnelle. Nous croyons que la création est une valeur totale : émotionnelle, sociétale, économique. Et que c'est à cette hauteur-là qu'elle doit être regardée, pensée, financée et protégée.

# SOMMAIRE

---

- 4 EN SCÈNE ! PAR NICOLAS PARPEX
  - 8 UN MANIFESTE COLLECTIF POUR L'AVENIR CRÉATIF
  - 10 NOS CONTRIBUTEURS ET CONTRIBUTRICES
  - 12 L'ÉCONOMIE CRÉATIVE
- 



## 1 LES 10 TENDANCES QUI REDÉFINISSENT L'ÉCONOMIE CRÉATIVE

- 18 IP ET RÉCITS HYBRIDES AU CŒUR DE LA CRÉATIVITÉ
- 34 LE CRÉATIF AUGMENTÉ
- 48 EMPREINTES POSITIVES
- 56 L'IMMERSION, EXPÉRIENCE AMPLIFIÉE
- 64 L'AURA DU LIVE
- 70 LE SPORT, NOUVEAU TERRAIN CRÉATIF
- 74 LA *CREATOR ECONOMY*
- 78 PERSONNALISATION : CRÉATIVITÉ À LA DEMANDE
- 84 CRÉATIVITÉ ATOMISÉE, DISTRIBUTION CENTRALISÉE
- 88 DROITS ET RÉGULATION



## 2 LA TRANSFORMATION DES 8 SECTEURS CRÉATIFS

- 98 JEU VIDÉO
- 116 CINÉMA ET AUDIOVISUEL
- 144 RÉALITÉS MIXTES ET TECHNOLOGIES IMMERSIVES
- 158 ÉDITION
- 176 MUSIQUE
- 198 MODE ET CRÉATION
- 220 ARTS VISUELS ET PATRIMOINE
- 232 ARCHITECTURE, DESIGN ET MÉTIERS D'ART

---

250 REGARD DE NICOLAS DUFOURCQ

# UN MANIFESTE COLLECTIF POUR L'AVENIR CRÉATIF

---

Soutenue par Bpifrance, la French Touch est un mouvement créé pour construire et porter une vision collective et transversale du futur de l'économie créative française. Elle regroupe, autour d'un coq orange lumineux, des entreprises ambitieuses et innovantes et des talents uniques portés par un enjeu fort : faire briller la French Touch sur notre territoire et à travers le monde. Cinq ans après son lancement, la French Touch est devenue une plateforme de financement et de rayonnement à l'impact systémique. Elle ambitionne aujourd'hui avec cet ouvrage de devenir un moteur de l'intelligence stratégique collective du territoire créatif français.

*French Touch Vision* est ainsi le fruit d'une démarche singulière : plus de 100 personnalités majeures de l'économie créative — dirigeant·es, artistes, entrepreneur·euses, stratèges — ont partagé leur lecture du présent et leur vision du futur. Issues de tous les champs culturels et créatifs,

de la mode au jeu vidéo, du cinéma à la musique, de l'édition au design, leurs voix ont été écoutées, croisées, distillées. Ces voix proviennent de trois cercles complémentaires : les personnalités directement interrogées dans le cadre de *French Touch Vision*, les Ambassadeurs de la French Touch qui nourrissent notre réflexion tout au long de l'année, et les intervenants des grands rendez-vous du mouvement — *We Are French Touch, Big*, ou encore le *French Touch Rendez-vous* au Festival South by Southwest (SXSW).

Leurs contributions ont donné corps à ce manifeste, traversé de convictions, de signaux faibles, de mises en garde et d'élan puissants. Car, face aux ruptures systémiques qui traversent nos secteurs, une chose est sûre : la création ne peut être périphérique — elle est une force motrice, un levier de transformation, un enjeu stratégique et un atout économique puissant. Ce sont les cocréateurs de cette vision. En voici le générique.

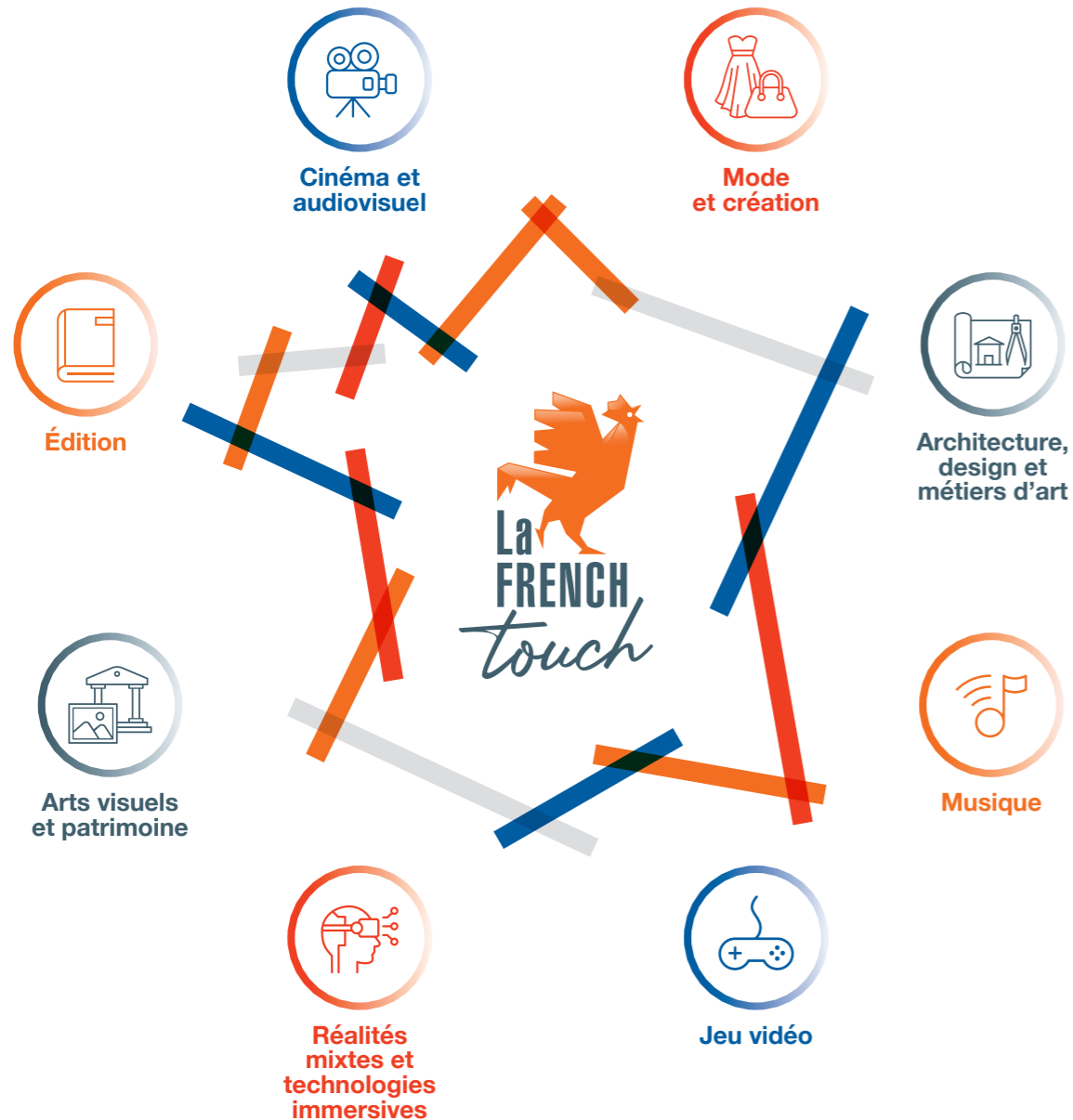
# NOS CONTRIBUTEURS



# ET CONTRIBUTRICES



# L'ÉCONOMIE CRÉATIVE



## UN PÉRIMÈTRE PUISSANT

L'économie créative regroupe des secteurs de premier plan pour la France, en termes de poids et d'image, indispensables à notre économie, à notre rayonnement à l'international et à nos imaginaires collectifs. Ces secteurs ont pour dénominateur commun le talent créatif, le savoir-faire, la puissance de marque et des enjeux transversaux (numérique, innovation, international, transition écologique). Chacun a néanmoins ses spécificités, du fait de la diversité des dynamiques de marché, des modèles économiques et des cadres réglementaires. L'économie créative représente 143 milliards d'euros de valeur ajoutée, soit 4,9 % du PIB français et emploie 1,7 million de personnes sur le territoire. Réunies, elles forment un ensemble puissant, rayonnant et performant. À l'échelle mondiale, l'économie créative représente un moteur économique majeur. Selon l'UNESCO, elle génère

près de 2300 milliards de dollars de revenus annuels (2023), soit 3,1 % du PIB mondial, et emploie environ 30 millions de personnes, représentant 6,2 % de l'emploi global. Au-delà de sa contribution directe, l'économie créative génère des effets d'entraînement significatifs sur l'ensemble de l'économie et de la société. Elle stimule des secteurs connexes tels que le tourisme, les transports et les technologies, en renforçant l'attractivité des territoires et en favorisant l'innovation. Son impact s'étend par ailleurs bien au-delà de la sphère économique : à travers les représentations qu'elle met en œuvre, l'économie créative renforce la cohésion sociale, améliore la qualité de vie et soutient la santé mentale. Ces externalités positives — monétaires et non monétaires — démontrent l'importance stratégique de tous les secteurs créatifs pour une croissance durable et inclusive.

## LA FRENCH TOUCH : UNE DYNAMIQUE CRÉATIVE COMPÉTITIVE

Ce qui distingue la French Touch à l'échelle internationale, c'est la solidité de son écosystème culturel. Rarement un pays aura su conjuguer à ce point excellence artistique, structuration industrielle et rayonnement mondial. Au cœur de cet avantage compétitif : un vivier de talents créatifs issus de formations de premier rang — La Fémis, les Gobelins, les Beaux-Arts, l'Institut Français de la Mode — qui irriguent l'ensemble des filières, du jeu vidéo au cinéma, de la mode à l'animation.

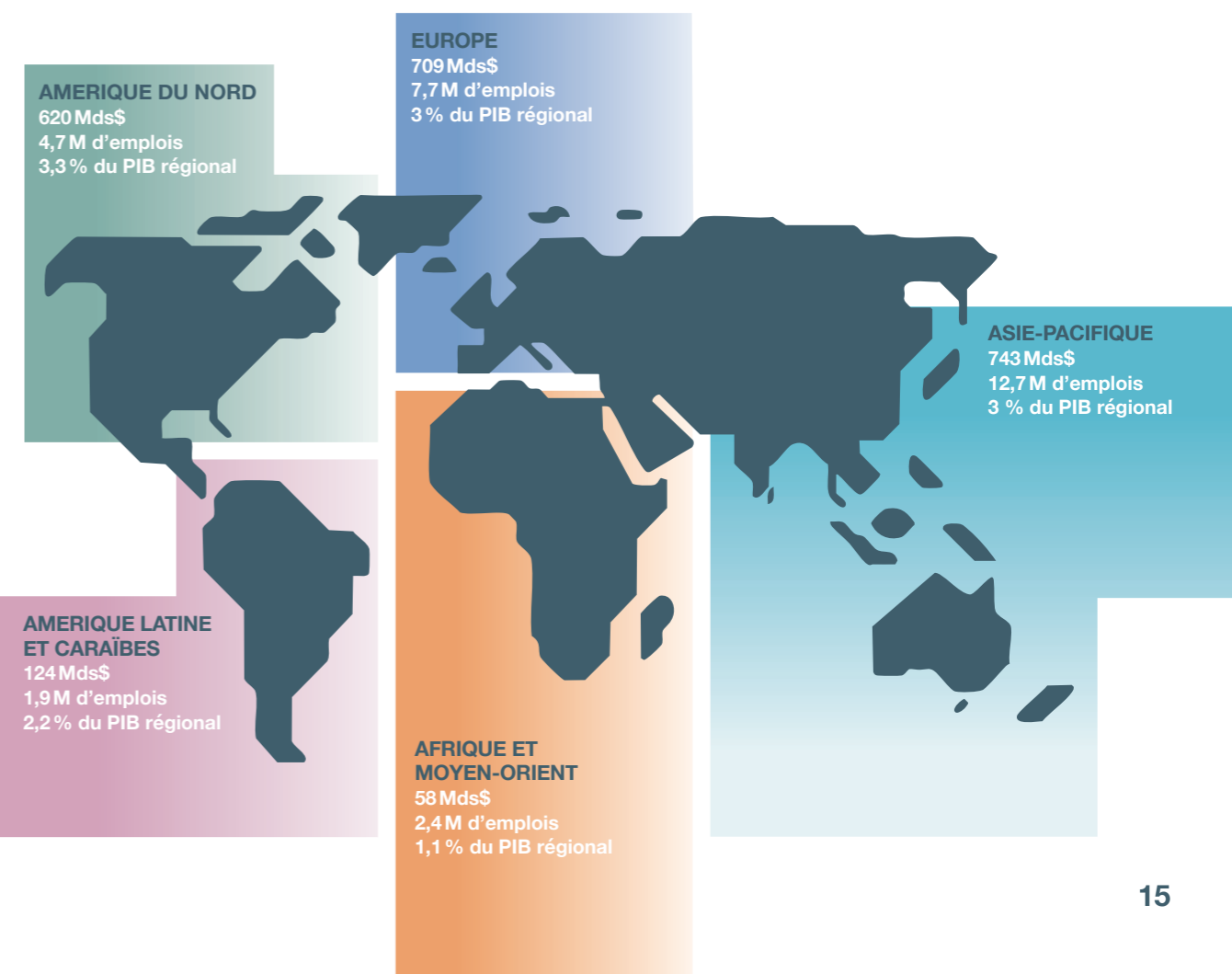
Cette créativité s'inscrit dans une architecture de financement cohérente et efficace. Aux côtés de Bpifrance et de sa plateforme French Touch, ainsi que du ministère de la Culture, plusieurs dispositifs publics — l'Institut pour le Financement du Cinéma et des Industries Culturelles (IFCIC), la Banque des Territoires, France 2030 — permettent de dérisquer et de catalyser le financement et l'investissement privés. Ce continuum public-privé fait de la France l'un des rares pays capables d'accompagner des projets

culturels à toutes les étapes, de la jeune pousse aux leaders internationaux. La régulation française constitue un autre pilier : souvent décriée comme contraignante, elle s'affirme aujourd'hui comme un levier de souveraineté culturelle et de compétitivité économique. Taxe sur les plateformes, crédits d'impôt, obligations de production indépendante sont autant de mécanismes qui protègent l'écosystème sans freiner son évolution. Enfin, la French Touch repose sur une tension féconde entre héritage et modernité. De Pierre Niney dans *Le Comte de Monte-Cristo* aux défilés Chanel sous Matthieu Blazy, les créations françaises dialoguent sans cesse avec leur histoire pour rester émotionnellement pertinentes et générationnellement justes. Cet écosystème, qui fait coexister les grands groupes (LVMH, Ubisoft), les indépendants (Because Music, Fédération Studios) et les start-up (Excurio, Shotgun), constitue aujourd'hui l'un des derniers modèles culturels intégrés à l'échelle mondiale.

## UNE AMBITION À L'ÉCHELLE EUROPÉENNE

L'économie créative française ne peut plus penser sa compétitivité à l'échelle nationale. La taille critique est européenne. Face aux plateformes mondiales, à la fragmentation des marchés et aux politiques d'exportation puissantes de certains pays comme les États-Unis ou la Corée du Sud, l'intégration européenne devient un impératif stratégique. Des signaux existent : consolidations transfrontalières (Mediawan x Leonine), coproductions audiovisuelles, dispositifs

communautaires (Europe Creative, InvestEU, EIT Culture & Creativity). Mais il faut aller plus loin : créer un marché intérieur de la création, aligner les régulations, stimuler la circulation des œuvres et des talents. La French Touch, avec ses écoles, ses champions et ses entrepreneurs, peut jouer un rôle moteur dans cette construction. Il est temps de faire de la souveraineté culturelle européenne un projet économique, diplomatique et générationnel.



**LES 10 TENDANCES**

**QUI REDÉFINISSENT**



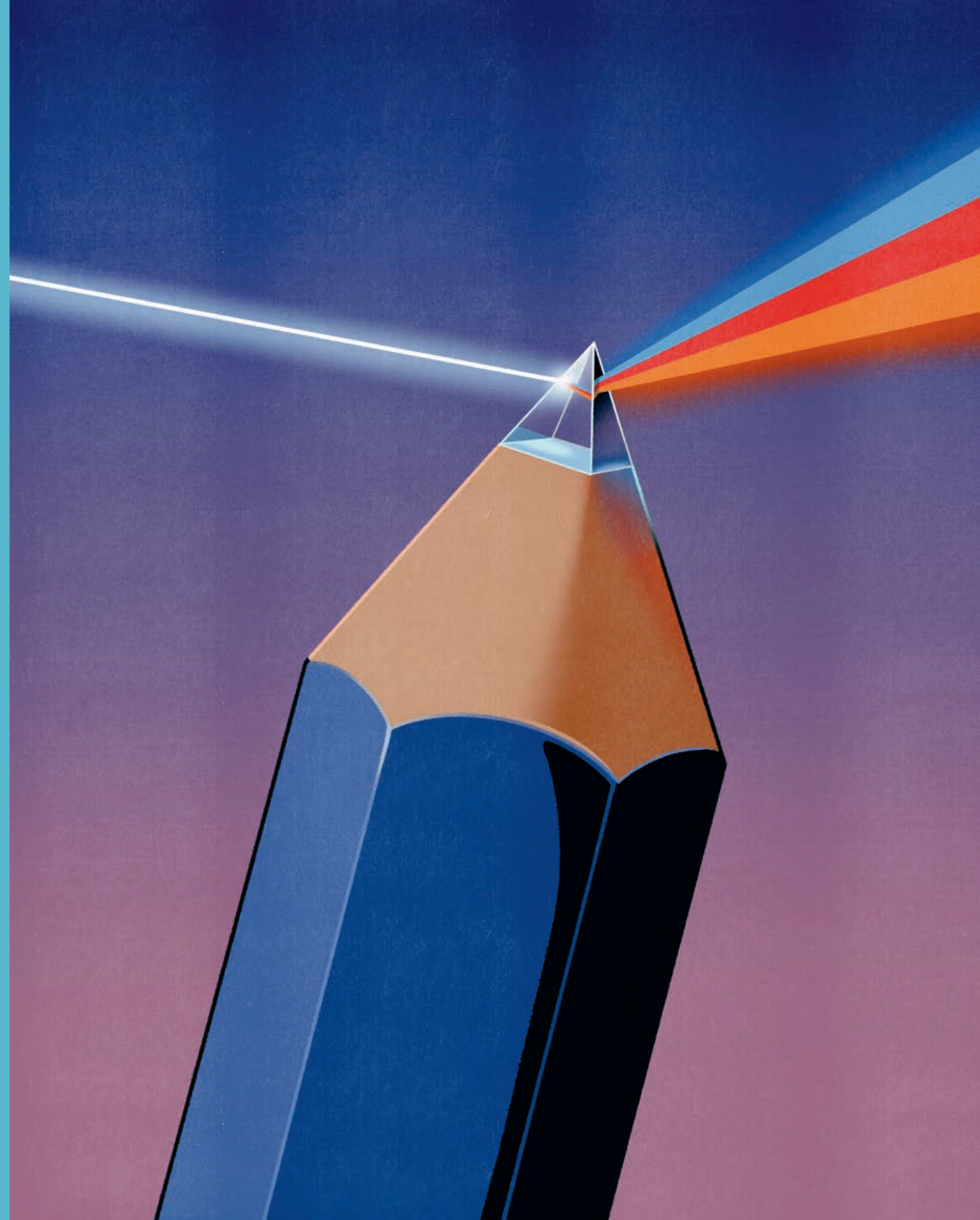
**L'ÉCONOMIE**

**CRÉATIVE**

# IP ET RÉCITS HYBRIDES AU CŒUR DE LA CRÉATIVITÉ

---

Le champ créatif est structuré par le primat du récit, socle de toute proposition de valeur. Il est dominé par un panthéon d'IP (*Intellectual Properties*), de marques et de talents dont les frontières s'estompent, au profit d'un écosystème interconnecté. Partout, on observe une hybridation croissante des formes, des formats et des modèles, et une circulation toujours plus fluide d'un territoire créatif à l'autre. L'économie créative devient un continuum narratif et culturel, où les disciplines se répondent, se contaminent et se réinventent.



# TOUT EST RÉCIT

---

L'économie créative ne consiste plus à vendre des produits ou des services, mais à déployer un narratif qui suscite de l'émotion et de l'engagement. Au-delà de l'expérience ou du bien créatif, le public rejoint une histoire qui entre en résonance avec un imaginaire collectif ou une sensibilité intime, qui entraîne identification et émerveillement.

## L'ÉCONOMIE CRÉATIVE : QUAND LE RÉCIT RENCONTRE SON PUBLIC

**Les cérémonies olympiques de Paris** dépassent le cadre d'un show et d'un programme audiovisuel épiques : elles portent le récit d'un pays, dans sa complexité, ses contradictions, sa grandeur et ses zones d'ombre. Elles embarquent le public dans un voyage émotionnel, de la joie de la fête à l'enchantement du tableau final de Céline Dion chantant l'« Hymne à l'amour » du haut de la tour Eiffel, séquence triplement iconique, en passant par la chevauchée mythologique presque surnaturelle de la Cavalière sur le fleuve.



## AU CŒUR DE LA VALEUR, LA RÉSONANCE ÉMOTIONNELLE



Pour la collection et le défilé « Le Paysan », **Jacquemus** va plus loin que la présentation de silhouettes : il nous invite à partager un souvenir d'enfance, son attachement à sa grand-mère, au soleil de sa Provence. Le spectateur est à la fois en empathie avec ce petit garçon, futur grand créateur marqué par ses premières inspirations, et émerveillé par le cadre somptueux de la galerie de l'Orangerie du château de Versailles.

Dans un monde saturé d'images et de contenus, ce qui distingue une création est sa capacité à établir une connexion profonde avec son public et à fédérer des communautés autour d'émotions partagées. Mettre le récit au cœur est revendiqué par les plus grandes entreprises créatives mondiales : Disney se définit comme un « porteur de récit sans égal », et Nintendo détermine sa mission comme « faire sourire tous ceux que nous touchons », sans jamais évoquer le jeu vidéo !

Pour qu'un récit fonctionne et touche son audience, il doit être authentique et s'ancrer dans une pertinence culturelle. Le récit est devenu un repère et un lien. Il offre une continuité, une familiarité, un refuge émotionnel. Il donne du sens à l'expérience, de la profondeur à l'objet, de la valeur à la marque. Raconter n'est plus un moyen de faire connaître, c'est la seule façon d'exister, de durer, de marquer. Parce qu'au fond, tout est récit.

## SANS AUTHENTICITÉ NI PERTINENCE CULTURELLE, LE RÉCIT SONNE CREUX

# LE ROYAUME DES IP ET DES MARQUES

---

Dans l'économie créative, où le récit confère à l'objet ce qui le rend unique, reconnaissable et appropriable, la différenciation repose sur un actif stratégique devenu central: la propriété intellectuelle. Qu'il s'agisse d'un personnage, d'un univers, d'un logo ou d'un style, l'IP (*Intellectual Property*) est aujourd'hui le cœur de la valeur et la barrière à l'entrée de l'économie créative, et structure aussi bien les industries de l'animation, du jeu vidéo, de l'édition ou du cinéma que celles de la mode ou de la musique.



## Qu'est-ce qu'une IP ?

Dans l'économie créative, une IP (*Intellectual Property*) désigne un univers narratif ou une marque protégée, dotée d'une identité forte, de valeurs claires et d'un potentiel de déploiement à grande échelle. C'est un actif stratégique, à la fois culturel et économique.

Une IP s'appuie notamment sur un univers créatif fort : clair, cohérent, suscitant l'empathie et l'attachement, s'appuyant sur un engagement aspirationnel.

Une IP bien construite présente un potentiel de valorisation multiformats :

- Richesse narrative et profondeur de l'univers
- Fréquence de sorties (films, collections, jeux, etc.)
- Largeur d'audience (enfants, adultes, fans, communautés)
- Potentiel d'exploitation multisecteurs (TV, jeux vidéo, mode, spectacle vivant...)
- Droits légaux solides et exploitables
- Capacité à attirer des talents et à mobiliser des investissements

Le déploiement réussi d'une stratégie d'IP nécessite une vision alignée et une excellence dans l'exécution des 3 fonctions suivantes : la création de contenu, la gestion des déclinaisons et l'activation de marque.

## DES VALEURS COMME ADN

Ce qui distingue une IP forte, ce n'est pas seulement son esthétique ou sa notoriété, mais le système de valeurs qu'elle incarne. C'est ce code invisible qui crée la confiance et la pertinence culturelle, qui permet au public de s'identifier et de s'approprier l'univers proposé, et qui facilite la transposition de l'IP vers d'autres formes culturelles. Cette authenticité fait ainsi le socle d'Hermès, dont les valeurs – transmission, durabilité et humanisme – se retrouvent dans la relation fournisseurs, les produits, l'expérience client aussi bien que dans la communication de la marque.



Dans la série d'animation *Miraculous Ladybug*, la jeune héroïne incarne le courage, la bienveillance et la loyauté. Ces valeurs y sont constantes, quel que soit le format (série, film, jouet ou jeu vidéo), ce qui permet à l'univers de s'étendre sans se diluer.

## DES PLATEFORMES CRÉATIVES À HAUTE VALEUR AJOUTÉE

Les IP deviennent des plateformes, et se valorisent dans toutes les sphères de l'économie créative. Cette stratégie permet de dérisquer les investissements en s'appuyant sur une audience existante, de créer de la récurrence dans la consommation et, surtout, de fédérer des communautés engagées.

En 2024, les dix plus gros succès du box-office mondial étaient ainsi tous issus de franchises, de marques ou d'univers préexistants : *Vice-versa 2*, *Vaiana 2*, *Deadpool & Wolverine*, *Dune : Deuxième partie*, ou encore *Moi, moche et méchant 4* ont dominé les entrées, confirmant la puissance d'attraction des IP.

Aussi puissante soit-elle, une IP ne devient durable que si elle est sans cesse réinterprétée avec justesse. La Maison Margiela en offre un exemple éclatant : son socle créatif – déconstruction, artisanat, irrévérence – a traversé les décennies, grâce à des directeurs artistiques capables d'en renouveler l'expression sans le trahir, de Martin Margiela lui-même à John Galliano ou Glenn Martens. Chacun a su injecter sa vision dans une matrice conceptuelle forte, transformant la marque en une icône vivante.

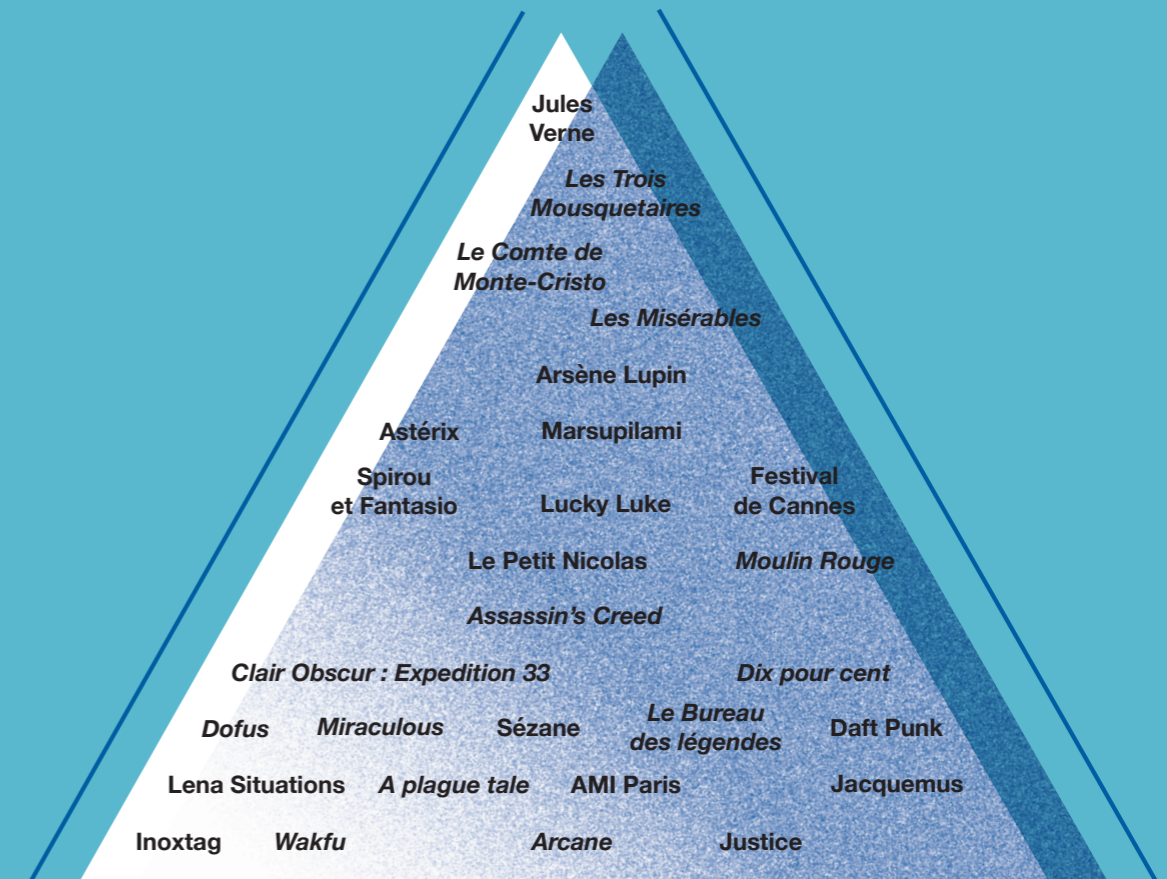
Même logique pour Astérix, dont les succès récents tiennent à l'alliance entre un univers patrimonial et les meilleurs talents comiques contemporains – d'Alain Chabat à Alexandre Astier ou Fabcaro. Une IP n'existe que par ceux qui la réinventent.

## LE TALENT COMME FACTEUR CLÉ DE SUCCÈS DE L'IP

# LE MODÈLE FRANÇAIS D'IP : UN ARCHIPEL CULTUREL

À la différence du modèle américain, structuré autour d'acteurs intégrés verticalement comme The Walt Disney Company, où l'IP est pensée comme une chaîne industrielle fermée — du studio à la plateforme, du merchandising au parc d'attractions —, la France fonctionne selon une logique beaucoup plus distribuée. Le modèle japonais, incarné par Nintendo, repose quant à lui sur l'IP-plateforme : un personnage ou un univers central conçu dès l'origine pour circuler entre jeux, animation, produits dérivés et communautés de fans. Le modèle français se distingue radicalement : il ne construit pas des empires ni des plateformes, mais un archipel d'IP. Les univers y émergent souvent de manière organique, traversent les disciplines, changent de propriétaires, se réinterprètent au fil du temps et gagnent en valeur par la circulation plutôt que par l'intégration. Astérix, Daft Punk ou Arcane illustrent cette dynamique ouverte, où la valeur naît de l'écosystème plus que de l'intégration. Dans une économie créative dominée par les communautés, le remix et la circulation des formats, cette archipelisation constitue moins une faiblesse industrielle qu'un avantage culturel distinctif.

## IP PATRIMONIALE



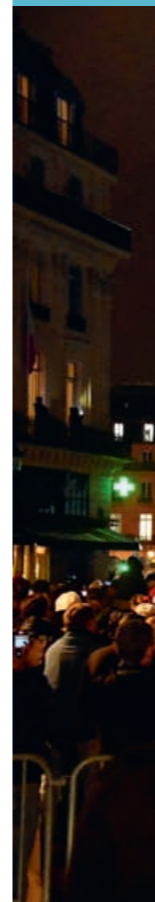
## IP COMMUNAUTAIRE

## IP ESTHÉTIQUE

# HYBRIDATION CRÉATIVE

Les frontières entre les espaces créatifs s'effacent, dans une « métamorphose réciproque ». Quand plusieurs disciplines se croisent pour servir la même compréhension du présent, l'artiste plasticienne Justine Emard parle ainsi « d'objets frontières ». Les créateurs, les IP, les objets culturels s'expriment avec fluidité dans l'ensemble du champ créatif et déploient un récit au-delà de leur environnement d'origine.

L'HYBRIDATION, PREMIER LEVIER DE  
CROISSANCE DE L'ÉCONOMIE CRÉATIVE



Avec *Chiroptera*, l'artiste JR transforme la façade de l'opéra Garnier en une grotte monumentale, habillée de mains brodées réalisées par l'atelier Montex (Chanel), sur une musique originale de Thomas Bangalter (ex-Daft Punk). Cette œuvre immersive incarne l'hybridation totale : art visuel, artisanat de luxe, musique électronique et patrimoine architectural fusionnent dans un même récit.

**Pharrell Williams** incarne à lui seul toute l'hybridation créative. Musicien, directeur artistique de la ligne homme de Louis Vuitton, designer, storyteller, Pharrell imprime de son style et de son histoire l'ensemble des sphères créatives. Il compose la musique de ses défilés, sort des albums estampillés Vuitton, et raconte son enfance à travers un film d'animation Lego dans lequel il apparaît... habillé en Vuitton.



## QUAND LE DÉTENTEUR D'IP DEVIENT CRÉATEUR GLOBAL

Saint Laurent n'est plus seulement une maison de mode, mais un épicentre créatif. À travers sa maison de production, et avec l'appui de son directeur artistique Anthony Vaccarello, la marque coproduit *Parthenope* de Paolo Sorrentino. Elle en façonne l'esthétique, mais écrit aussi la vision d'une féminité sensuelle et mystique. Chaque plan, chaque costume, chaque décor devient une extension de l'univers Saint Laurent, fusionnant art, identité et émotion. Ce faisant, elle casse les codes traditionnels d'expression d'une maison de mode dans le cinéma (égérie, placement de produit...).

En 2024, c'est au tour de LVMH de lancer sa propre entité de production pour développer ses formats cinématographiques, télévisuels et audio : 22 Montaigne Entertainment. L'ambition affichée de coproduire et de cofinancer des contenus exclusifs liés au portefeuille de ses marques n'enlève rien à l'approche esthétique de ses formats.

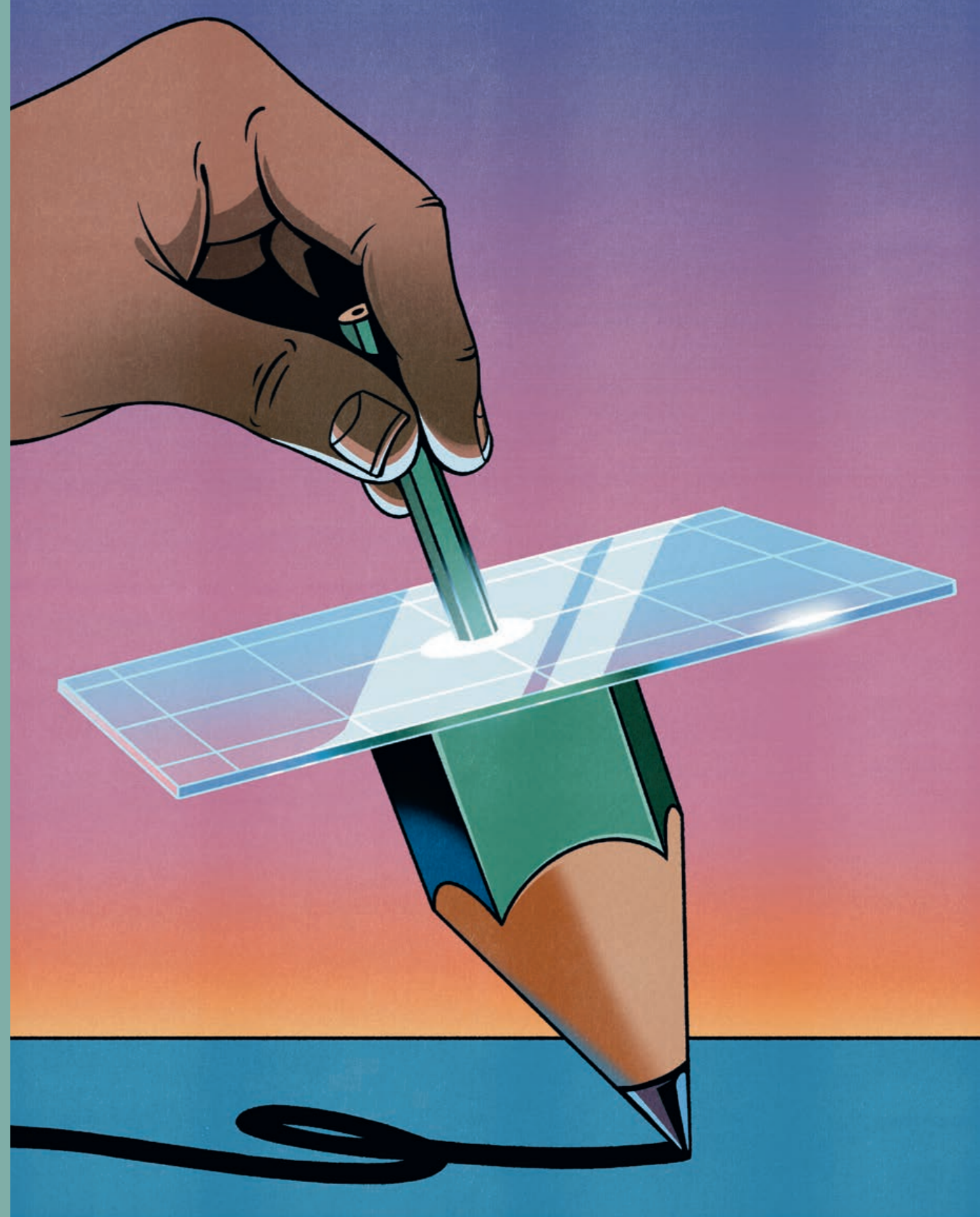
Née dans l'univers du jeu vidéo, l'IP *Assassin's Creed* s'est imposée comme l'un des récits les plus expansifs de la pop culture contemporaine. Portée par Ubisoft, elle a su dépasser le monde du *gaming* pour devenir une œuvre transmédia à part entière : romans, bandes dessinées, expositions immersives, films et prochainement une série Netflix... jusqu'à inspirer la figure du porteur de flamme lors de la cérémonie d'ouverture des Jeux olympiques de Paris.

De la même manière, l'iconique Marsupilami a bondi hors des cases de sa bande dessinée. La malice communicative du personnage mi-singe mi-félin d'André Franquin est devenue un marqueur reconnaissable de tous les formats francophones qu'il a explorés : séries animées, longs métrages, jeux vidéo, produits dérivés et tête d'affiche de certaines attractions du parc Spirou Provence.

# LE CRÉATIF AUGMENTÉ

---

L'intelligence artificielle générative s'impose comme une mutation profonde de l'économie créative: elle libère une puissance de production inédite, démocratise l'accès à la création et élargit ses territoires d'expression. Si les enjeux éthiques, sociaux et culturels qu'elle soulève restent nombreux, notre conviction est que, loin d'effacer le créateur, l'IA générative doit en révéler et amplifier le talent.



# LA GRANDE RÉVOLUTION DE L'IA GÉNÉRATIVE

---

Quand James Cameron, réalisateur visionnaire de *Terminator*, *Titanic* et *Avatar*, et grand innovateur de l'histoire du cinéma, rejoint le conseil d'administration de Stability AI, l'entreprise à l'origine du célèbre modèle d'images génératives Stable Diffusion, le signal est fort : l'adoption de l'IA générative est un enjeu stratégique pour l'avenir de l'économie créative. Jamais depuis l'avènement du numérique une technologie n'en a autant bouleversé les fondements.

L'IA générative s'insère à toutes les étapes de la chaîne de valeur créative : elle nourrit la phase d'idéation, accélère la production, optimise la distribution, renouvelle les stratégies marketing. Et l'ensemble des secteurs est concerné ; qu'il s'agisse de marques de mode, de plateformes de musique, de studios de jeux vidéo, ou de maisons d'édition, aucun acteur ne peut faire l'économie d'une stratégie IA.

## LES PRÉMICES D'UNE RÉVOLUTION CRÉATIVE

## QU'EST-CE QUE L'IA GÉNÉRATIVE ?

L'intelligence artificielle générative désigne un ensemble de technologies capables de produire du texte, des images, de la musique, des vidéos, du *gameplay* ou du code à partir de simples instructions en langage humain, appelées prompts. Ces modèles génératifs, comme GPT, Claude, LLaMA, Gemini et Mistral pour le langage, ou Stable Diffusion, DALL-E et Midjourney pour l'image, ne se contentent pas d'automatiser : ils apprennent d'immenses volumes de contenus, interprètent, adaptent et réinventent pour générer des créations originales.

Dans l'économie créative, cela ouvre un champ d'applications sans précédent, à tous les maillons de la chaîne de valeur, et dans l'ensemble des secteurs : l'IA générative décuple les gains de productivité, les opportunités de monétisation et la puissance de créativité.



Avec *Field Notes*, Ariel Kotzer signe une œuvre entièrement conçue à partir d'outils d'IA, qu'il transforme en véritable dispositif réflexif : images, voix et musique, toutes générées par des algorithmes, composent un espace où la machine semble chercher à comprendre sa propre manière de représenter le monde. Une esthétique générative qui ne se contente pas de produire : elle s'observe, se questionne et se met en doute.

## UN CHOC DE PRODUCTIVITÉ ET DE CRÉATIVITÉ

En premier lieu, l'IA générative automatise des tâches jusqu'ici chronophages (retranscription, prévisualisation, montage, indexation...), permettant des gains d'efficacité spectaculaires et donc une réduction drastique des coûts. On estime ainsi qu'un film dont le budget s'élèverait à 100M de dollars pourrait être produit pour un dixième de ce montant.

En parallèle, puisqu'elle ouvre la porte d'une scalabilité presque sans limites (traduction, création de variantes, etc.), l'IA démultiplie les opportunités de monétisation des contenus.

Enfin, l'IA générative ouvre des territoires créatifs inédits, en démocratisant le recours à des procédés qui étaient, il y a peu, inaccessibles par leur difficulté technique ou leur coût de mise en œuvre. Le clip *Cuco – A Love Letter To LA* de Paul Trillo en est un exemple intéressant dans l'animation : à partir de 60 dessins originaux du dessinateur Paul Flores, le studio Asteria a combiné plusieurs IA pour générer une infinité d'assets 2D, les convertir en 3D, et automatiser l'animation de certains décors et textures, tout en conservant une part manuelle d'animation.

En abaissant drastiquement les barrières financières et techniques de la création, amateurs et petites structures s'essaient à la création d'œuvres ambitieuses. Avec des outils grand public comme Midjourney (du texte à l'image), Suno (du texte à la musique), ou Runway (du texte à la vidéo), des millions d'utilisateurs peuvent créer des contenus de qualité technique professionnelle. Avec sa communauté tech assidue, la plateforme de discussion Discord est un terrain d'essai de ces nouveaux outils, et des plateformes collaboratives émergent pour financer et distribuer les productions de ces nouveaux artistes.

## VERS UN BOOM DES CRÉATEURS INDÉPENDANTS

Quand Netflix s'appuie sur l'IA pour créer une scène d'immeuble qui s'effondre dans sa série *El Eternauta*, son co-CEO revendique un travail dix fois plus rapide qu'il ne l'aurait été avec des outils et procédés d'effets visuels traditionnels.



# IA

## IMPACT SUR L'ENSEMBLE DE LA CHAÎNE DE VALEUR DE L'ÉCONOMIE CRÉATIVE

1

### Veille, exploration et idéation

- Génération de structures narratives, de synopsis ou de pitches
- Création de maquettes, de storyboards
- Génération de personnages, création d'univers visuels
- Écriture de scénarios, dialogues, mélodies, paroles
- Composition, création de designs
- Visualisation de scénographies, de designs, de maquettes avant production

3

### Production

- Montage, mixage, mastering, mise en page
- Création d'effets spéciaux
- Post-synchronisation, doublage
- Traduction et sous-titrage

5

### Distribution et commercialisation

- Génération de teasers ou contenus promotionnels
- Création d'influenceurs virtuels, mannequins ou avatars de marque
- Personnalisation des campagnes selon les marchés, canaux ou cibles
- Personnalisation marketing selon les habitudes clients
- Création de contenus interactifs ou immersifs de promotion
- Analyse de retours clients

- Analyse de tendances, à partir de données de marché / d'audiences
- Résumé ou analyse du potentiel de scripts, manuscrits ou projets
- Création de personas clients pour guider la conception
- Recherche de références créatives
- Création de moodboards visuels ou sonores
- Hybridation de styles

2

### Création et prototypage

- Génération de contenu audiovisuel, de voix de synthèse, d'assets visuels
- Génération de décors, d'environnements visuels
- Animation de personnages
- Déploiement de dispositifs interactifs, création de versions alternatives et facilitation de *user-generated content* (UGC)

4

### Post-production

- Génération de fiches produits, de fiches techniques
- Personnalisation de l'expérience d'achat, de visite, de lecture, recommandations personnalisées
- Analyse prédictive de performance ou d'audience

6

### Communication et diffusion

**Support :** Assistance à la budgétisation – Création de plannings – Gestion de catalogue : génération et indexation de

métadonnées – Gestion des droits : détection de plagiat, d'utilisations non rémunérées – Gestion des redevances et des revenus

# LES 8 DÉFIS À RELEVER POUR UNE IA ETHIQUE

## Authentifier pour mieux inspirer la confiance

Face à la montée des *deepfakes* et du *voice cloning*, l'authentification des contenus devient un enjeu de confiance. Des technologies comme les certificats numériques, les *blockchains* ou les empreintes audio-visuelles pourraient permettre de garantir l'origine et l'intégrité des œuvres, et certaines mentions sont rendues obligatoires dans les publicités pour signaler un contenu généré par IA. Quand Deezer estime que 18% des titres mis en ligne chaque jour sont générés intégralement par une IA, la plateforme répond en identifiant clairement ces titres, en les excluant de ses playlists éditoriales, et en coupant leur rémunération.

## Vers une traçabilité des données et une protection des droits

L'entraînement des modèles d'IA repose sur des volumes massifs de données, souvent issues d'œuvres existantes. Cela soulève des questions essentielles de traçabilité et de respect du droit d'auteur (voir le procès Getty Images vs Stability AI). Le règlement européen sur l'IA (AI Act, 2024) impose aux fournisseurs de modèles d'IA générative une transparence sur les données d'entraînement. En parallèle, les ayants droit conservent la possibilité de soustraire leurs contenus à l'entraînement des modèles d'IA (*opt out*) et des solutions comme le *watermarking* émergent pour les aider à détecter les usages non autorisés.

## Redéfinir la notion d'auteur et repenser les modèles économiques

Les œuvres générées par l'IA interrogent la notion même de droit d'auteur : qui de l'ayant droit des données d'entraînement, de l'éditeur du logiciel ou du prompteur peut prétendre exploiter les droits ? L'AI Act oblige à la transparence, mais n'instaure pas de mécanisme de rémunération ou de licence pour les ayants droit, laissant ainsi en suspens la question de la juste rétribution des détenteurs de données créatives. Quant à l'utilisateur de solutions d'IA, il doit démontrer une contribution originale et documenter son processus créatif pour voir sa production protégée par le droit d'auteur.

## Préserver la souveraineté numérique... et culturelle

La maîtrise des données utilisées et générées par l'IA est un enjeu de souveraineté culturelle et économique. Les industries créatives doivent développer des infrastructures locales (datacenters), favoriser des partenariats stratégiques, et veiller à ne pas dépendre exclusivement de plateformes étrangères pour préserver leur autonomie et le respect du droit des œuvres.

## Préserver la diversité créative

L'IA générative peut amplifier les biais présents dans les données d'entraînement, au risque de reproduire des stéréotypes dominants, et ainsi de nourrir des discriminations. Des initiatives émergent pour encourager la diversité : bases de données plus inclusives, modèles entraînés sur des corpus diversifiés, etc. De manière moins critique, le recours à de mêmes outils dominants, au fonctionnement probabiliste, et entraînés sur les mêmes jeux de données, conduira à une homogénéisation des contenus, auto-renforcée à mesure que les contenus générés participeront eux-mêmes à l'entraînement d'autres algorithmes, portant ainsi atteinte à la diversité créative.

## limiter la surabondance de contenus

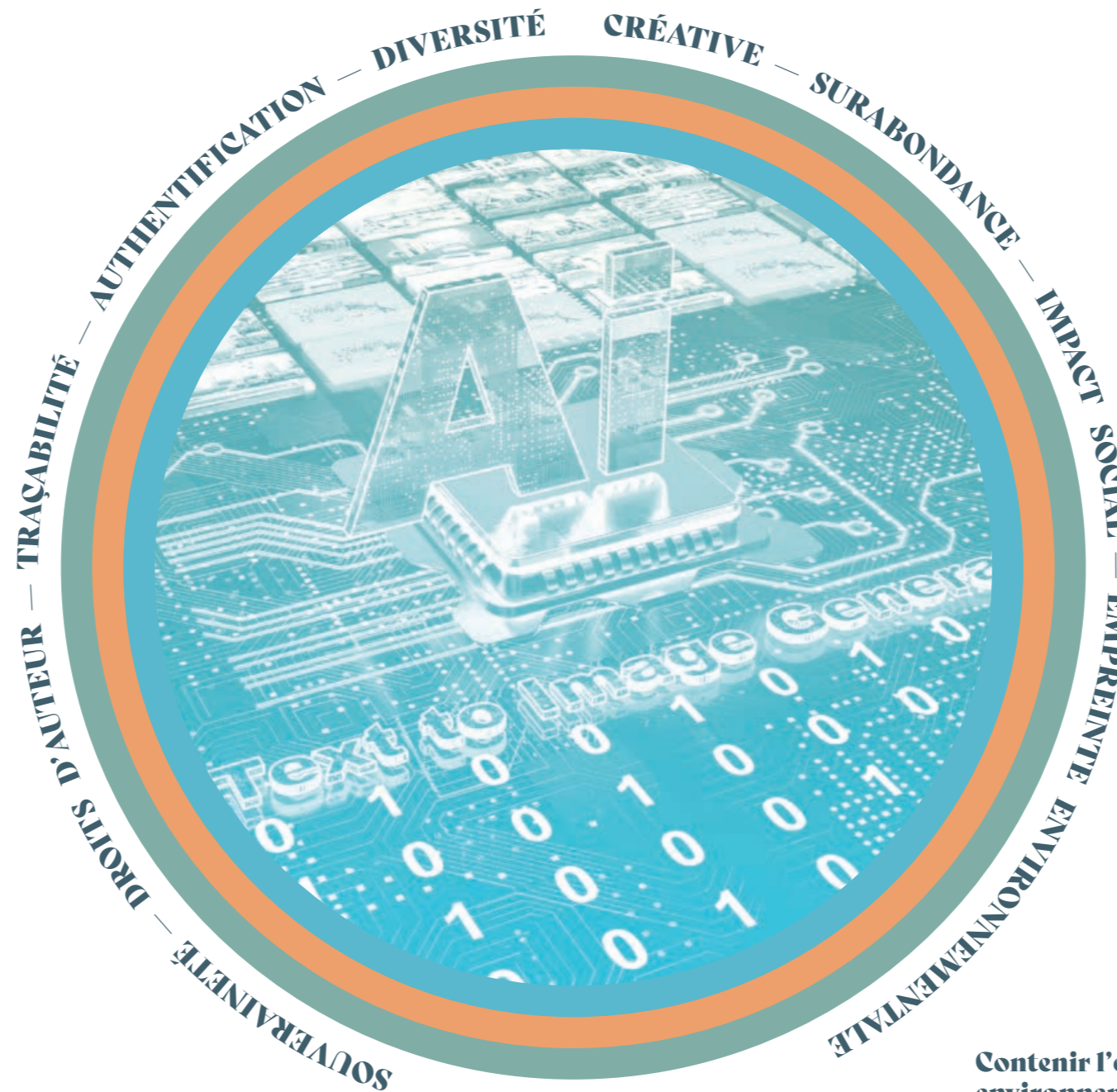
La facilité de production offerte par l'IA entraîne une explosion de contenus à faible valeur ajoutée, qui saturent l'attention des publics. Cette sur-sollicitation du « temps de cerveau disponible » appelle à une curation de contenus plus exigeante, et à une meilleure valorisation des formats les plus créatifs et qualitatifs afin qu'ils ne soient pas dilués dans un océan moyennisé de contenus générés par IA.

## Anticiper les impacts sociaux

Les gains de productivité liés à l'IA peuvent transformer les métiers, parfois brutalement. Le conflit social à Hollywood en 2023 autour de l'usage de l'IA dans les scénarios et les doublures numériques illustre ces tensions. Les acteurs doivent anticiper ces mutations par le dialogue social, la formation aux nouveaux outils, et une répartition équitable des revenus entre les parties prenantes sur toute la chaîne de valeur.

## Contenir l'empreinte environnementale

L'entraînement des grands modèles de langage ou *Large Language Models* (LLM) nécessite des infrastructures lourdes et énergivores. Le coût environnemental de l'IA générative invite à repenser les choix technologiques : optimisation des modèles, sobriété numérique et choix de partenaires responsables deviennent des clés pour une IA durable. En particulier, l'essor des *Small Language Models* (SLM), entraînés sur des jeux de données plus restreints pour servir des cas d'usage ciblés, ouvre la voie d'un recours plus raisonné.



# LE TALENT AUGMENTÉ PAR L'IA

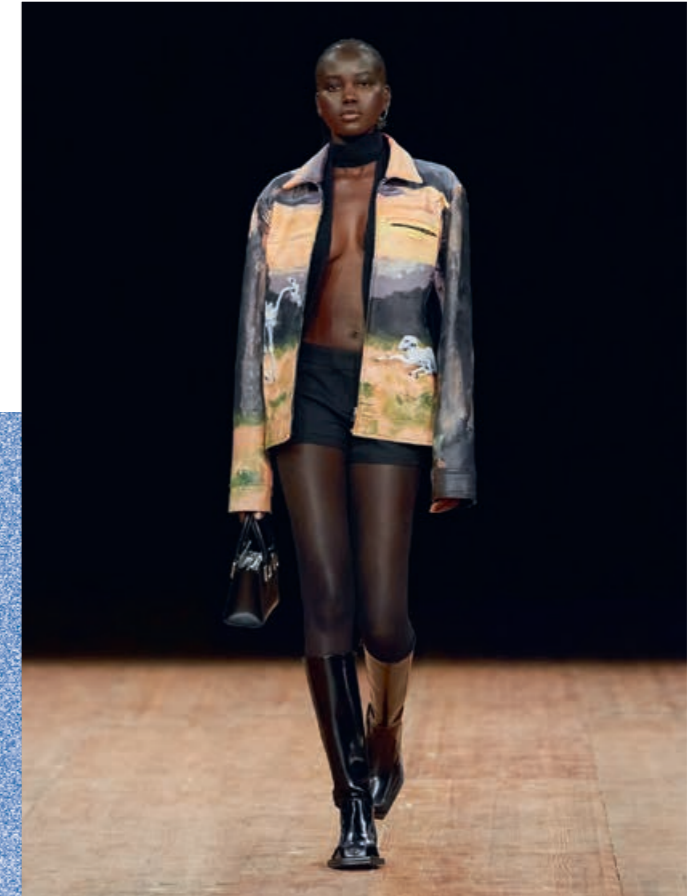
---

Si l'IA générative bouleverse les pratiques, elle ne remplace pas l'idée du créateur qui l'utilise. Elle peut générer des formes, des motifs, des dialogues, mais elle ne sait pas pourquoi elle les produit, ni dans quel but. Lors d'un entretien sur le sujet, l'acteur Ben Affleck formulait la problématique ainsi : « *L'artisanat c'est savoir comment travailler, l'art c'est savoir quand s'arrêter. Savoir quand s'arrêter sera un apprentissage très difficile pour l'IA, car cela relève du goût.* »

L'IA s'appuie sur l'identification de motifs répliquables et, parvenant à maîtriser parfaitement leur imitation, se rend capable de produire des contenus émouvants ou poétiques, mais elle n'a pas la capacité d'avoir une idée originale ou de formuler un jugement artistique sur un résultat final. Pour cette raison, le cœur de la créativité humaine – dans ce qu'elle a de plus spontané et ineffable – ne sera jamais menacé par l'IA générative.

**SENS, INTUITION, JUGEMENT, GOÛT :  
LES ANGLES MORTS DES ALGORITHMES**

Pour sa collection automne-hiver 2023, Coperni a conçu un imprimé inspiré de la fable *Le Loup et l'Agneau* de Jean de La Fontaine. Le dessin a d'abord été généré par intelligence artificielle, puis minutieusement reproduit à la main sur du similicuir par l'artiste Gaspar Willmann, mêlant ainsi expérimentation technologique, créativité et savoir-faire.



À propos de l'utilisation de l'intelligence artificielle générative pour créer les effets visuels d'une scène de la série *El Eternauta*, Ted Sarandos, codirecteur général de Netflix, parle de « *real people doing real work with better tools* ». Et c'est bien ce qu'il faut en retenir : l'IA est un outil puissant au service de la créativité humaine. Elle peut étoffer, prolonger, étendre un univers, mais c'est le créateur à ses côtés qui donne un sens, une cohérence et une direction à l'œuvre.

**UN OUTIL DANS LA MAIN DE L'ARTISTE,  
POUR DÉPLOYER SON INTENTION  
CRÉATIVE**

## FORMER LES CRÉATEURS ET SPÉCIALISER LES OUTILS, SEUL RECOURS POUR PRÉSERVER SA SINGULARITÉ

Afin que l'IA reste un levier d'expression plutôt qu'un facteur d'uniformisation, il est essentiel pour les entreprises créatives d'investir dans la spécialisation de leurs outils et la formation de leurs équipes. Si une technologie grand public permet à un utilisateur persévérant d'obtenir un rendu de grande qualité, et si la massification des requêtes auprès d'algorithmes entraînés sur les mêmes données conduit à l'uniformisation des contenus, les grandes entreprises créatives doivent développer des outils d'IA plus pointus et plus performants – en spécialisant des modèles pour s'imprégner d'un ton de voix ou d'un univers visuel, et en entraînant leurs algorithmes propriétaires sur des données rares.

En parallèle, la formation des équipes implique non seulement des compétences techniques, mais aussi une capacité critique à interroger les biais, à choisir les bons modèles, à orienter les résultats. C'est en développant cette culture hybride – entre art, technologie et éthique – que les créateurs pourront continuer à innover sans perdre leur voix.

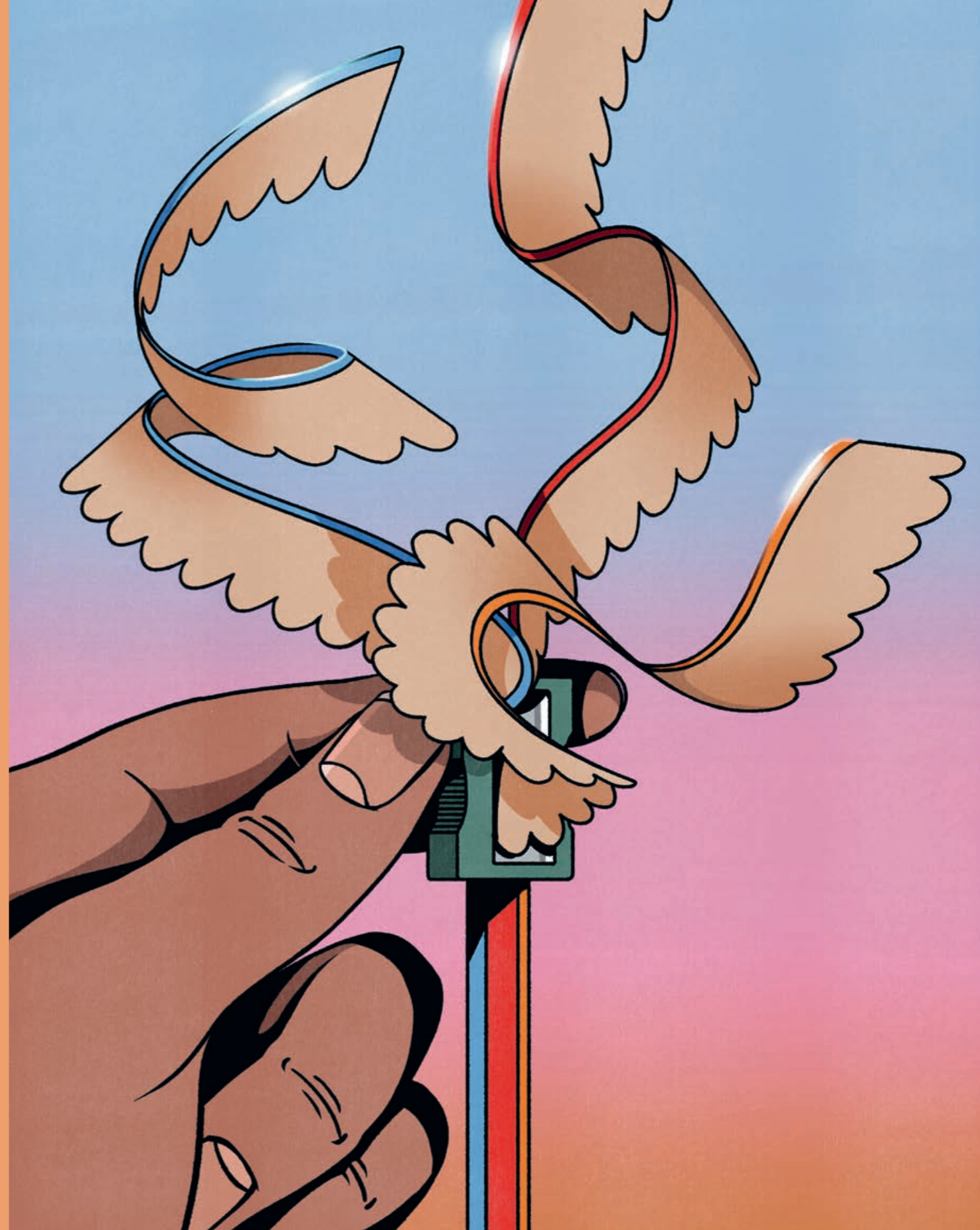


Dans le prolongement de son initiative NEO NPC, **Ubisoft** a dévoilé fin 2025 son projet de recherche jouable «AI Teammates», franchissant une étape dans l'intégration de l'IA générative au cœur du *gameplay*. Ce prototype transforme des personnages non joueurs en coéquipiers capables d'interagir vocalement et de s'adapter aux actions des joueurs. Si ces échanges sont dynamiques et potentiellement illimités, leur contenu reste strictement encadré par les codes, les mécaniques et l'univers narratif définis par les scénaristes et directeurs créatifs d'Ubisoft, garantissant une expérience cohérente et fidèle à la vision du jeu.

# EMPREINTES POSITIVES

---

L'économie créative a une force singulière : en plus de réduire son empreinte directe — émissions, ressources, pollution — comme le font d'autres industries, elle détient un pouvoir d'influence sur les imaginaires, les récits et les modes de vie.



# FIGURE DE PROUVE DE L'IMPACT POSITIF

---

Qu'il s'agisse de répondre à l'urgence climatique ou de faire évoluer les représentations du monde, les questions de diversité, d'inclusion et de soutenabilité sont au cœur des défis contemporains – et, à ce titre, l'économie créative est en première ligne. Parce qu'elle produit des récits, des modèles, des désirs, des comportements, elle ne peut se tenir à l'écart des transformations en cours. Pourtant, dans un contexte d'assombrissement politique, de tensions budgétaires et de concurrence mondiale exacerbée, l'adoption de feuilles de route RSE ambitieuses reste un effort considérable : en temps, en ressources et en conduite du changement. Certains acteurs tendent alors à reléguer ces enjeux au second plan.

**DIVERSITÉ, INCLUSION, SOUTENABILITÉ :  
DES ENJEUX CENTRAUX, FRAGILISÉS**



***Marcher sur l'eau,***  
premier long métrage documentaire  
d'Aïssa Maïga, illustre parfaitement la  
convergence entre création et impact.  
Le film suit un village du Niger confronté  
au stress hydrique lié au changement  
climatique et a permis, grâce à sa  
production, de financer la construction  
d'un puits. Porté par une réalisatrice  
issue de la diversité, il allie démarche  
écologique, engagement social et  
inclusion, faisant de la création un levier  
d'action tangible autant qu'un récit  
d'espoir.

## L'AMBITION ENVIRONNEMENTALE, LEVIER DE COMPÉTITIVITÉ

Notre conviction est claire : l'impact n'est pas une contrainte, c'est un impératif stratégique et existentiel. La réduction du *footprint* (émissions de gaz à effet de serre, consommation de ressources naturelles, pollution directe et indirecte...) et l'élévation du *brainprint* (qualité des récits, inclusion, exemplarité) forment les deux piliers d'une économie créative compétitive, alignée avec les attentes des publics, des talents, des partenaires et des investisseurs. Les exemples concrets se multiplient et montrent que des trajectoires ambitieuses sont possibles. Coldplay a réduit de plus de 50 % les émissions de CO<sub>2</sub> de sa dernière tournée mondiale, en combinant logistique bas carbone, scènes éco-conçues et énergie renouvelable. Dans la mode, des marques comme Patagonia ou Veja montrent qu'un modèle fondé sur la durabilité, la transparence et la seconde main peut non seulement exister, mais prospérer.

Le cinéma et l'audiovisuel intègrent progressivement des standards d'éco-production, accompagnés par des outils comme le calculateur Carbon'Clap créé par Ecoprod. L'industrie du jeu vidéo collabore avec l'ONU dans le cadre de l'Alliance Playing for the Planet, et Epic Games a réduit de 200 MWh par jour la consommation énergétique de *Fortnite* via des optimisations serveurs. Ces exemples prouvent qu'un état d'esprit « impact first » est non seulement possible, mais rentable, structurant et valorisant.



Festival musical imprégné d'écologie, **We Love Green** incarne une approche radicale de l'événementiel durable. Incitations aux mobilités douces pour les spectateurs et la logistique, scénographies réemployées, alimentation 100 % végétarienne, locale et de saison (empreinte carbone de la restauration divisée par 7), suppression du plastique à usage unique, énergie renouvelable, tri des déchets en 15 flux (130 tonnes de déchets revalorisés à 78 %) ... chaque détail est pensé pour réduire l'empreinte environnementale de l'organisation et des spectateurs. En parallèle de ces actions directes, de nombreuses conférences et ateliers autour de l'impact contribuent à marquer les esprits.

## L'OUVERTURE À L'AUTRE, RAISON D'ÊTRE DE L'ÉCONOMIE CRÉATIVE

Dans le même temps, les enjeux de mixité, de diversité et d'inclusion, que ce soit dans les contenus ou au sein des équipes, restent fondamentaux. Dans un climat global où émergent des dynamiques de repli ou de sursaut anti-woke, il est plus que jamais crucial d'assumer des choix éditoriaux et structurels courageux. L'impact, au sens plein, est un acte de création. Partout en France, des initiatives gagnent du terrain pour inclure et porter la voix de minorités moins visibles. Par exemple, le Festival Cinébanlieue met en lumière les talents issus des quartiers populaires et les récits de la France plurielle peu représentés au cinéma. Le label musical La Souterraine défend une scène indépendante et inclusive, en diffusant des artistes francophones aux origines et esthétiques variées, loin des standards dominants. Ou encore, Women in Games France milite pour une meilleure représentation des femmes et des personnes LGBTQIA+ dans le secteur du jeu vidéo, à travers des actions de sensibilisation, de mentorat et de plaidoyer.

Dans un moment où l'essor des LLM, l'automatisation des outils de production ou encore l'empreinte énergétique des *blockchains* reconfigurent les équilibres du secteur, l'impact ne peut plus être pensé comme un supplément d'âme. C'est une boussole critique, un facteur d'alignement, un marqueur de pertinence culturelle, sociale et économique. À ce titre, l'économie créative doit en rester la figure de proue.

## L'ÉCONOMIE CRÉATIVE, GARDIENNE DU SENS DE L'IMPACT ENVIRONNEMENTAL ET SOCIÉTAL



Quand Arte France et Parallèle 45 coproduisent le long métrage *Les Graines du figuier sauvage* du cinéaste iranien Mohammad Rasoulof, ou quand mk2 Films distribue à l'international *Un simple accident* de Jafar Panahi, des entreprises créatives françaises permettent à de grands talents, empêchés par des situations géopolitiques, d'exprimer leur point de vue et elles contribuent ainsi à l'exercice d'un soft power en soutien de la liberté d'expression.

# L'IMMERSION, EXPÉRIENCE AMPLIFIÉE

---

L'immersion redessine les contours de l'expérience culturelle. Entre technologies sensorielles, récits interactifs et nouveaux lieux de diffusion, elle transforme la façon de créer, de transmettre et de partager l'art, en particulier auprès des jeunes générations en quête d'expériences collectives et engageantes.



## POUR UN ÉVEIL DE TOUS LES SENS

À la frontière de l'art et du divertissement, de nombreux lieux à travers le monde expérimentent des spectacles immersifs. Au Las Vegas Sphere, la salle utilise un écran LED panoramique avec des effets 4D, y compris du vent et des senteurs, offrant une expérience sensorielle complète. Ces projections visuelles monumentales peuvent également être déployées dans des salles de live, comme pour la tournée de l'album *Happier Than Ever* de Billie Eilish en lien avec le studio Moment Factory.

En 2023, au **Las Vegas Sphere**, les performances du groupe **U2** se sont déroulées dans un dôme haute technologie doté de sièges haptiques pouvant accueillir 10 000 personnes.



Exposition « **Bagdad : Redécouvrir Madinat al-Salam avec Assassin's Creed Mirage** » à l'Institut du monde arabe-Tourcoing, présentée de septembre 2025 à février 2026 et initialement présentée à l'IMA Paris de février 2024 à janvier 2025.

Quand les frontières entre patrimoine et création contemporaine s'estompent, l'expérience immersive devient un terrain de dialogue inédit. Au cœur de l'Institut du monde arabe-Tourcoing, l'exposition augmentée « Bagdad : Redécouvrir Madinat al-Salam avec *Assassin's Creed Mirage* » a proposé au sein de son parcours un souk recréé où des vidéos issues du jeu vidéo *Assassin's Creed Mirage* étaient projetées sur trois murs et se mêlaient aux odeurs de cannelle, de cardamome ou de cumin diffusées depuis de véritables sacs d'épices. En orchestrant le dialogue entre images de jeu vidéo et parfums, cette scénographie a mobilisé les codes de l'immersion au service du récit culturel, transformant la visite en une expérience sensorielle.

## QUAND LE SON PREND DU VOLUME

L'audio spatial et l'aménagement sonore en 3D intensifient, quant à eux, les possibilités d'immersion en positionnant les sources audio dans un espace virtuel, donnant l'impression que les sons proviennent de différentes directions et distances. Cette technologie imite le comportement sonore du monde réel pour créer une expérience auditive environnante et dynamique.



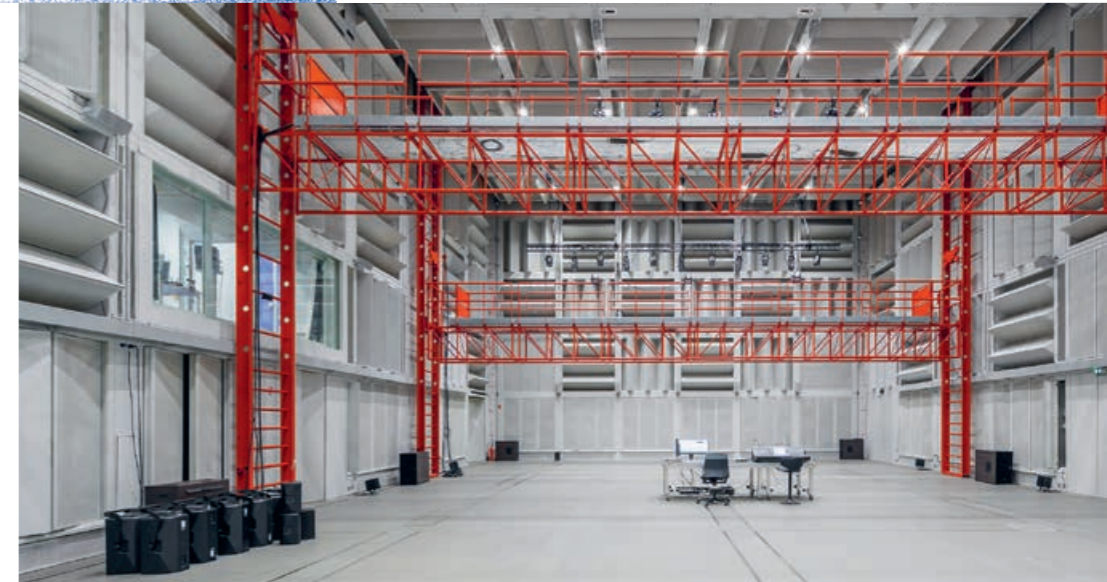
Dans l'exposition « **Renaissance : De Vinci, Raphaël, Michel-Ange** » de l'Atelier des Lumières, les chefs-d'œuvre se déploient à grande échelle dans un environnement immersif. Par le jeu des projections monumentales et du son spatialisé, l'exposition invite le spectateur au cœur des œuvres des grands maîtres.

### L'Espace de projection (Espro)

de l'Ircam est une salle à acoustique variable modulable à l'infini. Elle combine deux systèmes de pointe en matière de reproduction du champ sonore, la WFS (synthèse d'hologrammes sonores) et l'Ambisonics (immersion sonore 3D).

Portées par les technologies immersives et les dispositifs interactifs, les expositions entrent aujourd'hui dans une nouvelle ère où l'expérience vécue prime sur la simple contemplation. Lieu pionnier de l'art immersif en France, l'Atelier des Lumières en est un exemple emblématique : il métamorphose une ancienne fonderie en espace d'expériences visuelles et sonores à 360°. Ses projections monumentales, épousant les volumes bruts du bâtiment, illustrent l'essor d'une médiation culturelle augmentée, où technologie et patrimoine dialoguent pour renouveler en profondeur l'expérience du spectateur.

## UNE NOUVELLE DIMENSION POUR LES EXPOSITIONS



## RÉALITÉS AUGMENTÉES, VIRTUELLES OU MIXTES, UN TERRAIN DE JEU AMBITIEUX

Les technologies immersives prennent progressivement leur place dans les industries culturelles créatives. Malgré les défis liés à la centralisation de la réalité virtuelle autour de quelques acteurs clés (Meta notamment) et au rythme rapide des innovations de logiciels et de matériels qui compliquent l'émergence de standards pérennes, les créateurs et les institutions culturelles s'emparent de cette évolution. Ils développent des projets qui marient art, musique, performance et technologies immersives, ouvrant la voie à des œuvres de plus en plus ambitieuses et à une grammaire artistique nouvelle. Grâce à l'arrivée de nouveaux dispositifs techniques plus performants (casque XR et lunettes AR notamment) et au développement d'écosystèmes plus matures, cette dynamique devrait s'amplifier.



Selon Epic Games, le show du rapper Travis Scott intitulé *Astronomical* a été vu par 12,3 millions de joueurs uniques lors de sa première diffusion en live sur Fortnite en 2020 (totalisant 27,7 millions de spectateurs après quatre rediffusions).

L'essor des technologies immersives pourra s'appuyer sur la multiplication d'espaces dédiés dans les musées, les parcs d'attraction ou les salles d'arcades, dessinant un marché du *Location-Based Entertainment* (LBE) en expansion. Cette tendance se trouvera renforcée par l'attrait déjà significatif des jeunes pour l'immersion dans des plateformes de jeux vidéo où se construisent des mondes persistants qui font une large part à l'interaction entre utilisateurs et à la construction de communautés. Ces « métavers », avec ou — le plus souvent — sans réalité virtuelle, comme Fortnite, Roblox, VRChat ou Rec Room, font office de territoires de sociabilité en 3D, mais constituent également pour les industries créatives de nouveaux lieux de programmation et de diffusion des œuvres. Ces plateformes peuvent se transformer en lieux de concerts, d'expositions ou de tous types de manifestations artistiques. Elles doivent pour cela réinventer les formats produits, pour imaginer de nouvelles expériences interactives, sociales, et solliciter notamment la communauté dans la co-construction du contenu.

## QUAND IMMERSION RIME AVEC INTERACTIONS

# L'AURA DU LIVE

---

Dans un monde saturé de contenus numériques et d'interactions dématérialisées, l'expérience physique, incarnée et collective opère un retour spectaculaire. Les jeunes générations passent en moyenne cinq à sept heures par jour devant un écran. La post-pandémie a accentué un sentiment diffus de solitude, de perte de repères, et a fait naître un besoin fondamental : se retrouver, vibrer ensemble, vivre des émotions réelles.

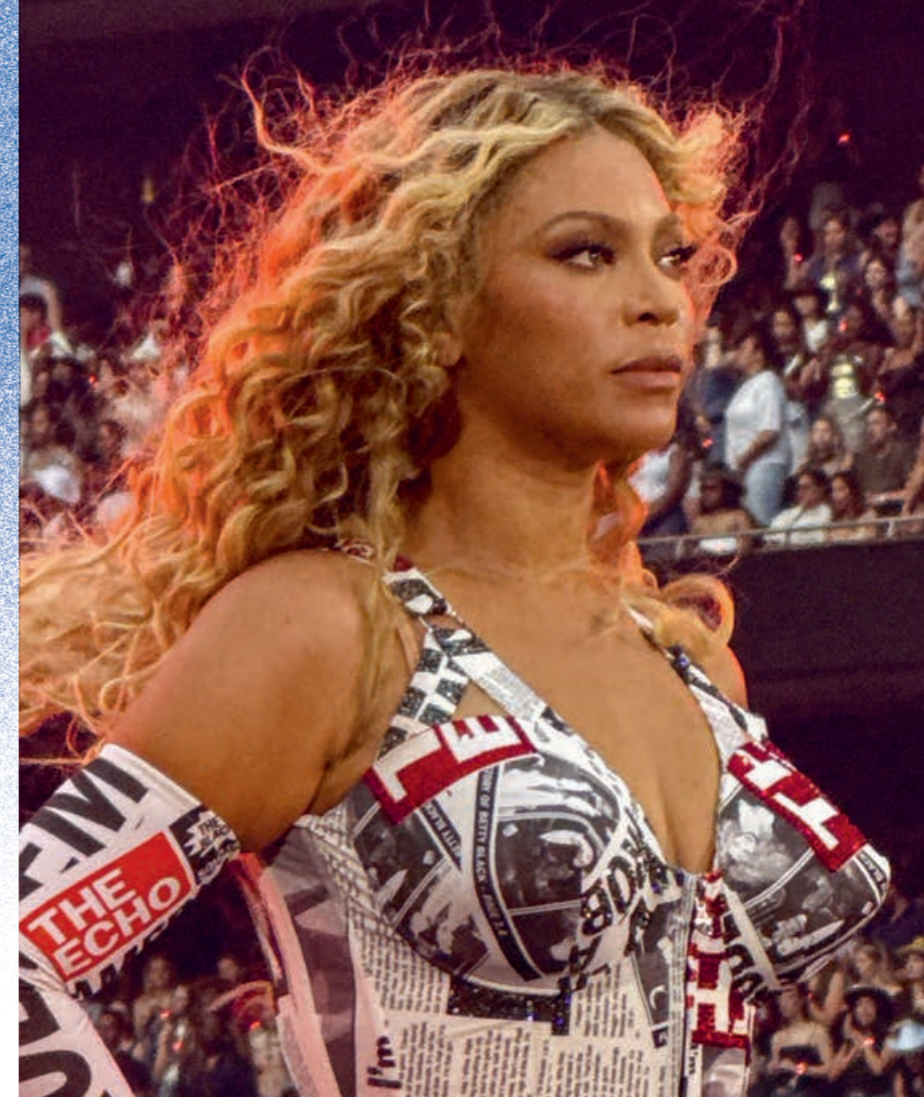


## L'EXPÉRIENCE SE VIT ET SE PARTAGE

Le live redevient un épicode culturel et émotionnel, dont l'impact dépasse désormais celui de nombreuses sorties numériques. Les tournées de Taylor Swift (The Eras Tour), Beyoncé (Renaissance World Tour) ou Elton John (Farewell Yellow Brick Road) ont généré des recettes historiques (plus d'un milliard de dollars pour Taylor Swift), mais aussi un phénomène communautaire planétaire, fait de costumes, de partages, de chorégraphies virales – une culture du live augmentée par le digital, mais enracinée dans la chaleur du moment partagé.

Un nouveau modèle émerge, ce n'est plus l'artiste qui parcourt le monde, mais le public qui se déplace vers lui : des 30 concerts de Bad Bunny boostant l'économie de Porto Rico aux performances de U2 au Las Vegas Sphere ou d'Adele à Munich, autant de lieux phares qui concentrent l'impact culturel et financier. Plus encore, les mégaconcerts deviennent des outils d'attractivité et de diplomatie économique. L'exclusivité obtenue par Singapour sur les six concerts de Taylor Swift en mars 2024 illustre ce nouveau levier d'influence : 90 % des spectateurs sont venus de l'étranger, générant des recettes touristiques estimées entre 260 et 375 millions de dollars selon la Maybank, et s'inscrivant dans une stratégie initiée en 1989 par le Conseil des Arts de Singapour de faire de la cité-État une destination artistique et culturelle régionale.

Le live agit aussi comme un multiplicateur de valeur. Il dynamise les territoires, stimule les secteurs adjacents – tourisme, hôtellerie, transport, luxe – et transforme une expérience culturelle en accélérateur économique local. En moyenne, chaque tranche de 100 dollars dépensée pour un concert génère 300 dollars de dépenses indirectes, selon les standards du secteur. Lors de l'Eras Tour, les fans de Taylor Swift – les « Swifties » – ont même dépensé 1 300 dollars en moyenne par personne pour le transport, l'hébergement, la restauration et les produits dérivés, en plus du prix des billets (US Travel Association). Ces effets d'entraînement soulignent le rôle croissant du live comme vecteur d'impact au croisement de la culture, de l'économie et du territoire.



En seulement 32 dates et 3 mois, la tournée Cowboy Carter Tour de **Beyoncé** a franchi le seuil des 400 millions de dollars de recettes et réuni plus de 1,5 million de spectateurs.



Adepte du **steampunk** lors d'un pique-nique victorien, qui lance le grand week-end de rassemblement de la « vague gothique » à Leipzig.

## AU-DELÀ DES ÉCRANS, UNE QUÊTE D'ÉMOTIONS DÉCUPLÉES

Cette aura du live ne se limite pas aux grands-messes mondiales. Elle se diffuse aussi dans les communautés, les contre-cultures et les expériences alternatives. Des projections de films culte comme *Rocky Horror Picture Show*, *Harry Potter* ou *Star Wars* voient affluer des fans costumés, rejouant certaines scènes, dans un rapport affectif intense à l'œuvre. Les ciné-concerts se multiplient, réinventant la magie des bandes originales jouées en direct pendant la projection (*Interstellar*, *Le Seigneur des anneaux*, *Dracula*, *Amélie*), mêlant publics cinéphiles et amateurs de musique orchestrale.

Le théâtre immersif connaît une renaissance spectaculaire, porté par des sociétés comme Polaris en France (*La Belle et La Bête*, *Jules Verne*) qui proposent des expériences sensorielles mêlant performance théâtrale, scénographie enveloppante et interactions personnalisées. Le public devient acteur, déplacé dans un univers narratif où les frontières entre fiction et réalité s'estompent.

Les jeux de rôle grandeur nature (LARP), longtemps relégués à la marge geek, sont devenus un genre à part entière, avec des productions comme *College of Wizardry* (trois jours dans un château polonais transformé en école de magie à la manière d'Harry Potter), *Baphomet* (thriller immersif à la frontière du fantastique et de l'ésotérique), ou encore des expériences grandeur nature de vampires, *steampunk* ou *cyberpunk*. L'engagement des participants est total, parfois jusqu'au costume, au langage, à la création d'un personnage sur plusieurs jours : c'est une forme extrême mais puissante de narration incarnée, avec un fort potentiel de développement à l'échelle de nouvelles industries culturelles.

Dans un monde saturé d'images, le réel redevient une rareté précieuse, un catalyseur d'émotions, de liens et de mémoires. Le live, sous toutes ses formes, revalorise l'expérience créative en lui restituant sa densité, sa vulnérabilité, sa chaleur. Et il rappelle qu'aucune technologie — pas même l'IA — ne remplacera le frisson d'une foule qui vibre à l'unisson.

## FAIRE CORPS AVEC UN UNIVERS, UNE CATHARSIS PUISSANTE

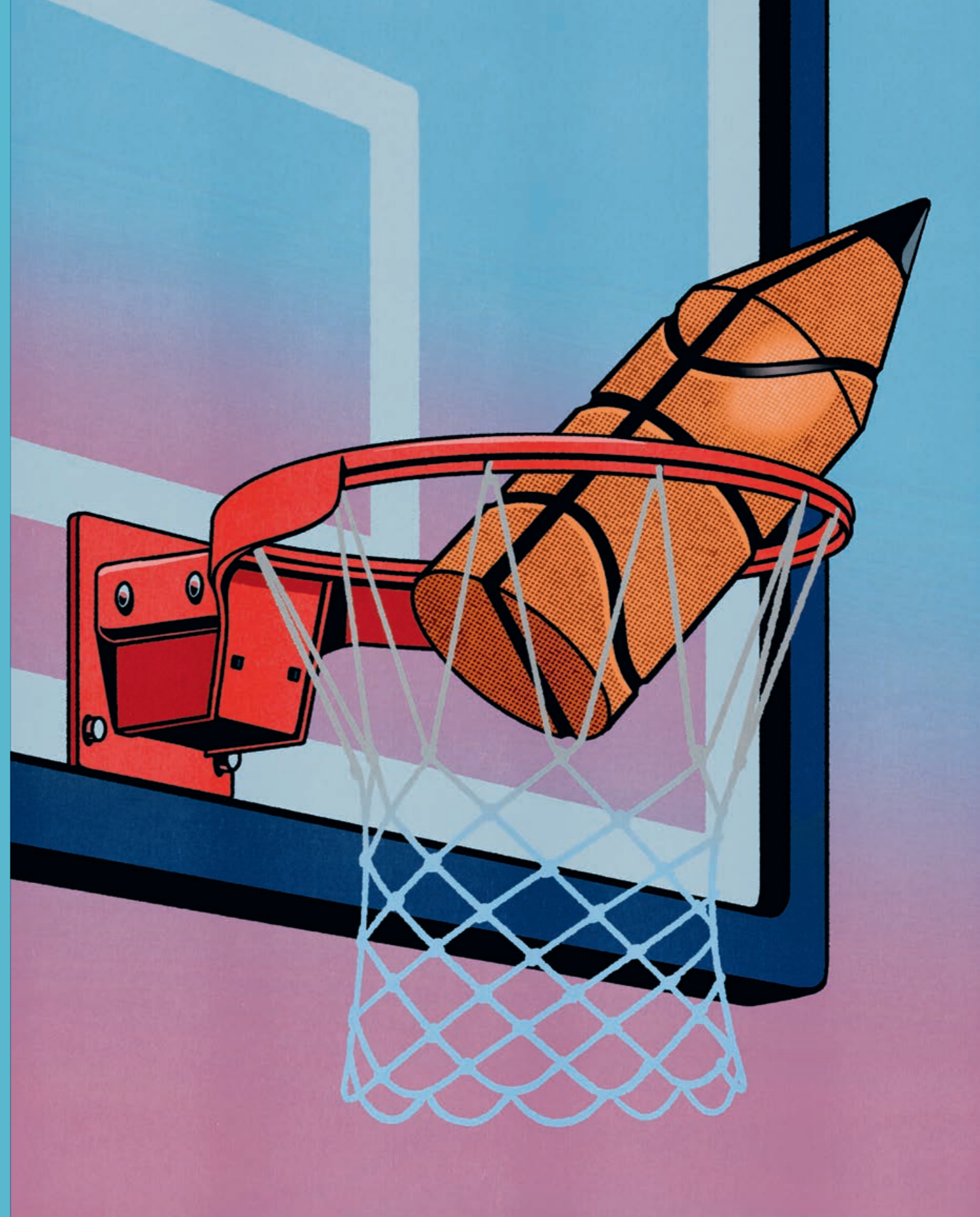
TENDANCE

**06**

# LE SPORT, NOUVEAU TERRAIN CRÉATIF

---

Le sport devient un acteur clé de l'économie créative. Entre narration, performance et influence, il fusionne avec les industries culturelles : les athlètes deviennent des marques, les compétitions des récits, et les terrains de jeu de véritables studios à ciel ouvert.



## LE SPORT, FABRIQUE D'IMAGINAIRES AUDIOVISUELS



Brad Pitt incarne Sonny Hayes, pilote en quête de rédemption, dans **F1**, un blockbuster tourné au cœur de vrais Grands Prix. Entre fiction et réalité, le sport devient cinéma, et la Formule 1 un terrain narratif qui a séduit plus de 3,2 millions de spectateurs en France et dépassé les 630 millions de dollars de recettes au box-office mondial.

La convergence entre le territoire créatif et celui du sport n'a jamais été aussi forte, ni aussi féconde. Narration, performance, innovation et style s'y entremêlent. Les athlètes sont désormais des marques à part entière, des *Intellectual Properties* monétisables et multidimensionnelles. Michael Jordan fut un précurseur, LeBron James en est la figure contemporaine : entrepreneur, producteur et bientôt showrunner, il adapte la série *Dix pour cent* dans l'univers du sport, affirmant ainsi le pouvoir narratif des carrières sportives.

La Formule 1 incarne cette hybridation à grande vitesse : après avoir séduit la planète avec *Drive to Survive* sur Netflix, elle passe en mode blockbuster avec *F1*, réalisé par Joseph Kosinski (*Top Gun: Maverick*) et avec Brad Pitt dans le rôle principal. Le sport devient ainsi un studio de création à ciel ouvert, où fiction et réalité s'influencent mutuellement.

Le e-sport, quant à lui, est le creuset naturel de cette convergence : il unit jeu vidéo, spectacle vivant et narration communautaire, tandis que des formats physiques comme la *King's League* s'en inspirent pour réinventer les codes du match.

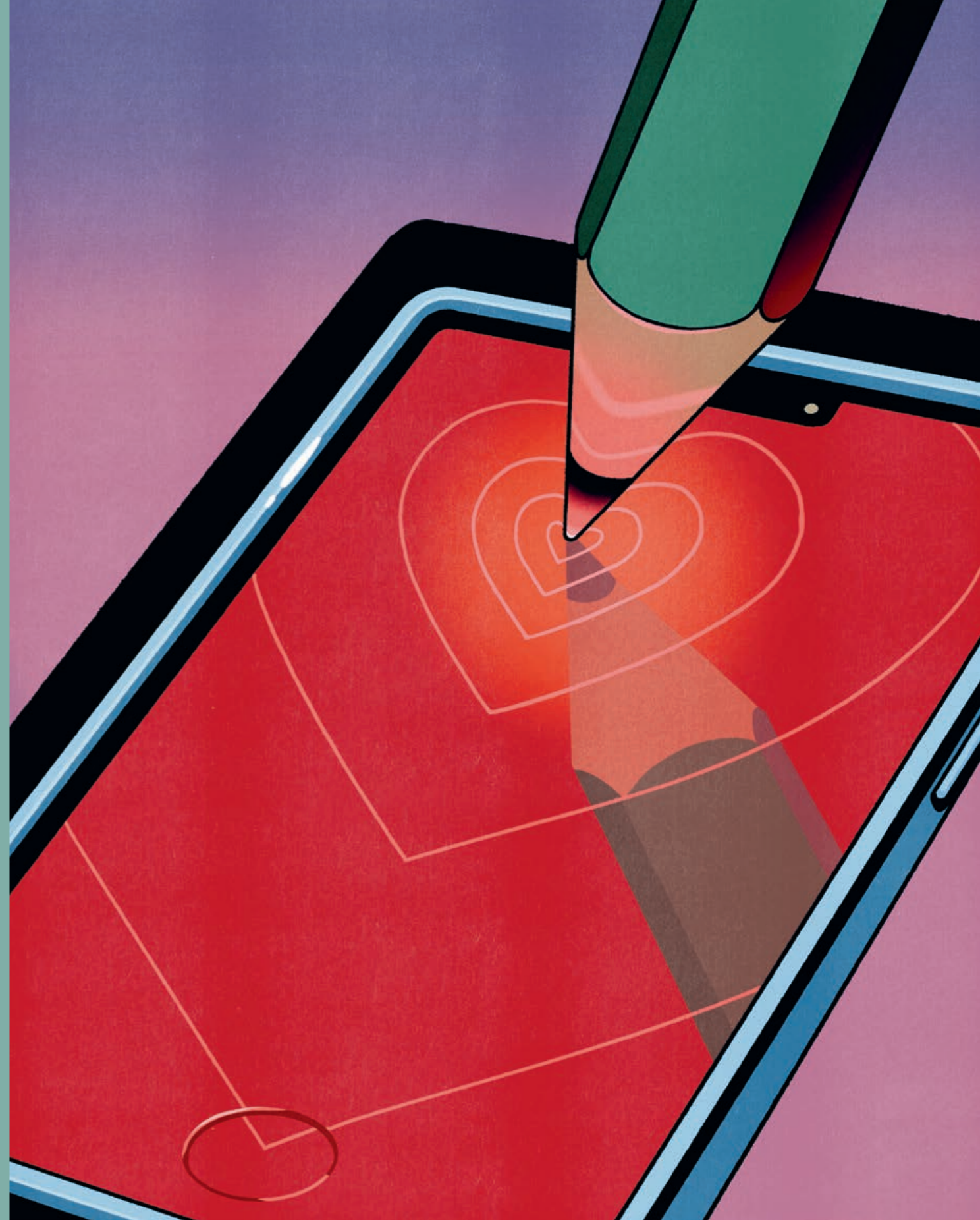
Enfin, des athlètes-influenceurs comme la gymnaste américaine Olivia Dunne, suivie par 12 millions de fans, redéfinissent les modèles économiques : chaque post peut valoir jusqu'à 500 000 dollars, faisant d'elle une créatrice de contenus à l'échelle globale. Le sport est devenu un langage culturel total, un accélérateur d'imaginaires, et un territoire stratégique pour l'économie créative du 21<sup>e</sup> siècle.

## ATHLÈTES-INFLUENCEURS ET E-SPORT : VERS UNE NOUVELLE ÉCONOMIE DE L'ATTENTION

# LA CREATOR ECONOMY

---

De phénomène périphérique à pilier central de l'économie créative, la *creator economy* redéfinit les règles du jeu. Avec ses figures mondiales, ses communautés fidèles et ses outils à portée de main, elle transforme l'individu en écosystème. Une révolution culturelle et économique portée par la technologie, l'IA, et le pouvoir de la relation directe.



## LA CREATOR ECONOMY : DE L'INFLUENCE À L'INDUSTRIE



**Kaizen**, le documentaire d'Inoxtag sur son ascension de l'Everest a été vu plus de 45 millions de fois sur YouTube et a réalisé 350 000 entrées en salles pour un budget inférieur à 2 millions d'euros, bousculant au passage la chronologie des médias.

Longtemps périphérique, la *creator economy* (ou économie d'influence) est désormais une verticale structurante de l'économie créative, tant par son poids économique — 7 milliards d'euros en France, 250 milliards de dollars dans le monde — que par sa capacité à redessiner les modèles de production, de diffusion et de monétisation. Le secteur étant en pleine croissance, la *creator economy* bénéficie d'un soutien étatique explicite : les États-Unis, les Émirats ou encore l'Arabie saoudite investissent massivement pour structurer ces écosystèmes, former les talents et attirer les créateurs comme de véritables acteurs économiques et sociétaux, porteurs d'influence.

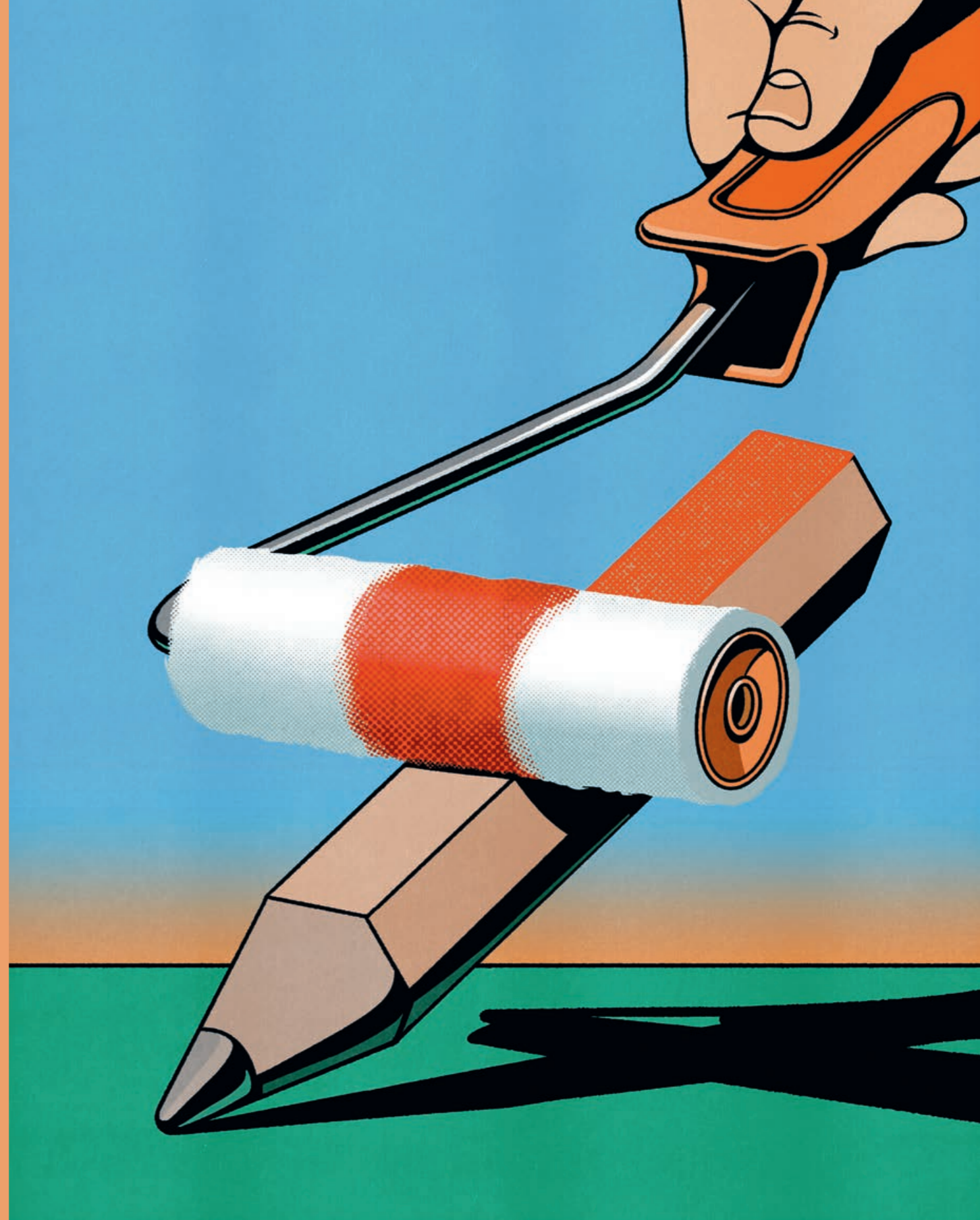
Impulsée par 200 millions de créateurs dans le monde (dont 27 millions aux États-Unis), cette dynamique bouleverse les rapports de force traditionnels. Les créateurs deviennent des marques à part entière, à l'image de Lena Situations ou de Squeezie, et s'installent sur les territoires de la culture traditionnelle — cinéma, édition, bande dessinée (comme par exemple Inoxtag avec le documentaire *Kaizen* et le manga *Instinct*), mode, etc. Cette économie communautaire, ultra-engageante, impose de nouvelles normes de fidélité, d'audience et de rentabilité. MrBeast est aujourd'hui plus visible et plus rentable que la majorité des grandes stars hollywoodiennes.

L'intelligence artificielle amplifie cette tendance : elle pourrait faire émerger plus de 500 millions de nouveaux créateurs et représenter jusqu'à 25 % de la chaîne de valeur des contenus. Dans un contexte de déclin des plateformes centralisées (chaînes de télévision, réseaux sociaux traditionnels), la *creator economy* impose un modèle fondé sur les communautés ciblées, la relation directe, et la réinvention permanente des formats et des usages. Avec des outils de production, de distribution et de monétisation désormais à portée de smartphone, chacun peut devenir un entrepreneur de la création — la *creator economy* transforme le talent individuel en micro-entreprise culturelle globale.

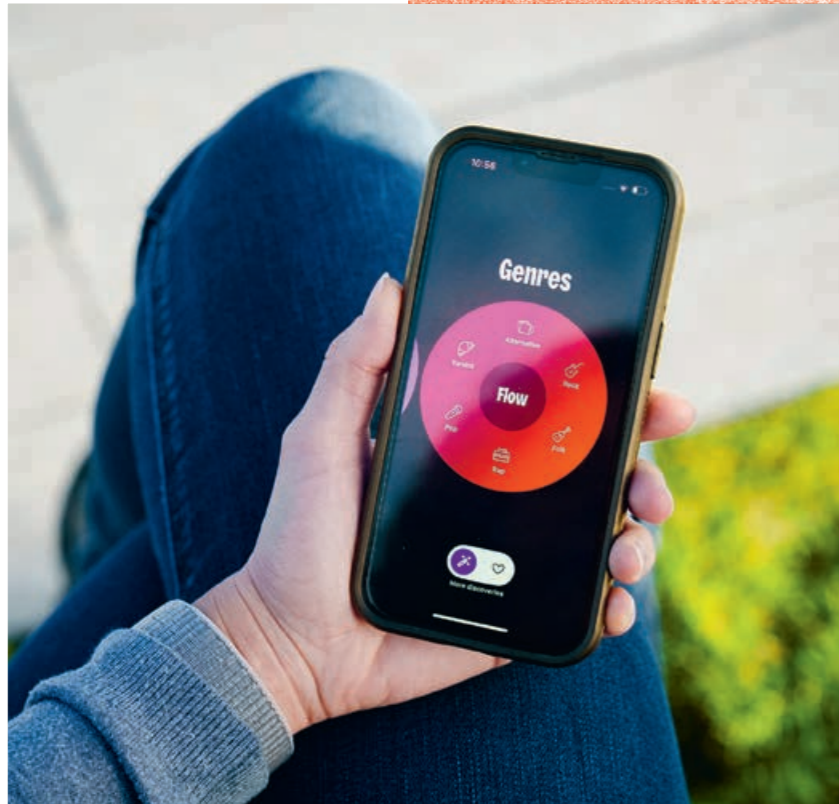
# PERSON- NALISATION : CRÉATIVITÉ À LA DEMANDE

---

À l'heure où la profusion, la mondialisation et l'accessibilité des contenus atteignent leur paroxysme, la personnalisation devient un moyen pour les œuvres de se distinguer, de résonner émotionnellement et ainsi d'engager leurs cibles.



Misant toujours plus sur la personnalisation de son interface et de l'expérience d'écoute, **Deezer** propose plusieurs fonctionnalités comme **le Flow**, permettant de générer de manière illimitée des playlists combinant l'historique d'écoute avec une humeur, une envie ou une activité.



## L'ALGORITHME, CLÉ DE VOÛTE D'UNE EXPÉRIENCE SUR MESURE

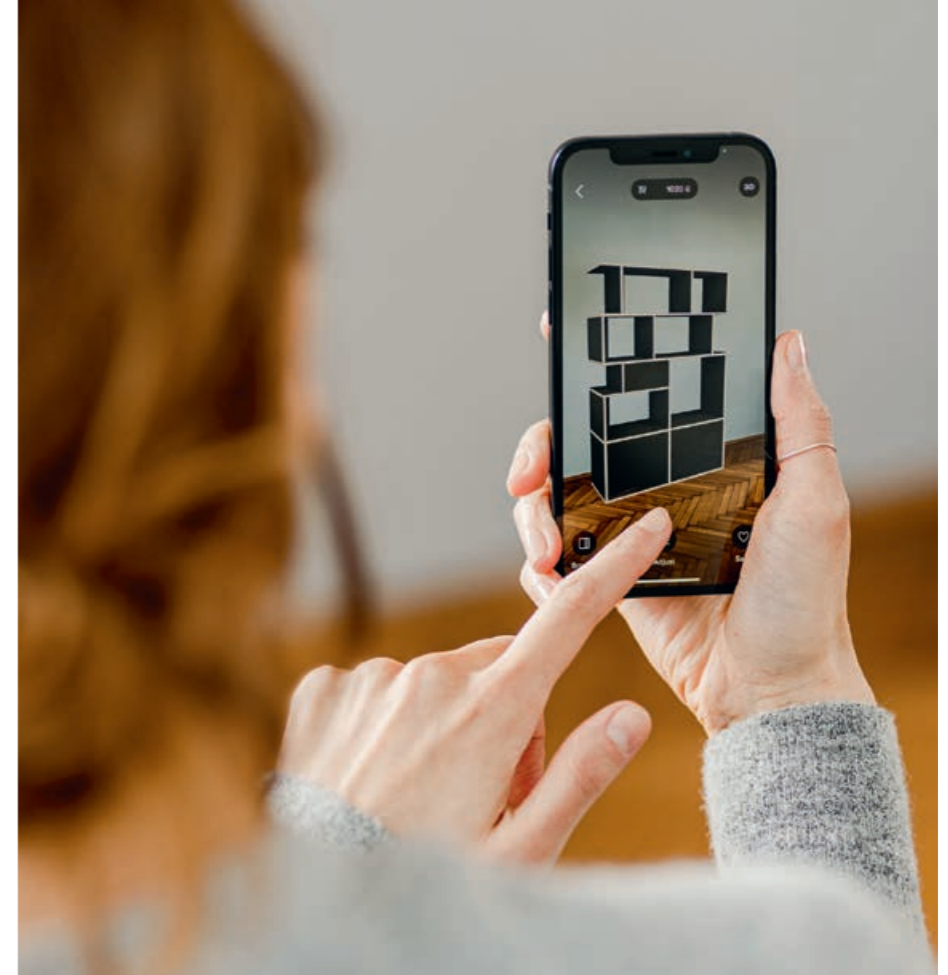
S'appuyant sur des données de plus en plus nombreuses liées aux habitudes de consommation digitales, l'intelligence artificielle permet ainsi une hyperpersonnalisation de la curation de contenus pour qu'elle s'adapte aux préférences et aux contextes. Soigneusement sélectionnée, elle trouve un écho avec des goûts, des émotions, un moment présent.

Des avancées technologiques promettent de renforcer encore davantage ces capacités de curation : capteurs dans nos appareils connectés analysant nos biomarqueurs, IA de reconnaissance vocale ou faciale détectant nos états émotionnels ou nos réactions... À terme, cette personnalisation se fera donc de manière plus insidieuse et plus fluide ; elle n'impliquera plus un choix de la part du spectateur ou de l'auditeur, mais s'adaptera de manière autonome et en temps réel à ses besoins ou envies. Ces possibilités soulèvent néanmoins des questions cruciales sur la protection des données personnelles et sur les biais algorithmiques, qui pourraient considérablement freiner leur adoption en Europe.

## LA PERSONNALISATION S'IMMISCE AU CŒUR DES CONTENUS

Les expérimentations fleurissent ainsi pour proposer des contenus interactifs : dès 2018, dans l'épisode « Bandersnatch » de la série *Black Mirror*, le spectateur pouvait à plusieurs reprises choisir parmi différentes issues possibles. Dans la série *Silent Hill* de Genvid, l'expérience interactive se vit cette fois en direct : grâce à leurs votes, les spectateurs influencent le comportement des personnages et le déroulement de l'histoire en temps réel, transformant un récit classique en une œuvre collective. Là encore, de rapides évolutions technologiques promettent de décupler ces possibilités : grâce à l'intelligence artificielle générative, un contenu pourra ainsi être créé en temps réel selon les volontés du spectateur cocréateur, renforçant l'engagement et la singularité de chaque expérience. Si les limitations techniques ne permettent encore que d'imaginer un épisode de série généré intégralement par IA selon une requête personnalisée, on observe de premiers déploiements dans le jeu vidéo, où l'IA permet par exemple aux joueurs d'avoir des conversations libres et originales avec des « personnages non jouables », qui interviennent dans le jeu et ne sont pas contrôlés par le joueur.

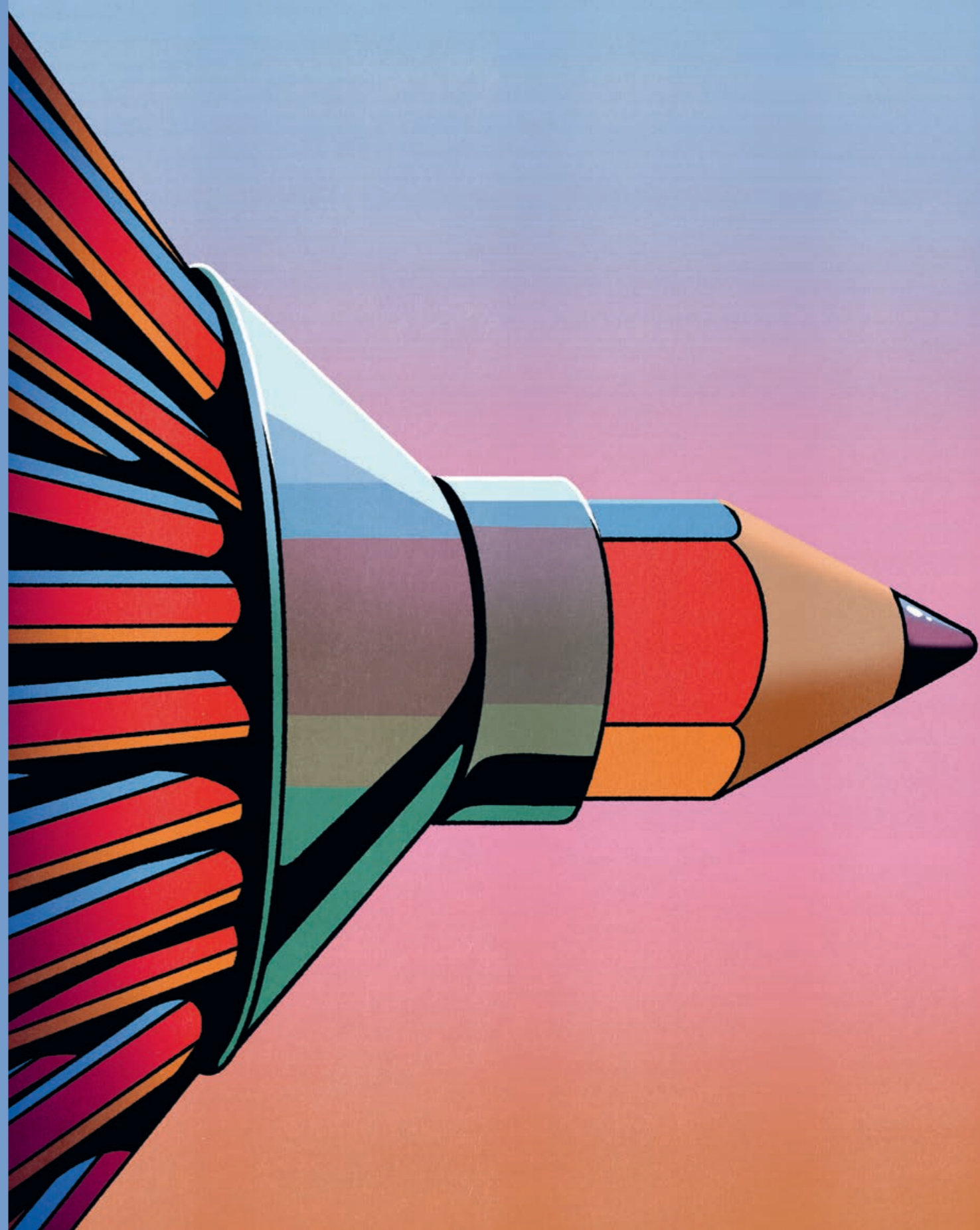
Pour les marques, le levier de personnalisation le plus important est attendu à l'étape du marketing : l'IA générative permettra d'adapter un contenu ou un message à une audience ciblée de plus en plus spécifiquement. Certaines marques explorent également des options de personnalisation de la conception produit ou de l'expérience d'achat : sonder les besoins et envies de ses clients avant de créer un vêtement comme le fait Asphalt, adapter une routine skincare à un diagnostic de peau, visualiser un modèle de vêtements sur des silhouettes différentes, comme le propose Veesimal, créer son bijou sur mesure via l'outil de conception digital de la marque Némès, créer son meuble de rangement sur mesure chez Tylko. Si la production de vêtements individuellement personnalisée est encore difficilement envisageable à grande échelle, l'impression 3D ouvre la voie de créations individualisées dans l'univers du design et de la décoration.



Application **Tylko**, un outil de conception sur mesure qui offre au consommateur la possibilité de personnaliser à l'infini son produit.

# CRÉATIVITÉ ATOMISÉE, DISTRIBUTION CENTRALISÉE

La création culturelle explose en formats, talents et usages, portée par des logiques communautaires et hyper-segmentées. Mais l'accès aux audiences reste verrouillé par quelques plateformes globales qui concentrent l'attention, les données... et la valeur. Une tension clé pour l'avenir des modèles économiques créatifs.



## CRÉATIVITÉ ATOMISÉE, PLATEFORMES CONSOLIDÉES : UN PARADOXE STRUCTURANT

La chaîne de valeur créative est marquée par une dialectique de fragmentation de l'offre en amont et de concentration des canaux de distribution en aval. Les audiences sont de plus en plus différenciées, communautarisées, attachées à des talents ou des IP, des sensibilités dans lesquelles elles se reconnaissent, avec des logiques d'incarnation très fortes. Cela pousse les producteurs de contenus à développer des offres segmentées, localisées et donc pléthoriques : plus de 6 000 titres sur Netflix, plus de 100 millions sur Spotify.

À l'autre extrémité de la chaîne de valeur, l'accès à ces audiences n'a jamais été aussi concentré, avec la domination des géants américains (Google avec YouTube, Apple, Amazon avec Twitch et Prime Video) et de *pure players* à grande échelle (Netflix, Spotify, Steam). Cette double dynamique pose la question de la curation, de l'éditorialisation (humaine et algorithmique) et de la découvrabilité, mais aussi de la monétisation : s'il est possible d'atteindre des millions de points de contact grâce à ces plateformes (YouTube, TikTok, Steam), le top 1 % capte l'essentiel des revenus.

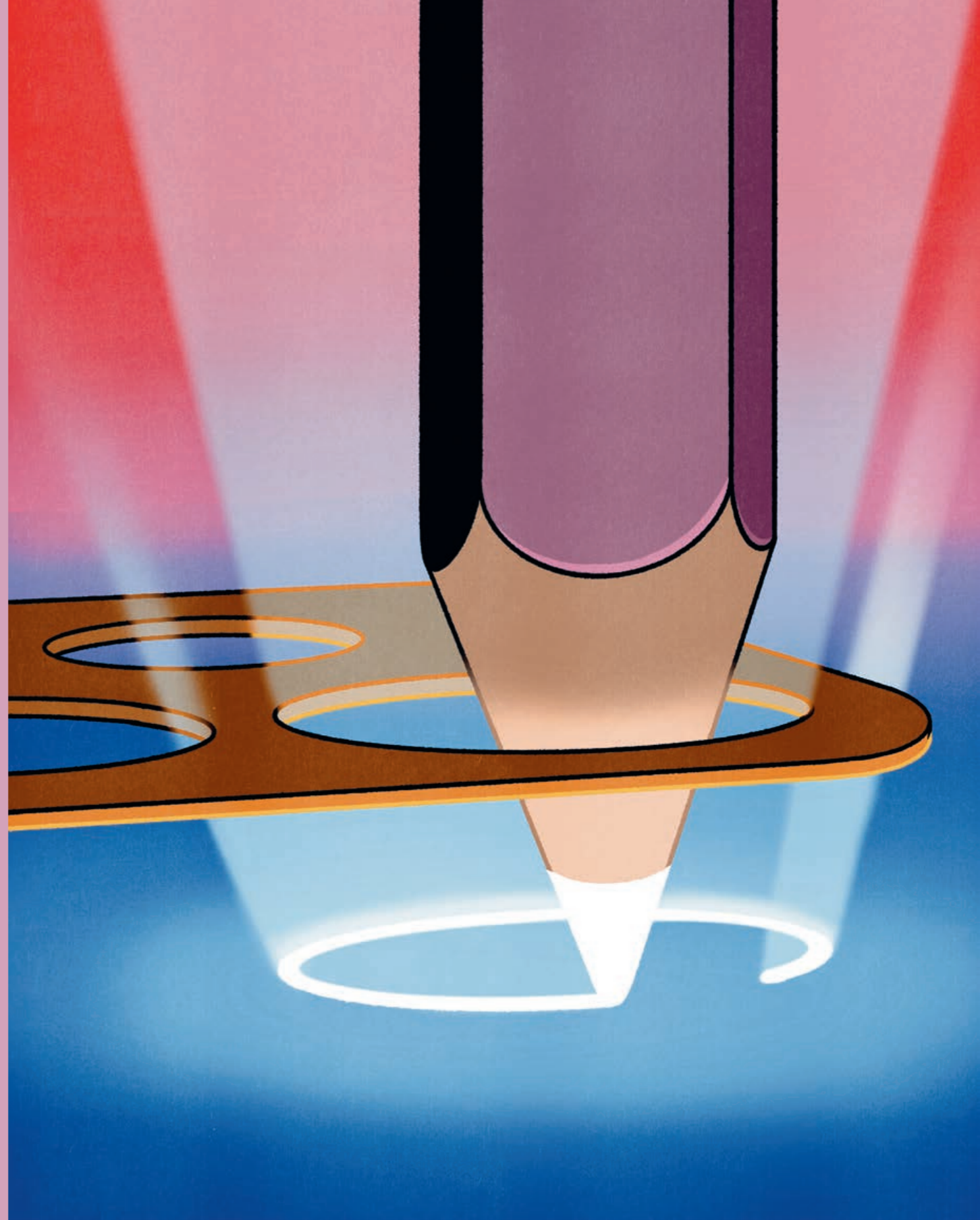


Les 3 premières  
**plateformes de streaming**  
en France (Netflix, Prime Video  
et Disney+) concentrent près  
de 75% des audiences de SVOD.

# DROITS ET RÉGULATION

---

À l'heure de l'hyperconcentration technologique, la régulation n'est plus un simple outil de protection sectorielle : elle devient un levier stratégique de souveraineté culturelle, de durabilité et d'innovation. Entre encadrement des géants du numérique et soutien actif à l'amont créatif, l'Europe peut inventer un modèle régulateur ambitieux, agile et désirable.



## RÉGULATION : CONTRAINTE OU LEVIER DE COMPÉTITIVITÉ CRÉATIVE ?

La régulation est un pilier de l'économie créative française. Elle couvre à la fois des enjeux de protection des acteurs et des publics – diversité, accès, équité – et de compétitivité internationale, à travers des dispositifs multiples : prix unique du livre, taxe sur les entrées en salles, TVA réduite, crédits d'impôt sectoriels, obligations d'investissement dans la production locale, systèmes de classification PEGI pour les jeux vidéo, ou encore taxe affectée au DEFI (organisme parapublic) dans la mode. Dans le cinéma, ces mécanismes permettent à la France d'attirer des tournages mondiaux tout en soutenant ses propres talents. Dans la mode, ils garantissent la viabilité d'une filière d'excellence face aux logiques destructrices de l'ultra fast-fashion.

Mais cette régulation, perçue comme une fierté européenne, est aujourd'hui contestée. Certains y voient un frein à l'innovation, à l'investissement et à la liberté de créer. Les tensions s'aiguisent, notamment avec l'essor de l'intelligence artificielle, qui bouscule les équilibres économiques et juridiques. Le *No Fakes Act* ou la norme C2PA (Coalition pour la provenance et l'authenticité du contenu) tentent d'établir des garde-fous, mais restent embryonnaires à l'échelle mondiale.



En 2023-2024, les grèves des syndicats américains **SAG-AFTRA** et **WGA** ont mis en lumière l'urgence de protéger les voix, les visages et les récits face à leur exploitation algorithmique.

## VERS UNE SOUVERAINETÉ CRÉATIVE RÉGULÉE

Derrière cette tension se cache un combat de récits : celui de la régulation comme rempart contre l'uniformisation algorithmique, et celui de l'ultralibéralisme numérique qui vante la disruption permanente. L'équilibre est délicat : trop de régulation étouffe l'agilité des petites structures et les outils nouveaux ; trop peu, et ce sont les talents, les droits et les ressources naturelles qui sont balayés. La question est d'autant plus pressante que les dynamiques de concentration s'accroissent. Si les dernières années ont vu une consolidation de l'amont (Mediawan, Banijay, Federation), le vrai point de bascule se joue en aval : que se passerait-il si YouTube et Netflix fusionnaient demain ? Netflix, qui semble déjà proche de faire l'acquisition de la major Warner Bros., contrôlerait à la fois la production, la distribution, les audiences, les données et la monétisation — bouleversant l'ensemble des chaînes de valeur, y compris celles des créateurs et médias indépendants. Ce scénario n'est plus de la science-fiction, mais un signal faible qui mérite anticipation.

La régulation est donc moins une contrainte qu'un acte de souveraineté et d'innovation. Dans la mode, les initiatives contre le *greenwashing*, les bonus-malus écologiques ou le *Digital Product Passport* européen visent à rendre l'industrie plus traçable, plus durable et plus responsable, face à des géants toxiques comme Shein ou Temu. Dans tous les secteurs, il s'agit de construire des cadres agiles, adaptés, évolutifs — pour soutenir les créateurs, protéger les publics, et inventer les normes de demain. Ce n'est pas en sacrifiant la régulation qu'on gagnera en compétitivité. C'est en l'alignant avec l'innovation, la transition écologique et les attentes culturelles des citoyens que l'Europe peut créer un modèle singulier, envié, enviable. Un modèle créatif, ambitieux et durable.



Manifestation de l'organisation environnementale **Greenpeace** contre la mode éphémère. Berlin, octobre 2025.

## UN MINISTÈRE COMME MOTEUR STRATÉGIQUE DE L'ÉCONOMIE CRÉATIVE

La France dispose d'un atout rare : un ministère de la Culture doté de moyens budgétaires significatifs (4,45 milliards d'euros en 2025 hors audiovisuel public) et d'un périmètre d'action étendu, qui couvre à la fois le patrimoine, la création, les industries culturelles, les médias, l'accès à la culture, et qui assure la tutelle d'un grand nombre d'opérateurs et d'établissements nationaux.

Cette configuration, quasi unique en Europe, en fait à la fois un protecteur du bien commun culturel, le financeur de la création protégée des logiques de marché, le garant d'une régulation au service de la diversité culturelle, et un animateur de l'écosystème créatif.

Dans un contexte international où les politiques culturelles relèvent souvent d'agences fragmentées ou de budgets symboliques, cette centralisation permet une action cohérente, lisible et coordonnée – notamment à travers les opérateurs publics (CNC, CNM, CNL, etc.) et les programmes d'investissement comme France 2030. Ce dernier consacre plus de 1 milliard d'euros aux industries culturelles et créatives, positionnant l'État comme un acteur de l'innovation et de la transformation industrielle du secteur, et non comme simple financeur.

Le ministère de la Culture agit ainsi comme une *infrastructure d'intérêt général* au service de la diversité culturelle, de l'accès des publics aux œuvres, du rayonnement international et de la souveraineté créative. Dans un monde où les grandes plateformes captent l'attention et concentrent les flux de valeur, cette politique culturelle volontariste constitue un différenciateur stratégique majeur pour la French Touch.



**Ministère de la Culture**  
Paris, France.

**LA**

---

**TRANSFORMATION**

---



**DES 8 SECTEURS**

---

**CRÉATIFS**

---

# JEU VIDÉO

---



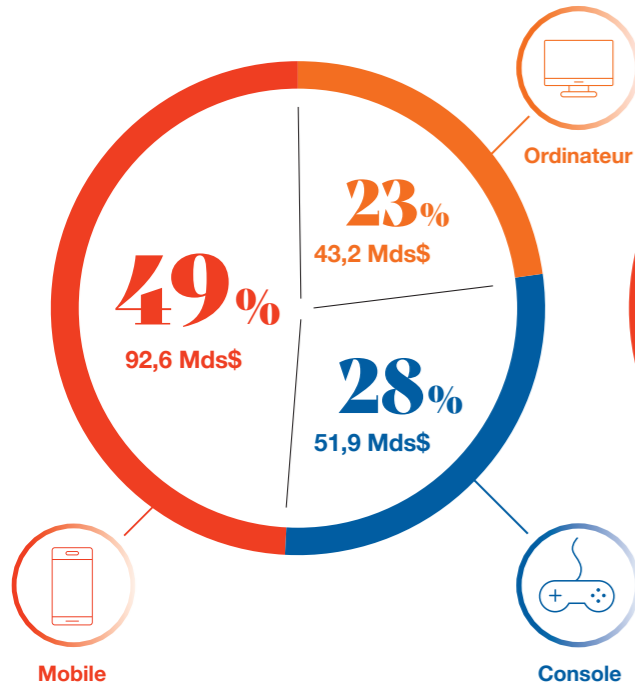
Le secteur du jeu vidéo se positionne comme l'un des plus puissants et modélisants au sein de l'économie créative. Il se trouve aujourd'hui à l'aube d'une nouvelle ère de croissance, structurée autour des IP, de nouveaux modèles de monétisation, de l'IA, et de communautés engagées.

# APRÈS L'HYPERCROISSANCE, LA TRANSFORMATION

## UN MARCHÉ RÉPARTI PAR ÉCOSYSTÈMES DE JEU ET PAR MODÈLES DE REVENUS

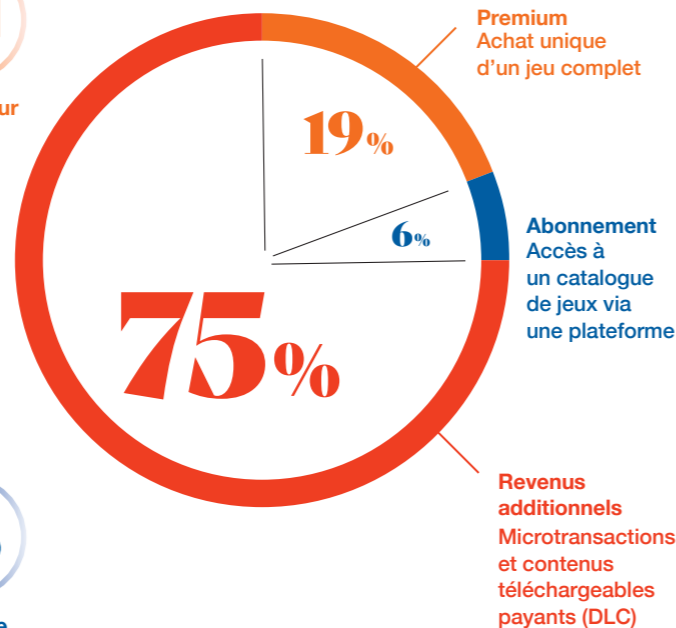
PAR ÉCOSYSTÈMES DE JEU

Source : Newzoo, 2024



PAR MODÈLES DE REVENUS

Source : Newzoo, 2024



## UN MARCHÉ MONDIAL DE 196,7 Mds\$\*

Pendant plus de 10 ans, le secteur du jeu vidéo a connu une période de croissance sans précédent (+10 % par an entre 2011 et 2021). Depuis quatre ans, il évolue et restructure son modèle face à l'essoufflement de certains facteurs clés de succès historiques. Ceux-ci avaient permis d'élargir rapidement sa base de consommateurs et d'accroître leur engagement : modèle *free-to-play*, jeux mobiles, socialisation via les jeux vidéo, *Battle royales*, ou encore possibilité pour les consommateurs de générer des contenus (comme dans *Minecraft* ou *Roblox*).

Face au ralentissement des investissements dans le secteur et à une suppression significative d'emplois observés depuis 2023, le marché du jeu vidéo cherche à rationaliser son modèle économique et se tourne vers de nouvelles sources de croissance : publicité, intelligence artificielle, développement de nouvelles consoles, ouverture à des marchés émergents... Les acteurs du secteur doivent faire preuve d'agilité et tenter d'inverser la tendance d'inflation majeure du coût des jeux, lequel a été multiplié par 8 depuis 2000. À titre d'exemple, *GTA VI*, dont la sortie est prévue fin 2026, pourrait être le premier contenu créatif dont le développement dépasserait le milliard de dollars.



\* Le secteur du jeu vidéo s'adressant historiquement à une cible globale, nous avons pris le parti d'étudier des données à échelle mondiale.

# LA FRANCE REPRÉSENTE 3,5 % DU MARCHÉ MONDIAL

Avec un chiffre d'affaires de 5,7 Mds€, le marché français du jeu vidéo fléchit légèrement en 2024, et s'inscrit ainsi dans la dynamique observée à l'échelle mondiale. Il ralentit en particulier sur l'écosystème des consoles – qui représente la moitié du marché en France, contrairement au marché mondial où il ne pèse que 28 %. Les perspectives restent néanmoins positives, avec une hausse du nombre de joueurs de 10 ans et plus, qui atteint 40,2 M en 2025.

Près de 1 260 jeux vidéo étaient en cours de production en 2023 et 850 nouvelles IP ont été créées sur la période. En termes d'emploi, on comptait environ 24 % de femmes dans les effectifs et une création de 400 à 600 emplois au sein des studios de développement en 2023.



des joueurs de jeux vidéo se sentent appartenir à une communauté, particulièrement chez les 10-24 ans

## QUI JOUE AUX JEUX VIDÉO EN FRANCE ?

Source : SELL, 2025



# 70%

de la population joue aux jeux vidéo



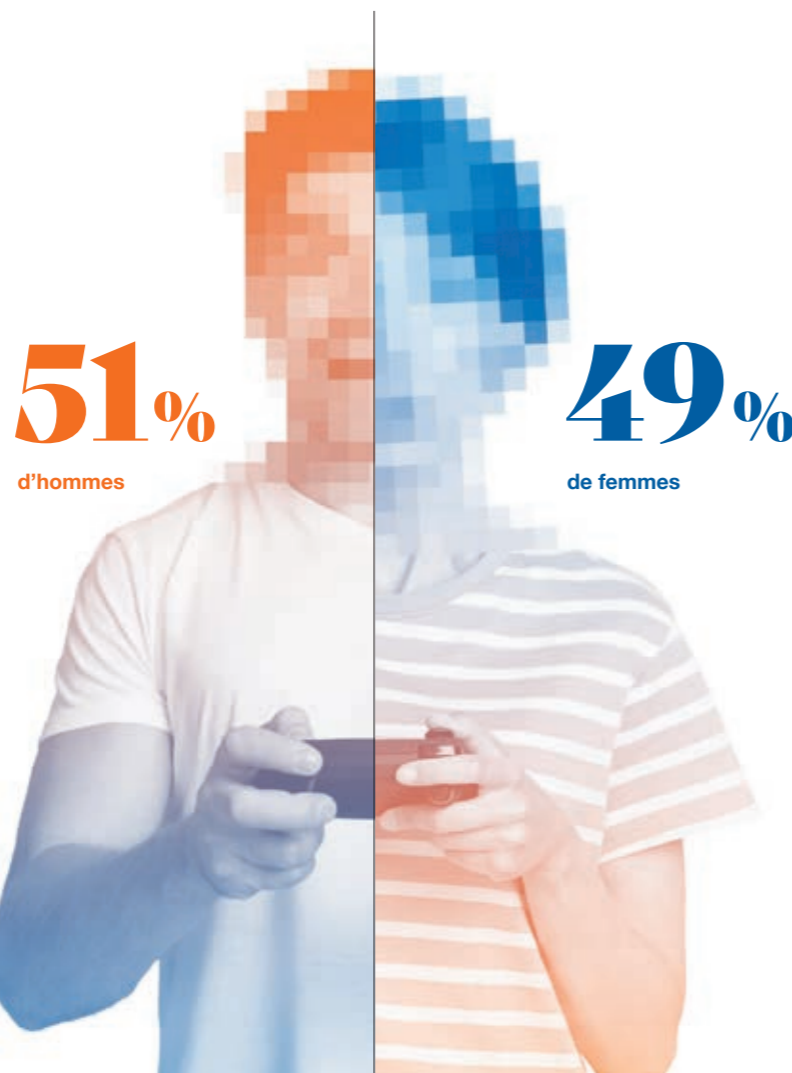
# 6h25

de temps de jeu hebdomadaire moyen



# 40 ANS

de moyenne d'âge



# 51%

d'hommes

# 49%

de femmes

# CHAÎNE DE VALEUR DU JEU VIDÉO

## LE STUDIO

Le studio, indépendant ou intégré à un éditeur, développe et fabrique les jeux.

Ses missions :

- Concevoir le jeu et son concept
- Développer le code du jeu
- Tester et déboguer au fil du processus créatif
- Sécuriser le financement auprès des éditeurs, financeurs, investisseurs (fonds et/ou *business angels*) pour financer tout ou partie du développement

## L'ÉDITEUR

L'éditeur se positionne entre le développement (assuré par le studio) et la distribution.

Ses missions :

- Sourcer les succès potentiels et concevoir l'ingénierie financière nécessaire pour les développer
- Suivre la production du jeu
- Réaliser le marketing et la promotion du jeu, animer les communautés de joueurs et définir la stratégie de mise sur le marché (sélection et négociation avec les canaux de distribution)

## LES REVENUS



Partage de revenu entre le studio et l'éditeur, comportant un montant plancher pour le studio, et des taux de royalties augmentant en fonction de l'atteinte de seuils de vente. Ce modèle est plus risqué pour le studio, mais plus incitatif.



L'éditeur préfinance une part importante du budget du jeu, à travers un minimum garanti dit MG, c'est-à-dire une avance recoupable sur les ventes. Au-delà de ce recoupement, un pourcentage des revenus revient au studio. Ce modèle est plus sécurisant mais offre moins d'*upside* pour le studio.



Cas des studios qui sont en *work for hire*, c'est-à-dire ne prenant qu'une marge de fabrication sur le développement du jeu, qui appartient donc à 100 % à l'éditeur.

# LES 5 LEVIERS DE DIFFÉRENCIATION

## LES IP, LES FRANCHISES ÉTABLIES CONSOLIDENT LEUR DOMINATION

Les studios privilégient des titres de haute qualité issus de franchises établies plutôt que de nouvelles IP. En 2024, les titres les plus vendus en France sont EA Sports FC 25, Call of Duty: Black Ops 6 et Dragon Ball: Sparking! Zero, témoignant du caractère fédérateur et engageant des IP. Plus encore, une IP s'adressant le plus souvent à une communauté établie de joueurs, elle permet une réduction considérable des risques liés au succès du titre.

## LA MONÉTISATION ENTRE DANS UNE NOUVELLE ÈRE

Le modèle du *game-as-a-service* s'impose, transformant le jeu en expérience continue. Au-delà de la simple vente initiale, les achats intégrés et les contenus additionnels prolongent la durée de vie des titres, fidélisent les joueurs et dopent les marges des studios.

## LES COMMUNAUTÉS, NOUVELLES PLATEFORMES DE SOCIABILISATION

Le jeu vidéo s'impose comme un espace de rencontre à part entière. Au-delà du simple divertissement, il devient un lieu d'échange, de création et d'appartenance. Ces univers connectés concentrent les audiences, nourrissent des écosystèmes créatifs et fédèrent des communautés soudées autour de franchises et d'expériences partagées.

## LE GAMEPLAY, AXE MAJEUR D'ATTRACTION ET DE RÉTENTION DES JOUEURS

Alors que les progrès technologiques permettent l'amélioration quasi universelle de la qualité graphique des jeux produits aujourd'hui, le *gameplay* se veut un élément différenciant, qui ouvre la voie aux joueurs amateurs et prolonge l'expérience des plus confirmés avec des mécaniques évolutives.

## LA DISTRIBUTION, MOTEUR D'UNE TRANSFORMATION STRUCTURELLE

Les acteurs doivent aujourd'hui capitaliser sur les innovations de distribution qui ont façonné le marché depuis plus de 25 ans — du développement du *retail* à l'essor de Steam dans les années 2000, jusqu'à l'émergence de plateformes ultra-interactives comme Fortnite dans les années 2020. Cette évolution traduit un basculement profond : la distribution ne se limite plus à la mise à disposition d'un produit, elle devient un vecteur d'expérience, d'engagement et de monétisation continue, au cœur de la relation entre studios et joueurs.

## Clair Obscur: Expedition 33, le jeu français devenu phénomène mondial

Le jeu *Clair Obscur: Expedition 33*, développé par le studio montpelliérain Sandfall Interactive, s'est imposé comme un phénomène mondial en 2025, cumulant plus de 5 M d'exemplaires vendus et neuf récompenses majeures aux Game Awards, dont celle du Jeu vidéo de l'année, de la Meilleure direction artistique et de la Meilleure narration. Le jeu vidéo combine plusieurs facteurs clés de différenciation : une franchise originale qui s'affirme face aux IP établies, un *gameplay* innovant mêlant tour par tour et actions en temps

réel (*Reactive Turn-Based*), ainsi qu'une direction artistique unique, hommage à la Belle Époque. La communauté s'est emparée de l'univers du jeu, produisant une myriade de *cosplays* et *fan arts*, et le studio tisse des ponts avec l'industrie musicale grâce à une bande-son orchestrale saluée par la critique, composée par le musicien Lorian Testard et la soprano Alice Duport-Percier. Tous les concerts dédiés à la bande-son du jeu, programmés en France et en Europe pour 2026, affichent déjà complet.



# DU JEU À L'EMPIRE : COMMENT LE GAMING STRUCTURE L'ÉCONOMIE CRÉATIVE

Le jeu vidéo s'impose comme la nouvelle matrice de l'industrie du divertissement, avec des franchises qui influencent désormais l'ensemble des secteurs créatifs. Cette transformation révolutionne les usages : les utilisateurs deviennent co-auteurs d'univers en expansion, certains univers gamifiés des monopoles d'attention, et le jeu vidéo un langage universel qui irrigue toute l'économie créative contemporaine.

## DES IP DEVENUES DOMINANTES

La concentration des investissements autour de blockbusters coïncide avec l'ascension spectaculaire des IP issues du jeu vidéo, devenues les nouvelles franchises dominantes du divertissement mondial. Ces univers narratifs se déploient désormais bien au-delà des consoles : au cinéma (*Super Mario Bros*, *Sonic*), en série (*The Last of Us*, *The Witcher*, *Arcane*, *Fallout*), dans la mode, les jouets (Lego x *Minecraft*), ou via des partenariats stratégiques (*Fortnite* x Disney). En 2023, un joueur sur deux a regardé une adaptation audiovisuelle d'un jeu vidéo. Le phénomène est circulaire :

la mise en récit multiplateforme dope l'engagement et relance les ventes du jeu, avec des effets spectaculaires – x6 pour *The Witcher*, x2 pour *The Last of Us*. Ce mouvement s'accompagne d'un changement de perception : là où les adaptations de jeux vidéo étaient jadis marginales ou décriées, elles sont désormais saluées pour leur qualité artistique, leur impact culturel et leur capacité à fédérer des audiences massives. Le jeu vidéo n'inspire plus seulement des récits : il les structure, les alimente et les réinvente à l'échelle globale.

## UGC ET COCRÉATION : LE JOUEUR DEVIENT CRÉATEUR

Le jeu vidéo est aujourd'hui le secteur où la cocréation n'est pas l'exception mais la règle. Le contenu généré par les utilisateurs (UGC) occupe une place centrale dans les usages : il représente près de 20 % du temps de loisir des 13-44 ans sur des plateformes comme YouTube, Twitch ou TikTok. 80 % des joueurs ont déjà expérimenté des jeux intégrant de l'UGC, et un sur sept a lui-même créé du contenu. Des plateformes comme Roblox cumulent deux fois plus d'heures d'engagement que Disney+, révélant l'ampleur de cette

transformation. Derrière ce phénomène : un désir de personnalisation, d'appropriation des univers et d'expression identitaire, que l'on retrouve dans les *skins*, *mods* et accessoires de jeux comme *Fortnite*, *Minecraft* ou *GTA*. L'intelligence artificielle vient démultiplier ces capacités créatives, en abaissant les barrières techniques et en brouillant les lignes entre contenu amateur et production professionnelle. Le joueur n'est plus seulement spectateur ou client : il devient co-auteur, codesigner, voire co-entrepreneur d'un écosystème en pleine mutation.

### **Fortnite, titan de l'attention : l'effet « trou noir » des franchises ultra-dominantes**

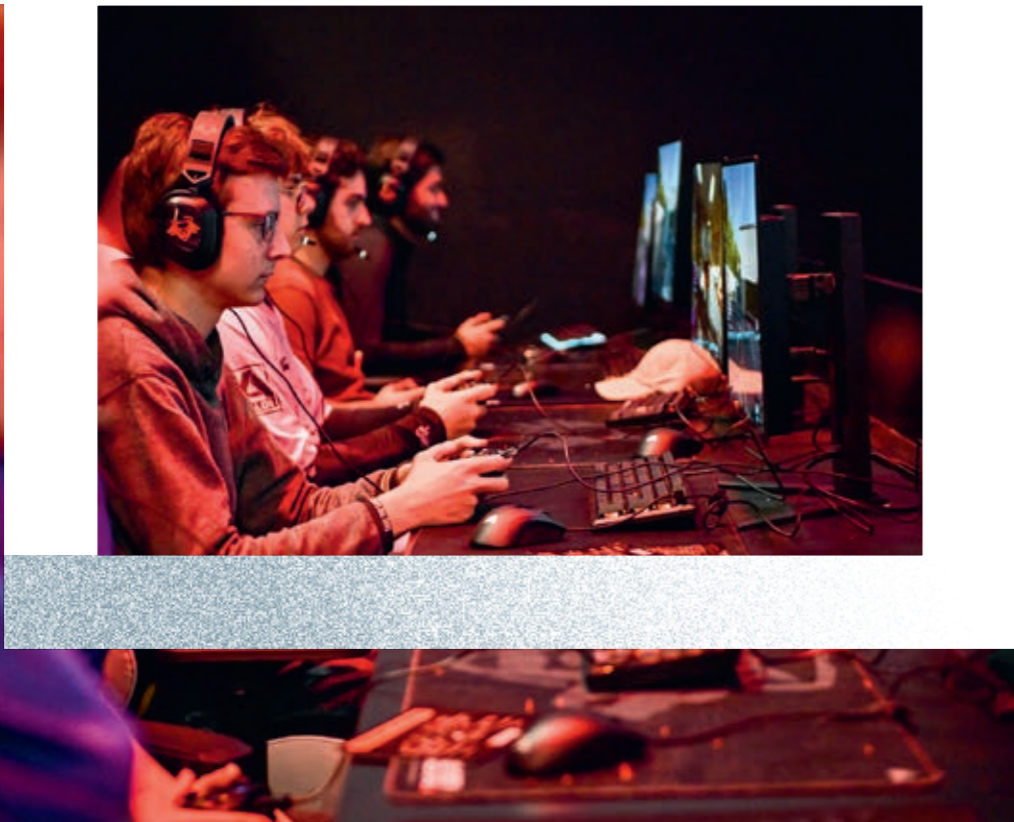
Le concept de *Black Hole Games* désigne ces franchises massives comme *Fortnite* qui captent et fidélisent les joueurs à un niveau tel qu'il devient quasi impossible pour un nouveau jeu de les détourner. L'effet de verrouillage repose sur cinq piliers cumulés :

- plus de 125 Mds d'heures de jeu cumulées ;
- environ 30 Mds\$ dépensés par les joueurs en items cosmétiques (liés à des licences exclusives : Star Wars, Marvel, John Wick, Daft Punk, Neymar...);
- plus de 6 Mds de connexions sociales entre joueurs sur les plateformes d'Epic (*Fortnite*, *Rocket League*, *Epic Games Store*);

- un écosystème créatif ultra-actif avec 150 000 jeux créés via UEFN et 500 M\$ reversés aux créateurs depuis mars 2023 ;
- et enfin une promesse implicite : que tout ce temps, cet argent, ces liens et cette créativité seront durablement valorisés.

Dans ce contexte, chaque nouvelle production doit rivaliser non seulement sur la qualité ludique, mais aussi sur l'intégration sociale, économique et narrative pour exister face à ces titans de l'attention.





## LA GAMIFICATION DU MONDE

Le jeu vidéo occupe une position singulière et modélisante dans l'économie créative : à la fois vitrine technologique, matrice d'engagement et modèle économique de référence. Il anticipe ou accompagne les grandes transitions à l'œuvre dans tous les secteurs créatifs :

- Interopérabilité croissante grâce au *cloud gaming*
- Bascule des modèles d'achat vers les modèles de service (*games-as-a-service*)
- Montée en puissance de l'abonnement
- Intégration accélérée de l'intelligence artificielle dans la conception et la personnalisation des expériences

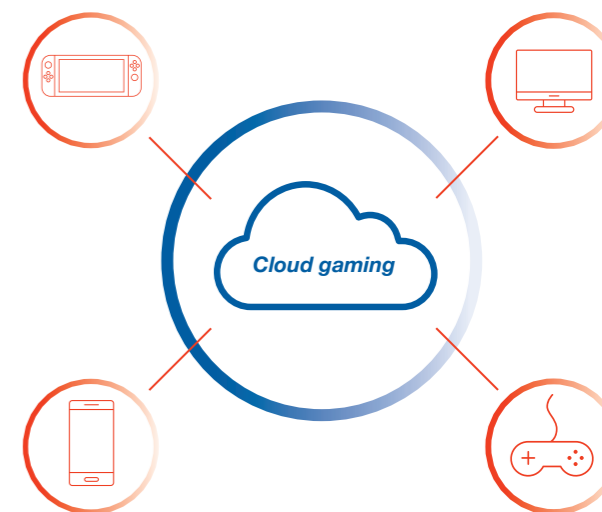
Au-delà de ses propres frontières, le jeu vidéo irrigue d'autres secteurs par ses mécaniques de jeu, son esthétique, son code culturel. L'université McGill a ainsi collaboré avec Borderlands pour cartographier le microbiome humain, et la NASA utilise le moteur Unreal Engine pour ses entraînements en environnement lunaire. Plus qu'un secteur : le jeu vidéo est un langage, une interface, un prototype vivant du futur de la création.

# VERS L'IP CROSS-PLATEFORMES TOTALE

Le marché du jeu vidéo a toujours été structuré par trois grands moteurs de croissance : les contenus, la technologie, et la distribution. Ce dernier levier, parfois moins visible que les autres, est pourtant au cœur des mutations actuelles — et sans doute décisif pour dessiner le paysage de demain.

## AU-DELÀ DE LA CONSOLE

L'essor du *cloud gaming* — porté par la baisse de la latence et la montée en puissance des infrastructures — introduit une nouvelle fluidité d'usage. Un joueur pourra bientôt démarrer une partie de jeu AAA sur une console ou un PC à domicile, et la poursuivre en mobilité sur un smartphone ou une tablette, sans rupture d'expérience. Cette logique cross-plateformes devient d'autant plus stratégique que les jeux sont de plus en plus pensés comme des IP transversales, des marques culturelles durables, et non comme de simples produits dépendant d'un *device*. Dans ce contexte, les écosystèmes fermés (consoles propriétaires, fragmentation des supports) apparaissent de plus en plus comme des barrières à l'expérience utilisateur.



## VERS UN SEAMLESS GAMING

Un scénario du futur envisage une bascule complète : les jeux deviennent des IP autonomes, diffusés directement auprès d'une communauté unifiée de joueurs, indépendamment des supports — à la manière d'une plateforme OTT dans l'audiovisuel. Cette interopérabilité pourrait même devenir un nouveau modèle économique : des marketplaces pourraient proposer aux joueurs une consolidation de leur expérience sur plusieurs plateformes, via un abonnement ou un *device pass*. Dans ce monde post-consoles, la distribution ne serait plus un canal, mais un service.

# NOUVEAUX TERRAINS D'ENGAGEMENT

Le jeu vidéo n'est plus un simple divertissement. Il devient un terrain d'engagement, où se jouent à la fois des récits de transformation et des mutations industrielles profondes. Longtemps perçu comme un espace technologique et ludique, il se positionne désormais comme un acteur conscient de son impact environnemental, social et culturel.

**71%**

Part des acteurs du jeu vidéo ayant déjà réalisé le bilan de leurs émissions de gaz à effet de serre (contre 13% dans le total des ICC)



**1/3**

des acteurs ont déjà réalisé des actions pour réduire leurs émissions

## L'IMPÉRATIVE PRISE DE CONSCIENCE ENVIRONNEMENTALE

En France, le secteur s'est vu imposer une rupture méthodologique : depuis mars 2025, tout studio sollicitant les aides du CNC doit fournir un bilan carbone complet, prévisionnel et définitif. Cette écoconditionnalité, inédite à l'échelle mondiale, fait émerger de nouveaux outils (comme le calculateur Jyros) et structure les stratégies RSE de grands acteurs comme Ubisoft, avec son programme Play Green : électricité 100 % renouvelable, serveurs recyclés, sobriété numérique, achats responsables et contenus écoconçus. Mais l'impact ne se mesure pas qu'en tonnes de CO<sub>2</sub>. Il s'écrit aussi dans les récits portés à l'écran, où le joueur devient sujet actif d'une prise de conscience.

## LE DÉFI DE LA DIVERSITÉ

Reste un enjeu majeur : la représentativité. Si 49 % des joueurs sont des femmes, elles restent minoritaires dans les studios (24 % des effectifs). L'inclusivité de la filière — portée par des initiatives comme Women in Games France — est un enjeu à la fois démocratique et créatif. Un secteur qui veut transformer le monde doit aussi se transformer lui-même.

Le jeu *End of Lines*, imaginé par le studio Nova Box, est une fable climatique dans laquelle une famille traverse des paysages ravagés à la recherche d'un territoire viable — un récit qui fait office d'avertissement visuel et émotionnel. En dotant les joueurs de choix moraux et de conséquences visibles, ces jeux agissent comme des « mondes virtuels à portée réelle » : l'immersion transforme la simple curiosité en responsabilité.



Le studio Gamabilis se distingue comme un pionnier français du jeu vidéo à impact, en plaçant la transition écologique et sociale au cœur même de sa démarche créative. Son titre emblématique, *Roots of Tomorrow*, illustre cette approche : il s'agit d'un jeu de gestion/stratégie qui invite les joueurs à gérer une exploitation agricole selon les principes de l'agroécologie, en conciliant rentabilité économique et utilité sociale tout en améliorant l'impact environnemental. Le projet est réalisé sous la supervision scientifique de l'INRAE et soutenu par des partenaires publics et privés comme des régions ou le ministère de l'Agriculture. Il est également utilisé dans des établissements scolaires comme outil pédagogique et dans des entreprises pour sensibiliser à la transition écologique.



# IA ET JEU VIDÉO

L'irruption des IA génératives ouvre un nouveau cycle d'innovation, avec un impact créatif, industriel et économique sans précédent.

## DES OUTILS GÉNÉRATIFS QUI BOUSCULENT LA CHAÎNE DE VALEUR

L'intelligence artificielle transforme en profondeur la chaîne de valeur du jeu vidéo — de la conception des personnages jusqu'à la gestion des communautés en ligne. Historiquement, le secteur a été pionnier dans l'usage de l'IA embarquée (intelligence des ennemis, routines de *gameplay*, génération procédurale), et des technologies comme la *motion capture* ou le *machine learning* ont déjà permis d'automatiser de nombreux aspects de la production depuis des années.

Le design de mondes, d'environnements ou de personnages peut aujourd'hui être accéléré à l'aide d'outils comme Stable Diffusion, Leonardo AI ou Scenario, capables de générer des visuels cohérents à partir de simples prompts. De leur côté, Microsoft et Inworld AI ont annoncé en 2024 un partenariat stratégique pour intégrer dans les jeux Xbox des agents conversationnels à même d'improviser des dialogues évolutifs, cohérents et contextuels selon les choix du joueur. D'autres studios comme NetEase ou Tencent testent déjà ces technologies à grande échelle, tandis qu'un acteur comme Modl.ai automatise des pans entiers du *level design* ou du test qualité.

## L'IA PREND LE POULS DES JOUEURS POUR AUGMENTER L'EXPÉRIENCE

L'intelligence artificielle optimise les tests utilisateurs (via des bots explorateurs), anticipe les préférences des joueurs (via l'analyse comportementale), et permet d'itérer plus vite sur les versions successives des jeux. Les studios peuvent désormais segmenter leurs audiences avec une finesse inédite, générer des assets marketing à la volée, ou même simuler des campagnes d'acquisition A/B testing avec des IA. Ces usages, documentés dans l'étude CNC/BearingPoint, se diffusent rapidement, notamment dans les studios de taille intermédiaire qui cherchent à s'industrialiser tout en conservant leur agilité.

À moyen terme, l'IA pourrait également transformer les relations entre joueurs et jeu: adaptation en temps réel à la difficulté, génération personnalisée de quêtes, ou encore interface vocale fluide et naturelle. Elle ouvre la voie à une gamification conversationnelle, où le joueur interagit en langage naturel avec les personnages, les interfaces, notamment à travers des «compagnons IA», voire avec les mécaniques de jeu elles-mêmes.

## DANS LE GAMEPLAY LUI-MÊME, L'IA ENRICHIT LES INTERACTIONS

Les PNJ (personnages non jouables) deviennent adaptatifs, capables de mémoriser les choix du joueur, d'exprimer des émotions crédibles, voire d'interagir entre eux sans script prédéfini. Le jeu *Inworld Origins*, conçu autour de personnages autonomes et doués d'une «intelligence sociale», illustre cette révolution. À l'instar des mondes persistants,

des jeux de rôle ou des narrations ouvertes, le *gameplay* génératif ouvre la voie à des expériences plus immersives, où chaque partie est potentiellement unique. Dans le domaine éducatif, ces avancées permettent aussi de simuler des environnements interactifs réalistes et personnalisés, au service de la formation ou de la sensibilisation.

Teammates est une brique technologique développée par Ubisoft qui révolutionne l'interaction avec les personnages non jouables (PNJ) grâce à l'intelligence artificielle générative. Le joueur peut par exemple donner des ordres vocaux à ses coéquipiers IA qui possèdent chacun une personnalité propre, des compétences spécifiques et peuvent même refuser certaines demandes selon leur humeur. Développé par une équipe R&D de 80 personnes en partenariat avec Nvidia et Google, l'outil abandonne les scripts prédéfinis pour créer des interactions fluides, adaptatives et imprévisibles en temps réel. Cette technologie transforme les PNJ en véritables partenaires capables d'apprendre, de s'adapter et de surprendre le joueur, offrant une expérience unique à chaque partie. Teammates pourrait représenter un tournant majeur pour l'industrie du jeu vidéo, comparable au passage à la 3D, et définir un nouveau standard pour les jeux intégrant l'IA.



# UNE PRODUCTION ACCÉLÉRÉE QUI SOULÈVE DE NOMBREUSES QUESTIONS

Le principal effet de levier de l'IA générative réside dans la démocratisation de la production. Grâce à ces outils, des studios indépendants pourront rivaliser sur certains segments avec les géants du AAA. Cette approche *low-code/no-code*, qui implique un ensemble de compétences techniques et artistiques, est aussi portée par des plateformes comme Scenario, Layer.ai, ou Ludo, qui rendent accessibles à une nouvelle génération de créateurs des capacités techniques auparavant réservées aux plus grands.

Cette dynamique soulève des enjeux majeurs :



## JURIDIQUES

Les questions de propriété intellectuelle des contenus générés, de droits sur les bases d'entraînement, et de statut des œuvres hybrides sont encore largement floues.



## ÉTHIQUES

Automatiser certaines tâches peut redessiner profondément les métiers (scénariste, animateur, QA, etc.), avec des conséquences sociales non négligeables.



## CULTURELS

L'uniformisation des esthétiques générées à partir de modèles similaires interroge la diversité artistique des productions, d'autant plus dans un marché globalisé.

## LA NÉCESSAIRE ADAPTATION D'UNE FILIÈRE

Pour que cette transition reste alignée avec les valeurs de la French Touch — créativité, diversité, responsabilité —, il faut imaginer une gouvernance sectorielle proactive.

Le rapport CNC x BearingPoint plaide pour :

- Une stratégie d'acculturation des talents
- Un soutien public à l'innovation créative
- Des standards d'usage partagés, garantissant la transparence des données d'entraînement
- Le respect des droits et une redistribution équitable de la valeur entre créateurs, éditeurs et fournisseurs de technologie

À l'instar de ce que l'on observe dans le cinéma ou la musique, le jeu vidéo entre dans un nouveau cycle de dialogue entre industries culturelles, acteurs technologiques et politiques publiques.

## Veille, exploration et idée

## Création et prototypage

## Production

## Post-production

## Distribution et commercialisation

## Communication et diffusion

## Support

- Exploration de styles graphiques et sonores, génération de moodboards visuels ou sonores
- Création de scénarios narratifs
- Création d'assets

- Conception de quêtes ou missions
- Génération de personnages
- Création de mondes ou d'univers de jeu
- Génération de *lore* ou d'histoires d'arrière-plan
- Génération de mécaniques de *gameplay*

- Génération de textures ou assets visuels
- Génération de voix, de musiques, d'effets sonores dynamiques
- Animation de personnages 2D/3D à partir de texte ou de mouvements capturés
- Génération de cartes procédurales (niveaux générés automatiquement)
- Génération de scripts de comportement pour les personnages non joueurs
- Création de cinématiques (*cutscenes*)
- Génération de dialogues interactifs
- Déploiement de *user-generated content* (personnalisation des personnages, de leurs mouvements, d'éléments visuels ou sonores)

- Simulation de sessions de jeu et amélioration du *gameplay*
- Analyse des retours de joueurs pour débayer et équilibrer le jeu
- Détection des comportements inappropriés et de la triche

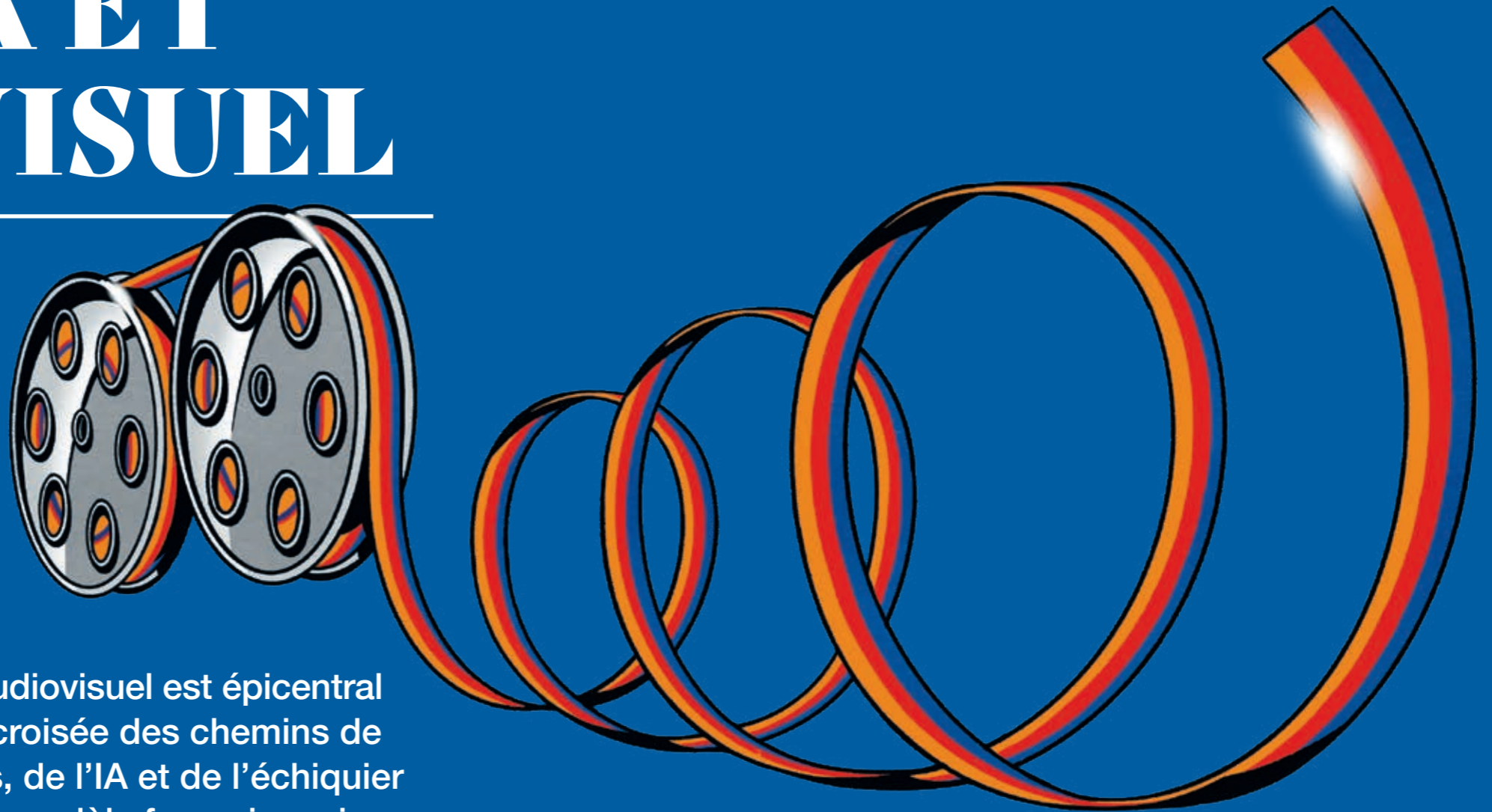
- Analyse prédictive de l'engagement ou du succès d'un jeu
- Création de démos jouables IA pour des tests ou présentations

- Création de bandes-annonces ou teasers
- Génération de contenus promotionnels
- Personnalisation de campagnes marketing selon les audiences / géographies
- Génération de contenus interactifs ou immersifs pour la promotion

- Assistance à la budgétisation et à la planification

# CINÉMA ET AUDIOVISUEL

---



Le marché du cinéma et de l’audiovisuel est épicentral pour l’économie créative, à la croisée des chemins de la transformation des modèles, de l’IA et de l’échiquier international. La singularité du modèle français, qui s’appuie sur des piliers essentiels comme son réseau de salles, le soutien institutionnel dont il bénéficie et des talents de premier plan, lui permet de se démarquer significativement sur la scène internationale.

# UN MARCHÉ FRANÇAIS RÉSILIENT FACE AUX USAGES DIGITAUX

Chiffre d'affaires

**24,7** Mds€

Valeur ajoutée

**11,9** Mds€

ETP

**92700** personnes

Source : We are Creative, EY, Ministère de la Culture

## UN MARCHÉ ESSENTIEL POUR L'ÉCONOMIE CRÉATIVE FRANÇAISE

FRÉQUENTATION EN SALLES

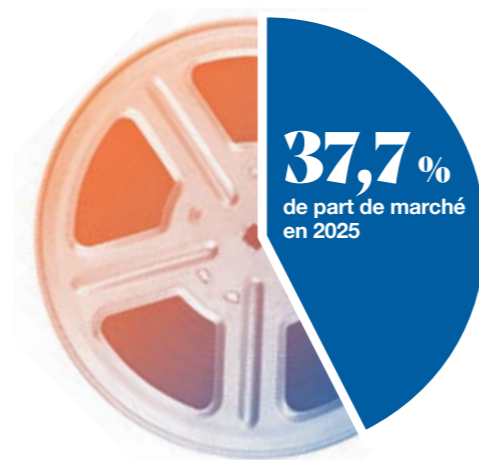
Source : CNC



La France : 1<sup>er</sup> marché d'Europe

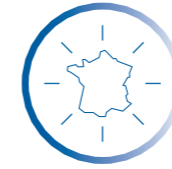
PART DE MARCHÉ DES FILMS FRANÇAIS

Source : CNC



Une exception française

RAYONNEMENT À L'INTERNATIONAL Source : CNC, Unifrance



**209,6 M€**

de ventes de programmes audiovisuels français  
à l'international en 2024

**116,4 M€**

de recettes d'exportation pour les films français  
en 2024

**42,5 M**

d'entrées pour les films français à l'international  
en 2025

INDUSTRIES TECHNIQUES

Source : CNC

**897**

entreprises dans le secteur  
des industries techniques  
en 2023

**1,3  
Md€**

de chiffre d'affaires  
cumulé



PRODUCTION CINÉMATOGRAPHIQUE

Source : CNC



**309** films agréés en 2024  
(record historique)

**1,44 Md€**

investis dans la production  
cinématographique  
française

PRODUCTION AUDIOVISUELLE AIDÉE

Source : CNC

**3978**

heures de  
programmes  
aidées par  
le CNC en 2024

**1,94 Md€**

Ces projets  
ont généré un  
investissement  
global de



# LA SALLE DE CINÉMA, UNE EXPÉRIENCE SINGULIÈRE

La fréquentation a retrouvé en 2023 et 2024 un niveau comparable à celui de 2019, marquant une reprise significative après plusieurs années de baisse liée à la crise sanitaire. Cette dynamique encourageante est portée par plusieurs facteurs :

— **L'expérience collective** : la salle de cinéma reste un lieu social unique où les spectateurs se retrouvent pour vivre collectivement des histoires marquantes et partager des émotions grâce à la qualité technique et au caractère immersif des équipements de la salle.

— **Des films événementiels**, souvent portés par des IP fortes comme *Le Comte de Monte-Cristo* d'Alexandre de La Patellière et Matthieu Delaporte, qui a enregistré un box-office de 9,4M d'entrées en France et 3,3M d'entrées à l'international. Cela souligne une forte demande pour des divertissements à grand budget.

— **Des films à fort engagement**, avec des marqueurs artistiques et sociologiques distinctifs (comme *L'Histoire de Souleymane* de Boris Lojkine, *Un p'tit truc en plus* d'Artus, ou encore *Emilia Pérez* de Jacques Audiard...), dont le succès s'amplifie par le bouche-à-oreille et des effets de réseaux.

# EXPLOITATION : UN RÉSEAU DENSE DE SALLES QUI MAILLE LE TERRITOIRE



établissements actifs en 2024

Source : CNC

# 9 428 032

entrées cinéma en France  
pour *Le Comte de Monte-Cristo*

*Le Comte de Monte-Cristo* s'est imposé comme un véritable phénomène culturel. Ce chiffre témoigne non seulement de l'attrait intemporel de l'œuvre d'Alexandre Dumas, mais aussi de la capacité du cinéma à transcender les formats, les époques et à engager le public à grande échelle.



# 6354

écrans actifs en 2024

Source : CNC



# CONJONCTURE 2025 – UN MARCHÉ FRANÇAIS EN DÉCROCHAGE



Même s'il fait preuve d'une plus forte résilience que les marchés étrangers, le cinéma français demeure affecté par les tendances de fonds qui favorisent la consommation à domicile. En 2025, les salles françaises enregistrent une baisse d'environ 15 % des entrées, avec 157 M d'entrées, très en dessous du scénario optimiste envisagé un an plus tôt. Cette baisse s'inscrit dans un contexte global où la fréquentation recule dans toute l'Europe, sous l'effet combiné de la prudence des ménages et de la contraction de l'offre événementielle.

## LE CNC, UN MODÈLE DE SOUTIEN UNIQUE AU MONDE



En France, le CNC joue un rôle central dans le soutien, la régulation, la promotion et la protection de l'industrie cinématographique et audiovisuelle française. Il intervient à tous les niveaux de la filière, de l'écriture à l'exportation, et finance des projets innovants tout en assurant la diffusion et la promotion des œuvres en France et à l'international. Avec les collectivités locales et les institutions internationales, le CNC contribue au développement culturel et économique du secteur, tout en veillant à la préservation et à la valorisation du patrimoine cinématographique.

## FESTIVAL DE CANNES : VITRINE MONDIALE ET LEVIER STRATÉGIQUE



Le Festival de Cannes, événement culturel majeur fondé en 1946, est bien plus qu'un rendez-vous cinéphile : c'est une plateforme d'influence mondiale. Avec plus de 40 000 accrédités et 4 000 entreprises représentées chaque année, il génère plus de 200 M€ de retombées économiques directes pour la région PACA. Il cristallise le soft power français par son exigence artistique, son glamour et sa capacité à attirer créateurs, investisseurs et décideurs du monde entier. Dans un paysage global où émergent Toronto, Venise, Sundance ou Busan, Cannes reste le mètre étalon — mais la concurrence s'intensifie. Son avenir passe par l'hybridation des formats, l'ouverture à de nouveaux récits et sa capacité à fédérer l'ensemble de l'économie créative.

# VUE INTERNATIONALE DU MARCHÉ

# 33 Mds\$

Box-office mondial en 2025



# + 12%

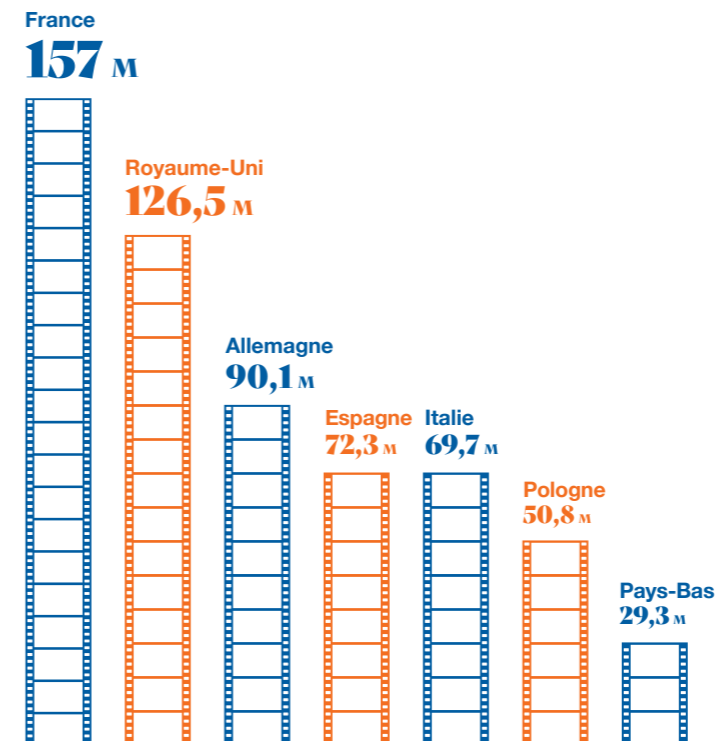
Croissance du box-office mondial par rapport à 2024

En 2024, selon les chiffres provisoires de l'Observatoire européen de l'audiovisuel, les entrées dans les salles de l'Union européenne et du Royaume-Uni étaient en léger recul de 2,3 % sur l'année pour atteindre 766,5 M d'entrées, à un niveau qui reste inférieur de 22,1 % à la moyenne observée entre 2017 et 2019. La France est toujours le premier marché de l'Union européenne : elle confirme ainsi sa singularité et renforce son soft power à l'international.

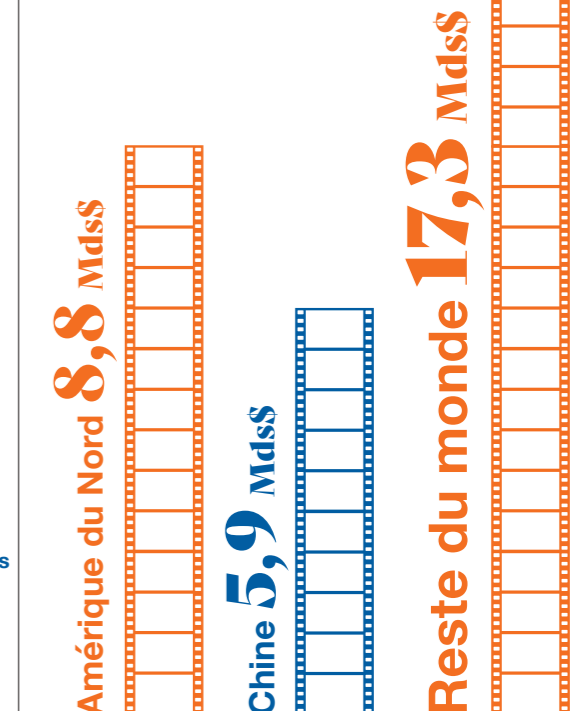
L'Amérique du Nord reste le premier marché mondial au box-office en 2024 avec 8,8 Mds\$ générés. La Chine, qui était passée en tête en 2020 et 2021, se maintient en deuxième place malgré une baisse de 23 % de ses recettes à 5,9 Mds\$.

### FRÉQUENTATION DES CINÉMAS EN NOMBRE D'ENTRÉES

Source : CNC, 2024

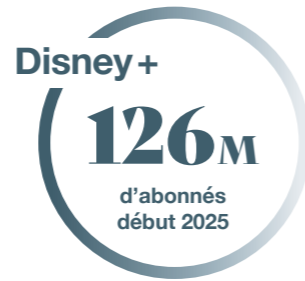


### BOX-OFFICE INTERNATIONAL

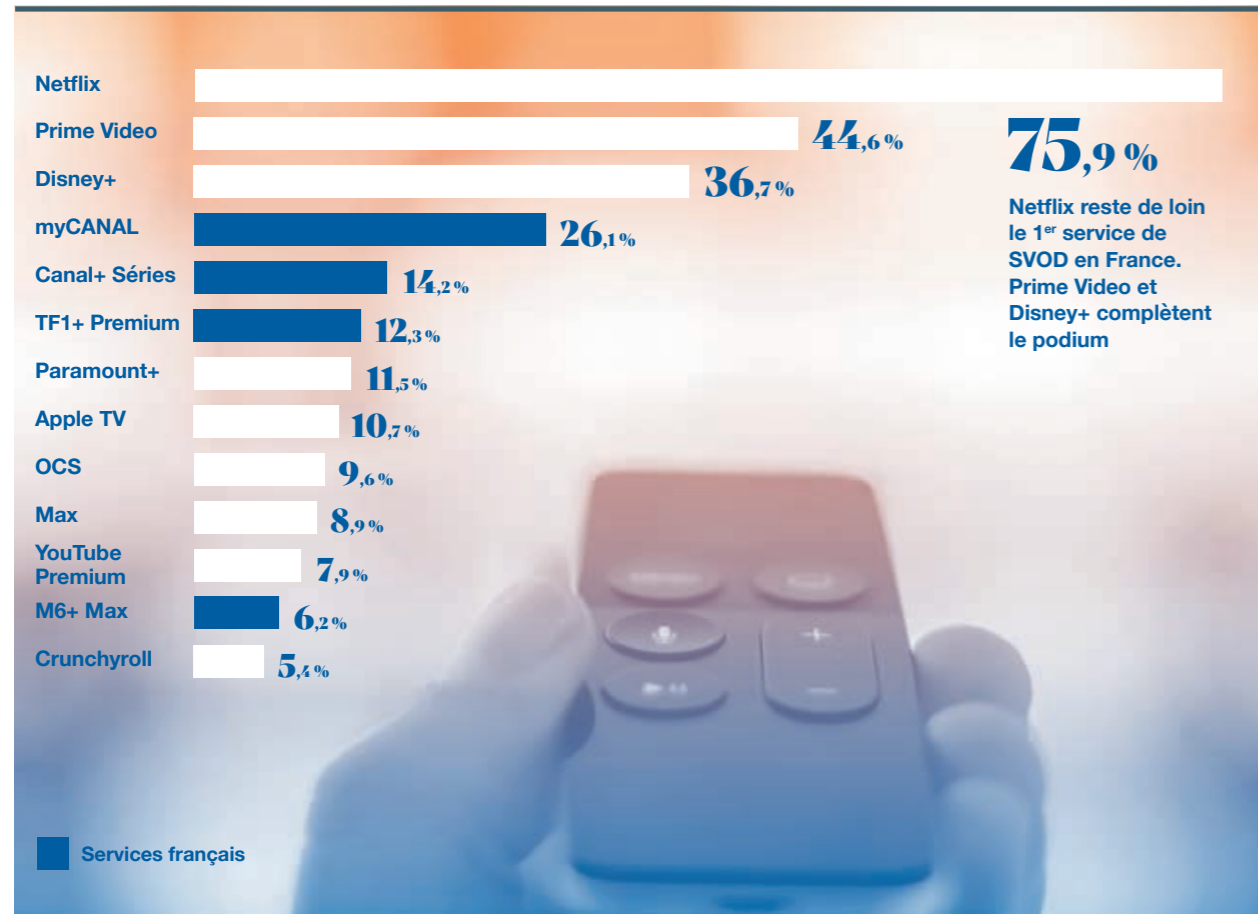


# LA SVOD CONTINUE SA PERCÉE EN S'ADAPTANT AU MARCHÉ

Le marché de la VOD/SVOD\* affiche en 2024 un chiffre d'affaires de 2,5 Mds€ en France, une progression de 11,9% par rapport à 2023. La consommation mondiale de SVOD a explosé avec la crise sanitaire, reflétant un changement majeur dans les habitudes de divertissement, avec une préférence croissante pour le visionnage à domicile.



CLASSEMENT DES SERVICES DE VIDÉO À LA DEMANDE EN 2024 (% DES UTILISATEURS FRANÇAIS) Source : CNC



# PLUSIEURS FUTURS SONT POSSIBLES

## Scénario optimiste

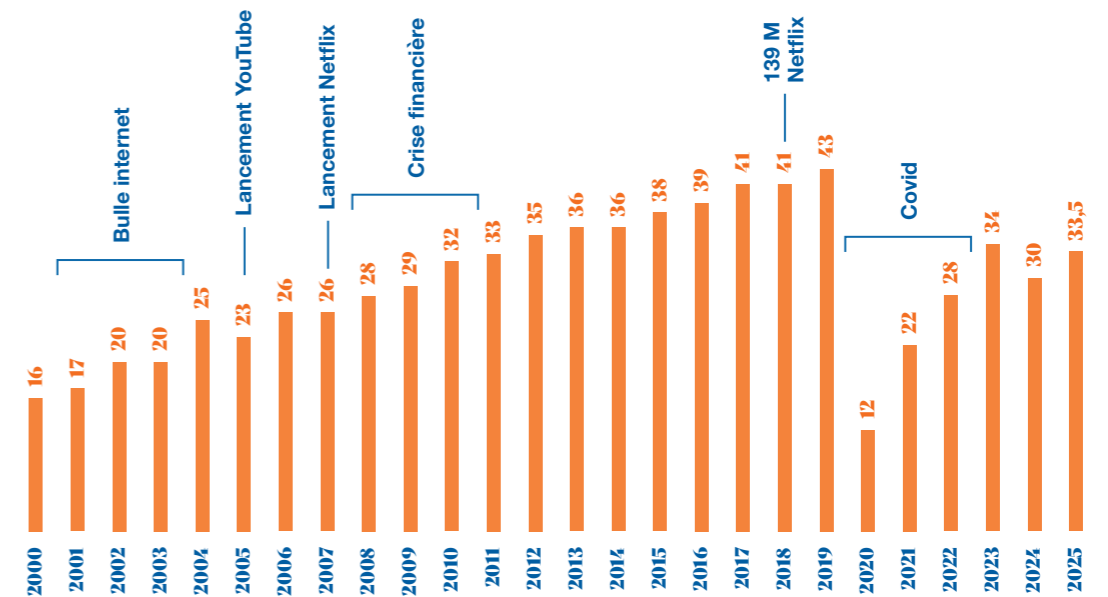
Le cinéma est un marché qui s'est montré résilient à travers les années. Malgré l'irruption de plateformes comme Netflix ou YouTube, la crise de 2008 ou encore la crise sanitaire du Covid, le cinéma a continué de croître en termes de box-office mondial. Il s'agit d'un marché solide, qui pourrait dans le futur dépasser les niveaux de 2019.

## Scénario alternatif

Si, en France, l'industrie du cinéma résiste au ralentissement observé à l'échelle globale, dans un certain nombre de régions du monde, on constate une moindre fréquentation des salles par les spectateurs. Ceci interroge l'avenir de la filière dans le monde et la place future des cinémas, lesquels pourraient devenir des lieux de culture ultra-premium, fréquentés par un nombre limité de spectateurs, au même titre que l'opéra.



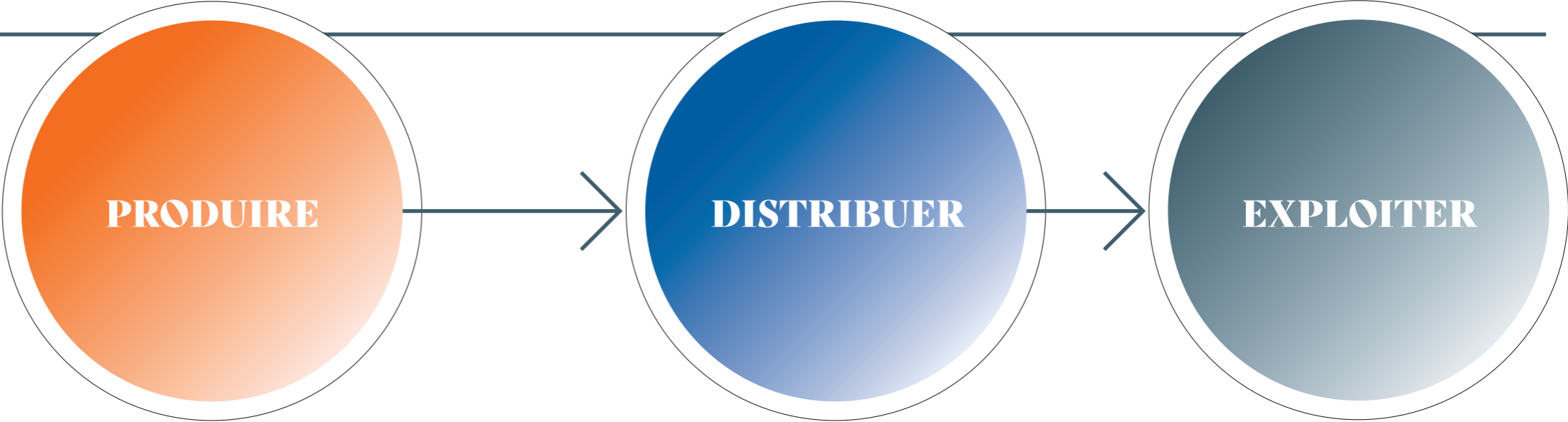
BOX-OFFICE MONDIAL DU CINÉMA DE 2000 À 2025 (en Mds\$)



# CHAÎNE DE VALEUR DU CINÉMA

## UNE CHAÎNE DE VALEUR UNIFIÉE DU CINÉMA À L'AUDIOVISUEL

Les frontières entre les écosystèmes du cinéma et de l'audiovisuel se sont presque totalement effacées, les deux secteurs partagent aujourd'hui des modèles économiques, des talents et des producteurs en commun.



### Les producteurs

coordonnent l'ensemble des acteurs financiers, artistiques et techniques. Ils financent l'écart entre les coûts totaux de production et les financements tiers, tout en assumant les risques. Les producteurs sont propriétaires de l'actif et gèrent l'IP tout au long du cycle de vie du film.

### Les distributeurs

sont responsables de la vente du film ou de la série aux diffuseurs, souvent via des salons professionnels internationaux. Ils sont rémunérés via des commissions de distribution. Ils peuvent aussi financer une part de la production via un minimum garanti en échange d'un mandat de distribution (et possiblement d'une certaine exclusivité).

### Les diffuseurs

et les plateformes achètent des droits de diffusion aux producteurs via les distributeurs. Ils peuvent aussi financer une part de la production à travers une prévente et en échange d'une exclusivité de diffusion.



6 mois - 1 an

#### FINANCER

- Pré-financeurs :
- Distributeurs
  - Régions
  - Chaînes TV
  - Plateformes
  - CNC
  - Sofica



6 mois - 1 an

#### DÉVELOPPER

- Ressources :
- Scénaristes
  - Dialoguistes



6 mois - 1 an

#### FABRIQUER

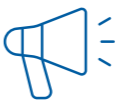
- Ressources :
- Équipes techniques
  - Interprètes
  - Monteurs
  - Sous-traitants



6 mois - 1 an

#### GÉRER LES DROITS

- Gestionnaires de catalogues



6 mois - 1 an

#### ÉDITER

- Éditeurs vidéo



Jusqu'à 30 ans

#### COMMERCIALISER

- Distributeurs salles
- Exportateurs



Jusqu'à 30 ans

#### DIFFUSER

- Exploitants de salles de cinéma
- Chaînes TV
- Plateformes VOD/SVOD
- Détaillants

# LE RÔLE CENTRAL DES PLATEFORMES DE STREAMING

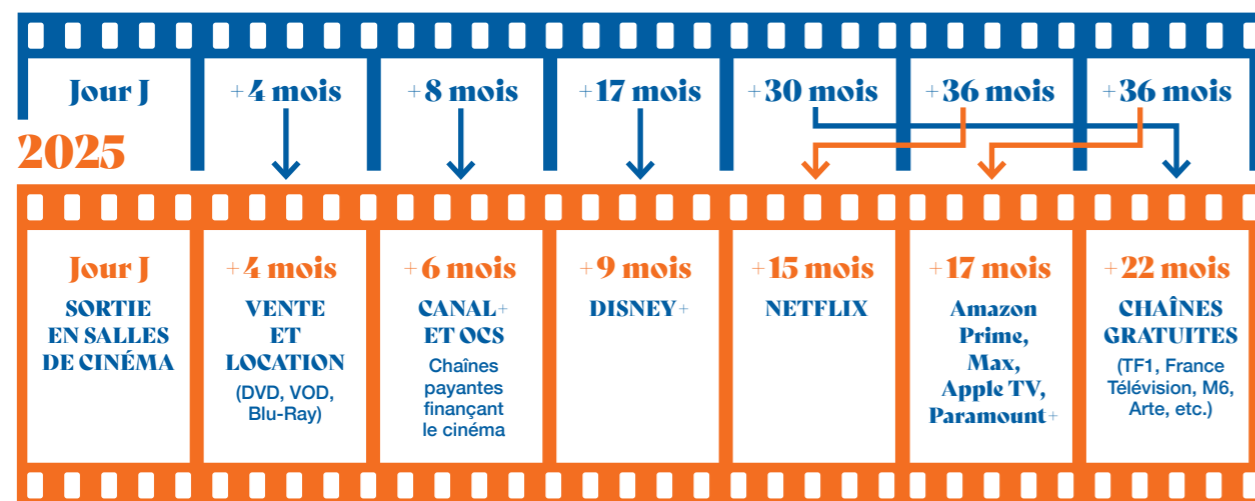
## UN MODÈLE EN ADAPTATION CONSTANTE

Les plateformes de streaming sont désormais soumises à des obligations d'investissement (décret SMAD 2021) de 20-25 % de leur CA France dans la création française : en contrepartie, elles accèdent plus rapidement aux films. À leur lancement, les plateformes ont disrupté le modèle de financement et d'exploitation traditionnel, qui reposait sur une multiplicité de sources de financement en contrepartie de droits d'exploitation circonscrits (en termes de temporalité, de géographie et de médium). Ce nouveau modèle consistait à acquérir 100 % des droits des contenus, sans limite de temps et d'espace, en contrepartie d'une marge

sécurisée pour le producteur, de l'ordre de 20 %. Aujourd'hui, l'ancien et le nouveau modèle convergent, les plateformes diversifiant leurs sources de revenus pour moins dépendre d'une hypercroissance de leurs abonnés, à l'image des chaînes traditionnelles (segmentation des offres, entre abonnements premium et présence de publicités). Leurs manières d'acquérir les contenus se segmentent et finissent dans certains cas par ressembler aux modèles historiques, les plateformes pouvant laisser des droits disponibles afin de minimiser leur investissement.

### ÉVOLUTION DE LA CHRONOLOGIE DES MÉDIAS EN 2025

2022



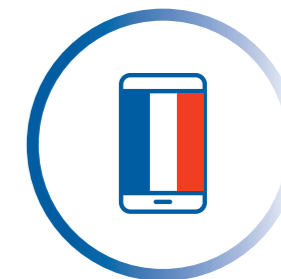
## YOUTUBE, NOUVEAU CENTRE DE GRAVITÉ DE L'ATTENTION



En 2025, YouTube dépasse l'ensemble des plateformes SVOD en temps d'attention, toutes générations confondues. La plateforme capte une part croissante du marché publicitaire vidéo, renforçant son rôle dans le financement – direct ou indirect – de la création. Selon le PWC Global Entertainment & Media Outlook 2024-2028, la croissance du marché de la vidéo en ligne est désormais dynamisée par ces écosystèmes hybrides mêlant contenus premium, creator economy et IA.

## QUELLE CONSOMMATION DE CONTENUS FRANÇAIS SUR LES PLATEFORMES ?

Les données disponibles montrent que la présence ne garantit pas la consommation. Selon des estimations relayées par plusieurs distributeurs, les œuvres françaises représenteraient environ 15 % du temps de visionnage Netflix en France, un chiffre qui inclut à la fois les fictions, les animations et les formats de télé-réalité (Nouvelle École, notamment). Si cette donnée doit être confirmée par les plateformes, elle soulève un enjeu clé : la visibilité réelle des œuvres françaises dans des écosystèmes dominés par la recommandation algorithmique. Le CNC souligne d'ailleurs que la transparence des données de consommation reste l'un des principaux points de friction entre États, régulateurs et plateformes.



## RÉAFFIRMER LA SINGULARITÉ DU CINÉMA EN SALLES



Dans ce paysage dominé par les plateformes, il est toutefois important de nuancer l'idée d'une convergence totale entre cinéma et audiovisuel. Le cinéma de salles demeure un espace singulier : une économie de prototypes, une exigence esthétique forte, une temporalité longue et un lien critique avec les festivals internationaux. En 2024-2025, des films comme *Un simple accident*, *Valeur sentimentale*, *L'Agent secret* ou *Sound of Falling*, soutenus ou vendus par des sociétés comme mk2 ou Wild Bunch, se sont imposés dans les grands festivals et marchés mondiaux. Cette vitalité du cinéma d'auteur rappelle que l'offre française indépendante est un élément clé de la diversité culturelle et du prestige international.

# UN MODÈLE FRANÇAIS TAILLÉ POUR L'INTERNATIONAL

Le marché du cinéma et de l'audiovisuel tend à se dualiser entre, d'un côté, des contenus à forte identité locale, produits pour une consommation domestique, et de l'autre, des IP globales dominées par les majors américaines. Cette logique *local for local* permet aux territoires créatifs de préserver leur singularité — un avantage stratégique que la France a su consolider grâce à son système de soutien public, à la richesse de ses talents et à sa culture de production indépendante.

## UN ÉCOSYSTÈME RÉGULÉ AU SERVICE DE LA PERFORMANCE

Le secteur du cinéma et de l'audiovisuel français repose sur une régulation forte, orchestrée en grande partie par le CNC, qui constitue à la fois un levier de protection culturelle et un puissant outil de compétitivité. À travers un ensemble de mécanismes — crédits d'impôts, avances sur recettes, aides sélectives, comptes de soutien automatiques, obligations d'investissement pour les diffuseurs et plateformes —, la France a bâti un modèle qui favorise la création de contenus originaux, diversifiés et exportables. À qualité comparable, les coûts de production peuvent être inférieurs d'un tiers par rapport aux États-Unis, tandis que les producteurs français conservent plus fréquemment les droits sur

leurs œuvres, à l'inverse du modèle anglo-saxon de *buy-out*. Ce socle national est renforcé par des dispositifs européens comme Creative Europe, qui soutiennent la coproduction et la circulation des œuvres. La chronologie des médias, régulièrement renégociée à l'aune des transformations du marché (notamment l'arrivée des streamers), garantit une priorité à l'exploitation en salles et protège le rôle structurant des préfinanceurs. Ce système, parfois critiqué à l'étranger pour son interventionnisme, est en réalité un facteur clé de résilience, de souveraineté et d'attractivité de la filière française.

## L'INTERNATIONAL, VECTEUR DE SOFT POWER POUR LA SINGULARITÉ FRANÇAISE

Cette force ne peut rester tournée vers elle-même. L'ambition désormais doit être d'élargir les frontières, en combinant ancrage local et projection globale. Il ne s'agit pas seulement de conquérir des parts de marché, mais de participer à la fabrique de l'imaginaire mondial, de défendre une certaine idée du récit, de l'émotion, de la

complexité. Les succès récents d'*Anatomie d'une chute* ou d'*Emilia Pérez*, couronnés à Cannes, acclamés à l'international, en sont la démonstration éclatante. Aux derniers Oscars, 20 films étaient produits ou coproduits par des entreprises françaises — un record qui illustre une dynamique structurante à valoriser et à amplifier.



*Anatomie d'une chute* de Justine Triet et *Emilia Pérez* de Jacques Audiard, deux succès français couronnés au Festival de Cannes et à l'international.



## LE NÉCESSAIRE PASSAGE À L'ÉCHELLE EUROPÉENNE

Cette ambition mondiale ne peut être portée à l'échelle nationale seule. Elle suppose une stratégie résolument européenne, à travers des coproductions ambitieuses (comme *The Young Pope*, cofinancée entre l'Italie, la France et l'Espagne), mais aussi des logiques capitalistiques d'agrégation et de consolidation. Des acteurs comme Mediawan, Federation ou Newen construisent des plateformes de production européennes capables de rivaliser à l'international, en fédérant les talents, les savoir-faire et les catalogues. Cette vision industrielle doit aussi s'appuyer sur une approche intégrée du développement (auteurs, formats, incubateurs), sur la circulation accrue

des œuvres et sur des politiques publiques qui encouragent l'émergence de récits européens à vocation globale.

Car penser l'international dès la conception, c'est aussi penser le langage, les archétypes, les formats, la distribution, et anticiper leur résonance au-delà des frontières. La scène créative française dispose des atouts nécessaires : des talents mondialement reconnus, une diversité culturelle puissante, et un système de soutien robuste. Il s'agit désormais de changer d'échelle.

# IP, TALENT, IA : LE TRIANGLE STRATÉGIQUE DE L'ATTENTION

Dans une ère de surabondance audiovisuelle — des milliers de titres disponibles à la demande sur les plateformes, des flux constants sur les réseaux sociaux, une montée en puissance du jeu vidéo comme média dominant —, la compétition pour l'attention n'a jamais été aussi intense. Face à cette abondance, la barrière à l'entrée devient de plus en plus haute : émerger, retenir, fidéliser suppose une différenciation stratégique. Un triptyque s'impose alors au cœur de cette bataille : IP, talent, IA générative. Ceux qui sauront l'activer de manière cohérente, responsable et ambitieuse, seront les bâtisseurs des récits à venir.

Les diffuseurs comme les plateformes misent plus que jamais sur les franchises fortes et les marques narratives reconnues, capables d'engager des audiences dans la durée. *Le Bureau des légendes*, vendu dans 112 pays, reconnu par le *New York Times* comme l'une des meilleures séries de la décennie, en est un exemple emblématique — jusqu'à faire l'objet d'un remake américain produit par la société de George Clooney. À l'échelle mondiale, les IP les plus puissantes se valorisent en milliards de dollars : 8,5 Mds\$ pour l'acquisition de MGM (*James Bond*, *Rocky*) par Amazon, 4 Mds\$ pour celle de Lucasfilm (*Star Wars*, *Indiana Jones*) par Disney, ou encore *Peppa Pig* rachetée par Hasbro. En Europe, ce sont *Le Comte de Monte-Cristo*, *Les Trois Mousquetaires* ou *Le Petit Prince* qui incarnent cette montée en puissance d'un patrimoine narratif transformé en actif stratégique.

Mais une IP, aussi forte soit-elle, n'existe que si elle trouve le bon récit, le bon ton, le bon regard. Le talent créatif — auteurs, réalisateurs, interprètes — reste la condition essentielle de sa réinvention. L'IP a besoin du talent. Mais le talent peut lui aussi devenir une IP. Dans l'univers indépendant, ce sont parfois les créateurs eux-mêmes qui deviennent des marques : Wes Anderson, Ruben Östlund ou Justine Triet imposent un univers, une signature, une communauté fidèle.



IA

Le troisième sommet du triangle est désormais l'intelligence artificielle générative, qui bouleverse profondément les conditions de production. Elle démocratise l'accès à des formes autrefois inaccessibles pour des raisons budgétaires : science-fiction, fantasy, reconstitutions historiques. Elle permet de libérer des esthétiques nouvelles, comme Disney, Ghibli ou Pixar l'avaient fait à leur époque. Elle peut également reconfigurer la relation entre talents et producteurs, en réduisant les coûts et en réouvrant des marges de partage de la valeur. À terme, elle fera sans doute aussi tomber la barrière de la langue, facilitant la diffusion mondiale des œuvres sans altération de jeu ou de style.

# LEVIER DE MUTATION CULTURELLE ET ENVIRONNEMENTALE

## L'IMPACT COMME FACTEUR DE DIFFÉRENCIATION

L'impact n'est plus une contrainte dans le cinéma et l'audiovisuel : il est devenu un levier de compétitivité, de rayonnement et de désirabilité. Il se joue désormais à deux niveaux indissociables : la réduction du *footprint* – via la décarbonation des tournages et une écoproduction structurée – et l'élévation du *brainprint*, c'est-à-dire la capacité à diffuser des récits porteurs de transformation, d'inclusion et d'engagement sociétal. Ce second levier est au cœur de ce qu'on appelle aujourd'hui le « cinéma d'impact » : l'utilisation des codes narratifs populaires pour faire évoluer les mentalités. Le film *Un p'tit truc en plus* de Artus sorti en 2024 en est une illustration exemplaire. En quelques semaines, cette comédie portée par un casting en situation de handicap a changé le regard de millions de spectateurs français – sans militantisme, mais avec humour, humanité et efficacité. Un film qui, à lui seul, aura

sans doute fait davantage progresser la représentation du handicap que des décennies de campagnes institutionnelles.

D'autres projets viennent renforcer cette dynamique : *Lycée Toulouse-Lautrec*, salué pour sa représentation positive de l'inclusion scolaire, ou *Sénégal, la Lumière des femmes*, récompensé aux Deauville Green Awards pour son engagement en faveur des droits humains. Des studios comme Gaumont ou Federation intègrent désormais ces enjeux de façon systémique, de l'écriture à la distribution. Le double impact – environnemental et culturel – devient ainsi un critère de valeur pour les talents, les diffuseurs, les investisseurs et les partenaires internationaux. Penser l'impact, ce n'est pas simplement troquer les bouteilles en plastique pour des gourdes sur un plateau : c'est en faire une stratégie créative, économique et culturelle à part entière, au cœur même du récit.

L'entreprise Flying Secoya accompagne plus de 2000 productions dans leur transition bas carbone et RSE, en proposant la plateforme de pilotage et de labellisation des tournages Secoset® – un exemple emblématique de la montée en puissance de l'impact environnemental dans la chaîne de valeur du cinéma.



# CONCENTRATION ET LIGNES DE TENSION

## « THERE'S ALWAYS A BIGGER FISH »

« *There's always a bigger fish* », rappelait le Maître Jedi Qui-Gon Jinn – une maxime qui résonne avec acuité dans l'économie actuelle du cinéma et de l'audiovisuel. Le secteur connaît une double dynamique de concentration :  
– En aval, les plateformes mondiales (Netflix, YouTube, Amazon, Apple) forment un oligopole puissant qui capte l'attention, la donnée et l'accès aux publics ;  
– En amont, les producteurs cherchent à atteindre une taille critique pour rester dans la course : Mediawan rachète Plan B, Leonine et The North Road, tandis que Disney absorbe Fox, et que des fusions d'envergure se dessinent (Skydance/Paramount, Netflix/Warner...).

Ce mouvement de consolidation, des deux côtés de la chaîne de valeur, soulève des enjeux majeurs : partage de la valeur, équilibre des relations entre créateurs et diffuseurs, capacité à financer l'ambition. Il pose aussi une question essentielle : dans un écosystème structuré par des géants, quelle place reste-t-il pour l'émergence ? Pour les récits qui échappent aux normes dominantes, pour les formes atypiques, pour les regards nouveaux ? La concentration peut être une réponse à la globalisation ; elle ne doit pas devenir un filtre unique.

## CONSOLIDATION : UN MOUVEMENT QUI S'ACCÉLÈRE

L'année 2025 confirme que la consolidation est devenue le moteur principal de la recomposition du secteur. En France, CMA et Pathé d'un côté, UGC et Canal+ de l'autre multiplient prises de participation et accords capitalistiques pour sécuriser leur ligne éditoriale et renforcer leur empreinte dans l'exploitation et la distribution. À l'international, l'annonce du rapprochement Netflix/Warner Bros. Discovery, immédiatement suivie d'une surenchère de Paramount, consacre la montée en puissance des plateformes intégrées où la valeur réside dans la combinaison IP/distribution/technologie.

En 2026, la consolidation du secteur audiovisuel européen franchit un nouveau cap avec deux mouvements stratégiques. Mediawan est en négociations avancées pour acquérir The North Road Company, l'entité de Peter Chernin qui regroupe notamment Chernin Entertainment (films comme *Ford v Ferrari*, *Hidden Figures*) et des labels de contenus divers (Kinetic Content, Words + Pictures, Perro Azul) dans une opération estimée à environ 500 M\$ selon Variety et Broadcast International – une étape majeure dans son ambition de devenir un champion indépendant mondial de la production. Parallèlement, Banijay est en discussion avec le propriétaire d'All3Media (acquis par RedBird IMI pour 1,15 Md£ en 2024) pour combiner leurs activités de production télévisuelle.

# MÉDIAS : ENTRE CONSOLIDATION ET TRANSFORMATION

Les médias constituent une filière essentielle de l'écosystème créatif français — à la fois pilier démocratique, moteur d'innovation et levier d'influence. En 2023, les cinq principaux secteurs que sont la télévision, la radio, la presse, Internet et les podcasts affichaient une dynamique contrastée : stabilisation du chiffre d'affaires global autour de 27 Mds€, mais transformation accélérée des usages, des formats, des modèles économiques et des acteurs.

## RECETTES PUBLICITAIRES DES PRINCIPAUX MÉDIAS

Source : Arcom, EY



## TÉLÉVISION : UN MÉDIA ENCORE DOMINANT, MAIS SOUS PRESSION

Avec près de 3h de visionnage par jour en moyenne, la télévision linéaire reste centrale, mais l'audience s'effrite (de 3h19 par jour en moyenne en 2023 à 3h12 en 2024) et le vieillissement du public est significatif. Les chaînes historiques comme TF1 ou France Télévisions investissent massivement dans la diversification : plateformes AVOD/FAST (TF1+), production de fictions premium (HPI), synergies événementielles (JO Paris 2024).

Le streaming devient la nouvelle arène stratégique : Canal+ accélère à l'international avec ses chaînes et sa plateforme. La chaîne Arte joue quant à elle la stratégie du multicanal (replay sur Arte TV, podcasts, réseaux sociaux), qui constitue une vitrine efficace, et qui a permis d'atteindre une audience numérique de 2,7 Mds de vidéos vues en 2024 (+20%). Au-delà de ces modèles singuliers, les acteurs historiques tendent à se tourner vers les plateformes de streaming qui enregistrent le plus grand nombre d'utilisateurs (accord de diffusion TF1/Netflix ou FTV/Prime Vidéo) afin d'assurer une diffusion de leurs contenus conforme aux nouveaux usages.

## RÉPARTITION DES TEMPS D'ÉCRAN DES FRANÇAIS

Source : Boston Consulting Group

### Moyenne des Français



Télévision



Streaming

### Baby-boomers (60-64 ans)



Télévision



Streaming

### Gen Z



Streaming



Télévision



YouTube



## RADIO : LA STABILITÉ DISCRÈTE

La radio conserve une audience robuste (40,3 M d'auditeurs chaque semaine), mais fragmentée. Le numérique (radio IP, DAB+, podcasts) renouvelle les usages. Radio France s'impose comme leader sur la prescription culturelle, notamment avec France Inter et France Culture. Les groupes privés (NRJ, RTL, Europe 1) explorent la synergie entre antenne et formats digitaux.



## PRESSE ÉCRITE : CONTRACTION ET BASCULE NUMÉRIQUE

La presse écrite poursuit sa mue difficile: le chiffre d'affaires global est en recul (-12% de valeur ajoutée entre 2019 et 2024) et les ventes papier chutent encore. La dégradation de la situation économique de nombreuses sociétés éditrices donne lieu à un processus de consolidation continue, qui conduit à agréger par rachats successifs plusieurs titres autour de groupes diversifiés, à même d'absorber la faible rentabilité des titres tout en assurant leur développement grâce à l'utilisation de la marque. Cette concentration peut constituer un risque pour le pluralisme des médias, mais contrairement à d'autres pays, une diversité

de titres importante subsiste en France grâce à un cadre réglementaire pérenne et de nombreux mécanismes de soutien public.

La presse magazine (notamment féminine, cuisine, lifestyle) résiste, et certains *pure players* éditoriaux s'affirment (*So Press*), grâce à des contenus originaux et à un traitement au long court des sujets qui permet de se différencier de l'actualité immédiate diffusée sur support numérique. Les groupes historiques (*L'Équipe, Le Monde, Le Figaro*) investissent dans les abonnements numériques, les formats vidéo, l'événementiel, voire le divertissement.

### Presse

**2,6 Mds** d'exemplaires papier et numérique en 2024

### Presse digitale

**78 M** de visites par jour sur les sites et applications de presse

## PODCASTS : CROISSANCE ORGANIQUE, STRUCTURATION LENTE



Le podcast poursuit sa progression. D'après l'étude menée par l'ACPM et le CSA, 44% des Français écoutent des podcasts, dont 64% au moins une fois par semaine. Mais le modèle économique reste fragile : 85% des podcasts sont produits par moins de 5 personnes, et seuls 10% sont rentables. Les studios comme Nouvelles Écoutes, Binge Audio ou Louie Media explorent des modèles hybrides (séries audio, adaptation en livres, TV, jeux). L'ARCOM souligne une professionnalisation croissante mais une concentration de l'audience sur les grandes plateformes (Spotify, Apple, YouTube).

## INTERNET ET PLATEFORMES : CAPTATION DE L'ATTENTION, DÉFI DE LA RÉGULATION



Les plateformes captent désormais plus de 60% du marché publicitaire numérique. YouTube, TikTok, Instagram sont devenus les premiers écrans des moins de 25 ans. Le marché est dominé par les géants américains, mais l'émergence d'acteurs comme Brut (audience cumulée de 700 M de vues par mois) ou Mediapart (150 000 abonnés payants) montre qu'un récit éditorial fort peut atténuer la toute-puissance des logiques de volume. La question de la régulation algorithmique, de la monétisation des contenus, du partage de la valeur et de la transparence des revenus devient centrale.

L'enjeu de l'accès aux contenus par les publics mineurs s'avère essentiel alors que les règles édictées pour les médias traditionnels sont sans effet sur les canaux numériques. Le tout dans un contexte où certaines plateformes tendent à réduire leurs dispositifs de modération ou de *fact checking*, et alors que les algorithmes de recommandation font naturellement émerger certains contenus choquants ou polarisés politiquement.

## TENDANCES TRANSVERSALES : HYBRIDATION, CONSOLIDATION, SOUVERAINETÉ

Plusieurs dynamiques structurantes traversent l'ensemble du paysage :

### — Convergence des formats

Les frontières s'estompent entre texte, image, audio, vidéo. Un contenu peut vivre comme article, podcast, TikTok, série, documentaire. Cette fluidité rebat les cartes des modèles éditoriaux.

### — Consolidation industrielle

La concentration des groupes médias (TF1 + M6 avorté, Vivendi + Lagardère finalisé, rachat de Brut par CMA...) répond à une nécessité de taille critique face aux plateformes. Mais elle pose aussi des enjeux de pluralisme et d'indépendance.

### — Nouveaux récits, nouvelles esthétiques

L'image brute, les formats très courts, l'instantanéité sont valorisés par les jeunes générations. Le succès de Brut, Konbini ou HugoDécrypte témoigne de l'importance du ton, de l'ancrage générationnel et de l'agilité de production.

### — IA, données et personnalisation

L'IA générative ouvre de nouvelles perspectives (automatisation du contenu, personnalisation des formats, outils d'édition augmentés), mais renforce la dépendance aux infrastructures techniques des GAFAM.

### — Écologie de l'attention


Dans un monde saturé de contenus, la capacité à créer de l'attachement, de la récurrence, de l'engagement devient décisive. Plus que jamais, la création de valeur repose sur la confiance, la communauté et la capacité à surprendre.

# IA ET CINÉMA ET AUDIOVISUEL

L'intelligence artificielle transforme le cinéma et l'audiovisuel à tous les niveaux de la chaîne de valeur, du développement à la diffusion. Elle ne se limite plus à un outil d'optimisation technique ou budgétaire : elle redéfinit les formes narratives, les méthodes de production et la structure économique du secteur.

## DÈS LA PHASE DE DÉVELOPPEMENT, L'IA NOURRIT LA CRÉATIVITÉ

L'intelligence artificielle permet de générer des images, des storyboards animés, des moodboards et des séquences prévisualisées. Elle assiste les scénaristes dans l'idéation et les réalisateurs dans la mise en scène.



La start-up Fable, spécialisée dans la génération de films IA, travaille à la reconstitution des 43 minutes manquantes du chef-d'œuvre inachevé *La Splendeur des Amberson* d'Orson Welles, en s'appuyant sur l'IA pour interpoler images, voix et intentions à partir des éléments existants. Ce projet, soutenu par Amazon, illustre à la fois le pouvoir de résurrection narrative de ces technologies et les débats éthiques que ces dernières soulèvent.

## EN PRODUCTION, L'IA BOULEVERSE L'ÉCONOMIE DU SECTEUR

Des studios seront bientôt capables de produire des films d'animation pour une fraction du coût habituel, et en un pipeline de quelques mois à peine. En capitalisant sur l'IA à chaque étape (prévisualisation, *rigging*, animation, son, montage), une nouvelle équation devient possible : plus de contrôle créatif, plus de rentabilité, plus d'agilité.



La série *House of David*, produite par Amazon Prime, a ainsi intégré des effets IA sur 73 des 850 séquences, permettant de réaliser des plans « autrement impossibles » à budget constant, tout en employant 700 personnes.

## EN POST-PRODUCTION, L'IA ACCÉLÈRE LES OPÉRATIONS

L'IA est déjà omniprésente en phase de post-production : doublage automatisé et labialisation multilingue, restauration d'images, *clean-up* des rushes, *upscaling*, rotoscopie, création de versions verticales pour les réseaux sociaux... Le projet d'adaptation du *Magicien d'Oz* pour la Sphère de Las Vegas illustre une autre facette : des modèles IA ont été entraînés pour agrandir l'image à très haute définition et révéler des personnages hors champ dans la version d'origine.

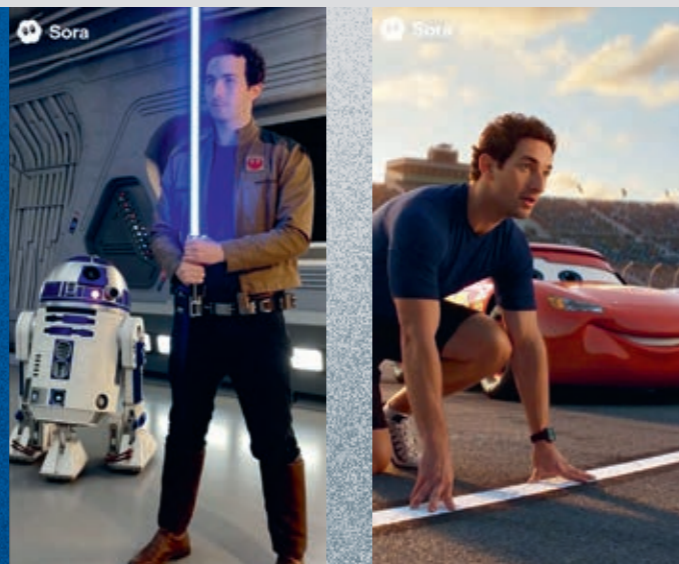
# L'IA DÉMULTIPLIE LES OPPORTUNITÉS DE DIFFUSION, MAIS SOULÈVE DES QUESTIONS MAJEURES

En diffusion et conservation, l'IA permet une personnalisation avancée, un accès multilingue fluide et une valorisation des IP dormantes (anciens scripts, archives, rushes inutilisés). Elle pose cependant des questions cruciales : transparence sur la provenance des datasets, droits d'auteur, consentement des artistes, représentation des minorités ou encore standardisation esthétique.

## OPPORTUNITÉ OU MENACE ?

L'IA est une chance pour repenser les modèles, démocratiser les récits ambitieux (science-fiction, fantasy, reconstitution historique, animation), relocaliser une partie des chaînes de production, ou encore permettre l'émergence de nouveaux talents et de nouveaux formats immersifs et interactifs. Mais elle impose aussi de nouveaux devoirs : partager équitablement la valeur, garantir des usages éthiques et veiller à préserver la diversité esthétique et humaine de la création.

Le 11 décembre 2025, Disney annonce un partenariat stratégique avec OpenAI, incluant un investissement de 1 Md\$ et une licence exclusive de trois ans permettant à Sora de générer de courtes vidéos IA mettant en scène 200 personnages iconiques (Marvel, Pixar, Star Wars, etc.). Objectif : réinventer la narration à l'ère de l'IA, tout en protégeant les ayants droit. Le deal marque un tournant stratégique : Disney passe d'une posture défensive à une collaboration structurée avec la tech, tandis qu'OpenAI sécurise un avantage compétitif face à Google ou Meta. La diffusion potentielle sur Disney+ pourrait ouvrir une nouvelle ère de contenus hybrides.



### Veille, exploration et idée

### Création et prototypage

### Production

### Post-production

### Distribution et commercialisation

### Communication et diffusion

### Support

- Analyse de tendances narratives ou esthétiques
- Écriture de scénarios ou scripts, analyse du potentiel d'un script
- Création de synopsis ou pitches de films

- Exploration de styles visuels ou narratifs, moodboards visuels ou sonores
- Création de storyboards à partir de descriptions textuelles
- Génération de dialogues ou répliques

- Génération de décors ou environnements virtuels
- Animation de personnages à partir de texte / de mouvements capturés
- Création d'œuvres d'animation ou génération de séquences vidéo
- Upscaling ou restauration d'images / vidéos anciennes

- Création d'effets spéciaux
- Post-synchronisation, doublage multilingue et lip-sync
- Génération de voix de synthèse, de musique ou d'ambiance sonore
- Montage vidéo et son
- Traduction et sous-titrage

- Analyse prédictive de performance ou d'audience
- Diffusion : optimisation de la programmation, recommandations personnalisées

- Création de bandes-annonces ou teasers
- Génération de contenus promotionnels (affiches, publications réseaux sociaux...)
- Personnalisation de contenus promotionnels pour différents publics ou plateformes
- Création de contenus interactifs ou immersifs pour la promotion

- Assistance à la budgétisation
- Création de plannings de tournage
- Gestion catalogue : génération et indexation de métadonnées, clipping automatisé

# RÉALITÉS MIXTES ET TECHNOLOGIES IMMERSIVES

---

À la croisée du jeu vidéo, de l'audiovisuel, du spectacle vivant et du patrimoine, la XR (réalité virtuelle, augmentée et mixte) transforme progressivement notre rapport aux œuvres et aux espaces culturels. Portée par des investissements technologiques massifs mais encore confrontée à des enjeux de standardisation, de contenus, de modèles économiques et d'usages, elle dessine une nouvelle frontière du territoire créatif : celle d'expériences plus interactives et plus sensorielles.



# NOUVELLE DIMENSION DES EXPÉRIENCES

La XR, ou *Extended Reality* (Réalité Étendue), regroupe des technologies immersives comme la réalité virtuelle (VR), la réalité augmentée (AR) et la réalité mixte (MR). Ces avancées permettent de transporter l'utilisateur dans des environnements numériques ou d'intégrer des éléments virtuels au monde réel, créant une expérience hybride entre tangible et immatériel.

À l'occasion de la sortie de son titre *Skinny Ape* en décembre 2022, le groupe Gorillaz a proposé un concert en réalité augmentée à ses fans à New York et à Londres. Grâce à une application mobile, le public pouvait voir des avatars des membres du groupe jouer ce titre sur Times Square et Piccadilly Circus.



# UNE RÉVOLUTION TECHNOLOGIQUE AU SERVICE DE LA CULTURE ET DE L'IMAGINATION

Dans les secteurs culturels, la XR devient un véritable moteur d'imaginaire, une nouvelle grammaire artistique à même de revisiter le patrimoine et d'ouvrir de nouvelles perspectives créatives. Les musées et sites historiques exploitent ces technologies pour faire revivre les époques révolues, reconstituant numériquement des lieux disparus ou endommagés (*Éternelle Notre-Dame*, ou *L'Horizon*

*de Kheops* d'Excurio). Elles s'avèrent alors précieuses pour la transmission culturelle et l'éducation. *Le Bal de Paris*, créé par la chorégraphe Blanca Li, illustre la maturité artistique de la XR: une expérience immersive où le spectateur, équipé d'un casque, devient lui-même acteur d'un récit chorégraphique interactif, à la frontière du spectacle vivant, du jeu vidéo et de la narration sensorielle.

*REVIVRE*, *Les animaux disparus* en réalité augmentée, de Saola Studio, à la Grande Galerie de l'Évolution du Muséum national d'Histoire naturelle (MNHN) permet aux visiteurs munis de lunettes de réalité augmentée de côtoyer des espèces entièrement modélisées en 3D et animées en taille réelle, et d'être transportés dans leurs milieux de vie.



## VR, AR, MR... DE QUOI PARLE-T-ON ?

La réalité virtuelle (VR), grâce à un casque dédié, plonge entièrement l'utilisateur dans un univers fictif où il peut observer, se déplacer, et parfois interagir. Elle permet des explorations inédites, comme la visite immersive de musées ou sites historiques recréés avec précision.

La réalité augmentée (AR) enrichit notre environnement en y superposant des informations numériques à travers l'écran d'un smartphone ou d'une tablette, ou les verres de lunettes connectées. Elle révèle par exemple des couches d'histoire invisibles dans les lieux culturels.

La réalité mixte (MR) combine ces approches en permettant une interaction fluide entre réel et virtuel.

Ces expériences immersives enrichissent les expériences culturelles en favorisant de nouveaux modèles d'engagement et de médiation *in situ* – modèles qui s'hybrident avec les dispositifs classiques – appelant à une évolution du métier de médiateur culturel.

# DES DYNAMIQUES CONTRASTÉES

Le marché de la réalité étendue est porté par des avancées technologiques majeures et des investissements massifs d'Apple, Meta, Snap Inc. et Google. Cependant, plusieurs segments peinent encore à passer du statut de niche à une adoption massive.



L'Apple Vision Pro, l'un des casques aujourd'hui sur le marché permettant d'explorer des expériences mêlant réel et numérique.

## UN MARCHÉ DE LA VR AU POTENTIEL AVÉRÉ, MAIS À LA RECHERCHE D'UN NOUVEL ÉLAN

À l'échelle mondiale, le marché de la réalité virtuelle regroupe des activités distinctes : la vente d'équipements (lunettes ou casques), celle des contenus consommés à domicile par les détenteurs de ces équipements, et les revenus générés par des expériences VR proposées dans des lieux dédiés. Les contenus VR consommés à domicile génère 0,8 Md€ de revenus, tandis que les expériences sur des lieux dédiés (*Location Based Entertainment* ou LBE) représentent 1,4 Mds€. Les ventes de casques autonomes (Meta Quest, Apple Vision Pro) s'élèvent quant à elles à 4,9 Mds€ mais enregistrent une baisse de 10 % des volumes écoulés en 2024, avec 6,9 M d'unités.

Le taux de pénétration mondial reste limité à 1,5 % en 2024 et projeté à 1,7 % en 2027. Le nombre de casques actifs a diminué de 8 % en 2024. Une croissance est attendue d'ici 2029, mais reste conditionnée par l'engagement des constructeurs de matériel, un nouvel Apple Vision Pro plus abordable en 2026, et la miniaturisation des casques. La concurrence pourrait alors venir de Chine avec Pico (groupe ByteDance). Au-delà de la lourdeur des casques, on constate une faible offre en contenus de qualité, prérequis à une adoption généralisée.

## DE L'ESSOR DE LA RÉALITÉ AUGMENTÉE AUX PERSPECTIVES D'ADOPTION MASSIVE

L'AR bénéficie d'un intérêt exponentiel, notamment dans les secteurs professionnels. Elle se développe plus discrètement mais de façon structurelle, s'intégrant aux usages quotidiens sans rupture. Elle pourrait redéfinir nos interactions avec l'espace, nos perceptions et l'utilisation de notre environnement. Les lunettes AR sont considérées comme le prochain saut technologique, potentiellement capables de remplacer les smartphones.

Portée par Meta, Apple, Google et Snap. Inc, l'AR se déploie sur smartphones, lunettes, écrans de voiture et lentilles de contact. Ses usages concrets incluent GPS augmenté, traduction instantanée, annotations visuelles, amélioration photographique, *social AR* et assistants intelligents. Meta développe activement ce marché : ce ne sont pas moins de 7 M de paires de Ray-Ban Meta et Oakley Meta qui ont été écoulées en 2025 (contre 2 M de paires en cumulé au cours des deux années précédentes).

Le marché AR pourrait représenter plus de 100 Mds\$ d'ici 7-8 ans, soit moins que le mobile (1 000 Mds\$ projetés) mais plus que la VR (50-60 Mds\$ d'ici 10 ans). La qualité des contenus sera la clé pour assurer l'engagement des utilisateurs, générer des opportunités de monétisation et éviter l'effet gadget (dont peuvent par exemple pâtir les enceintes d'assistant vocal).



Meta s'est associé à plusieurs marques de lunetterie, telles que Oakley et Ray-Ban, afin de concevoir et commercialiser ses lunettes AR.

# CHAÎNE DE VALEUR DES RÉALITÉS MIXTES ET TECHNOLOGIES IMMERSIVES

## FACE AUX BIG TECH ET AUX INDUSTRIELS, LA RICHESSE DES STUDIOS CRÉATIFS FRANÇAIS

Contrairement à d'autres secteurs, la chaîne de valeur XR se caractérise par la diversité des applications sectorielles dépassant le seul champ culturel, et la prédominance des grands acteurs technologiques qui captent une grande part de la valeur. Elle repose sur une collaboration entre fabricants de matériel, développeurs de logiciels, créateurs de contenus, distributeurs et promoteurs. Cela crée un écosystème multifacettes en forte évolution, porté par l'innovation technologique et les nouveaux usages.

La France occupe une position dynamique grâce à ses start-up, PME innovantes et grands groupes (Ubisoft, Dassault Systèmes, Ledger, Kinetix, etc.), mais dispose surtout d'un écosystème de studios de création et de production de pointe, d'un large patrimoine à magnifier, et d'établissements de formation reconnus (ENSCI, Gobelins, etc.). Le partage de valeur entre acteurs sera essentiel pour créer un écosystème équilibré et rentable pour tous les maillons.

TECHNOLOGIE



**Développement de moteurs 3D (Unity, Unreal Engine), algorithmes pour reconnaissance spatiale et IA, systèmes cloud temps réel**

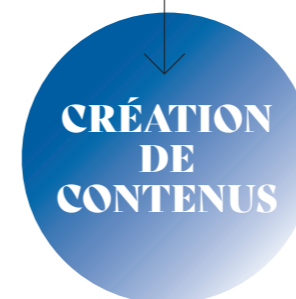
La France compte sur Dassault Systèmes, leader mondial des technologies 3D avec 3DEXPERIENCE, et Ubisoft pour les technologies de référence.



**Production de composants (écrans haute résolution, capteurs, processeurs, caméras 3D) et fabrication d'équipements (casques VR, lunettes AR, dispositifs haptiques)**

Dominé par Microsoft (Hololens), Meta (Oculus), HTC (Vive), Sony (PSVR), mais des acteurs français comme Lynx, Microoled, Actronika émergent.

PRODUCTION



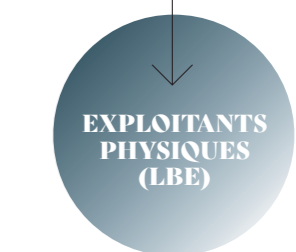
**Développement d'expériences immersives, production audiovisuelle, personnalisation de contenus**

La créativité française excelle avec des studios primés internationalement comme Excurio, Atlas V, Backlight, Small, Lucid Realities, Digital Rise ou Targo.

DIFFUSION  
EXPLOITATION



Distribution via Oculus Store, Steam VR, PlayStation Network, diffusion sur Horizon Worlds, modèles de monétisation variés.



Adaptation d'espaces multi-usages ou lieux dédiés, ticketing, produits dérivés.

# À LA DÉCOUVERTE D'USAGES ET DE FORMATS NOUVEAUX

## LA VR, ENCORE MAJORITAIREMENT LOCATION-BASED

Depuis la fin du COVID, les consommateurs privilégient les activités dans des lieux dédiés à la pratique VR au sein de leur foyer. Les expériences VR en lieu dédié (LBE-VR) offrent une dimension sociale difficile à reproduire à domicile et permettent au public de contourner la barrière de l'équipement. On observe depuis une multiplication rapide d'installations immersives : centres d'art numérique, parcs à thème et salles d'arcade s'emparent de la VR/AR pour proposer des expériences novatrices entre spectacle vivant, attraction interactive et installation artistique.

## UNE APPÉTENCE DES LIEUX CULTURELS POUR LES NOUVELLES FORMES DE MÉDIATIONS NUMÉRIQUES

Le marché XR connaît par ailleurs une pénétration croissante dans les musées et institutions culturelles. En France, la fréquentation des musées a bondi après la pandémie, atteignant 73,2M de visiteurs en 2023 (+14% par rapport à 2022). Ce contexte encourage la numérisation des expériences culturelles, avec une forte demande pour les casques VR et visioguides AR interactifs. Cette tendance répond à la triple nécessité des lieux patrimoniaux : renouvellement du public (attirer les jeunes grâce à la convergence avec leurs pratiques numériques), animation touristique (public non académique recherchant le loisir culturel) et développement international (expositions itinérantes générant des revenus à l'export). Les dispositifs immersifs permettent par ailleurs une meilleure compréhension du comportement des visiteurs (satisfaction, questions personnalisées), l'optimisation des flux (géolocalisation, suivi des interactions) et le renforcement du lien avec le public (collecte d'e-mails, partage sur les réseaux sociaux).

Les expériences à succès développées avec des institutions prestigieuses (château de Versailles, musée d'Orsay, Sixth Floor Museum) ou magnifiant un geste créatif fort (Blanca Li, Yuja Wang) se heurtent néanmoins à un enjeu d'industrialisation. Celle-ci nécessite des réseaux de lieux de diffusion organisés pour assurer une exploitation massive et viable économiquement. Des initiatives comme mk2.ALT ou Territoires Immersifs de Diversion pourraient lever cette contrainte. Dans ce marché de distribution limité mais en croissance, les studios commencent à développer des modèles d'affaires solides dont l'enjeu est le passage à l'échelle. Ils doivent composer avec l'équilibre fragile des coûts de production significatifs et une distribution encore fragmentée. Construire un circuit de commercialisation avec des réseaux LBE embryonnaires, développer une technologie robuste standardisée, bâtir un modèle de revenus équilibré, le tout en s'appuyant sur une qualité artistique et une expérience utilisateur irréprochable constituent les principaux facteurs clés de succès.



*Mondes disparus*, une expérience en réalité virtuelle produite par Excurio et le Muséum national d'Histoire naturelle (MNHN), permet de vivre chaque grande étape de l'évolution de la planète et du vivant depuis ses origines.



## FACE AUX CONTRAINTES, LA VR À DOMICILE EN RECHERCHE DE FORMATS ADAPTÉS

Les casques VR restent perçus comme coûteux au regard du catalogue de contenus disponibles, majoritairement peu adaptés aux usages immersifs. Contrairement aux consoles de jeux vidéo (cycles de 5 à 7 ans), les casques VR évoluent rapidement avec des renouvellements tous les 1 à 2 ans : les créateurs doivent s'adapter aux nouvelles interfaces, résolutions changeantes et normes de tracking évolutives, rendant difficile l'émergence d'un format standardisé.

Peu d'acteurs hardware ont investi dans ce marché, largement concentré autour de Meta (65 % de parts de marché des casques, 68 % pour les applications), réduisant la diversité de l'offre et des écosystèmes d'innovation. Les annonces d'un Apple Vision Pro 2 plus accessible et d'un casque Meta Puffin pourraient démocratiser les usages. Mais les casques restent à ce stade imposants et inconfortables sur une longue durée, pouvant provoquer une cybercinétose (comparable au mal des transports) et un sentiment d'isolement.



Côté contenus, les stores manquent de jeux à forte dimension sociale adaptés à la VR et il existe encore peu d'expériences multiplateformes, limitant le développement d'IP transmédia. Les studios restent en effet réticents à investir dans les contenus VR, dont les coûts de développement sont élevés et les débouchés encore limités.

L'essor pourrait néanmoins venir du segment Casual VR (offrant un divertissement accessible au grand public), porté par l'arrivée massive d'un jeune public sur Quest suite à la baisse du prix du casque. Cette « génération

Roblox », qui adopte la VR plus vite que les adultes, privilégie plaisir, interaction et appartenance communautaire aux graphismes photoréalistes.

Le genre Casual multijoueurs a en effet explosé dans le top Quest, avec *Beat Saber* en tête (environ 300 M€ de CA cumulé) et *Gorilla Tag* (environ 90 M€ de CA cumulé). Ces succès Casual VR sont très « sociaux », proposant modes coopératifs et compétitifs. Les jeux sociaux constituent aujourd'hui un cas d'utilisation phare de la VR domestique, et résonnent avec la stratégie XR de Meta : une version 3D et plus immersive des applications sociales.

## LES TECHNOLOGIES IMMERSIVES, AU PLUS PRÈS DU RÉEL

Portées par l'innovation, les technologies immersives devraient connaître une adoption massive d'ici 5 à 7 ans, marquée par une polarisation entre dispositifs XR compacts adaptés au *gaming* et au divertissement immersif et des lunettes AR à faible puissance pour un usage quotidien. La VR ne constituera probablement plus pour longtemps une catégorie à part entière. Elle devrait évoluer vers la réalité

mixte (MR), où les *devices* intégreront davantage de fonctionnalités AR avancées, dans une logique de miniaturisation passant de casques encombrants à des lunettes élégantes. Pour les créateurs, cela ouvre des perspectives inédites : raconter des histoires dans l'espace urbain, enrichir les objets quotidiens d'une couche narrative, ou prolonger des œuvres physiques par des extensions numériques interactives.

Asus vient de dévoiler au CES 2026 ses lunettes Rog Xreal R1, avec la volonté de proposer un *device* à la fois léger et adapté au *gaming*.

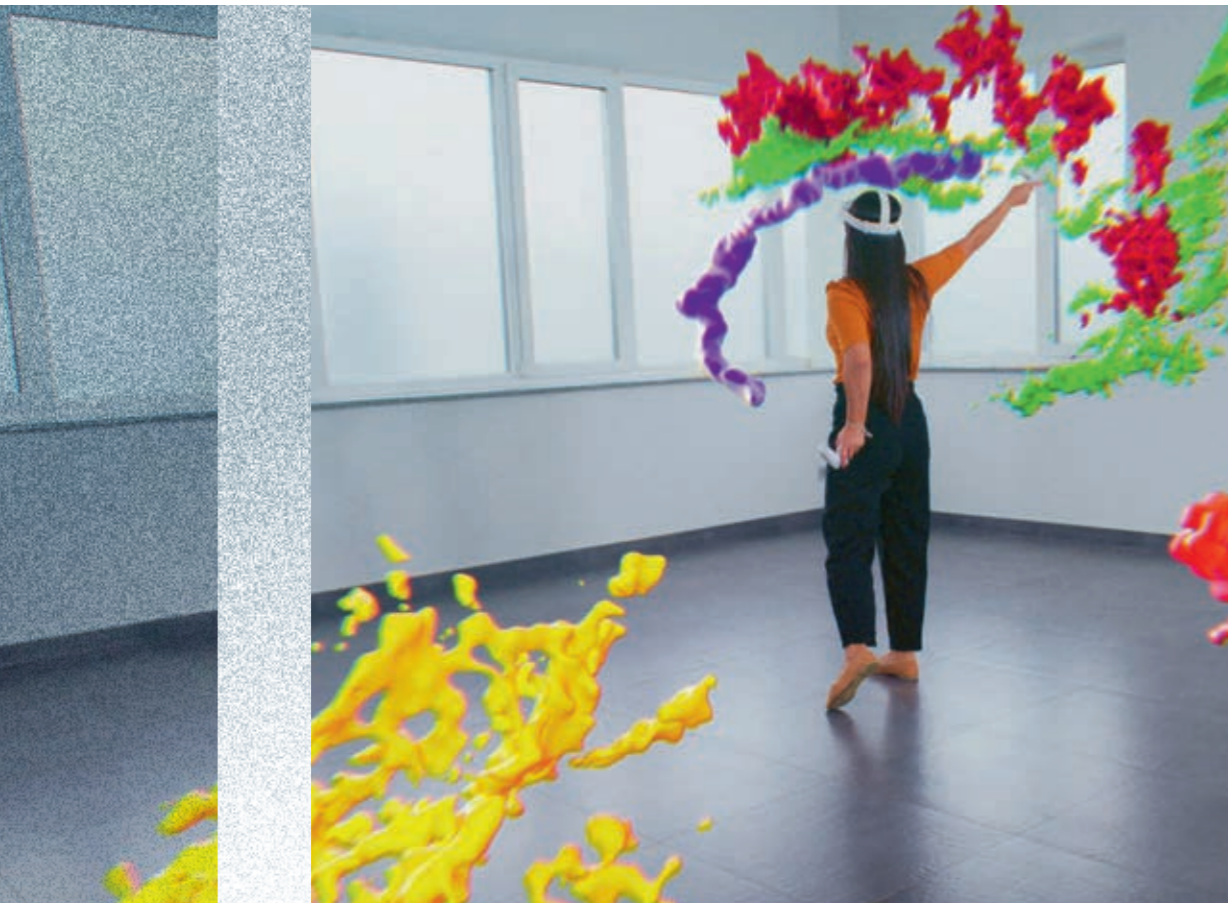


Si la VR peut simuler des expériences AR via le *passthrough* (voir le monde réel sans retirer le casque), les lunettes AR présentent, quant à elles, des limites techniques les rendant moins adaptées aux médias riches ou aux jeux immersifs. Comme le souligne Mark Zuckerberg, les lunettes intelligentes deviendront « l'équivalent du smartphone [...] tandis que les casques de réalité mixte seront comparables à une station de travail ou console de jeu ». Ainsi, bien que la réalité augmentée propose un marché potentiel plus important, elle ne devrait pas cannibaliser celui de la VR/MR. Les créateurs VR continueront à se développer sur leur territoire d'expression propre, et s'adresseront à une demande et à un marché spécifiques.

Les récentes annonces de Meta (réductions budgétaires, fermeture d'Horizon Workrooms, passage mobile d'Horizon Worlds) témoignent d'une révision stratégique. Après des pertes opérationnelles de plus de 70 Mds\$, Meta s'adapte à la réalité de marché et pivote de la VR vers les lunettes connectées et du Metaverse VR vers l'univers mobile à la manière de Roblox. Cette réorientation ne signifie pas pour autant la fin de la VR, mais une nouvelle étape vers des technologies immersives interconnectées avec le monde réel. La stratégie des autres constructeurs est une interrogation forte : imiteront-ils cette réduction d'investissements ou chercheront-ils à gagner des parts de marché ?

## UNE OPPORTUNITÉ À SAISIR POUR LES DÉVELOPPEURS D'IP

Fortes de ces perspectives d'adoption élargie, les grandes œuvres XR pourraient alors se développer, à l'image de celles du jeu vidéo, sous la forme de franchises (formats itinérants, pop-up, parc à thème), de produits dérivés (merchandising, éditions spéciales, collaborations) et de licences (pour le cinéma, les jeux vidéo, le streaming immersif, etc.). Le potentiel d'IP multiplateformes, déjà bien développé dans le reste de l'économie créative, est encore largement sous-exploité concernant la XR. Les premiers grands succès publics et la maturation du secteur révéleront probablement cette opportunité. Avec, à la clé, une interrogation : et si la prochaine grande IP naissait de la VR ?



## AVEC UNE GRANDE IMMERSION VIENT UNE GRANDE RESPONSABILITÉ

Les œuvres XR, par leur caractère profondément immersif et la difficile distanciation critique vis-à-vis du contenu, impliquent une responsabilité accrue des créateurs. Celle-ci se décline sur deux axes : protection des utilisateurs et représentation équilibrée du monde. D'une part, les créateurs doivent gérer avec soin les contenus violents ou sensibles pour préserver le bien-être des utilisateurs et éviter l'exposition à des sensations non souhaitées. L'immersion extrême de la XR peut amplifier l'impact émotionnel, rendant essentiel un encadrement rigoureux pour éviter traumatisme ou inconfort.

D'autre part, les représentations du monde, notamment historiques, doivent refléter une diversité de perspectives et inviter à un rapport critique vis-à-vis de toute reconstitution. Du fait des techniques narratives propres à la XR, le risque est d'embrasser un point de vue unique au lieu d'offrir une vision nuancée et inclusive. Cette approche garantit des expériences enrichissantes intellectuellement et respectueuses des différentes sensibilités.

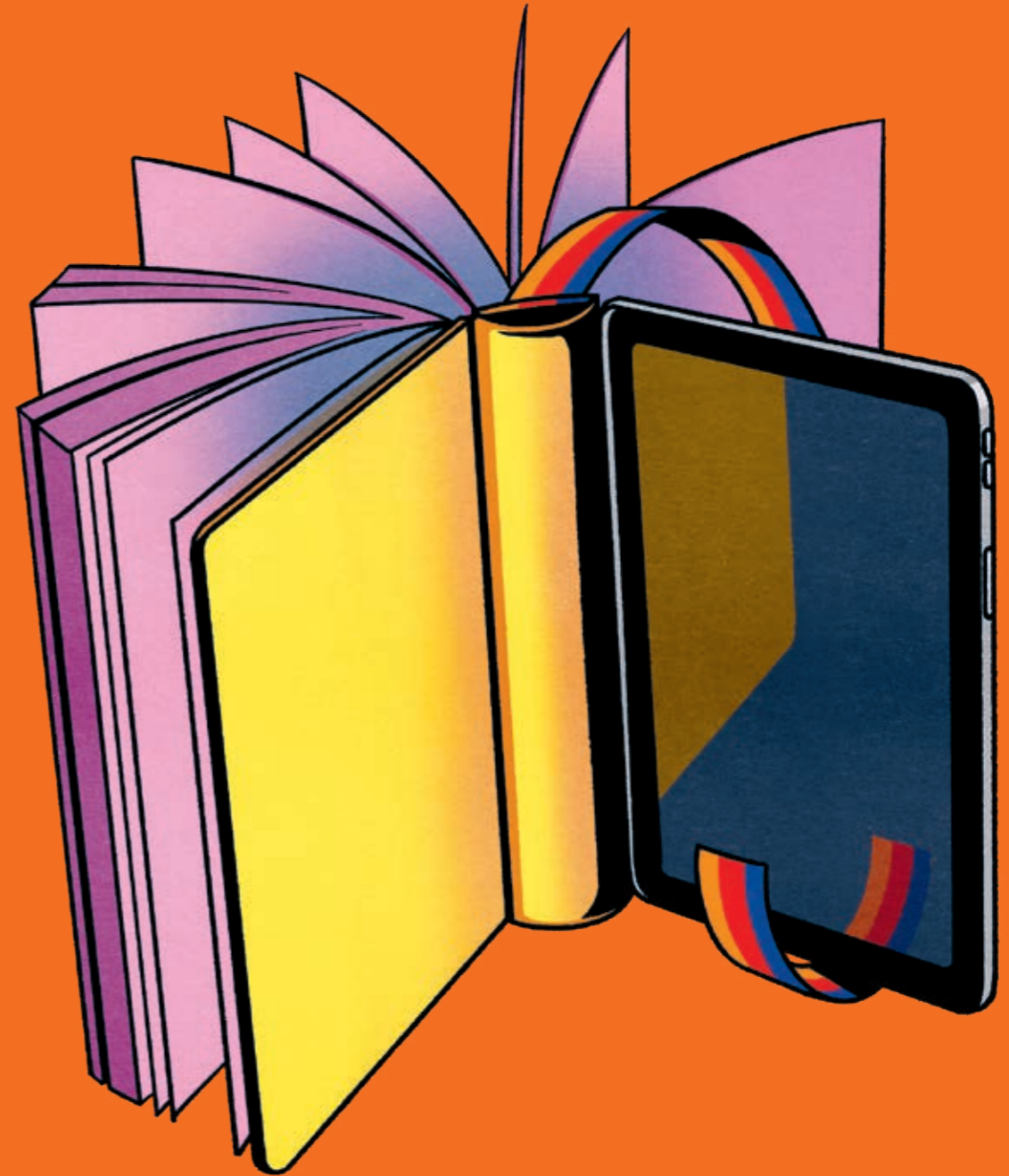
Enfin, face aux préoccupations concernant le bilan énergétique des dispositifs XR et des infrastructures réseau associées, les créateurs devront intégrer des approches écoresponsables dans leurs développements technologiques et scénographiques. À cette condition, les contenus immersifs pourront constituer des outils précieux pour sensibiliser aux enjeux sociaux et environnementaux, permettant par exemple de vivre en immersion les réalités climatiques ou transitions environnementales d'autres régions.



# ÉDITION

---

Quel avenir pour la plus ancienne des industries culturelles ? Comment synchroniser l'édition avec les transformations technologiques qui la traversent et les attentes d'une jeunesse qui se détourne de la lecture ? Médium d'origine de nombreux récits à la puissance sans égal, le livre se trouve à un tournant majeur, où l'inventivité et la durabilité deviennent des piliers essentiels pour continuer à captiver les nouvelles générations.



# UN MARCHÉ STABLE ET RÉSILIENT

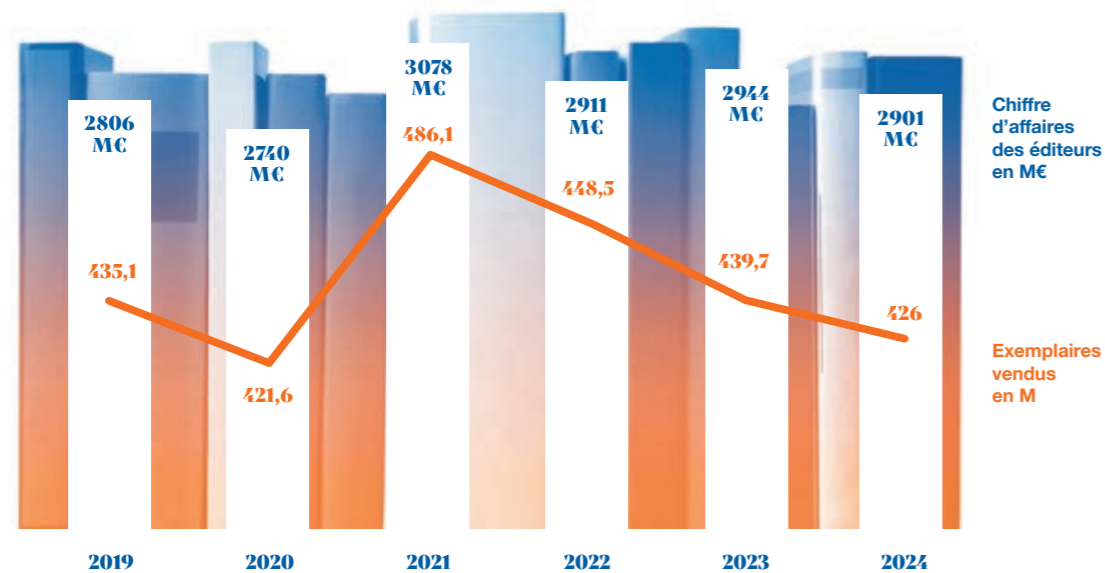
## STABILITÉ DES VENTES, RECHERCHE DE RELAIS DE CROISSANCE

Le marché français de l'édition affiche un chiffre d'affaires stable de 2,9 Mds€ en 2024. L'activité des libraires porte l'ensemble du marché du livre à 4,4 Mds€. On observe une dynamique contracyclique pendant la période du Covid, liée au contexte socio-économique de la période (besoin d'évasion pendant le confinement et relative inaccessibilité d'autres biens et expériences culturels). Si l'érosion faible mais pérenne des volumes constitue une tendance longue, celle-ci est compensée par de légères hausses sur les prix des nouveautés, assurant la stabilité du chiffre d'affaires des éditeurs.

Bien qu'encore marginal, le développement des droits dérivés (adaptations audiovisuelles, traductions, merchandising, parcs à thèmes, etc.) offre des perspectives intéressantes de relais de croissance. À l'international, les droits de traduction de 14 265 titres ont été cédés en 2024. Hors coéditions, plus d'un titre sur deux (53 % du total) est cédé en bande dessinée ou en jeunesse. Pour la troisième année consécutive, ce n'est plus le chinois qui arrive en tête des principales langues de traduction. Avec 1 603 contrats conclus, l'espagnol reste la première langue de traduction, suivie par l'italien, le chinois, l'allemand et l'anglais.

### CHIFFRE D'AFFAIRES DES ÉDITEURS ET NOMBRE D'EXEMPLAIRES VENDUS

Source SNE

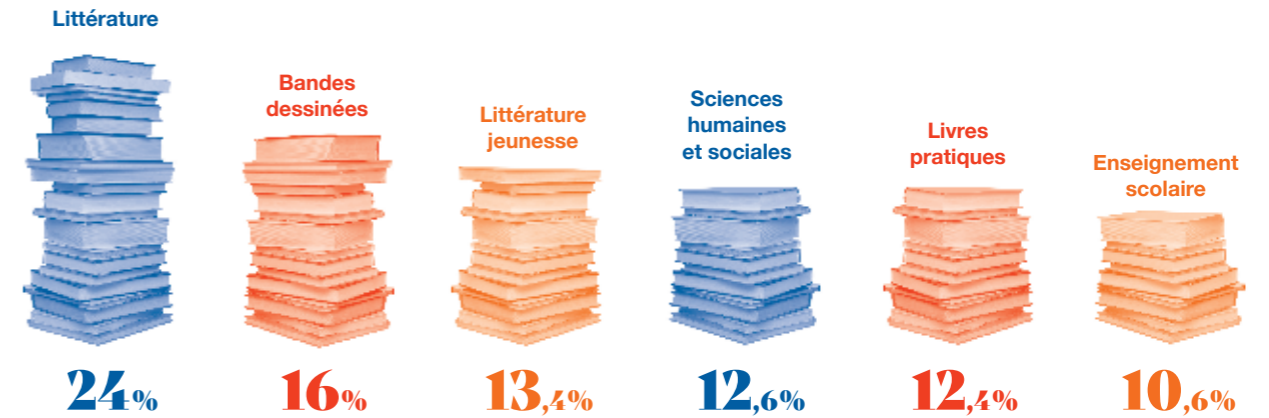


# DES SEGMENTS AUX DYNAMIQUES CONTRASTÉES

Le marché compte des segments dominants et dynamiques comme la littérature (24 % de parts de marché), la BD et le manga (16 %) ainsi que la littérature jeunesse (13,4 %). À l'inverse, d'autres segments sont en perte de vitesse comme les dictionnaires et les encyclopédies, l'enseignement scolaire et les sciences, largement concurrencés par les contenus numériques.

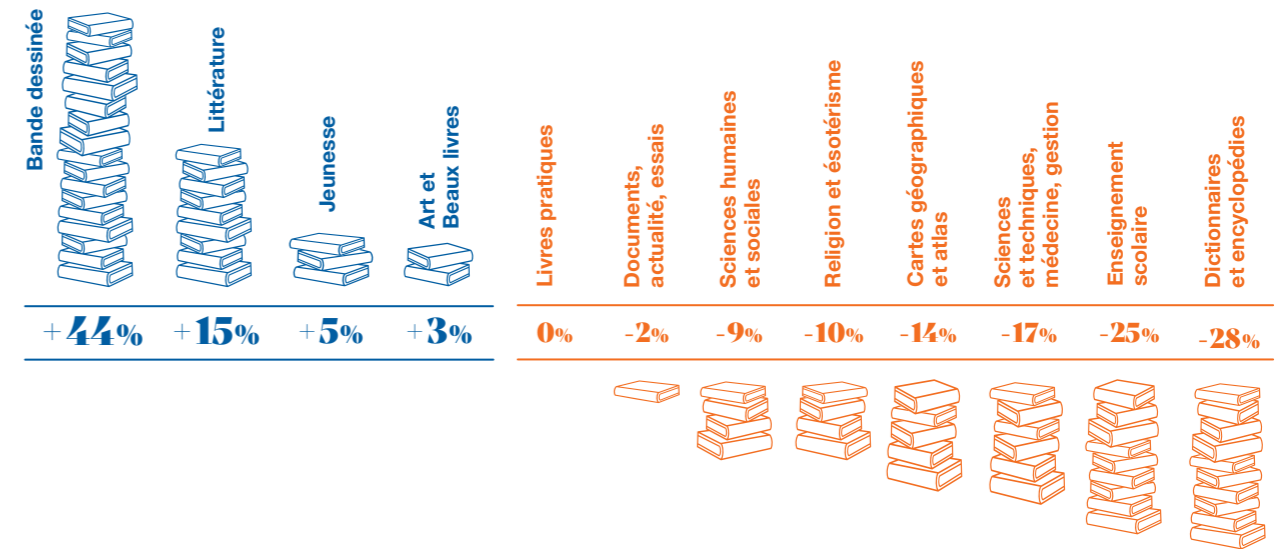
### PARTS DE MARCHÉ DES PRINCIPAUX SEGMENTS DU LIVRE

2024 - Source SNE



### ÉVOLUTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES PAR SEGMENT ÉDITORIAL ENTRE 2019 ET 2024

Source SNE



# L'IMPÉRATIF DE RÉENGAGER LES NOUVELLES GÉNÉRATIONS

Le secteur de l'édition fait aujourd'hui face à un défi majeur: celui d'attirer un lectorat jeune. Ceux qui constituent les lecteurs de demain semblent de plus en plus délaisser la lecture au profit des écrans. Les jeunes passent 10 fois plus de temps sur les écrans qu'à lire des livres. Dans un contexte d'économie de l'attention, et face à l'évolution préoccupante des pratiques de lecture, l'efficacité de la promotion du livre est déterminante.

## JEUNES DÉCLARANT NE JAMAIS LIRE

2024 - Source CNL

Au Royaume-Uni



**25%**  
des 8 à 18 ans

En France



**38%**  
des 16 à 19 ans

Aux États-Unis



**41%**  
des 12 à 17 ans

## PRATIQUES DE LECTURE CHEZ LES JEUNES (7-19 ANS)

2024 - Source CNL

Plus de  
**40%**  
ont écouté  
un livre audio

Près de  
**50%**  
ont déjà lu  
un livre numérique



**2/3**

des jeunes ont davantage  
envie de lire un livre  
qui est inspiré d'une série  
ou d'un film qu'ils ont  
déjà vu

# TROUVER UN ESPACE COMMUN ENTRE LE LIVRE, LE DIGITAL ET LES NOUVEAUX TALENTS

Un mouvement systémique défavorable à la lecture tend à s'amplifier: celui de la migration du temps de loisir vers les écrans portables. En effet, les Français consacrent en moyenne 31 minutes par jour à lire des livres, quand ils passent 3h14 sur un écran pour d'autres activités. Près d'un jeune lecteur sur deux exerce une autre activité en parallèle de sa lecture (messages, vidéos, réseaux sociaux). Toutefois, certains phénomènes de viralité comme le «BookTok», une communauté présente sur l'application TikTok centrée sur les livres et la littérature, le succès rencontré par certains *booktubers* ou autres *bookstagrammers*, ou encore le développement du livre audio, sont parmi les facteurs essentiels encourageant la jeunesse à revenir vers le livre. Il faut trouver des espaces d'alliance entre le livre et le digital, plutôt que des antagonismes.

En 2025, le hashtag #BookTok a cumulé 370 Mds de vues, propulsant des best-sellers, ravivant des titres déjà en circulation et influençant les habitudes de lecture dans le monde entier.

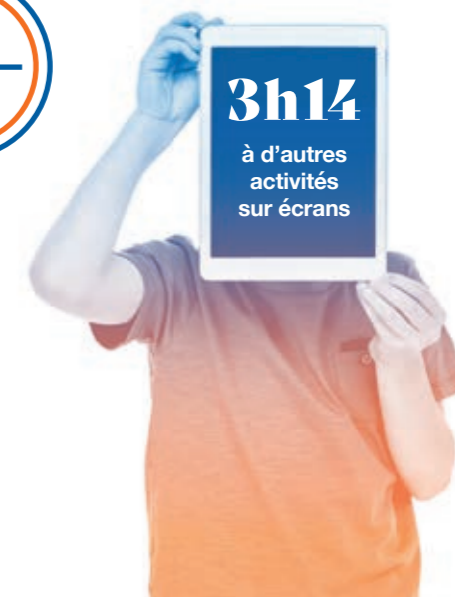
L'espace commun passe aussi par la transformation des pratiques et le renouvellement générationnel des talents, du côté des auteurs et des éditeurs. Le succès du manga *Instinct* du créateur de contenus Inoxtag (tirage de 400 000 exemplaires, 80 000 exemplaires vendus en 4 jours), édité par un jeune éditeur de Michel Lafon, ou celui de la série *La Femme de ménage* (3,6M d'exemplaires vendus) de Freida McFadden, qui s'est d'abord autopubliée avant de signer avec l'éditeur numérique Bookouture, témoignent de ce besoin de renouveler les pratiques.

## TEMPS MOYEN CONSACRÉ PAR JOUR PAR LES FRANÇAIS

2024 - Source CNL

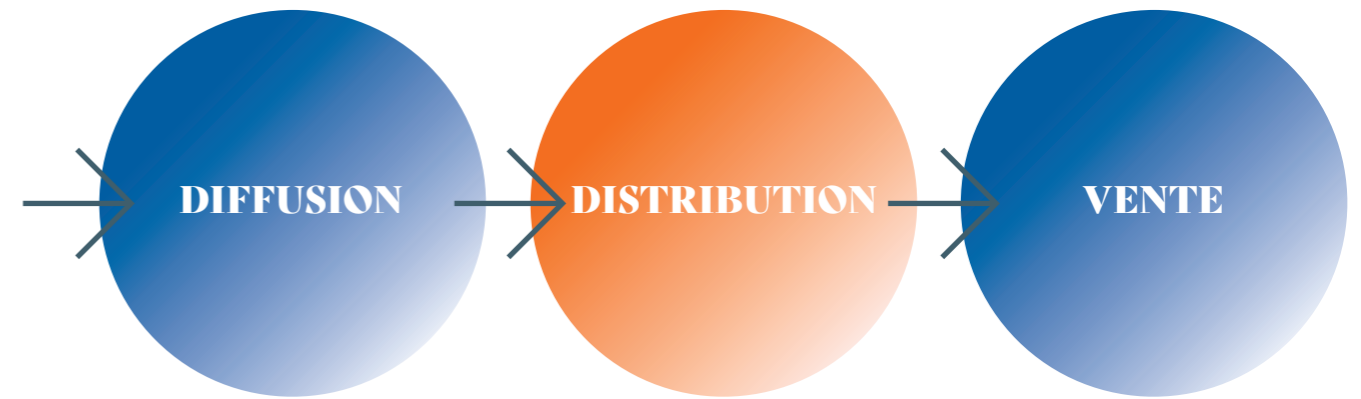
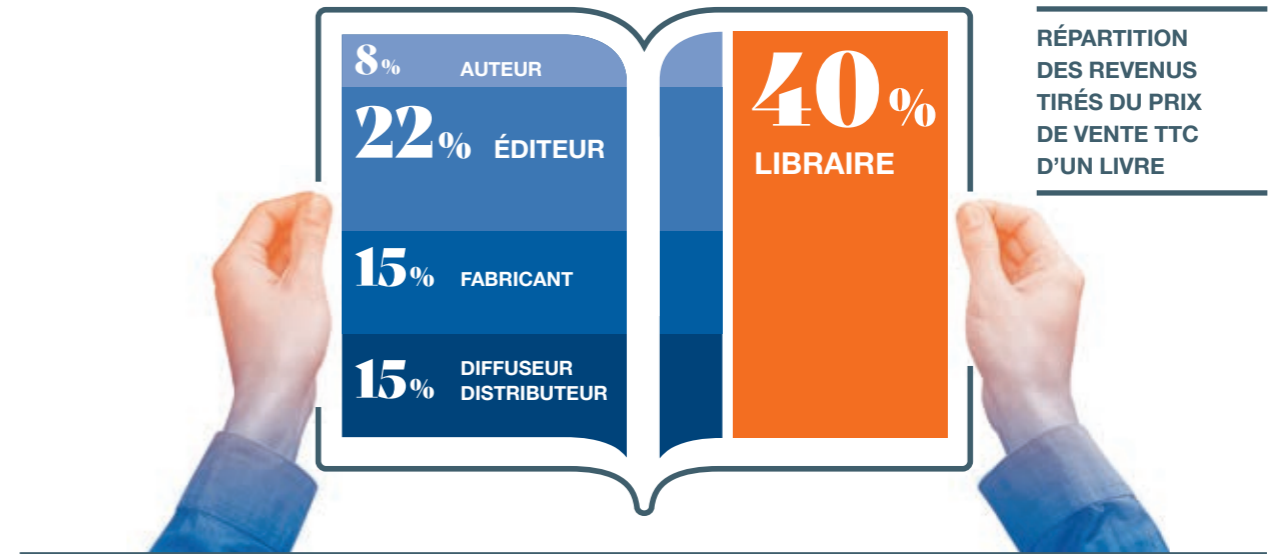


**31 minutes**  
à lire un livre



**3h14**  
à d'autres  
activités  
sur écrans

# CHAÎNE DE VALEUR DE L'ÉDITION



## L'auteur

mène son travail d'écriture, spontanément ou sur commande de l'éditeur. Il cède à l'éditeur le droit de publier son œuvre et lui confie le soin de l'éditer, de la fabriquer, de la commercialiser et de la promouvoir.

## L'éditeur

accompagne les auteurs et assure une relation suivie pour leur compte avec tous les maillons de la chaîne du livre. Il choisit les projets et manuscrits en fonction de sa ligne éditoriale et compose ainsi un catalogue. Il investit dans la publication et la promotion des œuvres, et a la charge de rémunérer les auteurs sur la vente des livres.

## L'imprimeur

puis le relieur assurent la fabrication du livre.

## Le diffuseur

est chargé de représenter une ou plusieurs maisons d'édition auprès des points de vente afin de valoriser et de promouvoir les ouvrages et d'assurer les commandes et les réassorts. La diffusion de livres s'intègre en aval de la création éditoriale et en amont des flux logistiques et financiers de la distribution.

## Le distributeur

de livres rassemble les activités liées à la circulation physique des ouvrages (stockage, transport) et à la gestion des flux (logistiques, financiers et informatiques). Le distributeur fait le lien entre l'éditeur et le détaillant. Il expédie les livres vers les points de vente.

## Le libraire

est dédié à la commercialisation des ouvrages. La vente finale du livre s'appuie sur un écosystème pluraliste : les librairies indépendantes (40 % des ventes), les grandes surfaces spécialisées (GSS) comme la Fnac et Cultura, les grandes surfaces alimentaires (GSA) et les plateformes en ligne telles qu'Amazon, qui capte environ 20 % du marché.

**8%**  
Rémunération en droits d'auteurs basée sur les volumes de ventes réalisées ou rémunération au forfait. En incluant les à-valor non couverts, les auteurs captent 10 à 12 % de la valeur

**Contrat d'auteur avec l'éditeur**

**22%**  
Rémunération sur les volumes de ventes réalisées. Cession de droits : 5 % des revenus des éditeurs, mais à plus forte marge que les ventes de livres

**L'éditeur établit les contrats avec les différents intervenants**

**15%**  
Facturation des services d'impression et de reliure à l'éditeur

**Contrat d'impression avec l'éditeur**

**8%**  
Rémunération par l'éditeur via une commission

**Contrat de diffusion avec l'éditeur**

**7%**  
Rémunération sur le prix de vente du livre

**Contrat de distribution avec l'éditeur**

**40%**  
Rémunération sur le prix de vente du livre

**Contrat d'office avec le distributeur**

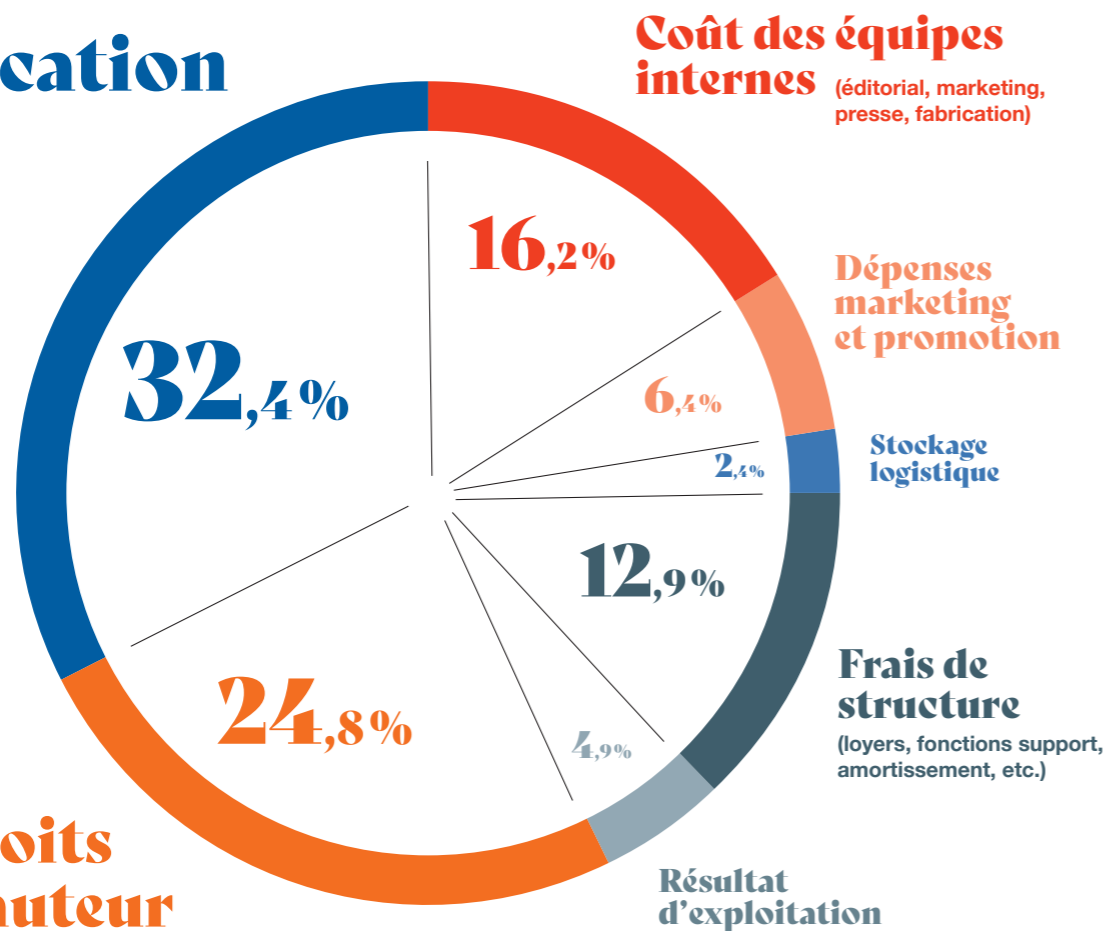
# DISTRIBUTION DE LA VALEUR GÉNÉRÉE PAR L'ÉDITION D'UN LIVRE

CHIFFRE D'AFFAIRES NET ÉDITEUR = 659 M€

2024 - Source SNE

Un quart du chiffre d'affaires des éditeurs revient aux auteurs

## Fabrication



## Droits d'auteur

Parmi les droits d'auteur versés, 86% sont liés aux ventes des livres (sommes forfaitaires ou variables), et 14% sont des à-valoir non couverts (avances de rémunération restant acquises aux auteurs même si les ventes sont insuffisantes). Ces à-valoir non couverts complètent la rémunération des auteurs, et l'on estime ainsi la valeur totale captée par les auteurs à 10-12% du marché.

# UN MARCHÉ QUI SE STRUCTURE AUTOUR DE 3 SINGULARITÉS DE MODÈLE



**Loi Lang**  
Protège tout l'écosystème et notamment les libraires indépendants d'une concurrence par les prix



**Accordé aux libraires**  
Taux moyen de retour en France supérieur à 25%



**Fiscalité réduite**  
Le livre comme bien de première nécessité. Certains formats ne bénéficient pas de la TVA à prix réduit (livres d'art)

# UN MARCHÉ MAJORITAIREMENT PHYSIQUE

TRANSPORT DES LIVRES ENTRE LE DISTRIBUTEUR ET LES LIBRAIRES

Source SNE - Synthèse des Chiffres de l'édition 2023-2024



	<b>25 000</b> tonnes/an
<b>Pilon</b>	<b>13%</b> du flux aller
	<b>8 700</b> tonnes/an
<b>Retour stock</b>	<b>4,5%</b> du flux aller
	<b>3 200</b> tonnes/an
<b>Triés par l'éditeur</b>	<b>1,7%</b> du flux aller

# L'AVENIR DU LIVRE ET DE SES AVATARS

Au-delà de l'objet livre, c'est toute la puissance créative qu'il contient qui peut donner lieu à exploitation. Si le volume de livres écoulés et les pratiques de lecture constituent des points d'alerte, la situation est tout autre au regard du gisement que constitue le développement de supports alternatifs adaptés à de nouveaux usages.



## 2 Mds\$

Marché du livre audio aux États-Unis

## L'ESSOR DU LIVRE AUDIO

Le livre audio suit à ce titre une trajectoire de croissance significative. 52 % des Américains et 32 % des Français ont déjà écouté des livres audio. Même si la pratique est encore marginale, de puissants acteurs du numérique (Amazon, Spotify) et des acteurs spécialisés (Storytel) se positionnent sur ce segment, qui pèse déjà 2 Mds\$ aux États-Unis, tandis que les maisons d'édition développent filiales ou labels dédiés (Lizzie d'Éditis, Écouter lire de Madrigall). La production de livres audio fait désormais appel à des talents reconnus en provenance du cinéma ou du théâtre, qui enrichissent autant l'œuvre que sa notoriété, comme lorsque Catherine Deneuve prête sa voix à un volet de la série audio *Marvel Wastelanders*.

Dans une articulation vertueuse à trouver avec les comédiens au sein du secteur de la littérature, l'intelligence artificielle générative amplifie le déploiement du livre audio. Elle rend plus rapide et personnalisable le processus de transposition de livres, et renforce ainsi l'accessibilité d'autres ouvrages. Avec des outils comme Studio d'Eleven Labs, il est désormais possible de le faire en seulement une heure, tout en offrant la possibilité de personnaliser la voix. Cette avancée permet de rendre accessibles des œuvres qui, autrement, n'auraient pas été adaptées en format audio en raison des coûts prohibitifs. L'accord entre HarperCollins et Eleven Labs illustre cette transformation, en permettant la production de versions audio de livres sélectionnés issus de collections anciennes, qui n'auraient pas été diffusées autrement.

## LE FORMAT INNOVANT DES WEBTOONS

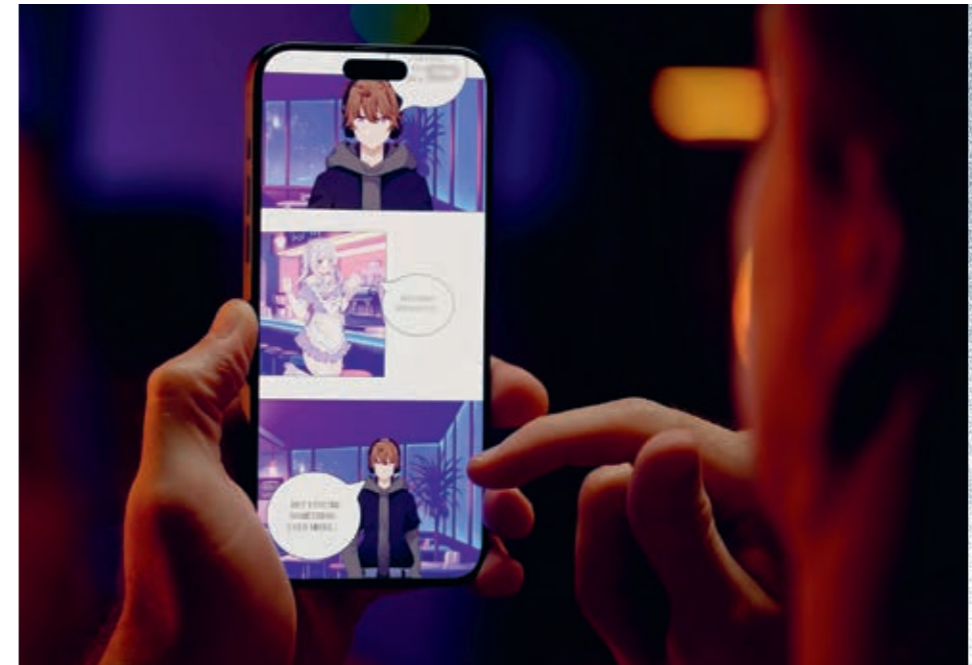
Souvent perçu comme un frein à la lecture, le numérique peut aussi devenir un outil précieux pour le développement de nouveaux formats, adaptés aux écrans. C'est le cas par exemple des Webtoons, des bandes dessinées qui se lisent de manière verticale sur téléphone, en faisant défiler les images. Il s'agit d'un nouveau genre graphique caractérisé par la multiplicité des formats et des épisodes, des codes esthétiques spécifiques, et un modèle économique fondé sur l'usage d'applications dédiées adossées à des micro-paiements à l'acte.

Le Webtoon a pour ambition de toucher un public jeune, familier de la culture du «snack»; c'est pourquoi il est aujourd'hui très populaire auprès des 20-30 ans, notamment sur certains segments spécifiques (romance, comédie, fantasy...). Les plateformes mondiales proposent de nombreux Webtoons, selon un modèle freemium avec une gamification importante pour les utilisateurs, et rentabilisent les investissements grâce à la vente de droits pour des adaptations en séries et en films.

PROGRESSION DU MARCHÉ GLOBAL DES WEBTOONS

# 20 Mds\$ attendus en 2029

en croissance régulière depuis 2018 (+24 % par an en moyenne)



# DES IP À FORT POTENTIEL DE CROISSANCE

Pour un éditeur, exploiter des IP multiplateformes est 5 fois plus rentable en matière de création de valeur que de s'en tenir à une seule exploitation littéraire. La littérature et la bande dessinée sont des sources intarissables d'IP pour le cinéma, la télévision ou encore le jeu vidéo. Aujourd'hui, l'enjeu des éditeurs est de savoir et de pouvoir déployer des stratégies holistiques autour d'IP puissantes.

## LA LITTÉRATURE, FER DE LANCE DU CINÉMA

7%

des adaptations cinématographiques et audiovisuelles sorties en France relèvent davantage d'un univers littéraire ou d'un personnage que d'un titre précis. C'est le cas des différents films *Astérix* ou *Ducobu*.

1/5

des œuvres cinématographiques sorties en France sont adaptées d'une œuvre littéraire : 20% pour les films de cinéma et 17% pour les productions audiovisuelles.

# LE NUMÉRIQUE INÉGALEMENT EXPLOITÉ

En 2024, le livre numérique ne pèse encore que 10% du chiffre d'affaires de l'édition française (278,6 M€ sur 2,76 Mds€). Un résultat modeste, surtout sur le segment grand public, où certains genres – comme le livre d'art ou la religion – résistent encore à la transition digitale. Dans l'univers professionnel et universitaire, le virage est déjà bien engagé : sur les 187,2 M€ de chiffre d'affaires par an, plus de 46% provient

désormais du numérique, le tout porté par la montée en puissance des bases de données juridiques et médicales. À titre de comparaison, la musique, elle, a déjà fait sa révolution : plus de 75% de ses revenus passent par les canaux digitaux. Cet écart souligne l'immense potentiel de croissance du livre numérique sur les segments les plus réceptifs à la dématérialisation.

## PART DU NUMÉRIQUE DANS LES VENTES GLOBALES DES ÉDITEURS PAR SEGMENT EN 2024



46,1%  
Professionnel  
et universitaire



12,1%  
Scolaire



6,2%  
Littérature



1,1%  
Grand public

# UN SECTEUR PRINCIPALEMENT PHYSIQUE QUI VEILLE AUX ENJEUX ENVIRONNEMENTAUX

L'édition est un secteur particulièrement concerné par le défi environnemental dans la mesure où son modèle est encore majoritairement adossé à la production et au transport d'objets physiques en masse. Cela va donc avec les enjeux de réduction carbone liés – entre autres – à l'industrie papier. Les maisons d'édition l'ont compris et se sont emparées de la problématique pour créer des papiers plus durables (PEFC, FSC, recyclés).

Par les histoires qu'ils racontent et les récits qu'ils portent, les livres sont par ailleurs un levier majeur de sensibilisation aux enjeux sociétaux et environnementaux.

L'ouvrage *Le monde sans fin* de Jean-Marc Jancovici, qui traite du changement climatique, a été le plus vendu en France en 2022. Publiée en 2021, la bande dessinée illustrée par Christophe Blain et éditée par Dargaud, a fait l'objet de 24 réimpressions, dépassant le million d'exemplaires vendus.



D'un point de vue institutionnel, le Syndicat National des Éditeurs (SNE) a souhaité renforcer son rôle dans la transition écologique du secteur de l'édition par le biais d'un plan d'action, articulé autour de mesures concrètes, qui se veut à la fois un appel à l'action et une feuille de route, réunissant l'ensemble des acteurs de l'édition autour d'objectifs communs de responsabilité environnementale. Le plan se décline en trois axes principaux :

- **Calculer** : ce volet vise à évaluer l'empreinte carbone de la filière et à mettre en place un calculateur carbone pour aider les éditeurs à réduire leurs émissions de gaz à effet de serre.
- **Analyser** : cette partie analyse le cycle de vie du livre pour améliorer sa performance environnementale.
- **Former** : le SNE prévoit de cocréer avec des experts un outil de formation sur les enjeux environnementaux à destination des salariés des maisons d'édition.

# UNE ÉCONOMIE CIRCULAIRE QUI NE PROFITE PAS À TOUTE LA CHAÎNE DE VALEUR

La croissance du marché du livre d'occasion constitue en l'état, en l'absence de droit de suite et alors que la valeur est essentiellement captée par des plateformes numériques exogènes à la filière, une source d'inquiétude pour la rémunération des auteurs et les acteurs de l'édition, et un impact environnemental discutable (les livres étant transportés individuellement sur de longues distances avant d'atteindre l'acheteur).



# QUAND LE PIRATAGE TIRE PARTI DES NOUVELLES FORMES DE LECTURE

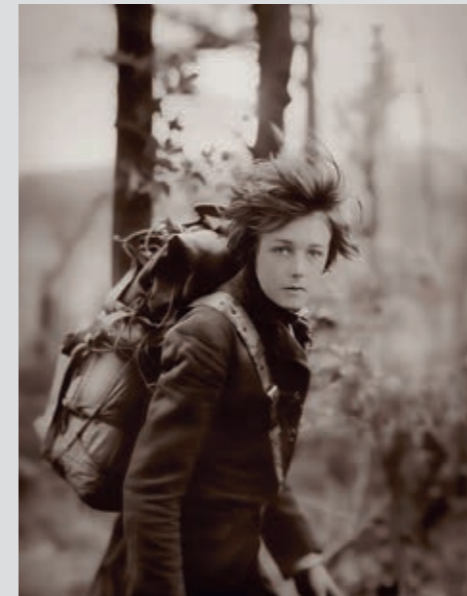


L'enjeu de lutte contre le piratage, via la sécurisation des droits sur les œuvres protégées et le développement d'une offre légale adaptée aux usages, grandit en même temps que le développement des usages numériques. Ainsi, on compte en France environ 17 M de visiteurs uniques mensuels sur les sites pirates de Webtoons contre 1,1 M sur les sites légaux.

# IA ET ÉDITION

Augmenter la productivité et le processus créatif grâce à l'IA et à l'exploitation des données

## DE LA RÉDACTION À LA DIFFUSION, LES MÉTIERS DE L'ÉDITION EXPLORENT L'IA



Dans *Rimbaud est vivant*, publié chez Gallimard, Luc Loiseau marie intelligence artificielle et créativité pour recréer des scènes vécues par le poète Arthur Rimbaud. À partir de seulement huit photographies authentiques, il a reconstitué des moments de la vie du poète maudit, offrant ainsi une expérience immersive et inédite au lecteur.

Comme dans tous les secteurs culturels, l'IA constitue un formidable outil à exploiter pour les éditeurs, notamment en fournissant de l'assistance sur les tâches de production, de fabrication et de marketing. Ces pistes sont activement explorées dans le secteur, mais nécessiteront des investissements significatifs. Ceux-ci ne pourront probablement pas être supportés par tous les plus petits acteurs, ce qui pourrait relancer la vague de concentrations qu'a connu le secteur au cours de la dernière décennie (4 groupes représentent environ 60 % du marché de l'édition française).

L'amélioration de l'utilisation de la donnée, longtemps peu exploitée sur la chaîne de distribution physique, devrait là aussi permettre d'optimiser certaines fonctions, notamment la gestion des flux diffusés, des retours d'inventus, et affiner le pilotage de la production de livres physiques en l'adaptant aux prédictions de ventes. Le développement des formats numériques (livre numérique et livre audio) devrait permettre d'améliorer la connaissance du lecteur et de ses habitudes de consommation.

Plus encore, l'intelligence artificielle révolutionne le processus créatif dans le secteur de l'édition en ouvrant la voie à des formes nouvelles de narration et d'expression artistique. Elle permet d'explorer des imaginaires jusque-là inaccessibles, en offrant des outils innovants pour la création.

## Veille, exploration et idéation

- Génération de résumés ou de synopsis à partir de manuscrits soumis
- Exploration de styles d'écriture et de tons narratifs
- Exploration de styles graphiques ou visuels pour BD ou albums illustrés

## Création et prototypage

- Création d'une structure narrative (plan, chapitres...)
- Génération de personnages, univers ou styles visuels à partir de prompts
- Création de maquettes de pages types

## Production

- Réécriture ou reformulation de passages existants
- Création de couvertures illustrées à partir de résumés ou de mots-clés
- Génération d'illustrations intérieures à partir de descriptions textuelles
- Création de planches de BD ou de séquences visuelles à partir de scripts
- Mise en page selon une maquette (print et numérique)

## Post-production

- Génération de versions alternatives (simplifiée, jeunesse, scolaire...)
- Traduction pour éditions multilingues
- Génération de versions audio (voix de synthèse) ou animées (motion comics)

## Distribution et commercialisation

- Génération de métadonnées enrichies pour référencement (SEO, librairies, plateformes)
- Recommandations personnalisées de lectures

## Communication et diffusion

- Création d'assets marketing (affiches, visuels, vidéos, etc.)
- Personnalisation de messages marketing selon les cibles (libraires, lecteurs, presse)

## Support

- Création de résumés, extraits ou fiches produit pour les bases de données
- Optimisation des flux physiques : pilotage des stocks, retour des invendus

Avec *Les ruines de Paris*, un ouvrage de Nathan Devers paru aux éditions Albin Michel, l'innovation réside dans la fusion de différentes sources visuelles pour créer une œuvre unique. Les photographes Yves Marchand et Romain Meffre ont combiné des photographies originales, des images libres de droits et des archives de ruines récupérées sur Gallica, le tout augmenté par l'outil d'IA Midjourney. Ce mélange audacieux permet de revisiter l'histoire et l'architecture parisienne sous un angle inédit, tout en mettant en lumière le potentiel créatif des technologies modernes dans le domaine de l'édition.



## LE DÉFI DE L'ENCADREMENT DES USAGES DE L'IA GÉNÉRATIVE

L'intelligence artificielle est une opportunité précieuse autant qu'un défi majeur pour l'industrie de l'édition. Le risque serait de voir se développer une offre substitutive, notamment en fiction, générée via une exploitation illicite du contenu des éditeurs pour l'entraînement des modèles de langage. Cette situation exige un cadre réglementaire solide et une régulation efficace permettant de garantir le respect des droits d'auteur et la transparence dans l'utilisation de ces technologies. Pour empêcher l'exploitation non autorisée de contenus protégés dans l'entraînement des IA, des mesures de contrôle et de sanction adaptées seront nécessaires.

Dans un contexte économique contraint, HarperCollins a choisi de voir l'intelligence artificielle comme une nouvelle source de revenus : l'éditeur a conclu avec Microsoft un accord d'une durée de trois ans portant sur l'utilisation d'œuvres non fictionnelles soigneusement sélectionnées pour entraîner des modèles d'IA. Concrètement, Microsoft versera 5 000 \$ par titre, montant à répartir à 50/50 entre l'éditeur et l'auteur. L'usage autorisé est strictement limité — le contenu ne pourra pas servir à générer de nouveaux livres IA, et l'IA ne pourra reproduire que jusqu'à « 200 mots consécutifs et/ou 5 % du texte d'un livre ». Cette initiative permet à HarperCollins d'ouvrir un nouveau flux de revenus pour son fonds éditorial tout en proposant aux auteurs une rémunération additionnelle dans un cadre contractuel encadré.

# MUSIQUE

---



La musique occupe une place singulière dans l'économie créative. Sa croissance est sous-tendue par l'ubiquité de l'écoute, facilitée par les nouveaux usages, et portée par la dynamique exceptionnelle du live, qui répond au besoin d'expériences et d'émotions collectives. La musique est un marqueur émotionnel et identitaire unique dans le champ créatif. Les défis ne manquent pourtant pas, au premier rang desquels la disruption par l'IA.

# UN MARCHÉ EN CROISSANCE PORTÉ PAR LE LIVE

## UN SHELTER FROM THE STORM DE 2,8 Mds€

Le marché français de la musique enregistrée et de la musique live a traversé la crise du Covid et connaît une croissance soutenue (+8% par an entre 2019 et 2024). Aujourd'hui, la filière emploie des effectifs de plus de 100 000 personnes. Le secteur est dynamisé par une pratique soutenue et un engagement profond des publics : la pratique de l'écoute musicale est très puissante, y compris chez les jeunes générations. Les 15-24 ans représentent 6,3 M d'auditeurs chaque mois, en progression de 19% en 5 ans.

Le modèle de la filière s'est transformé avec les plateformes de streaming, qui ont révolutionné la consommation de musique en rendant l'écoute simple et accessible à tous. Le digital est devenu le premier canal de distribution de musique enregistrée : il représente plus de 75% des parts de marché en valeur. La musique est ainsi devenue un besoin culturel de premier plan, partagé indistinctement par tous types de consommateurs.

Part de marché du digital dans l'écoute de la musique enregistrée (en valeur)

# 75%



Estimation du marché français à horizon 2030



# 4 Mds€

Les 15-24 ans écoutant de la musique



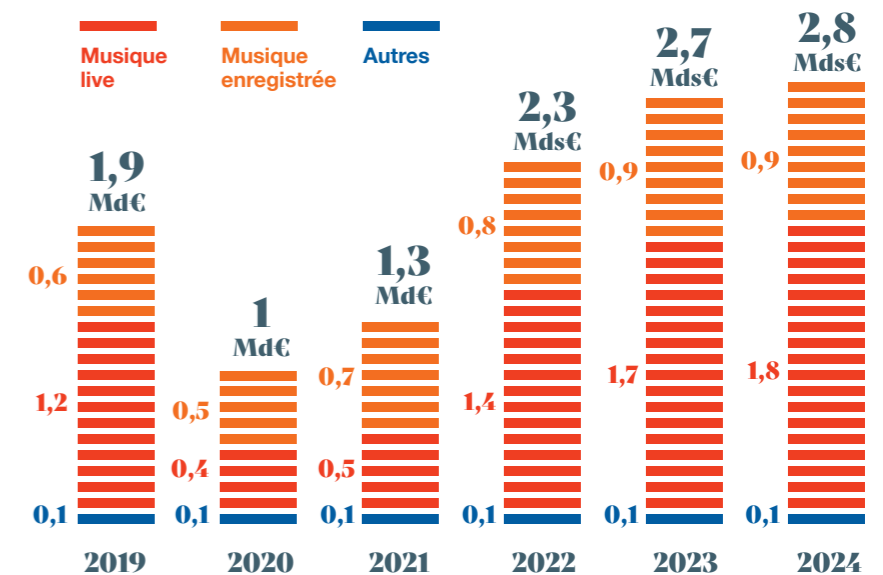
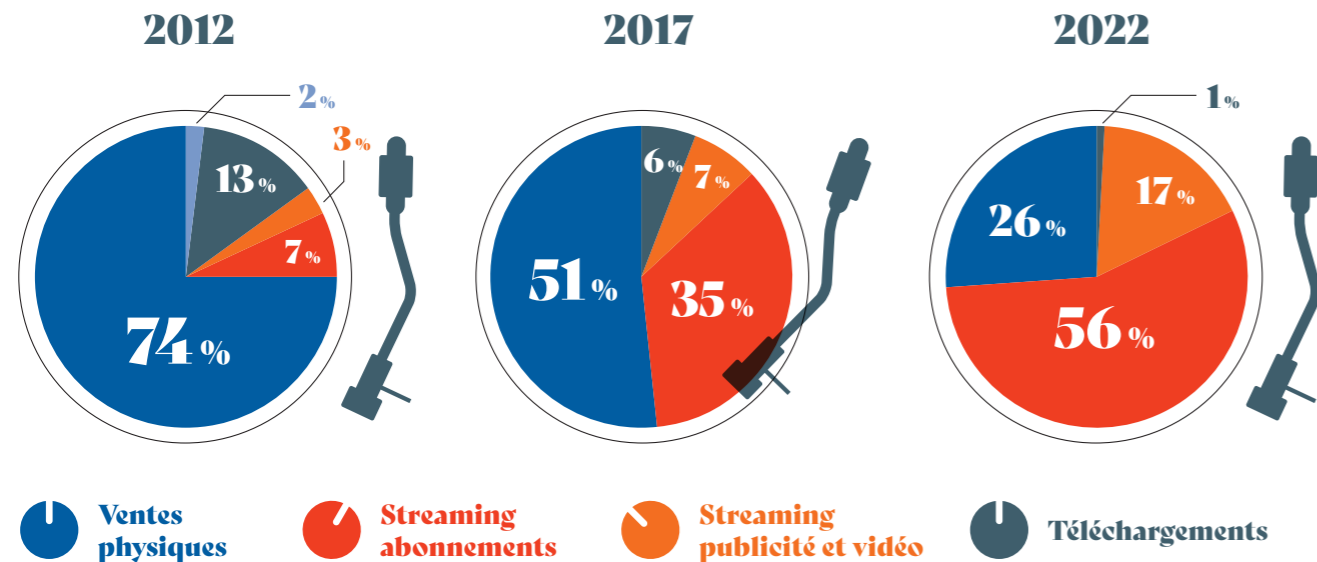
# 6,3M

d'auditeurs chaque mois

ÉVOLUTION DE LA STRUCTURE DU MARCHÉ DES VENTES DE LA MUSIQUE ENREGISTRÉE ENTRE 2012 ET 2025

Sources : Ministère de la Culture, Syndicat national de l'édition phonographique

ÉVOLUTION DE LA VALEUR AJOUTÉE DIRECTE DE LA FILIÈRE MUSIQUE



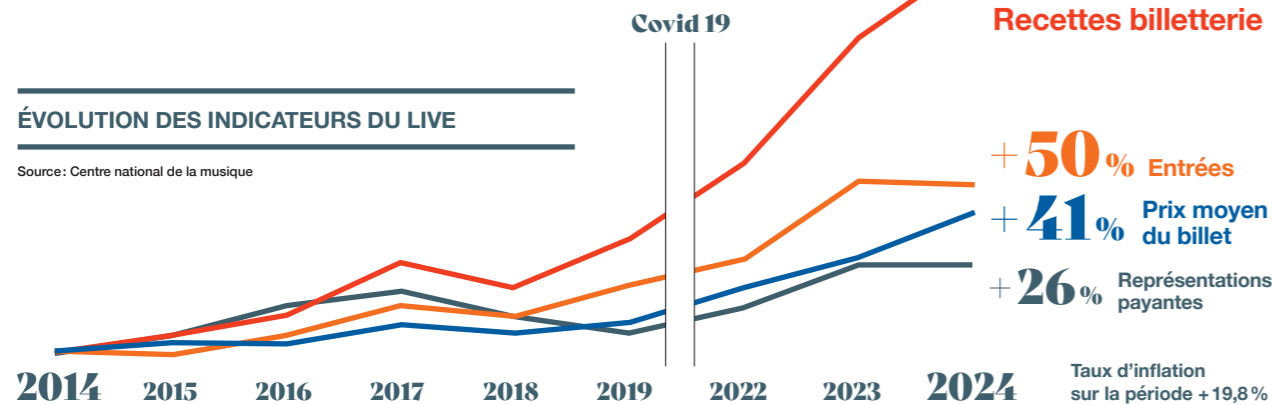
# LE LIVE : UN MARCHÉ EN PLEIN ESSOR

Le marché du live s'inscrit aujourd'hui dans une dynamique forte, avec notamment des méga-tournées internationales, portées par de très grands artistes (Taylor Swift, Beyoncé, Elton John...). Certains artistes français battent également des records d'affluence ou de revenus (David Guetta, Jul...). En 2024, on compte près de 70 000 représentations payantes (comme en 2023) et le secteur atteint de nouveaux sommets avec 37,9 M d'entrées (+2%), 1,6 milliard d'euros de recettes de billetterie HT (+13%) et un prix moyen du billet de 45 € (+10%). Une croissance solide qui témoigne de l'appétit du public pour le spectacle vivant.

D'une part, le live répond à une demande, à un véritable besoin des consommateurs de vivre des expériences collectives dans la vie réelle : à l'ère du numérique, il offre

une alternative tangible et immersive permettant de ressentir l'énergie d'un artiste en direct, de partager des émotions avec d'autres passionnés et de créer des souvenirs uniques.

D'autre part, l'explosion du live s'explique par l'accroissement de l'offre proposée par les artistes. Ces derniers compensent la perte de revenus liée à l'essor des plateformes comme principal canal de distribution, par rapport au modèle économique du produit physique. À titre d'exemple, un artiste touche 100 € pour 100 CDs vendus, mais doit atteindre 250 000 streams payants pour toucher la même somme. Les artistes se tournent donc aujourd'hui davantage vers le live, qui s'avère plus rémunérateur.



Au cours des années qui viennent, cette dynamique pourrait être déstabilisée par :

- L'inflation des coûts (cachets, coûts de sécurité, coûts techniques)
- L'inflation du prix des billets qui peut être un frein à l'achat pour le public
- En conséquence de ces deux facteurs, une très forte pression sur les marges pour l'ensemble du secteur (tournées moyennes, giga-tournées et festivals)
- L'accélération des événements climatiques extrêmes liés au réchauffement entraînant l'annulation des spectacles (un quart des organisateurs privés de spectacles vivants touchés en 2024)
- L'impact de l'intensification des tournées et des dates sur la santé mentale et l'équilibre des artistes

## DROITS PERÇUS PAR UN ARTISTE-INTERPRÈTE

Source : Adami

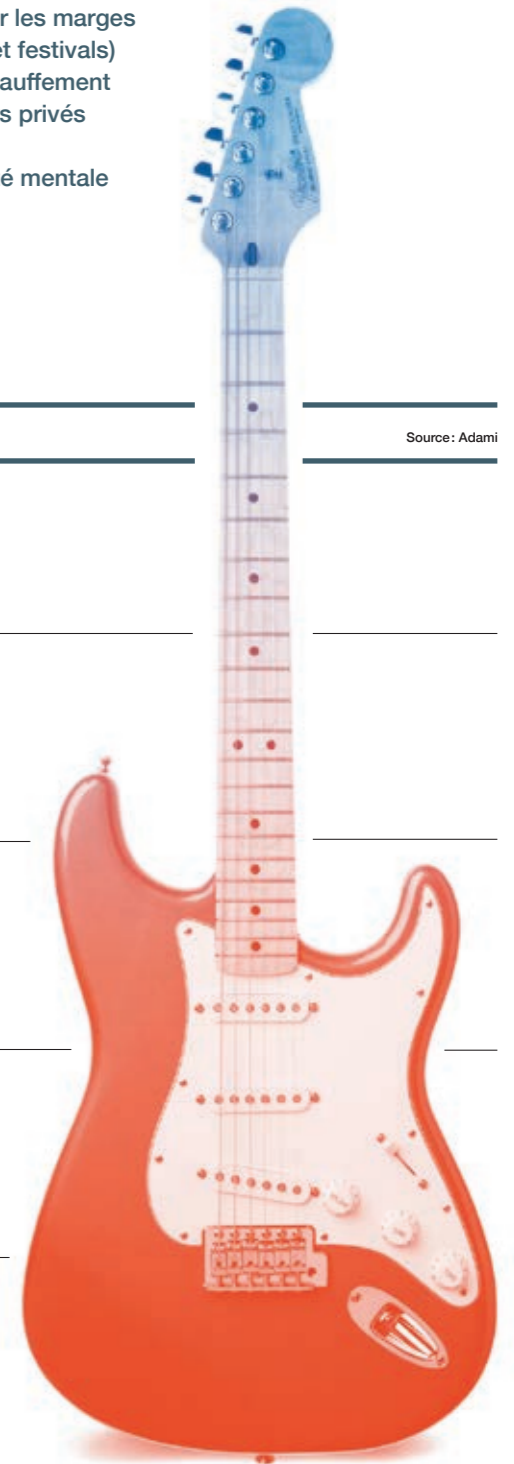
**100 €** perçus par un artiste

**14** passages à la radio

**100** albums vendus

**250 000** écoutes en streaming payant

**1 000 000** écoutes en streaming gratuit



# CHAÎNE DE VALEUR DE LA MUSIQUE

## DES ENJEUX VARIÉS À CHAQUE ÉTAPE DE LA CHAÎNE DE VALEUR

### ARTISTES-INTERPRÈTES

- Internalisation d'une partie de la chaîne de valeur via l'auto-production et l'auto-distribution
- Place croissante du live dans leur activité
- Monétisation en direct de leur communauté (newsletters, financement participatif, objets ou contenus exclusifs)

### MAISONS DE DISQUES ET LABELS

- Détection de nouveaux talents face à la croissance exponentielle du nombre de créateurs
- Mutation vers un modèle de partenariat à 360° avec les artistes : approche cross-médias de la diffusion et de la promotion des œuvres

### ÉDITEURS MUSICAUX

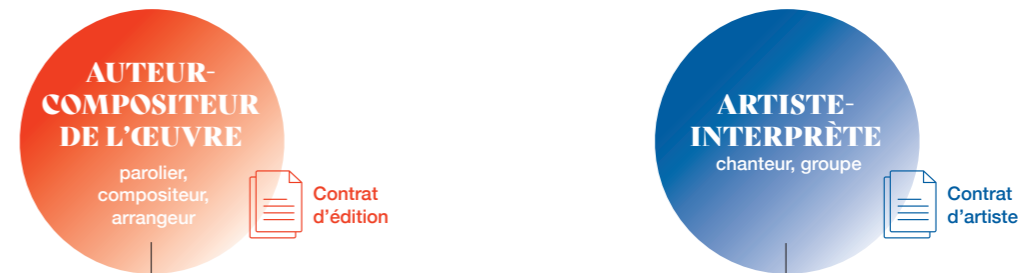
- Protection des droits d'auteurs pour garantir la juste rémunération des auteurs
- Élargissement de leur rôle auprès des auteurs/compositeurs : financement, diffusion, exploitation, valorisation des œuvres, etc.
- Capacité de l'éditeur à récupérer ses investissements (catalogues, avances aux auteurs) malgré une monétisation de plus en plus éclatée et fluctuante des œuvres

### PRODUCTEURS DE SPECTACLES

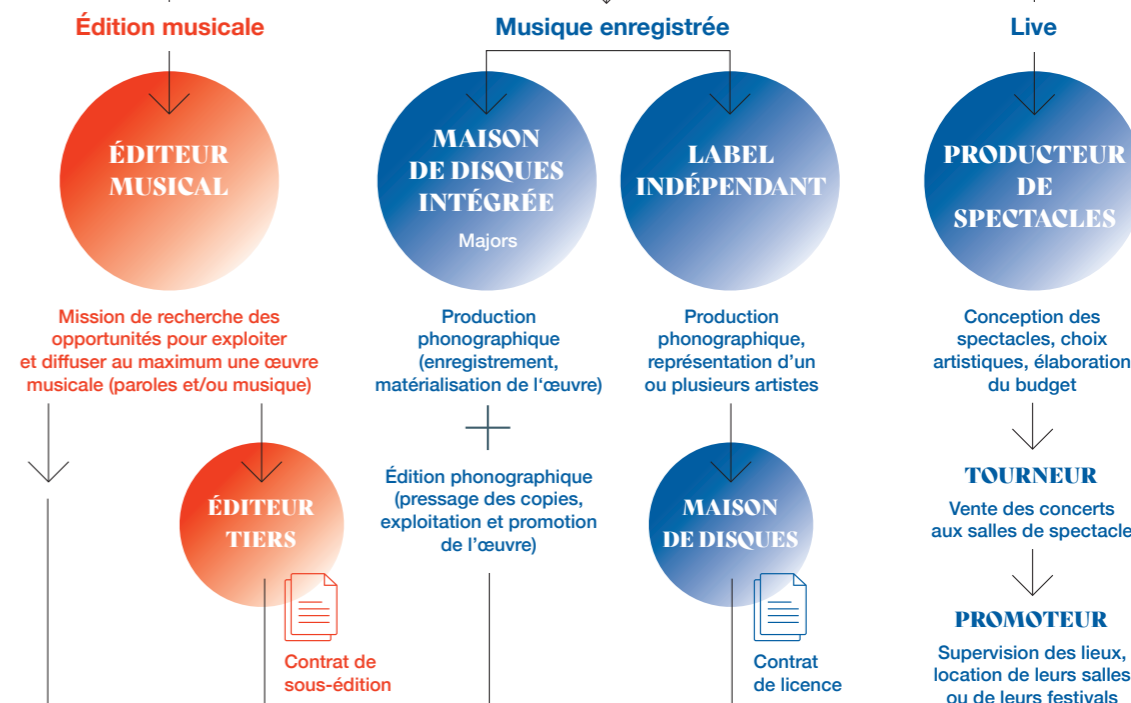
(salles, festivals)

- Identification de relais de croissance, digitalisation (livestream) et optimisation de la stratégie prix
- Dépendance à la nouvelle génération d'artistes, qui porte puissamment la fréquentation des festivals et concerts live

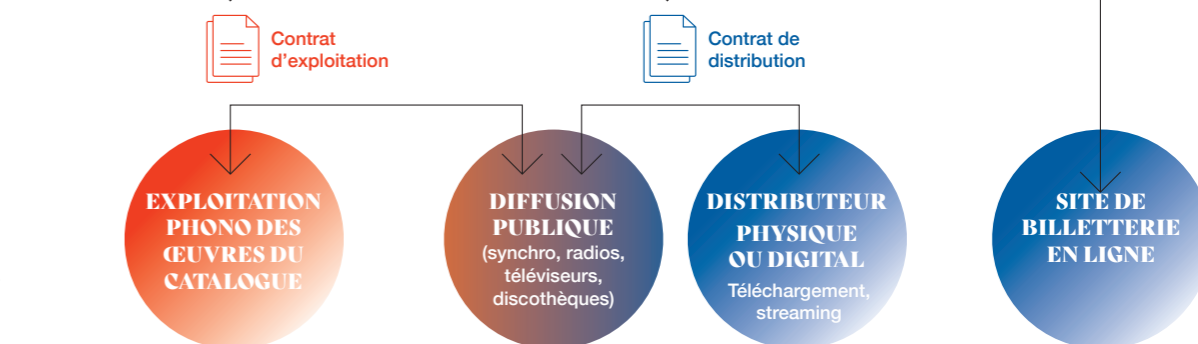
CRÉATION



ÉDITION, PRODUCTION



DIFFUSION, EXPLOITATION



**45% DISTRIBUTION PHYSIQUE**

53% Grandes surfaces spécialisées 30% Grandes surfaces alimentaires 16% E-commerce

**55% DISTRIBUTION DIGITALE**

33% Deezer 27% Spotify 13% Apple Music 8% YouTube

## PLATEFORMES ET PARTAGE DE LA VALEUR CRÉÉE PAR LES ABONNEMENTS



### Modèle **MARKET CENTRIC**

Modèle dominant aujourd'hui. La plateforme de streaming reverse à chaque distributeur ou label une part de son chiffre d'affaires dans un pays donné, proportionnelle à la place qu'occupent les titres du catalogue dans l'ensemble des écoutes réalisées sur la plateforme.



### Modèle **USER CENTRIC**

La rémunération est calculée abonné par abonné : pour chaque utilisateur des plateformes de streaming, le montant de son abonnement est réparti uniquement entre les artistes qu'il a réellement écoutés.



### Modèle **ARTIST CENTRIC**

Ce modèle vise à mieux rémunérer les artistes qui disposent d'une base de fans réellement active. Il introduit deux mécanismes destinés à valoriser l'engagement des auditeurs :

- Plafond utilisateur : limite l'influence disproportionnée de certains comportements d'écoute (telles que les écoutes en boucle) sur la répartition des royalties.
- Double rémunération des artistes engagés : les artistes qui atteignent au moins 1 000 streams par mois, provenant de 500 abonnés uniques, voient la rémunération de leurs streams doublée.

## LA SACEM: UN MODÈLE COOPÉRATIF AU CŒUR DE L'ÉCONOMIE MUSICALE

Les sociétés de gestion collective jouent un rôle essentiel dans l'architecture économique de la musique. À l'heure où la diffusion des œuvres s'est mondialisée et numérisée, elles assurent la traçabilité, la transparence et la juste rémunération des ayants droit, tout en offrant un levier de structuration, de mutualisation et de projection internationale. En France, la SACEM (Société des Auteurs, Compositeurs et Éditeurs de Musique) incarne ce modèle avec une envergure rare. Forte de plus de 240 000 membres et d'un répertoire de plus de 106 M d'œuvres, elle a collecté 1,6 Md€ en 2024,

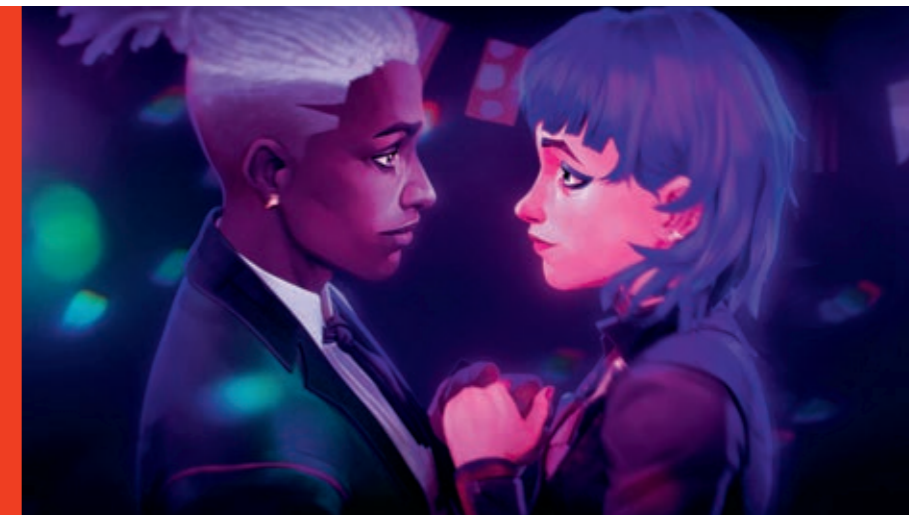
dont plus de 40 % issus du numérique, consolidant son rôle de chef de file à l'échelle mondiale. Elle négocie avec les plateformes mondiales (TikTok, Meta, Spotify), développe des solutions technologiques de pointe comme URights, investit dans l'innovation via le Sacem Lab, et défend la diversité musicale sur tout le territoire. Par sa puissance opérationnelle, sa gouvernance de pair à pair et son impact sur l'ensemble de la chaîne de valeur, la SACEM illustre la capacité d'un modèle coopératif à conjuguer efficacité économique, équité artistique et souveraineté culturelle.

## INTERNATIONAL ET SOFT POWER

Dans un contexte où le marché français pèse moins de 3% du marché mondial, où la francophonie reste un défi, et où les artistes porteurs en France ne s'exportent que très peu (à l'exception d'Aya Nakamura), le développement de la musique française à l'international est un enjeu majeur. La musique originale à l'image est en cela un véritable levier de rayonnement : des compositeurs comme Alexandre Desplat ou Camille et Clément Duclos exportent leurs créations dans des productions cinéma et audiovisuelles étrangères, et l'essor des plateformes mondiales de SVOD étend encore leur diffusion.

Mais, au-delà des phénomènes viraux des réseaux sociaux et des accélérateurs traditionnels (synchros, pubs), les succès les plus probants doivent inspirer l'ensemble de la filière : capacité à croiser les verticales pour augmenter l'audience (Stromae et Pomme pour la série d'animation *Arcane*), excellence technique et esthétique (tournées de Air, Justice). La fantastique plateforme d'exposition et de valorisation des artistes et répertoires français qu'ont été les cérémonies des Jeux olympiques de Paris 2024 (2 Mds de téléspectateurs) doit servir d'inspiration.

*Ma meilleure ennemie*, duo entre Pomme et Stromae pour la série d'animation *Arcane*, réalisée par le studio français Fortiche, active un triple levier : deux fanbases puissantes, une série culte, et l'univers mondial de *League of Legends*. Un cas d'école de convergence entre musique, jeu vidéo et storytelling global.



# ABONDANCE DE L'OFFRE ET CONCENTRATION DE LA DIFFUSION

## UNE PROFUSION DE CONTENUS, DÉCUPLÉE PAR L'IA GÉNÉRATIVE

Les plateformes stockent aujourd'hui plus de 100 M de titres musicaux, et se voient livrer plus de 100 000 nouveaux titres par jour, dont on estime que 20 % sont générés par l'IA: un véritable océan de contenus qui continue de se remplir chaque jour et rend difficile l'émergence de nouveaux créateurs.



## L'INTERMÉDIATION DES MAJORS, DE PLUS EN PLUS CHALLENGÉE

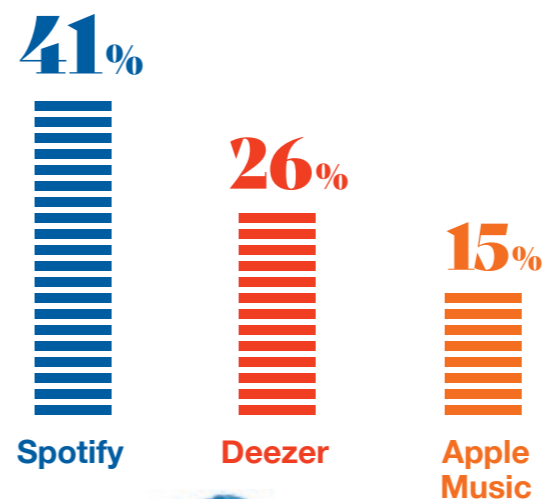
Historiquement, les maisons de disque étaient structurées en oligopole à frange, elles jouaient un rôle de développement d'artistes. Les majors historiques du disque se repositionnent aujourd'hui face à un double mouvement structurant: la montée en puissance des artistes autoproduits — qu'ils soient émergents ou stars mondiales préférant des deals en licence ou une simple distribution — et l'émergence de nouveaux intermédiaires spécialisés dans les *artist services* (comme Believe, TuneCore ou DistroKid). Ces *pure players* s'appuient sur la désintermédiation numérique pour offrir aux artistes plus d'autonomie,

de transparence et de marge de manœuvre. En parallèle, le modèle *direct-to-fans* gagne du terrain: newsletters, plateformes de financement participatif, ventes de vinyles en précommande, accès à des contenus exclusifs... autant de leviers qui redessinent la relation entre créateurs et publics, et interrogent la valeur ajoutée future des structures traditionnelles. Les positions restent toutefois bien défendues: Universal Music Group, Warner Music Group et Sony Music Entertainment concentrent encore plus de 70 % de l'activité en valeur grâce à des labels renommés.

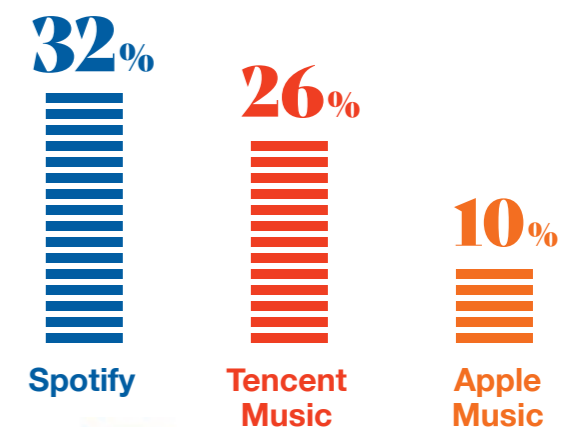
# LES PLATEFORMES, TOUTES-PUISSANTES POUR LA DIFFUSION DES ŒUVRES

La musique s'écoute majoritairement via les plateformes numériques de streaming, alors que les ventes étaient auparavant largement réalisées au sein des enseignes de grande distribution et chez les disquaires. On observe que plus de 70 % des parts du marché français sont aujourd'hui concentrées par 3 acteurs majeurs: Spotify, Deezer et Apple Music.

PLATEFORMES MAJEURES DU MARCHÉ FRANÇAIS



PLATEFORMES MAJEURES DU MARCHÉ MONDIAL



# LE SHOW AUGMENTÉ

Le spectacle vivant intègre de plus en plus les technologies immersives pour réinventer l'expérience scénique, répondre aux attentes de publics hyperconnectés et rivaliser avec d'autres industries du divertissement. Ce mouvement ne relève plus de l'expérimentation marginale : il redéfinit les standards de production, de scénographie et de diffusion.

## UNE EXPÉRIENCE « BIGGER THAN LIFE »

À Las Vegas, le show de U2 à la Sphere incarne cette transformation : un écran immersif de 15 000 m<sup>2</sup>, une spatialisation sonore inédite, une salle conçue comme une expérience sensorielle totale. Le studio Moment Factory repousse également les limites de la scénographie numérique, comme dans les concerts de Billie Eilish, où lumière et image deviennent un langage narratif à part entière. De son côté, Grimes expérimente des performances augmentées via Snapchat, mêlant réalité physique et filtres mobiles interactifs.

Le projet ABBA Voyage, qui met en scène des avatars hyperréalistes du groupe culte accompagnés de musiciens réels, ouvre la voie à un modèle de spectacle permanent et *scalable*, sans présence physique des artistes. Cette logique de « foreverism » transforme le lien entre artistes et publics, à l'instar du succès croissant des *tribute bands* ou des figures véhiculaires du live comme Elton John ou AC/DC.

Lors de son concert virtuel d'octobre à Manchester, Billie Eilish a plongé le public dans une expérience sensorielle inédite : des araignées géantes en 3D semblaient grouiller au-dessus de la scène, créant une atmosphère à la fois hypnotique et inquiétante. Ce moment, capté dans le cadre d'un projet immersif réalisé avec James Cameron, associe captation live, réalité augmentée et mise en scène cinématographique. Pensé pour une diffusion en salle et en réalité virtuelle, ce concert étend les frontières du show musical, en plaçant le spectateur au cœur d'un univers visuel et narratif.



## DES VECTEURS D'HYBRIDATION

Deux dynamiques majeures ouvrent la voie de spectacles augmentés :



### Immersion

Grâce à la VR, aux écrans LED monumentaux, à la spatialisation sonore ou aux dispositifs haptiques (comme le SoundShirt™ de l'opéra de Chicago), les expériences deviennent multisensorielles et inclusives.



### Apparition de figures hybrides

Avatars, célébrités numériques, IA génératives. L'artiste peut coexister avec sa version augmentée ou virtuelle — et parfois être entièrement fictionnel.

Ces nouvelles formes de spectacle posent des enjeux d'accessibilité, d'impact énergétique et de standardisation esthétique, mais elles élargissent aussi le champ de la création scénique, en l'ouvrant à d'autres territoires : jeu vidéo, IA, métavers, *spatial design*. Le live devient ainsi un médium étendu, entre scène, écran et monde virtuel — un espace où se réinvente le lien entre artistes, publics et technologies.

À Londres, ABBA Voyage propose une expérience inédite : les quatre membres du groupe apparaissent sur scène sous forme d'avatars numériques, recréés grâce à la *motion capture* et à des effets visuels spectaculaires. Le tout est porté par une véritable performance de musiciens jouant en direct. Ce format hybride mêle live et virtuel, nostalgie et innovation, et redéfinit les contours d'un show musical à l'ère numérique. Depuis son lancement en 2022, le spectacle a attiré près de 3 M de spectateurs à l'ABBA Arena et généré plus de 100 M£ de revenus par an.

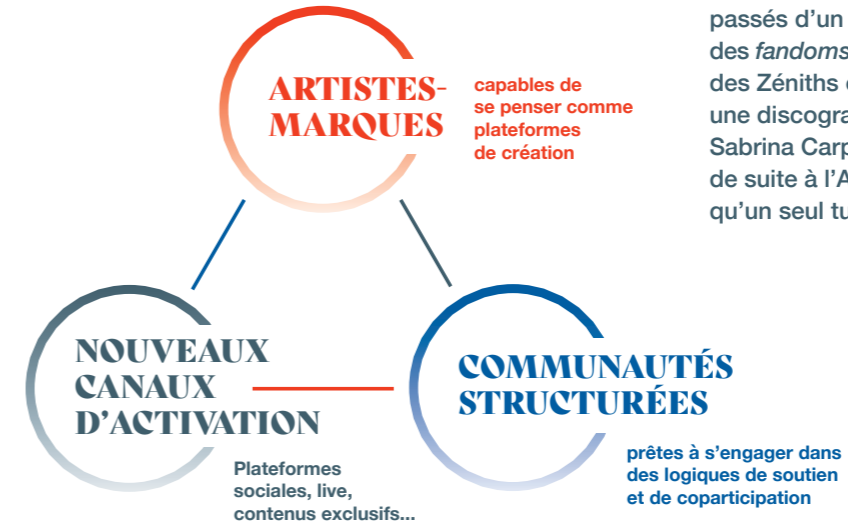


# L'ARTISTE-IP ET SA COMMUNAUTÉ

L'artiste ne se limite plus à une pratique artistique verticale. Il devient une IP vivante, une marque culturelle holistique, capable d'exister et de rayonner au-delà de la musique. À l'image de Pharrell Williams, créateur de mode chez LVMH, ou de Stromae, qui s'invente en personnage d'animation, les artistes d'aujourd'hui déploient des univers transversaux.

## L'ÈRE DES SUPERFANS

Cette nouvelle configuration repose sur un triangle actif d'engagement :



Ce mouvement s'inscrit dans une transformation profonde du rapport entre l'artiste et son public. Les fans ne forment plus une audience diffuse, mais des communautés ultra-engagées, prêtes à streamer massivement, à acheter des produits physiques (CD, vinyles, produits dérivés), à assister aux concerts et à participer à des expériences IRL, parfois premium. Nous sommes passés d'un modèle de stars mainstream à des *fandoms* très identitaires, capables de remplir des Zéniths ou des stades avant même d'avoir une discographie significative — comme l'a montré Sabrina Carpenter, qui a fait salle comble deux soirs de suite à l'AccorArena en n'ayant à son actif qu'un seul tube.



Avec *Brat*, Charli XCX n'a pas seulement sorti un album : elle a lancé un mouvement. Le *Brat Summer* s'est imposé à l'été 2024 comme une esthétique virale, mêlant style flashy, désinvolture et esprit Y2K. Troué, froissé, provocant : le look *Brat* célèbre les imperfections et rejette les normes de beauté lisse des « clean girls ». Plus qu'une tendance, c'est une affirmation identitaire, portée par une génération qui revendique le droit d'être brute, bruyante et brillante.



Diffusé dans plus de 50 pays et projeté dans plus de 3700 cinémas, le film *The Official Release Party of a Showgirl* a rassemblé des centaines de milliers de fans autour d'un événement unique, célébrant la sortie du 12<sup>e</sup> album de Taylor Swift. En seulement trois jours, il a généré plus de 50 M\$ de revenus au box-office mondial. Ce succès fulgurant illustre la puissance de l'engagement communautaire des « Swifties », capables de transformer une sortie artistique en véritable rituel collectif, entre chant, danse et communion émotionnelle.

## ENTRE LIEN PERSONNEL ET PUISSANCE COLLECTIVE

Deux moteurs structurent ce lien renforcé entre les artistes et leurs communautés :

- Un besoin d’hyperpersonnalisation de l’expérience fan, avec des formats plus proches, plus immersifs, plus incarnés.
- Le désir d’appartenance à une culture ou à un groupe, un genre musical, un imaginaire, un « mood », que l’on affiche, revendique, partage.

En 2022, le groupe Twenty One Pilots intègre le thème de *Stranger Things* à leur titre *Heathens* lors d’un concert à Electric Castle, festival de musique en Roumanie. Visuels officiels de la série projetés sur scène, relai viral de Netflix : une activation scénique puissante. Un cas d’école de convergence IP, où musique live et franchise audiovisuelle coconstruisent une expérience augmentée, à fort impact communautaire.



Ce modèle de l’artiste-IP transforme en profondeur les logiques de développement : il rend possible l’émergence hors des cadres industriels classiques, il repose sur une fidélité longue plus que sur la viralité éphémère, et il redéfinit la frontière entre mainstream et niche, laquelle est désormais plus poreuse que jamais.

# THÉÂTRE, OPÉRA, DANSE : UN PILIER CULTUREL EN MUTATION

Avec près de 230 000 représentations et 65 millions de spectateurs en 2024, le spectacle vivant demeure un socle majeur de la vie culturelle française. Au-delà des chiffres, certaines institutions — l’Opéra de Paris, la Comédie-Française, l’Orchestre de Paris — ou des créateurs contemporains comme Alexis Michalik peuvent être envisagés comme de véritables IP culturelles, capables de rayonner bien au-delà de leur scène à travers les tournées, les adaptations, les captations ou les collaborations internationales. Le Ballet de l’Opéra de Paris, renouvelé par des figures telles que Benjamin Millepied, illustre cette tension féconde entre héritage et réinvention artistique.

Le secteur repose toutefois sur deux paradigmes économiques distincts — un modèle public subventionné et un modèle privé entrepreneurial —, tous deux confrontés à l’impératif de diversification des ressources propres. Les scènes doivent également relever plusieurs défis stratégiques : rajeunir les publics, digitaliser la relation spectateur et renouveler les formats, à l’image de la dynamique portée par l’humour et le one-man-show. Entre ancrage local, qui fonde la fidélité des publics, et compétition mondiale pour attirer artistes et productions, les scènes lyriques et chorégraphiques évoluent dans un environnement de plus en plus concurrentiel.

Une autre tendance structurante est l’hybridation entre disciplines créatives. À Chaillot - Théâtre national de la Danse, l’événement « Chaillot Expérience Mode » réunit chorégraphes et créateurs de mode autour de performances, défilés chorégraphiés et ateliers, illustrant la rencontre croissante entre danse, mode et design. Cette programmation vise à revitaliser le dialogue entre ces univers artistiques et à faire émerger de nouvelles formes de création transdisciplinaires.

Les scènes explorent enfin de nouveaux leviers d’impact, à l’image des programmes de recyclage des décors de l’Opéra de Paris, qui traduisent l’émergence de modèles culturels plus durables.

# IA ET MUSIQUE

## COMPOSER, PRODUIRE, DIFFUSER : L'IA OMNIPRÉSENTE DANS LES COULISSES

L'intégration de l'intelligence artificielle dans la filière musicale redéfinit chaque maillon de la chaîne de valeur, de l'idéation à la diffusion des œuvres. En amont, l'inspiration est boostée par des recherches de *samples*, de progressions d'accords ou de sons issus de bases de données indexées, et quelques phrases suffisent à créer un moodboard sonore. Puis la composition est assistée par des outils générant à partir d'un prompt des premiers jets de mélodies, harmonies ou paroles, raccourcissant considérablement les cycles d'itérations, à l'image de Suno AI. En production, l'IA prend en charge des tâches historiquement coûteuses ou complexes. Ainsi, la séparation des *stems*, longtemps considérée comme un défi technique, est réalisée en quelques minutes par des IA comme Spleeter (Deezer), ouvrant la voie à des remix et à des versions immersives sans passer par les sessions originales. Le mixage et le mastering sont automatisés, la restauration d'enregistrements anciens est facilitée, et des outils ouvrent le recours à la synthèse ou au clonage de voix, offrant une qualité professionnelle à moindre coût et rendant accessible la création musicale aux artistes auto-produits ou aux petites structures. Pour la distribution et la diffusion des œuvres, les algorithmes optimisent la découvrabilité grâce à des recommandations hyper-personnalisées, anticipent les tendances et automatisent la mise en ligne des titres.

Sur le front marketing et promotionnel, l'IA révolutionne la relation artiste-public à travers la création de campagnes publicitaires et de contenus pour les réseaux sociaux, et le *targeting* ultra-personnalisé selon les goûts des publics. Elle ouvre aussi la voie à de nouveaux types de contrats : licences d'entraînement, prêt de voix, exploitation de clones vocaux, etc. Enfin, l'IA accélère l'ensemble des fonctions support de l'industrie musicale, permettant à grande échelle la gestion d'un catalogue d'œuvres, des droits d'auteur, et des revenus et redevances qui y sont associés. Cette transversalité fait de l'IA non seulement un outil d'efficacité, mais un vecteur de transformation stratégique pour l'ensemble de la filière, redéfinissant la temporalité de la création et de la mise sur le marché, et permettant à des artistes ou labels de tester, itérer et publier à une vitesse jusqu'alors inimaginable. Elle offre également un levier de compétitivité sans précédent pour les indépendants, leur permettant de produire des maquettes convaincantes, de générer des visuels promotionnels, d'animer les réseaux sociaux ou de piloter des campagnes marketing à moindre coût. Cette désintermédiation redessine les rapports de force : les labels et distributeurs doivent se différencier par leur capacité à offrir un accompagnement humain, une expertise éditoriale ou une stratégie de développement.

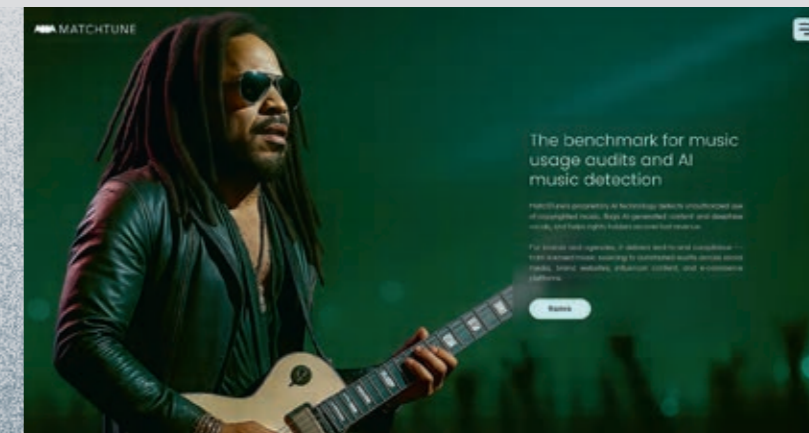
## QUAND L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE BOUSCULE LE PARTAGE DE LA VALEUR

Si l'IA ouvre des perspectives inédites pour la filière musicale, elle soulève aussi des risques qui menacent l'équilibre créatif et économique. Le pillage, d'abord : la plupart des modèles génératifs ont été entraînés sur des corpus musicaux sans autorisation ni rémunération des ayants droit, dans un vide juridique quasi total. Cette extraction massive de valeurs vers les acteurs technologiques fragilise le principe même du droit d'auteur et alimente un sentiment d'iniquité chez les créateurs. Le remplacement, ensuite : la capacité des IA à générer instantanément des musiques d'illustration pour le *retail*, l'*hospitality* ou les réseaux sociaux crée une substitution directe des œuvres humaines par des contenus automatisés, reléguant certains usages de la musique à une logique purement utilitaire. Cela alimente le phénomène de micro-streaming industriel, où des milliers de titres peu écoutés mais diffusés en masse captent une part non négligeable des revenus. Enfin, la dilution, phénomène déjà tangible : près de 20 % des titres mis en ligne chaque jour

sur les plateformes de streaming sont générés par l'intelligence artificielle, comme l'a constaté Deezer en juin 2025, les artistes se retrouvant noyés dans un océan algorithmique où leurs chances d'émerger ainsi que leurs revenus se réduisent drastiquement. Cette inflation artificielle de contenus ne se contente pas de saturer l'offre : elle dévalorise la création humaine en la rendant statistiquement invisible, posant un défi majeur à la découvrabilité et à la diversité musicale.

Dans un contexte de fortes tensions sur les revenus des artistes, ces risques soulèvent ainsi des questions majeures concernant la répartition de la valeur : comment rémunérer les œuvres ayant servi à l'entraînement des modèles ou les voix clonées ? Comment préserver la valeur de la création humaine dans un environnement où les contenus générés par IA prolifèrent ? Quel encadrement de ces contenus les plateformes doivent-elles proposer ?

Des entreprises comme la start-up MatchTune développent des solutions fondées sur l'intelligence artificielle pour détecter à grande échelle l'usage non rémunéré d'œuvres musicales et identifier les œuvres générées par IA.



# DES MÉTIERS REDÉFINIS, ENTRE AUTOMATISATIONS ET COMPÉTENCES AUGMENTÉES

Dans une étude publiée en juin 2025, le CNM identifie une recomposition progressive des métiers de la musique. Les fonctions à forte dimension technique — ingénieurs du son, techniciens studio, responsables de distribution — voient leurs tâches les plus répétitives confiées à des algorithmes. Le *tagging* automatique, la gestion des métadonnées, ou la détection de plagiat sont désormais pris en charge par des IA entraînées sur des millions de références.

À l'inverse, les métiers à forte valeur artistique — compositeurs, arrangeurs, interprètes — conservent un rôle humain central, mais doivent intégrer de nouvelles compétences. Le *prompt engineering*, la *data literacy*, ou la capacité à superviser des outils génératifs deviennent des savoir-faire recherchés. Cette hybridation des compétences s'accompagne d'une montée en puissance des profils mixtes, capables de naviguer entre création et technologie, et soulève la question de la formation.

*Now and Then* est un titre des Beatles, écrit et chanté par John Lennon en 1977... et sorti en 2023. C'est un algorithme de *demixing* développé dans le cadre du documentaire *Get Back* de Peter Jackson qui a permis cette prouesse : isoler la voix de John Lennon d'une cassette des années 1970 où elle était mêlée au piano et à des bruits parasites. Une fois cette voix nettoyée et exploitable en studio, Paul McCartney et Ringo Starr ont pu enregistrer de nouvelles parties et finaliser le morceau. En rendant audible et utilisable une performance existante, l'IA démontre son rôle clé dans la restauration du patrimoine musical.



## Veille, exploration et idéation

## Création et prototypage

## Production

## Post-production

## Distribution et commercialisation

## Communication et diffusion

## Support

- Analyse de tendances musicales et données d'audience
- Exploration de moodboards sonores recherches de son et de samples
- Hybridation de styles ou de marqueurs musicaux

- Transcription de partitions à partir d'un fichier audio
- Génération de paroles de chansons
- Composition assistée
- Création d'harmonies ou accompagnements à partir d'une mélodie

- Séparation des sources audio et création de *stems*
- Génération/synthèse vocale
- Génération de *stems* (voix, basse, batterie, etc.)
- Mixage et sonorisation des concerts, performances augmentées et scénographie

- Automatisation ou assistance au mixage et au mastering, arrangement et orchestration, accompagnement instrumental
- Création de versions alternatives (remix, style différent)
- Synchronisation audio/vidéo

- Recommandations personnalisées dans les plateformes de streaming

- Création de visuels promotionnels, génération de clips vidéo

- Gestion catalogue : indexation de métadonnées, *tagging*
- Gestion des droits : détection de plagiat, d'utilisations non rémunérées
- Gestion des redevances et des revenus

# MODE ET CRÉATION

---

Dans le secteur de la mode et de la création, le récit et la qualité d'exécution sont au service de marques expérientielles, augmentées et durables. À l'heure où les tendances sont façonnées par les réseaux sociaux et les communautés, les marques gagnantes capturent « l'esprit du temps » tout en s'engageant dans des démarches responsables, en se transformant en plateformes d'expériences et en adoptant des modèles agiles.



# MODE ET CRÉATION : RÉINVENTION D'UN ARCHIPEL MONDIALISÉ

En France, la filière mode et luxe (habillement et chaussures, maroquinerie, beauté, joaillerie...) représente 154 Mds€ de chiffre d'affaires, 1,7 % du PIB et plus de 600 000 emplois directs et indirects. Les entreprises françaises concentrent 25 % des ventes mondiales du luxe, portées par des maisons iconiques (Hermès, Chanel, Dior). À cela s'ajoute le dynamisme des marques générationnelles comme Jacquemus, AMI ou Sézane. À l'échelle mondiale, le secteur du luxe a atteint 364 Mds€ en 2024, et malgré les vents contraires, il continue d'incarner une fabrique de désir, de récits et de soft power.

## LA FILIÈRE MODE ET LUXE EN FRANCE

Source : CSF Mode et Luxe, 2024



**154**  
Mds€



**600 000**  
emplois  
directs et indirects



**25%**  
des ventes mondiales  
du luxe

# UN MARCHÉ MONDIAL FRAGMENTÉ ET INSTABLE

La croissance annuelle mondiale du luxe, qui culminait à +20 % post-Covid, s'est ralentie autour de +0 à 1 % en 2024<sup>1</sup>. En Chine, les classes moyennes modèrent leurs dépenses; aux États-Unis, les arbitrages de consommation se durcissent; en Europe, les jeunes générations jonglent entre style, prix et valeurs. L'écosystème subit des tensions contradictoires : inflation persistante, concentration du pouvoir d'achat sur quelques marques mondiales, mais aussi essor des «dupes» popularisés par TikTok et hausse spectaculaire des ventes sur certaines plateformes à bas prix (Shein, Temu) défiant toute logique sociale et environnementale.

Le marché s'est complexifié avec l'arrivée fracassante des plateformes de seconde main, Vinted en tête, qui atteint déjà 813 M€ de chiffre d'affaires en 2024, soit une croissance de +36 %. La promesse d'un accès aux plus grandes marques de luxe à des prix défiant toute concurrence. L'accès au style s'est démocratisé, mais les marges sont sous pression. La fidélité devient volatile, et les référents culturels éclatés. S'ajoutent à cela des paramètres géopolitiques et macroéconomiques : droits de douane, contrôle des investissements étrangers, restrictions sur les données consommateurs et fragilité du tourisme de luxe. Ce contexte impose une réinvention rapide des modèles.

## LE MARCHÉ DE LA SECONDE MAIN EN FRANCE

Source : Re\_fashion, Vinted, 2024



Part des Français ayant  
acheté de la seconde main  
en 2023

**38%**

Chiffre d'affaires Vinted  
en 2024

**813 M€**

## NOUVEAUX RÉCITS, NOUVEAUX MODÈLES

La performance ne repose plus sur la taille, mais sur l'agilité stratégique. Certaines marques tirent leur épingle du jeu en articulant cohérence narrative, ancrage culturel et excellence opérationnelle. Cinq modèles dominants se dégagent :

- **Hermès** incarne la qualité silencieuse : absence de campagnes massives, croissance organique et un modèle fondé sur la rareté, la permanence et le geste. En conséquence, sa valorisation boursière atteint un niveau record. The Row et Loro Piana illustrent également ce paradigme.
- **Jacquemus et AML** maîtrisent l'activation culturelle, en fusionnant storytelling, esthétique reconnaissable et mobilisation de communautés. Leurs récits incarnés touchent autant le grand public que les insiders.

— **Sézane** s'impose comme une love brand globale, grâce à une stratégie *direct-to-consumer* (DTC) aboutie, une offre stylée à prix contenu, un *retail* expérientiel maîtrisé et des engagements sociétaux ciblés. La marque recrute désormais une partie de sa clientèle depuis le luxe.

- **Patagonia ou Veja** prouvent qu'il est possible de combiner désirabilité et exemplarité environnementale, même si ces trajectoires restent encore trop rares.
- **Le sportswear** irrigue toutes les sphères du secteur : luxe (Dior x Jordan), beauté (Fenty Skin), tech (On Running), culture pop. Le segment connaît une croissance à deux chiffres sur plusieurs marchés, et redéfinit les codes de statut et d'allure.

## LE MAGASIN : INCARNATION PHYSIQUE DU RÉCIT DE MARQUE

Le *retail* physique retrouve une centralité stratégique. Le *flagship* n'est plus un point de vente, mais un théâtre de marque : lieu d'incarnation, d'expérience et de récit. Hermès y investit massivement, et les *Digital Native Vertical Brands* (DNVB), c'est-à-dire des marques créées en ligne, après avoir cru au tout-digital, reviennent au magasin pour se différencier, limiter les coûts d'acquisition en ligne et construire une présence culturelle durable.

À New York, le magasin devient une destination culturelle. Louis Vuitton propose une expérience immersive où luxe, art et gastronomie se rencontrent : son Café, à la fois bibliothèque et restaurant, réunit des chefs

étoilés français comme Arnaud Donckele et Maxime Frédéric avec des talents new-yorkais. Tiffany & Co., sous l'impulsion d'Alexandre Arnault, transforme son *flagship* en temple expérientiel de 10 000 m<sup>2</sup> sur dix étages, mêlant vente, exposition artistique et restauration. Deux étages sont dédiés aux œuvres d'artistes contemporains comme Damien Hirst, Julian Schnabel ou Rashid Johnson, tandis que le Blue Box Café signé Daniel Boulud revisite le mythique *Breakfast at Tiffany's*.

Ces lieux incarnent une tendance forte : le *retail* physique s'affirme comme un espace hybride, entre espace artistique, expérience lifestyle et storytelling de marque.

Début 2026, la valorisation boursière du groupe Hermès dépasse les 220 Mds€.



À New York, le magasin Vuitton devient une destination culturelle.

## LA JEUNE CRÉATION : UN MAILLON FRAGILE MAIS STRATÉGIQUE

Derrière les maisons iconiques et les marques générationnelles en pleine ascension, la jeune création peine à se faire un nom. Ces labels émergents, souvent portés par une vision audacieuse, manquent bien souvent de capitaux pour structurer leur production, accéder aux réseaux de distribution et investir dans leur notoriété et leur expression de marque. Pourtant, ce vivier créatif est essentiel. Il façonne les esthétiques de demain et alimente les directions artistiques des grandes maisons. Sans soutien pour que soit maintenue une grande exigence d'exécution, le risque est de voir s'éroder la diversité qui fait la force culturelle de la mode française.



Chaque année, l'Institut Français de la Mode ouvre la Paris Fashion Week avec les défilés de fin d'études présentant les collections des diplômés du Bachelor of Arts et du Master of Arts in Fashion Design, contribuant ainsi à mettre en lumière de jeunes créateurs.

## GOUVERNANCE : ENTRE HÉRITAGE ET RENOUVELLEMENT

Le secteur est confronté à une tension générationnelle croissante. La Gen Z, ultra-connectée, insaisissable, impose de nouvelles règles. Pourtant, les organes de pouvoir (comités exécutifs, institutions professionnelles, boards de maisons) restent largement structurés par une génération senior. Le secteur doit synchroniser l'évolution de ses consommateurs et celle de ses dirigeants. Le succès du défilé Chanel printemps-été 2026 par Matthieu Blazy illustre cette tension productive : respect de l'ADN Chanel (tweed, silhouettes) et lecture générationnelle (casting, ambiance, mise en scène), un équilibre maîtrisé entre tradition et transformation.



Le défilé Chanel imaginé par Matthieu Blazy incarne le nouvel élan créatif de la maison.

L'Institut Français de la Mode, école de référence réunissant création, management et savoir-faire, forme les futures générations de la filière.

### LES MARQUEURS DE LUXE DE DEMAIN

Traçabilité



Réparabilité



Sobriété



## DURABILITÉ : L'IMPÉRATIF DIFFÉRÉ

Alors que l'attention s'est de nouveau déplacée vers le prix et l'instantanéité, la durabilité semble reléguée. Mais elle doit rester une ligne d'horizon stratégique. Les réglementations s'intensifient : loi AGECE, écoconditionnalité, passeport numérique produit européen, interdiction de destruction des invendus. À terme, la traçabilité, la réparabilité et la sobriété pourraient devenir des marqueurs de luxe plus puissants que le logo. Mais la pression concurrentielle de l'ultra fast-fashion reste forte : Shein capte une base jeune avec une promesse de nouveauté constante et des prix sans équivalents. Pour les marques établies, la réponse passe par la transparence, la pédagogie, la cohérence d'engagements et des récits à fort pouvoir d'entraînement.



## VERS UN ÉCOSYSTÈME PLUS COORDONNÉ

La diversité des structures (PME, maisons, DNVB, géants mondiaux) et des représentations (Fédération de la Haute Couture et de la Mode, Fédération Française du Prêt-à-Porter Féminin, Comité Colbert, etc.) est une richesse, mais complexifie la gouvernance. La création du Comité Stratégique de Filière des industries de la mode et du luxe et les initiatives de l'IFM avec la dynamique Fashion Reboot tentent de structurer un pilotage partagé, indispensable face aux enjeux.

# TEXTILE & HABILLEMENT : LE MADE IN FRANCE...

La France aime son textile, mais le fabrique de moins en moins. Nos savoir-faire, admirés du monde entier, survivent dans quelques ateliers d'exception dédiés au luxe ou aux secteurs techniques, tandis que la production de la majorité des volumes s'est envolée depuis longtemps vers l'Asie ou les pays du Maghreb. Pourtant, la France peut encore se réinventer — à condition de le vouloir collectivement.

## RÉINDUSTRIALISER PAR LE TALENT ET L'ÉCOSYSTÈME

Autre urgence : le capital humain. La filière manque de bras, de cerveaux, et de vocations. Les formations techniques disparaissent, les métiers industriels séduisent peu les jeunes, et les savoir-faire s'érodent. Ce déficit de compétences est aujourd'hui l'un des plus grands freins à la relocalisation textile. Sans techniciens, sans ingénieurs de production, sans experts en automatisation, la filière risque de perdre à la fois la main et la mémoire, et aucune souveraineté industrielle ne sera alors possible. Pourtant, l'avenir n'est pas hors de portée, et des acteurs français prouvent qu'il est possible d'allier tradition et modernité : Lectra, pionnier de la découpe automatisée, mais aussi Chamatex ou Tissage de Charlieu, qui expérimentent de nouveaux modèles — intégration verticale, co-investissements, mutualisation des machines.

Ces alliances entre industriels et donneurs d'ordre — marques, distributeurs, investisseurs — dessinent un autre chemin : celui d'un textile productif, moderne et collaboratif. La clé réside dans le long terme. Tant que les marques chercheront le prix avant le partenariat, l'industrie restera sous perfusion. À l'inverse, des engagements pluriannuels, des commandes sécurisées et des projets cofinancés permettraient de restaurer la confiance et de relancer l'investissement. C'est une équation simple : sans visibilité, pas de productivité. La France doit ici s'inspirer du modèle italien, fondé sur la proximité, la coopération et la protection du savoir-faire. Créer des clusters régionaux, des ateliers de prototypage rapides, former les jeunes à ces outils — c'est tout un écosystème qu'il faut reconstruire, pas seulement des usines.

## UNE FILIÈRE À REVITALISER

Le constat est clair : nos industriels souffrent de coûts de production trop élevés, d'un manque de visibilité sur les commandes et d'un sous-investissement chronique dans leurs outils de fabrication. Le luxe tire son épingle du jeu grâce à des savoir-faire rares et une main-d'œuvre hautement qualifiée, mais l'industrie du vêtement du quotidien, elle, s'étiolle. On produit peu, trop cher et trop lentement. Au-delà des coûts, c'est

la maturité technologique du secteur qui interroge. Trop peu d'entreprises ont franchi le pas de l'industrie 4.0. Là où nos voisins allemands et italiens ont massivement investi dans la robotique, la conception numérique ou le tricotage 3D, la France a de nombreux défis à relever. Notre filière reste sous-équipée, prisonnière de procédés artisanaux qui, loin d'être valorisés, deviennent des handicaps de compétitivité.

## VERS UN MADE IN FRANCE AUGMENTÉ

Mais la modernisation ne peut pas être uniquement « mécanique ». Elle doit être écologique et numérique. Le prototypage 3D, la traçabilité, l'upcycling et le recyclage des fibres ou la mise au point de nouveaux matériaux biosourcés — portés par des acteurs comme Losanje, Authentic Material ou Faircraft — redéfinissent déjà les contours d'une industrie plus responsable. Le textile français pourrait devenir un laboratoire européen de la circularité et de la transparence. Encore faut-il le raconter. Il est nécessaire de redonner du sens au Made in France, non comme un argument marketing, mais comme un projet collectif : produire mieux, plus proche, plus juste. Derrière chaque fil tissé,

derrière chaque vêtement assemblé, il y a des emplois, des savoirs, une mémoire vivante. Refaire filière, c'est rappeler qu'entre les mains de nos couturières, de nos tisserands et de nos ingénieurs, se joue peut-être une part essentielle de notre souveraineté culturelle et industrielle. La renaissance du textile français ne viendra ni des discours ni de la nostalgie, mais de la coopération. Des marques courageuses, des industriels audacieux, des pouvoirs publics visionnaires. C'est ce triangle — investissement, innovation, formation — qui décidera si la France veut encore fabriquer ses vêtements, ou seulement raconter qu'elle en a été capable.

# BEAUTÉ : TECHNOLOGIE, DÉSI R ET RÉINVENTION D'UN FLEURON FRANÇAIS

Estimé à 441 Mds\$ (environ 368 Mds€) à l'échelle mondiale en 2024, le marché de la beauté confirme sa vitalité. La France y joue un rôle stratégique : la filière génère près de 36 Mds€ de chiffre d'affaires pour les fabricants et elle est le premier exportateur mondial de cosmétiques (plus de 20 Mds€ en 2023), forte d'un tissu industriel dense, de centres de recherche de pointe, de marques iconiques comme Chanel, Dior, L'Oréal Paris, mais aussi d'une nouvelle génération agile portée par Typology, Oh My Cream, Respire, Horace ou Seasonly.

## MARCHÉ DE LA BEAUTÉ DANS LE MONDE ET EN FRANCE

Source : FEBEA, L'Oréal Finance

Ventes mondiales en 2024



**441**  
Mds\$

CA des fabricants français en 2023



**36**  
Mds€

CA à l'export des entreprises françaises



**+20**  
Mds€

## UN MARCHÉ MONDIAL SOLIDE

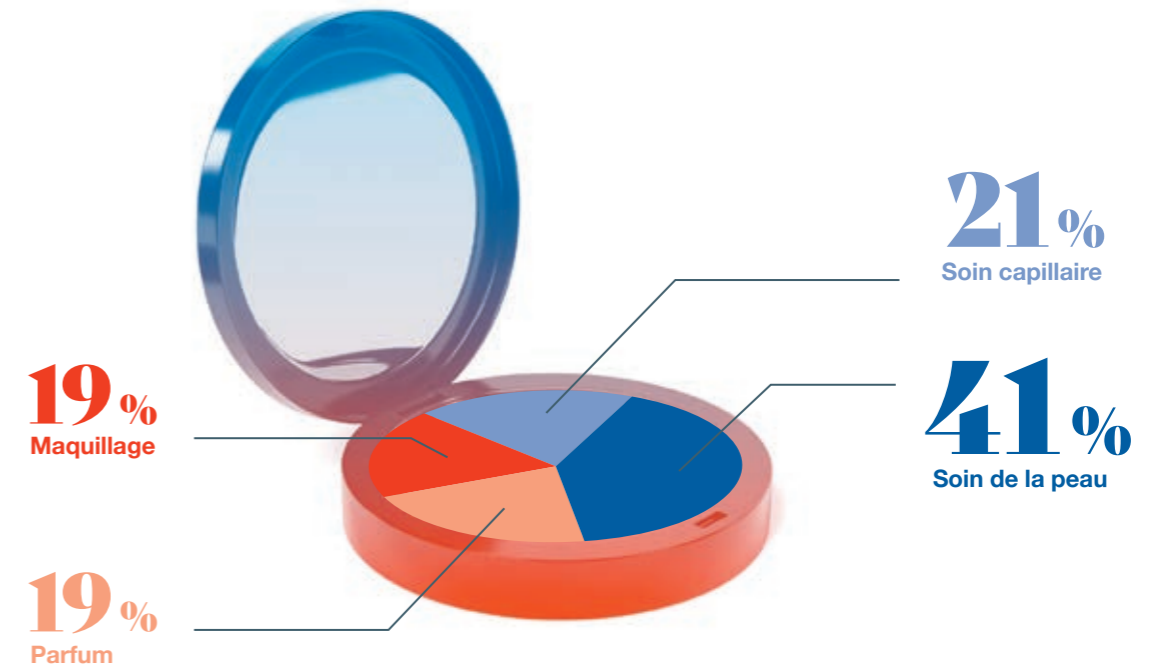
La croissance du marché mondial de la beauté est stable, d'en moyenne 4 % par an depuis 2019. D'après McKinsey, elle devrait se maintenir entre +3 et +5% par an à horizon 2030. Les consommateurs arbitrent davantage : entre marques premium et accessibilité, naturel et efficacité, storytelling et preuves scientifiques. La montée des «dupes» (imitation d'articles de luxe), la pression sur le pouvoir d'achat, et l'essor du e-commerce rebattent les cartes, notamment sur les marchés caractérisés par une population jeune (Asie du Sud-Est, Afrique, Moyen-Orient).



Respire incarne une nouvelle génération de marques beauté, portée par des formules naturelles, un engagement écoresponsable et une fabrication française.

## VENTES MONDIALES PAR CATÉGORIE DE PRODUITS

Source : McKinsey & Company, The State of Fashion : Beauty, juin 2025



## L'INNOVATION TECHNO-SCIENTIFIQUE COMME MOTEUR

Le secteur de la beauté s'industrialise, avec une intégration croissante des biotechnologies, de l'IA générative, de la personnalisation algorithmique et du diagnostic assisté. L'Oréal Paris investit dans les *Beauty Tech Atelier* via son incubateur BOLD, tandis que des marques comme Prose ou Dermalogica utilisent des IA d'analyse de peau pour formuler en temps réel. Typology, marque française digitale native, s'appuie sur les données consommateurs pour itérer ses formules. La frontière entre cosmétique, santé, tech et pharma devient de plus en plus floue.

Créée par Selena Gomez, Rare Beauty incarne la nouvelle génération de marques *values-driven*. Revendiquant son inclusivité, et soutenue par des communautés engagées, la marque se positionne à rebours des injonctions traditionnelles de la beauté et des promesses marketing. Tout en adoptant les codes digitaux de l'époque, elle écrit un récit sincère auxquelles les jeunes générations s'identifient.



## DURABILITÉ : LES DISCOURS FACE AUX RÉALITÉS

La transition durable reste un impératif stratégique, mais dans les faits, elle est souvent reléguée au second plan dans les arbitrages consommateurs. Pourtant, la pression réglementaire s'intensifie (passeport numérique produit, obligations d'affichage, loi AGEC), et les exigences de transparence s'imposent. Certaines marques en font un levier de différenciation.

Cosmetic Valley, premier réseau mondial parfumerie-cosmétique, fédère l'ensemble des savoir-faire métiers, de la culture des plantes jusqu'aux produits finis, pour soutenir l'innovation et le rayonnement de la filière française. Portée par Cosmetic Valley, la Maison de la Cosmétique qui ouvrira en 2028 à Chartres, conjugera patrimoine, science, transmission et centre d'expérimentation. Ouverte à tous – entreprises, chercheurs et grand public – elle ambitionne de devenir un lieu de référence et d'attractivité pour cette filière stratégique.



## LES GÉNÉRATIONS SE SUIVENT ET NE SE RESSEMBLENT PAS

Les consommateurs de demain veulent plus de transparence, d'engagement et d'inclusivité. Des marques comme Rare Beauty (créée par Selena Gomez), Fenty Beauty (Rihanna) ou Seasonly construisent des récits puissants, déculpabilisants et communautaires. À l'inverse, certaines marques patrimoniales doivent se réinventer : par le ton, les formats, les canaux. La beauté devient un espace de projection identitaire, où les codes sont plus poreux que jamais entre genres, âges, cultures.

## UNE FILIÈRE INDUSTRIELLE D'INTÉRÊT STRATÉGIQUE

La France concentre des atouts structurants : laboratoires R&D de pointe (LVMH Research, L'Oréal Paris, Givaudan), plateformes industrielles comme Cosmetic Valley, leadership en packaging de luxe (Albéa, Texen, Stoelzle Masnières). Le Made in France reste une valeur d'ancrage forte, à condition de préserver la compétitivité du tissu productif local et d'intégrer les transformations numériques, écologiques et logistiques.

# HORLOGERIE- BIJOUTERIE-JOAILLERIE

La filière française de l'horlogerie-bijouterie-joaillerie connaît une dynamique exceptionnelle, avec un chiffre d'affaires de production de 6,2 Mds€ en 2024, qui a triplé en 10 ans, et qui est réalisé à l'export pour plus de 60 %. Le volume des ventes en France s'élève à 5,9 Mds€ HT en 2024.

## UNE FILIÈRE PRÉCIEUSE, EN CROISSANCE MAÎTRISÉE

Ce succès repose sur une combinaison rare : excellence artisanale, rayonnement mondial de marques patrimoniales (Cartier, Van Cleef & Arpels, Chaumet), percée de marques indépendantes comme Messika ou Rainbow K, notamment grâce à un marketing innovant, et capacité à répondre aux attentes des nouvelles générations (traçabilité, production locale, seconde main, diamants de synthèse). Portée par une stratégie industrielle concertée — structuration de la filière, montée en gamme, relocalisations, formation —, elle s'impose comme un cas d'école de reconquête industrielle à haute valeur ajoutée.



Installée place Vendôme, la Maison Chaumet incarne l'excellence et le rayonnement international de la joaillerie française. Forte d'un héritage bicentenaire et d'un savoir-faire d'exception, elle illustre la vitalité d'une filière horlogerie-bijouterie-joaillerie dont la croissance récente confirme l'attractivité mondiale du luxe Made in France.



La maison Charlotte Chesnais se distingue par une écriture sculpturale et architecturale qui réinterprète les codes de la joaillerie contemporaine. En jouant sur les volumes, les lignes pures et le mouvement, elle propose des pièces pensées comme des œuvres portables, à la croisée de l'art, du design et du savoir-faire français.

PRODUCTION FRANÇAISE DE LA FILIÈRE HORLOGERIE, BIJOUTERIE, JOAILLERIE

Source : Observatoire Francéclat, 2024



PART DE L'EXPORT DANS LA PRODUCTION FRANÇAISE

Source : Observatoire Francéclat, 2024



# LUNETTERIE

Le marché de la lunette incarne un savoir-faire industriel et artisanal français reconnu, porté par des territoires comme le Jura et la Savoie, et par le renouveau du segment haut de gamme. Le marché mondial de la lunetterie est estimé en 2024 à 60,5 Mds\$, dont 7,4 Mds€ pour le marché français, soit environ 16 M de paires optiques et 6,4 M de paires solaires. La croissance est portée par les marchés export et le segment créateur, les lunettes étant désormais perçues comme un véritable accessoire de mode et un point d'entrée dans l'univers du luxe.

MARCHÉ DE LA LUNETTERIE

Source : Euromonitor

**60,5 Mds\$**



**7,4 Mds€**

## UNE FILIÈRE À HAUTE VALEUR CULTURELLE AJOUTÉE

Des marques comme AHLEM, née à Los Angeles mais inspirée par Paris, et dont les lunettes sont fabriquées à Oyonnax, illustrent cette hybridation réussie entre ancrage français, savoir-faire et rayonnement global. D'autres se différencient via un modèle opérationnel innovant, comme Jimmy Fairly. Dans un contexte de concentration autour de géants comme EssilorLuxottica, la lunetterie indépendante reste un terrain fertile pour l'innovation esthétique voire technologique — en témoigne la collaboration réussie entre les lunettes connectées Ray-Ban Meta et la marque Coperni, mais aussi pour l'upcycling ou l'expérimentation de circuits courts.



AHLEM allie l'excellence artisanale parisienne à une présence internationale affirmée, pour des lunettes au style intemporel.

CHIFFRES EN VOLUME EN FRANCE

Source : Euromonitor



**16M**  
de paires optiques




**6,4M**  
de paires solaires

# CUIR : UN SOCLE DE VALEUR


Pilier discret mais stratégique de l'économie créative française, la filière cuir représente 25,7 Mds€ de chiffre d'affaires, 133 000 emplois et 12 800 entreprises. Portée par l'excellence artisanale de la maroquinerie et des tanneries, elle continue d'exporter massivement, tout en affrontant de nouveaux défis : tension sur les approvisionnements en peaux, traçabilité, pression réglementaire et montée des matériaux alternatifs.

## ENTRE SAVOIR-FAIRE ET INNOVATION DE RUPTURE

Certaines marques françaises en redessinent les contours. Polène, avec ses lignes épurées et sa distribution directe, capte une clientèle internationale (80 % de ses ventes) en quête de qualité sans ostentation. Le Tanneur modernise son ancrage industriel à Belley pour proposer une maroquinerie accessible et Made in France. Longchamp, avec ses collaborations et son Pliage iconique, reste un acteur mondial (300 boutiques dans 80 pays). Face au *cuir bashing* et à la fast-fashion, la filière mise sur la durabilité réelle : tannage sans chrome, labels environnementaux (Leather Working Group), sobriété esthétique. Le cuir, matière statutaire et résistante, cherche à s'imposer comme le visage d'un luxe qui dure — en s'appuyant sur ses racines artisanales et une capacité renouvelée à parler aux nouvelles générations.



Faircraft joue un rôle de pionnier avec ses procédés biotech propriétaires. Ses cuirs cultivés « in vitro » reproduisent la structure du cuir traditionnel tout en réduisant jusqu'à 90 % les émissions de CO<sub>2</sub>, 95 % les déchets et 80 % l'eau utilisée.



Le résultat : un sac à main en vraie peau de lapin... cultivée en laboratoire.

### LA FILIÈRE CUIR EN FRANCE

Source : Alliance France Cuir, 2024



### LA FRANCE DANS LE MARCHÉ MONDIAL

Source : Alliance France Cuir, 2023



# IA ET MODE ET CRÉATION

## UN NOUVEL OUTIL, UN TERRAIN DE TRANSFORMATION



Avec seulement 2 images des utilisateurs, l'IA de Kleep mesure avec précision les dimensions corporelles et recommande la taille de vêtement adéquate.

L'intelligence artificielle transforme chaque maillon de la chaîne :

- **Création** : génération de moodboards, prototypage assisté, tests visuels. 87 % des dirigeants du secteur estiment que l'IA bouleversera leurs processus créatifs d'ici 2028 (Business of Fashion 2024).
- **Production** : optimisation logistique, prévision de la demande, ajustement des stocks.
- **Relation client** : recommandations personnalisées, automatisation du service client, compréhension comportementale.

Des outils comme Heuritech, utilisés par les maisons de luxe, anticipent les tendances émergentes à travers l'analyse des réseaux sociaux. D'autres comme Kleep introduisent des fonctionnalités d'essayage virtuel ou de vêtements numériques.

Mais cette efficacité algorithmique soulève des tensions autour de la protection de la propriété intellectuelle, du partage de la valeur ou encore de l'uniformisation esthétique.

### Veille, exploration et idéation

- Génération de moodboards visuels pour l'inspiration créative
- Exploration de palettes de couleurs, textures et motifs
- Création de personas clients pour guider la conception

### Création et prototypage

- Création de designs de vêtements ou accessoires à partir de prompts textuels
- Assistance au prototypage : visualisation de couleurs, textures, motifs
- Création de contenus 3D ou AR pour visualisation produit en amont de la fabrication

### Production

- Génération de fiches techniques produit à partir de designs ou croquis

### Post-production

- Création de visuels produit pour des prototypes et simulation de variantes (couleurs, matières, coupes) pour des tests marketing
- Génération de packaging ou étiquettes personnalisées

### Distribution et commercialisation

- Génération de descriptions produit à partir d'images
- Génération de mannequins virtuels pour la présentation produit en e-commerce
- Personnalisation des recommandations clients
- Création de visuels 3D ou AR pour présentation produit, essai virtuel sur avatars ou photos clients

### Communication et diffusion

- Génération d'images, de campagnes marketing
- Traduction et localisation automatique des contenus marketing
- Personnalisation de messages marketing selon les profils clients
- Création d'influenceurs virtuels, mannequins ou avatars de marque

### Support

- Analyse et projection de tendances à partir de données sociales ou culturelles
- Prévion de la demande, anticipation de l'écoulement des stocks, optimisation de la logistique

# ARTS VISUELS ET PATRIMOINE



Dans une économie de l'attention saturée, les arts visuels et le patrimoine ne valent plus seulement par ce qu'ils montrent, mais par les récits qu'ils activent. Leur capacité à conjuguer mémoire, innovation et désirabilité en fait des leviers puissants d'attractivité culturelle et de rayonnement stratégique.

# MARCHÉ DE L'ART

Alors que le marché mondial de l'art atteignait plus de 65 Mds\$ en 2023, confirmant sa résilience post-Covid malgré une légère contraction, l'année 2024 marque un net repli de près de 12 %, qui se poursuit en 2025, en raison d'un contexte macroéconomique et géopolitique très adverse : hausse des taux, ralentissement chinois, prudence des acheteurs et incertitudes liées aux grands conflits.

## PARIS : LE RENOUVEAU D'UNE CAPITALE MONDIALE DE L'ART

Les États-Unis (43%), le Royaume-Uni (18%), la Chine (15%) et la France (4<sup>e</sup> marché mondial) concentrent toujours l'essentiel des ventes. L'Hexagone réalise 4,2 Mds\$ porté par la densité de son réseau de 1 200 galeries (dont 380 à Paris) et la montée en puissance de foires comme Art Basel Paris, dont la place s'affirme à l'échelle européenne et qui élargit ses publics. Le rôle de la place parisienne s'est particulièrement renforcé ces dernières années, en raison des grands mouvements géopolitiques d'une part (conséquences du Brexit et sortie de la Russie des circuits internationaux), et de l'émergence de nouveaux territoires d'autre part

(Fondation Fimincio/Komunuma à Romainville, POUISH à Aubervilliers, etc.) qui viennent s'ajouter aux quartiers centraux concentrant historiquement galeries et maisons de vente. Le développement de grandes fondations privées au cours des dernières années (Louis Vuitton, Bourse du Commerce, Pernod Ricard, Lafayette Anticipations, et la nouvelle fondation Cartier) participe à l'exposition accrue d'artistes contemporains, voire de jeunes artistes, renforçant ainsi l'attrait pour les galeries qui les représentent. Cette attractivité renforcée s'est manifestée avec l'installation de grandes galeries internationales comme celles de David Zwirner ou de Hauser & Wirth.



Devenue un rendez-vous de référence pour le marché de l'art européen et mondial, la foire Art Basel Paris au Grand Palais a réuni 73 000 visiteurs en 2025, contre seulement 42 000 en 2022.



La Bourse de Commerce – Pinault Collection incarne une nouvelle forme de mécénat : celle d'un acteur privé qui investit dans un lieu patrimonial emblématique pour y ancrer une programmation artistique de rang mondial. Ce modèle présente une tension féconde entre intérêt général, souveraineté culturelle et mécénat d'influence.

### VENTES D'ŒUVRES D'ART

Source : Art Basel & UBS, 2024



**57,5**  
Mds\$

France



**4,2**  
Mds\$

=

**4<sup>e</sup>**  
marché mondial

### VENTES D'ŒUVRES D'ART PAR PAYS

Source : Art Basel & UBS, 2024

États-Unis



**24,8**  
Mds\$

Royaume-Uni



**10,4**  
Mds\$

Chine



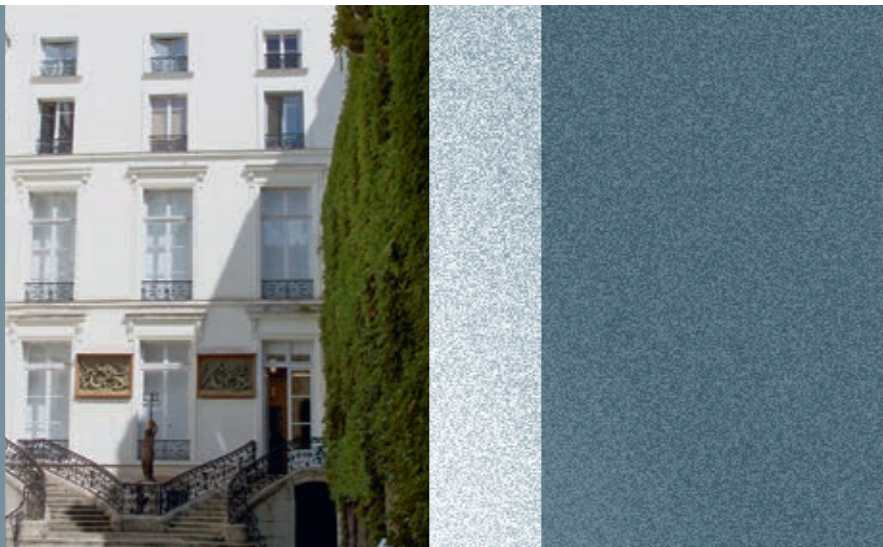
**8,4**  
Mds\$

# UNE NÉCESSAIRE TRANSFORMATION, ENTRE MONDIALISATION, PERSONNALISATION ET INNOVATION TECHNOLOGIQUE

Dans cet écosystème, Perrotin incarne un modèle d'expansion agile et global : implantations à New York, Tokyo, Séoul, Dubaï, Miami, extension dans le design et l'édition, stratégie d'artiste-branding (Murakami, JR, etc.), avec une croissance stimulée par l'équilibre entre prestige culturel et dynamisme commercial. Cette logique d'extension internationale permet de répondre à la tendance de « mondialisation » du secteur : dans un marché fortement mondialisé, où les œuvres circulent au gré des opérations de vente, les acteurs cherchent à s'implanter dans quelques grandes villes en s'appuyant sur ce qui fait les spécificités de l'identité culturelle locale et en connexion avec leur scène artistique contemporaine.

En parallèle, la digitalisation accélère la transformation du marché de l'art, avec 81 % des offres Christie's effectuées en ligne en 2024. Des plateformes comme Docent et Singularart proposent des galeries 100 % digitales enrichies par des recommandations adaptées à chaque collectionneur. Les innovations numériques nourrissent les œuvres elles-mêmes, avec une part désormais significative d'art numérique parmi les ventes mondiales. Enfin, l'intelligence artificielle enrichit la création et la médiation artistique comme le propose par exemple Ask Mona, tandis que la *blockchain* redéfinit les critères d'authenticité des œuvres et laisse envisager une meilleure rémunération des artistes sur les marchés primaires, voire secondaires. Tout cela ouvre la voie à un marché « augmenté » où technologie et imaginaire se confondent.

Installée depuis 2005 dans un hôtel particulier du XVIII<sup>e</sup> siècle au cœur du Marais, Perrotin orchestre depuis Paris un réseau mondial de galeries articulant ancrage local et expansion internationale pour accompagner la création contemporaine au plus près de ses scènes culturelles.

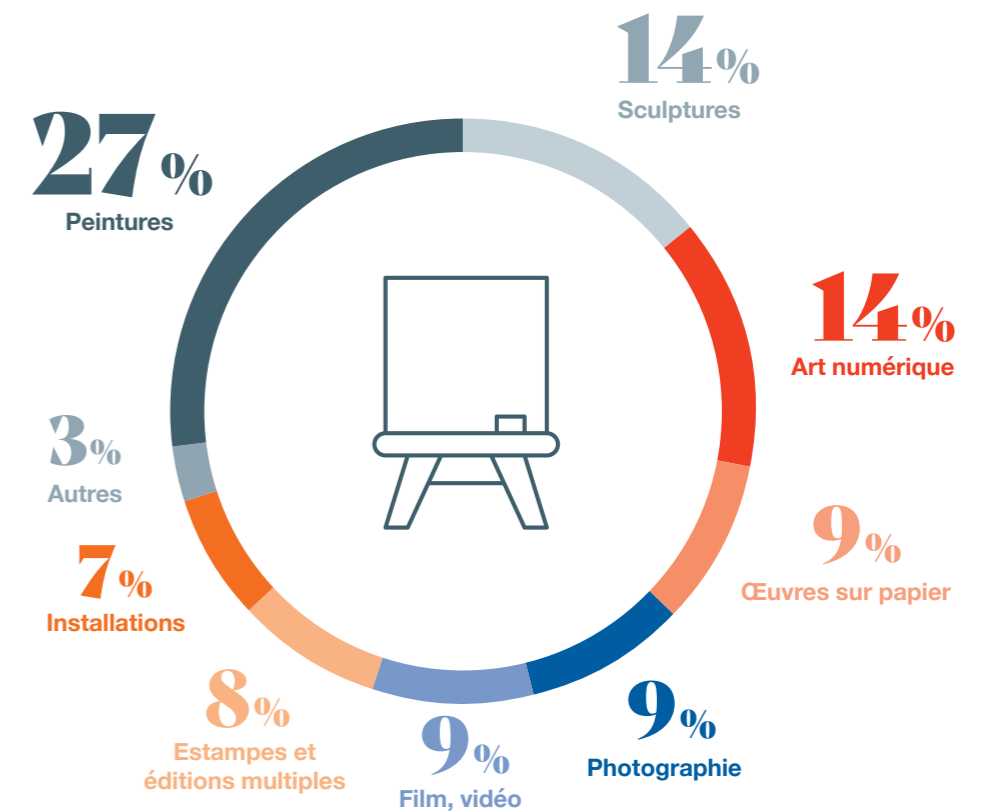


# L'ACHAT D'ART : DÉMOCRATISATION ET INVESTISSEMENT COLLECTIF

La recomposition est aussi portée par de nouveaux modèles d'investissement fractionné, comme Masterworks ou Matis, qui démocratisent l'accès au marché de l'art via des fractionnements d'œuvres ou *club deals* permettant d'investir collectivement dans des réalisations d'artistes majeurs. En ciblant des investisseurs en quête d'actifs différenciants, ces plateformes bousculent les frontières entre collection, spéculation et culture.

## PART DES DÉPENSES DES PARTICULIERS FORTUNÉS PAR MÉDIUM D'ŒUVRES D'ART

2024/2025 — Source : Art Basel-UBS



## PART DES VENTES D'ART MONDIALES

2024 — Source : Art Basel-UBS

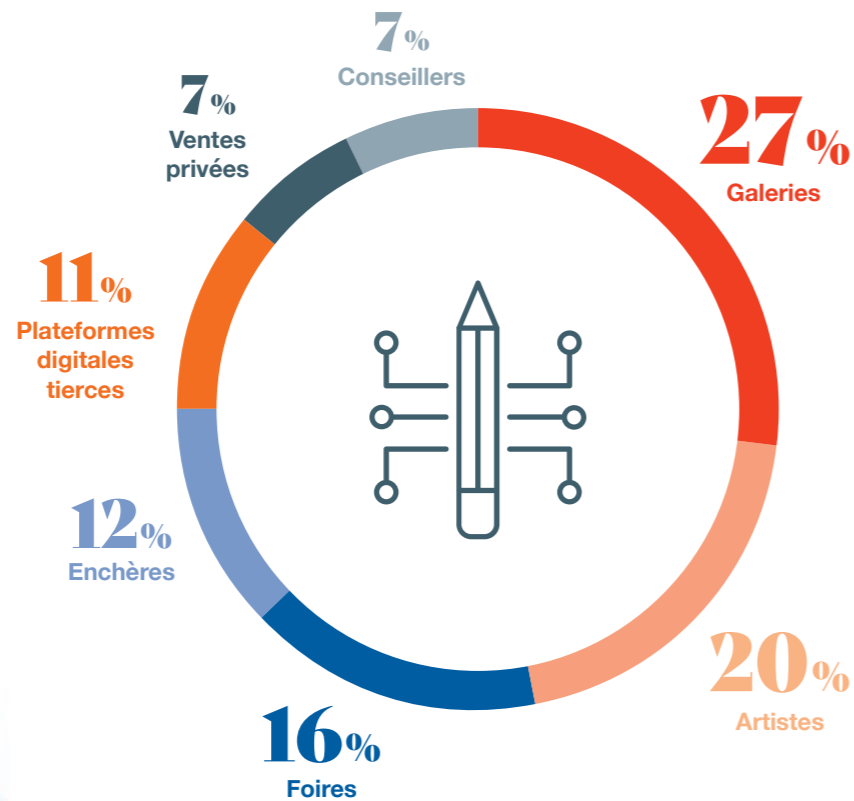


# L'ARTISTE-VENDEUR

Les canaux d'acquisition évoluent également, avec une montée en puissance de l'achat désintermédié, auprès d'artistes qui utilisent désormais les réseaux sociaux comme plateforme de *personal branding* pour en faire un canal d'acquisition direct. Parmi les acheteurs fortunés, 43 % ont acheté directement dans les ateliers des artistes, 37 % ont commandé des œuvres et 35 % ont effectué des achats via des liens Instagram en 2025. Les acquisitions directes auprès des artistes représentent désormais le deuxième canal d'acquisition en montant des dépenses pour les individus fortunés (environ 20 %), une part qui a doublé par rapport à 2024.

PART DES DÉPENSES DES PARTICULIERS FORTUNÉS PAR CANAL D'ACQUISITION

Source : Art Basel - UBS, 2024



**35%**  
des individus fortunés sondés ont acheté une œuvre directement via un lien Instagram



# LA NOUVELLE GARDE DES COLLECTIONNEURS

Côté collectionneurs, les signaux changent : un tiers des acheteurs appartient désormais aux générations Y et Z, les femmes sont de plus en plus représentées, les attentes en matière de transparence, d'impact ou de diversification géographique s'affirment. En quête d'artistes en résonance avec leurs valeurs, ces jeunes collectionneurs stimulent le segment des artistes émergents passé, en 20 ans, de 500 à plus de 3000 artistes ultra-contemporains actifs. Le défi français est clair : accompagner l'internationalisation des galeries, mieux structurer la filière, et capter les nouvelles formes d'expérience artistique (immersives, hybrides, augmentées). Dans un monde saturé d'images, le marché de l'art demeure un espace de rareté, de narration et de diplomatie d'influence.

NOMBRE D'ARTISTES ÉMERGENTS



En 2006

**500**

En 2026

**3000**

Les femmes fortunées dépensent en moyenne

**46%**

de plus en art que leurs homologues masculins

Leurs collections avoisinent la parité :

**49%**

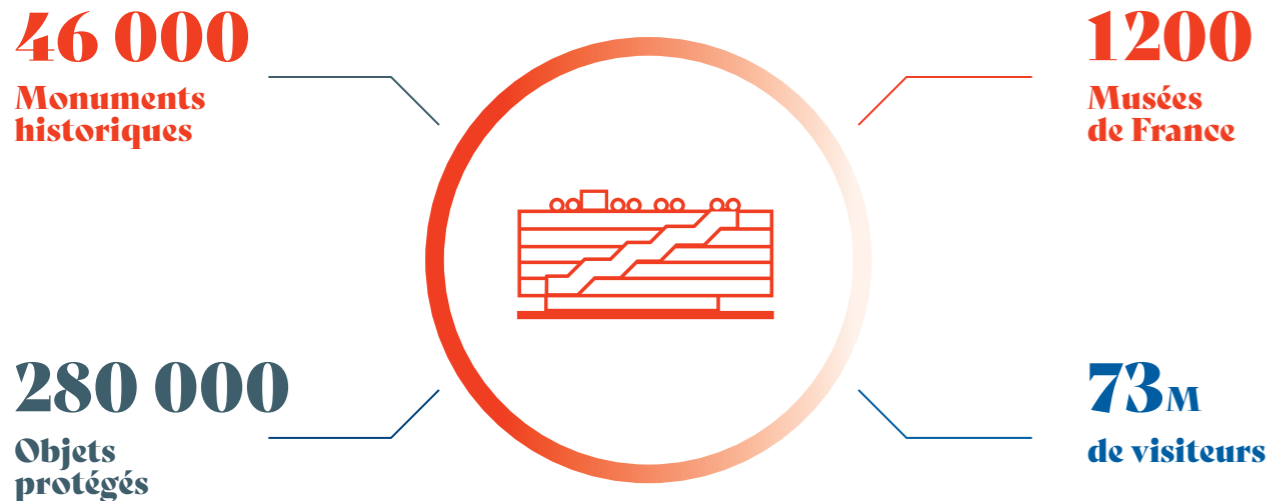
des œuvres qu'elles détiennent proviennent d'artistes féminines

# PATRIMOINE

Le patrimoine français n'est pas une relique à préserver, mais un levier stratégique au cœur des dynamiques culturelles, économiques et technologiques contemporaines. Il mobilise un vaste écosystème d'acteurs et de savoir-faire — musées, monuments, producteurs d'expositions, start-ups, agences d'ingénierie culturelle, opérateurs publics et privés — et compose une véritable infrastructure culturelle nationale.

## CHIFFRES CLÉS DU PATRIMOINE FRANÇAIS

2023/2024 — Source: Ministère de la Culture



Le succès de certains sites patrimoniaux est tel que des mesures sont prises pour en éviter la surfréquentation : le musée du Louvre a décidé d'instaurer, en juin 2022, une jauge quotidienne de 30 000 billets disponibles.

# UNE DYNAMIQUE RECORD POUR LES MUSÉES FRANÇAIS ET LES LIEUX PATRIMONIAUX

La richesse du patrimoine français, composé d'environ 46 000 édifices et 280 000 objets protégés au titre des monuments historiques, constitue tout autant un immense vecteur d'accès à la culture et d'animation économique des territoires qu'un défi gigantesque en matière de préservation. En 2023, les 1 200 musées de France ont accueilli 73,2 M de visiteurs (+8 % par rapport à 2019), en progression significative post-crise du Covid, notamment grâce à un public jeune en forte croissance (+15 % par rapport à 2019). Les moins de 25 ans représentent désormais près d'un quart des entrées. La fréquentation est également largement stimulée par les grands établissements nationaux, et leur capacité

à attirer des publics venus du monde entier : 9 M d'entrées pour le Louvre, 8,4 M pour le château de Versailles et 4,9 M pour le musée d'Orsay et celui de l'Orangerie en 2025, avec respectivement 73 %, 81 % et 64 % de visiteurs étrangers. Le Centre des Monuments Nationaux a, quant à lui, battu des records de fréquentation, avec 12 M d'entrées pour les 110 sites placés sous sa responsabilité (Arc de Triomphe, abbaye du Mont-Saint-Michel, Sainte-Chapelle...), confirmant ainsi l'appétence du public pour les lieux patrimoniaux incarnés et scénarisés. Un succès qui s'étend également aux antennes étrangères : le Louvre Abu Dhabi a battu son record avec 1,4 M de visiteurs en 2025.

## NOMBRE D'ENTRÉES PAR ÉTABLISSEMENTS NATIONAUX

2025 — Source: BeauxArts



dont visiteurs étrangers

**73%**

**81%**

**64%**

## L'EXPÉRIENCE PATRIMONIALE TRANSFORMÉE PAR LE RÉCIT ET L'IMMERSION

Les attentes ont changé : on n'expose plus des œuvres, on embarque des visiteurs dans une narration. Le storytelling devient un standard, porté par des expériences immersives, des formats transversaux, des médiations numériques, et des collaborations inédites entre institutions culturelles, start-up, marques et studios technologiques. L'entreprise française Excurio illustre cette mutation : en 2024, elle a conçu avec GEDEON Experiences une expérience de réalité virtuelle autour des peintres

impressionnistes au sein du musée d'Orsay, lui-même coproducteur. Une proposition qui permet de prolonger et renouveler le lien au patrimoine sans l'extraire de son contexte. De l'Atelier des Lumières à Paris aux Carrières de Lumières aux Baux-de-Provence, Culturespaces a su créer un format spectaculaire où l'art devient une expérience sensorielle totale, une narration visuelle et sonore à 360°, accessible à tous les publics, tout en associant des IP issues d'autres univers créatifs (Astérix, Tintin).

Lancôme a imaginé en 2023 une nouvelle collection de soin et maquillage, en collaboration avec le Louvre. La campagne de lancement a été tournée au sein du musée, avec Zendaya, Aya Nakamura, Amanda Seyfried et He Cong, en réinterprétant les codes et les mythes de certaines icônes de la sculpture.



## FACE AU DÉFI ÉCOLOGIQUE, UNE NÉCESSAIRE ADAPTATION

La transition écologique s'impose progressivement comme une dimension structurante. Le patrimoine est à la fois un objet de transmission — des œuvres, des savoir-faire, des récits — et un terrain d'expérimentation : restauration durable, écoconception des expositions, réduction des consommations énergétiques, mutualisation logistique. Une évolution indispensable, bien que génératrice d'un besoin d'investissement significatif, pour un secteur qui s'inscrit par construction dans une temporalité longue.

Fondée en 2018, l'agence française Afalula a pour mission d'accompagner l'Arabie saoudite dans le développement culturel de la région d'Al-Ula, en rassemblant le meilleur des savoir-faire français en matière de muséographie, d'archéologie, d'architecture ou encore d'urbanisme.



## L'HYBRIDATION REVISITE LES LIEUX HISTORIQUES

Cette logique d'hybridation s'étend : les séries télévisées génèrent des pics de fréquentation dans les lieux de tournage (la série Versailles de Canal+), les musées collaborent avec des marques (Louvre x Lancôme), et les expositions sont des dispositifs audiovisuels à part entière. Le patrimoine devient une plateforme de narration augmentée, apte à dialoguer avec toutes les industries culturelles. Cette logique s'affirme tout particulièrement dans le cadre de grands événements médiatisés (tels que

les JOP de Paris 2024 ou la réouverture de Notre-Dame de Paris), où le récit déployé s'empare des lieux historiques pour raconter une histoire de portée universelle. Sur le plan international, cette capacité d'innovation culturelle, associée à des marqueurs historiques prestigieux, alimente une diplomatie d'influence : le savoir-faire muséographique, la scénographie immersive, l'accueil d'événements internationaux deviennent autant de marqueurs du soft power français.

## LE PATRIMOINE EXPLORE DE NOUVEAUX ÉQUILIBRES ÉCONOMIQUES

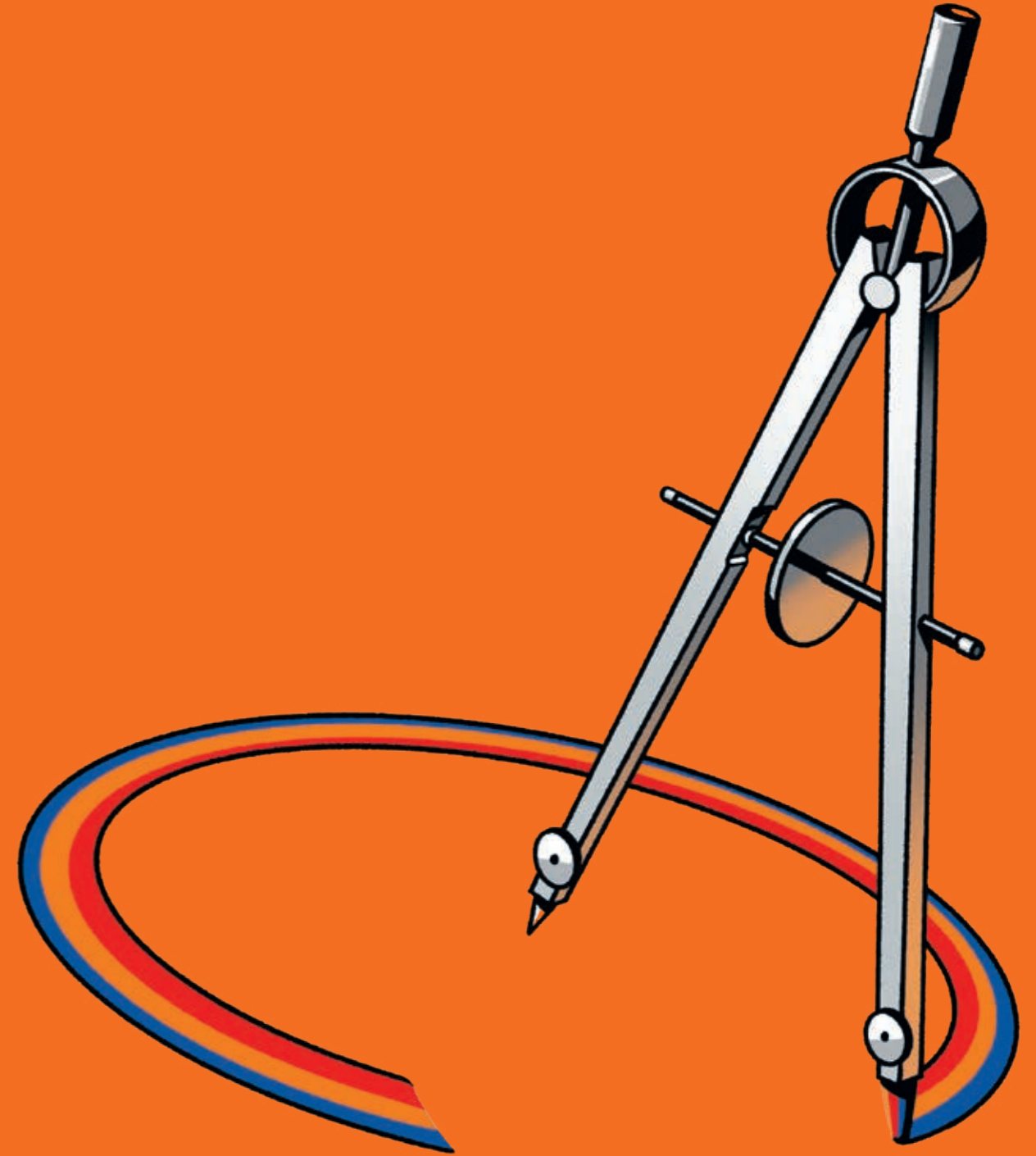
Face à l'extension continue du périmètre patrimonial — entre nouvelles découvertes archéologiques et entrée du passé récent dans l'histoire —, la puissance publique ne pourra probablement plus assumer seule le coût croissant de la conservation. Un nouveau cycle d'investissements majeurs s'impose, après les grandes restaurations des années 1980-1990, poussant l'État à explorer des modèles hybrides inspirés de références internationales comme le National Trust britannique. Synergies entre sites, mutualisation d'expertises (AMO, marques,

analyse des publics, édition, financement) et mobilisation d'acteurs comme le CMN ou la Fondation du Patrimoine (3400 projets soutenus en 2024 pour 145 M€) dessinent les contours d'une stratégie renouvelée. Celle-ci s'appuie aussi sur des évolutions tarifaires : le Louvre expérimentera en 2026 un prix différencié (32 € pour les non-Européens), visant jusqu'à 20 M€ de recettes supplémentaires pour financer, entre autres, le projet de rénovation « Nouvelle Renaissance » estimée à plus de 1Md€.

# ARCHITECTURE, DESIGN ET MÉTIERS D'ART

---

Dans l'univers de l'architecture, du design et des métiers d'art, la créativité s'allie à la responsabilité pour façonner des espaces et des objets porteurs de sens. À l'heure où la transition écologique, la révolution numérique et la quête d'authenticité redéfinissent les attentes, ces filières doivent conjuguer savoir-faire et innovation. Entre contraintes et nouveaux imaginaires, elles se réinventent pour affirmer leur rôle stratégique dans la ville, l'habitat et l'art de vivre de demain.



# ARCHITECTURE : BÂTIR L'AVENIR AUTREMENT

MARCHÉ DE LA CONSTRUCTION EN 2022 (171 Mds€)

Source : Direction Générale des Entreprises



**26%** 45 Mds€

Nouvelle construction résidentielle



**18%** 31 Mds€

Nouvelle construction non résidentielle



**38%** 64 Mds€

Rénovation résidentielle



**18%** 31 Mds€

Rénovation non résidentielle

## RÉINVENTER LA VALEUR DE L'ARCHITECTE DANS UN SECTEUR EN TRANSITION

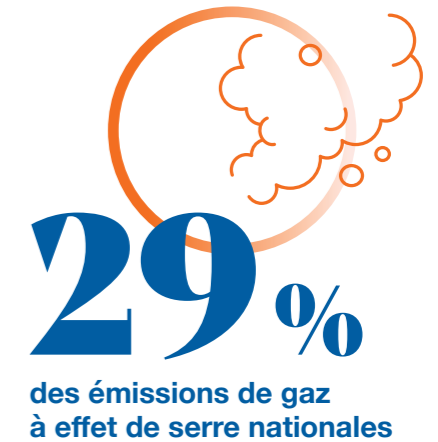
Le secteur de l'architecture en France regroupe près de 30 000 architectes inscrits à l'Ordre, au sein d'une profession fortement atomisée, dominée par les TPE. La filière est fortement dépendante du marché immobilier, et exposée à quatre mouvements majeurs : la tension sur la construction neuve, l'accélération du marché de la rénovation, la baisse continue de la commande publique, et l'émergence de nouvelles méthodes et matériaux. Malgré l'essor de la rénovation, les architectes n'interviennent que sur 20 % des projets de réhabilitation, contre 62 % dans le neuf : ce segment pourtant stratégique ne représente ainsi que 28 % de leur activité. Leur rôle dans la chaîne de valeur devient plus complexe : ils doivent composer avec

des contraintes et interlocuteurs de plus en plus exigeants, et une concurrence accrue des bureaux d'études et des entreprises du BTP. La part de leurs revenus à l'export reste limitée (2 à 4 %) en comparaison avec d'autres pays.

Pour maintenir sa compétitivité, le métier d'architecte doit réaffirmer sa valeur ajoutée en adressant de grands défis : élargir ses marchés vers la rénovation (et en particulier la rénovation énergétique), renforcer ses compétences techniques et digitales, structurer son approche commerciale et revaloriser sa tarification, développer des partenariats pour atteindre une taille critique et sécuriser l'accès aux grands projets.

## LE BÂTIMENT, DEUXIÈME ÉMETTEUR DE GAZ À EFFET DE SERRE EN FRANCE

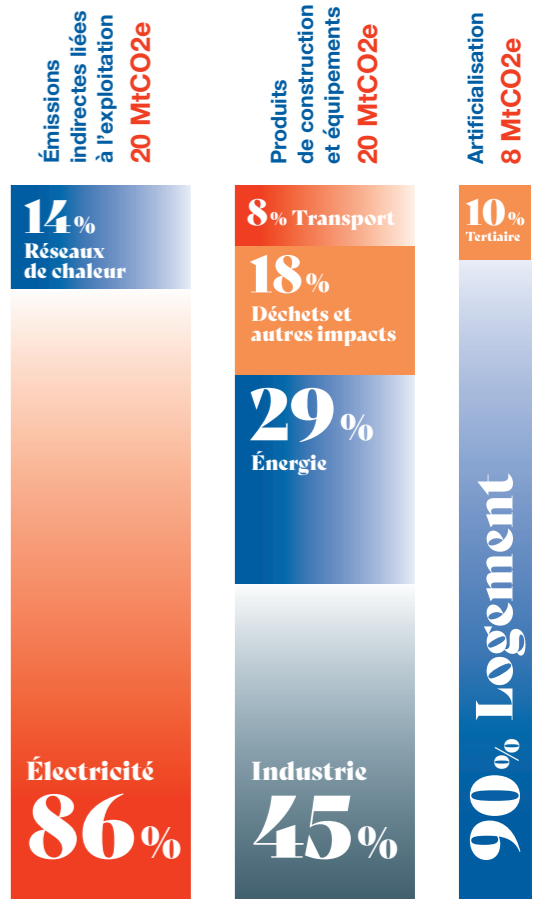
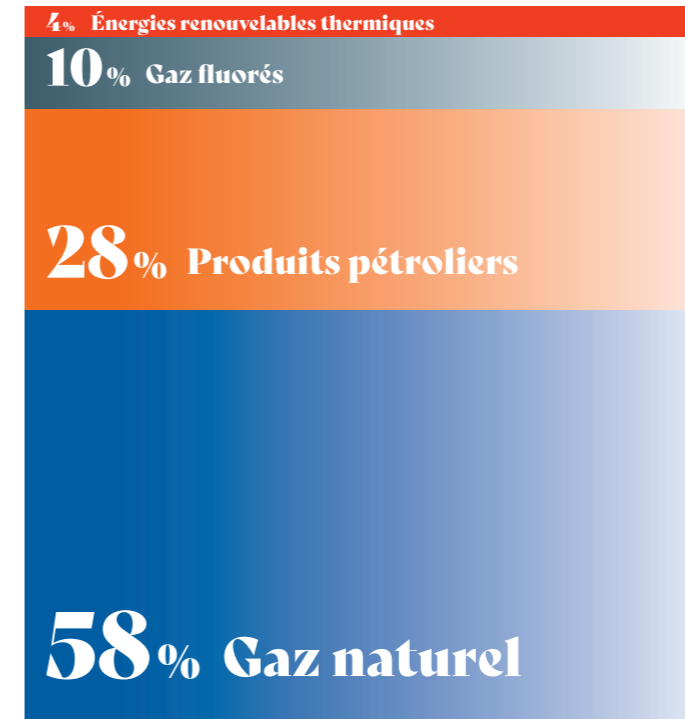
Le secteur du bâtiment représente au total 29 % des émissions de gaz à effet de serre nationales, juste derrière les transports. Il est à la fois grand consommateur de ressources, source de pollution de l'air, et responsable de l'artificialisation des sols, avec un impact direct sur la biodiversité. Si la baisse des émissions liées à l'usage des bâtiments est encourageante (-27 % entre 2015 et 2022), les défis pour décarboner le secteur sont encore nombreux et constituent aujourd'hui la principale préoccupation des architectes et urbanistes.



### ÉMISSIONS TOTALES SUR LE TERRITOIRE NATIONAL LIÉES AUX BÂTIMENTS (en MtCO2e)

Source : La planification écologique des bâtiments, 2023, SGPE, données CSTB

Émissions directes liées à l'exploitation  
**76 MtCO2e**



# L'IMPÉRIEUSE NÉCESSITÉ DE RÉHABILITER PLUTÔT QUE DE CONSTRUIRE

Face à l'urgence écologique et à la raréfaction du foncier, l'architecture opère un virage majeur : limiter le recours à la construction neuve (par ailleurs contrainte par des normes environnementales de plus en plus strictes), et réinvestir le bâti existant en le rendant plus agréable à vivre et performant énergétiquement. Plus question aujourd'hui d'artificialiser des sols agricoles pour y faire pousser des immeubles flambant neuf à l'empreinte carbone colossale : la réhabilitation de bâtiments existants devient une priorité.

Plus indirectement, en encourageant la densification des zones urbanisées, la réhabilitation permet par ailleurs de réduire l'empreinte écologique des citadins : réduction des distances de déplacement, accès aux transports en commun et aux commerces de proximité, optimisation des infrastructures énergétiques, etc. Enfin, cette démarche est vertueuse à d'autres égards : mettre l'accent sur la valorisation du bâti ancien, c'est recréer du lien et de l'équité sociale après des décennies de désertion et de paupérisation des centres des villes de taille moyenne au profit de zones périurbaines. C'est aussi la voie d'un nouvel élan créatif : donner une seconde vie à d'anciens sites militaires ou religieux, pour y implanter des tiers-lieux, bureaux ou logements.

# MATÉRIAUX BIOSOURCÉS, RÉEMPLOI ET CONSTRUCTION DÉCARBONÉE : FAIRE MIEUX EN CONSOMMANT MOINS

La construction décarbonée s'impose comme un nouveau standard, et prône le recours à des matériaux et procédés plus sobres – transition inévitable pour respecter les seuils de la norme RE2020 (notamment celui de l'Indicateur Carbone Construction qui évalue les émissions de gaz à effet de serre liées aux produits et équipements de construction, et à leur mise en œuvre lors du chantier). Le bois, la paille, la laine de riz, le chanvre ou la chaux remplacent progressivement le béton, les isolants ou les revêtements issus de la pétrochimie. Les projets publics sont souvent le fer de lance de ces expérimentations, comme à Rosny-sous-Bois où la municipalité a encouragé la construction de structures en matériaux biosourcés (bois, paille) pour des bâtiments scolaires. Et les acteurs privés s'engagent dans cette transition : 30 % des constructions de Bouygues et des constructions de bureaux de Nexity seront à base de bois d'ici 2030.

Le réemploi devient également un impératif (obligatoire pour une partie des biens acquis dans le cadre de travaux pour les marchés publics depuis 2024, et fortement encouragé par la norme RE2020), et ce malgré les défis logistiques, financiers et assurantiels qu'il représente. Pour opérer cette transition, les filières se structurent et les initiatives fleurissent pour fluidifier la récupération des matériaux, la vérification de leur conformité, leur stockage, leur transport, etc. Ces initiatives ont par ailleurs des effets bénéfiques sur le confort et la santé des citadins : issus de matériaux naturels, les bâtiments sont mieux isolés, plus respirants, et exempts de composés chimiques nocifs. Ils régulent mieux l'humidité, améliorent la qualité de l'air intérieur, et contribuent à un confort thermique plus stable, été comme hiver.

Les Clarisses à Roubaix, monastère réhabilité en tiers-lieu par des collectifs locaux, incarne la nouvelle vie du patrimoine : espaces de travail partagés, ateliers, café associatif et auberge s'y mêlent, recréant du lien social tout en préservant l'architecture historique.



À Rosny-sous-Bois, le centre de loisirs Jacques-Chirac incarne une nouvelle génération de bâtiments bioclimatiques conçus avec des matériaux issus de filières locales et durables : bois massif feuillu (chêne, châtaignier), paille porteuse recouverte d'un enduit chaux-sable à l'extérieur.



# L'URBANISME, LEVIER DE RESPONSABILITÉ ENVIRONNEMENTALE ET DE MIXITÉ SOCIALE

Au-delà de l'empreinte écologique directe de nos habitats, les penseurs de la ville de demain anticipent les impacts induits de nos modes de vie. À rebours des politiques d'étalement urbain de la seconde moitié du 20<sup>e</sup> siècle, qui ont démultiplié les zones résidentielles et commerciales périurbaines en misant sur le tout-voiture, les maîtres-mots sont désormais ceux de la densification raisonnée, l'adaptation de la circulation aux mobilités douces, la renaturation des espaces publics et la limitation de l'artificialisation des sols.

Pour accompagner cette densification raisonnée, les frontières entre habitat, travail et loisirs s'estompent. Les projets intègrent de plus en plus des espaces partagés – salles ou jardins communs, ou équipements mutualisés. L'hybridation des fonctions (habitat, travail, loisirs) devient la norme, avec des programmes mêlant logements sociaux, lieux culturels, crèches ou EHPAD. Cette approche, plus inclusive, redonne vie aux centres-villes délaissés et contribue à une ville plus résiliente, plus sobre et plus équitable.



Tramway et mobilités douces à Toulouse.

# UN MÉTIER EN MUTATION, APPELANT LA STRUCTURATION DES ACTEURS ET LA SPÉCIALISATION DES INDÉPENDANTS

Face à la complexité croissante des projets, le rôle de l'architecte évolue. Réhabilitation énergétique, maîtrise des matériaux biosourcés, intégration du réemploi, adaptation aux normes environnementales : les compétences techniques requises se multiplient. Avec près de 30 000 architectes inscrits à l'Ordre en France, la filière dispose d'un vivier d'idées et de talents. Mais pour répondre aux enjeux pluridisciplinaires, les agences doivent se structurer, atteindre une masse critique et intégrer des fonctions support (juridiques, environnementales, logistiques). Les indépendants tendent, quant à eux, à se spécialiser autour de compétences fortement différenciées (une technique ou un matériau particulier) et maîtrisées de bout en bout.

# NUMÉRISATION ET IA : VERS UNE ARCHITECTURE AUGMENTÉE

Encore peu mature dans le secteur de l'architecture, l'intelligence artificielle commence à transformer les pratiques : analyse automatisée du PLU, simulation de scénarios constructifs, optimisation des volumes et des implantations. Des outils permettent déjà de générer plusieurs variantes d'un projet sur un même terrain. Par ailleurs, l'intelligence artificielle et les outils spécialisés facilitent le dessin et la modélisation, ouvrant la voie à une architecture plus réactive et plus collaborative : l'architecte peut présenter des projections visuelles à ses clients comme base de discussion. Mais l'architecte conserve son rôle et sa responsabilité : ceux de comprendre les attentes d'un donneur d'ordre, de faire émerger une vision, de poser les bonnes questions, de choisir la marche à suivre et d'assurer la faisabilité et la viabilité de son projet.



# DESIGN ET DÉCORATION: MATIÈRE À RÉINVENTION

## UN SECTEUR SOUS TENSION, ENTRE REPLI CONJONCTUREL ET VIRAGE STRATÉGIQUE

Le marché français de l'ameublement et de la décoration, estimé à plus de 26 Mds€, connaît une phase de repli marquée depuis 2022, avec une baisse de 5 % en valeur pour l'ameublement en 2024. Cette contraction fait suite à une croissance fulgurante pendant le Covid, et s'explique principalement par la crise immobilière ainsi que par les arbitrages budgétaires des ménages. Facilité par l'émergence d'acteurs très bas de gamme comme Temu, le panier moyen est en net recul : les commandes à moins de 50 € explosent, quand celles à plus de 500 € baissent de 21 % en 2024.

Côté production, les fabricants français affrontent la concurrence offensive de produits d'entrée de gamme venus d'Asie ou d'Europe de l'Est, et de produits de milieu ou haut de gamme venus d'Italie et d'Allemagne: la production française de meubles a ainsi été divisée par deux en 20 ans, et sa valeur a été réduite de près de 20 %. Sur l'ameublement, la France affiche ainsi un déficit commercial de près de 5 Mds€. Le tissu industriel français, très majoritairement composé de TPE et PME, est fragilisé par des vagues de restructurations et de fermetures d'usines.

Face à ces tensions, le secteur entame une mutation sans précédent pour maintenir son attractivité: élévation de marque, hybridation avec d'autres univers créatifs, seconde main, nouveaux matériaux, et digitalisation sont autant de leviers pour valoriser le « Made in France » et répondre aux attentes des consommateurs.

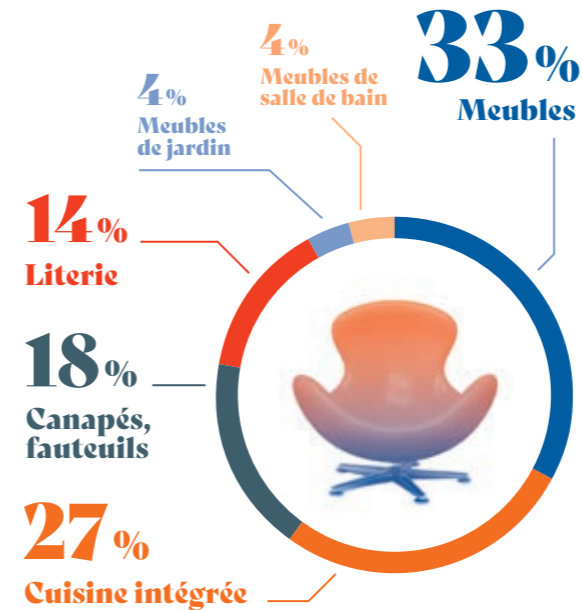


**EN 20 ANS**

la production française de meubles a été divisée par deux

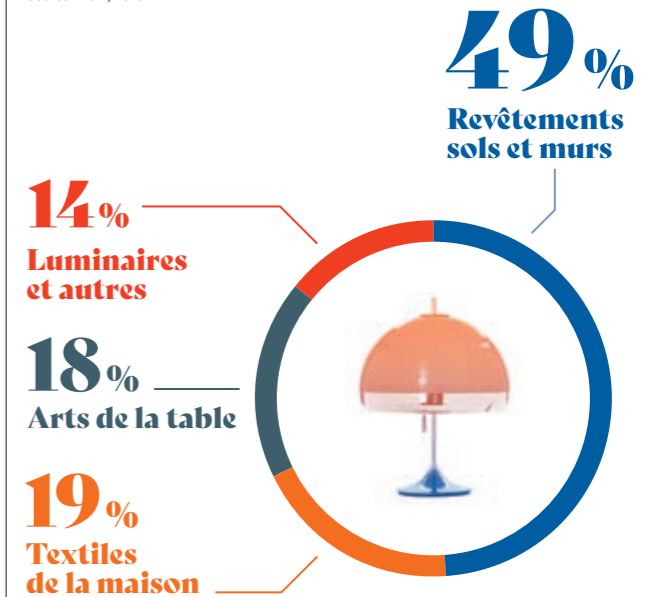
### SEGMENTS DE L'AMEUBLEMENT (MARCHÉ = 13,8 MDS€)

Source: IPEA et CNEF, 2024



### SEGMENTS DE LA DÉCORATION (MARCHÉ = 13 MDS€)

Source: Xerfi, 2023



## ENTRE ARTISANAT DE LUXE ET FAST-DESIGN, L'OFFRE SE POLARISE



Le marché de la décoration connaît une polarisation marquée: d'un côté, une montée en puissance du design d'auteur, des pièces collector et des savoir-faire artisanaux; de l'autre, une explosion du *low-cost* soutenue par la progression de plateformes comme Temu ou Shein. Si Ikea conserve sa position dominante (37 % de parts de marché de l'ameublement en volume en 2024), le milieu de gamme, longtemps occupé par des enseignes comme Habitat ou Maisons du Monde, se trouve particulièrement fragilisé.

Pierre Yovanovitch incarne une approche haute couture de l'architecture d'intérieur et du design contemporain.

## RÉCIT, *DROPS* ET « COLLABS » : S'INSPIRER DES CODES DE LA MODE POUR ANCRER SA MARQUE

La perméabilité entre mode et décoration s'accélère : Gucci, Dior ou Sézane lancent des collections maison, tandis que Sarah Lavoine s'essaie à la mode. Ce glissement témoigne d'un design qui emprunte désormais le langage marketing de la mode : l'univers des marques y est plus immersif et incarné, créant un sentiment d'appartenance.

Dans cette logique, les structures de collection évoluent : pour nourrir l'univers de marque et entretenir l'engagement, les enseignes misent sur des objets de décoration accessibles, des collections éphémères et des collaborations créatives. Les « collabs » deviennent un levier de marketing puissant, bien compris de Monoprix qui événementialise ses lancements en y associant la griffe de créateurs.

## DES INNOVATIONS DE MATIÈRES ET DE PROCÉDÉS POUR UNE OFFRE RENOUVELÉE

Le design explore de nouvelles techniques et matières : l'impression 3D permet de produire des pièces sur mesure, tandis que les filières des nouveaux matériaux (plastiques recyclés, bois revalorisé, textiles issus de déchets, matériaux biosourcés) se structurent progressivement pour permettre une production à grande échelle issue de la circularité.

Cycles de vente et de vie des produits sont également repensés : la production à la commande est plus aisément acceptée pour des articles volumineux et permet d'introduire de la personnalisation. La modularité devient un critère clé pour prolonger la durée de vie des objets. Ainsi, le canapé Rotondo de The Socialite Family se décline en 4 formats et plus de 20 matières, et devient un produit résolument durable.

Les Puces de Saint-Ouen investissent Maison&Objet avec les « Craft Boxes » d'Alessandro Moriconi, célébrant la seconde main comme source de création.



Le fabricant de mobilier Maximum transforme des rebuts plastiques de la filière industrielle en chaises (modèle Gravène).



## SECONDE MAIN : VERS DES INTÉRIEURS DURABLES ET CHARGÉS D'HISTOIRE(S)

Portée par une quête d'authenticité, d'originalité et de durabilité, la seconde main progresse, répondant au désir croissant d'intérieurs uniques mêlant neuf et vintage. Pour répondre à cette demande croissante (bien qu'encore minoritaire), les plateformes dédiées à la revente entre particuliers, comme LeBonCoin ou Selency, structurent leur offre pour faciliter l'achat, en incluant des services de livraison et d'assurance.

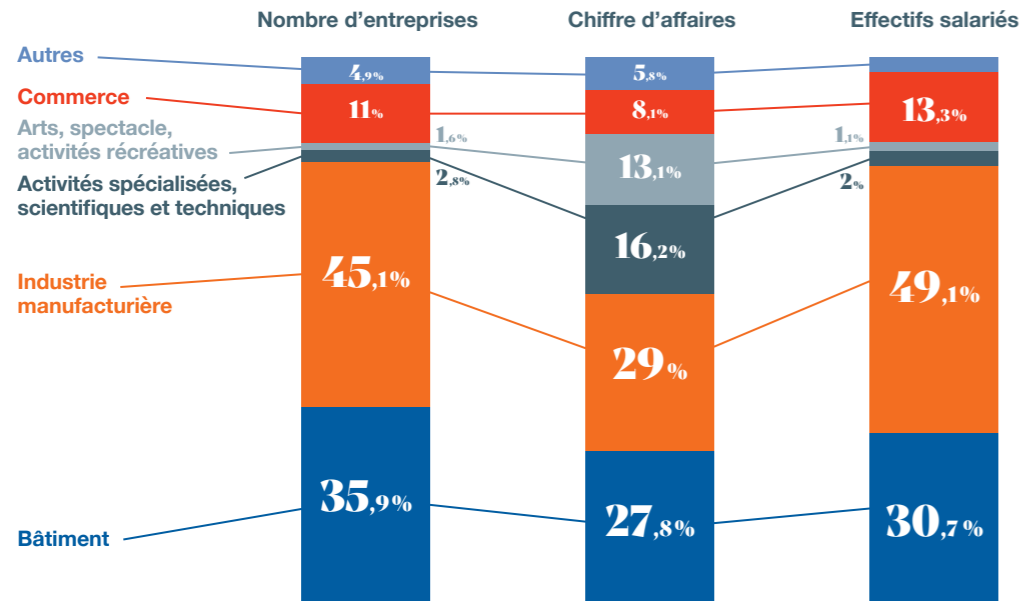
Quand Maison&Objet signe un partenariat avec les Puces de Saint-Ouen ou intègre des marques de seconde main comme Debongout parmi ses exposants, cela montre que l'hybridation entre le neuf et le vintage crée une offre complémentaire enrichissante, sans que la seconde main ne concurrence directement le neuf.

## LOGISTIQUE, MARKETING, MOODBOARDS : LE DESIGN DEVIENT *DATA-DRIVEN*

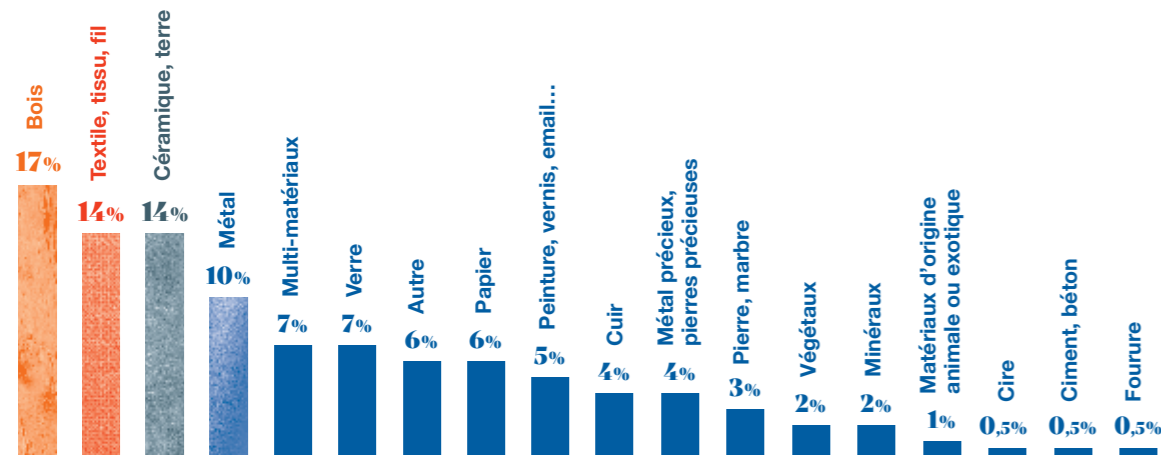
Plus discrètement que dans d'autres secteurs davantage précurseurs, l'intelligence artificielle s'immisce dans la chaîne de valeur du design – de la création (moodboards générés à partir de prompts) au marketing (campagnes personnalisées, visualisation de possibilités de personnalisation, analyse des retours clients) en passant par la *supply chain* (prédiction de commandes, optimisation des délais de production).

# MÉTIERS D'ART : L'EXPRESSION DES GESTES RARES

## RÉPARTITION DES MÉTIERS D'ART PAR SECTEUR ÉCONOMIQUE



## MATÉRIAUX LES PLUS UTILISÉS PAR LES ENTREPRISES DE MÉTIERS D'ART



**68 Mds€**

chiffre d'affaires global  
du secteur dont 14 %  
à l'export

**90%**

du chiffre d'affaires  
global est généré par  
des micro-entreprises  
ou des PME

## EPV et SFE, deux piliers pour la reconnaissance des métiers d'art

Les Entreprises du Patrimoine Vivant (EPV) sont des structures labellisées par l'État pour leur maîtrise de savoir-faire industriels ou artisanaux d'excellence, qu'ils soient traditionnels ou innovants. Ce label créé en 2005 regroupe aujourd'hui plus de 1 300 entreprises, générant 14,2 Mds€ de chiffre d'affaires et 59 000 emplois. Cette distinction vise à fédérer ces acteurs autour d'une exigence de qualité partagée, à structurer et valoriser les filières dans des dynamiques collectives (architecture, gastronomie, textile...), et à les soutenir à travers des dispositifs spécifiques (crédits d'impôts, visibilité médiatique, soutien à l'export, etc.).

Les savoir-faire d'exception (SFE), quant à eux, désignent un périmètre plus large, incluant des entreprises parfois proches de l'industrie, mais qui cultivent une excellence dans le geste, la matière ou la conception. Portés notamment par l'Institut pour les Savoir-Faire Français (anciennement INMA), ils couvrent 281 métiers d'art dans 16 domaines (céramique, ébénisterie, joaillerie...) et représentent 234 000 entreprises et 500 000 actifs en France. Leur reconnaissance reste encore partielle (formations non diplômantes, transmission fragile, manque de visibilité), alors qu'ils incarnent une richesse économique et culturelle majeure, avec un chiffre d'affaires de 68 Mds€ (dont 14 % à l'export).

## STRUCTURER LES FILIÈRES POUR GAGNER EN PRODUCTIVITÉ

Le secteur des métiers d'art, longtemps perçu comme un bastion de tradition, connaît aujourd'hui une mutation stratégique. Face aux tensions sur le pouvoir d'achat et aux exigences croissantes de rapidité et de compétitivité, les entreprises du secteur doivent concilier excellence du geste et modernisation de leurs procédés. Si la valeur ajoutée moyenne de ces entreprises atteint 34 %, traduisant une réelle intensité qualitative, le tissu reste fragile : 90 % du chiffre d'affaires global est généré par

des micro-entreprises ou des PME, souvent peu dotées en fonctions support ou en capacités d'investissement. Le recours à l'apprentissage reste marginal, et de nombreux métiers ne disposent d'aucune formation diplômante ou certification officielle. Ce déficit de structuration est un défi pour la pérennité des gestes rares, malgré une forte appétence pour les reconversions professionnelles et une demande croissante d'authenticité.

## TRANSMETTRE ET CONSOLIDER LES SAVOIR-FAIRE POUR PORTER LOIN LEUR VOIX

Face à la concurrence des pays à bas coût de production et à la fragmentation du tissu entrepreneurial, les métiers d'art font aujourd'hui face à un impératif de structuration. La transmission des entreprises, souvent non anticipée, accélère cette nécessité : près de 40 % des dirigeants d'entreprises de métiers d'art et savoir-faire d'exception ont plus de 55 ans, mais peu ont encore engagé de démarche pour céder leur entreprise à leur retraite. Des réseaux régionaux et verticaux émergent, comme le collectif Réseau Excellence ou les groupes EPV par filière, pour créer de l'émulation et mutualiser les efforts.

La consolidation entre acteurs devient une réponse stratégique, qui permet d'investir dans la modernisation de l'appareil productif, dans la valeur de marque, ou dans un effort commercial pour mieux adresser les marchés B2B et les prescripteurs (architectes, décorateurs, maisons de luxe) ou encore l'international. À titre d'exemple, dans un marché du luminaire où moins de 20 % de la production est encore française, le groupe Rivalen a fait le pari de réunir six PME spécialisées, capitalisant sur leurs savoir-faire reconnus (éclairage extérieurs résistants, luminaires techniques, design) tout en apportant une réponse structurée et compétitive aux commandes de plus en plus exigeantes des marchés publics et des prescripteurs.



**90%** des entreprises de métiers d'art réalisent une grande partie ou la totalité de leur production en France

## INNOVER POUR PRÉSERVER LE GESTE

L'innovation traverse les métiers d'art, souvent de manière discrète mais déterminante. L'intégration d'outils numériques (impression 3D, découpe laser, logiciels de production) permet d'améliorer l'efficacité sans altérer la qualité du geste. Certaines entreprises comme Dumas, spécialisée dans les couettes et oreillers, ont su développer des techniques innovantes pour préserver leur savoir-faire

tout en gagnant en productivité. D'autres entreprises mettent à profit les nouveaux matériaux pour réduire l'empreinte carbone de leurs procédés. L'industrialisation reste difficile pour les plus petites structures, mais elle devient incontournable pour répondre aux exigences de réactivité, de traçabilité et de rentabilité, notamment lorsqu'elles collaborent avec les grandes maisons.

## MONTER EN GAMME, ÉLEVER SA MARQUE ET SÉDUIRE LE B2B

L'ancrage territorial est au cœur du modèle des savoir-faire d'exception. Les métiers d'art sont profondément enracinés dans les territoires : 8 entreprises sur 10 sont situées hors Île-de-France, et plus de 90 % réalisent une grande partie ou la totalité de leur production en France. Ce maillage local offre une production de proximité et contribue directement à l'économie des bassins de vie, à la cohésion locale, ainsi qu'à la transmission culturelle. Cet ancrage est bien souvent le socle d'une histoire unique, mêlant matériaux issus

d'un terroir et transmission de gestes rares, qui soutient une image de qualité et de durabilité, plus à même de générer de la valeur. Ainsi, des manufactures de taille modeste parviennent à se différencier et à trouver des débouchés en B2B ou à l'export. La manufacture de porcelaine de Couleuvre, par exemple, s'est positionnée sur la moyenne série haut de gamme et sait répondre aux besoins des maisons de luxe grâce à un prototypage réactif qui leur permet de tester rapidement des productions.



### Ateliers de France, incarnation discrète du renouveau des métiers d'art

Ateliers de France illustre l'ensemble des dynamiques à l'œuvre dans la filière. Regroupant plus de 55 savoir-faire — dorure, taille de pierre, menuiserie, staff, ferronnerie, bronzes, etc. —, l'entreprise place la transmission au cœur de son modèle : chaque geste est transmis en interne, par 1 900 compagnons, aux nombreux apprentis. Sa croissance s'appuie sur la consolidation de maisons indépendantes, au service d'une offre globale (« entreprise générale ») qui permet de piloter des chantiers clés en main pour des architectes, des décorateurs et des marchés publics ou privés. Grâce à cette stratégie d'assembler, les petites PME du groupe peuvent ainsi accéder à des chantiers prestigieux partout dans le monde. Grâce à ses réalisations emblématiques — galerie des Glaces au château de Versailles, cathédrale Notre-Dame, le Bureau ovale de la Maison-Blanche, l'Hôtel Peninsula, ou encore les maisons d'Yves Saint Laurent —, Ateliers de France a su élever sa valeur perçue et s'imposer comme un acteur B2B de référence, capable de séduire une clientèle exigeante dans les univers du luxe, de l'hôtellerie et du résidentiel privé, en France comme à l'international.



WE ARE  
**FRENCH  
TOUCH**

La troupe MazelFreten, en performance lors de We Are French Touch, l'événement Bpifrance/La French Touch, au Palais Brongniart à Paris.

# REGARD

---

## DE NICOLAS DUFOURCQ

BPIFRANCE  
DIRECTEUR GÉNÉRAL

---

Faisons un exercice d'anticipation. Dans quelques années, l'IA aura pénétré toutes les verticales de la création. La frontière entre la singularité des humains et celle, mimée, des machines, pourra donner le sentiment d'être poreuse, mouvante, grise. Pourtant il restera, et pour aussi longtemps qu'on puisse l'imaginer dans notre pays de mystiques insurgés, de matamores, de contestataires ardents, il restera la French Touch, l'irréductible esprit que nous ont transmis nos pères, poussé dans un terreau qui nous est propre, la gouaille des banlieues, la culture populaire de nos villages, le raffinement de nos cours royales, la vivacité voltairienne de notre mépris pour les bigots, le métissage des classes et le vif-argent de notre amour de la liberté. Tout cela, vous le trouvez dans le dessin d'une boucle de ceinture, un jeu vidéo, un parfum, une harmonie musicale au moment de défiler au Grand Palais, un homme peint en bleu choisi pour accueillir le monde, comme le Dieu bleu du premier spectacle de Cocteau. Eh bien, je vous le prédis: dans 10 ans, dans 100 ans, nous serons encore plus insolents. Indestructible French Touch. Tremblez, machines !

## CRÉDITS PHOTOGRAPHIQUES

Julia Jaeckin, p. 4 — Pauline Ballet, Pool PA Wire / Abaca p. 21 — Courtesy of Jacquemus, p. 22 — BFA, Warner Bros. / Alamy, p. 25 — Alain Apaydin, Musée Grévin / Abaca, p. 26 — Lionel Urman / Abaca, p. 31 — Ik Aldama, DPA / Abaca, p. 32 — Ariel Kotzer, p. 37 — Mariano Landet, Netflix, Courtesy Everett Collection / Abaca, p. 39 — gremlin / iStock, p. 42-43 — Coperni, p. 45 — Ubisoft, p. 47 — JRousslan Dion, Bonne Pioche Cinéma, p. 51 — Spread Pictures / Abaca, p. 53 — Jafar Panahi, Les Films Pelléas, p. 55 — Brian Prahl, Splash News / Abaca, p. 58 — A.Escoute, IMA-Tourcoing, p. 59 — Culturespaces, Cyrille de la Motte Rouge, p. 60 — 2K Studio / iStock, p. 62 — Sergio Grazia, 2023-Centre Pompidou-espaces-paris, p. 61 — 2K Studio / iStock, Astronomical\_Fortnite, p. 62 — Splash News / Abaca, p. 67 — Jan Woitas, DPA / Alamy Live News, p. 68 — F1@LeFilm / Apple TV, Joseph Kosinski, Warner Bros., p. 72 — Mathis-Dumas-24, Inoxtag\_Alpes-2024-Å, p. 76 — Deezer, p. 80 — Tylko, AR-App, Euro, p. 83 — jvphoto / Alamy, p. 87 — Anthony Behar, SPUS / Abaca, p. 90 — Picture Alliance, DPA / Abaca, p. 93 — Peter Herbert / Alamy, p. 95. vlado85rs / iStock, p. 101 — Deagreed / iStock, p. 102 — Clair Obscur: Expedition 33 / Sandfall Interactive / Published by Kepler Interactive, p. 105 — Fortnite / Epic Games, p. 107 — Firas Abdullah / Abaca, p. 108 — End of Lines / Nova Box, p. 110 — Roots of Tomorrow / Gamabilis, p. 111 — Ubisoft, p. 113 — Kenishiroite, tuja66 / Alamy, p. 118 — stockce, Sashkinw / iStock, p. 119 — Le Comte de Monte-Cristo / Pathé Films / Jérôme Prébois, p. 120 — Tetiana Lazunova / Alamy, p. 121 — Marvin Samuel Tolentino Pineda / iStock, p. 124 — Nerthuz / Alamy, p. 125 — Anatomie d'une chute / Les Films Péleas / Les Films de Pierre, p. 131 — Emilia Pérez / Pathé Films, p. 131 — Yulia Koityrina / Alamy, p. 134 — Dani Simmonds, Ahmet Misirligül, Frankie Angel / Alamy — SKrow, grinvalds / iStock, p. 136 — La Splendeur des Amberson / All Star Picture Library / Alamy, p. 140 — House of David / Amazon Prime, p. 141 — Disney-OpenAI, p. 142 — Gorillaz, p. 146 — Museum national d'Histoire naturelle / Saola studio, p. 147 — SOPA Images Limited / Alamy Live News, p. 148 — Travis P Ball / Sipa USA / Alamy Live News, p. 149 — Addictive Stock / Alamy p. 152 — Museum national d'Histoire naturelle / Excurio, p. 153 — Gorilla Tag / Another Axiom, p. 154 — Asus, p. 155 — Yevhen Shkolenko / Alamy, p. 156 — dp3010, ajt, Khosrork, halfbottle, LightFieldStudios / iStock, p. 160 à 163 — ADragan / iStock, p. 165 — AdobeStock, p. 169 — Dargaud, p. 171 — Luc Loiseaux / Gallimard, p. 173 — Nathan Devers / Albin Michel, p. 175 — Prostock-studio / Alamy, p. 179 — image Broker / Alamy, p. 180 — Steve Hellerstein / Alamy, p. 181 — Arcane/ Riot Games / Fortiche, p. 185 — Rawpixel Ltd / Alamy, p. 187 — Alive Coverage / Sipa USA / Alamy, p. 188 — Abba Voyage / Johan Persson, p. 189 — Copyright Lawrey / Alamy, p. 190 — Patti McConville / Alamy, p. 191 — ImageSPACE via ZUMA Press Wire / Alamy, p. 192 — MatchTune, p. 195 — Lenono Music / Downtown Music Publishing, p. 196 — FilippoBacci / Alamy, p. 201 — HJBC / Alamy, p. 202 — Lev Radin, SPUS / Abaca, p. 203 — Marechal Aurore / ABACA / PFW IFM Bachelor Of Art Runway, p. 204 — Jonas Gustavsson, Sipa USA / Alamy Live News, p. 205 — BSTAR Images / Alamy, p. 205 — Benoit Florençon / Agence ADR, p. 209 — 3drenderings / iStock, p. 209 — Photo by Barry King / Alamy Stock, p. 210 — Wilmotte, p. 211 — Ende Frames / Alamy, p. 212 — Charlotte Chesnais, p. 213 — Komthong Wongsangiam / Alamy, p. 214 — Ahlem / Julien Deceroi, p. 215 — Faircraft, p. 216-217 — Kleep, p. 218 — Bernard Menigault / Alamy Live News, p. 222 — Maxime Tétard, Courtesy de la Bourse de Commerce – Pinault Collection / Tadao Ando Architect & Associates / Niney & Marca Architectes / agence Pierre-Antoine Gatier, p. 223 — Galerie Perrotin, LPLT / Wikimedia Commons, p. 224 — Michael Burrell / iStock, p. 226 — SeventyFour Images / Alamy, p. 227 — clemMTravel / Alamy, p. 229 — Juha Remes / Alamy, p. 229 — Yannick Luthy / Alamy, p. 229 — Craig Lovell, Eagle Visions Photography / Alamy, p. 230 — Nicola Messana Photos / Alamy, p. 231 — jozzeppa / iStock, p. 234 — zhangxiaomin / iStock, p. 234 — Pascale Gueret / iStock, p. 234 — senorcampesino / iStock, p. 234 — Ville de Roubaix, Anaïs Gadeau, p. 236 — Ville de Rosny-sous-Bois, Juan Sepúlveda, p. 237 — MarioGuti / Alamy, p. 238 — Hamikus, Panther Media Global / Alamy, p. 239 — Osman Ayaz, hemul75 / iStock, p. 241 — Federico Torra, p. 241 — Alessandro Moriconi, Matteo Verzini, p. 242 — Chaises Gravène / Maximum, p. 243 — syolacan / iStock, p. 247 — Compagnie MazelFretten, Valentin Campagnie, p. 248.

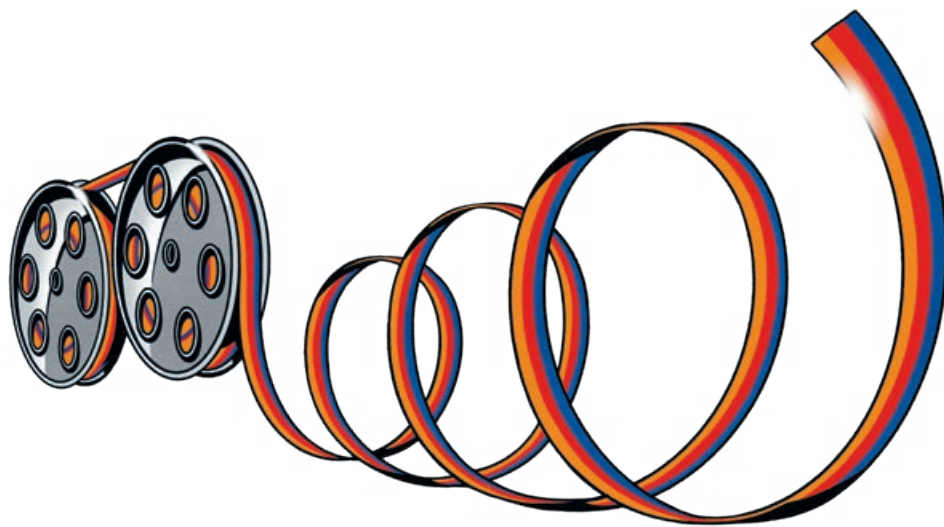
Achévé d'imprimer en mars 2026  
sur les presses d'Art et Caractère  
à Lavaur en France

Dépôt légal : avril 2026

# FRENCH TOUCH VISION



L'économie créative représente 143 Mds€ et incarne une force stratégique pour la France : 5 % du PIB, près de 2 millions d'emplois, une capacité unique à projeter de l'influence. Mais cette puissance est en mutation profonde. *French Touch Vision*, premier ouvrage d'analyse et de prospective du mouvement French Touch porté par Bpifrance, croise les regards de 100 dirigeants, créateurs et penseurs de l'économie créative. Il dresse un état des lieux exigeant des grandes verticales de la filière (jeu vidéo, cinéma et audiovisuel, réalités mixtes, édition, musique, mode et création, arts visuels, patrimoine, architecture, design et métiers d'art) et identifie les tendances communes qui redessinent leurs modèles : montée en puissance des IP, choc de l'IA, injonction à l'impact, hybridation des formats, avènement de la *creator economy*, concentration des acteurs... Un outil de lecture et d'action, pour comprendre ce qui relie *Miraculous*, Jacquemus, *Clair Obscur: Expédition 33*, les cérémonies des JOP de Paris et Daft Punk : une vision du récit et du futur.



**bpifrance**

[bpifrance.fr](http://bpifrance.fr)

 **La FRENCH** touch

[la-frenchtouch.fr](http://la-frenchtouch.fr)

Illustrations : Maxime Mouysset



9 791041 430987

**14,90 €** PRIX TTC