



# Maîtriser le tempo

Orchestrer la relation entre le temps et la valeur dans l'industrie des Médias et du Divertissement

# Présentation de l'étude et de la collaboration entre Ernst & Young et le Forum d'Avignon

La vocation première du Forum d'Avignon est de se faire l'écho des enjeux qui comptent pour les industries de l'art et de la création. Le partenariat d'Ernst & Young avec le Forum témoigne d'un engagement commun, aux côtés des grands acteurs de l'univers des médias et du divertissement. Depuis 2008, Ernst & Young analyse les grandes thématiques inscrites au programme du Forum, pour leur donner, en capitalisant sur son expertise et son expérience reconnue dans le secteur, une traduction concrète à travers l'identification d'enseignements majeurs.

Nos dernières collaborations avec le Forum d'Avignon ont vu naître « *La propriété intellectuelle à l'ère du numérique* », qui explore les opportunités de création de valeur à partir de la propriété intellectuelle ainsi que l'étude « *The Way to Cultural Diversity* », qui propose une analyse comparative de la fiscalité des activités culturelles dans dix-huit des marchés médias les plus dynamiques au monde. Précédemment, nous avons travaillé avec le Forum à l'élaboration d'une vision commune sur la monétisation du média numérique.

« Les raisons d'espérer : Imaginer et transmettre » : cette année le thème sur lequel le Forum d'Avignon nous invite à nous pencher pose notamment la question de la pérennité du patrimoine et de sa transmissibilité. Un thème qui nous a amenés à nous interroger sur la pérennité du patrimoine culturel et économique à l'épreuve de l'accélération - réelle ou ressentie - du rythme de l'innovation mais aussi, et surtout, de la consommation dans l'industrie médiatique : c'est là que le tempo entre en scène.

Le tempo revêt une importance capitale sur toute la chaîne des industries de la création : il influence le processus créatif et agit - à court comme à long terme - sur le développement, la distribution et la consommation des contenus. Or aujourd'hui, nous observons, tous domaines confondus, une accélération du tempo, alors que le monde innove à un rythme jamais connu. Face à cette évolution, les entreprises du secteur des médias s'adaptent en intégrant les nouvelles technologies de l'information et de la communication, pour tenter de trouver un juste équilibre entre, d'une part, l'appétit insatiable des consommateurs pour des contenus nouveaux, désirant toujours plus, n'importe où et n'importe quand, et, de l'autre, la création de contenus pérennes et d'un patrimoine transmissible.

Méthodologie de l'étude : pour comprendre, analyser et interpréter la manière dont les dirigeants du secteur « donnent le tempo », l'échantillon étudié par Ernst & Young recouvre différents marchés et segments du monde des médias et du divertissement. Nous avons interrogé les dirigeants de certaines des principales entreprises du secteur, dont Vivendi, Google et Bertelsmann. Cette étude qui a mobilisé nos experts du secteur Médias et Divertissement, se fonde sur leurs points de vue, notre recherche sectorielle ainsi que sur notre propre analyse.

La présente publication peut être téléchargée sur les sites d'Ernst & Young ([www.ey.com/mediaentertainment](http://www.ey.com/mediaentertainment)) et du Forum d'Avignon ([www.forum-avignon.org](http://www.forum-avignon.org)).

# Sommaire

**Synthèse** : la maîtrise du tempo - créer un patrimoine de contenus pérennes sur fond d'accélération du rythme de l'offre et de la demande ..... 3

**Plus vite que la musique** : les forces qui dictent le rythme de l'innovation au sein du secteur des médias et du divertissement ..... 5

**Changement de rythme** : l'impact de la dynamique créative ..... 7

- ▶ Rapidité du développement et de la distribution du contenu
- ▶ Vingt-quatre heures chrono pour consommer
- ▶ Contenus et Patrimoine : se souvenir... et oublier

**Maîtriser sa vitesse** : les clefs pour créer de la valeur durable..... 21

- ▶ Renforcer le lien avec le consommateur : d'un rapport transactionnel à une relation d'engagement
- ▶ Gérer la « panique »
- ▶ Le patrimoine contre-attaque
- ▶ L'accord parfait du bon contenu au bon moment



## Synthèse

# La maîtrise du tempo

Dans le secteur des médias et du divertissement, on ne compte plus le nombre d'initiatives numériques innovantes et prometteuses, qui sont soit tombées dans l'oubli, soit aux mains de concurrents plus solides ou plus performants. De ce fait, la capacité d'intégrer ces bouleversements dictés par un tempo toujours plus rapide, est une question de survie.

Jamais, en effet, l'innovation et les évolutions du secteur n'avaient connu un tel rythme, ni une telle résonance. Les nouvelles technologies de l'information et de la communication, l'évolution de la demande des consommateurs et l'action des régulateurs bouleversent les modèles des entreprises et, ces facteurs interagissant entre eux créent un cercle vertueux, générateur d'un changement permanent. Citons, à titre d'exemple, les smartphones et autres tablettes, qui repoussent les limites du désir du consommateur pour rivaliser avec l'infini en leur permettant un accès, souvent illimité, à des contenus partout et à tout moment. C'est ainsi que le défi pour les décideurs politiques et les entreprises et décideurs du secteur des médias et du divertissement consiste à « accorder leurs violons » avec ce nouveau tempo, voire - dans la mesure du possible - à l'anticiper pour mieux le maîtriser.

Au même moment, ces bouleversements font apparaître une contradiction, que les acteurs du secteur, des créatifs aux dirigeants, doivent tenter de résoudre. Une nouvelle génération de consommateur est née : spectateur, lecteur, abonné, téléchargeur, l'« *homo conexus* » revêt de multiples visages et affiche un appétit inassouvi, désirant toujours plus de contenu avec toujours plus de facilité d'accès, de variété, de choix et de contrôle. Or, cette évolution semble s'opposer à la création d'un contenu durable et pérenne, générateur

d'un vrai patrimoine économique et culturel, et donc créateur de plus de valeur. À ce rétrécissement du *délai de consommation* correspond un raccourcissement du *délai de mémoire*. Aussi le rôle des entreprises du secteur des médias et du divertissement est de trouver un juste équilibre, créateur de valeur, entre ces deux impératifs, en préservant les intérêts des investisseurs.

Plus nous avançons dans l'ère du numérique, plus le défi se fait grand. Prenons l'exemple des magazines : à la rareté de l'information, jadis publiée sur une base hebdomadaire, succède désormais l'information illimitée, intégrant en ligne des podcasts quotidiens, des alertes par courriel et des sites web sans cesse actualisés, mêlant articles de fond, nouvelles de dernière minute et informations en direct. Un effet, qui, paradoxalement, a réduit la durée de vie de l'information qui est plus rapidement jetable. Or, pour produire un contenu adapté à ces bouleversements, sans pour autant remettre en question sa valeur dans le temps, il convient de savoir conjuguer créativité et innovation économique.

Alors que les entreprises du secteur des médias et du divertissement poursuivent leur chemin dans un environnement où l'innovation connaît un rythme effréné, les questions qui se posent à elles sont multiples : comment gérer les consommateurs à mesure qu'ils redéfinissent - en usurpant la fonction de rédacteur en chef - leur rapport aux médias pour avoir une meilleure maîtrise de leurs choix éditoriaux ? Comment ne pas céder à la « panique » et tirer parti de l'innovation actuelle plutôt que de succomber aux multiples forces qui la génèrent ? Comment s'adapter sans perdre de vue les facteurs clés de la réussite ? Comment concilier pérennité, facilité d'accès et protection du contenu ?



L'innovation est inhérente au secteur des médias et du divertissement. Le siècle dernier a connu des révolutions technologiques sans précédent : d'abord la radio puis la télévision, suivies par Internet et le téléphone portable. Chacune de ces innovations a généré ses propres formes de contenu, adaptées aux nouveaux modes de diffusion. A l'aune de ce nouveau siècle, le rythme des innovations s'accélère. Il aura fallu près d'une décennie pour doubler le nombre mondial d'abonnés à la télévision payante, passant de 500 millions à 1 milliard. A titre de comparaison, Facebook a atteint 1 milliard d'utilisateurs en seulement huit ans.<sup>1</sup> De nouveaux termes et expressions font leur apparition dans le vocabulaire du secteur et celui du consommateur : réseaux sociaux, tweets, contrôle du direct, livre électronique, vidéo à la demande, podcast, freemium, etc.

Un mouvement qui s'accélère sous l'impulsion d'innovations émanant d'une série de forces interdépendantes et complémentaires. Ensemble, elles forment un cercle vertueux qui « donne le la » dans l'univers des médias et du divertissement. Parallèlement, cette industrie est soumise à un tempo qui ne cesse d'augmenter: les nouvelles technologies permettent d'exploiter les exigences toujours plus grandes des consommateurs, ce qui profite aux nouveaux acteurs. Ce qui explique pourquoi Facebook a franchi la barre du milliard d'utilisateurs, permettant à Mark Zuckerberg de rejoindre le cercle des plus grandes fortunes mondiales en seulement quatre ans - là où des figures emblématiques comme Rockefeller ou Ford ont mis une vingtaine d'années. Internet et les technologies associées, telles que les applications mobiles et les réseaux sociaux, permettent de toucher un public mondial et d'atteindre une taille critique beaucoup plus vite, et ce, à moindre coût.

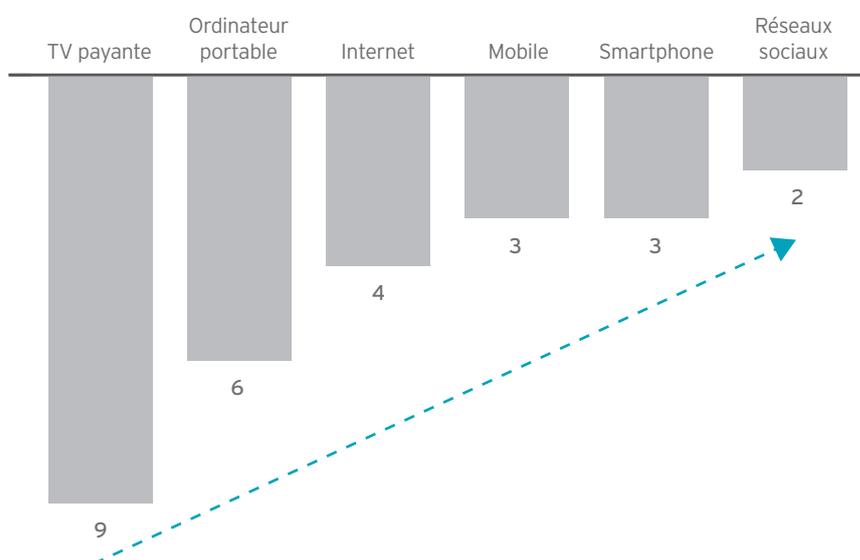
Comme le révèle l'enquête réalisée en 2012 par Ernst & Young auprès d'une série de dirigeants du secteur des médias et du divertissement, nombre d'entre eux mesurent la nécessité d'innover et intègrent les nouvelles technologies dans leurs modèles. Source d'incertitudes il y a quatre ans, le numérique est désormais synonyme d'opportunités et suscite un optimisme accru.<sup>2</sup> Lorsque les responsables du secteur évoquent le passage au « tout numérique », ils estiment que cette offre est appelée à détrôner l'offre traditionnelle.<sup>3</sup>

## Plus vite que la musique

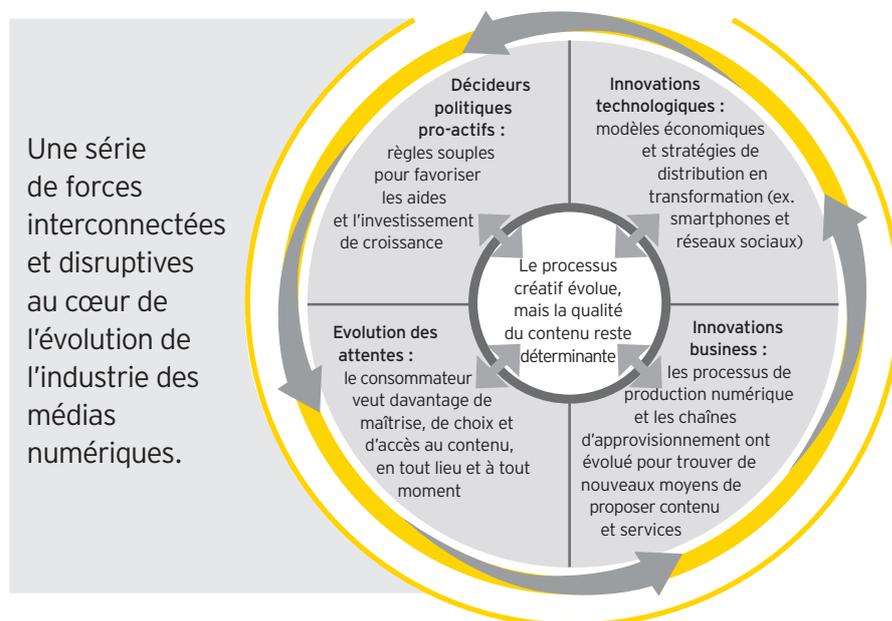
# Les forces qui dictent le rythme de l'innovation au sein du secteur des médias

**Graphique 1 : Profusion des technologies médias**

Nombre d'années nécessaires pour porter le nombre d'utilisateurs de 500 millions à 1 milliard



**Graphique 2 : Le cercle vertueux de l'innovation dans les médias**





## Changement de rythme

# L'impact de la dynamique créative

Le tempo rythme chaque composante du secteur des médias et du divertissement : il influe le processus de création, il définit le rythme de production et de distribution et impacte le volume et la fréquence de la consommation. Enfin, il permet d'éprouver la valeur d'un contenu dans le temps ; durable et pérenne, ou au contraire, éphémère et jetable.

Graphique 3 : Impact du tempo dans le secteur des médias



## Rapidité du développement et de la distribution du contenu

Le rythme des innovations du secteur a un faible impact sur le processus de création et de production. Le fait de publier une vidéo, de changer son statut sur un réseau social ou même de tenir un blog ne vous confère pas le statut de créateur. Un tel statut requiert au moins la reconnaissance de ses pairs voire d'une audience plus large. De fait, la création d'un contenu de qualité demande du temps. C'est la raison pour laquelle les auteurs publient en moyenne un roman par an tandis que les musiciens sortent en général un nouvel album tous les trois ans environ.

À de nombreux égards, le processus de création s'articule autour de relations classiques entre les acteurs habituels : si Internet représente désormais un vivier intarissable de talents et d'innovations, les auteurs présentent toujours leurs manuscrits sous forme de papier, tout comme les scénaristes. L'impact principal de l'innovation sur le processus de création se mesure ainsi davantage en termes d'efficacité.

Le passage au numérique modifie fortement les processus de production. Néanmoins, la multiplicité des technologies à intégrer empêchent, pour l'heure, de raccourcir significativement les délais de production. Dans l'industrie cinématographique par exemple, la complexité accrue des effets spéciaux et l'utilisation toujours plus poussée des images de synthèse allongent le cycle de production. Un phénomène qui se vérifie dans d'autres médias. Frank Sambeth, Président-directeur général du fleuron de l'édition Random House, estime que la multiplication des plateformes et des formats allonge le processus de développement et devient source de complexité et de coûts additionnels. Les livres électroniques simplifient considérablement la chaîne d'approvisionnement numérique mais l'absence d'interopérabilité et la nécessité de prévoir des supports multiples compliquent le processus, et une grande partie des gains de productivité potentiels sont ainsi perdus. On observe dans ce secteur les phénomènes de mutualisation et d'intégration des chaînes de production, reflétant des pratiques désormais courantes dans d'autres secteurs. Ainsi, dans l'industrie automobile, la conception, la production et le développement des nouvelles technologies et des nouveaux modèles commencent plusieurs années avant le lancement des technologies et des modèles précédents. Au cinéma, les franchises telles que *Le Seigneur des anneaux* et *Pirates des Caraïbes* illustrent ce phénomène de développement simultané de contenu.



### Spotlight

Blick, l'organe de presse payant le plus lu en Suisse, a créé à Zurich une salle de presse alimentée par un flux d'informations en continu. Les journalistes des différents organes de presse de Blick (quotidien, éditions du soir et du dimanche ainsi que le portail Blick), ont accès à l'information en temps réel. Le site Internet

de Blick et ceux de ses concurrents sont regroupés sur un écran unique, permettant ainsi aux journalistes et aux rédacteurs de connaître en temps réel les articles lus et les émissions regardées par leur audience cible. Ce service intègre d'autres fonctions telles qu'une ligne téléphonique dédiée au journalisme citoyen permettant

de recevoir des informations en temps réel. L'accès à cette information en temps réel permet d'identifier les articles et les sujets qui seront traités ou repris par les journalistes de Blick. Blick se constitue ainsi un portefeuille de presse écrite et en ligne mieux actualisé et plus pertinent pour son audience.

**Graphique 4 : Un changement limité du tempo dans les cycles de production**  
 Nombre moyen d'années depuis la sortie précédente en France



NB: Pour la musique, nous avons pris les artistes de chacun des albums du top 10, et l'année de diffusion de son album précédent (hors reprises et comédies musicales). L'écart correspond au nombre moyen d'années entre deux albums. Pour les films, nous avons pris le réalisateur de chacun des films du top 10 et l'année de diffusion de son précédent film. L'écart correspond au nombre moyen d'années entre deux films.

Source : cf. annexe

Le délai de création couvre différentes étapes, depuis l'idéation et l'écriture (qui n'ont connu aucune amélioration notable en termes de délais) à la production proprement dite (dont la durée a assurément été impactée par l'innovation technologique, mais par de nombreux biais parfois opposés entre eux) et la commercialisation.

### Spotlight

L'innovation dans les industries musicale et cinématographique, liée principalement à l'émergence de nouvelles technologies, a réinventé le produit de base, créé de nouveaux modèles économiques et surtout transformé le rapport du

consommateur avec le contenu, mais aussi son appétit pour ce contenu. L'impact de cette évolution paraît structurel. L'analyse du cycle de production des albums et des sorties de films montre une tendance au

raccourcissement des délais de lancement. À la fin des années 1990, 38 mois séparaient généralement deux albums d'un même artiste ou deux films d'une même réalisateur, ce délai est désormais de 36 mois.

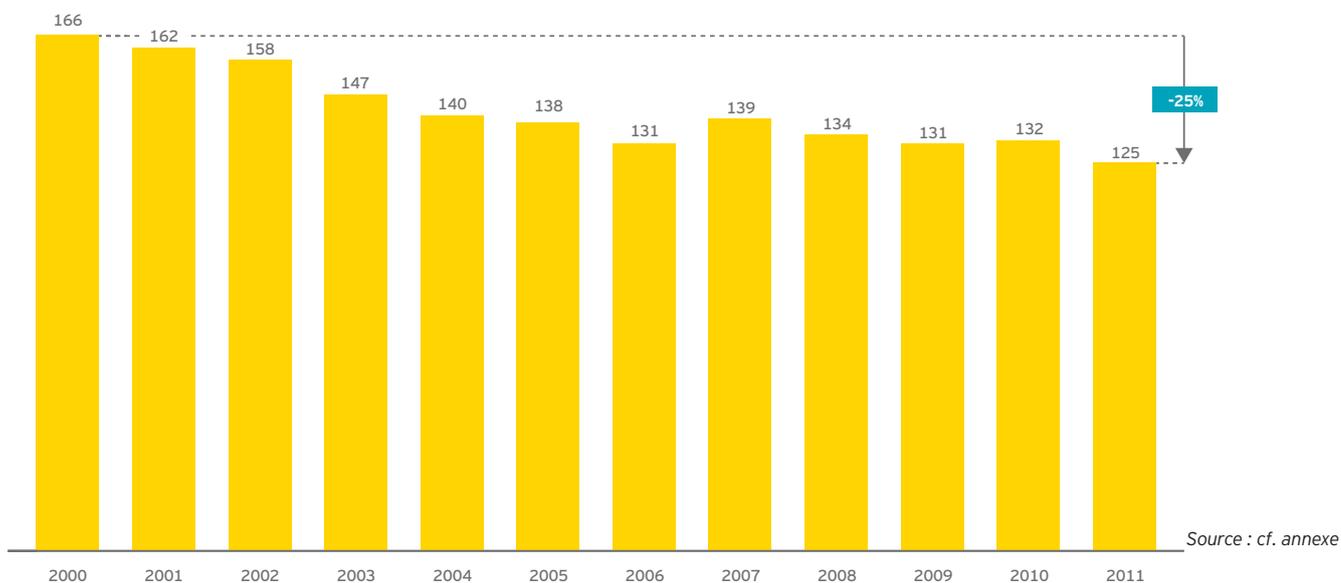
La distribution est le domaine où le changement de tempo est le plus perceptible. Cette évolution est liée principalement aux nouvelles technologies, à l'évolution des processus et aux possibilités accrues de monétisation des différents groupes cibles de clientèle.

La diffusion des œuvres cinématographiques, depuis leur projection en salle jusqu'à leur sortie en DVD et sous d'autres formes d'exploitation, est de plus en plus rapide, ce qui traduit un raccourcissement de la chronologie des médias : aux Etats-Unis, le délai entre le lancement d'un film en salle et sa sortie en DVD a chuté de 25 % depuis 2000 - en soi une évolution plus qu'une révolution.

### Graphique 5 : Raccourcissement de la chronologie des médias aux Etats-Unis

Délai entre la projection en salle et la sortie du DVD aux Etats-Unis

Nombre de jours moyens



#### Spotlight

L'utilisation de la technologie comme facteur de développement et la mondialisation de l'audience ont accéléré la distribution en masse des contenus. Si l'on compare 2 formats de

FremantleMedia, l'un des plus importants producteurs de télévision mondiaux, on constate que là où l'émission « Le Juste Prix », lancée aux Etats-Unis dans les années 50, avait mis plusieurs décennies

à être présente dans quarante pays, il n'a fallu que 2 ans environ à l'émission « Incroyable Talent » pour être présente dans le même nombre de pays.

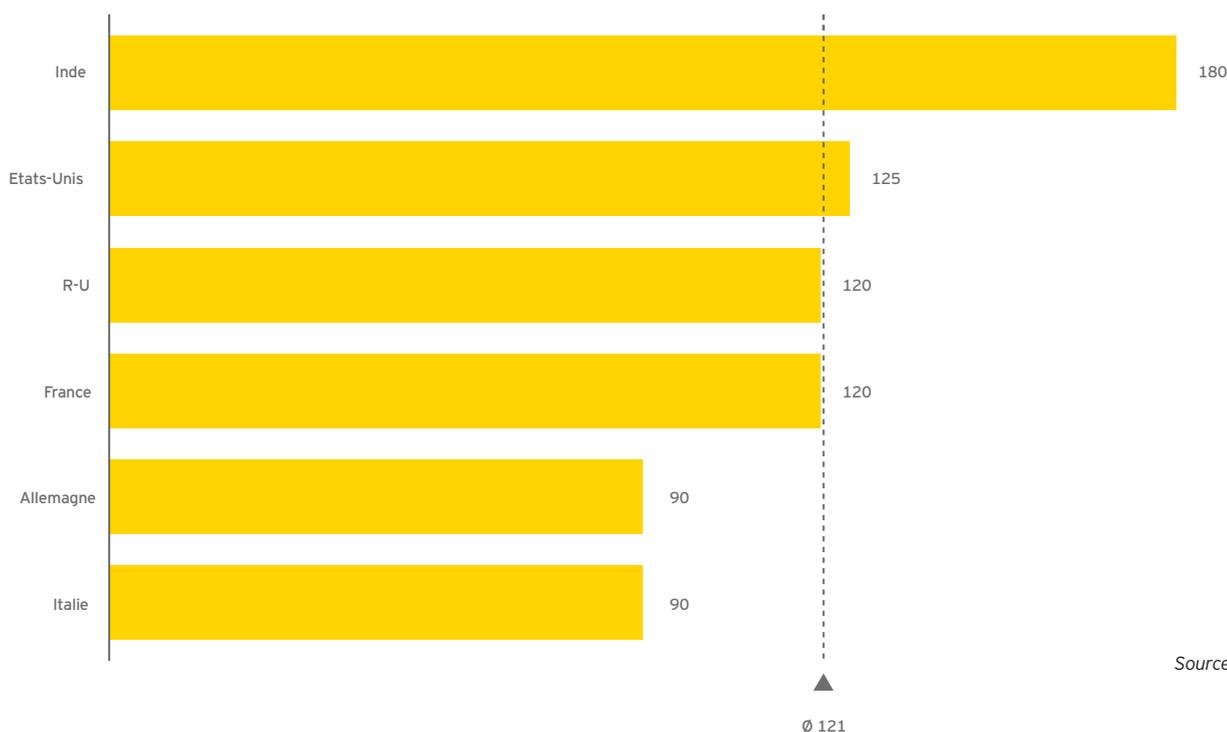
L'intervalle de temps qui sépare la sortie en salle et la sortie en DVD tend à baisser. L'une des raisons généralement invoquées pour expliquer cela est la volonté de lutter contre le piratage, notamment dans les marchés émergents, ou de maîtriser les coûts de distribution. En réalité, une grande partie des recettes de la projection en salle d'une œuvre cinématographique se concentre sur les premiers jours suivant sa sortie, de sorte que le passage rapide à d'autres plates-formes vise à en maximiser les opportunités. Au Royaume-Uni, environ 28% du box-office est

généralisé durant le premier week-end<sup>4</sup> quand les recettes en salle contribuent à hauteur de 30% des recettes totales d'un film.<sup>5</sup> En Inde, où le box-office représente une part beaucoup plus importante des recettes générées par un film, on pourrait s'attendre à ce que le développement rapide des technologies ait un impact beaucoup plus élevé. Or, tel n'est pas le cas : on estime que d'ici à 2015, le box-office représentera 69 % des recettes des films lancés dans ce pays, un pourcentage certes élevé, mais qui s'inscrit en diminution de seulement 5 % par rapport à 2010.<sup>6</sup>

## Graphique 6 : La chronologie des médias dans le monde

### Chronologie comparée des médias

Nombre moyen de jours entre la projection en salle et la sortie en DVD



Source : cf. annexe

### Spotlight

Le contrôle de la chronologie des médias n'est pas un phénomène nouveau. En Chine, cette pratique est utilisée pour protéger l'industrie cinématographique locale. En février 2012, conformément aux engagements pris dans le cadre de l'OMC, la Chine a relevé de 20 à 34 son quota annuel de films hollywoodiens.

Toutefois, la sortie de ces films, dont la contribution aux recettes du box-office chinois est estimée à 65 %, est programmée de manière à les faire entrer en concurrence directe (par exemple, « The Amazing Spider-Man » avec « Batman, The Dark Knight Rises » ou « Jason Bourne : l'héritage » avec

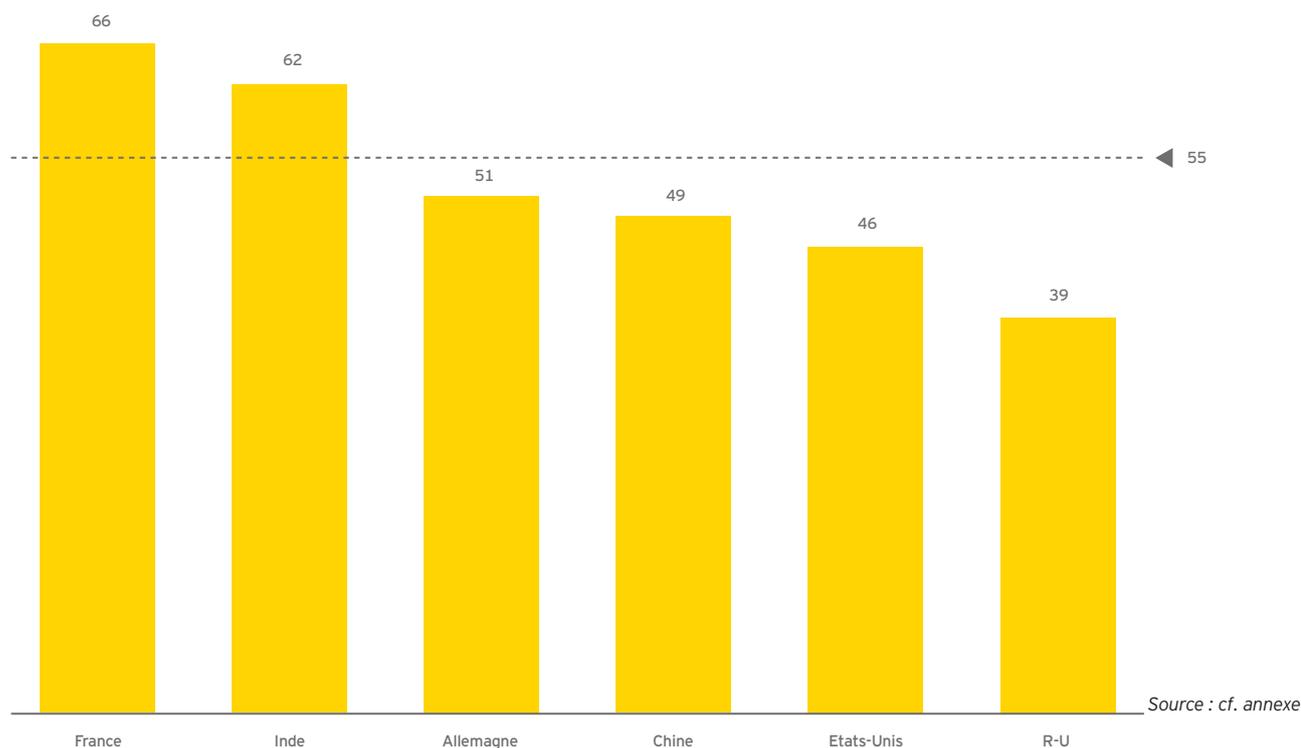
« Total Recall Mémoires Programmées »). Cette pratique permet à China Film Group, qui contrôle la chronologie des médias, de ménager des périodes réservées exclusivement aux œuvres chinoises de manière à protéger son industrie cinématographique.<sup>7</sup>

La technologie contraint les maisons d'édition à repenser le rôle de la chronologie des médias. L'apparition du livre électronique a rendu obsolète l'ancien modèle qui consistait à lancer une version en édition de poche après l'édition grand format dans l'optique de redynamiser les ventes. À l'heure actuelle, un livre électronique est généralement publié en même temps que l'édition grand format et son prix peut baisser à la sortie de l'édition de poche. A mesure que le livre électronique se démocratise, le défi pour les éditeurs consiste à différencier les versions pour pouvoir recourir de nouveau à la chronologie des médias. En 2011, le marché du livre électronique a atteint 15 % de l'ensemble des ventes de livres neufs aux Etats-Unis.<sup>8</sup> Le New York Times publie un classement des best-sellers réservé aux seuls livres électroniques et Smashwords, premier portail de distribution de livres numériques pour auteurs et éditeurs indépendants, dispose d'un catalogue de plus de 100 000 livres exclusivement électroniques. L'interactivité permise par les applications mobiles, la participation des lecteurs au fil de l'intrigue et l'intégration de contenu à valeur ajoutée sont autant de versions possibles du livre électronique. Ces approches permettront de redonner pertinence à la chronologie des médias et de faire apparaître de nouvelles opportunités de monétisation.

Aujourd'hui, les entreprises du secteur des médias et du divertissement doivent innover en permanence, et développer sans cesse leurs modes de distribution, ne faisant qu'accroître la sensation d'une accélération du tempo. L'enquête « La révolution des services » réalisée par Ernst & Young auprès de dirigeants du secteur révèle que le rythme de l'innovation a peu de chance de diminuer.<sup>9</sup> Dans les cinq années à venir, quelques 55 % des entreprises interrogées prévoient de lancer de nouveaux services qui n'existent pas encore. En France, cette proportion s'élève à 66 % des entreprises tandis qu'en Inde, elle atteint 62 %. Par ailleurs, 91 % des entreprises indiennes prévoient d'exporter leurs services partout dans le monde, de même que 84 % des entreprises en Chine, tandis que la moyenne mondiale atteint 59 %.

### Graphique 7 : Accélération du renouvellement des services

Au cours des cinq prochaines années, votre entreprise prévoit-elle de lancer des services qui n'existent pas encore ?  
 Pourcentage des réponses positives





“Le numérique fait désormais partie intégrante de notre activité au quotidien. Il nous faut transformer notre organisation pour intégrer cette évolution.”

– Dr Frank Sambeth,  
Président-directeur général,  
Verlagsgruppe  
Random House

## Vingt-quatre heures chrono pour consommer

24 heures, c'est trop peu pour que même le plus insatiable des consommateurs puisse absorber tout ce que le secteur des médias produit dans le même laps de temps. Si ce phénomène donne l'impression que le temps s'accélère, c'est parce qu'il entraîne un changement dans les habitudes de consommation : si une part croissante du temps libre est consacrée à la consommation de contenus, le « *multitasking* » (consommation simultanée de plusieurs médias) se traduit également par une augmentation des volumes consommés. Par ailleurs, la quantité de contenu disponible, l'accès à ce contenu sur plusieurs plates-formes et la possibilité de passer instantanément d'un contenu à un autre donnent une sensation d'accélération du tempo.

### Temps consacré à la consommation

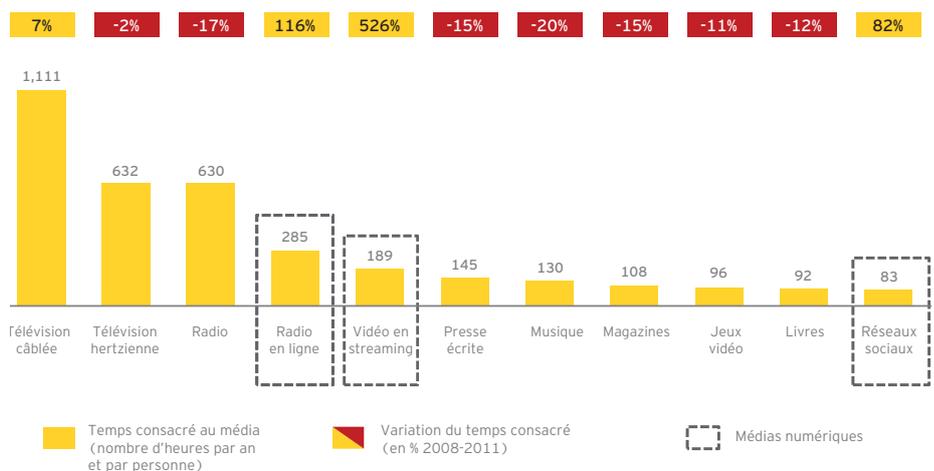
Le temps dédié à la consommation de contenus n'a cessé de croître entre 2008 et 2011, le temps passé par les Américains devant leur téléviseur a augmenté de 6 % pour atteindre 287 minutes par jour.<sup>10</sup> En Inde, 105 minutes, soit une hausse de 9%, partant d'une base comparativement plus faible.<sup>11</sup> Si les différences d'un marché à l'autre sont réelles, cette augmentation n'en demeure pas moins universelle.

Cette accélération est un des principaux traits de l'ère numérique. L'*Homo Conexus*, nouveau type de consommateur de médias et de divertissements, a accès à une multitude de plates-formes. Il peut désormais choisir de consommer du contenu en des lieux ou à des moments jusqu'à présent inaccessibles.

## Graphique 8 : Consommation des médias à l'ère numérique

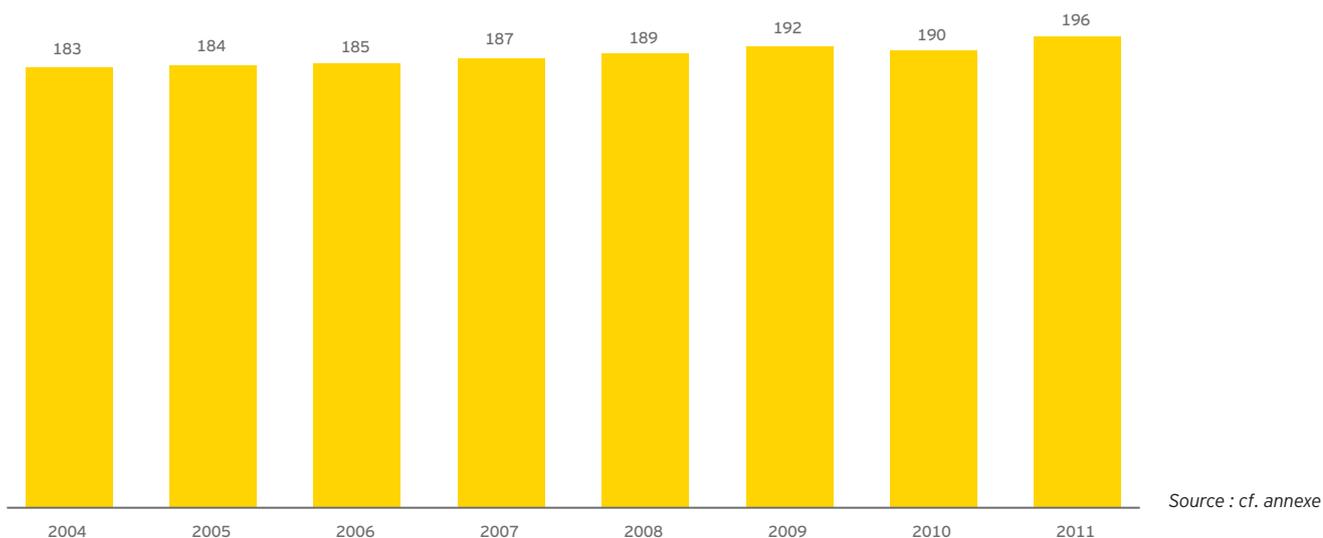
### Temps consacré aux médias par personne aux Etats-Unis

Nombre d'heures par an, 2011

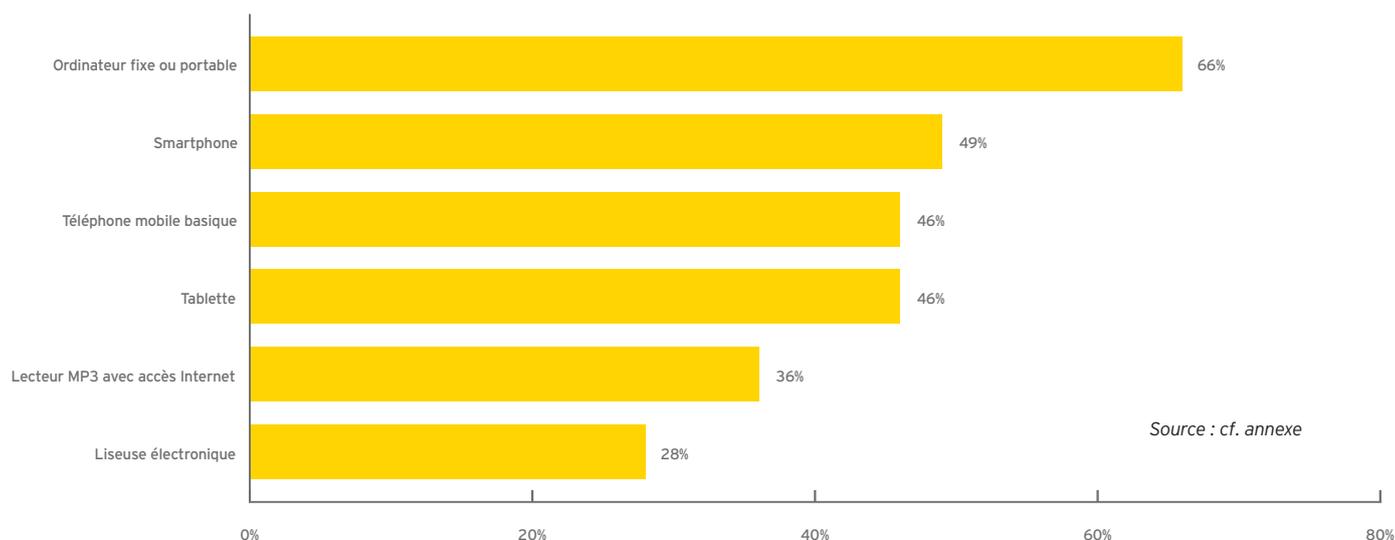


source: cf. annexe

**Graphique 9 : Tendances du marché de la télévision**  
 Augmentation de la consommation de télévision dans le monde  
 Nombre moyen de minutes par jour (2004-2011)



**Graphique 10 : Multitasking**  
 Multitasking devant la télévision par type d'appareil  
 (% des détenteurs d'appareils mobiles qui pratiquent le « multitasking » aux Etats-Unis)



**Un choix toujours plus large donne au contenu une valeur de produit jetable**

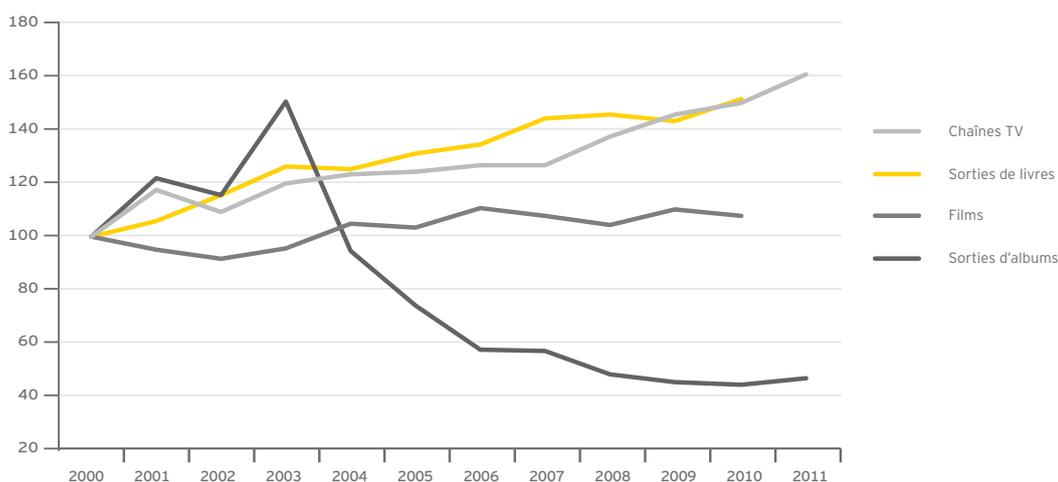
L'explosion du volume de contenus disponibles élargit sans cesse le choix pour le consommateur entre ce qu'il regarde, lit et télécharge. Parallèlement, ce dernier contrôle mieux où, quand et comment il accède à ce contenu. Le choix quasi illimité de contenus, conjugué à une grande facilité de navigation entre les différents contenus, crée une sensation d'accélération du temps.

## Un choix plus large

La situation varie d'un média à l'autre, mais le volume des contenus produits connaît une augmentation exponentielle. Non seulement le nombre de chaînes de télévision ne cesse d'augmenter depuis de nombreuses années, mais on observe également un accroissement du nombre de livres publiés et de films produits. Pierre Harand, directeur de la Stratégie du groupe Canal+, qualifie ce phénomène d'« hyperchoix » pour les utilisateurs et les consommateurs, et d'hyperconcurrence pour les entreprises du secteur des médias.

Malgré cet « hyperchoix », on observe que les utilisateurs restent fidèles aux marques traditionnelles. Ce phénomène permet aux chaînes historiques de conserver la part d'audience la plus grande, même si elle est en baisse : au Royaume-Uni, le nombre moyen de chaînes regardées régulièrement par les téléspectateurs est passé de cinq en 2002 à vingt-quatre en 2011.<sup>12</sup>

**Graphique 11 : Progression des volumes de production média en France**  
(Nombre de sorties : base 100 en 2000)



Les marchés émergents affichent une croissance plus vigoureuse et offrent des perspectives de rendement plus attrayantes. Cette situation est due à une série de facteurs spécifiques à ces marchés tels que le développement des technologies, l'augmentation du taux d'alphabétisation, les investissements réalisés dans la croissance (notamment les subventions), les initiatives de politique publique et l'émergence d'une classe moyenne.

### Spotlight

*En Inde, la fiscalité est utilisée pour faciliter l'accès aux œuvres cinématographiques en permettant aux multiplexes de bénéficier d'exemptions fiscales.*

*L'industrie cinématographique indienne est en plein essor. En 2011, Bollywood a produit plus de 1 200 films, et le montant des recettes annuelles dépasse les 3 milliards de dollars.<sup>13</sup> La fiscalité avantageuse appliquée par le gouvernement, qui a créé un cadre propice au développement des multiplexes, a joué un rôle moteur dans cette évolution.*

*Pour augmenter le nombre de multiplexes et favoriser ainsi un accès plus large aux œuvres cinématographiques, les multiplexes peuvent être exonérés de la taxe sur les divertissements. Cette exonération est laissée à l'appréciation des gouvernements des Etats et varie d'un Etat à l'autre. Dans certains Etats, les multiplexes sont complètement exonérés de cette taxe pendant les trois ou quatre premières années afin d'encourager l'investissement, le développement et la croissance.*

*Le dynamisme de l'industrie cinématographique et les exonérations fiscales soutiennent la croissance des multiplexes. Selon les prévisions, le nombre de multiplexes devrait atteindre 1350 en avril 2013, soit une augmentation de 50 % sur un an.<sup>14</sup> Or, ce développement des multiplexes se traduit par une augmentation des volumes et un élargissement de l'offre, et favorise ainsi un choix plus large et un renouvellement plus rapide des œuvres cinématographiques.*

## Un accès plus facile

En 2000, les ventes mondiales d'albums physiques atteignaient 28 milliards de dollars. En 2011, ce chiffre avait chuté à 10 milliards de dollars, soit une baisse de 64 %. La baisse des ventes de CD a été en partie compensée par le téléchargement de musique et le streaming. L'accès plus facile à la musique permet de passer d'un morceau, d'un album ou d'un artiste à l'autre comme on change de chaîne de télévision. Désormais, lorsque l'on entend une chanson il suffit d'un smartphone pour la télécharger ou l'écouter en streaming instantanément. Il en va de même pour les films, les livres, les jeux, etc. En seulement deux ans, la part des accès mobiles à Youtube a doublé, passant de 8 % à 16 %.<sup>15</sup> Les dernières liseuses électroniques permettent aux lecteurs, mêmes occasionnels, de transporter 1 400 livres partout où ils vont, et le cloud permet désormais d'avoir accès à un nombre pratiquement illimité d'ouvrages.

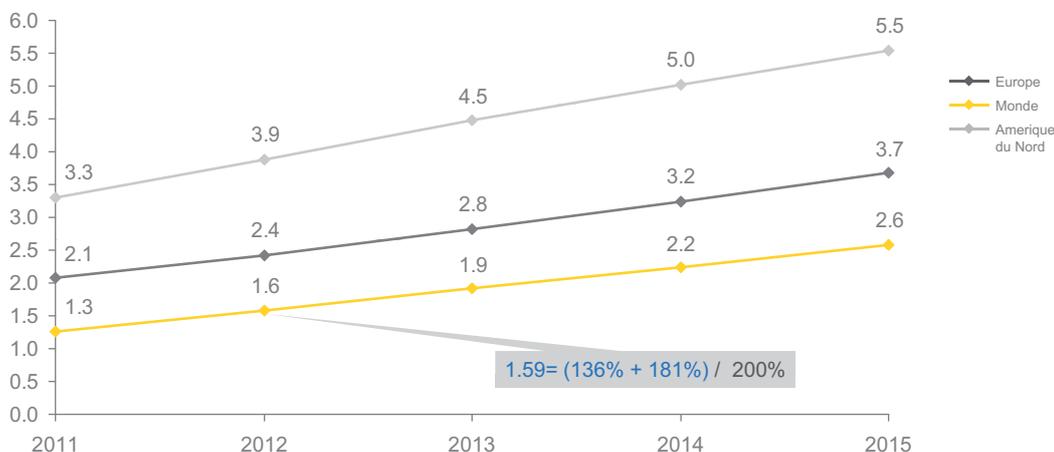
La simplicité et la rapidité de l'accès au contenu est une priorité à la fois pour les consommateurs et pour les entreprises du secteur. L'accès instantané créé une dynamique qui peut pousser le consommateur à l'achat. D'après une enquête menée par Ernst & Young, 77 % des patrons d'entreprises attribuaient le succès de leur prestation à leur capacité de faire gagner du temps au consommateur.<sup>16</sup> Dans une autre enquête, Ernst & Young interrogeait les consommateurs pour savoir quelles seraient les caractéristiques d'un service qu'ils accepteraient de payer plus cher. Parmi les réponses, 32% mentionnaient sa disponibilité, dont 20% sa disponibilité immédiate et 12% sa disponibilité très rapidement.<sup>17</sup> Le consommateur attend de plus en plus une proposition commerciale lui donnant accès à tout moment à l'ensemble des contenus : « ce que je veux, où je veux, quand je veux », pour reprendre les termes de Jean Hornain, directeur général du groupe Le Parisien.<sup>18</sup>

Jean Hornain poursuit en soulignant que la facilité d'accès et la gratuité d'une grande partie de l'information rendent le consommateur d'autant plus exigeant. Il est difficile de continuer à attirer les lecteurs après midi, heure à partir de laquelle ils considèrent que l'édition du jour est obsolète, car il lui suffit de se tourner vers des sources d'information alternatives gratuites. Pour Jean Hornain, le défi consiste à continuer à attirer les lecteurs afin de préserver la rentabilité. Le numérique devrait permettre de réduire très fortement les coûts du Parisien, 70 % de ces coûts étant consacrés à l'impression et à la distribution. Toutefois, cette économie sera vaine si le journal ne trouve plus de lecteurs acceptant de payer le contenu. La solution imaginée par Jean Hornain consiste à faire évoluer le contenu du Parisien pour le différencier. Il s'agit d'insister davantage sur les fonctionnalités et de renforcer le contenu éditorial.

## Graphique 12 : Indice Ernst & Young de saturation des plates-formes médias numériques

Indice basé sur le taux de pénétration dans les foyers du haut débit, fixe et mobile, et des appareils numériques connectés\*

Indice = (taux de pénétration du haut débit + taux de pénétration des appareils numériques connectés) / 200%



Source: cf. annexe

\* Appareils connectés à Internet : tablettes, téléphones 3G/4G, téléviseurs, ordinateurs, consoles de jeux, lecteurs Blu-Ray, DVR et médias en streaming.

---

*“Le fait de publier une création sur un site Internet ne fait pas de vous un artiste. Vous devenez un artiste uniquement lorsque vous êtes reconnu comme tel par l’industrie des médias. Ce n’est que lorsque vous signez un contrat avec une maison d’édition que vous pouvez commencer à vous considérer comme un écrivain.”*

---

– Pascal Nègre,  
Président-directeur général France,  
Universal Music Group

## Contenus et patrimoine : se souvenir... et oublier

Toute création peut devenir pérenne et connaître une réussite durable si elle se différencie par des idées et des artistes de premier ordre. Elle rejoindra alors le patrimoine culturel et/ou économique et son héritage pourra rester intact ou être revisité. Développement et gestion de la marque peuvent aussi contribuer à la pérennité d’une œuvre. Leur importance augmente dans le contexte actuel d’accélération de la consommation et d’atomisation des sources de contenu.

### Un contenu durable se distingue par trois caractéristiques susceptibles d’évoluer à terme.

1. **Réussite pérenne** : ce contenu connaît une réussite inscrite dans la durée et transcende les générations. Il ne subit pas les altérations du temps : il se conjugue à la fois au passé, au présent et au futur. Le dessin animé culte « Les Simpson » en donne une bonne illustration. Après plus de cinq cents épisodes couvrant plus de deux décennies, *Les Simpson* ont créé une identité et une marque qui transcende les générations et continue d’être découverte par les audiences d’aujourd’hui.
2. **La loi des séries** : un contenu durable peut être plus périodique, changer au fil des années mais en évoluant toujours autour d’un noyau créatif central. De nouvelles versions apparaissent sur le même thème. Le meilleur exemple est sans aucun doute la série des *James Bond* qui arrive en deuxième position des franchises cinématographiques les plus rentables de l’histoire du cinéma et dont l’attrait semble rester intact comme en atteste l’engouement pour *Skyfall*, dernier épisode en date.
3. **Révisions et mises à jour** : contrairement aux séries, certains types de contenu ne changent pas. Soigneusement rangés dans un coin de notre mémoire collective, on aime les ressortir pour mieux les redécouvrir et se les réapproprier. Un des meilleurs exemples est celui des *Trois Mousquetaires* d’Alexandre Dumas. Ce roman inaltérable a fait l’objet de plus de trente adaptations cinématographiques, sans que les personnages ou l’intrigue ne prennent une ride.

## Spotlight

---

*“Le rapport entre l’expérience de consommation et les médias” selon Edouard Le Maréchal, fondateur et président de Tangenciels.*

*Le consommateur a redéfini ses exigences : il veut vivre une expérience, et non pas simplement acquérir un produit ou un service. Pour avoir un sens, cette expérience doit être plus sensorielle et plus intense. Cette évolution nécessite un surcroît d’effort dans les techniques de production et dans l’utilisation de la technologie numérique avancée.*

*A l’heure du règne du « ce que je veux, où je veux, quand je veux », on retrouve dans l’industrie créative les mêmes mécanismes qui régissent un marché primaire sur lequel les biens échangés ne sont plus que des produits ou des services (désignés par un nom, une marque, un ou plusieurs auteurs à succès) mais aussi une promesse de bienfaits sensoriels : physiologique (stimulant, apaisant, ...), psychologique (rassurant par sa familiarité, stimulant par sa nouveauté, etc.), et cognitif (en parallèle à une autre activité, entre deux activités, en immersion dans une activité principale).*

De nombreuses incitations fiscales visent à assurer la préservation du patrimoine culturel physique et des œuvres d'art mais il existe peu ou pas de dispositifs fiscaux incitatifs en matière de contenu, et plus spécifiquement de contenu numérique.

Certes des subventions publiques sont allouées aux Bibliothèques et Archives Nationales, mais celles-ci sont sélectives et souvent insuffisantes en volume.

Il existe quelques exceptions toutefois, par exemple en France avec les subventions du Centre national du cinéma et de l'image animée (CNC) pour la restauration des œuvres cinématographiques historiques, destinées aux services de vidéo à la demande.

Les régulateurs doivent aussi prendre conscience de la nécessité d'une bonne compréhension du processus de commercialisation des droits.

Par exemple de nombreux droits n'ont jamais été structurés, au moment de leur acquisition initiale, de manière à prendre en compte, ou même anticiper, les évolutions futures de leurs conditions d'exercice et de commercialisation.

Souvent ils ne permettent donc pas la distribution de contenus sous forme digitale.

La nécessité de remédier à cette situation, en identifiant les titulaires originaux des droits et en renégociant les contrats de licence, se révèle être un obstacle significatif à la préservation des œuvres et contenus.

## Spotlight

*Le législateur américain a ouvert la voie en matière d'incitations fiscales dédiées au nouvel âge de la propriété intellectuelle.*

*L'utilisation accrue de la propriété intellectuelle dans le secteur de la culture a ainsi été prise en compte via la mise en place d'une incitation fiscale à double détention pour les personnes physiques.*

*L'innovation de ce dispositif consiste en la prise en compte dans le montant de l'avantage fiscal pour le donateur, afin de renforcer son caractère incitatif, du temps de reconnaissance des bénéfices du don par le donataire après la donation.*

*Ainsi, dans le cadre de donations d'actifs de propriété intellectuelle à des associations caritatives une première déduction fiscale est accordée, assise sur le plus faible des montants du prix de revient de l'actif pour le donateur ou de sa valeur de marche.*

*Dans un second temps une déduction supplémentaire est accordée, post donation, assise sur les revenus que produit l'actif pour le donataire. Cette déduction est étalée selon un barème progressif sur la durée de protection légale de l'actif, et ce dans la limite de 10 ans au plus suivant la donation.*



## Maîtriser sa vitesse

# Les clefs pour créer de la valeur durable

“*Tout le défi du passage au numérique consiste à conserver son équilibre en prenant le train en marche tout en gardant un pied à quai.*”

– Ernst & Young – CEO study 2012

“*Nous devons éviter la mentalité du rameur qui consiste à ramer de toutes ses forces pour avancer en tournant le dos au sens de la marche.*”

– Ernst & Young – CEO study 2012

Dans un contexte où le secteur des médias et divertissement connaît un rythme d'innovations soutenu, notre étude formule quelques recommandations à l'attention des entreprises qui cherchent à concilier le raccourcissement des délais de consommation et la nécessité de créer un patrimoine pérenne et pertinent.

**1. Renforcer le lien avec le consommateur :** d'un rapport transactionnel à une relation d'engagement.

**Se mettre au diapason avec le comportement de « caméléon » du consommateur.** Les attentes du consommateur sont de plus en plus difficiles à déchiffrer et donc à satisfaire : méfiant vis-à-vis de la publicité et des médias, il est mieux informé qu'avant sur les produits. Il ne correspond plus à un profil type et si elles n'intègrent pas en amont cette nouvelle donne, les entreprises risquent de déployer en vain leur stratégie marketing.

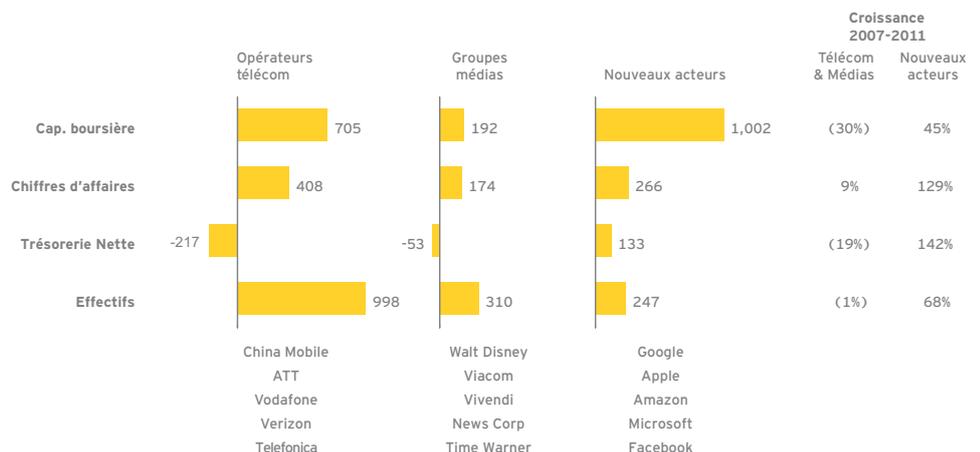
La plupart des acteurs de l'industrie des médias ont pris conscience de la nécessité de trouver de nouveaux moyens de répondre aux attentes de leurs clients, et pour la première fois, d'utiliser l'ensemble des outils numériques disponibles. Compte tenu des attentes des « natifs du numérique », les entreprises doivent s'adapter pour rester dans la course sans se laisser distancer. Toutefois, rares sont celles qui mesurent la rapidité et l'ampleur des changements nécessaires. Il est frappant de constater que la plupart n'ont pas défini de stratégie numérique cohérente et intégrée.

Pour rester en phase avec le rythme des évolutions qui touchent les modes de consommation, les acteurs de l'industrie des médias et du divertissement doivent offrir un service réellement personnalisé et suffisamment flexible pour satisfaire aussi bien toutes les facettes du consommateur « caméléon » - qui ne se laisse pas enfermer dans une catégorie et défie les règles comportementales conventionnelles - que les cibles traditionnelles.

### Graphique 13 : Evolution des forces en présence

Nouveaux acteurs d'Internet contre acteurs historiques des télécommunications et des médias

En Milliard USD. sauf effectifs en milliers de personnes



Capitalisation boursière au 31/12/2007 ou 2011. Autres données financières à la date annuelle de clôture. Source : cf. annexe

---

*“Aujourd’hui, les délais d’exécution doivent être très brefs. La réussite d’un produit dépend de son succès dans les semaines qui suivent sa sortie sur la scène internationale. Les formats doivent très vite faire leurs preuves .”*

---

– Claire Tavernier,  
Head of Worldwide Drama and FMX, FremantleMedia

#### **Renouer le lien entre les créateurs et les consommateurs.**

L'évolution des habitudes de consommation a supprimé les intermédiaires entre le créateur et le consommateur, un constat partagé par l'ensemble des personnes que nous avons interrogées. Pierre Harand, directeur de la stratégie du groupe Canal+, souligne par exemple que les jeunes de moins de 25 ans dédient 20% du temps qu'ils consacrent à la télévision à choisir leurs programmes (consommation "non linéaire").

Cette évolution marque l'apparition d'une nouvelle génération de consommateurs connectés et très à l'aise avec les médias. Ils prennent le contrôle de la situation, en cherchant à usurper la fonction éditoriale et à gérer leur propre consommation de médias. Des tendances qui ne vont cesser de se renforcer. A l'avenir, le consommateur se montrera toujours plus : 1) exigeant en termes d'accès aux contenus, où il le veut et quand il le veut, 2) versatile dans ses habitudes de consommation de contenus médias, avec un recours accru au « multitasking » et 3) impliqué dans sa contribution à tous les niveaux de la filière.

Dans cet environnement nouveau, Jean Hornain, directeur général du groupe Le Parisien, estime que l'approche des médias est en train de changer, cessant de cibler un consommateur selon une démarche « top-down » pour s'attacher à répondre à une demande précise, formulée par le consommateur lui-même. Jean Hornain résume ainsi cette nouvelle approche : « Un lien direct devrait s'établir entre les créateurs/journalistes et les consommateurs/lecteurs, permettant d'apporter des réponses plus complètes aux questions posées par les lecteurs ». À de nombreux égards, le processus de création de contenus est appelé à devenir un processus d'engagement mutuel et sans cesse renouvelé.

Les écrivains perçoivent de mieux en mieux les effets de cette évolution. Au lieu de publier régulièrement des romans, certains entretiennent l'intérêt de leurs lecteurs en publiant des nouvelles destinées à combler le vide entre leurs différentes publications. Cette démarche permet d'entretenir le lien avec leurs lecteurs et d'en attirer de nouveaux, désireux de télécharger des formats courts pour 99 centimes. Enfin, les auteurs vont jusqu'à se rendre accessibles dans les médias et sur les réseaux sociaux, discutant avec leurs lecteurs des personnages, des intrigues et des dates de publication.

Jean-Clément Texier, Président de Ringier France, qui partage ce sentiment, estime que le rôle de l'éditeur a changé : « autrefois producteur de papier, l'éditeur devient producteur d'événements : il donne vie à la marque, il mobilise les consommateurs et les communautés ».<sup>19</sup>

**Réseaux sociaux.** Les réseaux sociaux sont un élément incontournable pour maîtriser le tempo et évoluer d'un rapport transactionnel à une relation d'engagement. En effet, non seulement les consommateurs y définissent leurs propres expériences médias mais de plus, par leurs opinions (recommander, aimer, partager), ils ont une influence sur l'expérience de leur cercle de relations. 96 % des transactions en ligne résultent d'une recherche en ligne.

Pour prendre la mesure de la réponse que les entreprises du secteur des médias et du divertissement doivent apporter aux nouvelles exigences des consommateurs, il convient de repenser la chronologie des médias. En effet, aujourd'hui, les consommateurs européens ne se satisfont plus d'attendre la sortie en Europe d'un contenu déjà lancé sur le marché américain. Pour satisfaire cette exigence, la chronologie des médias doit être simultanée, voire mondiale. Christophe Muller va plus loin en soulignant que la chronologie des médias cesse d'être pertinente face à des interfaces comme YouTube, où le client lui-même définit le moment auquel il a accès au contenu.

- 2. Gérer la « panique » :** Les entreprises sont contraintes de mieux anticiper les besoins du consommateur et de mettre en place des ressources permettant de s'adapter à court et à long terme. Sans innovation elles sont vouées à disparaître. Les acteurs qui parviennent à gérer l'accélération du rythme du changement et de l'innovation échappent à la « panique ».

Pour Jean Hornain, directeur général du groupe Le Parisien, « les collaborateurs et les actionnaires de l'entreprise doivent admettre que le risque est inhérent à toute activité mais qu'il vaut mieux prendre le risque de se tromper que de céder à la tentation de l'immobilisme ».

**Maîtriser le pouvoir des données.** L'entreprise peut être victime d'un trop-plein d'informations et de données. Il existe aujourd'hui une profusion, sans doute excessive, de données démographiques sur les consommateurs, leurs actions, leurs préférences, leurs habitudes ou leur localisation. Grâce à l'analyse multi-plates-formes, cette abondance permet une compréhension du consommateur beaucoup plus fine et ciblée qu'auparavant. Toutefois, 90 % des données disponibles ont moins de deux ans.<sup>20</sup> Les entreprises du secteur des médias et du divertissement doivent se doter des ressources nécessaires (culture, talents, systèmes) pour gérer, interpréter et exploiter cette explosion des données. Certains acteurs se montrent encore réticents à l'idée de privilégier l'investissement dans des ressources qui pourraient rapidement devenir obsolètes, et préfèrent se concentrer sur leur cœur de métier. Cependant, si ces investissements ne sont pas réalisés, les risques potentiels pourraient s'intensifier.

---

*“La maîtrise d’un tel volume de données n’est pas encore dans l’ADN des entreprises du secteur des médias et du divertissement. Elles vont devoir recruter les talents nécessaires pour comprendre les consommateurs par l’utilisation des métadonnées et ainsi créer un contenu personnalisé.”*

---

– Bruno Thibaudeau,  
Directeur Business innovation, Vivendi

**Ré-Agir en temps réel.** Grâce à la profusion des données, les dirigeants ont directement accès aux informations sur leurs activités et celles de leurs concurrents.. Face aux attentes toujours plus élevées des consommateurs, la collecte d’informations en temps réel est devenue indispensable - notamment les indicateurs clés de performance et d’autres indicateurs que l’on trouvait jusqu’alors exclusivement dans les rapports mensuels d’activité - mais aussi une veille d’informations sur les tendances et les sujets sensibles. Ces données concernent aussi bien les chiffres d’affaires que le nombre de « *I like* » sur les réseaux sociaux. A titre d’exemple les analyses multivariées sont utilisées par les éditeurs pour détecter les sujets populaires ou les tendances qui se profilent sur leur site Internet, en amont de la rédaction du journal du lendemain.

**Innover et expérimenter dans des situations maîtrisées.** Face à l’accélération de l’innovation, les dirigeants peuvent être tentés de canaliser la créativité interne pour la mettre au service d’une « hyperinnovation ». Toutefois, une telle démarche n’est pas nécessairement créatrice de valeur à long terme.

Claire Tavernier considère que l’un des principaux défis consiste à parier sur les bonnes technologies qui ne risquent pas de devenir obsolètes dans deux ans. L’adaptation ne doit pas uniquement reposer sur la technologie mais également sur les autres dimensions de l’organisation, et notamment l’intégration de nouveaux talents dotés des compétences numériques, désormais essentielles.<sup>21</sup>

3. **Le patrimoine contre-attaque :** Notre étude souligne que les formes traditionnelles de contenus restent attractives toutes générations confondues et sont un moyen de maîtriser l’accélération et les évolutions du secteur. Les entreprises peuvent aussi s’appuyer sur la force de leurs marques et la popularité des plates-formes. Ceci laisse entrevoir le rôle que les responsables politiques pourraient être amenés à jouer pour favoriser la création d’un nouveau patrimoine.

**Les consommateurs restent attachés aux médias traditionnels.** A court terme, la majeure partie des fondamentaux du secteur ne devrait pas connaître de bouleversements. Pour satisfaire la demande sans cesse croissante des consommateurs, les acteurs historiques doivent favoriser la circulation des contenus et non pas l’endiguer. Au Royaume-Uni, les plates-formes de téléchargement et de streaming les plus utilisées restent celles des médias établis, à savoir iPlayer de la BBC, SkyGo de BSkyB et le lecteur ITV du premier télédiffuseur commercial. Les diffuseurs alternatifs, qui s’appuient sur des contenus générés par les utilisateurs, se concentrent de plus en plus sur la qualité des contenus et investissent sur le modèle des chaînes TV traditionnelles. Youtube a lancé une centaine de micro-chaînes classées dans dix-huit catégories ou genres. Le processus de distribution de ces programmes à la demande n’est pas sans rappeler celui des modèles traditionnels. Malgré la plus grande maîtrise exercée par le consommateur, cette évolution ne renie pas le paternalisme qui caractérise les acteurs traditionnels, ni la segmentation des consommateurs, ce qui, au demeurant, profite à toutes les parties. Selon Christophe Muller, Directeur des partenariats de Youtube, « l’objectif est de créer des espaces favorisant l’interaction avec un contenu de qualité et d’offrir la possibilité aux fournisseurs de contenu de piloter eux-mêmes la chaîne ».

Les canaux historiques bénéficient d’un succès durable car la perception de la marque qu’ils représentent reste très attractive pour les consommateurs. La marque et les contenus qui lui sont associés exercent toujours une force d’attraction, qui prolonge la durée de vie du contenu. Au sein du secteur des médias et du divertissement, le concept de marque revêt plusieurs dimensions. Si l’on prend l’exemple du livre, celui-ci allie : 1) la solidité et la réputation attachée au nom de l’éditeur, 2) l’écrivain, qui est une marque en soi, et qui fidélise sa base de fans (ex. : *John Grisham*), 3) le livre, parfois dérivés d’une marque, 4) le genre auquel le livre appartient, qui peut provoquer un sentiment d’appartenance (ex. : le fantastique), 5) les personnages (ex. : *Harry Potter*).

## Spotlight

*Google ne fait qu’un avec l’innovation. Le groupe a adopté une philosophie d’identification rapide des défaillances (Fail fast), qui favorise l’expérimentation mais définit un cadre permettant d’identifier la réussite et, le cas échéant, de passer à la prochaine grande idée. En dernière analyse, cette démarche aboutit à un processus d’innovation maîtrisée, consistant à consacrer plus de moyens*

*à des idées en plus petit nombre. Pour tirer pleinement parti du rythme accéléré des innovations technologiques, Google fait le choix d’investissements ciblés qui permettent d’améliorer l’expérience globale de ses utilisateurs. Ainsi, fin 2011, Google a décidé de concentrer ses ressources sur quelques innovations à fort impact. Le groupe a lancé un grand nettoyage de printemps qui s’est traduit par l’abandon*

*ou le regroupement d’une trentaine de ses produits. Il s’est ensuite réorganisé en sept branches, avec un dirigeant à la tête de chacune. « Pour réussir, il est tout aussi important d’être concentré sur ce que vous faites que de garder un œil sur ce que vous ne faites pas, ou pas encore... » Bradley Horowitz, VP Product, Google.*

---

*“Dans un très large proportion, les programmes continuent d’être consommés en linéaire sur un écran de TV. Mais la situation est un peu différente pour les moins de 25 ans. Plus de la moitié d’entre eux n’hésitent pas à regarder la TV sur un autre écran (tablette, PC, smartphone) et le « non linéaire » représente 1/5ème de leur consommation TV”.*

---

– Pierre Harand,  
Directeur de la Stratégie, Groupe Canal+

De fait, il importe de plus en plus d’exploiter la marque dans toutes les dimensions et sur les différents supports multimédias possibles pour assurer la pérennité du contenu. Par ailleurs, ce phénomène a une incidence sur le processus de création et de production, en témoigne la production simultanée de plusieurs films ou de plusieurs épisodes d’une même série.

**Le partage de contenus et l’interopérabilité sont les facteurs clés d’une réussite durable :** la réglementation doit permettre de mieux gérer le capital numérique et de pérenniser les contenus. Aujourd’hui, l’essentiel des solutions numériques existe. Mais le *cloud* et les multiples formats, souvent incompatibles entre eux, peuvent ralentir le partage et la diffusion des contenus.

Frank Sambeth estime qu’une des conditions principales pour favoriser le partage du contenu multimédia, qu’il s’agisse d’un simple partage entre amis, ou d’une transmission entre générations, consiste à faire de l’interopérabilité un incontournable.<sup>22</sup> Selon lui, l’avenir du multimédia est hors des écosystèmes technologiques fermés. Les régulateurs peuvent favoriser une large diffusion du contenu, sans toutefois remettre en cause l’efficacité des législations et des dispositifs de protection des droits d’auteur.

Au plan de la transmission, l’enjeu est également de taille. Pour permettre aux générations successives d’explorer les bibliothèques personnelles ou d’en hériter, ou pour qu’un enfant puisse lire les mêmes livres que ses parents, les liseuses électroniques doivent être compatibles entre elles, et offrir un accès partagé au même espace virtuel numérique.

L’accès aux droits de propriété intellectuelle pour le consommateur est régi par les conditions générales de la plate-forme, qui en restreignent généralement l’usage. L’héritier des droits, même s’il est habilité à accéder au contenu, ne sera pas identifié comme le bénéficiaire de la licence. Dès lors, il sera confronté à des difficultés techniques restreignant l’accès au contenu, telles que la simple connaissance des mots de passe nécessaires. Ce qui nuit à la transmission et au partage du contenu.

Le rôle actuel des autorités de réglementation, des responsables politiques et des institutions culturelles consiste à assurer la sauvegarde et la protection des œuvres pour les générations futures. C’est dans cette mission que réside

l’opportunité d’un renforcement de la collaboration avec les entreprises. Entreprises qui sont devenues très efficaces dans la gestion de leurs propres archives et souvent celles des autres, et sont donc prêtes à endosser ce rôle. Cela fait plusieurs années, par exemple, que Google publie des livres en ligne. Des sites tels que Youtube deviennent aussi des services d’archivage de contenus, tout autant que des entreprises médias. La démarche de ces entreprises consiste à développer des techniques de recherche et de découverte en vue d’assurer la diffusion du contenu. Une approche plus intégrée, menée en collaboration avec le secteur public et impliquant les organisations culturelles, pourrait favoriser la diffusion universelle d’un contenu non seulement beaucoup plus vaste.

**Les décideurs politiques peuvent protéger la transmission du patrimoine culturel.** Les innovations technologiques, la prolifération des œuvres, l’atomisation de la création et des sources de contenu, auxquelles s’ajoutent une érosion des frontières, sont autant de défis pour protéger les droits d’auteur. L’enjeu pour le régulateur est triple : 1) le contenu est créé par un grand nombre de contributeurs, si bien que propriété collective et produits dérivés deviennent la règle ; il devient alors plus complexe pour un juriste de suivre et de contrôler la chaîne des droits, 2) les œuvres sont plus faciles à partager et à copier : la lutte contre le piratage devient automatiquement plus complexe, 3) le contenu est plus influencé par le contexte et l’international : de nombreuses règles de droit et de juridiction sont couvertes. La sécurité et la protection du contenu demanderont non seulement plus de temps aux juristes, mais aussi des cadres réglementaires plus adaptés. Paradoxalement, les solutions possibles viendront de la technologie elle-même, qui permet d’estampiller les œuvres pour en protéger les droits d’auteur, ou de la participation de tierces parties, telles que les opérateurs télécom et les hébergeurs, qui peuvent jouer un rôle plus actif.

**Les autorités régulatrices favorisent la création d’un environnement concurrentiel.** Il incombe aux autorités publiques d’assumer leur rôle et de favoriser des conditions de libre concurrence pour les acteurs historiques et les autres acteurs, diffuseurs internationaux, fournisseurs d’accès Internet et nouveaux acteurs des médias. Pour éviter les distorsions de concurrence, ils doivent tous se voir appliquer les mêmes contraintes réglementaires.

## Spotlight

*Brands 365 : l’exploitation simultanée de plusieurs médias permet de développer la notoriété de la marque auprès du consommateur.*

*Les succès des programmes télévisés tels que X Factor et Glee sont des exemples qui illustrent bien l’exploitation des marques au-delà du produit TV initial*

*en utilisant des médias complémentaires : DVD, bande originale, spectacles en direct, tournées de concerts et cinéma.*

---

*“Si elles veulent favoriser un partage de valeur équitable entre tous les acteurs du secteur, les autorités de réglementation doivent raisonner sur l'ensemble de la chaîne de valeur, de la création et de la distribution. ”*

---

– Sandrine Dufour,

Directeur financier adjoint et Directeur de l'innovation, Vivendi

D'importantes innovations sont encore à venir mais aujourd'hui, la réglementation des médias numériques est appliquée de manière globale. Les responsables politiques ont encouragé les opérateurs télécom à développer les réseaux et à offrir l'accès à haut débit à l'ensemble de la population. De fait, le développement de l'Internet permet aux entreprises high-tech de diffuser des volumes élevés de contenu multimédia au grand public sans pleinement mesurer l'impact sur la chaîne de valeur des médias et de la création. À présent que les modèles sont établis, il est temps de promouvoir un partage équitable de la charge et des retombées des investissements, de manière à préserver le patrimoine culturel et médiatique.

Les industries du secteur doivent relever deux défis : renforcer la pertinence de leurs contenus et en accélérer la diffusion. La complexité technologique croissante, la mondialisation et l'atomisation de la production de contenu (en termes de pays et d'origine) demandent des règles harmonisées au niveau international. Celles-ci doivent favoriser 1) une surveillance diligente de la chaîne des droits 2) la prévention et la répression du piratage et 3) l'harmonisation des règles de droit. Si les régulateurs ne parviennent pas à trouver des solutions permettant de favoriser et de stimuler l'émergence d'un contenu diversifié de qualité, les autres acteurs du secteur, parce qu'ils participent à cette évolution, prendront l'initiative de protéger tant la créativité que le développement des entreprises.

4. **L'accord parfait du bon contenu au bon moment. Compte-tenu de la multiplicité des contenus et des formats, des appareils et des sources, la consommation de contenu culturel a changé de valeur aux yeux du consommateur. Alors qu'il revêtait auparavant des dimensions sociale, éducative et culturelle, le contenu est désormais assorti d'expériences sensorielles qui procurent satisfaction et bien-être au consommateur et tend à acquérir une utilité fonctionnelle.**

Les industries des médias doivent donc intégrer la relation complexe que le consommateur entretient avec les produits culturels : le contenu doit être non seulement attractif, mais aussi être adapté à son rythme de vie.

Cette nouvelle relation fait apparaître trois attentes chez les consommateurs, encore plus visibles chez les natifs du numérique :

**Créer le bien-être** à des moments particuliers de la journée ou de la semaine ; ce bien-être se fonde sur des rituels (d'où les notions de familiarité et de répétition). De là naît la nécessité de créer des signes identifiés par les consommateurs (marques, genres, auteurs) auxquels correspondent des temporalités adaptées (consommables en quelques minutes, accessibles immédiatement, consommés uniquement à certaines heures de la journée, dans un contexte de « multitasking ») et des avantages stables (format et média identiques, ne nécessitant aucun changement des habitudes).

**S'insérer de manière flexible dans leur rythme de vie**, qui alterne entre moments d'activité intense et phases d'inactivité (transport, réunions, etc.). De là naît l'intérêt de proposer des produits et des services accessibles rapidement, faciles à interrompre...et à reprendre, modulaires, non intrusifs et ne produisant aucune frustration.

**Représenter une activité réelle**, le consommateur veut des produits riches en contenu, captivants, « qui s'inscrivent dans un récit », qui lui apportent de la valeur - qui procurent satisfaction et bien-être au consommateur et tend à acquérir une utilité fonctionnelle

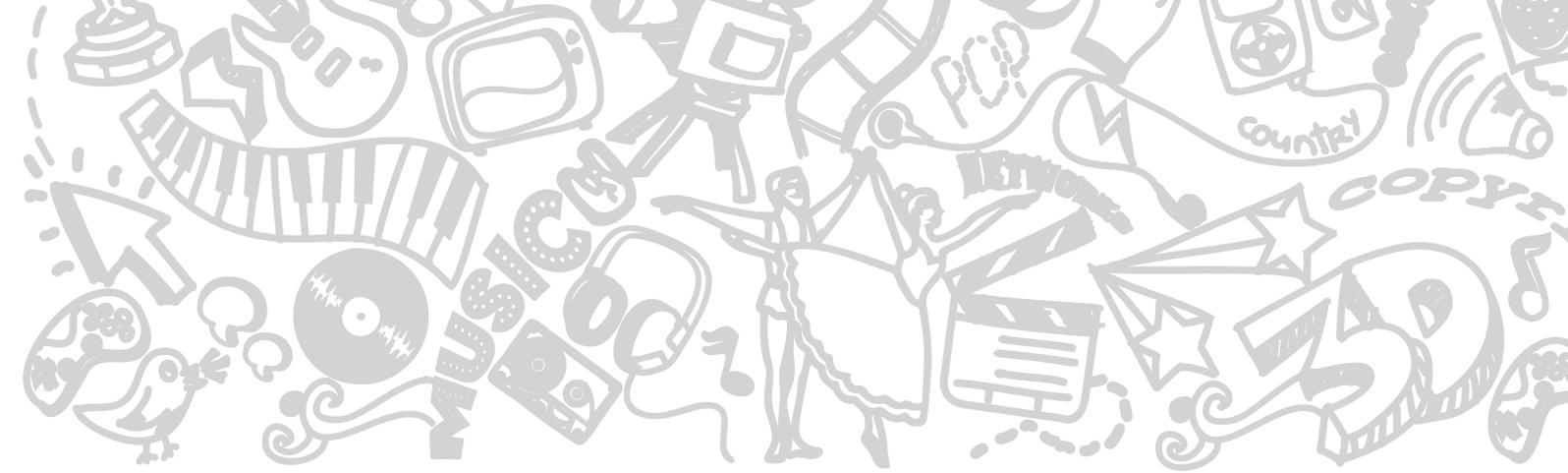
Les acteurs du secteur doivent s'adapter à la révolution de l'industrie culturelle qui est en train de se jouer, révolution qui tire ses origines tout autant, ou peut-être davantage, de la sphère sociétale que de la sphère technologique. Une industrie de l'entertainment, où convergent les émissions de télévision, les œuvres cinématographiques et musicales, la presse, l'édition et les jeux vidéo, est en train de voir le jour, rebattant à une vitesse accélérée les cartes des forces en présence qui, pour rester maîtres du tempo, doivent refléter ces bouleversements dans leurs modèles économiques et dans leurs offres.

### Spotlight

*La difficile adaptation par la France de sa politique fiscale aux nouveaux media. En 2010 la France avait opté pour une détermination forfaitaire de la répartition de la base taxable à la TVA pour les journaux et magazines offrant à la fois un support papier et digital pour un prix unique. En effet chaque support restait soumis à un taux de TVA différent en vertu de la réglementation applicable. Une approche similaire avait également été retenue par*

*l'Etat français pour les offres "triple-play" à prix forfaitaire des opérateurs Internet, la fourniture de services de télévision bénéficiant également d'un taux de TVA réduit. Une telle approche forfaitaire, sans analyse économique de prix et de valeur, s'est toutefois avérée, en pratique, non compatible avec les principes du droit communautaire, mais également source de contentieux avec les opérateurs du marché. En conséquence, il convient de déterminer*

*la base imposable à la TVA en se fondant sur une méthode traduisant la réalité économique des opérations et non de façon forfaitaire. La France a également décidé d'appliquer le taux réduit de TVA au livre numérique comme au livre papier. Cette décision fait toutefois l'objet d'une procédure d'infraction de la part de la Commission Européenne et d'un contentieux. En effet, les services électroniques ne peuvent bénéficier du taux réduit de TVA.*



## Annexe

- <sup>1</sup> « Facebook Tops Billion-User Mark ». *The Wall Street Journal*. 4 octobre 2012.
- <sup>2</sup> « Opportunity & Optimism : how CEO's are embracing digital growth », Ernst & Young, septembre 2012.
- <sup>3</sup> Ibid.
- <sup>4</sup> « Statistical Yearbook, 2011 » *British Film Institute*.
- <sup>5</sup> Ibid.
- <sup>6</sup> « CRISIL Report », août 2011.
- <sup>7</sup> « China plays Batman against Spidey; The nation premieres big Hollywood movies on the same day in an effort to protect domestic fare », *Los Angeles Times*, 2012.
- <sup>8</sup> « Bookstats » *Association of American Publishers*, 2012.
- <sup>9</sup> « La révolution des services », Ernst & Young, 2012.
- <sup>10</sup> « Communications industry forecast, 2011-2015 », Veronis Suhler Stevenson, 2011.
- <sup>11</sup> « Daily time spent with select media among adults in India, 2006-2012 », *Emarketer*, 2012.
- <sup>12</sup> « OfCom Communications Market Report » OfCom, 2012.
- <sup>13</sup> « Central Board of Film Certification », Rapport annuel 2011.
- <sup>14</sup> « Growth in Multiplexes To Be Driven By Malls » *Business Today*, avril 2012.
- <sup>15</sup> Entretien avec Christophe Muller, Directeur des partenariats SEEMEA de Youtube, septembre 2012.
- <sup>16</sup> « La révolution des services », Ernst & Young, 2012.
- <sup>17</sup> Ibid.
- <sup>18</sup> Entretien avec Jean Hornain, Directeur général du groupe Le Parisien, septembre 2012.
- <sup>19</sup> Entretien avec Jean-Clément Texier, Président-directeur général de Ringier France, juillet 2012.
- <sup>20</sup> « Bringing Smarter Computing To Big Data », IBM, 2011.
- <sup>21</sup> Entretien avec Claire Tavernier, *Head of Worldwide Drama and FMX*, FremantleMedia, juillet 2012
- <sup>22</sup> Entretien avec Dr Frank Sambeth, Président-directeur général de Random House Allemagne, juillet 2012.





# Ernst & Young

## Contacts

### Contacts Internationaux

	Téléphone	Email
John Nendick, Global Sector Leader and Americas Sector Leader (Los Angeles, US)	+ 1 213 977 3188	john.nendick@ey.com
Farokh Balsara, EMEIA Sector Leader (Mumbai, India)	+ 91 22 4035 6550	farokh.balsara@in.ey.com
David McGregor, Asia-Pacific Sector Leader, (Melbourne, Australia)	+ 61 3 9288 8491	david.mcgregor@au.ey.com
Yuichiro Munakata, Japan Sector Leader (Tokyo, Japan)	+ 81 3 3503 1100	munakata-ychr@shinnihon.or.jp

### Contacts Etude

	Téléphone	Email
Bruno Perrin, Associé, Ernst & Young et Associés, EMEIA Media & Entertainment Assurance Leader (Paris, France)	+33 1 46 93 65 43	bruno.perrin@fr.ey.com
Marc Lhermitte, Associé, Ernst & Young Advisory (Paris, France)	+33 1 46 93 72 76	marc.lhermitte@fr.ey.com
Jean-Benoit Berty, Partner, Ernst & Young Advisory (London, UK)	+44 20 7951 0256	jberty@uk.ey.com
Martyn Whistler, Lead Analyst, Global Media & Entertainment (London, UK)	+44 22 7980 0654	mwhistler@uk.ey.com
Sylvia Ahi Vosloo, Ernst & Young, Global Media and Entertainment Center Marketing Lead (Los Angeles, US)	+1.213 977 4371	sylvia.ahivosloo@ey.com
Louisa Melbouci, Ernst & Young et Associés, Responsable Marketing, Media and Entertainment EMEIA (Paris, France)	+33 1 46 93 76 47	louisa.melbouci@fr.ey.com

### Contacts Forum d'Avignon

	Email
Laure Kaltenbach, Directrice générale du Forum d'Avignon	laure.kaltenbach@forum-avignon.org
Olivier Le Guay, Responsable éditorial, Forum d'Avignon	olivier.leguay@forum-avignon.org

## Remerciements

**Nous voudrions vivement remercier, pour leur contribution, les experts internationaux suivants :** Claire Tavernier, FremantleMedia, Head of Worldwide Drama and FMX ; Dr. Frank Sambeth, Verlagsgruppe Random House, Président-directeur général ; Jean Hornain, Le Parisien, Directeur général ; Sandrine Dufour, Vivendi, Directeur financier adjoint et Directeur de l'innovation ; Bruno Thibaudeau, Vivendi, Directeur Business innovation ;

Pascal Nègre, Universal Music Group, Président-directeur général France ; Pierre Harand, groupe Canal+, Directeur de la Stratégie ; Christophe Muller, Google, Directeur des partenariats de YouTube pour l'Europe du Sud, de l'Est, le Moyen-Orient et l'Afrique ; Jean-Clément Texier, Ringier France, Président-directeur général ; Irène Braam, Bertelsmann AG, VP Government Relations of Bertelsmann SE & Co KGaA Brüssel ; Edouard Le Maréchal, Tangenciels, fondateur et Directeur-général .

Ernst & Young

Audit | Conseil | Fiscalité & Droit | Transactions

**Notre positionnement, notre engagement**

Ernst & Young est un des leaders mondiaux de l'audit et du conseil, de la fiscalité et du droit, des transactions. Partout dans le monde, nos 167 000 professionnels associent nos fortes valeurs communes à un ferme engagement pour la qualité. Nous faisons la différence en aidant nos collaborateurs, nos clients à réaliser leur potentiel.

Ernst & Young désigne les membres d'Ernst & Young Global Limited, dont chacun est une entité juridique distincte. Ernst & Young Global Limited, société britannique à responsabilité limitée par garantie, ne fournit pas de prestations aux clients. Retrouvez plus d'information sur notre organisation : [www.ey.com](http://www.ey.com)

Ernst & Young est une marque déposée au niveau mondial.

© 2012 Ernst & Young  
Tous droits réservés  
1210SG235 - Studio Ernst & Young

Cette étude est la propriété d'Ernst & Young Advisory. Sa reproduction est interdite sans l'autorisation expresse d'Ernst & Young Advisory. Cette publication présente une synthèse d'éléments dont la forme résumée a valeur d'information générale. Elle n'a pas vocation à se substituer à une recherche approfondie ou à un jugement d'un professionnel. Ni EYGM Limited, ni aucun autre membre de l'organisation mondiale Ernst & Young ne pourra être tenu pour responsable d'un dommage occasionné à quiconque aurait agi ou s'en serait abstenu en fonction de son contenu. Pour toute précision utile, consulter le professionnel approprié.

