



LES NOUVELLES PRESCRIPTIONS : DE L'ABONDANCE À LA DÉCOUVERTE

Rapport Bain & Company 2013 sur la consommation numérique
des biens et services culturels pour le Forum d'Avignon

Bain & Company

Bain & Company est le cabinet de conseil en management reconnu par les dirigeants pour sa capacité à matérialiser des impacts et des résultats dans leurs organisations. Bain conseille ses clients, entreprises et fonds de private equity, sur leur stratégie, les opérations, la technologie, l'organisation et les fusions-acquisitions. Les associés et les équipes de Bain développent des recommandations qui peuvent être effectivement mises en œuvre par les entreprises et s'assurent qu'elles auront ensuite la compétence et l'autonomie pour préserver ces progrès et la valeur de cet investissement. Pour garantir l'alignement des intérêts du cabinet avec ses clients, Bain n'hésite pas à indexer ses honoraires sur la performance constatée de ses interventions. Fondé en 1973, Bain s'appuie sur 49 bureaux dans 31 pays pour accompagner les entreprises de tous les secteurs d'activité et sur tous leurs marchés. Davantage d'informations sur notre site : www.bain.fr

Suivez nous sur Twitter @BainCompanyFR ou @BainAlerts

Auteurs :

Laurent Colombani est associé de Bain & Company au sein du pôle de compétences Médias dont il dirige les activités françaises. Il travaille depuis près de 15 ans avec les acteurs majeurs du secteur des Médias et de l'Entertainment • laurent.colombani@bain.com

François Videlaine est Principal chez Bain & Company. Aux côtés de Laurent Colombani, il travaille auprès des acteurs majeurs de la télévision, du livre, de la presse magazine et écrite en France et en Europe • francois.videlaine@bain.com

Contributeurs :

Dave Sanderson, Jennifer Binder-Le Pape, David Sims, Pierre-Aymeric Degrave, Pauline Spire, Sarah Prot, Caroline Detalle, Stéphanie Herrmann.

Contacts Presse :

Caroline Detalle, Bain & Company • Tél. : + 33 1 44 55 75 75 • caroline.dettalle@bain.com

Stéphanie Herrmann, Bain & Company • Tél. : + 33 1 44 55 77 65 • stephanie.herrmann@bain.com

Albane de la Hitte, Bain & Company • Tél. : + 33 1 44 55 77 03 • albane.delahitte@bain.com

Nathalie Feld, Image 7 • Tél. : + 33 1 53 70 74 70 • nfeld@image7.fr

Synthèse

Cette année encore, Bain & Company a mené une enquête mesurant les usages culturels auprès de 6 000 consommateurs en Europe, aux Etats-Unis, au Brésil, en Russie, en Inde et en Chine (BRICs).

Cet observatoire illustre l'évolution permanente des habitudes en matière de contenus vidéo, de musique, de livres et de jeux vidéo – avec trois tendances majeures en 2013 :

- L'augmentation de **la consommation individuelle et « sociale »** propulsée par les smartphones et tablettes,
- L'**ubiquité des contenus** rendue possible par la distribution numérique,
- La **montée en puissance de l'abonnement** grâce aux réseaux toujours connectés.

L'année dernière, nous avons souligné le pouvoir innovant des plateformes numériques : iTunes avec le téléchargement musical, YouTube avec la vidéo numérique, Kindle avec le livre électronique. Mais l'émergence de tels géants s'accompagne d'un malaise grandissant. Apple, Google, Amazon, Microsoft et Facebook – ces noms font aujourd'hui l'actualité autant par les controverses économiques, réglementaires et culturelles qu'ils suscitent que par les révolutions dans les comportements qu'ils ont engendrées chez les consommateurs.

La croissance des plateformes numériques pose également la question de leur rôle en matière de prescription de contenus. Aujourd'hui, le pouvoir revient en partie aux consommateurs qui peuvent désormais faire leur propre programmation grâce à des technologies puissantes et des interfaces intuitives. La prescription n'est ainsi plus l'apanage des seuls professionnels, elle devient également le domaine des communautés, des plateformes et des algorithmes. Dans un secteur de plus en plus réticent à prendre des risques, les dangers d'une « dictature de la demande » sont réels, comme l'illustre la multiplication des franchises au détriment des créations originales au sommet du box-office. Pourtant, les plateformes numériques sont également capables de favoriser de nouveaux espaces de création. Et les éditeurs qui, en plus du contenu plébiscité aujourd'hui, pourront offrir aux consommateurs le contenu qui pourra les surprendre demain seront ceux qui l'emporteront.

Chacun des acteurs de l'écosystème culturel a un rôle à jouer dans la définition des nouveaux équilibres entre diversité et universalité – avec comme principaux enjeux : l'évolution du rôle des éditeurs, la maîtrise et le respect des données individuelles, et la préservation des fragiles circuits de financement de la création.

Dans cet environnement où les dynamiques de consommation et les modèles économiques sont constamment bouleversés, trois priorités émergent pour les éditeurs de contenus :

- **Investir dans des contenus originaux** et se rapprocher du tissu créatif,
- **Développer une taille critique** pour garantir l'accès aux talents et au financement,
- **Renforcer les compétences analytiques**, en complément des approches éditoriales traditionnelles.

Usage média 2013 : le règne de l'abondance

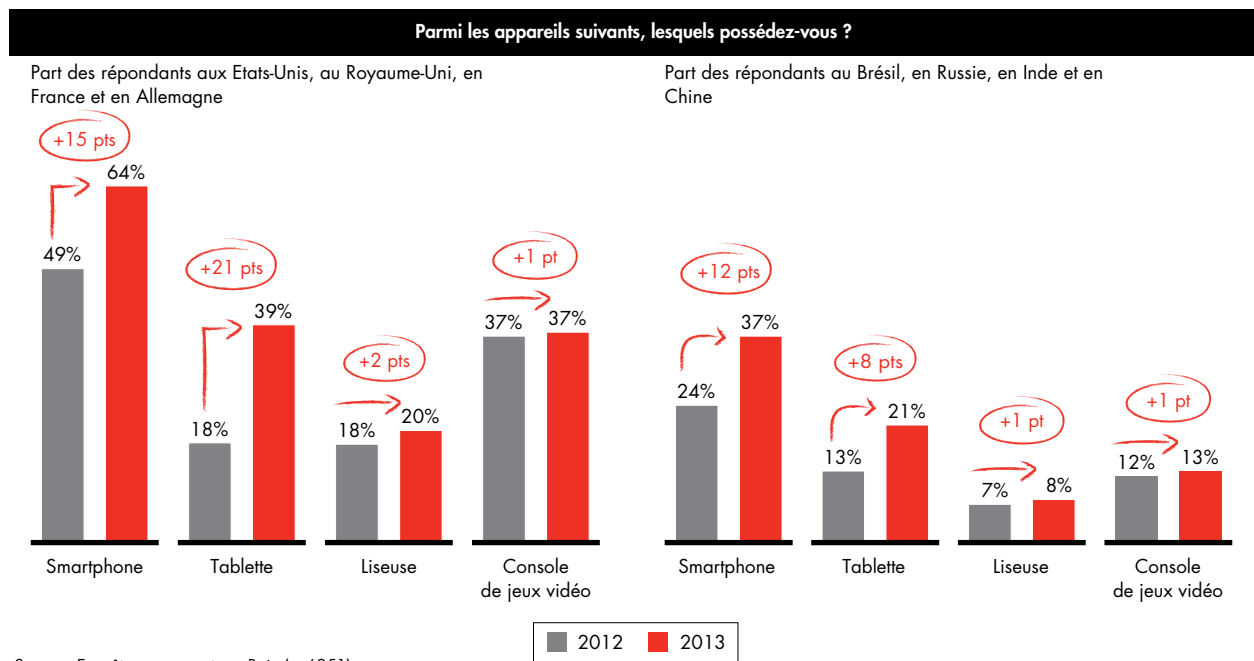
Notre étude auprès de 6 000 consommateurs dans huit pays souligne trois tendances majeures en 2013 : l'émergence d'une consommation à la fois personnalisée et sociale, l'abondance et l'ubiquité des contenus permises par la distribution numérique, et la migration des modèles économiques vers la location et l'abonnement.

Du foyer à l'individu

Notre rapport 2011 « Terminaux et services connectés : L'expérience culturelle réinventée ? » avait souligné l'importance des terminaux connectés dans l'évolution des usages culturels. Deux ans plus tard, smartphones et tablettes apparaissent clairement comme le phénomène structurant les usages. Ces terminaux ont conquis le grand public avec un taux d'équipement de plus de 60% pour les smartphones et de près de 40% pour les tablettes dans les pays occidentaux. Le même phénomène est observé dans les pays émergents comme la Chine et l'Inde, respectivement devenues premier et troisième marchés mondiaux pour les smartphones (voir Graphique 1.1).

Tablettes et smartphones opèrent une révolution silencieuse dans le quotidien de millions d'utilisateurs pour jouer, s'informer, lire, écouter de la musique ou regarder des vidéos. Dans les pays occidentaux, près de 20% des 15-34 ans utilisent leur tablette surtout pour jouer. 25% d'entre eux déclarent préférer regarder certains programmes sur des écrans mobiles plutôt qu'à la télévision – alors que les autres tranches d'âge sont deux fois moins nombreuses à le faire. Les implications dépassent le seul enjeu de la mobilité : smartphones et tablettes sonnent le glas de la sexagénaire télécommande au profit des applications et suggèrent le vacillement du moteur de recherche au profit des applications et App stores. Ils évoquent surtout la fin de la consommation par foyers au profit d'usages personnels et de contenus recommandés par des communautés en ligne plutôt que par le cercle familial immédiat.

Graphique 1.1 : Les tablettes et les smartphones, premiers terminaux connectés



L'ubiquité des contenus

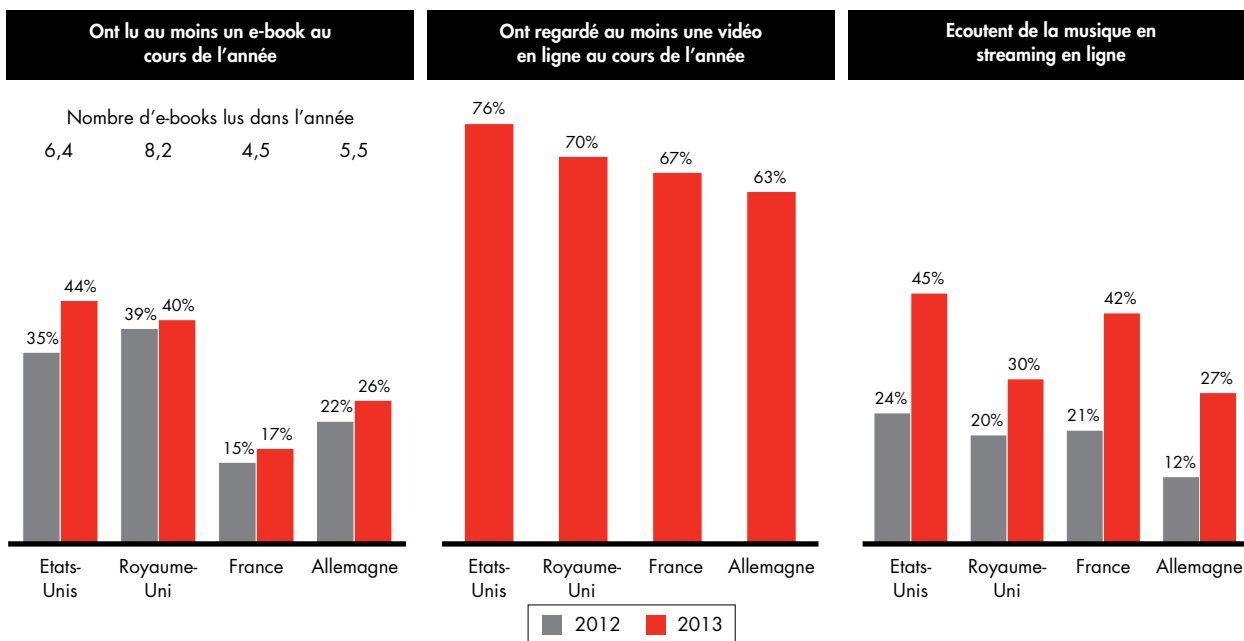
Notre rapport montre que l'ère du « tout numérique » est proche – avec toutefois des rythmes de transition distincts pour la vidéo, la musique, les jeux et le livre. Si 75% des personnes interrogées regardent des vidéos en ligne aux Etats-Unis et plus de la moitié consomment de la musique numérique en Europe et aux Etats-Unis, moins de 20% des Français ont fait l'expérience du livre numérique. La distribution numérique est sur le point de rendre caduques les contraintes physiques à l'accès aux biens culturels (spectre radio, linéaires des magasins) (voir Graphique 1.2).

Les terminaux connectés créent de nouveaux moments de consommation (dans les transports, les files d'attente, etc.), en particulier pour des formats courts. Ils tendent ainsi à accroître le temps cumulé de consommation des biens culturels. Dans les pays occidentaux, près de 70% des abonnés à un service de streaming vidéo et 60% des abonnés à un service de musique en ligne déclarent consommer davantage de contenus qu'il y a trois ans (voir Graphique 1.3). Dans un monde où l'offre de contenus est toujours à portée de main, la seule limite est le temps libre des consommateurs.

De l'achat à l'abonnement

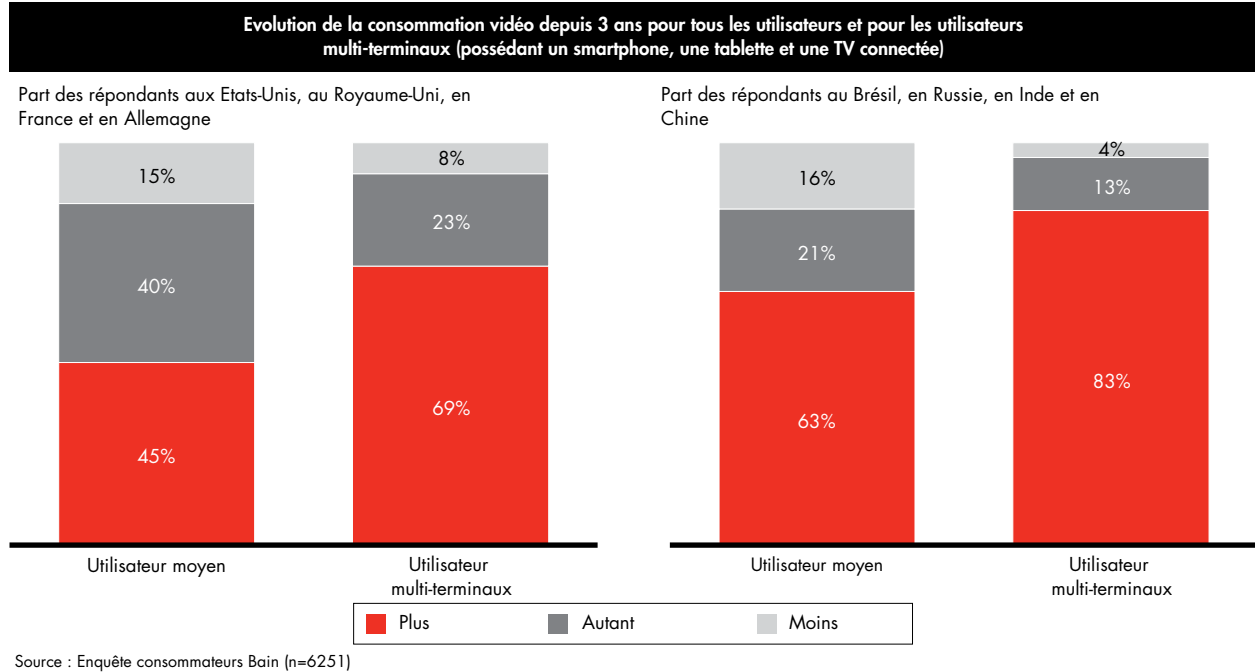
Les services connectés et le développement du « cloud » font évoluer les modèles de distribution. Le téléchargement à l'unité a dématérialisé les CDs et les DVDs sans remettre en cause la notion d'achat de biens culturels. Celle-ci a longtemps représenté le meilleur moyen pour le consommateur d'avoir accès à ses contenus préférés en toutes circonstances. Le développement des services comme Netflix pour la vidéo, Spotify pour la musique ou désormais Oyster pour les livres abolit ce postulat. Ces derniers sont en effet fondés sur le principe du « toujours connecté », où les contenus sont stockés chez le distributeur et demeurent accessibles en permanence au travers des réseaux fixes et mobiles. En substituant de tels modèles d'abonnement à la logique d'achat à l'unité, ces services déplacent la proposition de valeur vers une offre d'abondance, avec des contenus toujours disponibles mais jamais « cédés » au consommateur (voir Graphique 1.4).

Graphique 1.2 : Vers le « tout numérique »

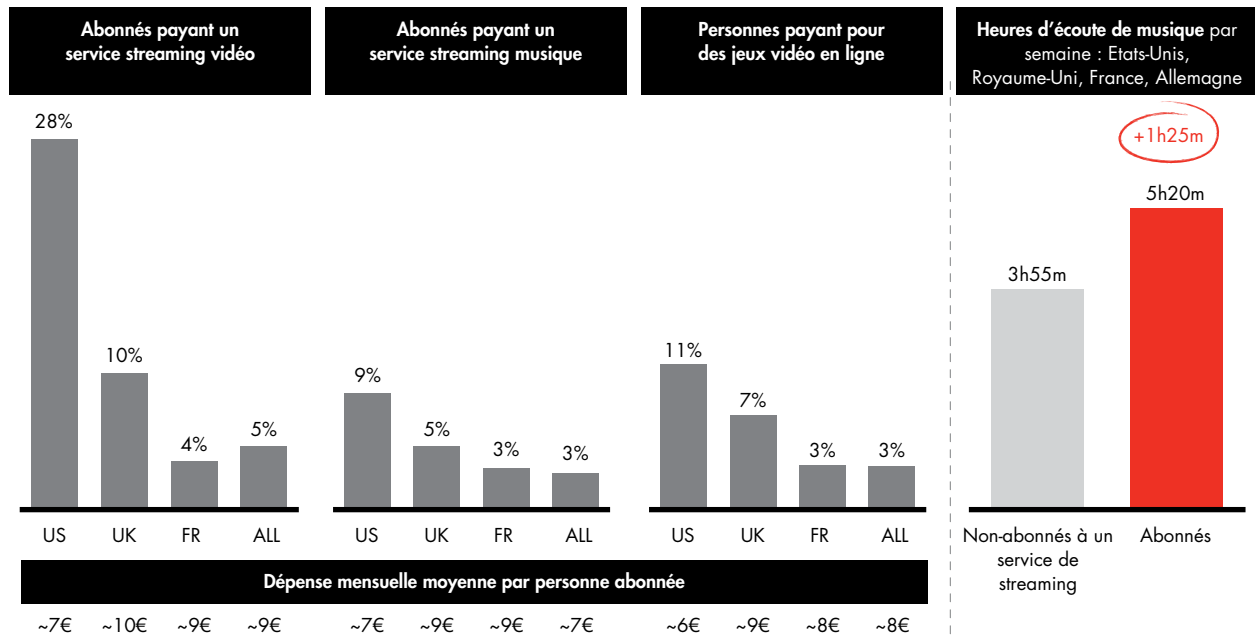


Source : Enquête consommateurs Bain (n=6251)

Graphique 1.3 : Terminals connectés : accélérateurs de consommation vidéo



Graphique 1.4 : Nouveaux services numériques et effet sur la consommation



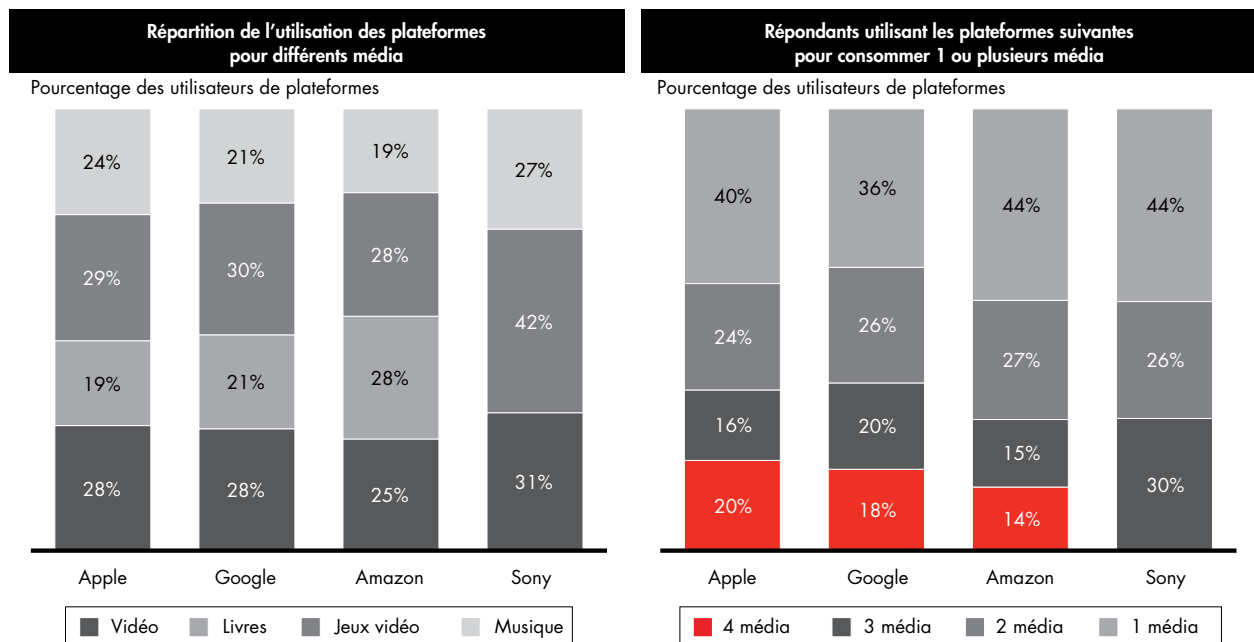
Plateformes numériques : la bataille de la prescription

Avec la dématérialisation de la consommation, la distribution physique déclinante laisse place aux plateformes numériques mondiales. Plusieurs facteurs pourraient néanmoins aider à instaurer de nouveaux équilibres entre créateurs de contenus et plateformes de distribution.

Des plateformes au carrefour des industries culturelles

Google, Apple et Amazon en tête, les plateformes de distribution numérique s'étendent de plus en plus largement au sein des industries culturelles. Apple a été pionnier dans l'extension de son iTunes Music Store vers la fiction, le cinéma, le livre et les jeux vidéo. Aujourd'hui, près de 20% des utilisateurs de la plateforme d'Apple interrogés déclarent l'utiliser pour l'ensemble de leurs besoins en contenu. Google a créé la plateforme Google Play en 2012 en fusionnant l'Android Market, Google Music et Google ebookstore. Amazon a transformé ses catalogues de livres, DVDs et CDs en une grande surface mondiale du téléchargement numérique. Ces acteurs ont chacun mis en avant leurs propres produits mais se sont aussi appuyés sur les succès de leurs concurrents en développant des applications compatibles avec tous les terminaux, comme le Amazon Cloud Player. Aujourd'hui, près de 20% des personnes interrogées déclarent utiliser les services d'Apple ou de Google pour plus de deux médias différents (musique, vidéos, livres ou jeux vidéo). Pour Amazon, cette proportion s'élève à près de 30%. Les plateformes numériques ont par ailleurs une très large couverture géographique – 86% des consommateurs interrogés utilisent au moins une des cinq plateformes majeures dans les pays occidentaux, 68% dans les BRICs. Aujourd'hui, ces plateformes sont devenues les destinations naturelles pour les consommateurs à la recherche de contenus à travers le monde (voir Graphique 2.1).

Graphique 2.1 : Utilisation des différentes plateformes par média



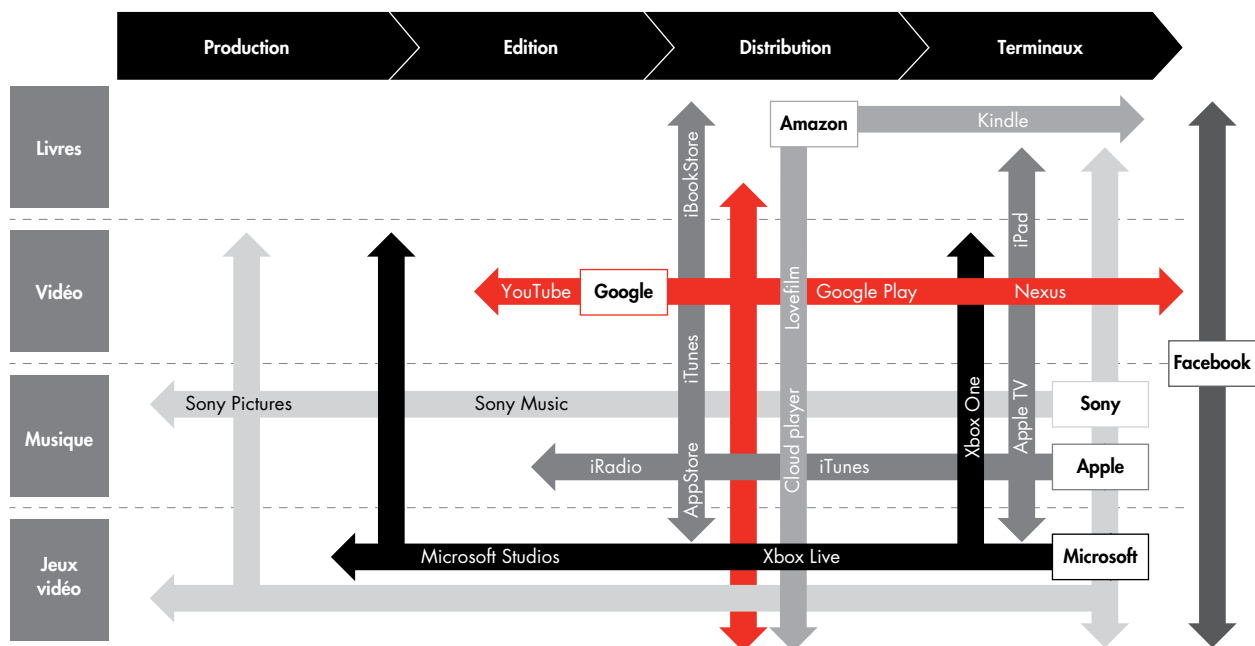
Les plateformes numériques sont également centrales par leur capacité à influencer les choix des consommateurs. Elles offrent de nouvelles formes de distribution en remontant la chaîne de valeur, comme Apple avec son nouveau service de radio numérique iTunes Radio. Les réseaux sociaux, bien qu'ils ne soient ni éditeurs ni distributeurs de contenus, renforcent ce phénomène : les recommandations des utilisateurs sont devenues primordiales pour la popularité des œuvres. Facebook est ainsi devenu la deuxième plateforme en ligne de visionnage de vidéos dans le monde après YouTube, grâce au partage de vidéos par les utilisateurs (voir Graphique 2.2).

Avec les moteurs de recommandation et l'intégration de fonctions sociales, le contenu n'est plus seulement distribué mais il est agrégé et proposé à des consommateurs ciblés individuellement. Les plateformes numériques se positionnent sur le terrain des éditeurs, agitant le spectre de la désintermédiation pour les médias traditionnels. Certains acteurs numériques sont même devenus d'authentiques éditeurs de contenu, comme Sony avec l'achat de Columbia et la création de Sony Entertainment en 1988. Plus récemment, Netflix, YouTube et Amazon ont investi des centaines de millions de dollars dans des séries originales qui ont remporté un succès commercial et reçu les louanges des critiques – comme le montrent les 14 nominations de Netflix aux Emmy Awards 2013 pour ses créations originales *House of Cards* et *Hemlock Grove*.

La concurrence entre plateformes, alliée des industries culturelles

La concurrence s'intensifie entre plateformes numériques. Chacune fut pionnière en son domaine, Apple sur la musique, Google sur la vidéo ou Amazon sur le livre. Aujourd'hui, aucune ne contrôle l'ensemble de la distribution

Graphique 2.2 : L'expansion des plateformes au sein des industries culturelles



Source : Analyses Bain

de biens culturels, mais elles cherchent toutes à offrir aux consommateurs un écosystème intégré. Bien qu'elles soient tributaires du développement des autres pour leur propre croissance – Google a par exemple recréé des applications iOS pour Google Maps et YouTube afin de toucher aussi les utilisateurs Apple - une telle expansion les positionne en concurrence frontale aujourd'hui.

Par ailleurs, les nouveaux prétendants ne manquent pas. Ainsi, Microsoft a lancé une initiative d'ampleur dans la vidéo au travers de sa nouvelle console Xbox One, présentée autant comme une nouvelle façon de regarder la télévision que comme une console de jeux. Demain, des acteurs comme Samsung pourraient investir à leur tour dans la distribution de contenus pour épauler leurs ventes de télévisions, smartphones et tablettes.

Aujourd'hui, aucune plateforme ne domine la distribution de biens culturels, mais chacune bénéficie de positions fortes sur lesquelles fonder son expansion. Cette concurrence ne peut que favoriser l'innovation en matière de service aux consommateurs. Mais elle éloigne également le spectre d'un acteur dominant capable d'imposer ses règles à l'ensemble des industries culturelles. Les débats récents sur le prix du livre numérique entre Apple et Amazon, ou encore la négociation des droits de diffusion pour les services de radio numérique entre Apple et les maisons de disques en sont des illustrations.

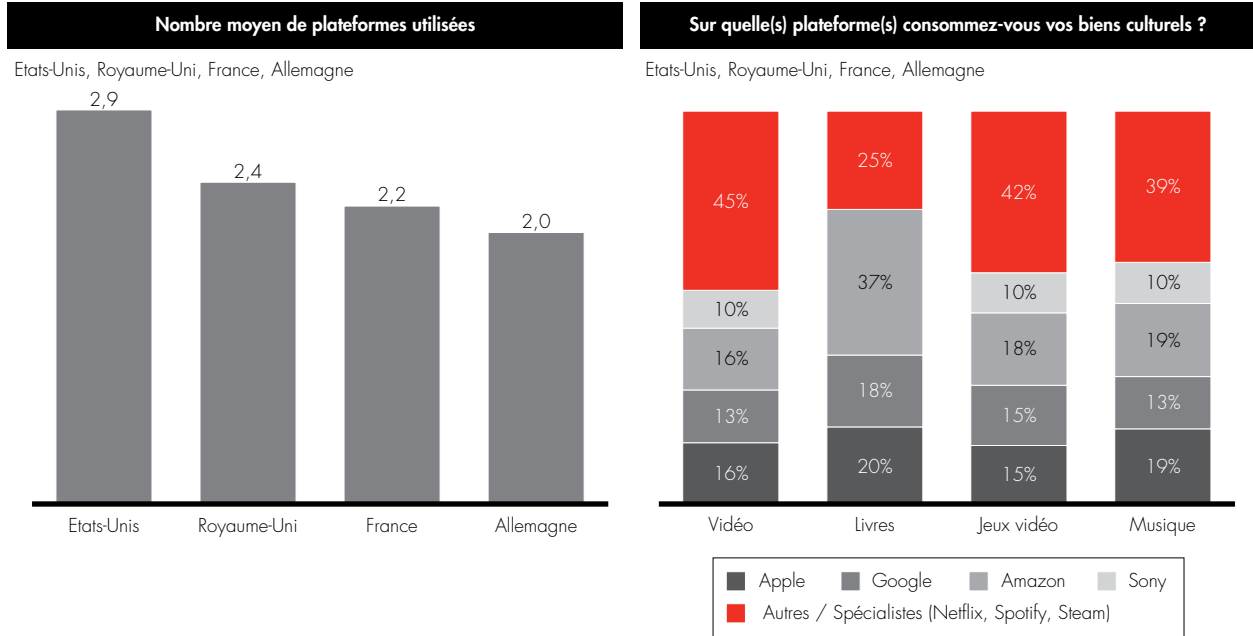
Le « boom » des plateformes spécialisées

La concurrence s'est aussi renforcée avec l'émergence de plateformes spécialisées sur un seul média. Spotify, Pandora ou Deezer concurrencent désormais les plateformes de musique historiques comme iTunes ou Amazon. Environ 35% des utilisateurs interrogés aux Etats-Unis, au Royaume-Uni, en France et en Allemagne utilisent une plate-forme spécialisée pour écouter de la musique. Netflix est quant à lui devenu un acteur incontournable de la vidéo en ligne, devant les plateformes généralistes comme iTunes, avec 90% du marché du streaming vidéo par abonnement aux Etats-Unis. Dans les jeux vidéo, la plateforme Steam de Valve conserve une avance importante sur le marché du PC, quand bien même son modèle a été émulé par Microsoft et Sony sur les consoles.

Aux côtés des distributeurs grand public se développent également des plateformes de niche comme par exemple Liveleak pour l'information, Howcast pour les tutoriels, TwitchTV pour les jeux vidéo en direct ou encore College Humor pour la vidéo. Par exemple, Blip Networks se différencie de YouTube en se positionnant sur des contenus à destination d'un public plus restreint, trié sur le volet. Arguant que l'algorithme ne fonctionne pas pour tout, sa dirigeante Kelly Day cherche à attirer les chaînes qui n'ont pas bénéficié du financement de YouTube en novembre 2012. Ces acteurs spécialisés sont des partenaires potentiels pour les créateurs et éditeurs de contenus à la recherche d'innovation et de nouveaux marchés.

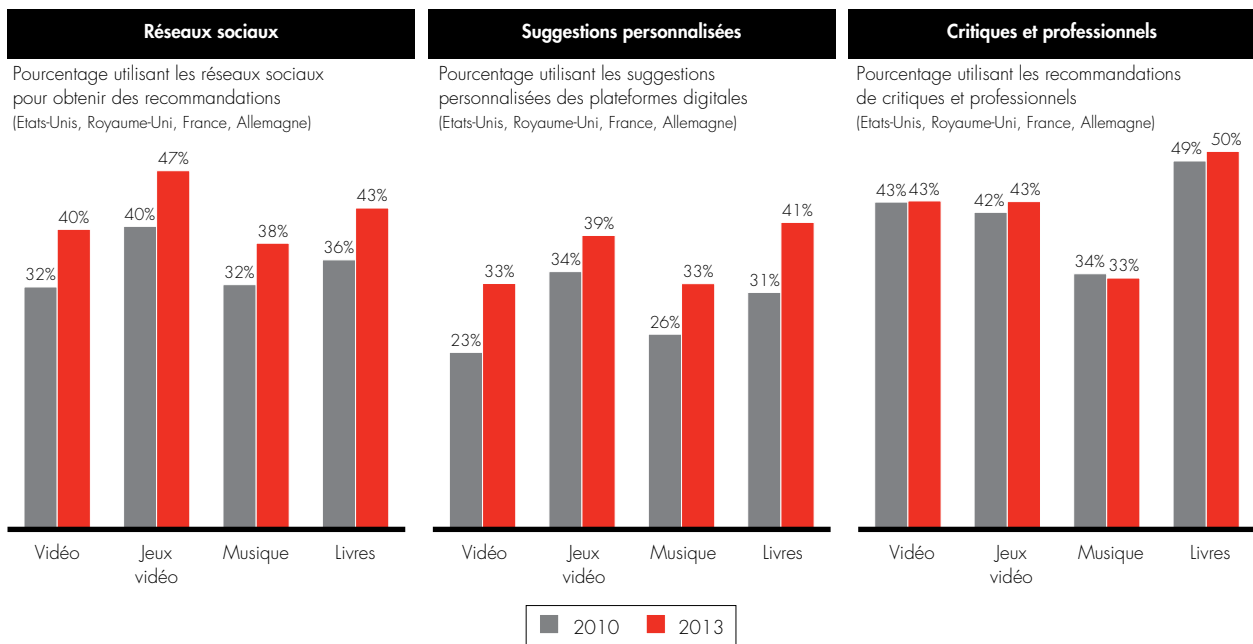
La distribution numérique semble ainsi évoluer vers une combinaison de grandes et de petites plateformes, d'offres pré-packagées et de propositions à la carte. Cette hétérogénéité suggère un espace de création de valeur pour les éditeurs capables d'alimenter ces différents modèles et d'offrir à tous les consommateurs l'accès aux contenus qu'ils recherchent, indépendamment du terminal ou de l'écosystème numérique qu'ils ont l'habitude d'utiliser. (voir *Graphique 2.3*).

Graphique 2.3 : Concurrence entre plateformes



Source : Enquête consommateurs Bain (n=6251)

Graphique 3.1 : Des sources de recommandation en évolution



Source : Enquête consommateurs Bain (n=6251)

La prescription numérique et l'économie de la création

Les plateformes numériques contribuent à un glissement vers une prescription davantage centrée sur le consommateur. Néanmoins, les signes persistent de l'importance de la créativité et des politiques d'offre dans les industries culturelles.

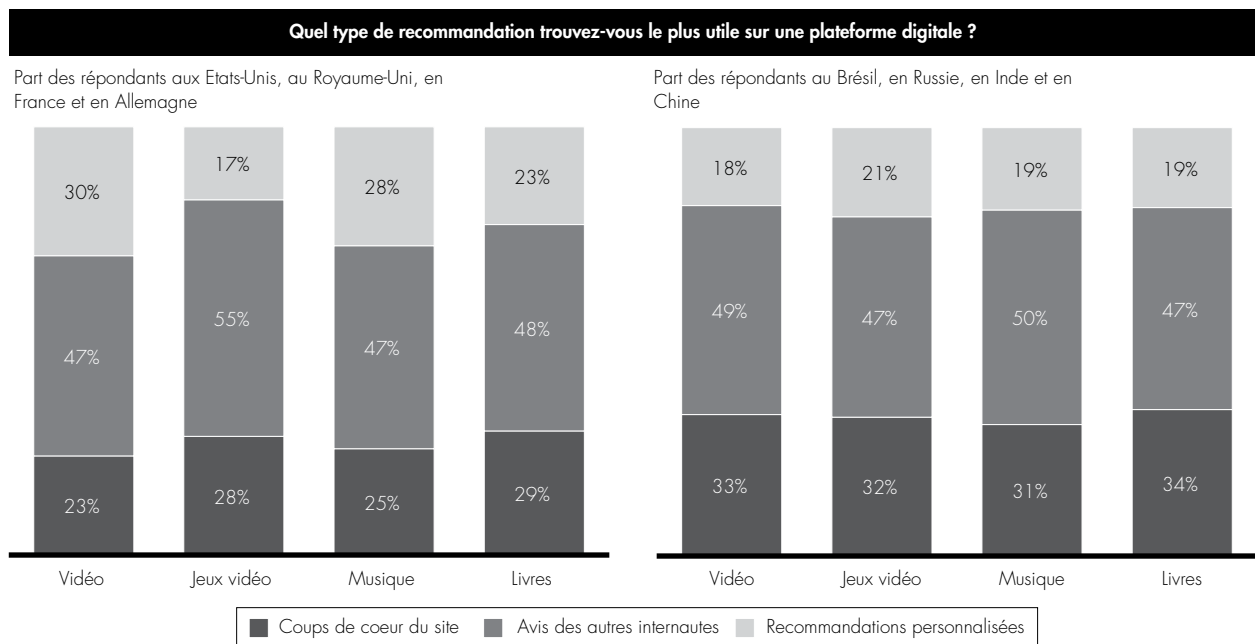
Les nouveaux modèles de prescription

La prescription de contenus, c'est-à-dire leur mise en avant auprès de leurs publics potentiels, a pris une nouvelle forme avec le développement des réseaux sociaux (voir *Graphique 3.1*). Chaque internaute est désormais prescripteur auprès de sa communauté d'amis mais aussi au-delà, au travers d'outils comme Twitter ou Tumblr. Les plateformes de distribution ont développé des liens avec ces derniers pour répondre à ce nouveau besoin de partage. Par exemple, l'intégration de Spotify à Facebook donne la possibilité à tout utilisateur de partager ses goûts musicaux avec ses amis. De même, Sony a annoncé la forte intégration de sa Playstation 4 avec les réseaux sociaux en matière de recommandations de jeux vidéo.

Notre enquête confirme que partager des listes de lecture avec ses amis, « liker » un film sur Facebook ou écrire la critique d'un livre sur Amazon sont désormais des façons très répandues d'influencer les choix des autres consommateurs, au moins autant que les sources traditionnelles de recommandation. Il y a trois ans, 40% des consommateurs de jeux vidéo aux Etats-Unis, au Royaume-Uni, en France et en Allemagne, se fiaient aux recommandations de leurs amis via les réseaux sociaux pour choisir leurs jeux. Ils sont aujourd'hui plus de 50%.

Par la collecte et le traitement des informations personnelles qui définissent le profil de chaque utilisateur - le désormais proverbial « big data » - la prescription devient algorithmique (voir *Graphique 3.2*).

Graphique 3.2 : Types de recommandations des plateformes préférés des utilisateurs



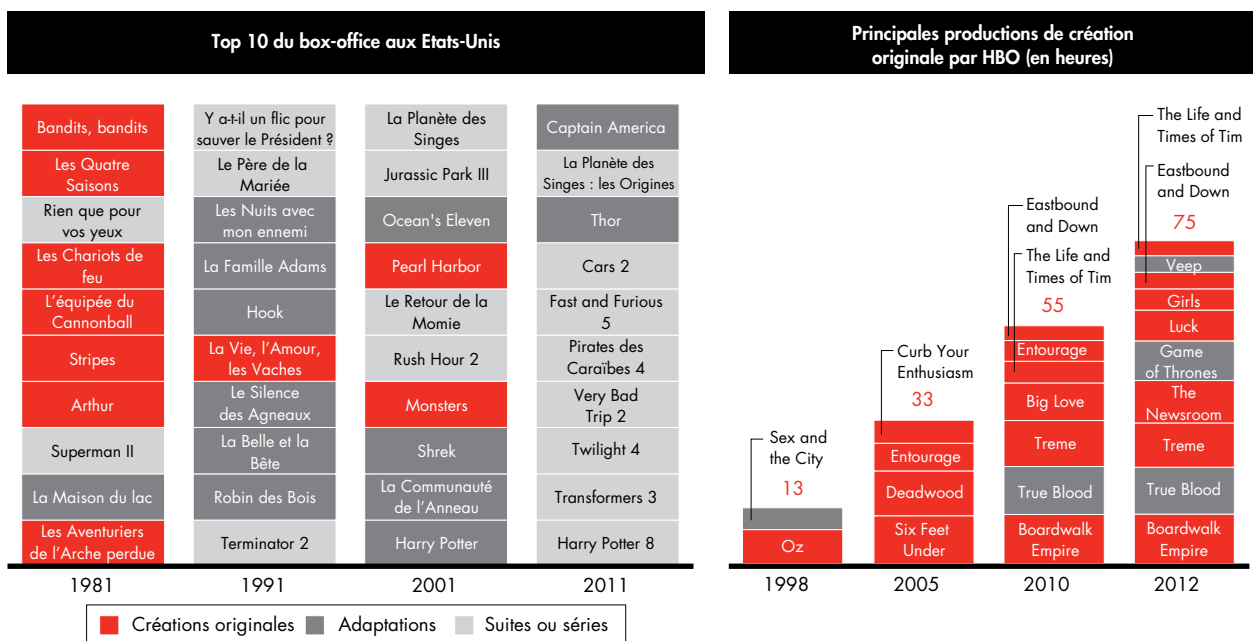
Un utilisateur d'Amazon, de Deezer ou de Netflix pourra découvrir de nouvelles œuvres sans avoir à chercher de suggestion auprès d'un tiers. Environ 30% des interrogés se fiaient ainsi aux suggestions personnalisées des plateformes pour choisir un livre en 2010. Ils sont aujourd'hui près de 40%.

Certains modèles allient critiques professionnelles et algorithmes pour créer de nouvelles formes d'autorité éditoriale. Metacritic se propose ainsi de faire la synthèse de toutes les critiques pour définir un « metascoring » de référence en matière de jeux vidéo, films, séries et musique. Le site fait la moyenne de toutes les notes pour obtenir un « metascoring » global, pondéré par l'importance accordée à chaque site par les consommateurs. Par exemple, *The Last of Us* a été placé en tête des jeux vidéo avec un metascoring de 95 sur 100, d'après l'agrégation de critiques aussi variées que *The Guardian* ou *Eurogamer*. L'utilisation de tels algorithmes pourrait révolutionner en profondeur les industries culturelles, non seulement du point de vue de la consommation mais aussi de la création. Certains acteurs les utilisent déjà comme des outils pour tester l'appétence de nouveaux produits auprès des consommateurs, adapter les budgets marketing ou encore commissionner les studios de production sur la base de ces critiques synthétiques.

Le règne de la demande et le spectre de la paupérisation des contenus

L'agrégation et l'analyse des données clients fournissent des informations précieuses sur les goûts et les besoins des consommateurs aux plateformes numériques, en théorie capables d'élaborer des « recettes » pour réduire le risque inhérent à toute production. Ainsi, Netflix s'est appuyé sur les données d'usage de ses abonnés pour valider le projet de *House of Cards*, série politique réunissant David Fincher et Kevin Spacey, qui a connu un succès à la fois critique et commercial en février 2013.

Graphique 3.3 : Franchises et production originale – disparition ou évolution de la créativité ?



En suggérant le passage d'une logique d'offre à une logique de demande, ce type de démarche analytique peut paraître contre-nature pour les industries culturelles, qui ont historiquement reposé sur l'innovation et la créativité plutôt que les études de marché.

Les dangers d'une telle « dictature de la demande » sont réels, comme l'illustre la multiplication des franchises au détriment des créations originales au sommet du box-office. En 1981, sur les dix plus gros succès du cinéma américain, seuls trois étaient des suites, franchises ou adaptations d'œuvres à succès (voir *Graphique 3.3*). En 2011, la totalité des dix premiers films rentre dans l'une de ces trois catégories. Mais parallèlement à l'émergence de cette économie spécifique du blockbuster, on observe un déplacement de la création originale audiovisuelle vers la télévision. Pour se différencier, les chaînes de télévision payantes notamment produisent de plus en plus de créations originales. En 1998, HBO programait moins de 15 heures de création originale comme *Oz* et *Sex and the City* ; en 2012, ce sont plus de 10 productions phares qui se partagent ses antennes. En Europe, le Groupe Canal+ s'est engagé dans une démarche similaire avec des contenus originaux comme *Braquo*, *Mafiosa* ou encore *Borgia*, qui trouvent même des relais de croissance à l'export.

Le rôle des plateformes numériques dans cet équilibre entre franchises et création originale reste à définir. Si les blockbusters et les suites comme *The Hunger Games*, *The Avengers* ou *Men In Black 3* dominent les classements de téléchargements vidéo, les séries originales ont le vent en poupe. Ted Sarandos, directeur de la programmation de Netflix, annonçait en février 2013 que *House of Cards* était le programme le plus vu sur la plateforme. En mai 2013, la nouvelle saison d'*Arrested Development* faisait encore mieux et en juillet, la nouvelle série originale *Orange is the New Black*, battait à nouveau ce record.

Les consommateurs, premiers promoteurs de la création ?

Et si le consommateur numérique devenait promoteur de contenus originaux ? Le développement du financement participatif (ou « crowdfunding ») des œuvres culturelles démontre que les utilisateurs ont aujourd'hui à la fois l'appétit et les moyens pour faire émerger de nouvelles créations artistiques.

En France, le site MyMajorCompany a par exemple permis de financer la production de près de 60 artistes depuis sa création en 2007, dont des succès d'albums vendus à des dizaines de milliers d'exemplaires, comme Grégoire – avec plus d'un million et demi d'albums vendus de *Toi+Moi*. Dans le jeu vidéo, plusieurs studios établis ont réussi à financer des projets ambitieux au travers du financement participatif. C'est notamment grâce au site Kickstarter que des œuvres comme *Broken Age* de DoubleFine (budget de 3 millions de dollars), ou *Star Citizen* de Cloud Imperium (18 millions de dollars) ont trouvé un financement en dehors des circuits de distribution traditionnels. Ces projets ont en commun le fait d'être portés par des talents renommés dans le secteur comme Tim Schafer ou Chris Roberts, forts d'une vision créative anticonformiste qui a su trouver un public. Loin des budgets de blockbusters comme *Call of Duty* ou *Grand Theft Auto*, qui se comptent en centaines de millions de dollars (une fois inclus les coûts de marketing), ces projets sont les exemples prometteurs d'espaces de créativité alternatifs. Kickstarter a également contribué au financement de plusieurs films : l'année dernière, près de 10% des films présentés au Festival de Sundance en ont bénéficié, parmi lesquels 19 ont été sélectionnés et 4 ont remporté un prix.

Si tous les projets financés ainsi ne seront pas nécessairement couronnés de succès, ceux qui atteindront l'équilibre le feront grâce à l'avènement de la distribution numérique. C'est la cohabitation même des œuvres indépendantes avec les blockbusters au sein des plateformes numériques qui permet à ces derniers de trouver un public large. Les plateformes comme Amazon, Google Play ou iTunes, parfois décriées pour la nature algorithmique et mécanique de leur modèle de prescription, créent ainsi de nouveaux espaces d'émergence pour les talents.

De l'abondance à la découverte

Afin de favoriser la création et la découverte des œuvres culturelles à l'ère de la prescription numérique, trois enjeux émergent : adapter le rôle des éditeurs de contenu, exploiter les données tout en veillant au respect de la gestion des données personnelles et consolider les circuits de financement de la création.

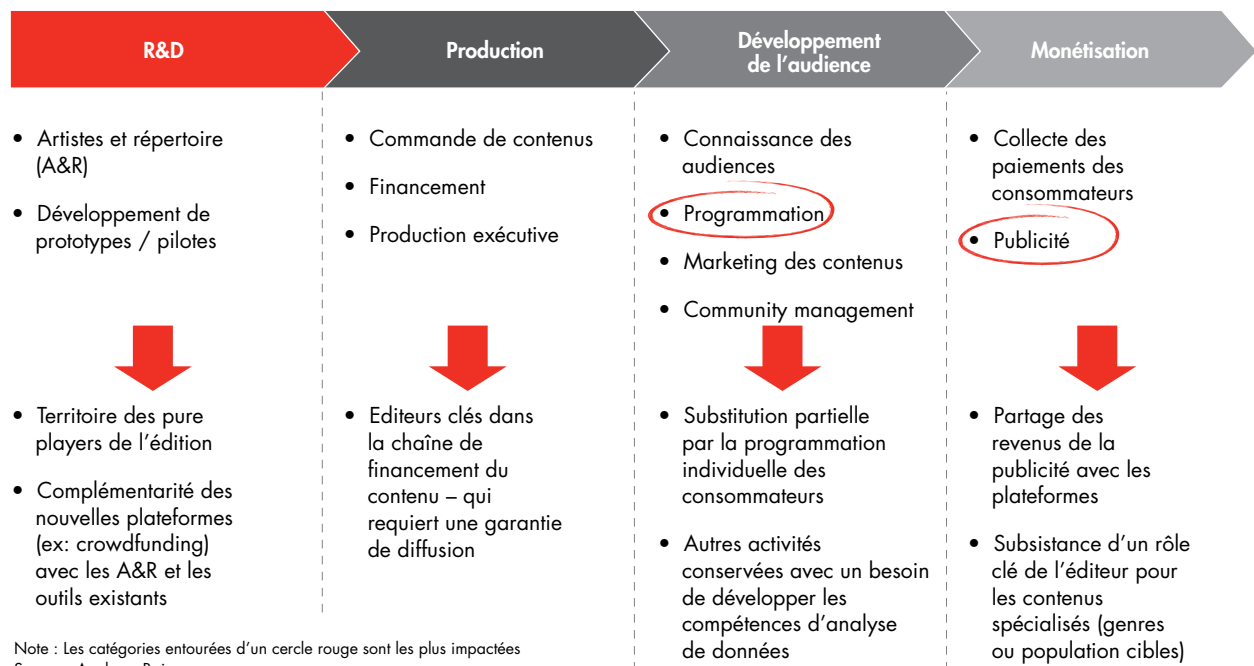
Un nouveau rôle pour les éditeurs de contenu

Ayant plus de choix que jamais, les consommateurs ont désormais le pouvoir de programmer et d'organiser eux-mêmes leurs contenus. Certains voudraient y voir la fin du métier d'éditeur et des chaînes de télévision, pris en étau entre producteurs et distributeurs.

Ce serait cependant ignorer les multiples rôles joués par les éditeurs au-delà de la seule programmation, notamment en matière de recherche et développement ainsi que de développement et de monétisation des audiences (voir Graphique 4.1).

La satisfaction des consommateurs numériques étant mesurable en temps réel, concepts originaux et formats de qualité seront d'autant plus essentiels. Or la recherche et le développement nécessaires à leur production devraient rester entre les mains des éditeurs, forts de compétences spécifiques comme la gestion des artistes (A&R) dans la musique ou le financement de pilotes dans l'audiovisuel. Ces activités nécessitent une relation étroite avec des talents locaux et fragmentés, hors de portée des plateformes technologiques mondiales. Les plateformes de financement participatif pourront certes jouer un rôle dans ces processus, mais représenteront plus probablement un nouvel outil au service des éditeurs qu'un substitut à leur savoir-faire.

Graphique 4.1 : Réinventer le rôle de l'éditeur



Le rôle des éditeurs devrait également rester décisif dans le financement de la production. D'une part, les producteurs indépendants n'ont pas la capacité financière nécessaire au montage des projets les plus ambitieux. D'autre part, aucune plateforme numérique ne peut à elle seule assurer la distribution d'un contenu au public le plus large. Maximiser l'exposition des contenus et optimiser leurs « fenêtres » de monétisation demeureront des activités à forte valeur ajoutée. Aux Etats-Unis, l'intégration verticale des grands studios comme Disney, Fox et Warner renforce cette solidarité de fait entre production et édition. C'est moins vrai en Europe où la production indépendante est plus importante, en partie du fait d'un cadre réglementaire plus restrictif sur l'intégration verticale, comme c'est le cas en France. L'émergence des plateformes numériques mondiales ne manquera pas d'alimenter le débat sur les avantages et inconvénients de ces restrictions.

Les acteurs médias ont également un rôle essentiel à jouer dans le développement et la monétisation des audiences. Certes, les plateformes numériques sont susceptibles de jouer un rôle important sur le marché publicitaire par leur capacité à agréger des audiences de masse et mesurer l'impact des messages qu'elles diffusent. Mais les démarches thématiques, s'adressant à des audiences spécifiques représentent un vaste marché où les éditeurs peuvent valoriser leur expertise. Afin de continuer à jouer ce rôle critique, les éditeurs devront étendre leur savoir-faire afin d'allier l'homme et la machine : mêler leur flair éditorial à de nouvelles techniques telles que le suivi analytique des usages et le marketing viral. A l'aide de ces outils, les éditeurs peuvent plus que jamais jouer un rôle essentiel dans la rencontre entre les œuvres et leurs publics. La participation active de certains éditeurs aux nouveaux réseaux numériques (Multi Channel Networks en anglais), comme l'investissement de 30 millions de dollars de Comcast dans Fullscreen, peut être interprétée comme l'apprentissage de ces techniques.

Ainsi, le partage des compétences et de la valeur entre plateformes et éditeurs pourrait devenir de plus en plus courant. Un tel scénario ne serait finalement pas si étranger à la situation actuelle. Aujourd'hui, les contenus de HBO sont diffusés à la fois sur sa propre plateforme (HBO Go), sur des réseaux partenaires et sur des chaînes tierces. La BBC diffuse quant à elle ses programmes sur ses chaînes linéaires, sa plateforme numérique iPlayer, et sur des chaînes YouTube où la marque BBC est apposée.

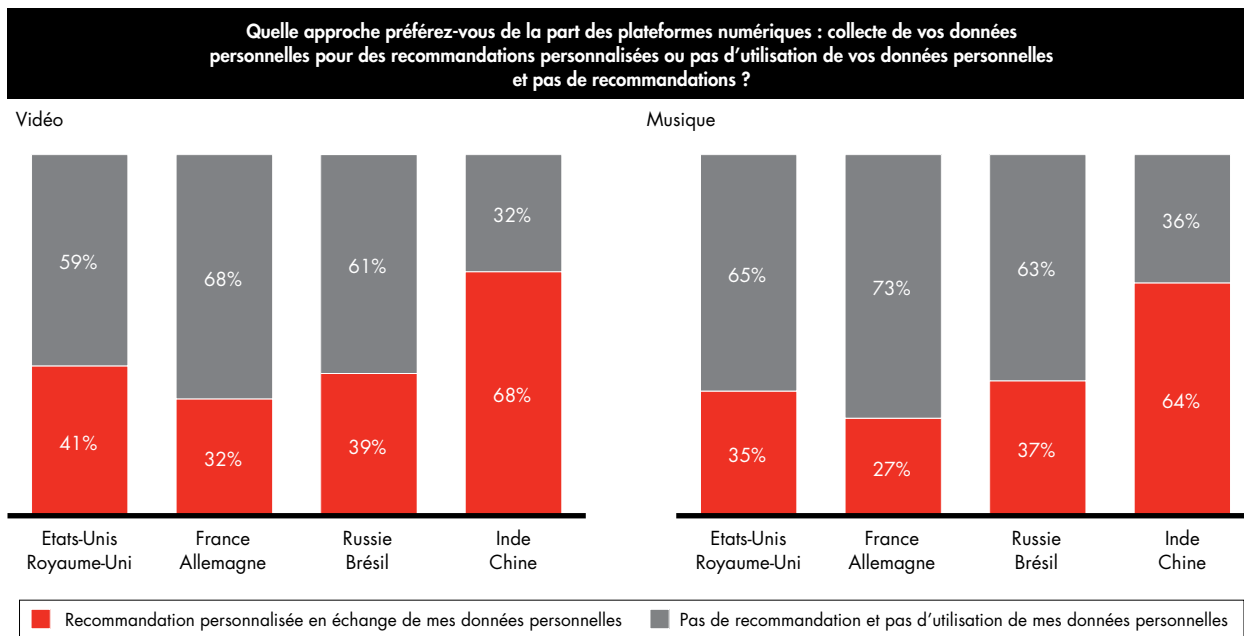
En se positionnant énergiquement sur les nouvelles plateformes de prescription, les éditeurs de contenus traditionnels pourront y apporter leur expertise éditoriale. Désormais nécessaire sur leurs propres marchés, cette démarche est également pour eux l'opportunité d'exporter leur savoir-faire vers des territoires qu'ils n'auraient historiquement pas pu atteindre.

Données personnelles : connaissance client et respect de la vie privée

Les nouvelles approches de prescription sont toutes fondées sur la collecte et l'analyse de données sur les consommateurs. Or, l'inquiétude sur le respect des données privées est de plus en plus forte, alimentée par une actualité anxiogène. En France et en Allemagne, les consommateurs interrogés seraient même majoritairement prêts à renoncer à des recommandations personnalisées, qu'ils jugent pourtant pertinentes, pour garder leurs données personnelles confidentielles. Les consommateurs en Chine ou en Inde semblent aujourd'hui moins concernés par ces préoccupations : plus de 60% des consommateurs interrogés y sont prêts à partager leurs informations personnelles pour pouvoir bénéficier des recommandations personnalisées.

Plateformes numériques et médias traditionnels devront investir dans des techniques de marketing viral non-invasives et consenties (« opt-in »), fondées sur l'appartenance à une communauté et le partage sur les réseaux sociaux, plutôt qu'exploiter des données sur les consommateurs récoltées à leur insu. En investissant ces nouveaux territoires, plateformes et médias traditionnels devront porter une attention particulière à ces nouvelles préoccupations. C'est en travaillant avec les consommateurs et les régulateurs qu'ils pourront développer une position équilibrée entre services personnalisés et respect de la vie privée (voir Graphique 4.2).

Graphique 4.2 : Echanger ses données personnelles contre des recommandations



Source : Enquête consommateurs Bain (n=6251)

Redéfinir les chemins de financement de la création

Alors que les éditeurs de contenus s'adaptent à l'ère numérique, une question demeure : comment la création sera-t-elle financée à l'avenir ?

Dans le passé, maisons de disques, éditeurs de livres et chaînes de télévision ont fondé une part importante de leur création de valeur sur l'accès privilégié à un espace physique de diffusion, spectre hertzien ou linéaires en magasins. Le caractère limité de cet espace garantissait des audiences importantes et les revenus associés. Forts de ces atouts, les éditeurs pouvaient financer des contenus ambitieux, susceptibles de satisfaire leurs audiences.

Ce modèle subsistera-t-il dans un univers numérique où les magasins ont des étalages infinis et où les moteurs de prescription peuvent mettre sur un pied d'égalité producteurs indépendants et grands studios ?

La progressivité de la transition numérique devrait permettre aux modèles de financement historiques de persister. Aujourd'hui, les éditeurs traditionnels peuvent compter sur la totalité de leurs audiences, physiques et numériques, pour monétiser leurs contenus phares. Ils sont ainsi les mieux placés pour créer les contenus et la propriété intellectuelle qui attireront les audiences de masse, demain comme aujourd'hui. Forts de cet avantage, ils peuvent entretenir des relations privilégiées avec les plateformes de distribution et obtenir une place de choix dans leurs magasins numériques. Si autrefois l'accès à des espaces de distribution limités permettait aux éditeurs de produire des contenus de qualité, c'est aujourd'hui leur capacité à investir dans ces contenus qui pourrait leur garantir un accès privilégié à la distribution.

Néanmoins, l'évolution des modèles de monétisation doit également être prise en compte. L'alternative gratuit/payant qui régissait nombre d'industries culturelles semble aujourd'hui dépassée par les nouveaux modèles « freemium » – combinant un produit d'appel gratuit, limité mais fonctionnel, et des services payants permettant d'accéder à une offre complète via l'abonnement ou les micro-transactions. Environ 40% des consommateurs de jeux vidéo interrogés déclarent avoir déjà acheté des options pour des jeux « gratuits ». Plus de 15% des consommateurs qui écoutent de la musique en streaming disent payer un abonnement sur les sites comme Spotify, Pandora ou Rdio pour une écoute sans publicité ou pour pouvoir écouter leur musique sur plusieurs appareils.


Ces modèles posent de nouvelles questions en matière de financement et de partage des revenus. C'est le cas pour la musique, où les services de streaming ont créé un espace intermédiaire entre la radio, où les droits payés aux artistes sont très faibles, et le téléchargement, pour lequel les plateformes reversent la majorité des revenus aux ayants-droit. Aucun des modèles historiques n'étant pertinent pour les services de streaming, une nouvelle répartition doit être établie entre plateformes, maisons de disques et artistes. Soutenir ces nouveaux services par des redevances limitées permettrait de réduire la tentation du piratage, notamment dans les pays émergents. Mais il est tout aussi essentiel que les artistes bénéficient des fruits de la croissance numérique. Trouver le bon équilibre ne sera certainement pas facile et requerra un véritable apprentissage de ces nouveaux modèles.

Les régulateurs ont eux aussi un rôle à jouer dans l'encadrement des nouveaux équilibres économiques. Avec les nouvelles formes de prescription numérique, la concurrence équilibrée entre plateformes, la neutralité des réseaux et la protection des données personnelles deviennent des facteurs clés pour le maintien de la bonne santé et la diversité de l'économie de la création, au même titre que des chantiers plus anciens comme la protection de la propriété intellectuelle.

De nouvelles priorités

Face à des dynamiques de consommation et des modèles économiques constamment bouleversés, trois priorités émergent à nos yeux pour les éditeurs de contenus :

- **Investir dans les contenus originaux** : sur des plateformes de plus en plus ouvertes, la différenciation par les contenus demeure un référent sûr. Pour y parvenir, certains devront remonter la chaîne de valeur pour prendre plus de place dans la production et ne pas se limiter à un rôle d'agrégateur.
- **Atteindre la taille critique permettant de maintenir un accès différencié aux talents et au financement** : seuls les éditeurs capables de financer des projets variés et ambitieux seront capables de s'assurer une place de choix sur les plateformes, tout en absorbant les risques inhérents à la création. Cette taille peut être atteinte à la fois par intégration verticale ou par expansion géographique.
- **Adopter résolument les approches analytiques inhérentes à l'univers numérique** : devenues autant de nouveaux outils indispensables au marketing, à la programmation et au processus créatif même. Cela nécessitera à la fois d'investir dans les talents, de procéder à des acquisitions ciblées et de nouer des partenariats avec les plateformes numériques elles-mêmes.

Plus que jamais, les stratégies gagnantes se fonderont sur des contenus originaux et de qualité. Mais elles devront également s'appuyer sur une maîtrise analytique des comportements des consommateurs. Combiner ces deux univers, souvent perçus à tort comme antinomiques, représente à nos yeux le principal défi pour les industries culturelles aujourd'hui. 

Notes méthodologiques

Enquête consommateurs Bain 2013 :

L'étude a été menée sur Internet en juillet 2013, auprès d'un panel de 6 251 personnes de plus de 15 ans dont 1 034 personnes en France, 1 033 personnes au Royaume Uni, 1 056 personnes aux Etats-Unis, 1 032 personnes en Allemagne, 573 personnes en Russie, 509 personnes au Brésil, représentatives de la population nationale sur les critères sexe, âge, région et revenus ; ainsi que sur 510 personnes en Chine urbaine et 504 personnes en Inde urbaine, représentatives de la population urbaine sur les critères sexe, âge et région.

Note explicative des graphiques :

Les tablettes et les smartphones, premiers terminaux connectés : pourcentage de la population possédant un smartphone, une tablette, une liseuse ou une console de jeux vidéo. *Vers le « tout numérique »* : pourcentage de la population ayant lu au moins un e-book depuis un an – Pourcentage de la population ayant regardé au moins une vidéo sur un site gratuit depuis un an – Pourcentage de la population déclarant écouter de la musique digitale. *Terminaux connectés : accélérateurs de consommation vidéo* : évolution de la consommation de vidéos depuis trois ans pour la moyenne des consommateurs de vidéos par rapport à la consommation des utilisateurs multi-terminaux (utilisateurs possédant un smartphone, une tablette et une télévision connectée). *Nouveaux services numériques et effet sur la consommation* : pourcentage de la population payant un abonnement de streaming vidéo, de streaming musique ou jouant aux jeux vidéo en ligne – Dépense mensuelle moyenne par abonné par pays en euros – Comparaison des heures passées à écouter de la musique pour les abonnés à un service de streaming et pour les non abonnés. *Utilisation des différentes plateformes par média* : pourcentage des utilisateurs de plateformes numériques utilisant Apple, Google, Amazon ou Sony pour chaque média. Proportion des utilisateurs dans le monde de plateformes numériques utilisant Apple, Google, Amazon ou Sony pour 0, 1, 2, 3 ou 4 médias (vidéo, musique, livres, jeux vidéo). *L'expansion des plateformes au sein des industries culturelles* : répartition des activités des plateformes selon la chaîne de valeur de l'industrie culturelle et selon les médias. *Concurrence entre plateformes* : pourcentage des utilisateurs de plateformes numériques utilisant les plateformes généralistes (Amazon, Google, Sony, Apple) et spécialistes (ex : Netflix pour la vidéo, Spotify pour la musique) – Pourcentage des utilisateurs de plateformes numériques utilisant Apple, Google, Amazon ou Sony pour consommer des médias. *Des sources de recommandation en évolution* : pourcentage de la population utilisant les réseaux sociaux pour des recommandations - Pourcentage de la population utilisant les suggestions personnalisées des plateformes numériques pour des recommandations - Pourcentage de la population utilisant les critiques ou conseils de professionnels pour des recommandations. *Types de recommandations des plateformes préférés des utilisateurs* : type de recommandation préféré par les utilisateurs de plateformes digitales (choix éditorial/coups de cœur de la plateforme, avis des autres internautes, recommandation automatisée et personnalisée selon le profil). *Franchises et production originale* : Top 10 du box-office américain par type de film (création originale, adaptation, suite ou série) – Evolution du nombre de créations originales par HBO en heures de 1998 à 2012. *Réinventer le rôle de l'éditeur* : activités des éditeurs réparties sur la chaîne de valeur – Principales activités impactées par l'évolution de la consommation. *Echanger ses données personnelles contre des recommandations* : pourcentage des utilisateurs de plateformes digitales qui préfèrent garder leurs données personnelles et ne pas avoir de recommandations personnalisées par rapport à ceux qui préfèrent donner leurs données personnelles et avoir des recommandations personnalisées.

Note explicative des annexes :

Evolution du temps de lecture après adoption de l'e-book : personnes ayant augmenté leur temps de lecture depuis qu'ils lisent des e-books. *Nombre d'heures par semaine passées à écouter de la musique* : temps moyen d'écoute hebdomadaire des abonnés à un service de streaming de musique par rapport aux non abonnés. *Evolution de consommation vidéo* : évolution de la consommation de vidéos pour les abonnés d'un service de streaming vidéo par rapport aux non abonnés. *Consommation de télévision traditionnelle depuis 2010* : évolution de la consommation de télévision traditionnelle entre 2010 et 2013 pour l'ensemble de la population – Raisons pour lesquelles les consommateurs regardent moins la télévision traditionnelle. *Sources de recommandations média* : pourcentage de la population utilisant les réseaux sociaux pour des recommandations – Pourcentage de la population utilisant les suggestions personnalisées des plateformes numériques pour des recommandations – Pourcentage de la population utilisant les critiques professionnels pour des recommandations. *Les réseaux sociaux, sources de recommandations* : pourcentage de la population utilisant les réseaux sociaux pour des recommandations de vidéo, de musique, de livres ou de jeux vidéo. *Données personnelles et pertinence des recommandations* : pourcentage de la population qui pensent que l'utilisation faite de leur données personnelles est utile pour leur recommander du contenu. *Les plateformes, sources de recommandations* : pourcentage de la population utilisant les suggestions des plateformes digitales fondées sur leur profil pour des recommandations de vidéo, de musique, de livres ou de jeux vidéo.

Sources externes :

Kleiner Perkins Caufield Byers, comScore, The New York Times, paidContent, Financial Times, Sony website, Metacritic, Shortoftheweek.com, HBO, Tech Guide, AllthingsD, The Hollywood Reporter, MyMajorCompany, Digital Trends, Twitch, Netflix, SNL Kagan, Ovum

Remerciements / Contacts clés

Forum d'Avignon

Le Forum d'Avignon a pour objectif d'approfondir les liens entre les mondes de la culture et de l'économie en proposant des pistes de réflexion au niveau international, européen et local. Créé après la ratification de la Convention de l'UNESCO sur la diversité culturelle et soutenu dès l'origine par le Ministère de la Culture et de la Communication, le Forum d'Avignon organise chaque année, avec ses partenaires, des rencontres internationales qui sont l'occasion de débats inédits entre les acteurs de la culture, des industries de la création, de l'économie et des médias.

Un laboratoire d'idées au service de la culture. Pour chaque édition, le Forum d'Avignon publie des études internationales inédites mettant en avant les liens essentiels entre la culture et l'économie, autour des thèmes proposés par son conseil d'orientation. Tout au long de l'année, ces thèmes font l'objet d'un travail de réflexion et de proposition organisé par le Forum d'Avignon avec des experts, des cabinets de conseil internationaux et ses partenaires publics et privés. Les thèmes approfondis par le laboratoire d'idées du Forum d'Avignon, baptisé « culture is future » s'articulent autour de quatre perspectives : culture, financements et modèles économiques ; culture et attractivité des territoires ; culture et numérique ; culture et innovation.

Les rencontres internationales de la culture, de l'économie et des médias. Événement résolument international et transsectoriel, associant débats et performances d'artistes, le Forum d'Avignon est un espace de réflexion qui explore non seulement la dimension économique de la culture mais aussi le rôle de cohésion sociale et de création d'emplois des secteurs culturels. Le Forum d'Avignon est un lieu de propositions concrètes, de rencontres et de découvertes. Les pistes tracées lors de chaque édition sont relayées dans les instances nationales et internationales. Plus de 400 acteurs sont réunis : artistes, dirigeants d'entreprise, écrivains, professeurs, réalisateurs, responsables politiques, philosophes, étudiants d'universités internationales, représentants de la création et des industries culturelles. La diversité des points de vue se traduit dans le cosmopolitisme des intervenants, venus de tous les continents.

Contacts :

Forum d'Avignon : www.forum-avignon.org

Grand Palais des Champs-Élysées - Cours la Reine - Porte C - 75008 Paris - France

Laure Kaltenbach, Directrice générale du Forum d'Avignon

Olivier Le Guay, Responsable éditorial au Forum d'Avignon

Email : forum-avignon@forum-avignon.org

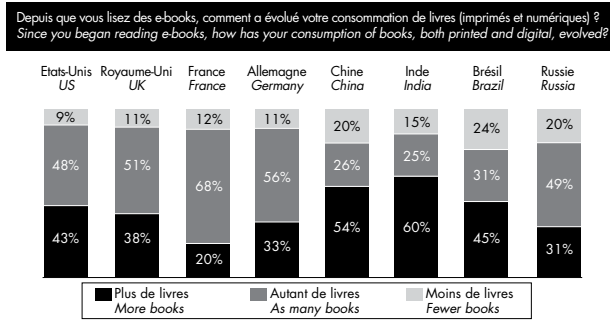
Tél : + 33 1 42 25 69 10

Remerciements

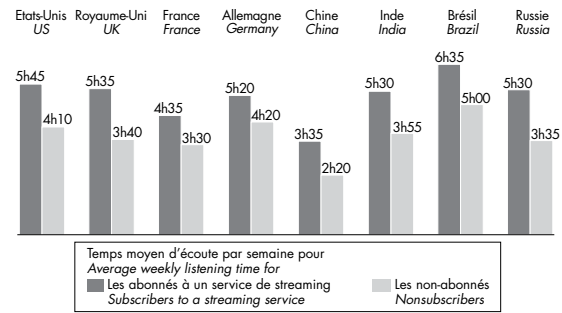
Bain & Company tient à remercier tout particulièrement les personnes suivantes, sans qui la rédaction de ce rapport n'aurait pas été possible : le conseil d'Administration et le Conseil d'Orientation du Forum d'Avignon ainsi que l'équipe du Forum : Laure Kaltenbach, Directrice générale du Forum d'Avignon ; Guillaume Pfister, Directeur adjoint du Forum d'Avignon ; Olivier Leguay, Responsable éditorial au Forum d'Avignon.

Annexe : résultats de l'étude consommateurs / Appendix: survey results

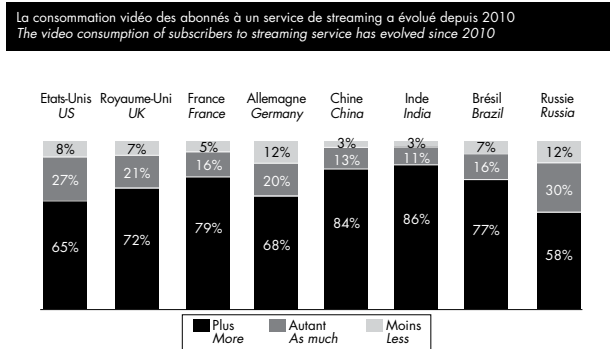
Annexe 1 : Evolution du temps de lecture après adoption de l'e-book
Evolution of reading time for e-book readers



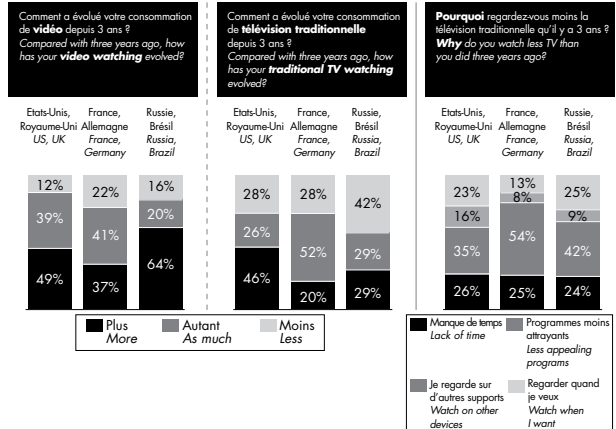
Annexe 2 : Nombre d'heures par semaine passées à écouter de la musique
Hours per week spent listening to music



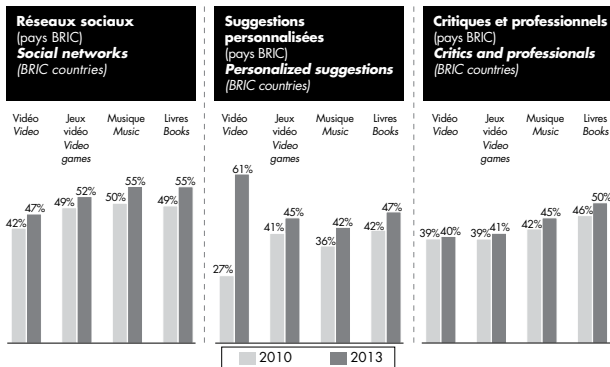
Annexe 3 : Evolution de consommation vidéo
Evolution of video watching time



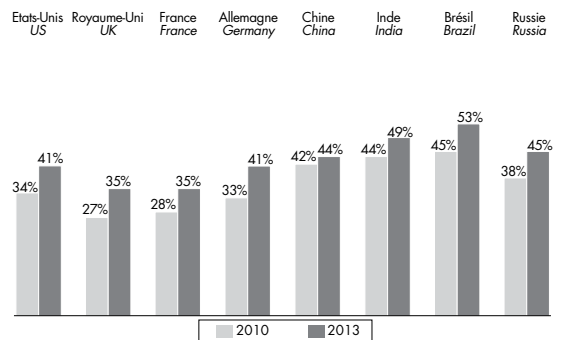
Annexe 4 : Consommation de télévision traditionnelle depuis 2010
Traditional TV consumption compared with 2010



Annexe 5 : Sources de recommandations média
Sources of recommendations for media consumption

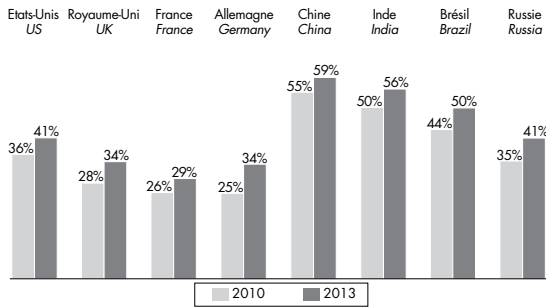


Annexe 6 : Les réseaux sociaux, source de recommandations pour la vidéo
Social networks as a source for video recommendations

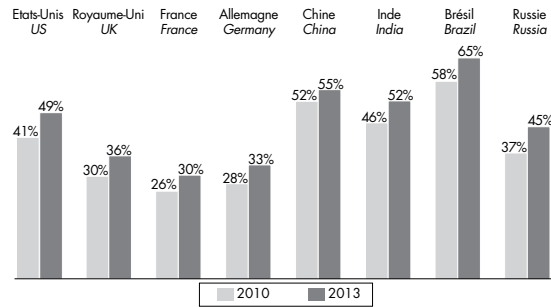


Source : Enquête consommateurs Bain (n=6251) / Source: Bain consumer survey (n=6,251)

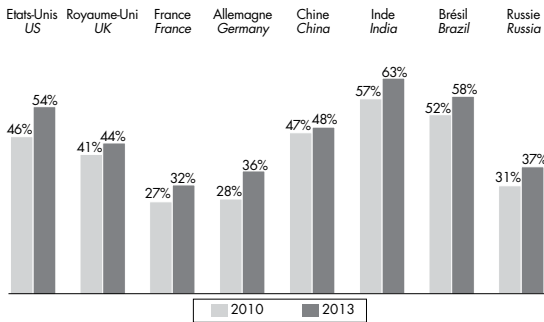
Annexe 7 : Les réseaux sociaux, source de recommandations pour la musique
Social networks as a source for music recommendations



Annexe 8 : Les réseaux sociaux, source de recommandations pour les livres
Social networks as a source for book recommendations

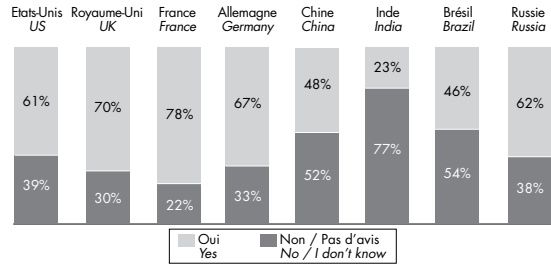


Annexe 9 : Les réseaux sociaux, source de recommandations de jeux vidéo
Social networks as a source for video game recommendations

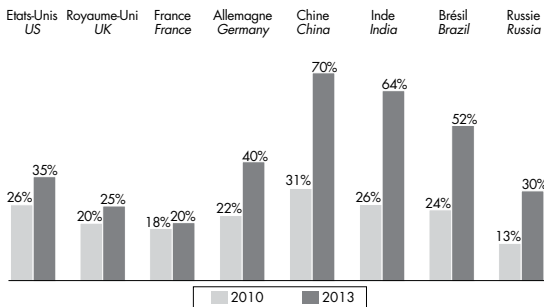


Annexe 10 : Données personnelles et pertinence des recommandations
Use and relevance of collecting personal data

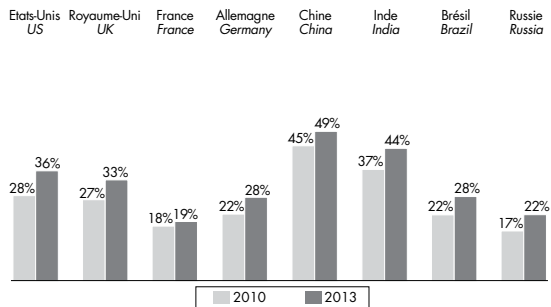
Avez-vous l'impression que les données personnelles collectées sont utiles pour vous recommander du contenu ?
Do you think that collecting personal data provides useful, accurate and personalized content recommendations?



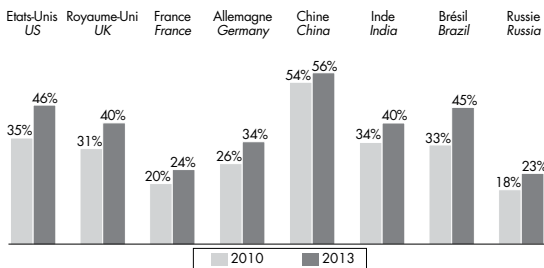
Annexe 11 : Les plateformes, source de recommandations pour la vidéo
Digital platforms as a source for video recommendations



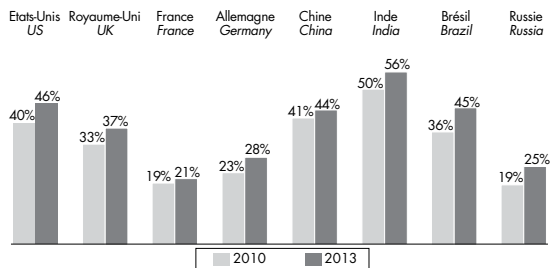
Annexe 12 : Les plateformes, source de recommandations pour la musique
Digital platforms as a source for music recommendations



Annexe 13 : Les plateformes, source de recommandations pour les livres
Digital platforms as a source for book recommendations



Annexe 14 : Les plateformes, source de recommandations pour les jeux vidéo
Digital platforms as a source for video game recommendations



Source : Enquête consommateurs Bain (n=6251) / Source: Bain consumer survey (n=6,251)