

L'économie de la culture à l'heure d'internet : le deuxième choc

Pierre-Jean Benghozi

Directeur de recherche CNRS, professeur à l'École polytechnique (Paris)
Pôle de recherche en économie et gestion de l'École polytechnique –
Chaire Innovation et régulation des services numériques

Pierre-Jean Benghozi est directeur de recherche au Centre National de la Recherche scientifique (CNRS). Il dirige le Pole de Recherche en Economie et Gestion à l'École Polytechnique (Paris, France) et y est en charge de la Chaire « Innovation et Régulation des services numériques ». Il a notamment développé, depuis de nombreuses années, une équipe de recherche sur « Technologies de l'Information et de la Communication, Télécommunications, Audiovisuel et Culture ». Ses projets de recherche actuels portent plus spécifiquement sur le développement et l'usage des TIC dans les grandes organisations, la structuration des chaînes de valeur et des nouveaux modèles d'affaires associés aux marchés du commerce électronique, notamment dans les industries créatives. Pierre-Jean Benghozi publie régulièrement sur ces questions en français et en anglais. Il enseigne dans plusieurs grandes universités parisiennes et étrangères et intervient comme expert auprès d'administrations publiques et d'entreprises privées.

Résumé

Les industries culturelles affrontent des mutations qui vont bien au-delà du premier choc de l'internet, marqué par la concurrence frontale des supports dématérialisés. Les transformations actuelles sont plus profondes et plus particulièrement marquées plusieurs phénomènes. Il s'agit d'abord de la multiplication considérable de l'offre culturelle disponible et les conséquences de cette hyperoffre sur l'équilibre des productions et les modalités de choix des consommateurs. C'est ensuite la transformation des chaînes de valeur de la culture et le nouveau rôle de plateformes de distribution et de prescription se substituant aux modes traditionnels de rencontre des œuvres et de leur public. Le troisième phénomène tient au nouveau rôle du consommateur dans le web 2.0, accentuant la porosité entre professionnels et amateurs. Enfin, la démultiplication des modèles d'affaires en ligne déstabilisent les stratégies de production, de fidélisation des consommateurs, tout comme les formes habituelles de concurrence. La conclusion montre que ces différentes mutations appellent une transformation des structures traditionnelles du soutien à la culture et de sa régulation publique.

Mots clés

Industries créatives, business models, économie numérique, longue traîne, web 2.0

Introduction

Les industries culturelles ont été frappées en même temps par plusieurs mutations de l'environnement¹ associées à l'émergence d'une nouvelle vague technique, à base de technologies de l'information et de la communication. Elles ont contribué, bien au-delà de l'internet, à faire évoluer les mondes de l'art et de la culture : en transformant la nature de œuvres créées, leurs modes de distribution, leurs économie tout autant que les usages, pratiques et attitudes des consommateurs². Les transformations affrontées - et les difficultés associées - se sont doublées de l'apparition de concepts pour rendre compte du

¹ Benghozi (2006)

² Donnat (2010)

nouveau contexte économique d'une part, du rôle déterminant de la création artistique et culturelle comme facteur de création de valeur. On est ainsi passé en quelques années des notions d'industries de la culture, à celles d'industries culturelles puis d'industries créatives et d'industries de contenu. Ce changement explicite de terminologie est le signe de grandes incertitudes. Au moment où les grandes industries de la culture et des médias affrontent des crises profondes (télévision, livre, presse, musique notamment), on place dans les concepts d'industries créatives ou de contenus, l'espoir de transférer la créativité au reste de l'économie et de spécifier une nouvelle économie soutenable pour les arts et la culture.

Les rééquilibrages à l'œuvre traduisent de nouvelles articulations entre mondes réel et numériques et vont bien au-delà du premier choc de l'internet, qui avait été marqué par la concurrence frontale des supports dématérialisés. Les changements actuels dessinent un cadre plus général de la valorisation et la dématérialisation des œuvres. A la vente de produits culturels se sont notamment substituées la fourniture et commercialisation de services et de fonctionnalités³. L'incorporation, dans des offres plus larges, de création et de contenus culturels a en outre remplacé la valorisation individuelle de chacun d'eux. Parallèlement, le mouvement de dématérialisation définit de nouvelles bases de localisation des activités : mondialisation des marchés et des productions, redéfinition de l'articulation entre marchés physiques et virtuels. Plusieurs exemples sont emblématiques de ce point de vue : le renouveau des concerts dans la musique de variétés ou la démultiplication, à l'identique, de spectacles vivants tels que cirque ou comédie musicale. Enfin, la dématérialisation s'est accompagnée de la création de nouvelles formes d'intermédiation, où le référencement et la pertinence de la proposition de choix ont une valeur parfois supérieure à l'œuvre proprement dite.

Ces grandes mutations s'inscrivent dans quatre dynamiques qui nous paraissent mériter d'être plus particulièrement détaillées. Il s'agit d'abord de la multiplication considérable de l'offre culturelle disponible et ses conséquences sur l'équilibre des différentes productions et les modalités de choix des consommateurs. Le deuxième phénomène important concerne la transformation des chaînes de valeur et des modèles économiques de la culture sous l'effet des rapprochements entre les secteurs des contenus et des tuyaux ; elle se traduit par l'émergence de nouveaux acteurs et un nouveau rôle des plateformes de distribution et de prescription se substituant aux modes traditionnels de rencontre des œuvres et de leur public. Le troisième phénomène fait écho au nouveau rôle du consommateur dans ce qu'on appelle le web 2.0 : loin de se contenter de stimuler des formes renouvelées d'interactivité et de marketing, il modifie en profondeur la nature des œuvres et le marché du travail artistique, en accentuant la porosité entre les professionnels et les amateurs. Enfin, les dynamiques précédentes convergent pour aiguïser une démultiplication considérable des modèles d'affaires à l'œuvre au sein des secteurs culturels ; ils déstabilisent profondément les stratégies de production, de fidélisation des consommateurs, tout comme les formes habituelles de compétition. Nous verrons, en conclusion, que ces différentes mutations appellent la nécessité d'une transformation des structures traditionnelles du soutien à la culture et de sa régulation publique : qu'il s'agisse des modalités de la propriété intellectuelle, de la nature des aides sectorielles, de la gestion de la concurrence, des approches de la diversité et des cultures nationales ou, plus largement, des principes même de l'intervention publique.

³ Stahel (1986)

Le développement de l'hyperoffre est ses conséquences

Une dimension importante des nouvelles structures de marché tient donc à l'augmentation considérable de l'offre culturelle disponible contrebalancée, notamment sous l'effet des stratégies promotionnelles, par la concentration de la consommation sur quelques œuvres.

La diffusion des biens culturels était, jusqu'à présent, relativement homogène et les différences qui existaient restaient contextualisées dans des filières et des marchés restant homogènes : le livre, le disque ou le cinéma par exemple. Or on assiste aujourd'hui à un éclatement de l'offre culturelle résultant d'une différenciation grandissante tirée par des stratégies économiques et marketing.

La multiplication des œuvres disponibles pour les consommateurs existe depuis longtemps dans le domaine de la culture, bien avant l'arrivée de l'internet. Elle résulte des stratégies éditoriales des producteurs, éditeurs ou majors⁴. Ils cherchent à renforcer leur attractivité en créant un sentiment d'abondance⁵ ; ils répondent dans le même temps au risque de production face à l'incertitude du succès en multipliant les projets pour tester auprès du public de nouveaux auteurs, de nouveaux concepts et de nouvelles idées... dans l'espoir de décrocher un triomphe. Mais le phénomène a changé d'échelle désormais sur internet car il s'y double d'autres effets. La numérisation et l'absence de limitation physique au stockage permet une accumulation « mécanique » : chaque œuvre reste désormais toujours accessible et l'ensemble des œuvres disponibles ne fait que croître. Parallèlement, la masse des artistes amateurs (ou aspirants professionnels) disposés à mettre leurs productions en ligne pour se faire reconnaître participe encore à l'explosion des contenus.

Les différents acteurs impliqués dans ces secteurs s'accordent mal sur les conditions et les effets de cet élargissement de l'offre. Cela donne lieu, dans la littérature académique comme chez les professionnels, à des interprétations contrastées du découplage entre un effet « podium »⁶ (concentration de la consommation sur quelques titres « stars » de moins en moins nombreux), et ce que l'on appelle l'effet « longue traîne » (multiplication des petites ventes et poids significatif de l'agrégation de marchés de niche très spécialisés⁷).

Ces deux dynamiques contradictoires - inflationnistes (produire des œuvres de très haut budget pour obtenir un niveau de qualité visiblement différent et en faire un argument de vente)... tout autant que déflationnistes (dans une vision favorisant l'apport brut de contenu, dans un cadre de quasi-gratuité) – ne sont pas radicalement nouvelles. Ils tiennent notamment au fait que les prix demandés pour les biens culturels sont le plus souvent gouvernés par les structures de diffusion et n'ont que rarement de rapport avec les efforts effectivement déployés pour la production de l'œuvre⁸.

La conjonction entre une multiplication de l'offre (livres, disques, films notamment) et une concentration de la demande est observable pour l'ensemble des biens culturels mais le caractère inédit du phénomène tient au changement d'échelle dans l'abondance de l'offre. Il modifie totalement les modèles économiques des best sellers comme des faibles ventes. Le paiement unitaire traditionnel dans

⁴ Déjà clairement observables lors des sorties de films du mercredi ou à la rentrée littéraire

⁵ cf. dans des registres très différents, les dizaines ou centaines de chaînes fournis par les bouquets de télévision ou bien l'évolution des salles de cinéma vers les multiplexes.

⁶ Rosen (1981); Benhamou (2002) ; Benghozi et Paris (2007) ; Martel (2010)

⁷ Anderson 2006 ; Benghozi et Benhamou (2010)

⁸ Le prix d'entrée d'un billet de cinéma est identique qu'un film ait coûté 1 ou 100 M\$ à produire, tout comme la valeur du CD est la même qu'il s'agisse d'un grand orchestre ou d'un soliste.

la culture, trouve en effet ses limites car une offre excessive impose nécessairement des bornes dans la propension à payer du consommateur et le temps disponible. Dans ce contexte, la valeur économique des œuvres et des contenus tient moins à leur singularité qu'à leur capacité de constituer une offre agrégée et diversifiée.

Cette dynamique différencie les marchés physiques et les marchés numériques. Dans le premier cas, les contraintes de la matérialité poussent les distributeurs de contenus à favoriser les best sellers car ceux-ci permettent de générer des économies d'échelles en matière de logistique et distribution physique. Au contraire, les produits de niche, présentant de faibles taux de rotation, alourdissent à la fois les coûts de distribution et les coûts de stockage, d'où leur moindre présence dans les rayons. C'est la base de l'économie du star system : la réduction des coûts de distribution et de transaction conduit à une homogénéisation et une concentration des formes de consommation autour des produits les plus porteurs. Dans le cas du numérique, par contre, l'attractivité des plateformes de diffusion tient au contraire, en partie, à la largeur et la variété de l'offre disponible permettant de cibler spécifiquement chaque type de consommateurs. Cette économie de longue traîne peut correspondre soit à une stratégie cumulative d'exploitations individualisées de niche (dans le cadre d'une logique de portefeuille), soit à une perspective d'agrégation de l'ensemble des niches (dans le cadre d'un marché global se différenciant uniquement par les pratiques et les parcours des utilisateurs, dans une logique de package). Alors que dans les marchés physiques, seule la première stratégie est réellement à l'œuvre (par la spécialisation de salles, de chaînes de télévision ou de librairies par exemple), ce n'est pas le cas dans les marchés en ligne où les deux stratégies peuvent être simultanément envisagées (cf. les plateformes telles qu'Amazon ou Youtube).

Ces dynamiques d'hyperoffre prennent, dans le cadre des marchés en ligne, une importance renouvelée en dessinant les grandes lignes d'une nouvelle économie de la culture. La numérisation permet d'assurer à faible coût, sans contraintes de stockage, la mise en ligne et la distribution d'un nombre considérable de productions. La mondialisation des réseaux permet la constitution d'un marché à l'échelle mondiale, rendant plus facile l'agrégation de préférences individuelles spécifiques en communautés d'échange structurés représentant autant de micro marchés (tout comme dans les réseaux sociaux). L'automatisation et le traçage des transactions ouvrent la voie à des possibilités radicalement nouvelles de tarification permettant des stratégies adaptées pour promouvoir les œuvres et assurer une meilleure discrimination des consommateurs (paiement forfaitaire ou variabilité des prix unitaires par exemple). La numérisation et les applications associées (moteurs de recherche notamment, mais aussi listes de recommandations contextuelles, mécanismes de promotions) facilitent l'exploration, en réduisant les coûts et rendent plus facile l'accès du consommateur à des œuvres de moindre notoriété. La réduction des coûts de recherche (pour la demande), de catalogage et transaction (pour l'offre) favorise l'émergence d'acteurs ou de dispositifs d'agrégation et de référencement permettant aux consommateurs de se retrouver dans la masse des contenus disponibles dans une telle hyperoffre. Cette dynamique correspond à ce que l'on qualifie souvent du terme d'économie de l'attention, de la prescription ou de la recommandation.

La transformation des chaînes de valeur et l'apparition de nouveaux entrants

Malgré le très fort renouvellement esthétique qu'ont connu tous les secteurs de la culture dans les décennies passées, il est important de souligner qu'en contrepartie, leurs modèles économiques et de production sont restés inchangés dans leur grande ligne. La structuration de l'édition littéraire et de la vente de livre est stabilisée depuis le XVII^{ème} siècle ; celle – très similaire - de la musique est inchangée depuis l'invention de la reproduction musicale, au milieu du XIX^{ème}. Le modèle original du cinéma (à base de location et de remontée de recettes) est, quant à lui identique depuis le tout début du XX^{ème} siècle. Dans un environnement économique aussi stable, l'impact qu'a créé l'Internet a au moins autant tenu au premier choc constitué par la concurrence du téléchargement et la baisse inéluctable des recettes traditionnelles, qu'à un second choc résultant de la modification profonde et structurelle de l'économie des filières. La flexibilité des technologies du numérique ont en effet ouvert des recombinaisons constantes entre les différentes couches techniques, suscitant des modes inédits d'articulation entre acteurs des infrastructures, des terminaux, des applications et des contenus.

Dans ce cadre, les industries de la culture doivent refonder une organisation mise à mal par une diffusion massive et mal anticipée des contenus numérisés⁹. Elles doivent d'abord basculer d'une logique de produit où il s'agissait de valoriser des supports physiques enregistrés à une logique de service où les consommateurs accèdent à des contenus de manière forfaitaire ; elles doivent passer d'une organisation guidée, sur la base d'une commercialisation des œuvres, par les producteurs et éditeurs à un marché gouverné par les opérateurs de réseaux et les plateformes de diffusion sur la base d'une fidélisation des consommateurs et d'une valorisation de l'audience et des données d'usage.

Les possibilités de configurer des systèmes d'offre variés à partir de bases techniques similaires, contribuent au foisonnement des solutions car des produits et services analogues peuvent aujourd'hui être conçus, envisagés, assurés et valorisés à partir de positions et de ressources technologiques radicalement différentes. Dans un contexte d'exploration des nouveaux designs de marché, des positionnements inédits apparaissent. Les producteurs ou artistes se lancent dans des circuits courts de commercialisation pour toucher directement leur public en shuntant les intermédiaires traditionnels de distribution ; les diffuseurs investissent la création et la propriété de contenus en assurant des activités d'éditorialisation pour sécuriser leurs approvisionnements et s'assurer l'exclusivité de produits à forte notoriété.

En facilitant la diffusion à grande échelle, internet a rendu possible l'exploitation de niches de marché qui n'intéressaient pas les majors parce qu'insuffisamment mûres ou trop petites. Il a ainsi ouvert aux indépendants la possibilité de s'affranchir du passage obligé par les gros distributeurs, en leur permettant une commercialisation d'envergure sans intermédiaires. Dans la musique, plusieurs acteurs a priori dominés ou écartés du marché se sont ainsi saisis du commerce électronique et de l'Internet en y trouvant l'occasion d'accéder plus facilement à un marché élargi, en imaginant des sources innovantes de revenus. Les évolutions n'ont cependant pas été à sens unique. Dans d'autres cas, les distributeurs ont cherché à élargir leur offre en multipliant le nombre des producteurs avec lesquels ils traitaient. Enfin, l'offre en ligne et les possibilités de collecter des informations, via les consultations, sur les consommateurs potentiels ont permis d'opérer des segmentations plus fines de la diffusion en envisageant un ciblage plus précis qu'actuellement, par genre et par type de consommateur.

Dans un cas, les acteurs cherchent à tirer profit de la dématérialisation et des effets d'échelles pour accéder, en aval, à de nouveaux marchés de niche, maîtriser et fidéliser les relations existantes avec les

⁹ Benghozi et Paris (1999), Chantepie et Le Diberder (2005)

clients, réduire les coûts de transaction associés. Dans l'autre cas, il s'agit de contrôler une filière en construisant une position dominante d'agrégateur par la maîtrise amont, notamment, des cessions de droits d'exploitation et des accords d'exclusivités. Ces évolutions montrent que si, à court terme, ce sont les producteurs et les créateurs de contenus ont pu espérer tirer profit des nouvelles technologies, à long terme ce sont de nouvelles plateformes de diffusion, situées en aval, qui s'approprient ces technologies pour redéfinir les stratégies commerciales et capter, in fine, l'essentiel de la valeur.

Ces configurations inédites qu'autorise le système technique remettent brutalement en cause les modèles d'affaires et les structures compétitives des filières industrielles existantes, sans que les acteurs économiques ni la puissance publique ne disposent toujours des moyens pour penser et anticiper de telles transformations¹⁰. La compétition pour le succès et le public ne s'établit plus seulement entre artistes d'un côté, entre producteurs d'un autre côté, ou entre diffuseurs d'un autre côté encore : elle met désormais simultanément en concurrence, pour le contrôle du consommateur, artistes, producteurs, diffuseurs ou opérateurs.

Le développement du web 2.0 et la porosité entre artistes et publics

D'un point de vue économique, la culture a toujours été une des activités des plus risquées. A l'opposé de la plupart des secteurs industriels, le succès public n'est en effet jamais assuré quelle que soit la renommée des différents contributeurs. Le secteur de la culture a su s'adapter depuis longtemps à cette configuration en concevant des dispositifs spécifiques de rémunération¹¹ visant justement à pallier cette incertitude des revenus. Les nouvelles configurations de marché qui se font jour en ligne sont toutefois intéressantes car elles constituent une manière très différente d'affronter l'incertitude du succès, très proche des modèles existant depuis longtemps dans l'édition à compte d'auteurs ou dans certaines galeries de peinture. Il s'agit, en un mot, de se rémunérer plus sûrement, en faisant payer les artistes plutôt que les consommateurs. Derrière l'effet de mode du Web 2.0 et le développement de sites dits *User-Generated Content* (UGC) dont les contenus sont directement fournis et auto-produits par les artistes, c'est bien cette mutation fondamentale qui est en jeu : la remise en cause de la vente des œuvres et contenus culturels aux consommateurs comme fondement de l'économie de la culture. Dans de nombreux cas, le nouveau « moteur » économique de la culture est désormais « à deux temps » : d'un côté faire payer les artistes ou producteurs en demandant une rémunération spécifique pour assurer la visibilité certaines œuvres, leur référencement ou la mise en avant de leurs œuvres, de l'autre côté, vendre et valoriser les audiences et données d'usages constituées à partir de la consommation des œuvres, dans un modèle de plus en plus proche de celui des médias. Dans les deux cas, la rentabilité espérée du web 2.0 s'avère vraie pour les opérateurs de plateforme plus que pour les artistes ou contributeurs du 2.0.

Un autre facteur économique concourt au développement des modèles UGC : il s'agit des stratégies de réduction des coûts de production. Dans le secteur culturel comme dans d'autres domaines industriels, on a vu apparaître, avec internet, de nouveaux modèles de production consistant, sous le nom de *crowdsourcing*, à s'appuyer sur (la masse) des consommateurs eux-mêmes pour créer et produire des contenus. Les exemples le plus couramment donnés sont ceux de la vidéo avec *Youtube* ou de l'information documentaire avec *wikipedia*. Pourtant, d'autres secteurs de la culture, plus rarement mentionnés, connaissent aussi des remises en cause radicales. C'est le cas de la photographie artistique ou d'illustration. Des sites comme *Fotolia* ou *iStockphoto*, constituent des bases de millions de

¹⁰ Benghozi, Gille et Vallée (2009)

¹¹ Les droits de propriété littéraire et artistique notamment

photographies, fournies par des amateurs ou des semi professionnels à des tarifs quasiment nuls disqualifiant complètement les offres professionnelles. Dans chaque secteur, les dynamiques profitent du couplage entre l'existence de moyens de production de qualité professionnelle aisément accessibles (qu'il s'agissent d'appareils de photo numérique ou, pour la musique, de home studios), la disponibilité de logiciels de postproduction performants tout aussi banalisés (Photoshop ou des logiciels de mixage), l'apparition de modèles de rémunération simples et une connectivité généralisée permettant de « poster » facilement des œuvres, partout, sur les plateformes d'agrégation.

L'envie des amateurs ou aspirants professionnels de faire connaître leurs créations n'est bien sûr pas nouvelle. On évaluait, il y a une vingtaine d'années, à un million, le nombre d'auteurs ou d'écrivains français non édités : aujourd'hui, ils peuvent diffuser directement leurs œuvres sur internet et c'est d'abord ce million que l'on va retrouver sur les plateformes UGC. Le fait que de tels contenus, non repérés par les filières professionnels de production, puisse avoir de la valeur n'est pas non plus inédit¹². La nouveauté tient par contre, là encore, à l'échelle et l'ampleur d'un phénomène qui déstabilise l'équilibre de toutes les filières : la musique, la photographie, la BD, les médias, les productions scientifiques...

Au bout du compte, de nombreux contenus culturels circulent sur Internet, pour le plaisir de l'échange ou dans un but de promotion, mais sans logique éditoriale véritable. La grande nouveauté des plateformes 2.0 est bien qu'à ce choix – ex ante - d'un éditeur, d'un producteur ou d'un directeur artistique se substitue une mécanique d'émergence et de sélection – ex post – reposant sur le buzz et les mécanismes automatiques et statistiques de recommandations (les + aimés, « ceux qui ont aimé X ont aussi aimé Y »).

Au-delà de la dimension économique que nous venons de mentionner, une des conséquences les plus manifestes de cette évolution associée au 2.0 concerne les fortes variations de la qualité intrinsèque des œuvres. Les mêmes supports fournissent en effet des contenus de nature très différents, mêlant quelques productions « professionnelles » à une masse d'œuvres auto-produites. Les sites de contenus audiovisuels tels que *YouTube* ou *DailyMotion* rendent accessibles à la fois des productions commerciales (séries TV, extraits de films...), des extraits d'œuvres de qualité professionnelle sous copyright, des films d'amateurs et des vidéos captés parfois avec un simple téléphone.

La juxtaposition des différentes formes de contenus ne doit donc pas être comprise comme une antinomie entre les canaux de distribution off et on line, mais plutôt comme le signe de la complémentarité des usages que permet l'Internet. Les utilisateurs consomment de manière différente, selon qu'ils sont en ligne ou dans le monde physique. D'où sans doute un accent encore accru sur la nécessité d'analyser plus finement les comportements des usagers et des créateurs.

L'évolution des contenus associés au foisonnement des plateformes d'agrégation se double en effet, en parallèle, d'une forte logique de réappropriation et réutilisation des contenus. Celle-ci stimule des nouvelles formes de coopération et de coproduction qui marquent parfois des formes esthétiques et créatives radicalement nouvelles. Le cas de *wikipedia* est le plus emblématique mais on trouve également des plateformes de co-production similaires dans le domaine des arts plastiques par exemple.

¹² On retrouve d'ailleurs désormais la même tentation d'appropriation des productions amateurs par les supports de diffusion traditionnels. Ainsi, les sites des journaux d'information en ligne multiplient, à côté des articles de journalistes et des dépêches d'agence, les liens avec des blogs ou des espaces de commentaires alimentés par les lecteurs et contribuant à nourrir la richesse de leur site. De même, les chaînes de TV multiplient-elles également les programmes et émissions reposant sur l'utilisation de vidéos amateur (vidéo-gag, télé-réalités).

Ce sont bien ces nouvelles formes de création - massives, réparties et dans une certaine mesure dépersonnalisée - qui ont conduit des acteurs de la culture à imaginer des modalités originales de propriété intellectuelle – les *Creative* et *Cultural Commons* - s’inspirant de celles ayant été développées en informatique pour l’Open Source.

Au-delà de l’économie des sites eux-mêmes, l’arrivée des amateurs dans les sphères professionnelles de production et de création, ou plutôt la porosité grandissante en les sphères des amateurs et des professionnels a donc des incidences importantes sur l’organisation des métiers de la culture. Elles conduisent d’une part à reconsidérer les bases traditionnelles de rémunération et d’incitation du secteur de la culture : à savoir une rémunération - plus ou moins directement - proportionnelle au succès d’audience¹³.

La montée en puissance, chez les artistes professionnels, d’une concurrence émanant d’amateurs a une incidence sur la nature des compétences et des carrières. Les futurs professionnels s’interrogent sur l’intérêt mais aussi la possibilité même d’investir individuellement temps et énergie dans le développement de capacités, d’expériences et de pratiques qui ne seront ultérieurement que difficilement valorisables. Autour des nouveaux processus coopératifs de création en ligne et des mécanismes de promotion en vigueur sur le net face à l’hyperoffre, ce sont donc sans doute bien des nouveaux modèles professionnels qui sont en train de se constituer : nouvelles compétences, nouvelles trajectoires de reconnaissance, nouveaux revenus (éclatés, combinés avec du bénévolat communautaires, reposant sur des rémunérations croisées, des micro paiements, des paiement au forfait...).

La multiplication des modèles d’affaires

Comme nous l’avons vu plus haut, Internet a constitué un support incomparable pour favoriser l’apparition de nouveaux entrants et l’émergence des modèles d’affaires comme supports d’une inventivité constamment renouvelée. L’émergence de l’économie numérique a consacré ce terme qui fait désormais partie à part entière du langage du management et de la stratégie. Les modèles d’affaires (ou *Business models*) ne sont plus simplement l’aboutissement et la concrétisation de la succession de décisions concurrentielles prises en matière de prix, de produits ou de relations avec mes consommateurs. Ils deviennent au contraire les choix initiaux à partir desquels se s’organisent ensuite la concurrence entre firme, la redéfinition des chaînes de valeur, les modes de consommation et les réseaux de diffusion, le rapport au territoire géographique.

L’ampleur des mutations nourrit une diversité grandissante des modalités de mises à disposition : on trouve par exemple plusieurs centaines de sites proposant de la musique enregistrée en téléchargement ou en écoute¹⁴. Le dernier rapport de l’*International Federation of the Phonographic Industry* (IFPI) sur la musique digitale fait état de 500 plateformes légales de musique numérique dans le monde (contre 50 en 2003), proposant plus de 6 millions de titres (contre 1 million en 2003)¹⁵.

¹³ Ces dernières années, Hollywood a par exemple été touché par de fortes grèves (notamment des scénaristes) correspondant à une prise en compte jugée non satisfaisante des débouchés, si ce n’est des recettes, associés aux nouveaux médias.

¹⁴ Nicolas (2009)

¹⁵ Il faut relever que cette démultiplication de l’offre se traduit aussi par une augmentation considérable de la consommation culturelle globale : c’est particulièrement net pour la musique et l’audiovisuel.

La multiplication des modèles ou des manières de mettre les contenus culturels à disposition traduit des stratégies systématiques d'exploration de modèles d'affaires alternatifs, à même d'assurer pérennité et rentabilité dans un environnement nouveau. D'où les innombrables démarches d'essais-erreurs ou d'aller-retour qu'opèrent les fournisseurs de contenus en ligne pour tester des solutions en ligne et trouver ce qu'ils espèrent être la « bonne » solution : les cas de la presse et de la musique sont tout à fait symptomatiques de ce point de vue.

La concurrence s'opère alors souvent moins sur le projet éditorial, sur la qualité ou le choix des œuvres que sur les modèles d'affaires et les formes de commercialisation. La sophistication des formes de transaction devient, désormais, la source majeure d'innovation dans les industries de contenu et cette multiplication des modèles d'affaires, à partir d'acteurs très différents de la chaîne de valeur définit des formes de compétition dont les mondes de la culture n'avaient pas conscience : des éditeurs de livre concurrencés par un moteur de recherche, des Majors de la musique par des opérateurs de téléphonie, des chaînes de télévision par des FAI.

Les nouvelles configurations appellent, de la part des acteurs des industries culturelles, des stratégies inédites et de nouvelles manières de construire leurs positions compétitives. La concurrence entre diffuseurs, voire entre structures intégrées, tend ainsi parfois moins à s'opérer sur le projet éditorial ou sur le choix des œuvres elles-mêmes que sur les modèles d'affaires et la manière de les mettre à disposition du public. On peut d'ailleurs s'interroger sur la pertinence de telles stratégies visant, en pratique, à occulter la singularité des œuvres et des projets esthétiques et culturels au profit d'une large commoditisation de contenus devenant largement substituables. L'instabilité et la démultiplication des formes de mise à disposition des contenus ne sont, dans ce contexte, pas un simple effet conjoncturel. Il sont au contraire la marque de la nouvelle situation qu'affronte la culture, quand ce ne sont plus les contenus et les services qui ont une valeur en soi mais les modèles d'affaires associés. Dans de tels cas, les stratégies à l'œuvre visent d'abord la captation et le contrôle de l'audience, la capacité d'orienter de manière plus étroite le choix des consommateurs pour les fidéliser et valoriser les données d'usages correspondantes. Cette situation aboutit, en définitive à une forte opacité sur les prix et les conditions de valorisation des contenus. Elle donne d'ailleurs tout leur poids aujourd'hui aux dynamiques de la gratuité.

Conclusion : la nécessité de repenser l'action et la régulation publique dans la culture

Plus encore que dans les secteurs industriels traditionnels, la capacité de soutenir la création, la production et la diffusion de contenus créatifs tient donc à l'articulation nouvelle qui s'opère entre les supports technologiques d'une part, les nouvelles formes de modèles d'affaires d'autre part. Dès lors, l'arrivée récente sur le marché des biens culturels des offreurs de technologie ou d'opérateurs de télécommunication ne traduit pas seulement un rééquilibrage, elle bouleverse structurellement les schémas économiques et l'architecture des filières du contenu : dématérialisation des supports, forfaitisation des achats, gratuité sont les pointes émergées de cet iceberg. L'enjeu de telles mutations interroge tout naturellement la puissance publique : dans sa capacité de régulation si ce n'est dans ses modalités d'intervention et de soutien à la culture.

Les nouveaux canaux de diffusion numérique ont fait basculer les filières culturelles vers une économie remettant fondamentalement en cause leurs modes historiques de fonctionnement ; en matière d'investissement en production (financement pour les nouveaux contenus et pour les nouveaux supports), comme de rémunération (forfaitisation de la consommation des œuvres, rémunération forfaitaire des ayants droits), de segmentation et discrimination des modes de diffusion selon les

territoires et canaux de distribution, de capacité d'initiative dans la filière (face aux nouveaux acteurs très puissants des télécoms et de l'internet : Nokia, Orange, Apple comme Google).

L'identification et la compréhension des nouveaux modèles à l'œuvre s'expriment dans les réponses à plusieurs questions qui, aussi simples puissent-elles être, constituent les bases des marchés de la culture. Qui assure la conception, le développement et la livraison de contenus attractifs ? Quels types de biens ou services culturels sont-ils offerts aux consommateurs ? Quelles sont les capacités d'investissement de chaque acteur ? Quelles synergies existent-elles entre les différents secteurs et activités culturels ? Faut-il un mécanisme de facturation – et si oui lequel utiliser – pour procurer un revenu ? Quelles autres sources de revenu sont-elles envisageables (publicité, reversements) ? Qui contrôle la relation finale avec ce consommateur et qui peut vendre l'offre de services ? Comment se gère l'accès au réseau et donc la diffusion de nouvelles formes d'expressions culturelles ? Que signifie la diversité culturelle dans un contexte d'hyperoffre et comment garantir la variété de consommation ? Faut-il favoriser la santé économique des industries la culture et des artistes ou promouvoir la démultiplication de la consommation ? Les différents types de professionnalisation et de contenus culturels doivent-ils appeler, comme c'était jusqu'à présent le cas, des modes similaires d'intervention ou d'accompagnement ?

Après le premier choc de l'internet, la nature des réactions des acteurs publics à ce besoin de régulation a changé. Après des initiatives pensées en termes juridiques (raffinement du droit des auteurs, institution d'institutions ou dispositifs de contrôle...), les réponses ont été pensées de manière économique (baisse des prix ou modification des pratiques de vente, dispositif de gestion collective, régulation de la concurrence). Ce sont ensuite les solutions techniques que l'on a vu émerger (incorporation dans l'œuvre des droits et des conditions d'exploitation, filtrage, traçabilité des internautes).

Le rôle d'impulsion et de régulation de la puissance publique est d'autant plus important que l'histoire récente montre que les secteurs de la culture ont du mal à anticiper ces évolutions et à remettre en question leurs modèles historiques. Alors que la crise profonde traversée par la musique devrait toucher à terme le monde du cinéma, ce dernier ne semble pas l'anticiper davantage que les majors du disque il y a quelques années. On peut craindre que face aux mutations et aux crises rencontrées, les secteurs de la culture ne favorisent le même type de solutions que dans le passé : limitation des possibilités de diffusion et de consommation en ligne et prolongement sur les marchés numériques des modes historiques de rémunération¹⁶. Ainsi, face au danger que la télévision faisait courir au cinéma, les professions cinématographiques ont toujours répondu en prônant un encadrement réglementaire strict (quota, fenêtrage, obligation de financement). Dans la musique ou l'audiovisuel, on retrouve aujourd'hui les mêmes tentations de circonscrire et limiter les nouveaux supports face à l'explosion des échanges de pair à pair (P2P) et des plateformes d'agrégation de contenus. Nous avons aussi évoqué, à propos du développement de l'hyperoffre et des nouvelles formes de production collective, la nécessaire recomposition des systèmes de gestion des droits de propriété intellectuelle (DPI), engagée autour des *Creative Commons* ou des modèles de rémunération de sites comme *YouTube*. Pourtant, le débat public se concentre aujourd'hui sur le renforcement des DPI traditionnels (allongement de la protection, extension des notions de droit moral...) sans que les solutions alternatives (Cultural Commons) ne soient systématiquement étudiées et « mises sur la table ».

¹⁶ Cf. le débat récemment né en France sur le « prix unique du livre numérique ».

Ce faisant, les acteurs économiques de la culture s'empêchent malheureusement de prendre la mesure des dynamiques de convergence avec les industries des télécommunications et de devenir des acteurs à part entière de la nouvelle économie de la culture, comme le sont déjà les opérateurs des réseaux numériques.

C'est donc bien à une refondation des mécanismes institutionnels de la culture que doit nous inviter aujourd'hui le deuxième choc de l'internet. L'écho de plus en plus fort que trouvent aujourd'hui, les théories du laisser-faire ou du « *regulation holyday* » semblent par contre plutôt indiquer malheureusement la résignation des Etats face aux difficultés d'apporter, au niveau national et international, un cadre de régulation adapté.

Bibliographie

Anderson Chris (2006). *The Long Tail. Why the future of business is selling less of more*, New York, Hyperion, 256p.

Benghozi Pierre-Jean (2006). "Mutations et articulations contemporaines des industries culturelles", in Xavier Greffe (ed) *Création et diversité au miroir des industries culturelles*, Paris, La Documentation française, pp. 129-152.

Benghozi Pierre-Jean et Françoise Benhamou (2010). *The Long Tail: Myth or Reality?* , International Journal of Art Management, vol. 12 n°3, pp 43-53.

Benghozi Pierre-Jean et Thomas Paris (1999). *Authors' Rights and Distribution Channels : an Attempt to Model Remuneration Structures*, *International Journal of Arts Management*, vol.1, n°3,.

Benghozi Pierre-Jean et Thomas Paris (2007). "The Economics and Business Models of Prescription in the Internet" in *Internet Economics*. E. Brousseau and N. Curien, Cambridge University Press, pp. 291-310.

Benghozi Pierre-Jean, Laurent Gille et Alain Vallée (2009). *Innovation and Regulation in the Digital Age: A Call for New Perspectives*, , in B. Preissl et al. (eds.), *Telecommunication Markets: Drivers and Impediments*, Springer, pp. 503-525.

Benhamou Françoise (2002). *L'économie du star system*, Paris, Odile Jacob, 367p.

Chantepie Philippe et Alain Le Diberber (2005). *Révolution numérique et industries culturelles*, Paris, La Découverte, 122p.

Donnat Olivier (2010). *Les pratiques culturelles des Français à l'ère numérique*, Paris, La Découverte et Ministère de la Culture et de la Communication, 282p.

Martel Frédéric (2010). *Mainstream .- Enquête sur cette culture qui plaît à tout le monde*, Paris, Flammarion, 457p.

Nicolas André (2009). *Etat des lieux de l'offre de musique numérique*, Paris, Observatoire de la Musique, 27p.

Rosen Sheerwin (1981). "The Economics of Superstars", *American Economic Review*, n°71, pp. 845-58.

Stahel Walter R. (1986). "The Functional Economy: Cultural and Organizational Change", *Science & Public Policy*, London, vol 13 no 4, pp121-130.