



## **Après la crise : un nouveau modèle d'innovation pour l'économie de la création ?**

**Une étude Bain & Company pour le Forum d'Avignon**



**BAIN & COMPANY**

# Synthèse

*La création est au cœur même de la génération de valeur dans les industries culturelles. Selon la vieille différenciation entre "géomètres et saltimbanques", certains ont pu estimer que création et innovation sont deux concepts qui n'appartiennent pas au même univers.*

*Ce hiatus est de moins en moins vrai : la "tempête d'innovations numériques" engagée au début des années 90 a profondément déstabilisé l'ensemble de l'écosystème de la création, des médias et de la culture. Les nouvelles technologies remettent en cause des certitudes établies de longue date et génèrent d'importants déplacements de valeur.*

*En apparence exogènes à l'univers de la création, ces innovations révèlent en réalité les besoins latents de la société en matière de culture et de création. Elles n'affectent pas seulement les "tuyaux" par lesquels la création atteint ses "marchés" mais également la relation du créateur à ses publics, la façon de créer, le processus même de création.*

*Un processus d'innovation "ouvert" apparaît indispensable à l'établissement de nouveaux équilibres dans l'écosystème de la création, de la culture et des médias. Il doit embrasser les transferts de valeur liés au numérique en plaçant la création au cœur d'une économie culturelle renouvelée. Ce processus reste unique car il doit maintenir le facteur humain au centre de la démarche, faire primer le "cerveau droit", avec plusieurs enjeux majeurs : favoriser l'émergence de talents pluridisciplinaires, assurer la transition des créateurs d'aujourd'hui vers les nouveaux modes de production, s'adapter enfin à une industrie des médias qui bascule vers une économie de la demande en favorisant la rencontre de la création avec ses publics.*

## Création et innovation, le retour du débat entre Anciens et Modernes ?

***La culture et les médias ont un rôle clé à jouer dans la “vraie” sortie d’une crise sans précédent, à la fois financière, économique et morale : celle-ci passe par une nouvelle approche de l’innovation dans les industries culturelles.***

*Il ne s’agit bien entendu pas de ranimer les débats séculaires entre Anciens et Modernes. Certes, création et innovation sont deux concepts, sinon contraires, du moins n’appartenant pas historiquement au même univers : la création est l’idée à la source de tout bien culturel, l’innovation un processus décrit dans les manuels de management. L’impossibilité à standardiser la création rend les industries culturelles sans équivalent dans leur dimension artisanale. La forte connotation technologique de l’innovation tend au contraire à la cantonner au monde de l’industrie.*

*Les “tempêtes d’innovations”, les nouvelles technologies, les nouveaux usages et nouveaux modèles économiques remettent en cause les équilibres établis de longue date. Aujourd’hui, il est impossible de nier la véritable collision entre ces deux univers ; force est désormais de penser la création culturelle au cœur d’un processus d’innovation élargi, affectant non seulement les canaux de diffusion de la culture, mais également la relation du créateur à ses publics, jusqu’au processus de création lui-même.*

# Un écosystème à l'équilibre fragile

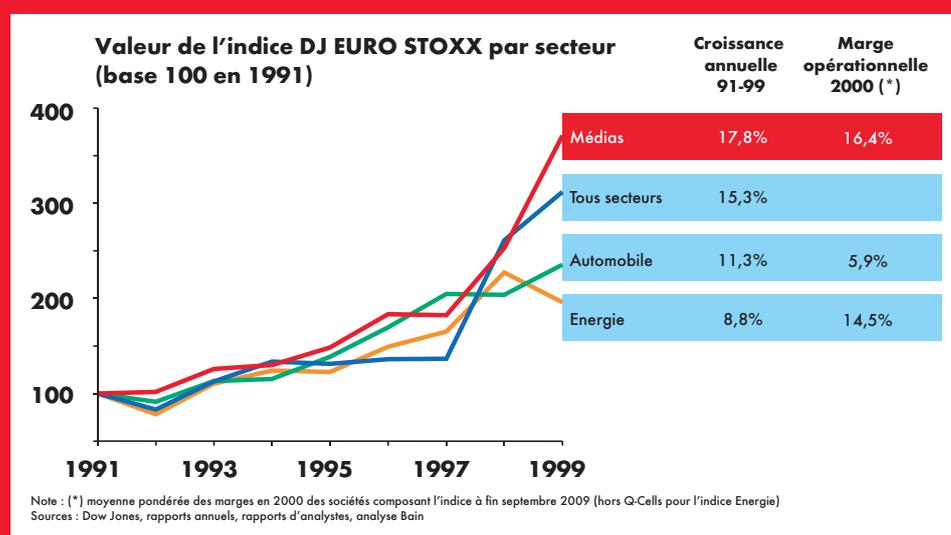
« Les industries culturelles ont longtemps été protégées par de fortes barrières à l'entrée »

*Les industries culturelles se sont nourries depuis la seconde guerre mondiale d'un "écosystème" sinon parfait, du moins équilibré : s'appuyant sur des financements privés ou publics, la création alimente les médias en contenus culturels ; les médias diffusent et monétisent la création auprès de leurs publics, en partageant le produit avec les créateurs ; enfin, les politiques publiques animent et fixent les règles de ces échanges.*

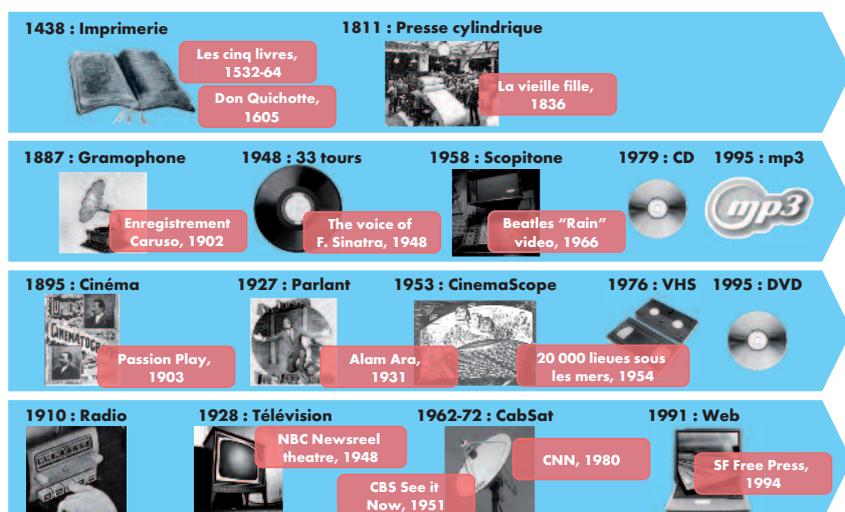
Au sein de cet écosystème, les industries culturelles comme la musique, la presse, la télévision ou le cinéma ont longtemps été protégées par de fortes barrières à l'entrée, créateurs et médias profitant d'un certain malthusianisme :

- Des contraintes technologiques fortes (du fait de la rareté du spectre hertzien, un nombre restreint de canaux TV analogiques) ;
- Un cadre réglementaire strict (les lois sur la concentration et l'actionnariat des médias) ;
- Un fort besoin de capital (les infrastructures de fabrication et de distribution dans la presse).

Ces barrières ont favorisé jusqu'à un passé récent la croissance et la rentabilité des industries culturelles. En témoignent ci-dessous la croissance de la valeur sur la période 1991-1999 et le niveau de marge en 2000 des entreprises du secteur média par rapport à l'ensemble du marché et à d'autres industries comme l'énergie ou l'automobile en Europe.

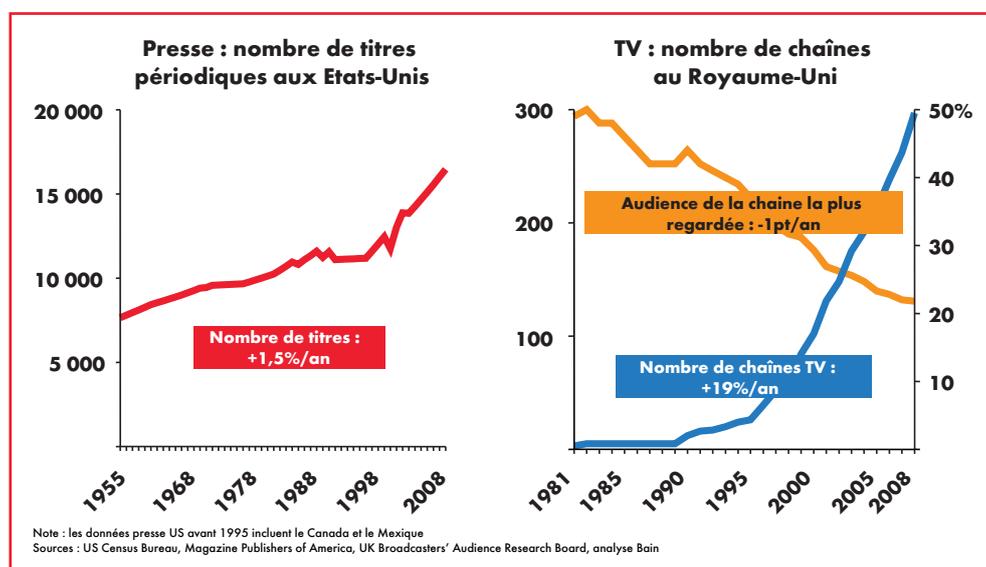


Face à cette stabilité relative, l'une des grandes spécificités des industries culturelles est d'évoluer au travers de "chocs" perçus comme externes, parce que déclenchés par des innovations à fort contenu technologique. Ainsi le roman moderne naissant après l'invention de l'imprimerie, la mécanisation des presses à l'origine des quotidiens et des premiers feuilletons, l'information en continu née du développement des transmissions par câble et satellite.



Entre deux révolutions, l'absence d'innovations majeures est compensée par une véritable prolifération de contenus, porteuse d'instabilité. Par exemple, en 2009, plus de 16 000 titres périodiques aux Etats-Unis, plus de 300 chaînes de télévision au Royaume-Uni s'affrontent ainsi pour conquérir le public - contre respectivement 11 000 titres et 12 chaînes en 1990.

« L'absence d'innovations majeures est compensée par une véritable prolifération de contenus »



# La rupture numérique

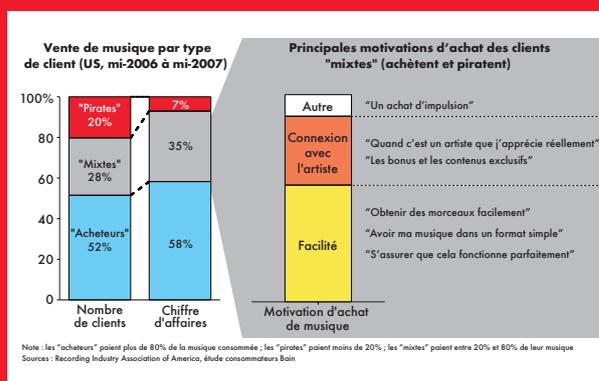
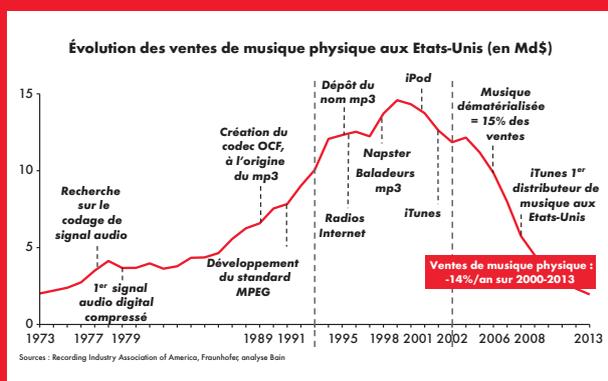
*La révolution numérique née à la fin du vingtième siècle apparaît comme une véritable "tempête d'innovations", combinant nouvelles technologies et nouveaux modèles économiques.*

À première vue, internet, mp3 et partage de fichiers "peer-to-peer" semblent illustrer une véritable confrontation entre création et innovation numérique. C'est en tout cas ce qu'évoquent les grandes actions juridiques du début de la décennie (Metallica contre Napster, Motion Picture Association of America contre BitTorrent, Le Monde contre Google ou encore NBC contre YouTube). Aujourd'hui encore, les modèles économiques légaux issus de ces ruptures demeurent souvent indéfinis ou expérimentaux (YouTube, Deezer, Hulu, Twitter).

« Aujourd'hui encore, les modèles économiques légaux issus de la rupture numérique demeurent souvent expérimentaux »

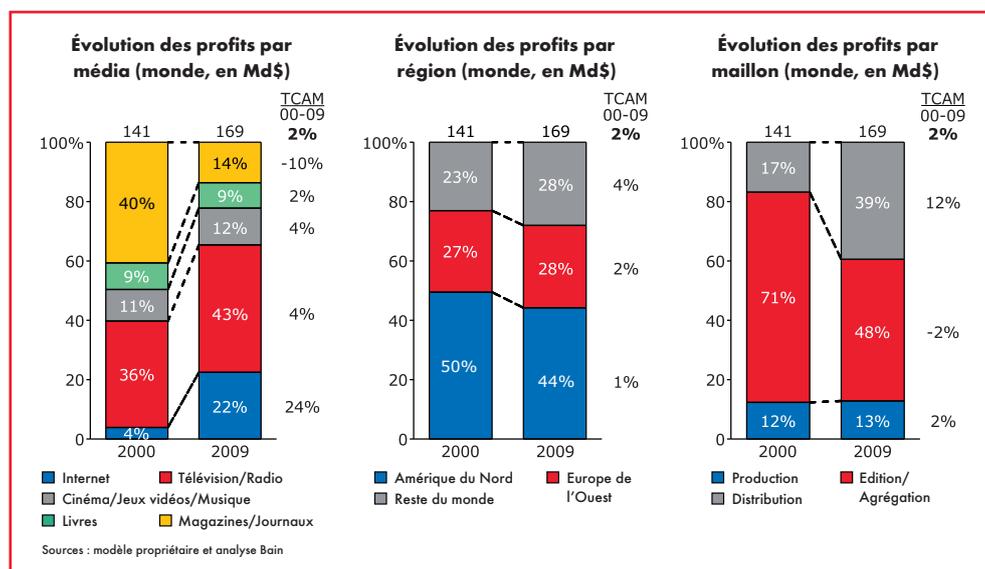
Au-delà de cette apparente confrontation, ces ruptures révèlent le plus souvent des besoins latents de la société en matière de culture et de création. Ainsi en est-il de l'individualisation et la différenciation des goûts (chaînes TV thématiques, contenus "long tail", etc.), la personnalisation (vidéo à la demande, achat de "mix de musique" personnalisés), ou la participation à la création (blogs, User Generated Content, réseaux sociaux).

Ce phénomène est particulièrement spectaculaire sur le marché de la musique. La chronologie ci-dessous illustre clairement le rôle du numérique et du partage de fichiers dans le déclin des ventes de supports physiques de musique. Mais cela ne doit pas masquer certaines tendances de fond : les publics n'ont jamais autant consommé de musique qu'aujourd'hui mais ils sont toujours plus exigeants en termes de facilité d'accès et de valeur ajoutée des produits culturels qu'ils achètent. Ces développements illustrent bien la difficulté d'anticiper et accompagner des évolutions de la société qui peuvent être brutalement révélées au grand jour par de nouvelles technologies.



Bien entendu, tous les arts ne subissent pas l'influence du numérique avec la même ampleur, tous les segments de l'écosystème culturel ne sont pas affectés de la même manière. Mais peu de disciplines sont épargnées, dans leur distribution ou leurs modes de production, autant d'évolutions conjuguées qui bouleversent les équilibres qui gouvernaient l'ensemble de la culture, de la création et des médias.

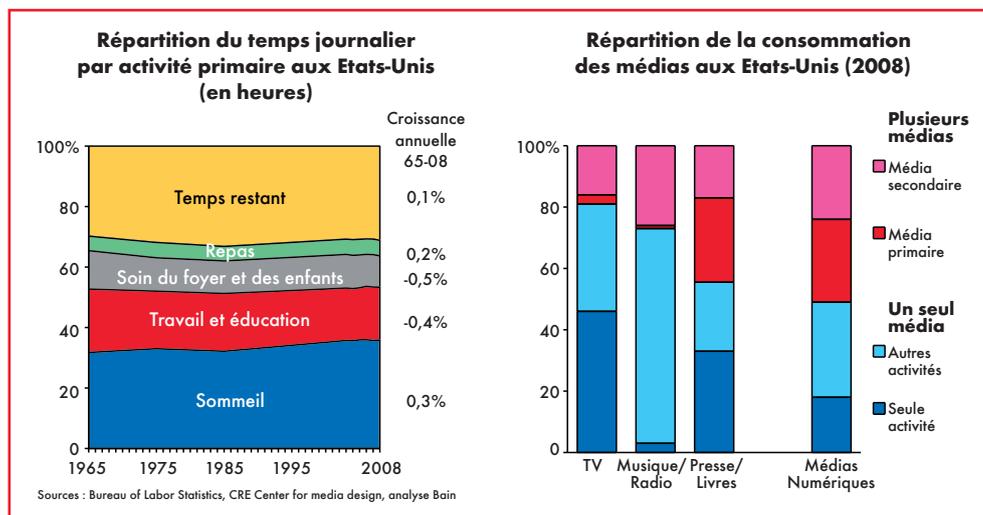
En conséquence, les industries culturelles, dans leur grande majorité, sont aujourd'hui affectées par d'importants transferts de valeur. Marginal il y a 10 ans, internet représente aujourd'hui le cinquième de la rentabilité mondiale des industries culturelles. Dans le même temps, la presse est passée à moins de 15% du total. Alors que la production de contenus reste pratiquement stable sur la période, l'édition et l'agrégation de ces contenus, frappées par la dépression publicitaire, ont vu leur part passer à moins de 50%. Dans le même temps, celle de la distribution, incluant TV payante, câble et haut-débit, a doublé pour représenter près de 40% du total, devenant un pilier majeur de l'écosystème des médias et de la culture.



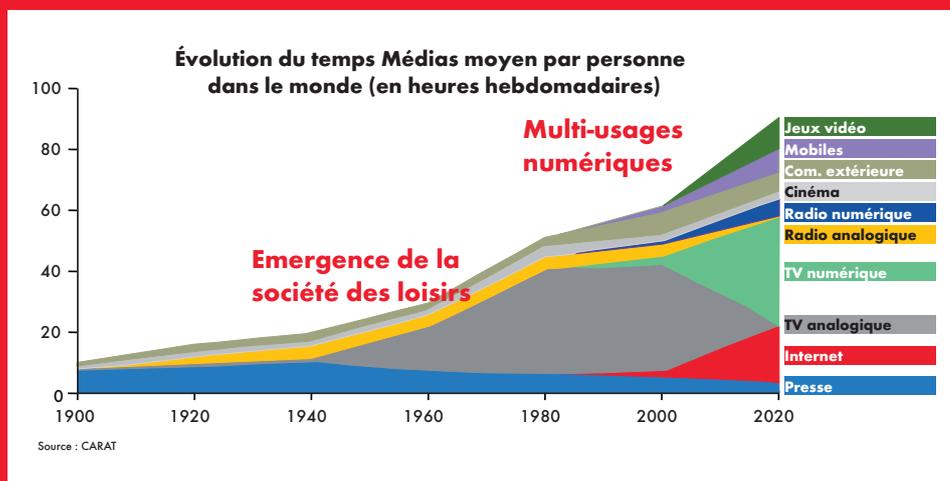
« Internet représente aujourd'hui le cinquième de la rentabilité mondiale des industries culturelles »

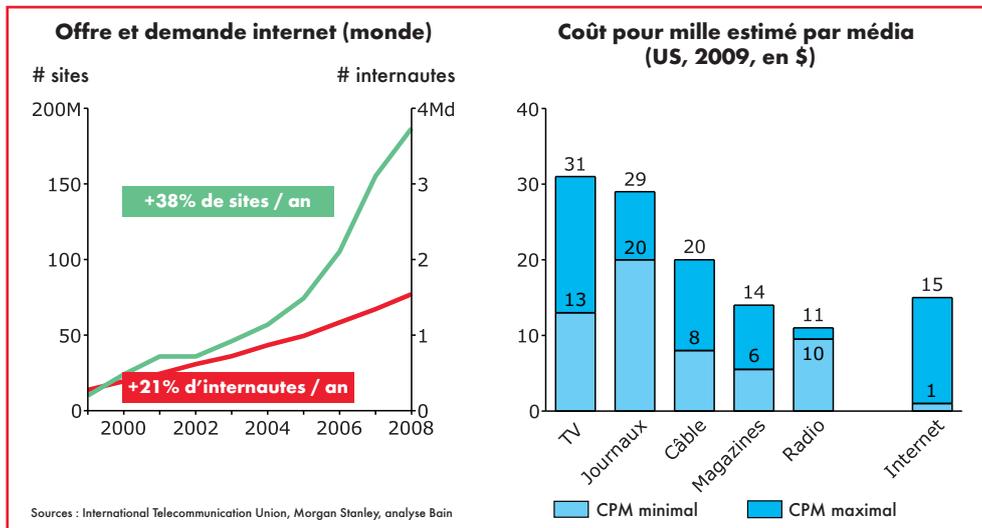
« La croissance de l'écosystème reste limitée par le temps disponible des publics, stable dans les pays occidentaux »

La croissance de l'ensemble de l'écosystème reste quant à elle limitée par le temps disponible des publics, pratiquement stable dans les pays occidentaux depuis l'émergence de la société des loisirs. La croissance des nouveaux médias se fait donc à la fois aux dépens des "anciens médias", mais également du fait de la "multi-consultation" croissante des différents supports, chacun recevant ainsi moins d'attention dédiée.



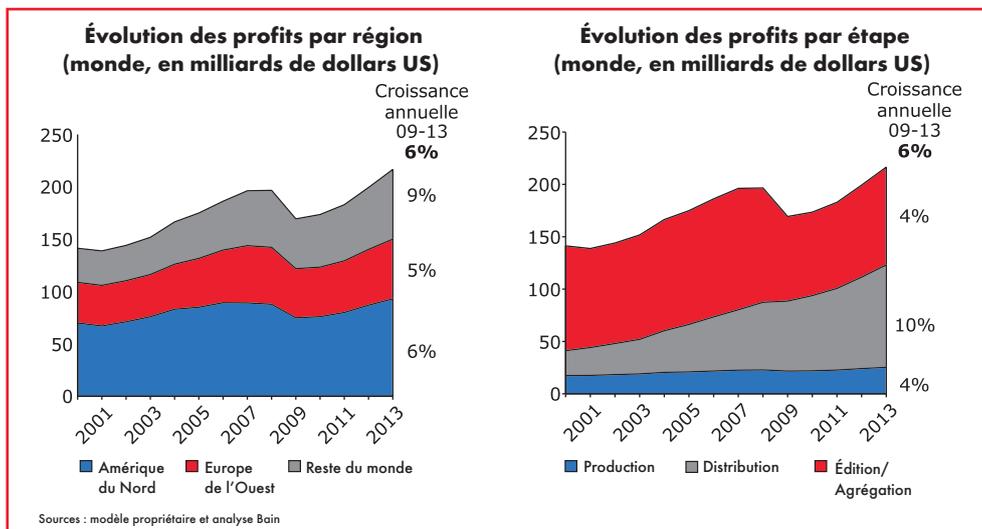
En conséquence, la compétition pour capter l'attention des publics continue de s'intensifier entre différents médias et contenus culturels. On assiste à un véritable excès d'offre qui alimente une pression déflationniste sur les prix, en particulier sur internet.





Après l'électrochoc de la crise en 2009, il est de plus en plus clair que la croissance "inertielle" ne suffira pas pour compenser des déséquilibres et transferts de valeur devenus structurels. Tout au plus peut-on espérer à l'horizon 2013 un retour au niveau mondial à la situation de 2007, avec de fortes disparités entre secteurs et zones géographiques. Avec le déplacement de la croissance vers la distribution d'une part et les pays émergents d'autre part, le retour au statu quo ante semble notamment hors d'atteinte pour les marchés désormais matures que sont l'Amérique du Nord et l'Europe de l'Ouest.

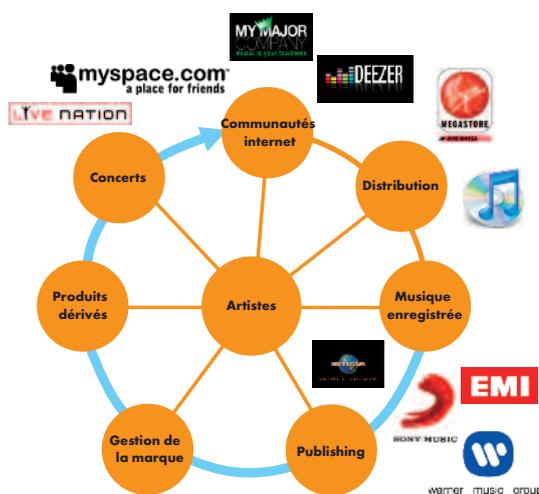
« On assiste à un véritable excès d'offre alimentant une pression déflationniste »



Aujourd'hui, les industries culturelles ne peuvent donc plus ignorer un processus d'innovation qui affecte non seulement les "tuyaux" par lesquels la création atteint ses publics mais plus largement l'ensemble de l'écosystème de la création. Bâti de nouveaux équilibres pour l'après-crise nécessite d'intégrer la création au sein d'un nouveau modèle d'innovation pour les industries culturelles.

# Bâtir de nouveaux équilibres : vers un nouveau modèle d'innovation ?

*Un nouveau processus d'innovation apparaît indispensable à l'établissement de nouveaux équilibres dans l'écosystème de la création, de la culture et des médias. Ce processus doit avant toute chose reconnaître et embrasser des transferts de valeur désormais structurels. Il doit également adopter un modèle plus "ouvert", plaçant la création au cœur d'un réseau d'acteurs hétérogènes, privés, publics et académiques. Enfin, il doit maintenir le créateur au cœur d'une économie culturelle renouvelée.*



Plusieurs initiatives illustrent aujourd'hui ce nouveau modèle. Par exemple, l'industrie musicale, souvent décriée pour avoir négocié difficilement le virage numérique, évolue elle-même vers un modèle d'innovation "en réseau" : le rôle des labels évolue pour s'intégrer dans un maillage dense d'acteurs, comme les communautés et réseaux sociaux à vocation musicale (My Major Company, SellaBand, etc.), les nouveaux canaux de distribution (Deezer, last.fm), ou les acteurs de la production (Live Nation). Cette évolution modifie la relation entre les différents acteurs,

jusqu'au rôle même des labels qui deviennent intégrateurs de talents, fournisseurs de services marketing et investisseurs dans les artistes.

De même, l'industrie de la télévision apparaît souvent comme remise en cause par l'arrivée de nouveaux entrants technologiques comme YouTube. Des initiatives comme le développement de plates-formes vidéo "over the top" (BBC iPlayer, Hulu), illustrent au contraire une industrie en évolution rapide, capable de répondre aux usages nouveaux et d'expérimenter de nouveaux modèles économiques. Ainsi, en s'appuyant sur les opérateurs télécoms (devenus de facto vecteurs culturels) pour assurer la distribution de leurs contenus, ces offres jouent dans les transferts de valeur vers la distribution.

« L'industrie musicale évolue elle-même vers un modèle d'innovation en réseau »



S'appuyant sur la collaboration de multiples acteurs interdépendants, le modèle d'innovation ouvert proposé ici est en partie comparable aux évolutions récentes observées dans d'autres industries – par exemple les sciences de la vie. Mais il reste unique en cela qu'il doit, pour fonctionner, maintenir le facteur humain au centre de la démarche, faire primer le "cerveau droit" sur le "cerveau gauche". C'est là l'une des spécificités des industries culturelles amenées à perdurer.

Deux principaux défis devront à ce titre être relevés par les acteurs, privés comme publics, de l'écosystème de la création. D'une part, favoriser l'émergence et le développement de talents désormais pluridisciplinaires, d'autre part, s'adapter à une industrie des médias qui bascule vers une économie de la demande.

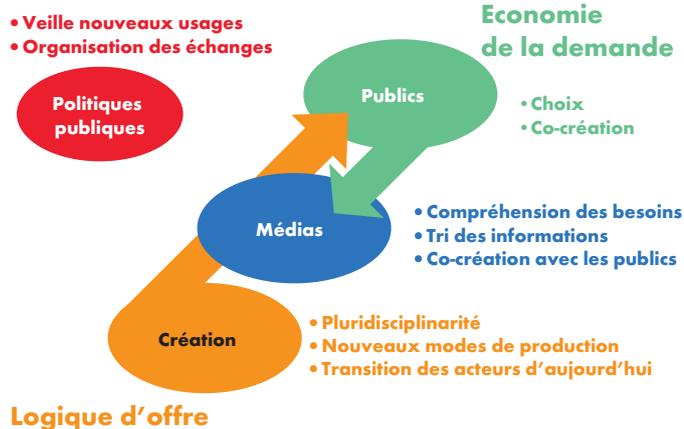
Favoriser l'émergence des talents de demain et assurer la transition des acteurs d'aujourd'hui passe par la reconnaissance que la création et les créateurs eux-mêmes sont affectés par l'innovation. Certes, les contenus priment sur les "tuyaux" qui les transportent, mais les formats des premiers évoluent avec les seconds. Ainsi, les créateurs de demain devront être pluridisciplinaires, à la fois individuellement et collectivement – au travers d'équipes et de profils de créateurs de plus en plus diversifiés et pluri-compétents.

Les équipes et les compétences impliquées dans la création évoluent avec les outils et les moyens à leur disposition. Elles devront s'adapter aux nouveaux modes de production de la culture. Favoriser l'émergence de nouveaux talents et assurer la transition des acteurs d'aujourd'hui passera entre autres par l'adaptation des filières de formation et de découverte de talents, par exemple à l'émergence des ateliers de création ou encore la constitution d'équipes pluri-médias.

S'adapter à une industrie des médias qui bascule vers une économie de la demande, tout en maintenant une focalisation essentielle sur les créateurs consiste à favoriser la rencontre de la création avec ses publics. À l'ère de l'instantanéité qu'engendre le réseau mondial, l'avant-garde elle-même est susceptible de trouver son public à la vitesse de la lumière. Mais sa capacité à être entendue et comprise suppose au contraire des efforts de plus en plus importants. D'une part, une compréhension fine des besoins des consommateurs, notamment via la montée en puissance du "marketing" au sein des médias et de la veille chez les régulateurs. D'autre part, l'organisation et le tri des informations et des contenus : créer les moyens de baliser un univers des contenus luxuriant et en croissance exponentielle est un défi majeur, à la fois technique, humain et social. Enfin, dans un univers où les barrières à l'entrée se sont abaissées et "tous peuvent se croire créateurs", il est indispensable de marier l'aspiration à la co-création des publics avec les exigences de qualité du professionnel.

« Deux principaux défis devront être relevés par les acteurs, privés comme publics, de l'écosystème de la création »

**Maintenir la création au cœur d'une économie culturelle renouvelée**



# Conclusion

## Les Anciens et les Modernes réconciliés ?

*Face à une nouvelle "crise de croissance", l'écosystème de la création, de la culture et des médias se révèle donc fidèle à lui-même : semblable aux autres secteurs économiques dans la nécessité d'évoluer, sans doute rétif à embrasser le changement, certainement unique dans les réponses à y apporter.*

*Si l'économie de la culture et de la création ne doit pas adopter des processus clonés depuis d'autres secteurs d'activité, elle ne peut aujourd'hui se soustraire aux "tempêtes" économiques et industrielles mondiales. Mais que les talents demeurent le cœur d'un écosystème refondé de la création, et la réconciliation des Anciens et des Modernes demeurera, bien heureusement, un sujet d'éternelle actualité.*

« Tout passe. - L'art robuste

Seul a l'éternité.

Le buste

Survit à la cité »

Théophile Gautier

### **Contacts Bain & Company**

#### **Auteurs :**

Patrick Béhar est associé du cabinet de conseil en stratégie Bain & Company et dirige le pôle Médias pour l'Europe et le Moyen Orient. Il travaille depuis plus de dix-sept ans pour l'ensemble des grands acteurs européens et mondiaux du monde des Médias et de l'Entertainment, et notamment les diffuseurs de télévision, les producteurs de contenus, la presse magazine et professionnelle, les "majors" de la musique et du cinéma, et les nouveaux médias • [patrick.behar@bain.com](mailto:patrick.behar@bain.com)

Laurent Colombani est senior manager au sein du pôle Médias dont il dirige les activités françaises. Il est spécialiste du secteur des Médias et de l'Entertainment • [laurent.colombani@bain.com](mailto:laurent.colombani@bain.com)

#### **Contributeurs :**

Domenico Azzarello, Laurent-Pierre Baculard, Caroline Detalle, John Frelinghuysen, Charlie Kim, Cheryl Krauss, Jean-Marc Le Roux, Michele Luzi, Olivier Marchal, Matthieu Pillet, Darrell Rigby, Dave Sanderson, Benjamin Tancredi, Laure Verdeau

#### **Contacts Presse :**

Caroline Detalle, Bain & Company • Tél. : + 33 1 44 55 77 79 • [caroline.detalle@bain.com](mailto:caroline.detalle@bain.com)

Flore Larger, Image 7 • Tél. : + 33 1 53 70 74 91 • [flarger@image7.fr](mailto:flarger@image7.fr)

Bain & Company est un des leaders mondiaux du conseil en stratégie et management, présent sur les cinq continents. Depuis sa création en 1973, Bain privilégie la mise en œuvre de ses recommandations et l'obtention de résultats concrets. Symbole de son engagement auprès de ses clients, Bain propose, lorsque la nature de la mission le permet, de lier une partie de sa rémunération aux résultats obtenus. [www.bain.com](http://www.bain.com)

### **Contacts Forum d'Avignon**

Laure Kaltenbach, Directeur Général • Tél. : + 33 1 42 25 69 10 • [laure.kaltenbach@forum-avignon.org](mailto:laure.kaltenbach@forum-avignon.org)

Alexandre Joux, Directeur • Tél. : + 33 1 42 25 69 10 • [alexandre.joux@forum-avignon.org](mailto:alexandre.joux@forum-avignon.org)