



SEPT ANS : L'ÂGE DE RAISON ?
2005—2012 : LES RAISONS D'ESPÉRER À L'ÈRE DU NUMÉRIQUE

Une étude Bain & Company pour Le Forum d'Avignon 2012

Synthèse

Musique et vidéo en ligne, liseuses et autres tablettes, jeux connectés... les sept dernières années ont vu éclore une palette de technologies supposées révolutionner les médias. Ces évolutions tiennent-elles aujourd'hui leurs promesses ? Les usages culturels numériques représentent-ils en 2012 autant de sources de création de valeurs – valeur d'usage, valeur économique et patrimoniale, valeurs culturelles et sociales ? Des raisons d'espérer émergent-elles aujourd'hui ?

Au cours des quatre éditions précédentes du Forum, Bain a étudié les évolutions des comportements de consommation des biens et services culturels, à mesure que les terminaux connectés se démocratisent. La première conclusion de notre dernière étude auprès de plus de 6000 consommateurs sur quatre continents souligne combien des innovations en apparence désordonnées sont en fait l'expression de cinq tendances de fond :

- **Abondance** – l'accès à une diversité infinie de contenus, désormais un pré-supposé pour les consommateurs de tous pays
- **Personnalisation** – la segmentation accrue des goûts exprimés, phénomène de société qui va au-delà des biens et services culturels, mais y trouve son paroxysme
- **Agrégation** – l'émergence de puissants « carrefours d'usage », Google et Facebook en tête, à la faveur de la fragmentation des audiences
- **Communauté** – la prééminence des réseaux sociaux dans les usages médias en ligne, parce que les algorithmes ne sauraient remplacer le conseil d'un ami
- **Engagement** – l'implication croissante des publics dans le dialogue, la découverte et la dissémination des œuvres, à défaut d'être créateurs eux-mêmes

Une analyse plus poussée des industries choisies (musique, vidéo, livres, jeux vidéo) suggère qu'au terme de sept années numériques, « l'âge de raison » des industries culturelles n'est toujours pas pour demain. Aux chocs exogènes succèdent des périodes de réinvention, parfois douloureuses, mais souvent fécondes de modèles audacieux et de métiers inédits :

- Après sept ans de décroissance, de restructuration et de diversification, l'espoir d'une fragile convalescence renaît enfin pour l'industrie musicale
- De son côté, la vidéo non linéaire est à peine entrée dans les foyers que les tablettes annoncent déjà l'ère de la TV sociale
- La migration numérique du monde de l'édition est aujourd'hui menacée par de fortes incertitudes réglementaires, à la fois en Europe et aux Etats-Unis.
- Et l'industrie du jeu vidéo, pourtant en principe « nativement numérique », est bousculée par les modèles *freemium* sur le web

Plusieurs raisons d'espérer émergent aujourd'hui. L'analyse du comportement et des attentes des consommateurs révèle un appétit de culture toujours croissant et un goût prononcé pour les expériences nouvelles. D'un point de vue économique, un retour aux niveaux de valeur globaux pré-2008 est atteignable pour l'économie de la création à l'horizon 2012, même s'il est largement tiré par les marchés émergents. Plus important encore, le numérique semble permettre l'émergence d'une « terre du milieu » dans le monde des médias : un espace intermédiaire entre franchises de masse et contenus de niche, qui ouvre de nouveaux horizons de croissance dans une industrie pour laquelle les nouvelles idées n'ont jamais fait défaut.

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 48 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.com. Suivez nous sur [Twitter@BainAlerts](https://twitter.com/BainAlerts).

Auteurs :

Patrick Béhar est Associé Senior de Bain & Company et dirige le pôle Médias pour l'Europe et le Moyen Orient. Il travaille depuis presque 20 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, l'édition, la presse quotidienne, magazine et professionnelle, les “majors” de la musique et du cinéma, et les nouveaux médias • patrick.behar@bain.com

Laurent Colombani est Associé de Bain & Company au sein du pôle Médias dont il dirige les activités françaises. Il travaille depuis plus de 10 ans avec les acteurs majeurs du secteur des Médias et de l'Entertainment. Laurent Colombani se focalise particulièrement sur les stratégies de croissance et d'amélioration de la performance, en France et en Europe • laurent.colombani@bain.com

Contributeurs :

Jean-Philippe Becane, Meryem Benamour, Vivek Chandrashekar, Stéphanie Combe, Camille Coutelet, Caroline Detalle, Paul Judge, Jean-Marc Le Roux, David Lewkowitz, Maggie Locher, Mathijs Robbens, David Sims, Philippe Thibault, Souhad Zeineddine

Contacts Presse :

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

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

Flore Langer, Image 7 • Tél. : + 33 1 53 70 74 70 • flanger@image7.fr

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 trois 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 Elysées - Cours La Reine – Porte C - 75008 Paris – France

Laure Kaltenbach, directrice générale du Forum d'Avignon

Olivier Le Guay, responsable éditorial

Email : laure.kaltenbach@forum-avignon.org; mailto:forum-avignon@forum-avignon.org

Tél. : + 33 (0) 1. 42.25.69.10

Remerciements

Bain & Company tient à remercier tout particulièrement les personnes suivantes, sans qui la rédaction de cette étude 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, Directeur général du Forum d'Avignon ; Olivier Le Guay, Responsable éditorial au Forum d'Avignon ; Rebecca Amsellem, chargée de mission ; et Alya Nazaraly , chargée de mission, ainsi que les participants au groupe de travail : Gwendoline M. Allain, Ministère de la Culture et de la Communication ; Claudia Ambruosi, Vivendi ; Abla Benmiloud-Faucher, Orange ; Irène Braam, Bertelsmann ; Stéphane Ramezi, INA.

2005–2012 : Sept ans d'économie numérique

Un foisonnement d'innovation

Nouveaux terminaux et services, interfaces et applications innovantes, modèles économiques en rupture, pas une des sept dernières années ne s'est écoulée sans nous apporter son lot de révolutions annoncées. Que retenir de ce foisonnement en apparence désordonné ?

D'abord, le rythme de lancement et d'adoption des innovations, loin de se ralentir, a eu tendance à s'accélérer ces dernières années. Alors qu'il a fallu vingt mois à Apple pour commercialiser un million d'iPods, un mois seulement a été nécessaire pour vendre le même nombre d'iPads. Facebook s'est imposé comme l'égal de Google en passant de 60 millions d'utilisateurs actifs à travers le monde en 2008 à plus de 1 milliard aujourd'hui. De nouveaux carrefours d'audience émergent encore plus rapidement : la plate-forme de partage de photos Instagram est ainsi passée de 10 à 100 millions d'utilisateurs en moins d'un an.

Ensuite, ces innovations ont toutefois connu des succès inégaux. Dans le numérique comme ailleurs, on peut se tromper sur les attentes des consommateurs, avoir raison trop tôt ou trop tard. Ainsi de la télévision 3D, qui ne représente toujours que 3% du parc installé aux Etats-Unis – et bien moins en termes d'usage effectif – malgré les efforts importants du secteur de l'électronique grand public. Près de deux ans après son lancement, l'attendue révolution Google TV a conquis moins d'un million de foyers dans le monde. Et même le secteur des réseaux sociaux n'est pas exempt d'échecs : Myspace abandonné par près de 80% de ses utilisateurs, ou Ping lancé en fanfare par Apple en 2010 et abandonné en 2012.

Enfin, notre analyse suggère que ces usages, qui se sont intégrés à la vie quotidienne de millions de consommateurs en moins d'une décennie, s'affichent comme les révélateurs de tendances de fond, à la fois sociales, économiques et culturelles, authentiques sources d'évolution pour l'économie de la création.

Cinq tendances de fond

Plusieurs « lames de fond » sous-tendent l'explosion de contenus et d'usages numériques qui s'est amplifiée au cours des sept dernières années.

Abondance – en 2009, l'étude Bain pour le Forum d'Avignon avait souligné que l'un des moteurs essentiels de la révolution numérique était la fin des contraintes pesant sur la diffusion des contenus. Là où le spectateur ne disposait que d'un nombre restreint de chaînes de télévision, de radios, de livres dans sa bibliothèque, le voilà maintenant submergé par une quantité infinie de canaux et de produits : chaînes de TV gratuites et payantes par centaines, iTunes et ses 28 millions de chansons, 45 000 films, 150 000 podcasts et 500 000 applications, Google Books et ses 2 millions de livres ... L'accès partout et tout le temps à une diversité infinie de contenus, encore inimaginable il y a 10 ans, a été si bien intégré qu'il est désormais présumé par les consommateurs de tous pays. Toute contrainte – légale ou technique – à cette profusion est vécue comme une entrave par une majorité des consommateurs.

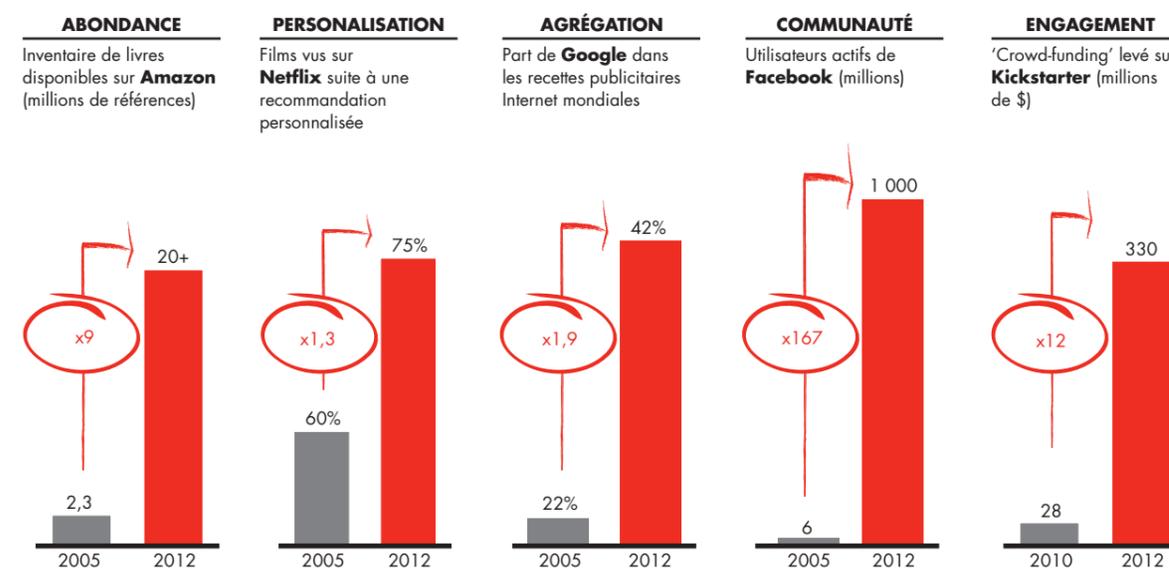
Personnalisation – la segmentation croissante des goûts et des usages est un phénomène de société qui va au-delà des biens et services culturels, mais y trouve son paroxysme. L'utilisateur numérique souhaite avoir accès à un univers de contenus adapté à ses goûts, anticipant même ses désirs. Pour répondre à cette attente, de nouvelles

solutions techniques analysent le profil et les usages des utilisateurs pour leur proposer produits et services en fonction de leurs expériences passées, comme Pandora, Deezer ou Spotify dans la musique notamment. Selon *The Economist*, Amazon a réalisé en 2011 plus de 30% de ses ventes au travers de son moteur de recommandations personnalisées. Paradoxe apparent, les spectateurs, lecteurs et joueurs numériques souhaitent des solutions personnalisées mais redoutent désormais l'intrusion des « marchands » dans leurs informations personnelles et leur intimité.

Agrégation – face à un tel univers de contenus, les utilisateurs ressentent pour autant le besoin d'être guidés, orientés. La fragmentation des audiences a ainsi favorisé l'émergence de puissants agrégateurs, portails de visionnage, d'écoute ou de téléchargement. Le succès de Google, devenu porte d'entrée incontournable du web, repose ainsi sur sa capacité à structurer et à hiérarchiser le « chaos » numérique – à défaut de lui donner encore un sens. Aujourd'hui, ces plates-formes sont devenues le modèle économique dominant sur le web, y captant jusqu'à 60% de la valeur publicitaire, face à des producteurs de contenus parfois relégués au statut de source de données.

Communauté – parce que les algorithmes de Mountain View, aussi sophistiqués soient-ils, ne sauraient remplacer le conseil d'un ami, les usages médias deviennent « sociaux ». Les réseaux sociaux ont sorti l'utilisateur numérique de son isolement pour lui faire retrouver – au moins virtuellement – le plaisir d'une émotion partagée. En permettant aux spectateurs, lecteurs, et joueurs numériques de donner leur avis, d'échanger avec leurs amis, ou de suivre les recommandations de nouveaux « référents » individuels, le web social réintroduit l'humain dans les processus de recommandation et de curation en ligne. Et réconcilie ce faisant l'univers numérique avec l'un des besoins fondamentaux des sociétés et des cultures humaines.

Graphique 7.1 : Cinq tendances de fond



Sources : *The Long Tail* (Chris Anderson), Amazon, Netflix, PwC, Google, Facebook, Kickstarter, Analyse Bain

Engagement – si les technologies analogiques ont engendré la démocratisation des contenus et les audiences de masse, leurs limitations ont accompagné une certaine passivité des publics du vingtième siècle. Le numérique rend la parole aux audiences, leur permettant non seulement d'émettre un avis, mais aussi d'influencer « in vivo » la création. Tous les consommateurs ne sont certes pas des créateurs en puissance – pour autant, ils peuvent aujourd'hui vivre au plus près du processus créatif, ne serait-ce qu'en choisissant de soutenir un artiste au moyen de *likes* sur Facebook, ou par une contribution financière sur une plate-forme de *crowdfunding* comme KickStarter. Démocratisation salutaire, démagogie cynique ou simple démarche publicitaire, une dernière étape est franchie avec la participation, plus rare, des utilisateurs au processus créatif lui-même. Des initiatives comme Talenhouse proposent aux anonymes d'exprimer leur talent dans le cadre d'appels à création. Des millions de participants ont ainsi déjà soumis leurs idées à l'appréciation d'une communauté de plus de 600 millions de personnes.

Sept ans, l'âge de raison ?

A l'aune des tendances que nous venons d'exposer, les différentes industries culturelles ont observé des trajectoires distinctes. Parfois en ligne avec les prévisions et parfois plus surprenantes, elles témoignent de stades de « maturité numérique » différents, et suggèrent des avenir contrastés.

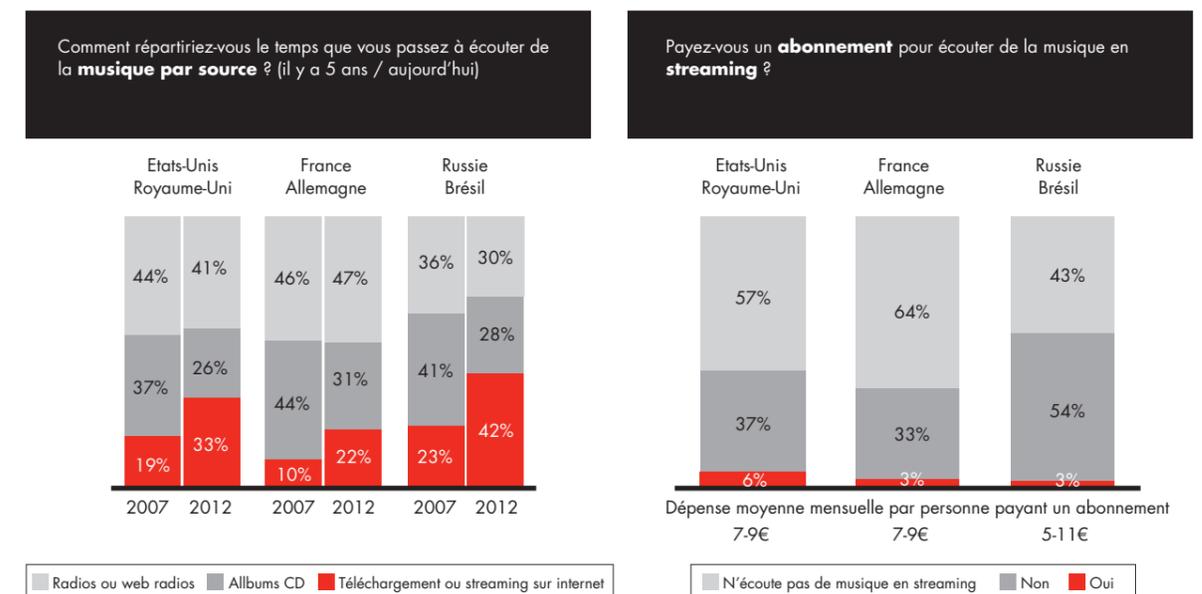
La musique : l'espoir d'une convalescence longtemps attendue

Un peu plus de sept ans après le lancement de l'iTunes store en Europe, neuf ans après son lancement aux Etats-Unis, l'industrie musicale est peut-être en train d'achever sa mue et de retrouver les chemins de la création de valeur.

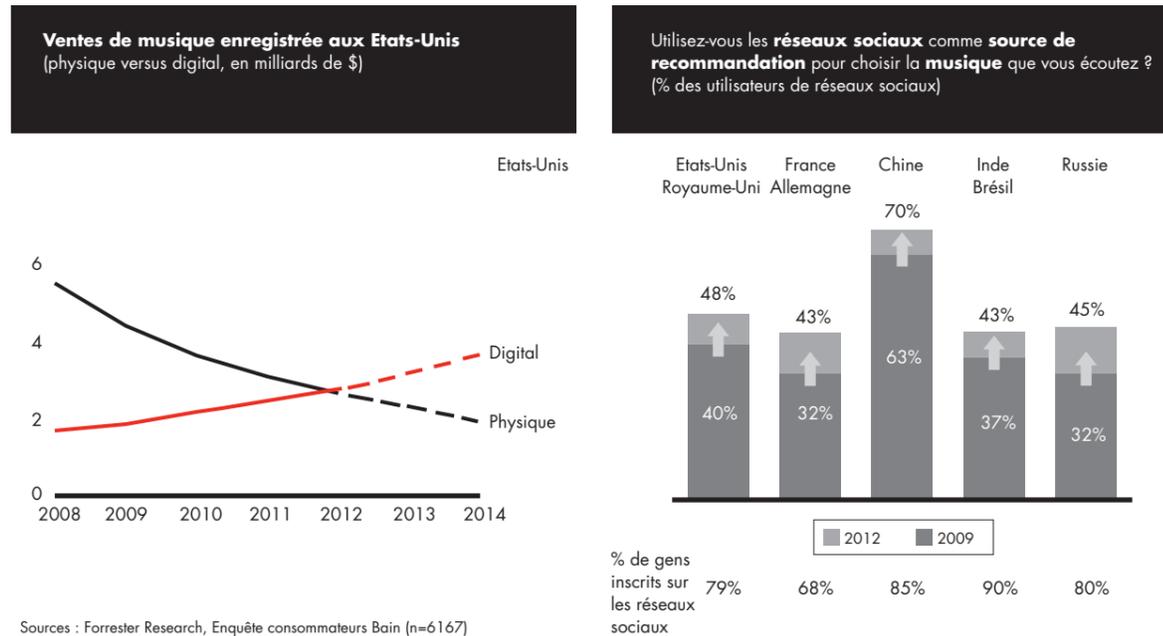
Les nouvelles sources de diffusion de musique représentent aujourd'hui plus du tiers de la consommation en termes de temps passé

Les dernières années ont été marquées par la poursuite de l'innovation numérique : streaming, flux personnalisés, interfaces avec les réseaux sociaux, sont autant de nouveautés clairement inscrites dans les logiques de personnalisation et de communautarisation des expériences culturelles. Ces nouvelles sources de diffusion représentent aujourd'hui plus du tiers de la consommation totale de musique en termes de temps passé. Confrontées au problème de la monétisation de ces nouveautés, alourdi par la facture du téléchargement illégal, les majors ont diversifié leurs sources de revenus, accompagnant l'importance croissante du spectacle vivant et des produits dérivés dans l'industrie.

Graphique 2.1 : Habitudes de consommation de musique



Graphique 2.2 : Ventes de musique aux Etats-Unis et sources de recommandations



Certains signes suggèrent la stabilisation, fragile, de l'industrie musicale, notamment le « croisement » longtemps attendu entre ventes physiques et ventes dématérialisées dans les marchés les plus matures comme les Etats-Unis. Les rachats de catalogues et autres fusions, telles que Sony/BMG et EMI/Universal, devraient par ailleurs contribuer à renforcer la résilience économique des majors.

Le croisement entre ventes physiques et ventes dématérialisées dans les marchés les plus matures suggère la stabilisation, fragile, de l'industrie

Mais si l'espoir d'une convalescence longtemps attendue semble poindre, les transformations observées suggèrent de nouveaux équilibres. Non seulement entre musique enregistrée et spectacle vivant, mais aussi entre hits universels et segmentés. Si les premiers devraient conserver leur place de « locomotive » dans l'écosystème, certains artistes pourraient désormais vivre d'un succès auprès d'audiences qualifiées – notamment à la faveur des plates-formes numériques et des réseaux sociaux, dont le rôle dans la prescription des œuvres semble appelé à se renforcer.

Le rôle du « crowd-sourcing » et des plates-formes numériques telles que My Major Company ou Minimum Noise pourrait ainsi se trouver renforcé, à l'heure où les majors elles-mêmes cherchent à diversifier les sources de nouveaux talents. La transformation des métiers dépasse ainsi largement la distribution – les activités Artists & Repertoire et le développement de talents doivent aujourd'hui intégrer la dimension numérique.

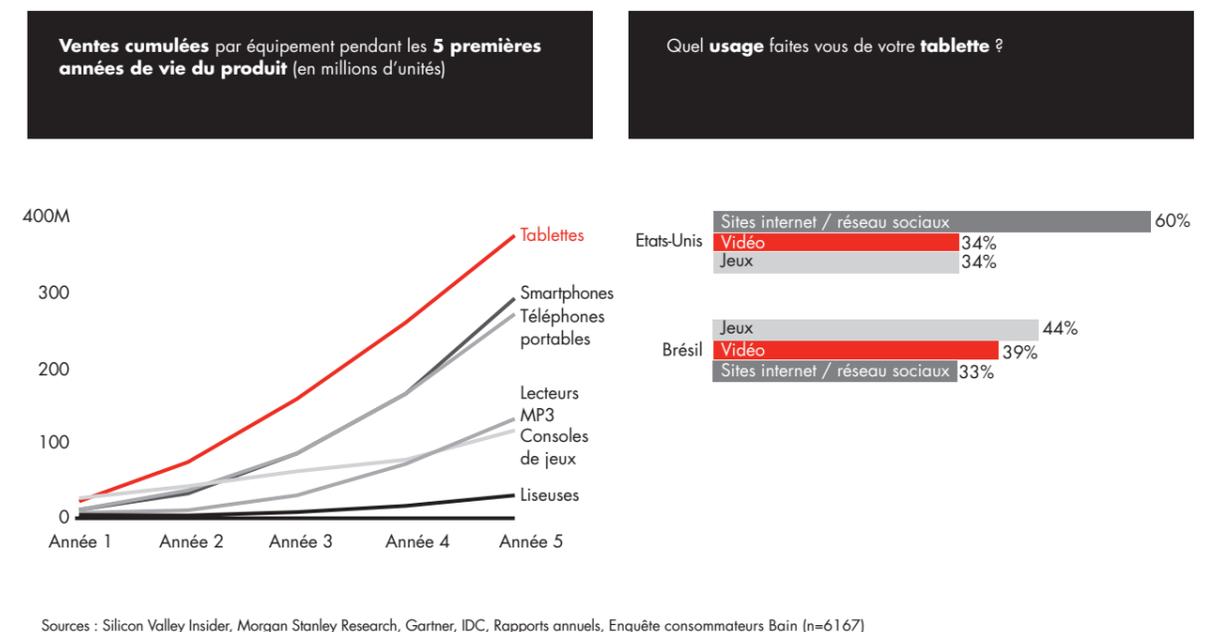
La vidéo : les écrans connectés au cœur d'une nouvelle ère numérique

Sept ans après la naissance de YouTube, la vidéo non linéaire est à peine entrée dans les foyers que les tablettes annoncent déjà l'ère de la TV sociale.

La démocratisation des terminaux vidéo connectés a modifié le paysage audiovisuel en profondeur. Boxes DSL, consoles et terminaux dédiés de type Apple TV équipent ainsi aujourd'hui près de la moitié des foyers français et allemands. Ces terminaux contribuent à la croissance des usages vidéo non-linéaires, répondant clairement aux besoins d'abondance et de personnalisation. Représentant la moitié des vidéos en ligne vues dans le monde en 2011 et près de 4 milliards de vidéos par jour, YouTube a atteint une « taille critique ». Certaines de ses chaînes ont déjà une audience en mesure de rivaliser avec les chaînes TV du câble et son audience totale aux Etats-Unis en « prime time » représente déjà le double des trois plus grands networks américains combinés. La retransmission de l'exploit du parachutiste Felix Baumgartner en octobre 2012 a été suivie par plus de 8 millions de spectateurs en direct sur la plateforme. La « Génération Z », née avec internet, forme les audiences de masse d'aujourd'hui.

Alors que certaines évolutions technologiques n'ont toujours pas rencontré le succès escompté, en particulier la 3D et les smart TVs, des phénomènes structurants qui n'avaient été que peu anticipés ont émergé. Plus spécifiquement, le rythme d'adoption des tablettes (près de 20% des Américains et 15% des Français en possèdent déjà une) et leur usage principalement vidéo en font rapidement le nouveau territoire à conquérir par l'écosystème audiovisuel. Au chapitre des surprises également, l'importance croissante des réseaux sociaux dans les usages audiovisuels, à la fois en tant que carrefour d'audience et source importante de prescription dans les choix des téléspectateurs.

Graphique 2.3 : Utilisation et ventes de tablettes

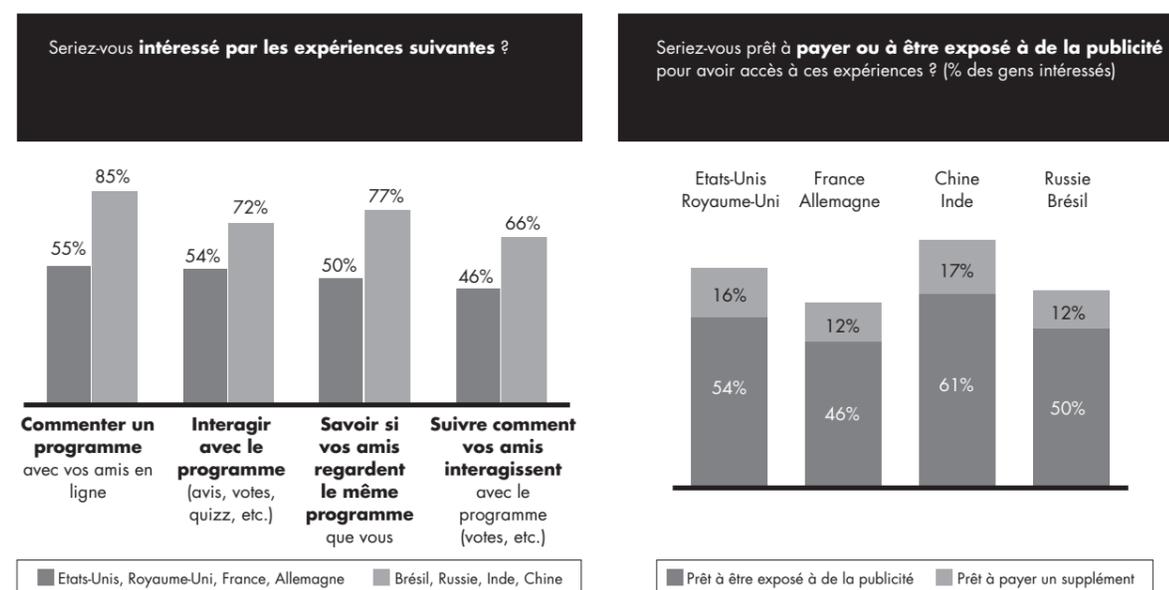


Ces nouvelles plates-formes audiovisuelles modifient en profondeur les comportements des téléspectateurs. Si 40% des consommateurs ne s'appuient encore que sur la télévision dans leurs usages audiovisuels quotidiens, 40% utilisent également d'autres écrans, PC, tablettes ou smartphones. Plus étonnant encore, 50% des possesseurs de tablettes ne se servent déjà plus de la télévision pour visualiser certains contenus, comme l'information ou la fiction.

50% des possesseurs de tablettes ne se servent déjà plus de la télévision pour visualiser certains contenus, comme l'information ou la fiction

La vidéo communautaire (social TV) pourrait jouer un rôle clé dans la redéfinition des audiences de masse, en remplaçant un marketing pyramidal, hérité en partie des contraintes de la diffusion analogique, par une approche collective et virale. Au Royaume-Uni, Zeebox permet déjà à plus d'un million et demi d'utilisateurs d'avoir accès en direct sur leur « deuxième écran » à des informations sur leurs programmes favoris, ou aux commentaires de leurs amis. Dans le même temps, des publicités ciblées – en lien avec les spots diffusés sur l'écran principal – leur proposent des offres promotionnelles ou la possibilité d'acheter directement certains produits vus à la TV. En France, la nouvelle version du site M6 replay intègre elle aussi des fonctionnalités sociales : il est désormais possible de partager le programme que l'on est en train de regarder et de le commenter avec ses amis en cours de lecture, directement dans la fenêtre de diffusion de la vidéo. L'engouement des consommateurs est élevé : notre enquête révèle que plus de la moitié des téléspectateurs aux Etats-Unis et en Europe et les deux tiers dans les « BRICs » (Brésil, Russie, Inde, Chine) sont intéressés par des expériences audiovisuelles sociales nouvelles.

Graphique 2.4 : Expériences TV innovantes



Puisqu'elle suscite l'appétit des utilisateurs pour de nouveaux formats, la démocratisation des plateformes et des supports connectés pourrait libérer l'énergie créative des créateurs audiovisuels. Des initiatives comme la télévision immersive de Condition One, qui offre aux utilisateurs de tablettes la possibilité d'orienter en temps réel le champ de la caméra au sein d'un film ou d'un documentaire enregistré, nous offrent peut-être un avant-goût des innovations de demain.

De nouvelles formes de prime time pourraient émerger : audiences non linéaires, jeux vidéo et réseaux sociaux

Mais la propension à payer pour ces expériences restant faible, le marché publicitaire devra évoluer pour absorber ces nouveaux formats. Avec plus de 60% des foyers possédant au moins un terminal connecté avant 2015, c'est la notion même d'audience qui pourrait évoluer. Les programmes répondant au triptyque Evénement - Rassemblement - Réurrence, essentiel à la génération d'audiences puissantes, deviendront de plus en plus précieux pour les diffuseurs à mesure que les audiences moyennes baissent structurellement. De nouvelles formes de « prime time », différentes de la programmation TV en première partie de soirée, pourraient émerger et conquérir de larges publics : non seulement les audiences vidéo non linéaires, mais aussi les jeux vidéo ou les réseaux sociaux. Farmville, le jeu sur Facebook de simulation agricole développé par Zynga, a attiré par exemple jusqu'à plus de 30 millions de joueurs par jour à son apogée.

La bataille de l'agrégation et de la prescription devrait s'accélérer à mesure que s'intensifie la concurrence entre éditeurs traditionnels, moteurs de recommandation et réseaux sociaux.

Le livre : un modèle numérique en devenir

Sept ans après l'apparition des premières liseuses digitales aux Etats-Unis, la migration numérique du monde de l'édition dépend aujourd'hui d'incertitudes pesant sur son modèle économique, à la fois en Europe et aux Etats-Unis.

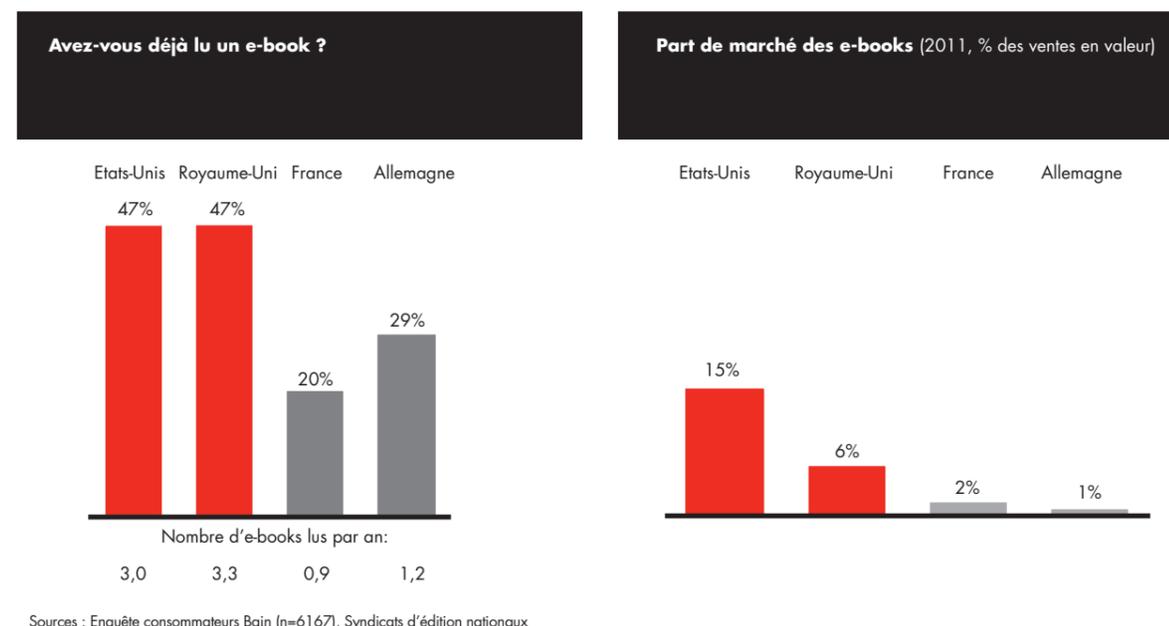
La transition numérique du livre ne s'est véritablement enclenchée qu'aux Etats-Unis et au Royaume-Uni. Son démarrage poussif en Europe continentale peut être attribué à de multiples causes : un taux d'équipement en liseuses plus faible, des consommateurs plus attachés au livre « objet », notamment en Allemagne, ou des réseaux de distribution physique plus denses. Les intentions d'achat suggèrent cependant que le mouvement de démocratisation de la lecture numérique devrait se poursuivre, bénéficiant des prix en forte baisse des tablettes et liseuses notamment dans les BRICs.

La transition numérique du livre ne s'est véritablement enclenchée qu'aux Etats-Unis et au Royaume-Uni

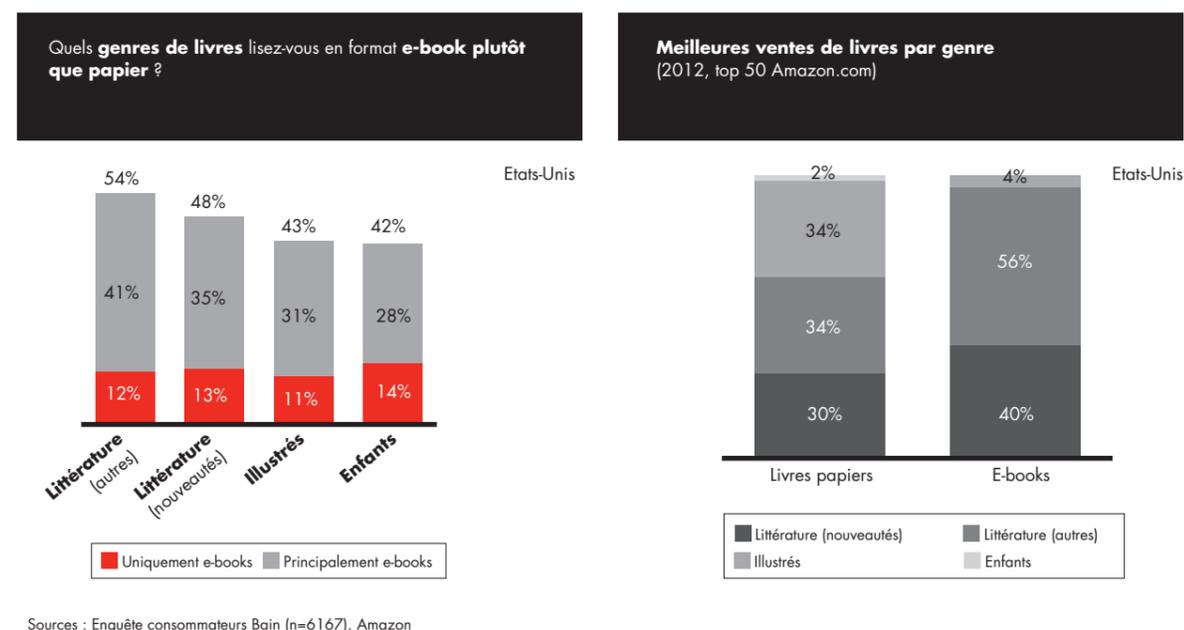
L'étude « Les écrits à l'heure du numérique » réalisée par Bain pour le Forum d'Avignon en 2010 le suggérait : les différentes catégories d'ouvrages ont migré à des rythmes radicalement différents. Le roman a été le premier touché, à un rythme parfois très rapide, comme aux Etats-Unis ou en Grande Bretagne où les supports numériques représentent aujourd'hui 15 à 20% du marché – voire davantage sur la romance ou le policier.

A l'inverse, la pénétration rapide des tablettes multifonctions ne s'est pas avérée le facteur d'accélération initialement anticipé. Les consommateurs continuent en effet de plébisciter les liseuses dédiées comme support de lecture – surtout dans les pays anglo-saxons où la pénétration de ces appareils est la plus développée – les

Graphique 2.5 : Part de marché des e-books



Graphique 2.6 : Genres de livres les plus adaptés à la lecture électronique

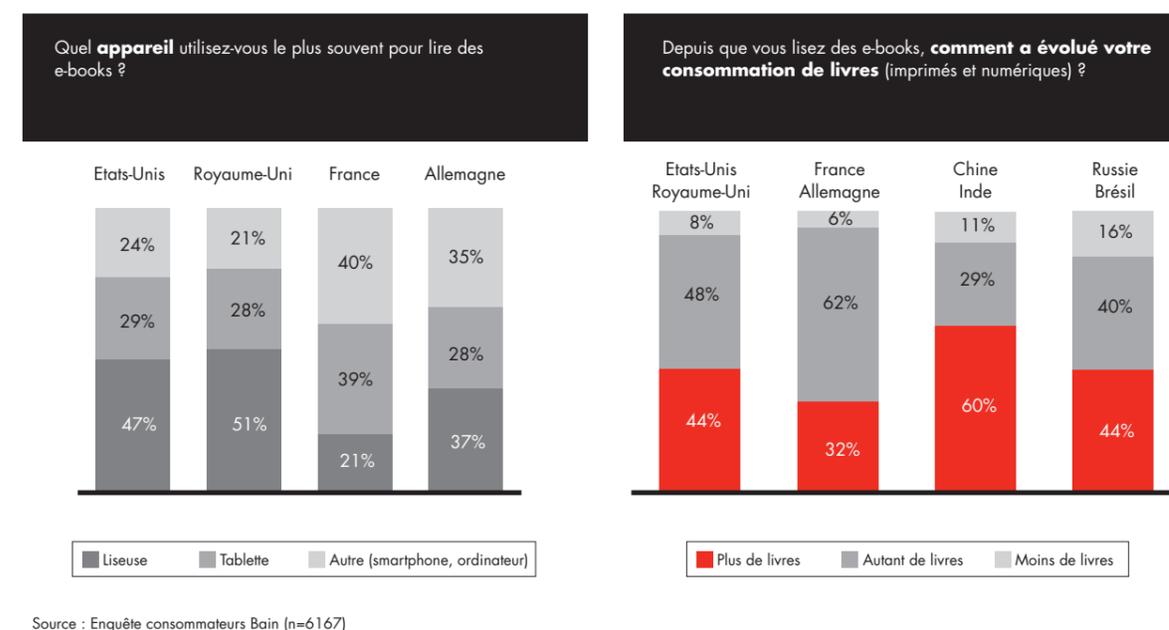


tablettes étant principalement utilisées pour naviguer sur internet ou lire des vidéos et assez peu pour lire des livres numériques.

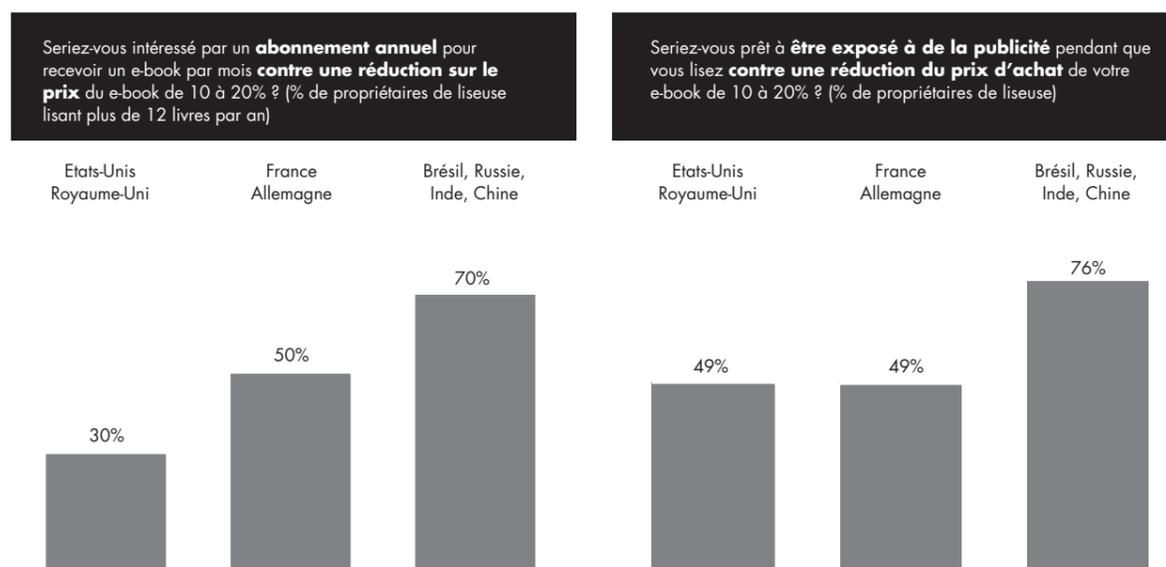
Une vaste majorité de lecteurs restant disposée à payer leurs e-books, la perspective d'une migration créatrice de valeur demeure. Cette disposition pourrait même s'accroître, à mesure que l'offre s'améliore – à la fois en termes de profondeur du catalogue et d'innovation produit, notamment sur les genres pratique et enfants.

De nouveaux modèles de distribution sont aujourd'hui expérimentés à la faveur de la dématérialisation du livre – non seulement des partenariats directs entre auteurs et plates-formes numériques, mais aussi la distribution en propre. Ainsi, J.K. Rowling a lancé à son propre compte Pottermore, site web destiné à assurer la distribution exclusive des e-books de la collection Harry Potter. De même, l'autoédition et les sites de *crowd-funding*, promettant aux lecteurs d'être les seuls décideurs du mérite des ouvrages, se développent dans le monde entier. Bibliocratie.fr propose ainsi aux lecteurs de contribuer à hauteur du prix d'un exemplaire du livre désiré. Unbound.co.uk propose des avantages progressifs selon les sommes investies. Bookly.fr propose enfin aux internautes d'investir dans des œuvres, et de partager les revenus futurs avec l'auteur.

Graphique 2.7 : Habitudes de consommation de livres électroniques



Graphique 2.8 : Des modèles e-books innovants



Source : Enquête consommateurs Bain (n=6167)

La remise en cause par les régulateurs des accords sur les prix entre éditeurs et distributeurs génère de nouvelles incertitudes

Face à cette profusion de modèles, le rôle des éditeurs et distributeurs historiques demeure essentiel mais soumis à de multiples pressions. Le peu de succès des distributeurs indépendants à développer des plates-formes unifiées illustre la difficulté à apporter une réponse structurée aux acteurs mondiaux que sont devenus Amazon et Google. Notre étude de 2010 avait par ailleurs souligné un équilibre économique fragile, dépendant de la mise en œuvre d'un cadre réglementaire favorable, notamment sur les prix et sur la TVA. Aujourd'hui, la remise en cause par les régulateurs des accords sur les prix entre éditeurs et distributeurs, aux Etats-Unis comme en Europe, génère de nouvelles incertitudes.

Enfin, l'appétit des consommateurs pour de nouveaux formats non linéaires, multimédia, interactifs, ou sociaux reste dépendant de la capacité des éditeurs à innover. A ce titre, les projets les plus intéressants pourraient ne pas être à rechercher dans le roman, mais dans le pratique, la jeunesse, ou le scolaire, qui pourraient représenter la clé d'une réelle évolution générationnelle dans les usages du livre numérique. Apple a ainsi introduit en janvier dernier la seconde version de sa plate-forme iBooks, permettant aux manuels scolaires d'inclure illustrations interactives, schémas en 3D, audio et vidéo. C'est également du côté de l'illustré et du scolaire que de nouveaux modèles économiques tels que l'abonnement, pourraient être à explorer. 70% des utilisateurs réguliers de liseuses dans les BRICs et 50% en Europe seraient intéressés par des formules d'abonnement à prix réduit.

Les jeux vidéo : une industrie nativement numérique en transition

L'industrie du jeu vidéo, pourtant en principe « nativement numérique », est elle-même bousculée par les modèles *freemium* sur le web.

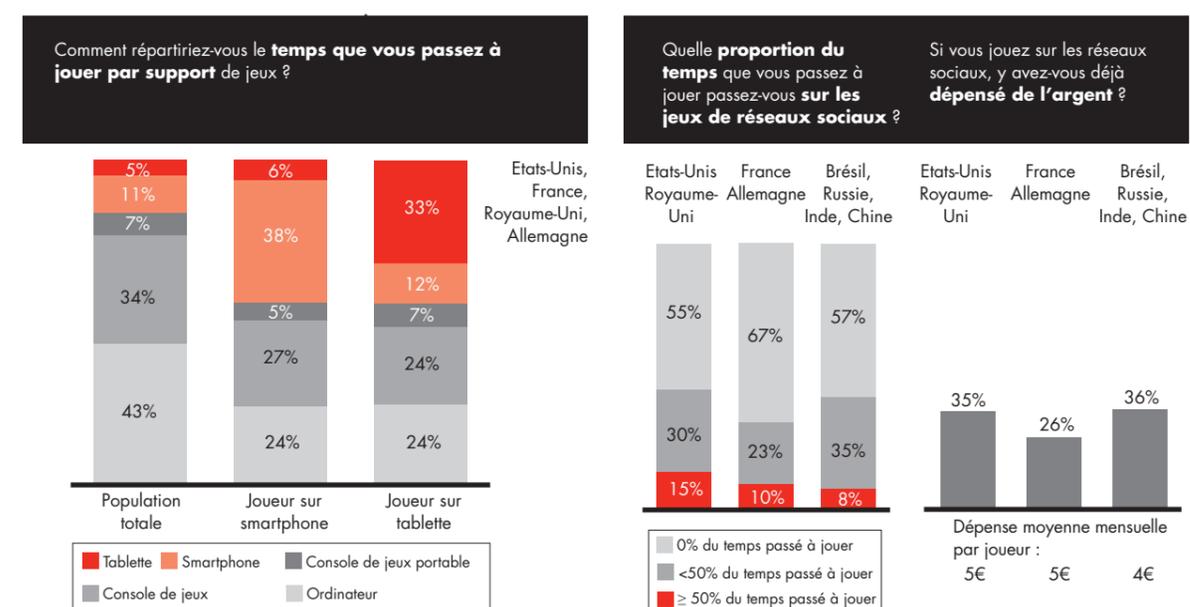
La nouvelle génération de consoles connectées équipera jusqu'à 30% des foyers d'ici à 2014

Notre enquête suggère que cette génération de consoles et leurs successeurs équiperont jusqu'à 30% des foyers d'ici à 2014. Mais c'est bien plus encore l'émergence des téléphones mobiles, tablettes et réseaux sociaux comme plates-formes de jeu qui contribue à un élargissement de la base de joueurs. Des titres comme Angry Birds et son milliard de téléchargements toutes versions cumulées, rivalisent aujourd'hui avec les blockbusters traditionnels de l'industrie.

Le casual gaming devrait continuer à bénéficier de la poursuite de la démocratisation des nouveaux supports de jeu

Les joueurs déclarant jouer sur ces nouveaux supports consacrent plus du tiers de leur temps de jeu au *casual gaming*. Mais comme le montre notre étude, la volonté de paiement des joueurs reste faible sur les nouvelles plates-formes, poussant à la généralisation des modèles « *freemium* » et à bas prix. De son côté, la nouvelle génération de consoles devrait redynamiser le segment du *core gaming*, au prix de budgets de développement toujours plus élevés. Le *cloud gaming*, permettant de jouer en streaming à des jeux techniquement complexes sur des terminaux aussi basiques qu'une TV ou un smartphone, devrait renforcer cette tendance. Accélération

Graphique 2.9 : Habitudes de consommation de jeux vidéo



Source : Enquête consommateurs Bain (n=6167)

L'obsolescence de la distribution physique au prix d'infrastructures digitales coûteuses, la réussite économique de ce modèle reste cependant à prouver – comme le suggèrent les difficultés financières du leader OnLive ou le rachat récent de son concurrent GaiKai par l'acteur historique du secteur Sony. Quoi qu'il en soit, ce modèle remet en cause les équilibres économiques entre fabricants de matériel, éditeurs de logiciels et distributeurs.

Prise en tenaille entre modèles *freemium* et *blockbusters* aux budgets supérieurs à 150 millions d'euros, l'industrie fait face à un impératif d'innovation. Les relais de croissance imaginés un temps, par exemple le ciblage d'une cible plus féminine ou plus âgée, donnent déjà des signes d'essoufflement – comme le suggère le déclin récent de la console Wii de Nintendo.

Dans ce contexte, le secteur pourrait à terme être marqué par de nouveaux rapprochements à mesure que les acteurs historiques s'adapteront – tels que le rachat de PopCap par EA en 2011. Les studios devront aussi développer de nouveaux métiers : aujourd'hui, des animateurs de communauté en ligne travaillent aux côtés des graphistes et développeurs. Les scénaristes développent des contenus épisodiques téléchargeables en s'appuyant directement sur les retours des joueurs. Plus que jamais, s'ils veulent s'adapter aux transformations du marché, les éditeurs doivent continuer à investir dans des contenus ambitieux.

Des raisons d'espérer : imagination et transmission, créatrices de valeurs ?

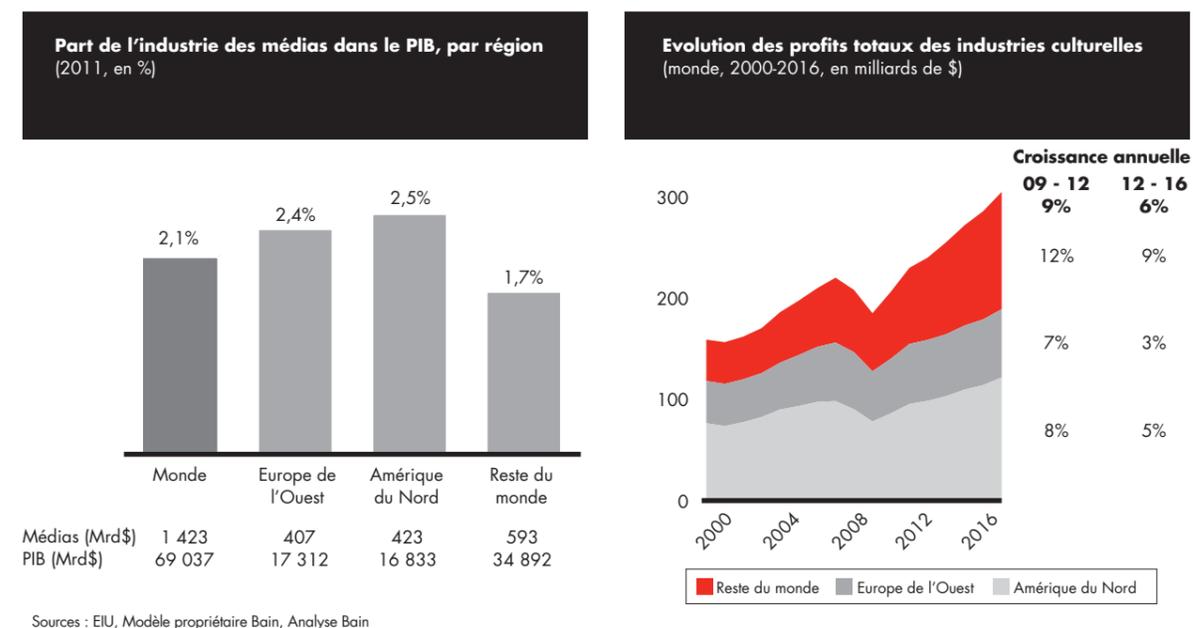
De l'ubiquité à la diversité – la route du redressement économique

La démocratisation des supports et des usages numériques devrait continuer à accroître la profondeur de l'offre culturelle accessible, mais aussi à aiguïser l'intérêt des utilisateurs pour de nouvelles expériences culturelles. Nourrir cet appétit de contenus est un défi immense lancé à tous les créateurs, mais également une opportunité majeure pour les éditeurs traditionnels et les plateformes numériques, chargés de donner un sens à ce chaos numérique.

En parallèle de l'amélioration des infrastructures dans les pays les moins matures, notamment les BRICs, l'essor des réseaux sociaux comme nouveaux espaces de dialogue devrait favoriser les échanges de contenus et d'idées à travers le monde. L'étude Bain pour le Forum d'Avignon 2009 anticipait un retour à l'horizon 2013 aux niveaux de valeur économique pré-2008, et nos dernières projections confirment en effet que les pays émergents constituent le véritable moteur de ce redressement.

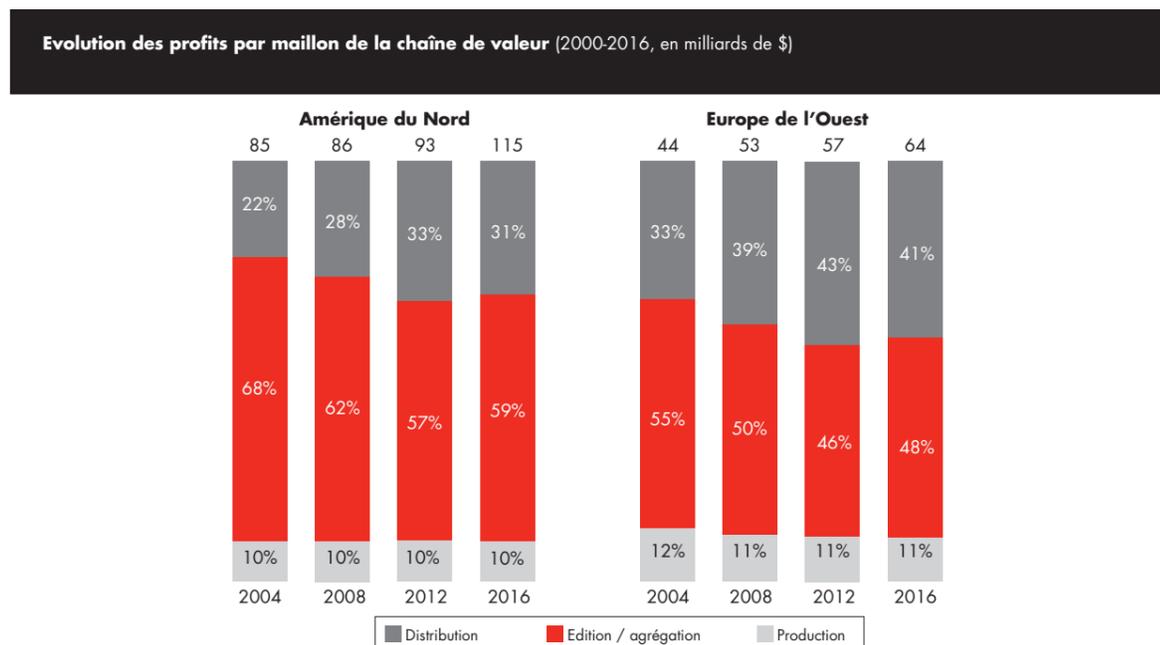
Dans le même temps, les tendances observées entre distribution et agrégation de contenus semblent s'être inversées depuis notre étude réalisée en 2009. La distribution – opérateurs télécoms en tête – était la grande gagnante de la première décennie numérique. Elle voit aujourd'hui sa part de la valeur totale générée par les industries culturelles se réduire légèrement au profit de l'édition et de l'agrégation. Celle-ci bénéficie notamment du rôle de plus en plus prépondérant des agrégateurs en ligne dans ce qu'on pourrait qualifier désormais de deuxième « révolution numérique ». Marginal il y a sept ans, Internet représente aujourd'hui plus de 20% de la rentabilité mondiale dans l'industrie des médias.

Graphique 3.1 : Part du secteur média dans le PIB et évolution des profits



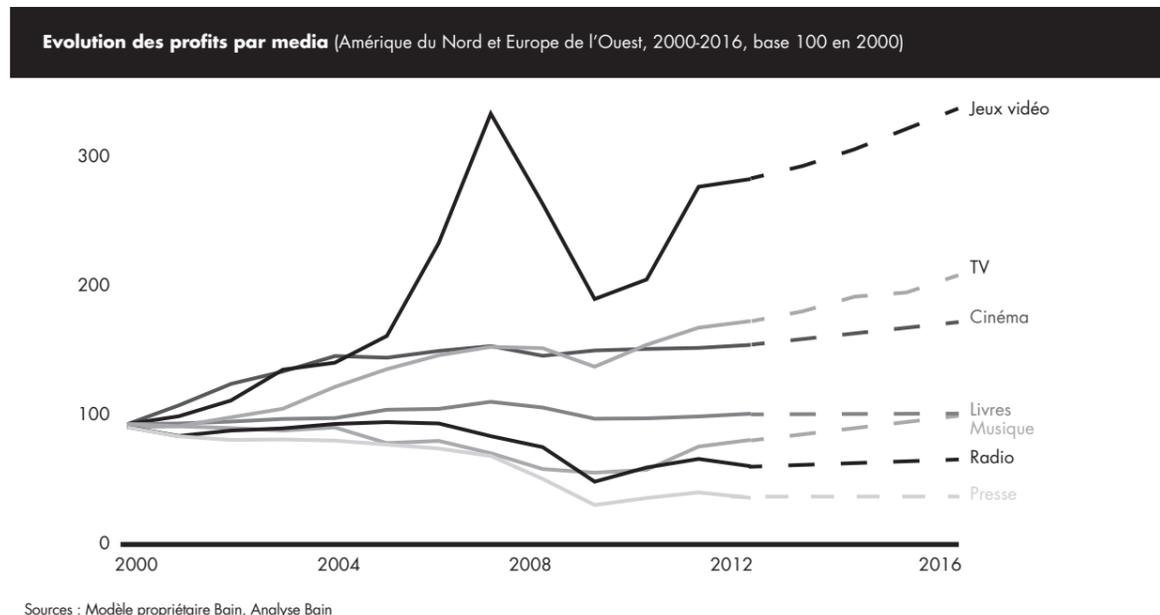
Sources : EIU, Modèle propriétaire Bain, Analyse Bain

Graphique 3.2 : Profits par maillon de la chaîne de valeur



Sources : Modèle propriétaire Bain, Analyse Bain

Graphique 3.3 : Les cycles numériques



Sources : Modèle propriétaire Bain, Analyse Bain

Au-delà de ces tendances de fond, l'évolution des profits par média suggère des stades de « maturité numérique » différents, oscillant entre crises et retour à la croissance successifs. Le croisement des ventes physiques et des ventes dématérialisées sur le marché de la musique aux Etats-Unis suggère que le secteur, en bas de cycle, peut entrevoir un retour progressif à la croissance. A contrario, des secteurs comme les jeux vidéo ou le livre, jusqu'ici davantage animés par leurs cycles propres que par la révolution numérique, apparaissent à l'aube d'évolutions plus structurelles. L'économie de la création semble répondre aux chocs exogènes qu'elle subit, qu'ils soient technologiques ou d'usage, au travers de périodes d'adaptation et de réinvention successives.

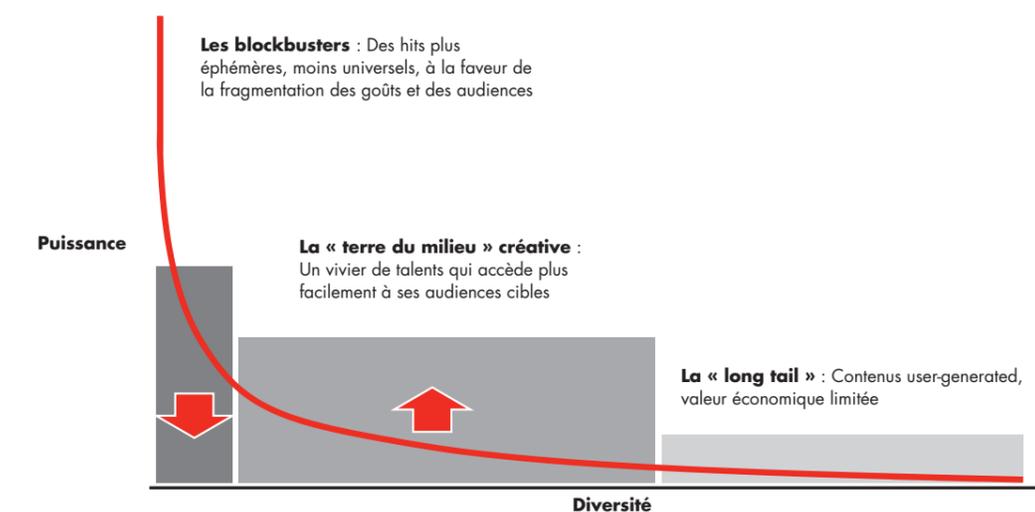
L'émergence d'une « terre du milieu » créative

On observe une baisse du poids relatif des blockbusters, au profit d'œuvres intermédiaires qui accèdent désormais plus facilement à leurs audiences cibles

En abaissant les barrières historiques à la création et à la distribution, le numérique offre à un large public des expériences nouvelles ou peu diffusées aujourd'hui. Les exemples de la télévision, de la musique et du cinéma suggèrent chacun à leur niveau un « rééquilibrage » potentiel entre blockbusters et créations de qualité mais davantage segmentées – l'émergence d'une « terre du milieu » au sein des industries culturelles.

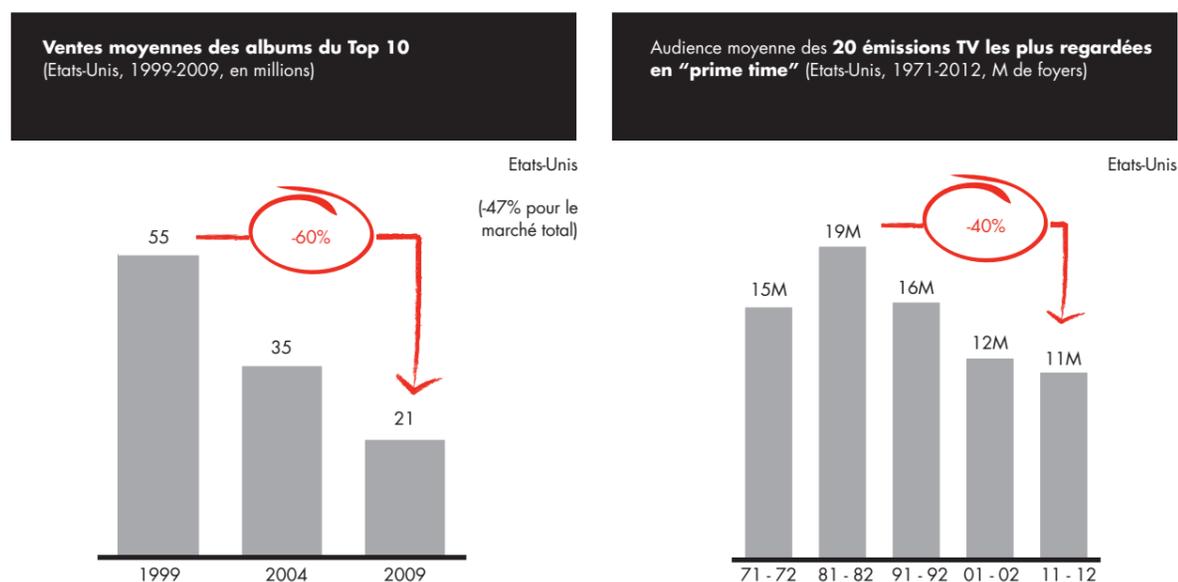
Par exemple, l'audience moyenne d'un film du top 10 en France est 27% inférieure en 2010 par rapport à 1998, quand dans le même temps l'audience moyenne des films classés de 11 à 100 a quasiment doublé. De la même façon dans la musique, on observe une baisse du poids des blockbusters – les ventes d'albums du top 10 aux Etats-Unis ont par exemple diminué beaucoup plus rapidement que les ventes totales. Ce rééquilibrage progressif, observé de longue date, devrait être prolongé par les nouveaux prescripteurs, notamment les communautés sociales en ligne, qui ont démontré leur capacité à faire accéder des contenus ciblés à de larges audiences, de façon virale.

Graphique 3.4 : L'émergence d'une « terre du milieu » créative



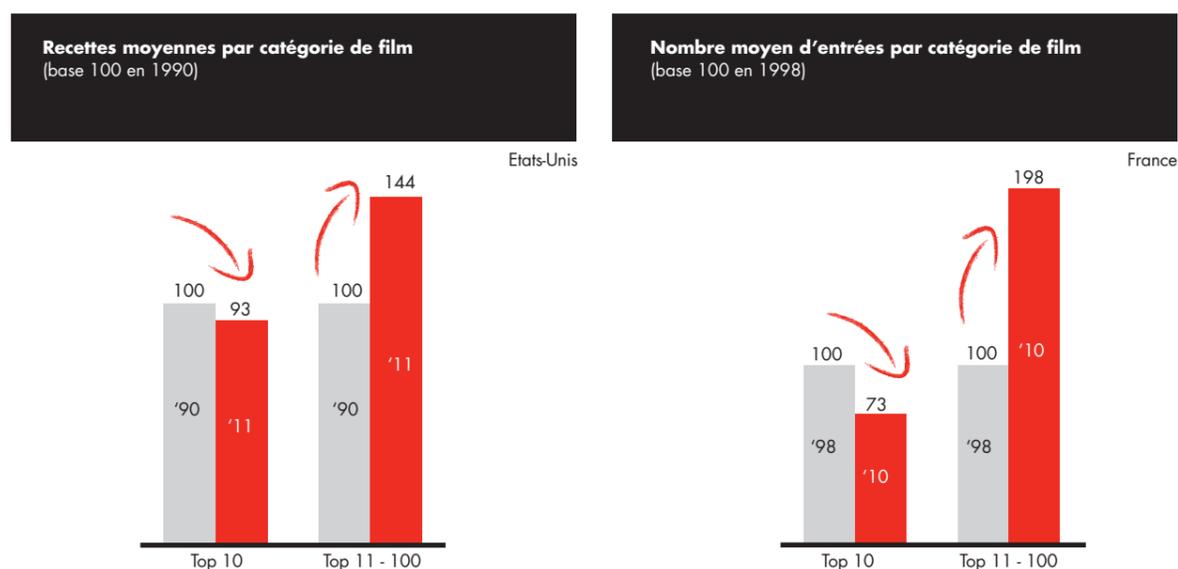
Source : Analyse Bain

Graphique 3.5 : Exemples de la musique et de la télévision



Sources : Nielsen Soundscan, TVB/Nielsen

Graphique 3.6 : Exemple du cinéma



Sources : Box Office Mojo, CBO Box Office France, Centre National du Cinéma, Analyse Bain

Pour que cette tendance naissante tienne pleinement ses promesses, les différents acteurs de l'écosystème culturel vont devoir relever plusieurs défis.

Les plates-formes commerciales – confrontées à l'explosion de l'offre et de demande de produits et services culturels – seront contraintes à inventer et réinventer sans cesse de nouveaux modèles économiques pour accompagner les usages des consommateurs et faire vivre les élans créatifs des artistes.

Les pouvoirs publics auront la lourde tâche d'adapter un cadre réglementaire essentiel à la pérennité de l'écosystème de la création mais qui peine parfois à suivre le rythme soutenu d'innovation dont font l'objet les industries culturelles.

Les créateurs, qui n'ont probablement jamais eu autant de moyens créatifs à leur disposition, devront à la fois gérer les retours directs d'audiences décuplées et potentiellement mondiales, développer leurs propres compétences marketing (notamment sur les réseaux sociaux) en complément des services proposés par leurs partenaires, et affronter la « concurrence » d'un vivier de talents toujours plus large.

Répondre simultanément et avec succès à ces impératifs représente un formidable défi pour les industries culturelles, mais porte également en soi un espoir similairement formidable : faire de la diversité son principal moteur de création de valeur(s) pour les sept prochaines années.

Notes méthodologiques

Enquête consommateurs Bain 2012

L'étude a été menée sur Internet, auprès d'un panel de 6167 personnes de plus de 15 ans dont 1018 personnes en France, 1000 personnes au Royaume Uni, 1000 personnes aux Etats-Unis, 1014 personnes en Allemagne, 553 personnes en Russie, 582 personnes au Brésil, représentatives de la population nationale sur les critères sexe, âge, région et revenus ; ainsi que sur 500 personnes en Chine urbaine et 500 personnes en Inde urbaine, représentatives de la population urbaine sur les critères sexe, âge et région.

Note explicatives des graphiques

Répartition du temps passé à écouter de la musique : en % de la population écoutant de la musique. **Abonnement permettant d'écouter de la musique** : en % de la population écoutant de la musique. **Utilisation des réseaux sociaux comme source de recommandation pour la musique** : en % de la population inscrite sur les réseaux sociaux et écoutant de la musique. **Usages de la tablette** : en % de la population possédant une tablette. Prise en compte des 3 principaux usages renseignés par les répondants. **Intérêt pour des expériences audiovisuelles** : en % de la population regardant des vidéos. **Volonté de payer ou d'être exposé à de la publicité pour avoir accès à ces expériences** : en % des personnes en regardant des vidéos et intéressées par au moins une des expériences. **Taux de pénétration du e-book** : en % de la population ayant lu au moins un livre (papier ou numérique) au cours des 12 derniers mois. **Format privilégié pour la lecture** : en % de la population lisant des e-books. **Support utilisé pour lire des e-books** : en % de la population lisant des e-books. **Evolution de la consommation de livres** : en % de la population lisant des e-books. **Intérêt pour un abonnement annuel contre une réduction sur le prix** : en % de la population lisant des e-books, possédant une liseuse et ayant lu au moins 12 livres (papier ou numérique) au cours des 12 derniers mois. **Intérêt pour être exposé à de la publicité contre une réduction sur le prix** : en % de la population lisant des e-books et possédant une liseuse. **Répartition du temps passé à jouer** : % de la population déclarant jouer à des jeux vidéo. « **Joueur sur smartphone** » correspond aux joueurs ayant déclaré jouer au moins 10% de leur temps de jeux sur un smartphone. « **Joueur sur tablette** » correspond aux joueurs ayant déclaré jouer au moins 10% de leur temps de jeux sur une tablette. **Proportion du temps passé à jouer sur les réseaux sociaux** : par rapport au nombre de personnes déclarant jouer à des jeux vidéo. **Dépense d'argent sur les réseaux sociaux** : en % de joueurs déclarant jouer sur les réseaux sociaux. **Dépense moyenne mensuelle par joueur** : par rapport aux joueurs jouant et dépensant de l'argent sur les réseaux sociaux. **Evolution de l'industrie des médias et du PIB par région** : inflation incluse, à taux de change constants.

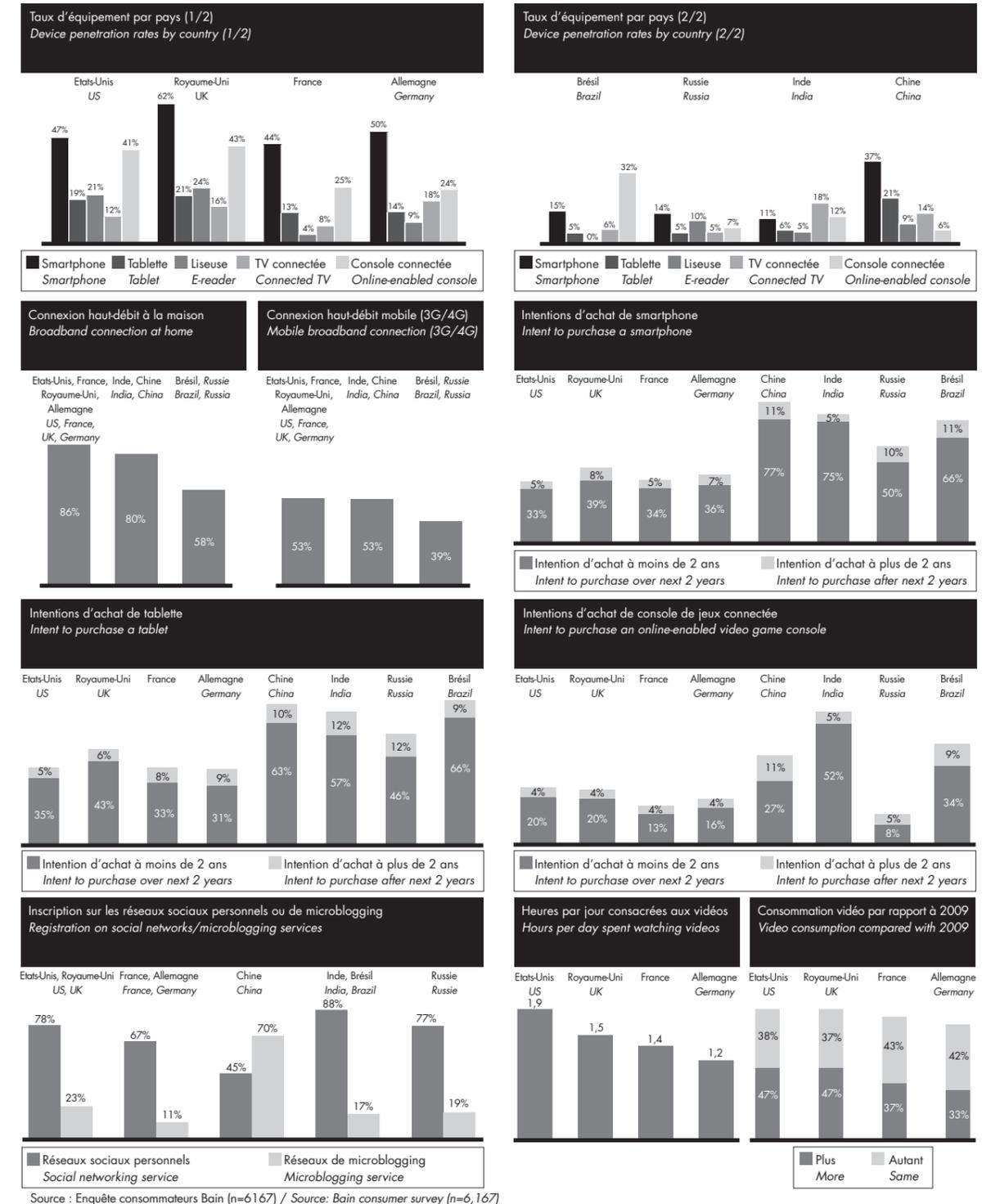
Note explicatives des annexes

Intention d'achat de tablette : en % de la population ne possédant pas de tablette. **Intention d'achat de smartphone** : en % de la population ne possédant pas de smartphone. **Intention d'achat de console connectée** : en % de la population ne possédant pas de console connectée. **Utilisation des réseaux sociaux comme source de recommandations pour les vidéos** : en % de la population inscrite sur les réseaux sociaux et regardant des vidéos. **Nombre moyen d'heures passées à regarder des vidéos et évolution de la consommation par rapport à 2009** : moyenne sur les personnes déclarant regarder des vidéos. **Utilisation des réseaux sociaux comme source de recommandations pour les livres** : en % de la population inscrite sur les réseaux sociaux et lisant des livres. **Consommation moyenne de livres et d'e-books** : moyenne sur les personnes déclarant avoir lu au moins un livre au cours des 12 derniers mois. **Freins à la lecture d'e-books** : en % de la population ne lisant pas d'e-books. Prise en compte du facteur principal renseigné par les répondants. **Nombre moyen d'heures passées à jouer aux jeux vidéo** : moyenne sur les personnes déclarant jouer aux jeux vidéo. **Proportion des jeux vidéo achetés par rapport aux jeux vidéo obtenus gratuitement et nombre moyen de jeux vidéo téléchargés au cours des 12 derniers mois** : en % des joueurs ayant déclaré jouer sur chaque support.

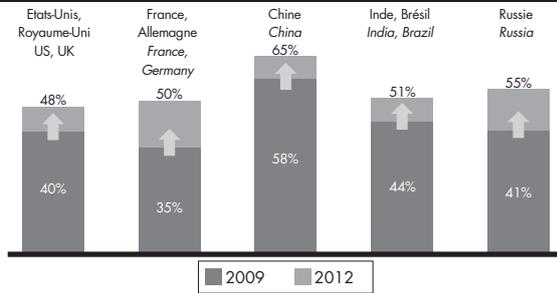
Sources externes

www.amazon.com. newsroom.fb.com. blog.instagram.com. Pénétration des nouvelles technologies : NPD DisplaySearch ; All Things Digital ; Xyologic. Fréquentation Myspace : ComScore ; The Guardian. books.google.com. The Economist. blog.talenthouse.com. The Long Tail, Chris Anderson. techblog.netflix.com. investor.google.com. Global entertainment and media outlook : 2012-2016, PricewaterhouseCoopers. www.kickstarter.com. Meta-media #3, Forrester Research. www.rovio.com. Los Angeles Times. Investor.ea.com. www.sony.net. www.nintendo.co.jp. Importance des blockbusters : TVB/Nielsen ; Nielsen Soundscan ; Box Office Mojo ; CBO Box Office France

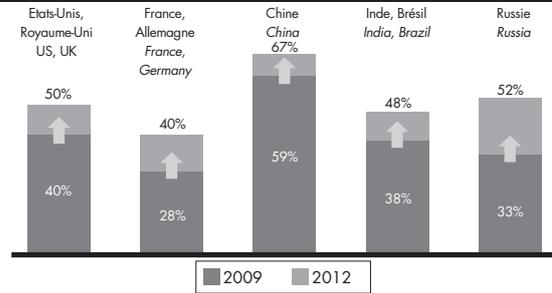
Annexe : résultats de l'étude consommateurs / Appendix: survey results



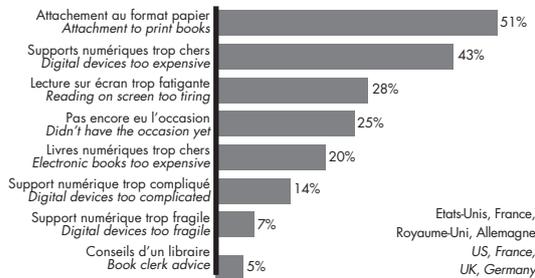
Les réseaux sociaux comme source de recommandation de vidéo
Social networks as a source of recommendation for videos



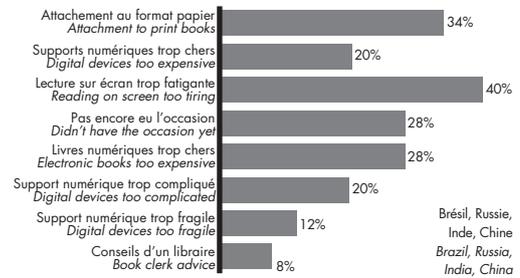
Les réseaux sociaux comme source de recommandation de livre
Social networks as a source of recommendation for books



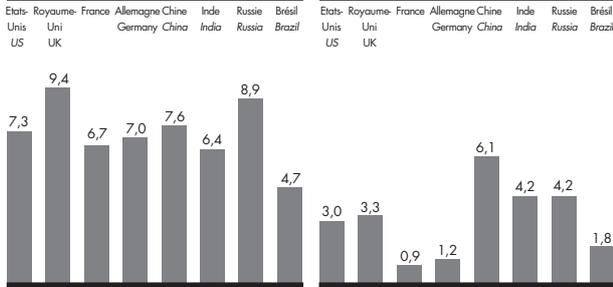
Freins à l'adoption des livres électroniques
Hurdles to e-book adoption



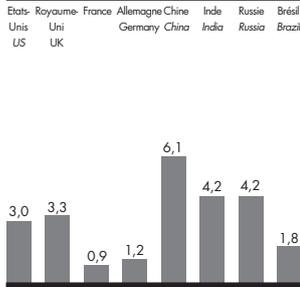
Freins à l'adoption des livres électroniques
Hurdles to e-book adoption



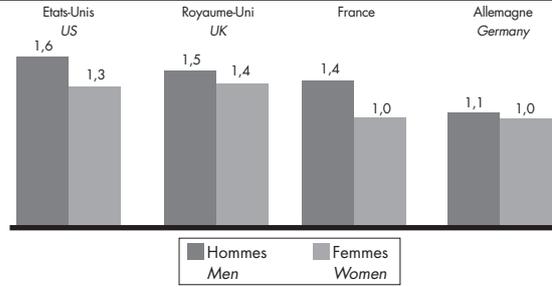
Livres (papier et e-books) lus au cours des 12 derniers mois
Books read over the last 12 months



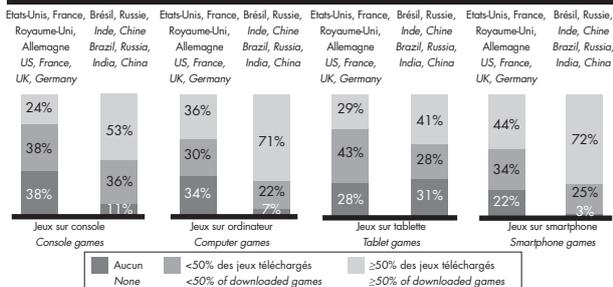
Livres électroniques lus au cours des 12 derniers mois
E-books read over the last 12 months



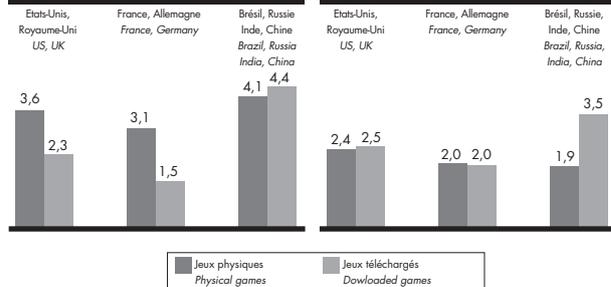
Nombre d'heures par jour passées à jouer à des jeux vidéo
Hours per day spent playing video games



Proportion de jeux vidéo achetés vs. jeux gratuits
Share of paid video games vs. free games



Jeux vidéo physiques pour console vs. jeux téléchargés (12 derniers mois)
Physical console video games vs. downloaded games (last 12 months)



Source : Enquête consommateurs Bain (n=6167) / Source: Bain consumer survey (n=6,167)