



La filière culturelle et créative aurait-elle trouvé la formule pour se développer à l'ère du numérique ?

Vers une nécessaire hybridation des modèles
économiques pour soutenir et favoriser la culture

SOMMAIRE

Edito	3
Introduction	5
La force numérique génère une hybridation des modèles qui est créatrice de valeur... sous certaines conditions	8
L'hybridation des modèles entraîne une nouvelle distribution de valeur pour les acteurs de la filière culturelle et créative, qui favorise davantage la diversité produite que consommée	20
La « formule d'hybridation » est nécessaire mais insuffisante : des dispositifs et modèles sont à envisager afin de concourir au développement et à la soutenabilité de la filière	30
Conclusion	42
Annexes	44

Remerciements

Nous tenons à remercier vivement les personnes suivantes, qui ont accepté de répondre à nos questions et de partager avec nous leurs réflexions dans le cadre de cette étude :

- Isabelle André, Directrice des activités numériques, Groupe Le Monde
- Adrien Aumont, Co-fondateur, Kisskissbankbank
- Nicolas Bailly, Fondateur, Touscoprod
- Pierre-Jean Benghozi, Professeur à l'Ecole polytechnique et Membre du Collège de l'Autorité de l'ARCEP
- François Blanc, Fondateur, Communic'art
- Emmanuel Durand, Vice-Président Marketing, Warner Bros Entertainment
- Maud Franca, Directrice adjointe en charge du numérique, Groupe Caisse des Dépôts
- Claire Gibault, Fondatrice de Paris Mozart Orchestra
- Sophie Girieud, Chargée d'études, CSA
- Steven Hearn, Président, Scintillo
- Alain Kouck, PDG, Groupe Editis
- Raphaël Lépaillard, Chargé d'études medias, Scam
- Laurence Marchand, Directrice de la production et de la coordination artistique, Théâtre du Châtelet
- Mathilde Maurel, Directeur de recherches, CNRS
- Hélène Mérillon, Co-fondatrice, Youboox
- Danielle Sartori, Responsable d'études, CSA
- Thomas Paris, Professeur Affilié et Chercheur au GREGHEC, HEC
- Jean-Bernard Willem, Directeur Marketing TV et VOD Multiscreen, Orange

Et les personnes suivantes qui ont œuvré à la réalisation de cette étude :

- Le Conseil d'Administration et le Conseil d'Orientation du Forum d'Avignon et en particulier Hervé Digne, Président du Conseil d'Administration
- L'équipe du Forum d'Avignon : Laure Kaltenbach, Directrice Générale, Olivier Le Guay, Responsable éditorial, Valérie Escaudemaison, Responsable communication et partenariats
- Les partenaires du Forum d'Avignon
- L'équipe Kurt Salmon ayant concouru aux travaux et plus particulièrement Véronique Pellet, Senior Manager, et Amaury Flament, Senior Consultant, en charge des recherches, de l'enquête internationale, des entretiens et de la rédaction de l'étude

Culture is digital, digital is culture¹

Un traceur d'expériences culturelles

Depuis 2011, les analystes de Kurt Salmon dessinent, étude après étude, les contours et les perspectives de l'expérience culturelle, cette dynamique mouvante, passionnante et passionnée entre les acteurs qui la créent, la produisent et la diffusent et des publics qui ont besoin de la *ressentir* (selon Yves Michaud), la discutent et la relaient avec des appétits, des attentes ou des rejets toujours plus *liquides* comme le souligne avec clairvoyance le sociologue Zygmunt Bauman². A rebours des déclinologues ou idéologues de tous horizons, Kurt Salmon poursuit son travail de traque aux stéréotypes les plus tenaces - la soi-disant immaturité ou faiblesse de la demande des consommateurs, le mythe de l'artiste bohème dédaignant toute réalité économique, ou la culture réduite à une marchandise comme une autre - pour nous proposer des réflexions, des exemples et... des solutions !

Les créateurs et les lieux de culture doivent s'appuyer sur le numérique et pas l'inverse

Après avoir croqué le profil changeant du *e-consommateur* en 2014³, cette nouvelle étude retouche le portrait d'une nouvelle génération d'entrepreneurs culturels et créatifs, initié à travers les enjeux de partage de la valeur, à l'aune d'un angle inédit. Kurt Salmon nous propose de repenser les liens entre culture, économie et numérique à travers le prisme de « l'entropie numérique », cette notion de thermodynamique préférée à la notion de *destruction créatrice* schumpétérienne galvaudée et pas assez en phase avec les forces de l'écosystème en présence. Cette entropie numérique se traduit par un indicateur qui corrèle le taux de digitalisation des secteurs culturels et l'hybridation des différents modèles économiques. En effet, si en termes thermodynamiques l'entropie traduit le passage de la destruction à la reconstruction, en termes d'économie culturelle, elle invite les créateurs à anticiper la nécessaire hybridation de leurs financements selon le niveau de digitalisation de leur production (ce qui n'est pas ici synonyme de destruction). Avec un axiome fort : le numérique, et l'hybridation des modèles qu'il accélère, « produit » de la diversité, mais ne pèse guère dans la façon dont cette diversité est « consommée ».

Une prise de conscience et des raisons d'agir

Les créateurs disposent de multiples raisons d'espérer de cette nouvelle force numérique : accès, diffusion, diversité, responsabilité. Par ailleurs, le mode de fonctionnement

propre du créateur et ses activités multiples dans le temps et dans l'espace symbolisent un nouveau modèle social, aiguë par l'économie collaborative. Encore faut-il prendre conscience que l'émergence d'une nouvelle génération d'entrepreneurs culturels et créatifs ne sera possible qu'en :

- distinguant diversité culturelle « produite » et « consommée », tenant compte des attentes et des pratiques du public tout en relevant le défi des biens et services culturels numériques payants,
- consolidant un modèle européen de la filière culturelle et créative proposant des services compétitifs tout en valorisant la création artistique, en défendant les intérêts des créateurs, et en rappelant que la rémunération de l'artiste sur le marché unique numérique pâtit d'un cadre législatif menacé (droit d'auteur),
- définissant les responsabilités (économiques, fiscales et éthiques) des diffuseurs, en posant les conditions d'une équité de partage de la valeur et de traitement fiscal ; certains opérateurs comme Orange montre la voie,
- assurant un accompagnement à tous les stades de leur développement, en développant les conditions d'exercice pérennes qu'elles soient juridiques (protection du droit d'auteur), économiques (labélisation des sources de financement) et sociales (polyvalence de statuts).

Accepter une véritable révolution copernicienne

« Nous sommes passés d'une fonction de création de la culture à une fonction de production de la culture », analysait Yves Michaud, lors du débat organisé le 10 juin 2015 par le Forum d'Avignon à Futur en Seine, « la dimension du loisir et de la sociabilité apparaît désormais comme clé dans l'expérience de la culture ». En s'appuyant sur les analyses et recommandations de Kurt Salmon, les créateurs tiennent un rôle magnifique et capital à jouer, quel que soit le taux de digitalisation de leur œuvre.

Laure Kaltenbach, Directeur général et Olivier Le Guay, Responsable éditorial du laboratoire d'idées Forum d'Avignon - culture, économie, innovation

1- Thème des 4^{es} rencontres du Forum d'Avignon Ruhr.

2- Zygmunt Bauman, *La vie liquide*, Fayard/Pluriel, 2013.

3- *Comment diffuseurs et institutions culturelles doivent-ils se réformer à l'ère du numérique*, Etude Kurt Salmon pour le Forum d'Avignon 2014.

La force numérique s'exprime pleinement au sein de la filière culturelle et créative, très souvent pionnière en matière d'innovation, sans pour autant que l'on soit en mesure de définir clairement si *in fine* elle crée de la valeur.

De fait, cette force est entropique :

- Elle détruit de la valeur, on pense ici à l'effet

du piratage sur le marché de la musique par exemple, où à l'impact du numérique sur la presse...

- En même temps qu'elle en recrée. Le numérique a ainsi outillé les acteurs de la filière culturelle (avec l'autoproduction, l'autoédition,...) et leur a permis d'innover, de créer de nouveaux formats pour leurs œuvres...



La problématique est donc de déterminer dans quelles conditions cette « entropie numérique » crée de la valeur et comment cette valeur se répartit parmi les acteurs de la filière culturelle et créative.

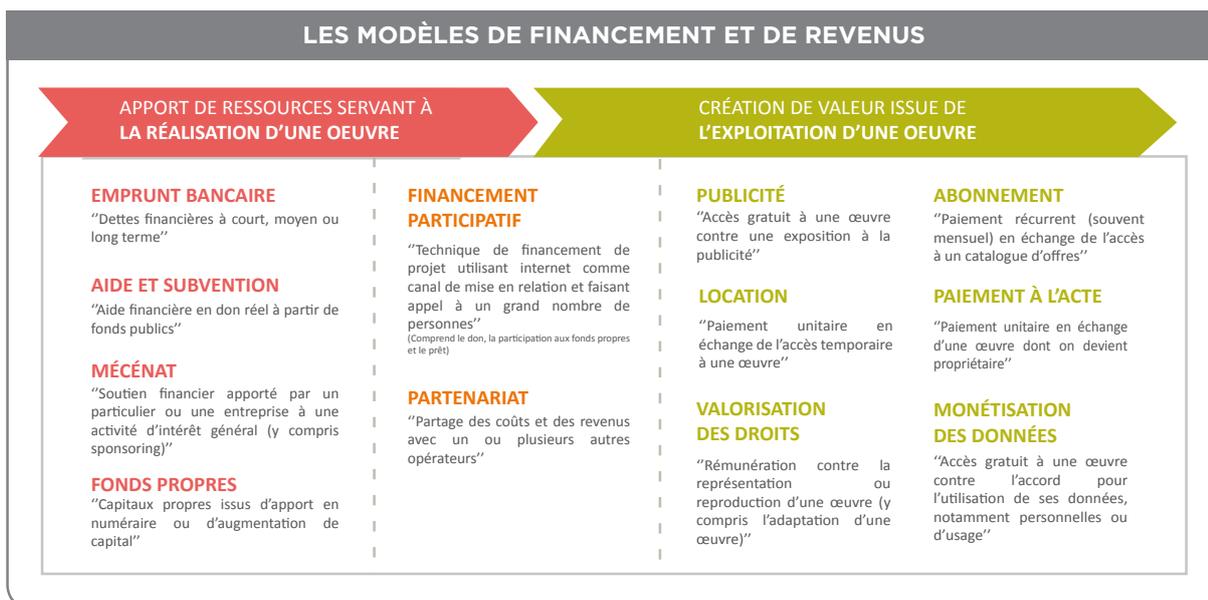
Les mécaniques de création de valeur reposent sur des modèles économiques qui se sont multipliés à l'ère du numérique à mesure que de nouveaux usages culturels sont apparus, et qui doivent alors être distingués des modèles traditionnels. A titre d'exemple, s'agissant du secteur culturel de la vidéo, de nombreux modèles économiques sont à l'œuvre, adossés à des usages distincts :

- L'achat d'un DVD correspondant au modèle du paiement à l'acte dit *physique*,
- L'achat d'un film dématérialisé correspondant au modèle du paiement à l'acte dit *numérique*, appelé *EST* (*Electronic Sell Through*) selon l'acronyme anglais,
- La location d'un film *physique* dans un vidéo-club, qui trouve son pendant avec la location d'un film numérique appelée *VOD* (*Video On Demand*),
- L'abonnement à une formule donnant accès à un catalogue de films correspondant au modèle de la *SVOD* (*Subscription Video On Demand*).

Ce phénomène de multiplication, de cohabitation et de panachage de modèles économiques porte un nom : l'hybridation des modèles économiques. S'il n'est pas nouveau, ce phénomène s'est ainsi considérablement accéléré à l'ère du numérique : les modèles dits *traditionnels* (par

exemple l'achat d'un livre papier) trouvent leur pendant en version *numérique* (par exemple l'achat d'un ebook).

Cette hybridation concerne les modèles de revenus, mais également les modèles de financement :



Et cela n'est donc pas sans impact pour les projets culturels, dont l'équilibre est de plus en plus complexe entre :

- D'une part, des **coûts incompressibles** pour créer, produire et diffuser une œuvre,
- D'autre part, des **sources de financement et de revenus qui se fragmentent** un peu plus avec la multiplication des modèles économiques.

La multiplication et l'hybridation des modèles - notamment numériques - concourent-elles in fine au dynamisme économique et à la diversité de la filière culturelle et créative ?

A travers cette étude, les entretiens avec des experts de la filière et l'enquête internationale exclusive que nous avons menés dans le cadre de nos travaux, nous avons ainsi souhaité

comprendre et quantifier ce phénomène d'hybridation des modèles économiques et son impact sur la diversité culturelle.

Dans un premier temps, nous avons voulu appréhender les effets de la force numérique au sein du monde culturel, en quantifiant la création ou la destruction de valeur générée par l'hybridation des modèles de revenus - notamment numériques - et en analysant les conditions pour que ces mécaniques soient créatrices de valeur. Cela nous a notamment conduits à définir et comparer le « taux de digitalisation » des secteurs culturels et créatifs avec leur « indice d'hybridation » pour approcher ce phénomène de manière tangible, et nous a permis d'identifier une « formule », dont les « ingrédients » permettent de générer de la valeur au sein des secteurs culturels et créatifs.

Dans un second temps, nous avons voulu savoir si l'hybridation des modèles était favorable à la diversité culturelle. Pour ce faire, nous avons analysé dans quelle mesure les « lignes » avaient bougé en termes de répartition de la valeur entre les parties prenantes de la filière culturelle et créative à l'aune de ces nouveaux modèles, et en particulier comment les artistes et les auteurs pouvaient bénéficier de la valeur générée par l'hybridation des modèles. Force est de constater que si l'hybridation des modèles crée de la valeur au profit des créateurs, elle favorise néanmoins davantage la diversité culturelle « produite » que « consommée »⁴.

Enfin, et constatant que la seule « formule d'hybridation » était nécessaire mais pas

suffisante pour permettre le développement et la soutenabilité de la filière culturelle et créative, nous nous sommes attachés à identifier d'autres « ingrédients » qui pourraient y concourir. Ainsi, capitalisant sur la richesse des points de vue des personnalités que nous avons eu l'opportunité d'interroger, nous proposons des dispositifs à considérer et des modèles à privilégier afin de favoriser la culture, ses dynamiques innovantes et créatives dans un monde de plus en plus « hybridé ».

Ces travaux nous ont permis de faire état de la capacité sans cesse renouvelée des secteurs culturels et créatifs à innover et à proposer des modèles audacieux et vertueux, qui pourraient essaimer au-delà de la seule filière culturelle et créative.

4- Selon l'expression de M. Pierre-Jean Benghozi, Professeur à l'Ecole polytechnique et Membre du Collège de l'Autorité de l'ARCEP.

La force numérique génère une hybridation des modèles qui est créatrice de valeur... sous certaines conditions

Les effets de la force numérique sur la filière culturelle et créative sont entropiques : elle détruit de la valeur en même temps qu'elle en crée.

L'enjeu est de savoir si les effets conjugués du numérique sur le monde culturel sont *in fine* positifs. Pour ce faire, il s'agit de comprendre et de quantifier les mécanismes sous-jacents de création et de destruction de valeur, et donc les modèles économiques qui les produisent.

Le développement des « modèles d'usage » numériques a coïncidé avec la multiplication des modèles économiques. S'agissant d'une œuvre donnée, les modèles économiques s'hybrident entre eux : une même œuvre peut être valorisée par des modèles économiques très distincts selon que le « consommateur culturel » achète l'œuvre, la loue, s'abonne à une offre ou encore y accède gratuitement en échange du visionnage d'un spot publicitaire par exemple. Est-ce à dire que la digitalisation des usages est corrélée avec l'hybridation des modèles économiques ? Dans quelle mesure cela est-il vertueux pour la filière culturelle et créative ? Dans un premier temps, nous nous sommes ainsi attachés à comprendre et quantifier ce phénomène et sa capacité à créer de la valeur au sein des secteurs culturels et créatifs.



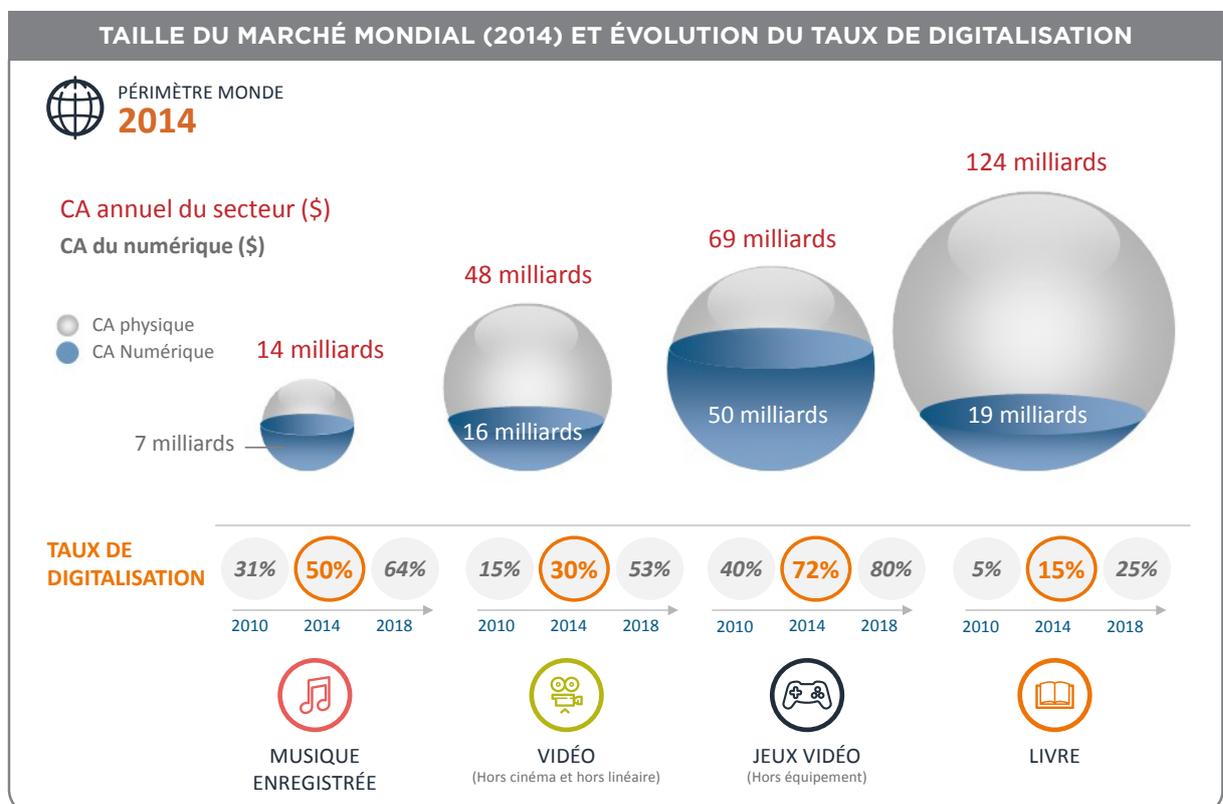
● Plus un secteur culturel et créatif est digitalisé, plus il est « hybridé »... à l'exception notable du secteur de la musique

Afin de mettre en regard la digitalisation des usages et l'hybridation des modèles au sein des secteurs culturels, deux indicateurs clés ont été calculés : d'une part le « taux de digitalisation » mesurant le niveau de maturité numérique d'un secteur et d'autre part « l'indice d'hybridation » mesurant la capacité d'un secteur à panacher de manière équilibrée les revenus issus des différents modèles économiques.

En premier lieu, **le niveau de maturité numérique d'un secteur culturel peut être**

mesuré à travers son « taux de digitalisation », c'est-à-dire la part des revenus issus du numérique rapportée au marché global⁵. Nous avons choisi d'analyser quatre secteurs culturels et créatifs emblématiques de « l'entropie numérique » que sont la musique enregistrée, la vidéo (hors cinéma), les jeux vidéo et le livre.

Si le niveau de maturité numérique est très variable d'un secteur culturel à l'autre, il est en très forte croissance dans l'ensemble :



5- Le taux de digitalisation ne tient pas compte du piratage étant donné qu'il se base sur les revenus générés par les différents secteurs culturels étudiés.



fondé sur le nombre de modèles économiques qui cohabitent au sein d'un secteur et il est pondéré par le coefficient de Gini qui mesure la concentration des revenus⁶. Autrement dit, plus le nombre de modèles économiques à l'œuvre au sein d'un secteur culturel est élevé, et plus les revenus générés par ces modèles sont équirépartis au sein du marché, plus l'indice d'hybridation sera élevé (avec un indice maximum de 100).

Le secteur du livre, marché le plus important en termes de revenus avec 124 milliards de dollars en 2014 au niveau mondial, présente un taux de digitalisation de 15%, soit le plus faible des quatre secteurs étudiés, ce qui traduit l'appétence encore très forte du public pour les livres dans leur format traditionnel.

A l'inverse, les jeux vidéo, secteur par essence très technologique, présente le taux de digitalisation le plus élevé (72%) et ce taux devrait même atteindre 80% en 2018.

Si le secteur de la vidéo présente un taux de digitalisation de 30% – qui peut paraître faible au regard de celui de la musique enregistrée par exemple qui vient de dépasser les 50% en 2014 – c'est en revanche un secteur qui se digitalise très vite. Le taux de digitalisation de la vidéo devrait croître de 38 points entre 2010 et 2018, c'est une progression quasi-similaire à celle des jeux vidéo (+ 40 points sur la même période).

En second lieu **nous avons défini un indice d'hybridation de la façon suivante : il est**

Par exemple s'agissant du secteur du livre, quatre modèles économiques sont à l'œuvre⁷ (paiement à l'acte physique, paiement à l'acte numérique, abonnement physique et abonnement numérique) et les revenus issus de ces modèles ne sont pas répartis de façon équilibrée dans la mesure où les revenus issus du modèle du paiement à l'acte physique (achat de livre « papier ») sont encore très largement majoritaires, et représentent 83% des revenus totaux du marché au niveau mondial. En conséquence le secteur du livre présente un indice d'hybridation relativement faible de 23 en 2014. A l'inverse, l'indice d'hybridation du secteur des jeux vidéo est très élevé (80).

Parmi les quatre secteurs étudiés, **force est de constater qu'il existe une corrélation entre taux de digitalisation et indice d'hybridation des secteurs – plus un secteur est digitalisé, plus il est hybridé, avec un indice d'hybridation supérieur à son taux de digitalisation**⁸ – à l'exception notable du secteur de la musique :

6- Indice d'hybridation
$$I = \frac{m}{n} \times 100 \times \sum_{k=0}^{m-1} (X_{k+1} - X_k)(Y_{k+1} + Y_k)$$

Où

m est le nombre de modèles économiques du secteur,

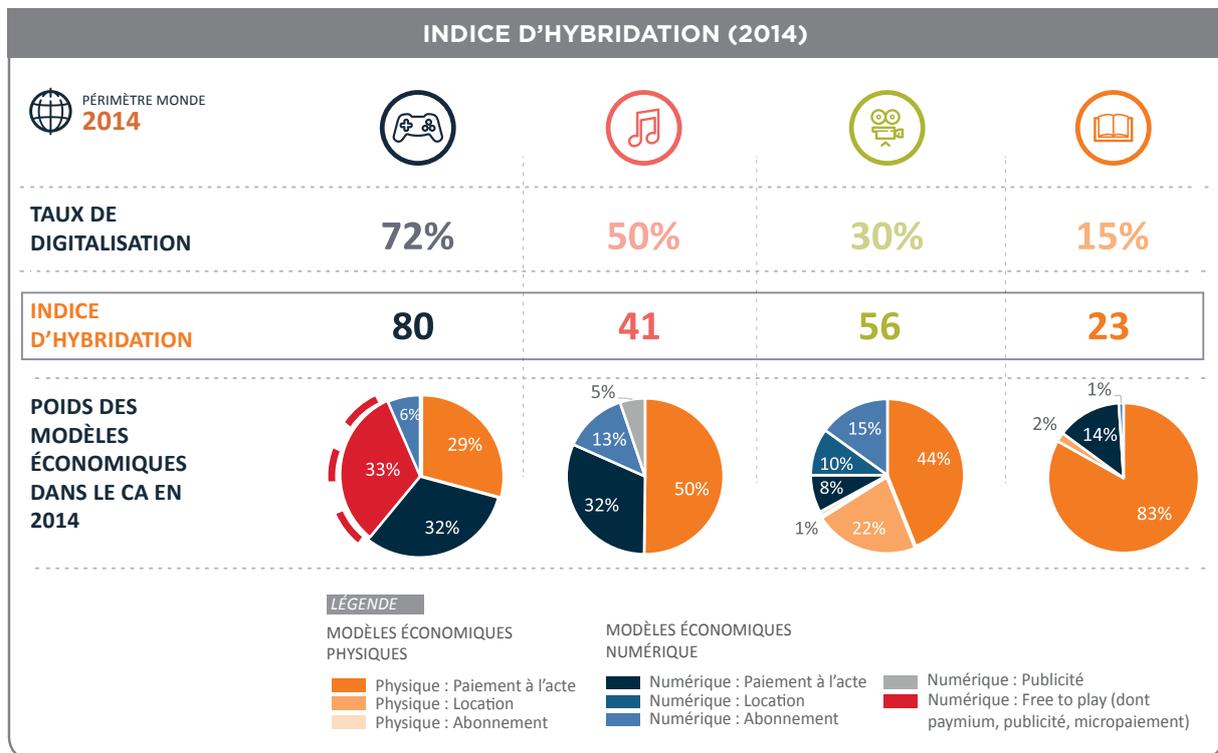
n est le nombre de modèles économiques maximum,

X est la fréquence cumulée des modèles économiques au sein du secteur,

Y est la part cumulée du chiffre d'affaires du secteur.

7- Un modèle économique « traditionnel » (par exemple le paiement à l'acte physique) et son pendant numérique (par exemple le paiement à l'acte numérique) sont distingués parce que la répartition de la valeur générée par ces modèles n'est pas la même.

8- Plus précisément il s'agit ici de la comparaison des taux, c'est-à-dire de l'indice d'hybridation divisé par 100 (par exemple 80%) avec le taux de digitalisation (par exemple 72%).



Sources : IFPI, Strategy Inc, PWC, Marketline, DFC Intelligence, Think Equity, Analyses Kurt Salmon.

Le secteur de la musique est le seul à présenter un indice d'hybridation (41) inférieur à son taux de digitalisation (50%). En d'autres termes, les usages ont évolué plus rapidement que les modèles économiques. Si le public « consomme » majoritairement la musique de manière digitale (en l'achetant ou en y accédant via une plateforme de façon gratuite ou par abonnement), les revenus générés par les modèles économiques à l'œuvre au sein du secteur sont encore très concentrés. De fait, le modèle du paiement à l'acte est très largement prédominant : il « pèse » pour plus de 80% des revenus si l'on additionne les revenus issus des modèles physiques et numériques. **Mais les lignes devraient bouger rapidement à mesure que le public semble de plus en plus plébisciter une logique d'accès à une logique de propriété :** le modèle de l'abonnement numérique (accès à l'œuvre musicale sans en devenir propriétaire) qui représente 13% des revenus au niveau mondial a connu un essor de 39% en 2014 selon l'IFPI, alors que les revenus issus du modèle du paiement à l'acte (permettant de devenir « propriétaire » d'une copie légale d'une œuvre musicale) ont baissé de 8% sur la même période. L'arrivée de nouveaux acteurs sur ce marché, et notamment celle d'Apple depuis juin 2015, devrait contribuer

à équilibrer les revenus issus des différents modèles.

Les autres secteurs étudiés présentent un indice d'hybridation supérieur à leur taux de digitalisation.

Le secteur de la vidéo est même qualifié de « sur-hybridé » dans la mesure où ce secteur, dont le taux de digitalisation n'est « que » de 30%, présente un indice d'hybridation comparativement très élevé de 56. Deux principales raisons à cela :

- D'une part, le secteur était déjà relativement hybridé avant l'apparition du numérique (possibilité d'acheter ou de louer une cassette VHS ou de s'abonner à un vidéoclub par exemple) ;
- D'autre part, ces différents modèles se sont transposés avec succès à l'ère du numérique avec l'apparition de l'EST (achat à l'acte version numérique), de la VOD (location à l'acte version numérique) et de la SVOD (déclinaison numérique de l'abonnement) dont le modèle a été largement popularisé par l'offre de Netflix.

Les revenus issus de ces différents modèles se répartissent de manière relativement équilibrée au sein du marché de la vidéo, expliquant ce taux d'hybridation élevé.

Les acteurs du secteur des jeux vidéo se sont quant à eux saisis des opportunités offertes par le numérique et par l'adoption massive des terminaux mobiles pour développer de nouveaux modèles économiques. **L'indice d'hybridation du secteur des jeux vidéo**

est ainsi le plus élevé (80) en raison d'une répartition équilibrée des revenus générés par six modèles économiques distincts - paiement à l'acte physique et numérique, abonnement et free-to-play qui regroupe le paymium, la publicité et le micro-paiement.

● Une force numérique positive si tant est que les modèles s'hybrident plus rapidement que les usages culturels ne se digitalisent

L'hybridation des modèles économiques crée de la valeur dans un secteur culturel dès lors que son indice d'hybridation est supérieur à son taux de digitalisation.

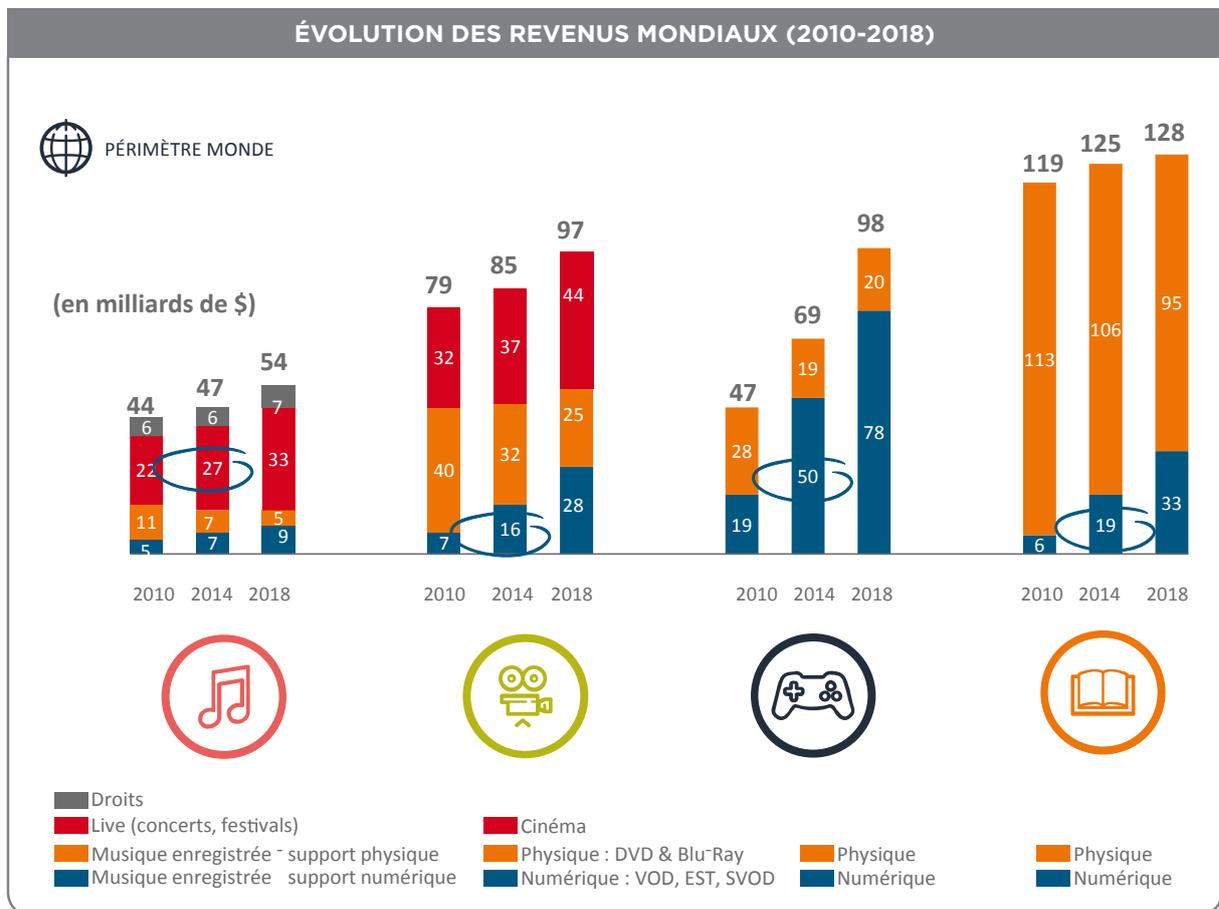


Autrement dit, c'est la capacité des secteurs culturels et créatifs à proposer - et surtout à anticiper - des offres qui soient en phase avec les usages de plus en plus digitalisés des consommateurs qui crée des dynamiques de croissance positives aux bornes de leur marché.

« L'hybridation n'est pas un choix mais une nécessité, elle s'impose aux secteurs culturels » Emmanuel Durand, Vice-Président Marketing de Warner Bros

Nos analyses montrent que, concernant les quatre secteurs culturels étudiés :

- D'une part, les nouveaux modèles économiques - c'est-à-dire les modèles numériques représentés en bleu ci-après - sont tous en croissance, ce qui logiquement reflète la digitalisation progressive des usages culturels ;
- D'autre part, les modèles économiques traditionnels - c'est-à-dire les modèles dits physiques représentés en orange ci-après - sont tous en déclin ;
- Enfin, si l'ensemble des secteurs est globalement en croissance, c'est-à-dire que leurs revenus globaux augmentent chaque année, cela ne doit pas occulter des dynamiques très contrastées entre les différents sous-segments qui composent les secteurs.



Sources : IFPI, Strategy Inc, PWC, Marketline, DFC Intelligence, Idate, Analyses Kurt Salmon.

En effet, s'agissant des secteurs culturels du livre, de la vidéo ou des jeux vidéo, les nouveaux modèles économiques numériques ont créé suffisamment de valeur pour compenser la baisse des revenus issus des modèles traditionnels sur le physique. A telle enseigne que ce sont les nouveaux modèles numériques qui tirent la croissance de ces marchés : leurs poids a triplé entre 2010 et 2014 au sein du secteur du livre et plus que doublé au sein des secteurs de la vidéo et des jeux vidéo.

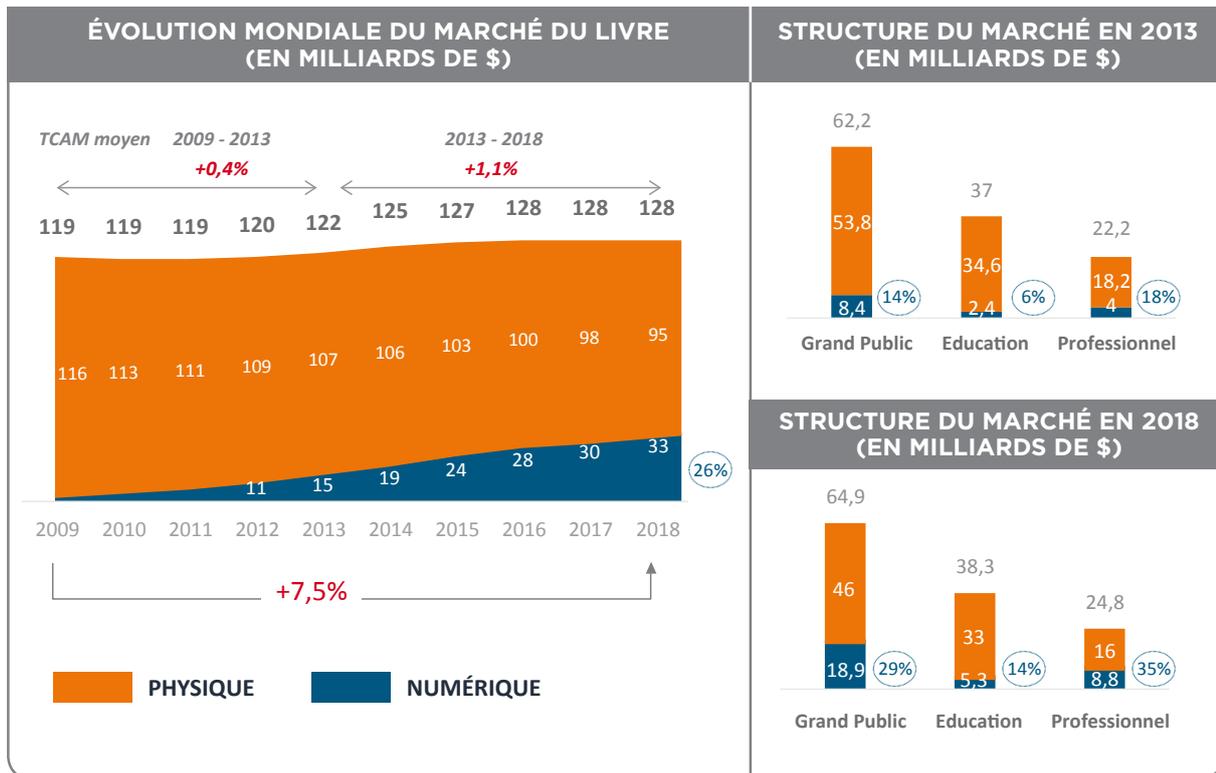
La création de valeur générée par ces nouveaux modèles est en valeur absolue plus importante que la destruction de valeur sur les modèles physiques.

Seule exception là encore, le secteur de la musique, lui aussi en croissance, mais grâce au segment du « live » - c'est-à-dire des concerts, représenté en rouge dans le schéma - alors que le segment de la musique enregistrée accuse un repli continu depuis plusieurs années. Deux explications peuvent être avancées :

- D'une part, le secteur de la musique est celui qui a le plus souffert du piratage (le marché a été divisé par 2,5 depuis 2000) ;
- D'autre part, le secteur a peut être également tardé à proposer des modèles économiques en phase avec les nouveaux usages et modes de consommation de la culture des publics, qui valorisent de plus en plus la logique de l'accès à celle de la *propriété*.

Les mécaniques d'hybridation des modèles économiques sont donc favorables à l'ensemble des secteurs étudiés qui présentent un indice d'hybridation supérieur à leur taux de digitalisation.

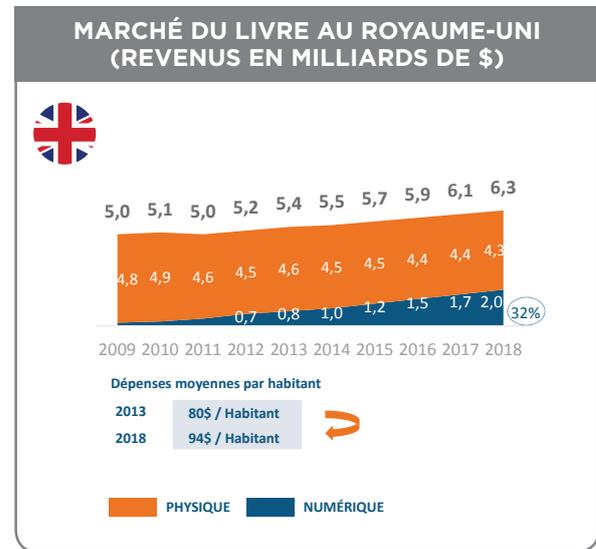
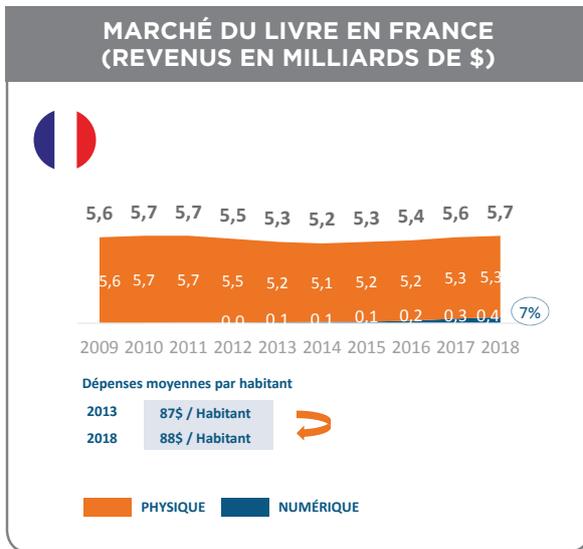
Par exemple, le secteur du livre est peu digitalisé (taux de 15%) et peu hybridé (indice de 23), mais crée de la valeur au global.



De manière plus spécifique, trois principaux segments structurent le marché du livre. Parmi ceux-ci, le segment Grand Public (littérature, jeunesse...) est le plus important, et près d'un tiers de ses revenus proviendront du numérique en 2018. Si le secteur affichait un taux de croissance annuel moyen (TCAM) de 0,4% entre 2009 et 2013, **ce taux devrait être de 1,1% entre 2013 et 2018 sous l'effet de l'hybridation des modèles et du poids croissant du numérique, pour atteindre une hausse des revenus globaux de 7,5% entre 2009 et 2018.**

Cette croissance des marchés liée à l'hybridation des modèles à mesure que les

usages se digitalisent se vérifie au sein de chaque pays, mais avec des discriminants importants dans la vitesse d'hybridation et d'adoption des nouveaux modèles. Ainsi le marché du livre anglais, pourtant moins important que celui de la France en 2009 en termes de revenus, a dépassé le marché français en 2013 et devrait poursuivre sa progression à un rythme soutenu. En effet le marché anglais connaît une dynamique de croissance continue sous l'effet d'une hybridation des modèles plus rapide qu'en France : les modèles numériques représenteront 32% du marché en 2018 contre seulement 7% en France.



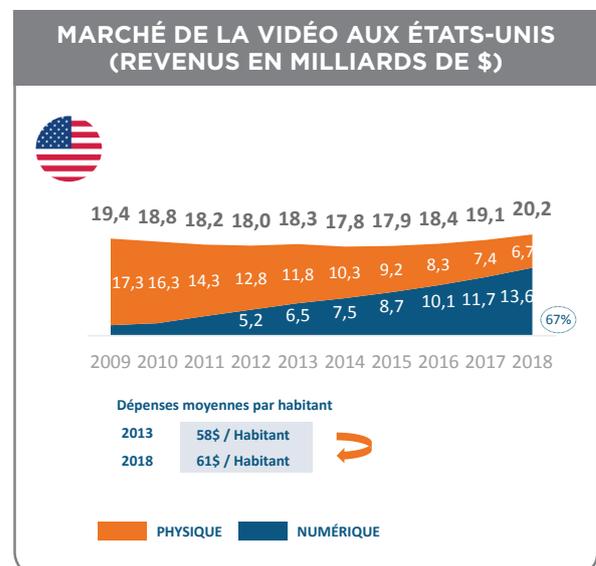
Sources : Marketline, Analyses Kurt Salmon.

Cela se traduit généralement par une augmentation du budget dévolu aux œuvres culturelles par les consommateurs dans les pays dont les modèles s'hybrident plus vite que les usages ne se digitalisent. En première approche, quand on compare l'évolution du revenu généré par le marché rapportée au nombre d'habitants :

- D'une part, il est intéressant de constater que le « budget » alloué aux livres par les Français et par les Anglais est sensiblement équivalent (autour de 85\$/an en 2013),
- D'autre part, si les Français n'alloueraient qu'un seul dollar supplémentaire aux livres entre 2013 et 2018, les Anglais dépenseraient 14 dollars supplémentaires sur la même période, aboutissant à un budget livres plus important que celui des Français.

Ces dynamiques s'observent également sur le marché de la vidéo par exemple. Le marché français, qui a accusé un repli depuis 2010, repart en croissance dès 2015 sous l'effet des nouveaux modèles qui atteindront 50% des revenus générés en 2018.

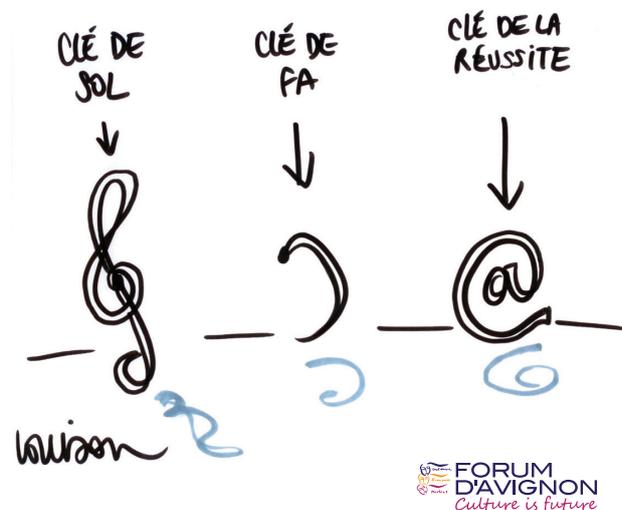
Aux Etats-Unis, les nouveaux modèles sont même parvenus à stabiliser le marché en compensant le déclin des usages dits traditionnels (achat et location de DVD et Blu-Ray..), marché qui atteindra en 2018 son plus haut niveau depuis 2009. Les modèles numériques « pèseront » ainsi aux Etats-Unis pour plus de 2/3 des revenus générés sur l'ensemble du marché.



Sources : Marketline, BVV, CNC, Analyses Kurt Salmon.

Cela se traduit par un « budget » qui augmente aux Etats-Unis (plus 3 dollars entre 2013 et 2018) mais qui régressera sur la même période en France de 2\$. Il est également à noter que les Américains consacrent un budget aux vidéos bien supérieur à celui des Français (autour de 20\$ par an pour les Français et 55\$ par an pour les Américains).

Ainsi à rebours de certaines idées reçues, la digitalisation des usages culturels ne se traduit pas par un effondrement des marchés : pourvu que les secteurs proposent des offres adossées à des modèles économiques qui soient en phase avec l'évolution constante et rapide des usages culturels des publics, cela favorise les dynamiques de croissance.



Source : « Clé de sol, clé de fa, clé de la réussite » par Louison pour le Forum d'Avignon en collaboration avec Cartooning for Peace (2015).

● De fait, les publics « valorisent » de plus en plus les nouveaux modèles à mesure que leurs usages se digitalisent : ils « consomment » davantage d'offres culturelles et sont prêts à y allouer plus de budget

L'enquête consommateurs internationale⁹ que nous avons menée dans le cadre de cette étude permet de confirmer et de mieux comprendre ces grandes tendances.

Il s'agissait à travers cette enquête de déterminer le rationnel, vu du consommateur, des mécaniques de création de valeur que nous avons démontrées. Autrement dit, comment des offres culturelles, adossées à de plus en plus de modèles numériques en « avance » sur les usages, trouvent-ils leur public et génèrent-ils ainsi de la valeur ? Il convient notamment de distinguer **effet volume** (le public consommerait-il davantage

d'œuvres culturelles digitales que physiques ?) et **effet valeur** (malgré des prix généralement plus bas pour les offres culturelles digitales que physiques, les publics les valorisent-ils davantage ?) dans le comportement des publics afin d'expliquer ce phénomène.

Nous avons ainsi souhaité comprendre la façon dont les consommateurs « valorisaient » les œuvres culturelles. De façon très concrète, outre des questions d'usage, nous avons interrogé les consommateurs sur leur vision du prix « optimal » d'un certain nombre d'œuvres culturelles emblématiques, adossées à différents modèles économiques.

9- Enquête Kurt Salmon menée en mai 2015 sur un échantillon représentatif de 4005 personnes en France, au Royaume-Uni, en Allemagne et aux Etats-Unis.

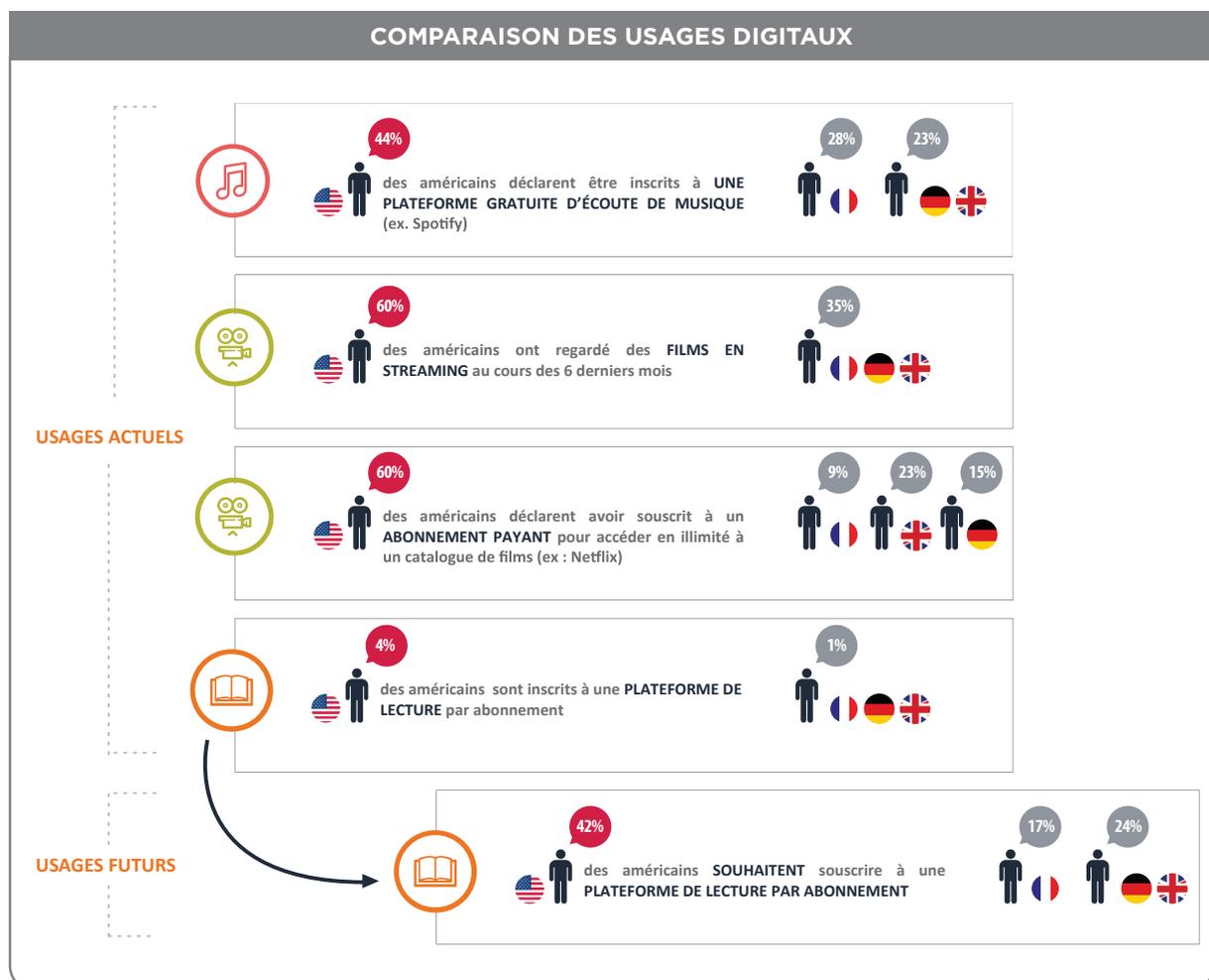
Pour ce faire nous avons utilisé la méthodologie Van Westendorp qui demande aux consommateurs de se positionner sur quatre niveaux de prix :

- (a) Quel serait le niveau de prix bon marché pour ce produit ?
- (b) Quel niveau de prix serait élevé, mais toujours acceptable ?
- (c) Quel niveau de prix serait trop bon marché, de sorte que vous douteriez de la qualité du produit ?

- (d) Quel niveau de prix serait trop élevé, de sorte que vous n'envisageriez pas de l'acheter ?

Le prix optimal est obtenu par analyse en déterminant quand les courbes de prix (a) et (b) se croisent¹⁰.

Les résultats de notre enquête mettent en évidence le fait que plus les consommateurs ont des comportements numériques « matures », plus ils valorisent les œuvres digitales et sont prêts à y accorder un budget important.

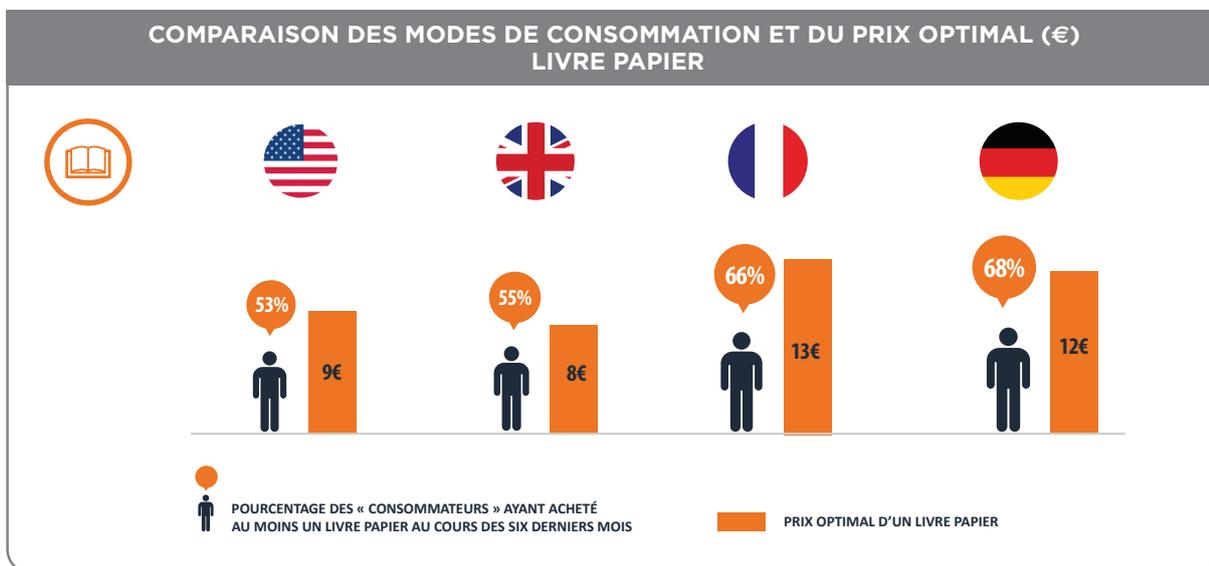


Source : Enquête Kurt Salmon menée en mai 2015 (cf. note méthodologique).

10- Cf. la Note Méthodologique présentée en annexes de la présente étude pour plus de détails.

En premier lieu, les consommateurs américains sont comme attendu les plus « avancés » en termes de digitalisation des usages culturels.

Ce qui est plus surprenant concerne le « décrochage » important entre leurs usages et ceux des consommateurs des autres pays.

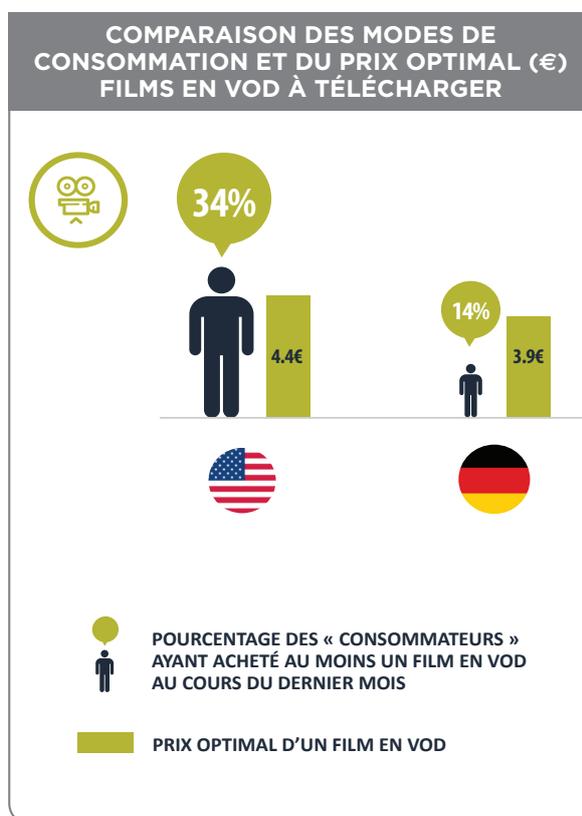


En second lieu, plus le public « e-consomme » des œuvres culturelles digitales moins il valorise les œuvres culturelles physiques. A titre d'exemple :

- 53% des Américains interrogés déclarent avoir acheté un livre « papier » au cours des 6 mois contre 66% des Français ou 68% des Allemands,
- 32% des Américains déclarent avoir acheté un livre au format numérique au cours des 6 derniers mois contre 9% des Français et 21% des Allemands,
- **Le prix optimal d'un livre « papier » est de 13 € pour les Français, de 12 € pour les Allemands et de 9 € pour les Américains¹¹.**

Enfin, plus un public est digitalisé plus il sera sensible aux modèles culturels innovants et hybrides, et plus il les valorisera.

Par exemple, 34% des Américains déclarent avoir regardé un film en VOD au cours du dernier mois contre 14% des Allemands, et le **prix optimal d'une VOD pour les Américains est de 4,4 € contre 3,9 € pour les Allemands.**



11- Nota : les conversions ont été calculées en utilisant le taux change constant annuel de l'année 2013. Ainsi, nous avons retenu les conversions suivantes : 1\$=1,3€ et 1\$=1,6£.

Les mécaniques d'hybridation créent ainsi de la valeur si elles ne sont pas en réaction mais en anticipation de l'évolution des usages, qui se digitalisent de plus en plus - voire qui sont nativement digitaux pour les plus jeunes générations. **C'est à cette condition que les consommateurs « valorisent » de façon suffisante les œuvres culturelles de manière à créer un mix favorable entre effets volume et valeur : les publics « consomment » alors davantage d'offres culturelles et sont prêts à y consacrer un budget plus important.** Les consommateurs « panachent » eux-mêmes

leur utilisation entre les modèles d'usage, et, par entraînement, les modèles économiques s'équilibrent. C'est ainsi que l'hybridation des modèles - notamment numériques - peut ainsi *in fine* concourir à la performance économique de la filière culturelle et créative.

Ce n'est donc pas tant l'hybridation en tant que telle qui crée de la valeur, mais la capacité des acteurs de la filière culturelle et créative à anticiper - voire créer ? - la demande de leur public.

L'hybridation des modèles entraîne une nouvelle distribution de valeur pour les acteurs de la filière culturelle et créative, qui favorise davantage la diversité produite que consommée

Les mécaniques d'hybridation des modèles créent de la croissance au sein des secteurs culturels et créatifs lorsqu'elles rentrent en résonance avec les usages des consommateurs. L'enjeu est de savoir si la valeur ainsi créée favorise la diversité culturelle. Nous nous sommes ainsi attachés à analyser l'évolution de la répartition de la

valeur entre les différentes parties prenantes de la filière culturelle et créative afin de déterminer quels acteurs pouvaient en bénéficier. En particulier, nous avons analysé dans quelle mesure la nouvelle répartition de la valeur pouvait être favorable aux artistes et aux auteurs, premiers maillons essentiels de la filière culturelle et créative, détenteurs de la « création culturelle » qui alimente toute la chaîne de valeur.

Si l'on peut affirmer que l'hybridation des modèles favorise la diversité culturelle, il faut pour autant s'accorder sur la réalité que revêt le terme de « diversité ». Ce questionnement exige d'effectuer un distinguo d'une part entre diversité culturelle « produite » et diversité culturelle « consommée », et d'autre part entre logiques privées et logiques publiques.

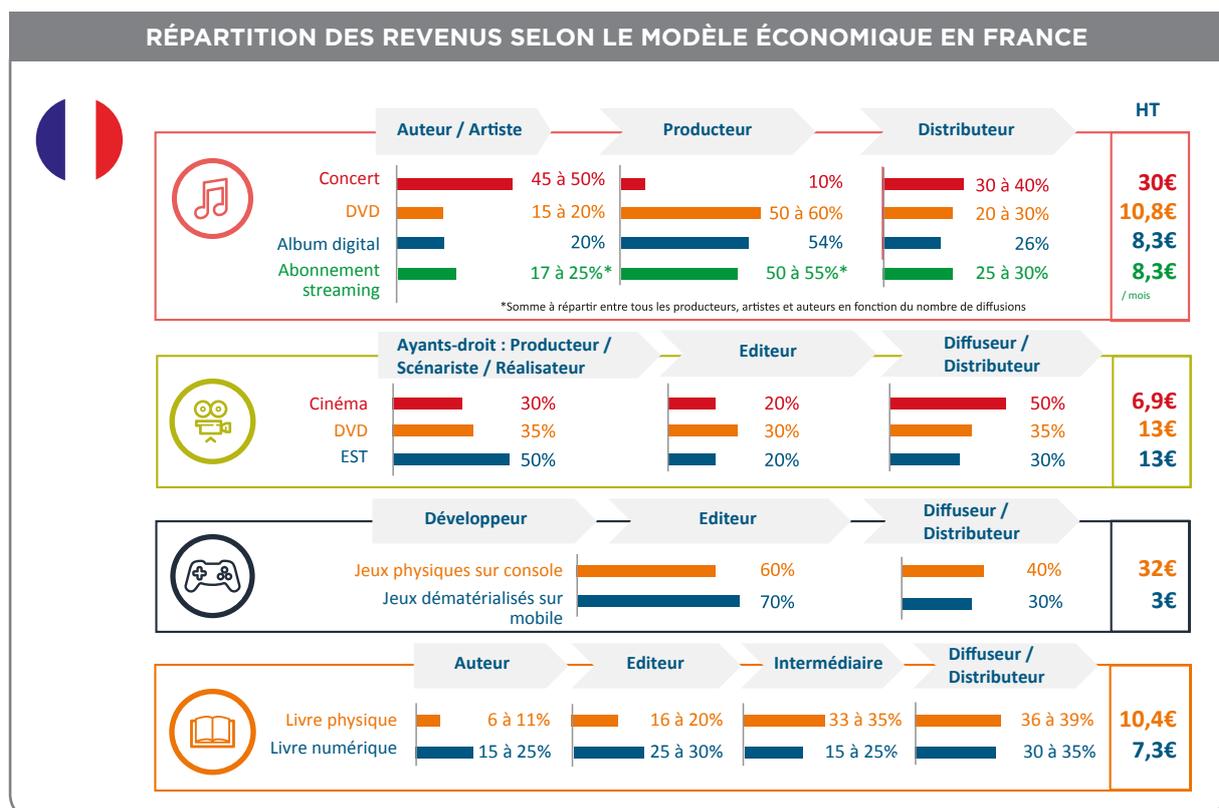


- L'hybridation des modèles tend à fragmenter encore davantage les revenus des auteurs et des artistes mais leur est plus favorable en matière de répartition de la valeur créée

La valeur générée par une œuvre culturelle ne se répartit pas de la même façon entre les acteurs qui ont participé à sa création, sa production et sa diffusion selon que le modèle économique soit numérique ou traditionnel. L'hybridation des modèles économiques a donc fait bouger les lignes entre les parties prenantes de la filière culturelle et créative qui se rémunèrent aujourd'hui différemment.

De manière générale et à rebours de certaines idées reçues, la répartition de la valeur issue des nouveaux modèles est plus favorable pour les auteurs et les artistes.

Ils « captent » un taux de valeur supérieur sur la valorisation des œuvres digitales que sur la valorisation des œuvres physiques.



Sources : SNEP, Adami, CNC, EGDF, Le Motif, Analyses Kurt Salmon.

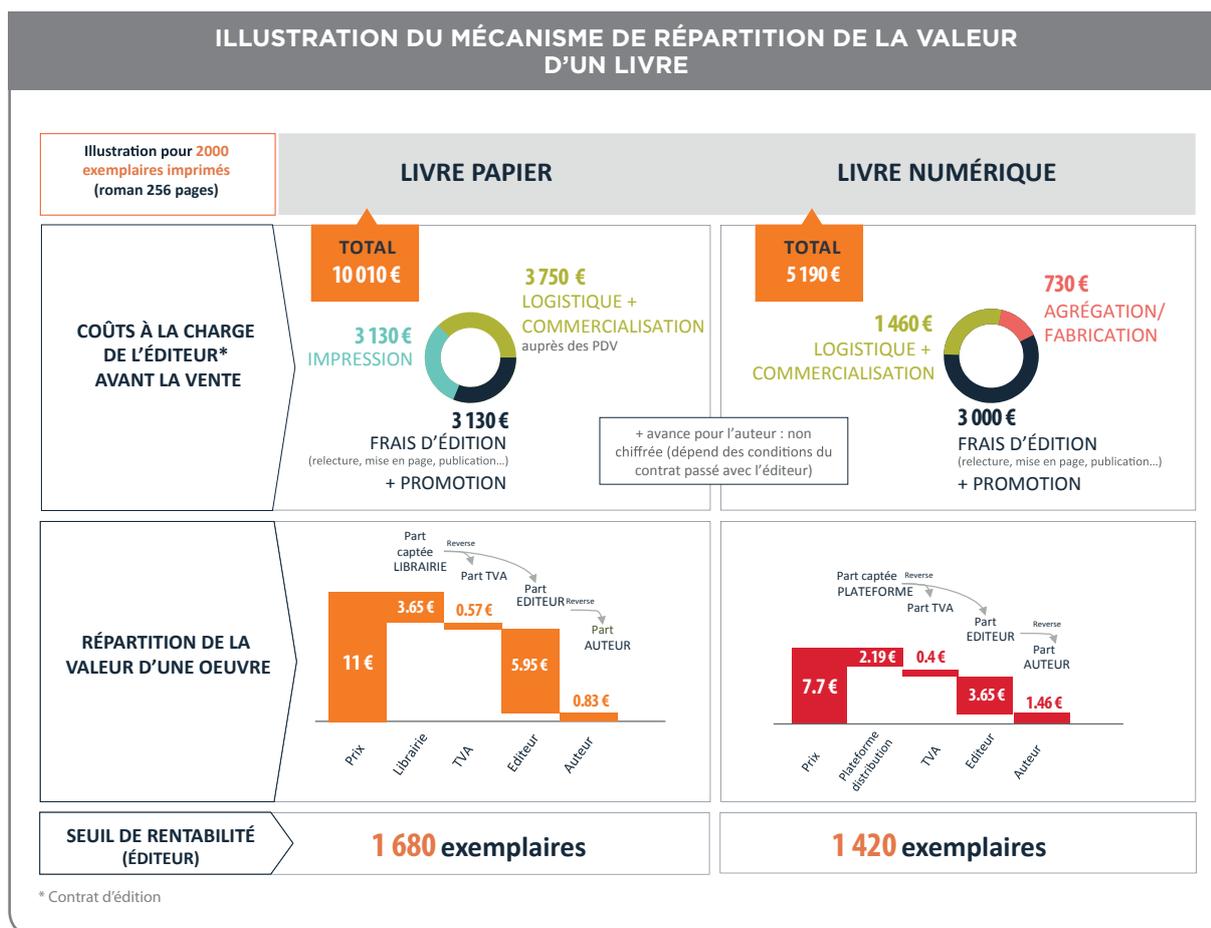
Par exemple, en France, les artistes captent en moyenne 15% des revenus de la vente de CD contre 20% pour la vente d'un album digital. De même les ayants-droit captent 35% des revenus issus de la vente de DVD contre 50% sur son équivalent numérique (« EST »). Ou bien encore un auteur touche jusqu'à 11% des revenus de la vente d'un livre et entre 15 et 25% des revenus de la vente d'un ebook.

Cette nouvelle répartition de la valeur se fait généralement au détriment de deux types d'acteurs :

- D'une part, les distributeurs et diffuseurs d'œuvres culturelles physiques, qui « disparaissent » dans les nouveaux modèles au profit des distributeurs d'œuvres digitales (par exemple Amazon à la place du libraire pour la vente d'un ebook) ;

- D'autre part, les « intermédiaires » entre les ayants-droit et les distributeurs.

S'agissant des « intermédiaires », un éditeur percevra par exemple 20% des revenus issus de la vente d'un EST contre 30% des revenus issus de la vente d'un DVD. Et même lorsque la répartition de la valeur peut leur sembler plus favorable, cela ne doit pas occulter les mécanismes de préfinancement et la prise de risque qui pèse généralement sur les éditeurs et les producteurs. Par exemple un éditeur perçoit en moyenne entre 16 et 20% des revenus de la vente d'un livre et 25 à 30% des revenus issus de la vente d'un ebook. Mais ce seul indicateur cache une mécanique de financement et de redistribution des revenus en réalité plus complexe :



Sources : SNE; Blog immatériel, Numérikilivres, Analyses Kurt Salmon.

Avant qu'un seul livre ne soit vendu, l'éditeur prend à sa charge des frais d'impression, d'édition, de promotion, d'avance pour les auteurs... Et de fait à travers le cas que nous illustrons ici, l'on constate que si ces charges

sont certes deux fois moins importantes dans le cas d'un ebook que d'un livre papier (charges directes hors avance pour auteur), il reste néanmoins un certain nombre de coûts incompressibles portés par l'éditeur.

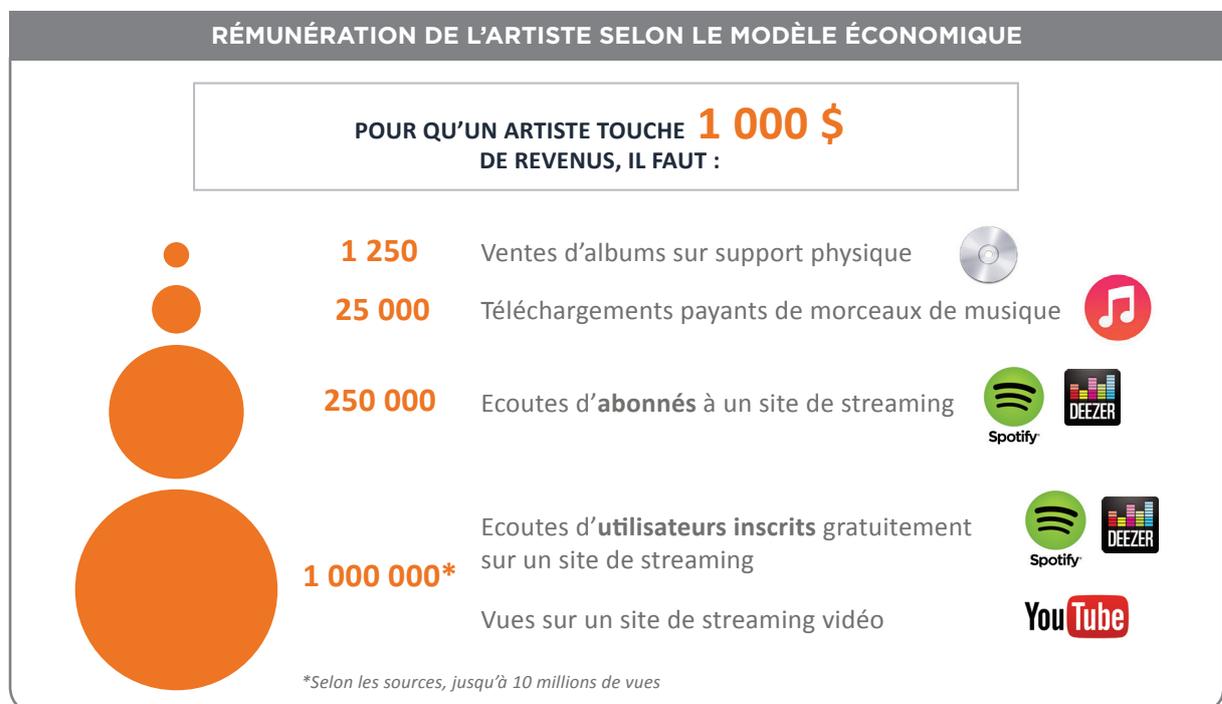
De façon schématique, lorsqu'un éditeur prévoit l'impression de 2 000 livres, son seuil de rentabilité sera atteint lorsque 1 680 livres papier ou 1 420 ebooks auront été vendus ! La part de revenus captée par l'éditeur est généralement deux fois supérieure à la part captée par l'auteur

sur le numérique, mais cela est à mettre au regard de la prise de risque portée par l'éditeur : si le livre se vend en-deçà d'un nombre déterminé d'exemplaires, l'éditeur sera nécessairement déficitaire. Les mêmes mécanismes s'observent s'agissant des producteurs de films par exemple.

● Les modèles numériques requièrent un effet volume important qui reste avant tout accessible aux artistes populaires

Si la répartition de valeur est plus favorable aux artistes en termes de taux de valeur captée, les prix unitaires sont généralement plus faibles sur les modèles numériques que sur les modèles traditionnels - par exemple un album physique est vendu plus cher qu'un album digital. L'enjeu est donc de savoir si l'effet volume sur les nouveaux modèles est suffisant pour que la répartition de la valeur au global soit favorable à l'ensemble des artistes.

De fait ces nouveaux modèles nécessitent des effets volume plus ou moins importants selon les secteurs pour être favorables aux artistes. Par exemple s'agissant du secteur de la musique : pour toucher 1 000 dollars, il faut qu'un artiste vende 1 250 albums ou que ses morceaux de musique soient téléchargés 25 000 fois, écoutés 250 000 fois par des abonnés à des plateformes payantes ou encore plus d'1 million de fois sur une plateforme d'écoute gratuite !



Sources : SNEP, Adami, Information is beautiful, Analyses Kurt Salmon.

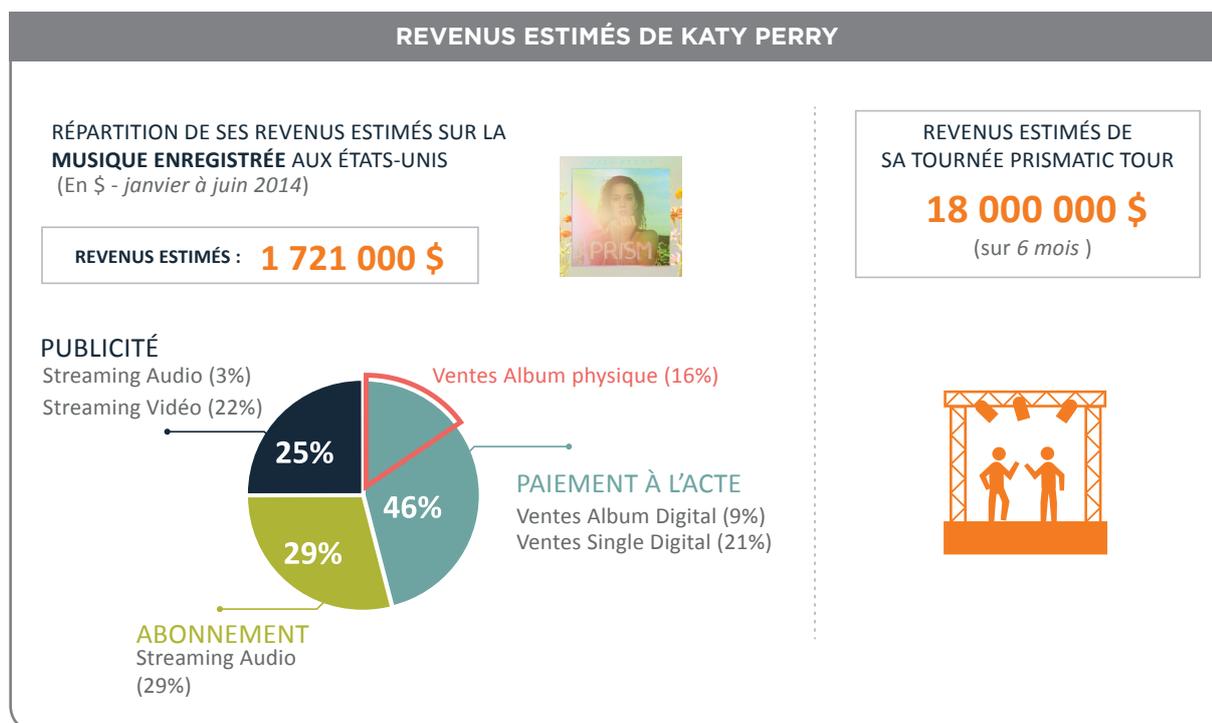
L'exemple des nouveaux modèles musicaux - au premier rang desquels le streaming gratuit et payant - est sans doute le plus prégnant. En témoignent aux États-Unis la prise de position de Taylor Swift qui a finalement

obtenu qu'Apple rémunère les artistes pendant la période d'essai de son site de streaming Apple Music lancé le 30 juin 2015 ou encore en France la mission confiée par la ministre de la Culture et de la Communication à Marc

Schwartz en mai 2015. Fleur Pellerin a ainsi affirmé « la nécessité d'assurer aux artistes une rémunération reflétant équitablement leur apport à la création de valeur, ainsi que de préserver la diversité de la création artistique et de sa diffusion ».

Le mécanisme de redistribution de la valeur issue des modèles en streaming est en effet relativement complexe. Les plateformes comme Deezer ou Spotify rémunèrent les artistes en fonction du nombre d'écoutes qu'ils génèrent rapporté au nombre d'écoutes total. Sur l'ensemble des revenus, la plateforme en capte 30% et les 70% restant se répartissent entre les producteurs (à hauteur de 50%), les artistes (à hauteur d'environ 10%) et les auteurs (à hauteur

d'environ 10%). Yves Riesel, cofondateur du service de musique en ligne Qobuz, le résumait ainsi dans une interview accordée au Monde : « Un abonné payant 9,99 € par mois qui passe ses journées à écouter exclusivement le saxophoniste Paul Dupont imagine que 100% de sa contribution financière (...) ira aux ayants-droit et à Paul Dupont. Mais non : la contribution de notre mélomane minoritaire se trouvera noyée dans le chaudron des auditeurs bien plus innombrables des répertoires dominants, et l'argent ensuite distribué au prorata »¹². Afin que leur rémunération soit significative, les artistes doivent totaliser un nombre d'écoutes très important sur les plateformes de streaming.



On comprend alors que ce type de modèle nécessite un fort effet volume, accessible pour les artistes populaires. C'est par exemple le cas pour Katy Perry, qui a gagné en 6 mois l'année dernière 1,7 millions de dollars issus de la vente de sa musique enregistrée aux Etats-Unis. Il est d'ailleurs intéressant de noter que Katy Perry est emblématique de la façon dont les artistes – en tous cas très populaires – hybrident leurs modèles : un même album génère des revenus via de nombreux modèles

économiques et ces revenus se répartissent de manière relativement équilibrée. 80% de ses revenus sont issus des nouveaux modèles économiques, avec 29% de ses revenus issus de l'abonnement, 25% des modèles publicitaires, 21% de la vente de « singles » digitaux et 9% d'albums digitaux.

Il faut néanmoins mettre ces chiffres au regard des revenus issus des concerts : sur la même période Katy Perry a gagné 18 millions de dollars avec sa tournée.

12- Comment le streaming musical pourrait rapporter davantage, Interview de Yves Riesel, Le Monde, 5 juin 2015.

- La force numérique permet de « produire » de la diversité culturelle, sans pour autant qu'elle soit « consommée », ce qui interroge en particulier les acteurs remplissant des missions de service public

La force numérique et l'hybridation des modèles économiques qu'elle produit, est un formidable vecteur de création et de diffusion de la culture.

D'une part, en termes d'accès à la culture : les plateformes de distribution proposent des catalogues composés de millions d'œuvres, des plus grands classiques aux œuvres les plus confidentielles. L'abondance permise par le numérique est susceptible de répondre à toutes les attentes du public, leur offrant un choix quasi infini. Ainsi, ce sont plus de 2 000 000 de titres de tous genres musicaux qui sont disponibles sur Spotify ou plus de 8 500 titres qui sont disponibles sur la version américaine du site de Netflix. L'accès à la culture, désormais instantané, est favorisé par l'adoption rapide des technologies par les consommateurs et par la multiplicité des canaux de diffusion (mobiles, tablettes liseuses...). Certaines œuvres, tombées dans le domaine public, sont même disponibles gratuitement.

D'autre part, en termes de création : le numérique a donné des outils aux artistes pour créer et diffuser à moindre coût. Au moins trois éléments clés, traditionnellement maîtrisés par les producteurs et les éditeurs, sont ainsi accessibles par les artistes directement¹³ : la production, le marketing et la distribution. Ainsi, les œuvres autoproduites se sont multipliées, notamment grâce à des logiciels d'enregistrement de qualité à l'instar de Studio One pour la musique ou aux logiciels d'autoédition s'agissant du livre par exemple. Ainsi en janvier 2015, 40% des revenus d'ebooks sur Amazon étaient captés par des auteurs autoédités¹⁴. Par ailleurs, les artistes gèrent de plus en plus eux-mêmes leur « marketing » et leur distribution en interagissant directement avec leur public via les réseaux sociaux et les plateformes de diffusion numérique. Kindle Direct Publishing, Apple Store, Youtube,



Sources : Spotify, Media Consulting, Analyses Kurt Salmon.

Wattpad... sont autant de plateformes qui ont simplifié l'accès au public sous réserve de lui proposer des contenus adaptés. Anna Todd est assez emblématique de ce nouveau phénomène. La jeune auteure a écrit son roman, une « fan-fiction », sur la plateforme Wattpad qui permet d'interagir avec le public pendant le processus d'écriture. Suivie par plus de 500 000 membres sur la plateforme, la saga a été téléchargée plus d'un milliard de fois. Ce succès lui a permis de signer un contrat avec la maison d'édition Simon & Schuster qui a obtenu les droits et publié le livre sous une forme plus traditionnelle... contre une somme confidentielle dont on sait seulement qu'elle est « à six chiffres »¹⁵.

« Au-delà de la diversité culturelle produite, quelle est la diversité effectivement consommée ? »

Pierre-Jean Benghozi, Professeur à l'Ecole polytechnique et membre du Collège de l'Autorité de l'ARCEP

13- Voir à cet égard l'ouvrage d'Emmanuel Durand, *La menace Fantôme*, Octobre 2014.

14- *Author earnings Report*, January 2015.

15- "After" d'Anna Todd passe le test de la page 99, *L'Express*, 2 janvier 2015.

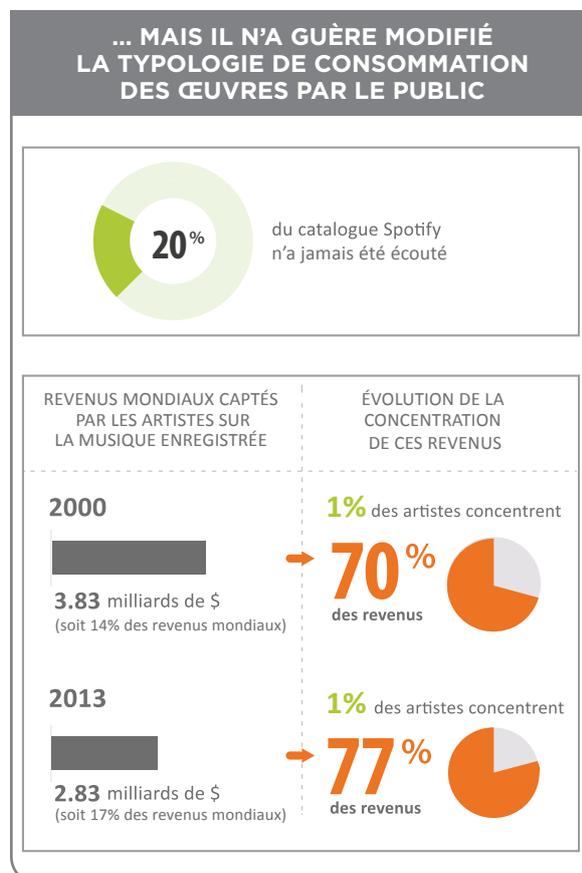
Pour autant, si le numérique produit de la diversité en termes d'offres et de modèles, il ne pèse en revanche guère dans la façon dont cette diversité est consommée. A cet égard, les espoirs placés dans la « longue traîne » numérique n'auront pas porté leurs fruits : la consommation culturelle reste très concentrée sur un nombre réduit d'artistes et d'œuvres. 20% du catalogue de Spotify n'a par exemple jamais été écouté¹⁶ !

En conséquence, les revenus – notamment issus du secteur musical – sont très concentrés. Nous avons démontré que la répartition de la valeur créée par les nouveaux modèles se faisait généralement en faveur des artistes. De fait, en moyenne au niveau mondial, la part de valeur captée par les artistes est passée de 14% en 2000 à 17% en 2013. Néanmoins le marché de la musique enregistrée s'est au global contracté, et la consommation encore un peu plus concentrée : quand 1% des artistes captaient 70% des revenus issus de la musique enregistrée en 2000, ils en captaient 77% en 2013¹⁷.

S'il faut donc distinguer diversité culturelle produite et consommée, les enjeux sont donc sensiblement différents selon les acteurs concernés de la filière culturelle et créative.

Si les acteurs privés pilotent leur activité sur la base de ce qui est consommé – c'est-à-dire leur chiffre d'affaires –, les acteurs publics ou semi-publics ont quant à eux des obligations en matière de diversité produite, et se retrouvent ainsi dans des logiques de financement de plus en plus complexes. Aussi lorsqu'ils se retrouvent face à une équation économique inextricable lorsqu'il s'agit de produire de la diversité qui ne rencontre pas toujours un public, se tournent-ils vers l'Etat.

Le phénomène n'est pas nouveau, déjà en 1965 les chercheurs américains William Baumol et William Bowen se proposaient de résoudre le problème du financement public dans le secteur du spectacle vivant¹⁸. La théorie économique des chercheurs, devenue « Loi de Baumol » ou « Loi de la fatalité des coûts croissants »,



Sources : Spotify, Midia Consulting, Analyses Kurt Salmon.

énonce que le spectacle vivant est un secteur caractérisé par une productivité du travail faible, connaissant une augmentation croissante des coûts de production et une raréfaction du public. La conséquence est une augmentation continue du prix des billets pour absorber la faiblesse de ses gains de productivité, au risque de réserver la culture à une élite. Les chercheurs précisent que cela est propre aux acteurs publics, qui s'appuient nécessairement sur un « travail effectif » qui a un coût incompressible et en augmentation – on ne peut pas se passer des danseurs dans un opéra, et leurs salaires augmentent – davantage que les acteurs privés qui tendent à remplacer le travail par le capital. Et les chercheurs de préconiser une meilleure hybridation des modèles de financement, même si le terme n'était alors pas encore employé¹⁹. Ils concluaient en effet sur une

16- The Spotify Story so far, Spotify, 2013.

17- The Death of the Long Tail, Midia Consulting, Mars 2014.

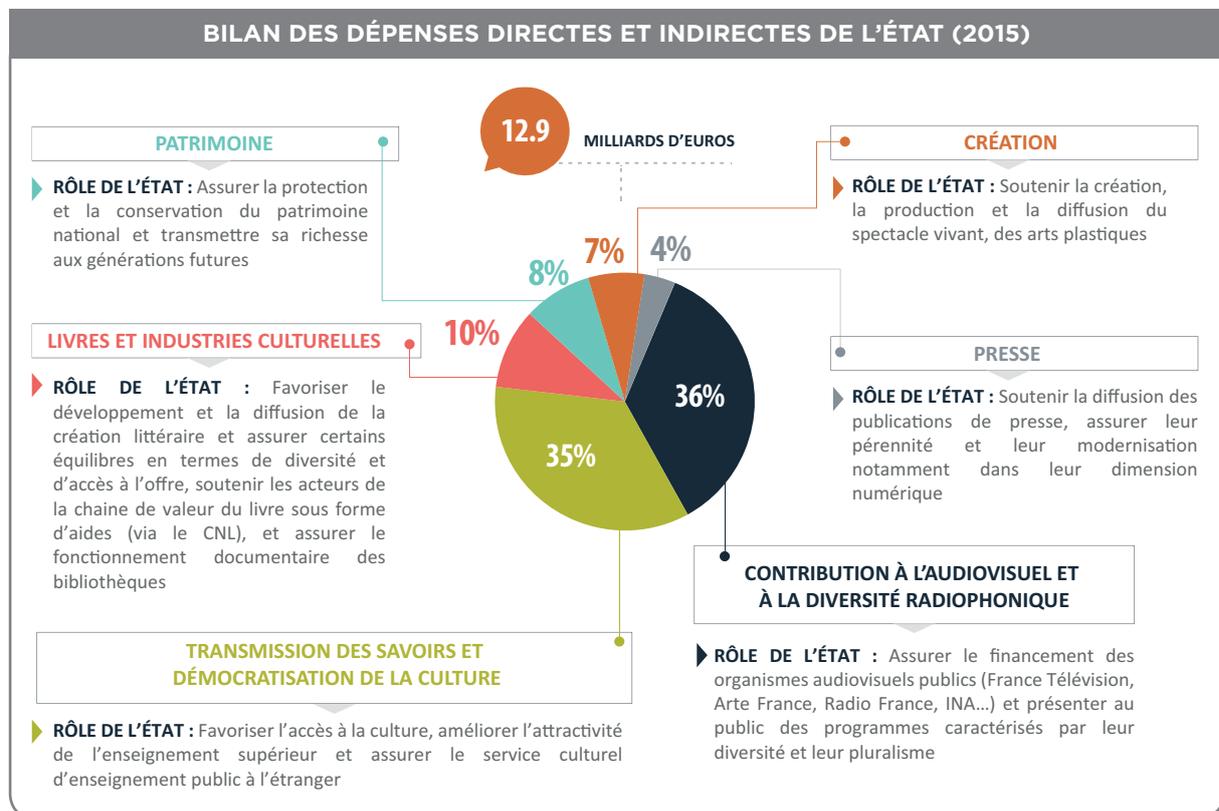
18- Performing Arts: The Economic Dilemma, William Baumol et William Bowen, 1968.

19- Nota : il est à cet égard intéressant de noter que les « recommandations » de Baumol et Bowen pour « sauver » le Spectacle Vivant ont été mises en œuvre avec succès par certains acteurs contemporains, à l'instar du Théâtre du Châtelet à Paris dont le modèle est présenté en troisième partie de notre étude.

politique nécessairement volontariste de l'Etat en matière de diversité culturelle ainsi qu'à la nécessité pour les secteurs concernés de panacher trois sources de financements : les fonds publics, le mécénat et les financements externes.

S'agissant en premier lieu des fonds publics, la situation varie beaucoup en fonction des pays dans lesquels les Etats sont plus ou moins engagés dans la culture. En France par exemple, l'Etat tient un rôle central dans le financement de la culture. Cependant, son action est fortement concentrée sur un nombre restreint d'acteurs - 36% des dépenses

sont destinées au secteur audiovisuel par exemple - et sur le soutien de secteurs en difficulté - presse, livre... - pour assurer leur pérennité et soutenir leur modernisation. Son action est pour autant très significative dans certains domaines, ainsi les mesures incitatives visant à faciliter les investissements dans la production cinématographique (obligation de participation à la production pour les diffuseurs et incitations fiscales pour les particuliers) ont largement contribué à la cinquième place mondiale de la France (et 1^{ère} européenne) en termes de nombre de films produits.



Sources : L'apport de la culture à l'économie, Annexe au projet de loi de finances pour 2015, Analyses Kurt Salmon.

En second lieu et dans ce contexte de crise, le mécénat culturel est également sous pression. Le mécénat se définit par le soutien matériel apporté, sans contrepartie directe de la part du bénéficiaire, à une œuvre ou une personne pour l'exercice d'activités présentant un intérêt général. Selon l'étude Admical²⁰, il représente

en 2014 340 millions d'euros en France (en baisse de 26% par rapport à 2012).

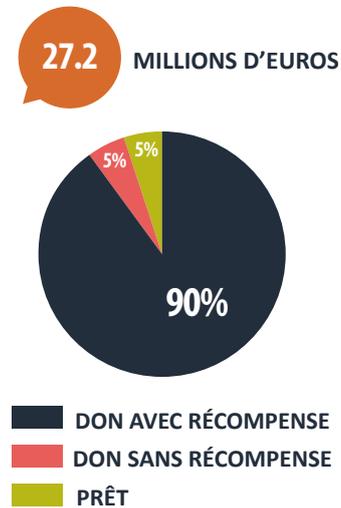
Enfin, s'agissant des financements externes, de nombreux espoirs sont en particulier placés dans le développement du financement participatif.

20- Baromètre du Mécénat d'entreprise, Admical/CSA, 2014.

« La notion de public n'existe plus. Aujourd'hui le crowdfunding permet aux porteurs de projets culturels de se constituer une communauté, qui peut être considérée comme un capital alternatif. En s'appuyant sur cette communauté, le crowdfunding permet aussi bien de se financer que de diffuser et monétiser ses contenus » **Adrien Aumont**, co-fondateur de KissKissBankBank, HelloMerci et Lendopolis

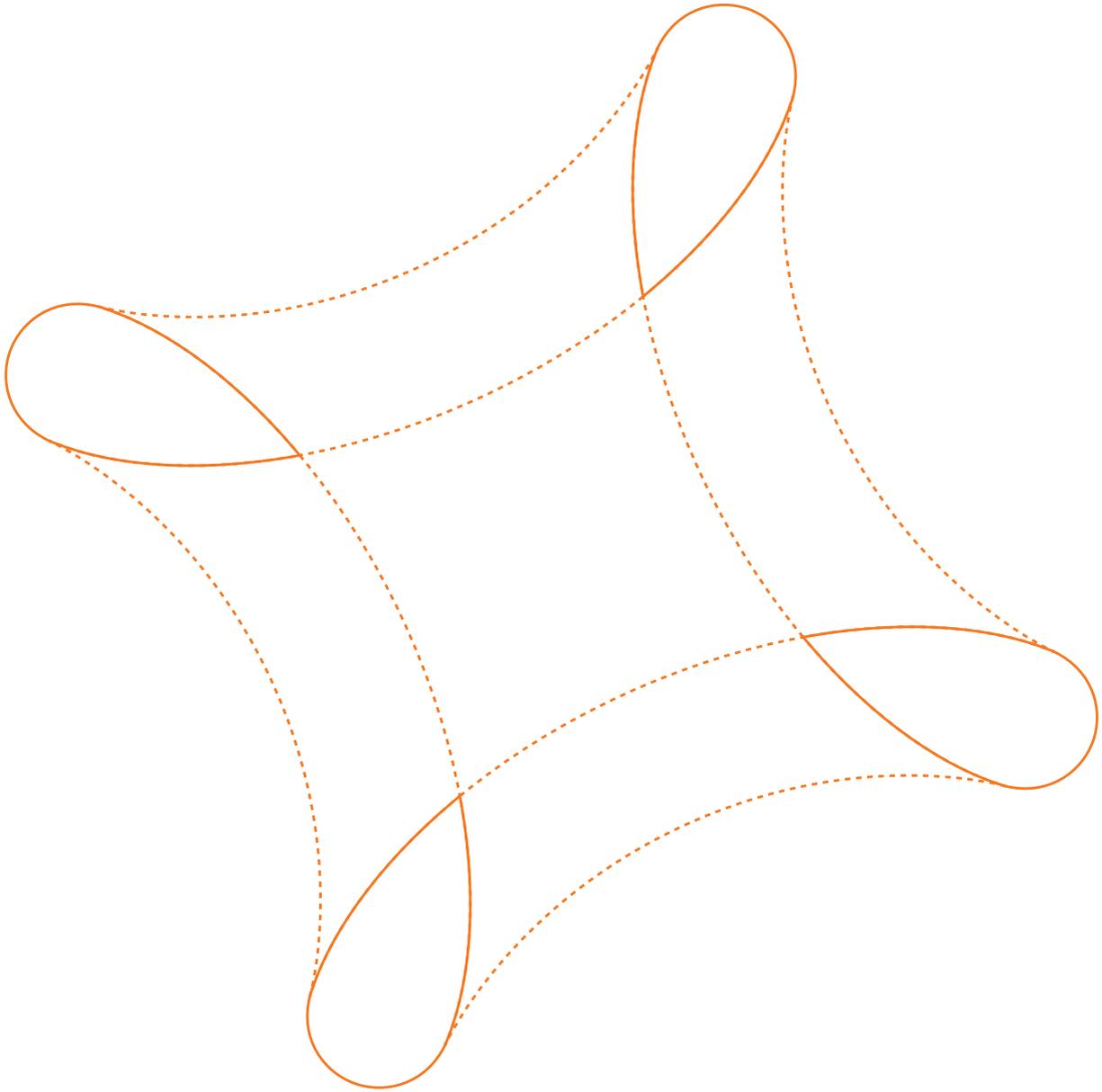
18% des fonds collectés dans le monde lors de campagnes de financement participatif étaient destinés à des projets culturels (soit 2,9 milliards de \$ contre 740 millions d'euros en 2012). En France, les fonds collectés en faveur de projets culturels sont en très forte augmentation (27 millions d'euros) bien qu'encore marginaux dans les besoins en financement de la culture.

LE FINANCEMENT PARTICIPATIF DE LA CULTURE EN FRANCE (2014)



Sources : Financeparticipative.org, Analyses Kurt Salmon.

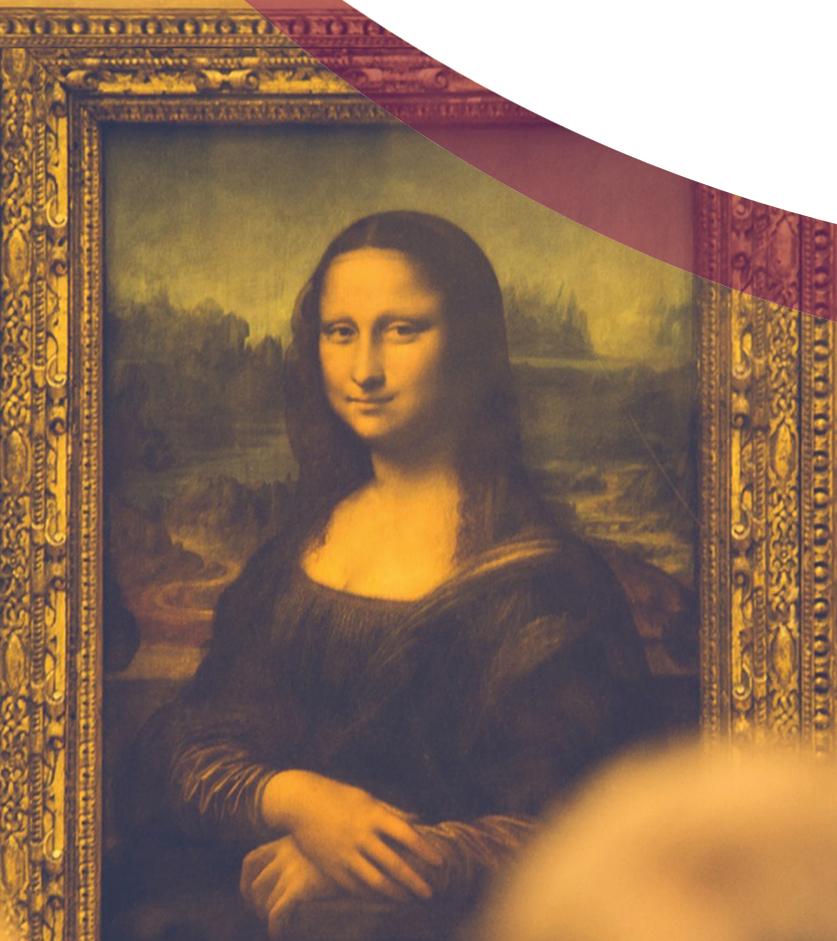
En synthèse, la force numérique permet - voire impose - une hybridation des modèles « agile » pour qu'elle soit créatrice de valeur, puisqu'elle doit anticiper les usages des publics et panacher modèles de revenus et modèles de financement pour soutenir la diversité culturelle produite.



La « formule d'hybridation » est nécessaire mais insuffisante : des dispositifs et modèles sont à envisager afin de concourir au développement et à la soutenabilité de la filière

Innover ou périr ? Pour préserver sa croissance, sa diversité, son dynamisme, la filière culturelle et créative doit « valoriser » les œuvres créées à travers des modèles qui anticipent la façon même dont les usages culturels évoluent. Autrement dit la filière se doit d'être en constante évolution afin d'entrer en résonance, de manière agile, avec son

public. La « formule d'hybridation » serait-elle le remède à tous les maux de l'économie culturelle ? Non, bien entendu. L'hybridation, aussi nécessaire soit-elle, ne suffit pas. Nous l'avons vu par exemple avec la capacité de l'entropie numérique à « produire » une diversité culturelle qui n'est pas nécessairement « consommée » : il faut alors ajouter d'autres « ingrédients » à la formule. Il existe à cet égard de nombreux exemples de dispositifs ou de modèles de réussite qui pourraient essaimer plus globalement au sein de la filière culturelle et créative. Il convient en premier



lieu de définir et mettre en place les conditions de cette agilité ainsi dictée aux acteurs du monde culturel : une meilleure équité dans les mécanismes de redistribution s'impose afin que les différents acteurs tirent les bénéfices de la valeur qu'ils ont contribué à créer. Il s'agit ensuite de promouvoir l'ingénierie culturelle et sa capacité à hybrider modèles de financement

et de revenus, et ce faisant de créer des passerelles entre les logiques publiques et les logiques privées. Enfin, et sachant que « le » bon modèle est une chimère tant les usages culturels évoluent, il s'agit de mettre en place des modèles audacieux capitalisant sur les expériences culturelles engageantes entre les œuvres et leur public.

● Une nécessaire équité dans les mécanismes de redistribution

Un des points de crispation relayé par les parties prenantes de la filière culturelle et créative en matière de rémunération concerne les mécanismes de redistribution de la valeur créée, qu'il s'agisse de la valeur « captée » par les auteurs en amont de la chaîne de valeur ou de la valeur redistribuée par les distributeurs de produits culturels en aval via les mécanismes fiscaux notamment.

S'agissant de la rémunération des ayants-droit, une refonte des droits d'auteur et voisins semble indispensable.

La révolution numérique a bouleversé le paradigme économique dans lequel évoluaient les industries de contenus en générant des possibilités quasi illimitées de reproduction, de diffusion et de partage des œuvres culturelles (photos, musiques, vidéo, articles de presse...) sur les réseaux sociaux... Ce qui soulève de nombreuses questions (équité de la rémunération des artistes sur les nouveaux modèles de type streaming, suivi des performances des œuvres sur les plateformes numériques pour rémunérer les ayants-droit, statuts et protections juridiques pour une œuvre écrite par plusieurs artistes...) pour

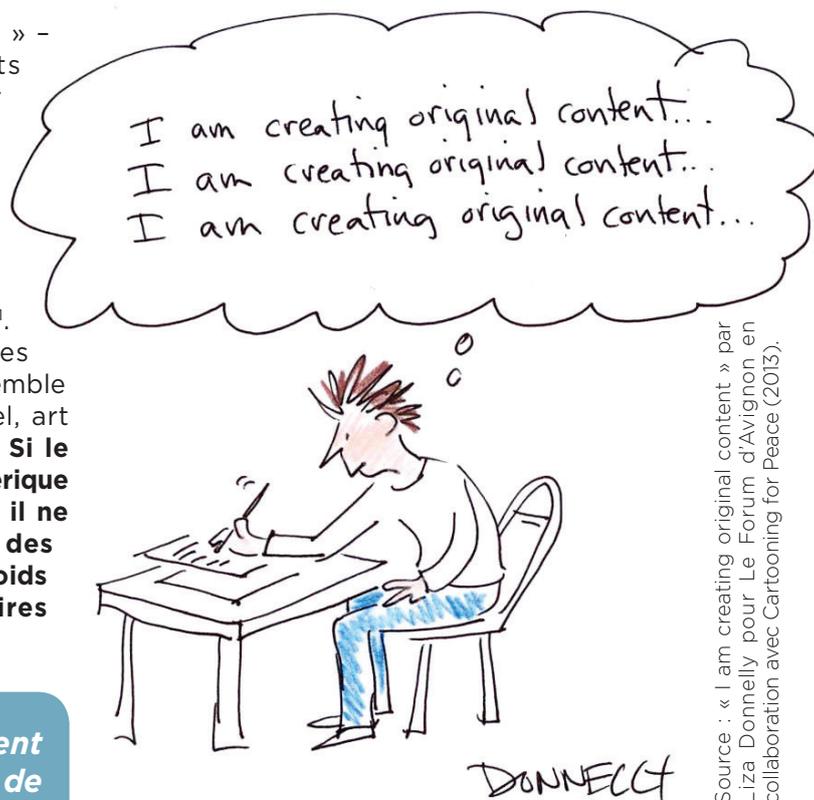
l'instant restées quasiment sans réponse. C'est d'ailleurs dans ce contexte que l'eurodéputée Julia Reda avait instruit puis présenté en janvier 2015 au Parlement Européen un rapport – le « rapport Reda » – dont l'objectif était d'harmoniser à l'échelle européenne les différents niveaux de protection des droits des auteurs, de les adapter aux usages actuels du public et des entreprises en assurant une protection juridique des auteurs. Un certain nombre de propositions de ce rapport – portant notamment sur l'harmonisation de la durée de protection du droit d'auteur, sur la disparition de la territorialité des droits ou encore sur l'exemption du droit d'auteur pour les œuvres produites par le secteur public – ont été vivement décriées par les ayants-droit et en France tout particulièrement. Le rapport a ainsi été largement amendé avant d'être adopté par le Parlement européen le 9 juillet 2015. C'est désormais la Commission Européenne qui est en charge du dossier de la réforme de la directive du droit d'auteur et qui devrait faire des propositions d'ici fin 2015.

Il existe notamment un écart entre la « consommation » d'œuvres numériques et

le niveau de rémunération – en « droits » – qu'elles génèrent. De fait, les droits générés par les œuvres numériques, par exemple, ne sont pas corrélés avec les usages. Selon la CISAC (Confédération Internationale des Sociétés d'Auteurs et Compositeurs), le montant des droits d'auteurs perçus par les 230 sociétés membres de la CISAC dans 120 pays en 2014 atteint 7,9 milliards d'euros²¹. La musique génère la majorité de ces perceptions (87% du total) parmi l'ensemble des répertoires artistiques (audiovisuel, art dramatique, littérature et arts visuels). **Si le montant des droits d'auteurs sur le numérique progresse de 20% entre 2013 et 2014, il ne représente que 7% du montant total des droits perçus, chiffre à comparer au poids du numérique dans le chiffre d'affaires mondial de la musique (17%).**

« Les sociétés d'auteurs doivent s'adapter aux nouvelles formes de consommation et de rémunération associées au numérique. » Pierre-Jean Benghozi, Professeur à l'École polytechnique et membre du Collège de l'Autorité de l'ARCEP

Outre les droits d'auteurs, les droits voisins peuvent également être harmonisés. En effet, les droits voisins – connexes aux droits d'auteur – sont dévolus aux artistes interprètes, aux producteurs de « vidéogrammes et de phonogrammes », ainsi qu'aux organismes de radiodiffusion et de télédiffusion. Ce marché pèse environ 2 milliards d'euros en 2013 et est en forte croissance, porté par le fort développement des perceptions aux Etats-Unis (notamment grâce à l'organisation gouvernementale de collecte des droits SoundExchange). Une étude menée par l'Adami en juin 2015²² souligne que, d'une



Source : « I am creating original content » par Liza Donnelly pour Le Forum d'Avignon en collaboration avec Cartooning for Peace (2013).

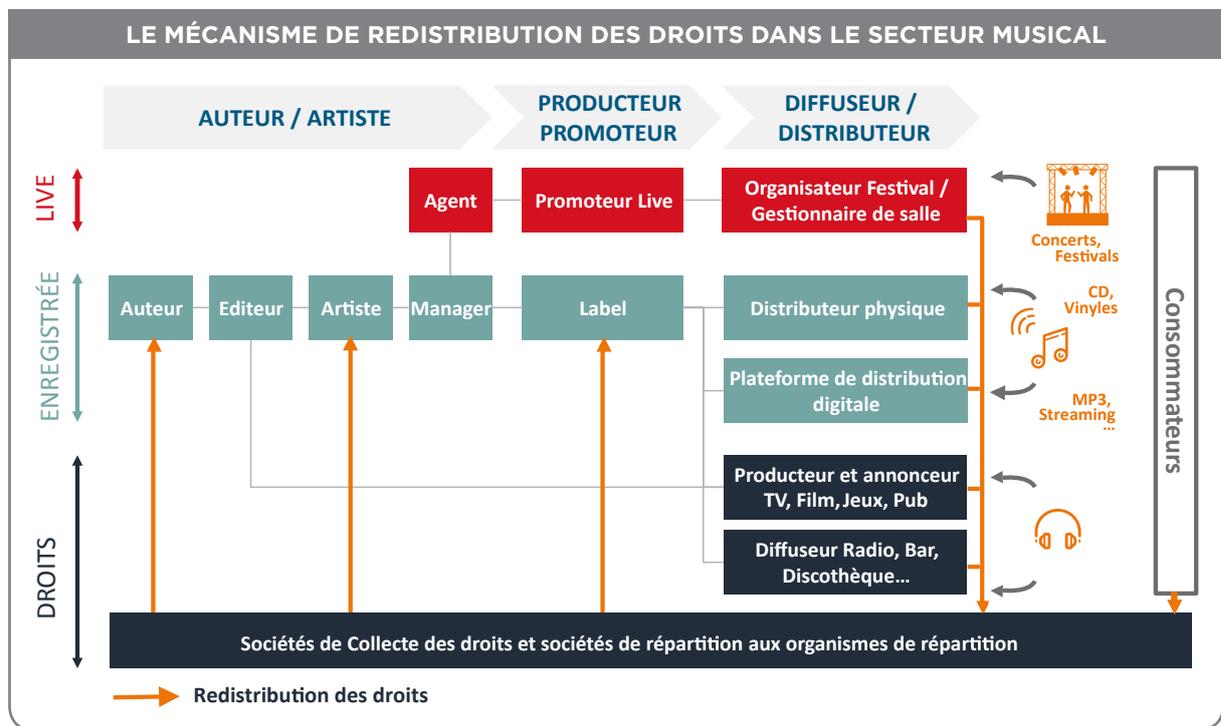
part, **82% du marché des droits voisins est concentré sur seulement 10 pays**, ce qui laisse une marge de progression loin d'être négligeable, et que d'autre part, là encore le principal chantier pour les sociétés de collecte de droits sera de réussir à augmenter les perceptions collectées sur le numérique – encore très basses sauf aux Etats-Unis.

De fait, la mission des sociétés de collecte des droits s'est considérablement complexifiée avec la multiplication des plateformes de diffusion des œuvres des artistes et le difficile suivi des performances de chaque œuvre (nombre de visionnages, d'écoutes...) nécessaire pour rémunérer les ayants-droit. Dès juin 2007, YouTube a mis en place un système de détection des contenus appartenant à des ayants-droit, Content ID, et annonce avoir reversé 1 milliard de dollars aux titulaires de droits depuis sa mise en place²³.

21- Rapport 2015 de la CISAC sur les droits perçus dans le monde, Rapport CISAC, 2015.

22- Le marché mondial de la gestion collective des droits voisins, ADAMI, Juin 2015.

23- YouTube Pays Out \$1 Billion with Content ID, Billboard, Octobre 2014.



Face à cette situation, certains ayants-droit ont choisi de se « servir » des plateformes numériques de diffusion pour accroître leur visibilité, quitte parfois à renoncer à leurs droits. C'est par exemple le cas de l'artiste Psy et de ses producteurs, qui ont volontairement décidé de ne pas sanctionner les adaptations de la chanson Gangnam Style. La chanson, reprise, parodiée et même remixée, a été vue plus de 2 milliards de fois sur YouTube en trois ans et téléchargée plusieurs millions de fois sur iTunes.

D'autres ayants-droit optent pour les Creative Commons, qui autorisent une diffusion moins contraignante que les droits d'auteur. En 2014, plus de 880 millions de contenus de Creative Commons étaient recensés dont 58% autorisaient la commercialisation et 76% les adaptations²⁴.

S'agissant des distributeurs de biens culturels, il s'agit également d'assurer l'équité et le respect des règles fiscales et des dispositions réglementaires.

Nombreux sont les acteurs européens à réclamer plus d'équité dans les règles fiscales,

afin a minima de jouer « à jeu égal » avec des acteurs qui par ailleurs sont accusés d'écraser la concurrence par leur puissance financière. Les grands groupes internationaux, et plus particulièrement les GAFAs (Google, Apple, Facebook, Amazon), font l'objet de polémiques, accusés de biaiser la concurrence avec les distributeurs nationaux, grâce à l'élaboration de montages fiscaux complexes. Les impôts acquittés par les GAFAs au niveau national paraissent en effet dérisoires par rapport à leur activité réellement exercée. Par exemple en 2013 Apple a payé 3,7% d'impôts sur ses revenus réalisés hors des Etats-Unis²⁵. La Commission Européenne est de plus en plus attentive face à ces montages et de nouvelles règles se mettent progressivement en place. Ainsi, depuis le 1^{er} janvier 2015, une directive européenne stipule que la TVA sur la vente de contenus culturels doit désormais être payée dans le pays du consommateur final, alors que jusqu'à présent elle était payée dans le pays où était implanté le siège social. Amazon a annoncé en mai 2015 que ses activités seront désormais comptabilisées par pays, et non plus consolidées au Luxembourg, ce qui devrait entraîner une augmentation de l'imposition du distributeur dans chaque pays où il est implanté.

24- State of the commons, Creative commons, 2014.

25- EU investigates tax rulings on Apple, Starbucks, Fiat, Reuters (Juin 2014).

Par ailleurs, certaines réglementations nationales paraissent inadaptées dans une économie internationalisée et dépassée face aux nouveaux usages permis par le numérique. Par exemple, la réglementation française impose aux éditeurs de services audiovisuels des obligations en matière de contribution à la production et de promotion des œuvres françaises et européennes. Le décret SMAD élargit en 2010 ces obligations aux plateformes numériques de distribution de vidéos avec deux principaux objectifs : pérenniser le système de production audiovisuel et favoriser la diversité de l'offre sur les plateformes de diffusion. Cependant, le décret est contourné

par les mécanismes de recommandations instaurés par les plateformes permettant de cibler les préférences vidéo des consommateurs (75% des films visionnés sur Netflix aux Etats-Unis proviennent du moteur de recommandation). D'autre part, le décret impose aux distributeurs de contribuer financièrement à la production indépendante mais il ne s'applique pas aux acteurs étrangers dont le siège est à l'étranger.

L'effort d'harmonisation doit donc être conjoint au niveau national et supranational, et notamment aux niveaux des Etats Membres comme des instances européennes.

● Mieux promouvoir l'ingénierie culturelle : de l'intérêt d'hybrider les modèles de revenus et de financement et plus largement les logiques privées et publiques

L'opposition triviale entre une culture privée qui serait rentable mais trop « mainstream » et une culture publique qui serait « pointue » mais déficitaire doit être dépassée. Dans un contexte où toute création est par nature risquée – il existe toujours une incertitude concernant le succès d'une œuvre auprès du public²⁶ –, dans un contexte de crise où les investisseurs – publics et privés – sont plus frileux, c'est l'écosystème culturel et créatif dans son ensemble et sa diversité qu'il faut soutenir.

Pour ce faire, il s'agit de promouvoir l'ingénierie culturelle, en créant des passerelles entre les logiques publiques et privées, qui sont complémentaires et synergétiques.

L'obligation de « diversité culturelle » qui s'impose aux acteurs lorsqu'ils remplissent une mission de service public se conjugue alors de manière vertueuse avec le principe de rentabilité économique qui s'impose aux acteurs privés.

Certains acteurs s'y emploient avec beaucoup de succès. En témoignent par exemple les projets mis en œuvre par Steven Hearn, auteur d'un rapport sur le développement de l'entrepreneuriat culturel pour le Ministère de la Culture²⁷ et président du groupe Scintillo, qui anime un écosystème d'une quinzaine de filiales dédiées à la culture, dont la délégation de service public de La Gaîté Lyrique, le Trabendo ou encore l'agence d'ingénierie culturelle Le troisième pôle. Ainsi depuis sa création en 2000, Le troisième pôle est passé d'un à vingt-deux salariés et d'un million de francs à 3,5 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2014. Ceci en mettant en œuvre une conviction inébranlable : « l'action culturelle peut et doit désormais reposer sur l'entrepreneuriat et sur des modèles économiques rentables, sans considérer les fonds publics comme une manne venant systématiquement pallier des déséquilibres soi-disant structurels »²⁸. Selon Steven Hearn, la puissance publique a un rôle majeur à jouer dans le champ culturel, mais celui-ci

26- A titre d'exemple s'agissant d'une entreprise culturelle privée, malgré un budget de production de 250 millions de dollars et un budget de promotion de 175 millions de dollars, la production de Disney, *Lonely Ranger* n'a récolté « que » 260 millions de dollars au cinéma (avant répartition de la valeur), engendrant plus de 150 millions de dollars de pertes pour son producteur.

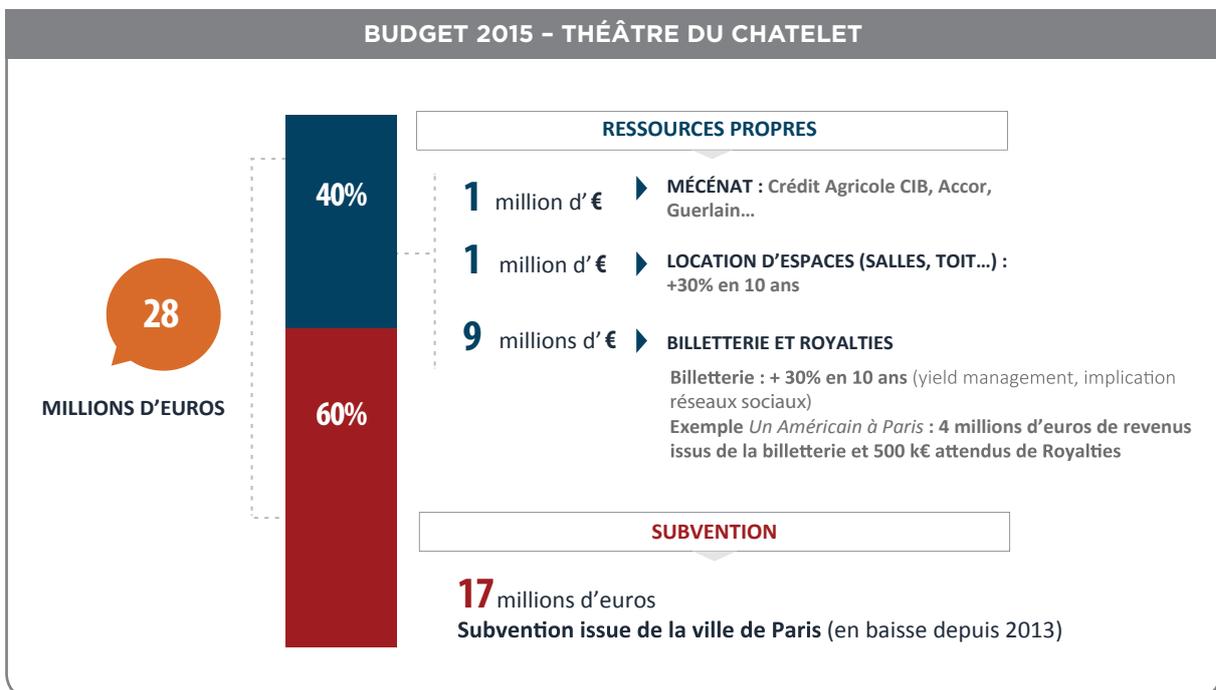
27- Rapport sur le développement de l'entrepreneuriat dans le secteur culturel en France, Steven Hearn, Juin 2014.

28- Steven Hearn, Itinéraire d'un entrepreneur culturel, L'Ecole de Paris, 13 novembre 2012.

doit relever de l'amorçage et du soutien aux initiatives émergentes, pas du financement inconditionnel. C'est avec la même philosophie que Steven Hearn gère en délégation de service public La Gaîté Lyrique, lieu culturel et artistique dédié à l'art numérique et aux musiques actuelles, qui propose des concerts, des expositions, des conférences et des projections de films. L'équipement est coûteux avec son bâtiment équipé en fibres optiques ou encore sa salle de concert montée sur vérins hydrauliques pour assurer son isolation sonore. En 2012, sur dix millions d'euros de budget annuel, près de trois millions étaient affectés à la seule maintenance du bâtiment. La moitié du budget était assurée par la ville de Paris et le reste autofinancé à hauteur de cinq millions d'euros grâce aux recettes de la billetterie, du mécénat, de la location d'espaces, des coproductions, du bar, du merchandising, de l'offre de formation et enfin de l'incubateur d'entreprises²⁹. Dans son rapport sur le

développement de l'entrepreneuriat culturel remis en juin 2014, Steven Hearn préconise notamment de créer des outils pour favoriser l'amorçage des entreprises du secteur de la culture et ainsi faciliter l'accès au financement bancaire en intégrant les entreprises culturelles dans les dispositifs existants.

Le Théâtre du Châtelet est un autre exemple inspirant et emblématique de cette nouvelle ingénierie culturelle. Depuis une dizaine d'années, le Théâtre du Châtelet a ainsi su réinventer une politique artistique innovante tout en rénovant son modèle économique dans un contexte de baisse de ses subventions publiques. En panachant de manière habile modèles de financement et de revenus (co-production, valorisation de ses actifs matériels et immatériels, exploitation des outils numériques, mécénat...), le Théâtre a su renouveler son public tout en investissant dans des productions de haute qualité.



Sources : Entretien avec Laurence Marchand, Forum d'Avignon, Le quotidien de l'art, Challenges, Les Echos, Analyses Kurt Salmon.

Le développement de coproductions internationales s'inscrit aussi dans cette nouvelle dynamique économique, comme l'illustre le succès de la comédie musicale *Un Américain à Paris*. En valorisant son savoir-faire

et en partageant les coûts et les risques du projet avec des producteurs privés américains, le Théâtre du Châtelet a pu investir 4,5 millions d'euros de son budget, sur un budget total de 11,5 millions d'euros pour la comédie,

29- Steven Hearn, Itinéraire d'un entrepreneur culturel, L'Ecole de Paris, 13 novembre 2012.

pour financer notamment la fabrication des costumes et décors, ainsi que le défraiement des artistes pendant les répétitions lors de la création à Paris de l'œuvre. Les recettes sur l'exploitation du spectacle, combinées aux royalties issues du droit de suite sur les recettes du spectacle à Broadway et aux Etats-Unis en tournée, permettent au Théâtre d'atteindre son équilibre budgétaire, voire d'augmenter ses ressources propres et de pouvoir réinvestir celles-ci dans de nouvelles productions.

En temps de disette budgétaire publique, les passerelles entre logiques publiques et privées se développent également de plus en plus à l'initiative des Etats, avec un niveau d'action local, national ou Européen.

L'objectif est alors de créer un effet de levier au bénéfice de projets culturels, en attirant des capitaux privés grâce au financement public.

Il ne s'agit plus ici de subventionner mais de prêter, de garantir, de flécher l'investissement public et de proposer des outils d'amorçage des projets culturels. Trois mécanismes en particulier ont été éprouvés avec succès : les subventions remboursables, les prêts participatifs et les fonds de garantie.

Les **avances remboursables**, par exemple, agissent comme un apport financier permettant de réduire la prise de risque de la banque et doivent être remboursées à taux zéro. L'Institut Catalan des Entreprises Culturelles (ICEC) – organisme dépendant du Ministère de la Culture de Catalogne, créé en 2000 avec pour objectif de promouvoir la créativité artistique et la production, la distribution et la diffusion de contenus culturels – utilise avec succès ce mécanisme depuis 2009 : sur les 98 avances remboursables qu'il a attribuées entre 2009 et 2010, 89% ont été remboursées.

L'ICEC a également entrepris de développer le **prêt participatif** à destination des start-ups produisant des services et des biens digitaux dans un cadre culturel et créatif. Les entreprises bénéficient de fonds importants sur le long terme sans impact sur la trésorerie

puisque le prêt est inscrit en quasi fonds propres. Aujourd'hui, l'Institut Catalan l'utilise dans le cadre d'un nouveau fonds de 2,5 millions d'euros, avec des prêts s'échelonnant de 40 000 euros à 200 000 euros.

Enfin, des **fonds de garantie** ont été créés en Europe avec pour objectif de permettre aux projets culturels et créatifs l'accès aux financements des établissements bancaires, illustrant tout particulièrement les passerelles qui peuvent être créées entre logiques publiques et privées. Les fonds de garantie bancaire, offrant un fort effet levier, constituent une participation en risque dont le seul bénéficiaire est la banque. Le fonds est le garant des sommes empruntées auprès des organismes financiers, leur assurant un remboursement à terme, quelle que soit l'issue du projet culturel. Ainsi l'Institut pour le Financement du Cinéma et des Industries Culturelles (IFCIC)³⁰, créé en France en 2010, offre aux banques une garantie financière – représentant 50 à 70% du crédit – et une expertise du risque spécifique de l'entreprise culturelle.

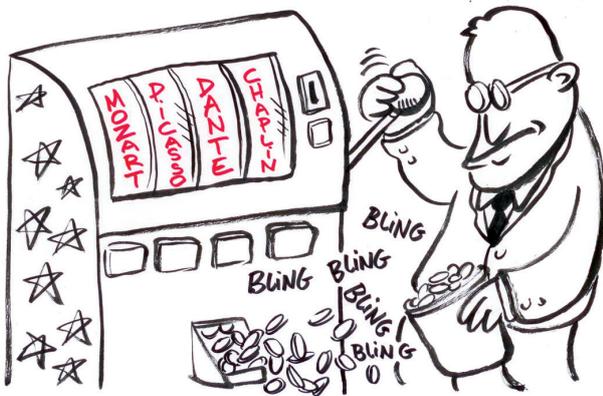
L'institut offre également son expertise aux entrepreneurs culturels et facilite l'engagement financier de la banque en faveur de leur projet. Ce mécanisme est particulièrement adapté au domaine du cinéma, économie du prototype par excellence, pour lequel l'IFCIC garantit des crédits à court terme destinés au financement d'œuvres cinématographiques européennes.

Ce dispositif prolonge l'action du Fonds de Garantie Média pour la Production (FGMP), fonds qui bénéficiait d'une dotation de l'Union européenne de 4 millions d'euros, et dont la gestion a été confiée à l'IFCIC entre fin 2010 et fin 2013. Le FGMP a connu un franc succès au cours de ces 3 ans d'activité : plus de 77 millions d'euros de crédit ont bénéficié d'une garantie du FGMP, au profit de 47 sociétés de production indépendantes établies dans 8 pays européens. Ces crédits garantis ont contribué au financement de 34 films de long métrage parmi lesquels *Everything will be fine* de Wim Wenders ou encore *A most wanted man* de Anton Corbijn.

30- L'IFCIC est détenu à 49% par l'Etat français et le groupe Bpifrance, et pour le reste par un actionariat privé rassemblant la quasi-totalité des banques française.

CULTURE: L'EFFET DE LEVIER

Source : « Effet de levier » par JUL pour le Forum d'Avignon en collaboration avec Cartooning for Peace (2015).



Si l'ingénierie culturelle, dans sa capacité à hybrider modèles de financement et de revenus, logiques privées et publiques, représente un véritable axe de développement et de soutenabilité pour la filière culturelle et créative, elle l'interroge également naturellement sur l'évolution du statut d'entrepreneur culturel. En effet, l'hybridation, aussi nécessaire soit-elle, peut également être synonyme de grande complexité pour les créateurs. Si les artistes

et les auteurs hybrident les modèles en aval, ils le font également en amont, en étant dans l'écrasante majorité des cas multi-compétences et multi-activités³¹. Ils exercent ainsi d'autres professions en capitalisant sur leur art (professeur, conférencier...) ou plus prosaïquement pour boucler leur fin de mois (« job alimentaire ») ; et se retrouvent de fait à devoir composer avec de nombreux statuts (intermittents, salariés, autoentrepreneurs...) dont « l'empilement » empirique relève souvent du numéro d'équilibriste. Il s'agit alors de mettre en place un dispositif permettant d'écarter une certaine forme de fragilité, voire de précarité, qui est actuellement générée puis auto-entretenu par la mosaïque d'activités et de statuts avec lesquels les « entrepreneurs culturels » doivent jongler. Une autre piste de réflexion réside donc dans la possibilité de flécher ces compétences et de fédérer ces différents statuts au sein d'un statut unique, celui d'entrepreneur culturel, qui pourrait préfigurer d'un nouveau modèle social, dépassant la simple ingénierie culturelle pour embrasser plus largement l'ensemble des composantes du cadre de création et d'action des artistes et des auteurs de la filière culturelle et créative.

● Vers des modèles audacieux orientés autour des expériences culturelles engageantes

Nous l'avons vu, selon la « formule d'hybridation », les secteurs culturels et créatifs doivent constamment innover afin d'être en phase avec l'évolution du comportement de leurs publics. Pour ce faire, cela requiert a minima deux ingrédients : l'attention permanente portée à l'expérience du public et une agilité systématique dans les modèles proposés.

Les secteurs culturels et créatifs qui génèrent le plus de valeur sont ceux qui hybrident leurs modèles de manière innovante, en anticipant l'évolution des usages culturels. Mais

comment prévoir la façon dont les publics vont « consommer » les œuvres culturelles à l'avenir ? Il s'agit d'innover, bien sûr, et donc de faire des paris sur l'avenir, mais également de déchiffrer certains indicateurs tels que le comportement des jeunes générations, les usages des pays les plus digitalisés mais aussi plus globalement l'évolution de la consommation « d'expériences culturelles ».

En premier lieu, le comportement des jeunes générations, étant à la fois plus sensibles aux nouveautés et en même temps représentant le public majoritaire des secteurs culturels de

31- Voir par exemple « Les cumuls d'activités dans le secteur culturel », synthèse de la rencontre du lundi 21 mai 2012 à Rennes.

demain, est intéressant. Selon notre enquête consommateurs internationale³², 35% des américains âgés de 15 à 24 ans déclarent avoir souscrit à un abonnement payant pour du streaming musical illimité (contre 23% pour l'ensemble de la population américaine) et 76% de cette même tranche d'âge déclarent avoir souscrit à un abonnement payant permettant de regarder en illimité un catalogue composé de milliers de films de type Netflix (contre 53% pour l'ensemble de la population américaine). Un second indicateur intéressant est l'évolution des usages du public en général dans les pays les plus digitalisés. Nous l'avons vu, les Etats-Unis font figure de pionniers sur la façon dont la consommation culturelle pourrait évoluer. Malgré des cultures à bien des égards différentes, force est de constater que les usages des consommateurs européens tendent à se rapprocher de ceux des consommateurs américains. Il est par exemple intéressant de noter que le marché de la vidéo en France n'est digitalisé qu'à hauteur de 21% alors que le marché américain l'est à 42% en 2014, et que le modèle économique de l'abonnement illimité représente aux Etats-Unis déjà plus de la moitié du marché numérique (contre 12% en France).

Pour autant il ne faut pas verser dans la crainte d'une digitalisation à l'extrême des usages culturels. L'analyse des comportements des consommateurs tend à prouver que les publics continuent de valoriser « l'expérientiel ».

Comme nous le montrons dans la première partie de l'étude, le public se tourne massivement et de plus en plus sur le segment du « live » que sont les concerts, les projections de films...

« Les usages culturels vont se polariser de plus en plus entre comportements engageants et comportements opportunistes. »

Emmanuel Durand, Vice-Président Marketing de Warner Bros

La tendance marquante est plutôt la polarisation des usages des publics entre :

- D'une part, les comportements « signifiants », il s'agit ici des expériences culturelles physiques et engageantes pour les consommateurs qui créent du lien entre l'œuvre et le public (musée, cinéma, concert...) – qui sont souvent l'apanage des acteurs culturels traditionnels,
- D'autre part, les comportements « opportunistes » qui désignent des expériences culturelles valorisant la « convenience » selon le terme anglais, c'est-à-dire la praticité d'accès et de « consommation » d'œuvres culturelles (plateforme d'accès aux catalogues de film, de musique...), et qui sont souvent incarnées par des nouveaux acteurs digitaux.

Le trait commun à ces deux tendances reste l'expérience du public : dans le premier cas le consommateur valorise l'expérience physique, sociale, commune ; dans le second cas il valorise la facilité, l'ergonomie, la simplicité d'usage. Acteurs traditionnels et nouveaux acteurs doivent proposer des modèles innovants qui intègrent pleinement cette notion d'expérientiel.

Les acteurs positionnés sur les expériences culturelles opportunistes, font face à une baisse tendancielle de la valeur du contenu, au profit de la curation. Ainsi la richesse du catalogue d'œuvres est rapidement devenue un standard de marché pour les plateformes de distribution numérique (Spotify, Deezer, Netflix, Amazon...) qui ne pouvaient plus se différencier sur ce seul argument. L'ergonomie, les moteurs de recommandation ou encore l'ajout permanent de nouveaux services ont pour objectif d'améliorer sensiblement l'expérience utilisateur et de les fidéliser. Il s'agit bien ici de mettre le public au centre de sa stratégie : l'échec commercial de Tidal – pourtant lancé à grand renfort de promotion – démontre bien que l'application de recettes déjà employées, et qui n'apportent rien de plus au consommateur, ne fonctionne pas systématiquement.

32- Enquête Kurt Salmon menée en mai 2015 sur un échantillon représentatif de 4005 personnes en France, au Royaume-Uni, en Allemagne et aux Etats-Unis

« La rupture numérique est l'intégration du consommateur dans le dispositif de création, de production et de diffusion. »

Danielle Sartori, Responsable d'études à la Direction des études et de la prospective du CSA

Les acteurs traditionnels, davantage positionnés sur les expériences culturelles engageantes, sont confrontés à d'autres enjeux. Faisant face à des acteurs numériques généralement nativement technologiques et innovants, ils doivent faire montre d'une grande agilité pour se réinventer et proposer la meilleure expérience possible à leurs publics en capitalisant sur leurs actifs « traditionnels ». Ainsi les musées (et peut-être demain les cinémas ?) capitalisent-ils de plus en plus sur les « fins de visite » pour proposer produits et services additionnels (ventes de livres sur l'exposition, cartes postales, produits dérivés...).

Boutique du Musée Würth La Rioja, Espagne.



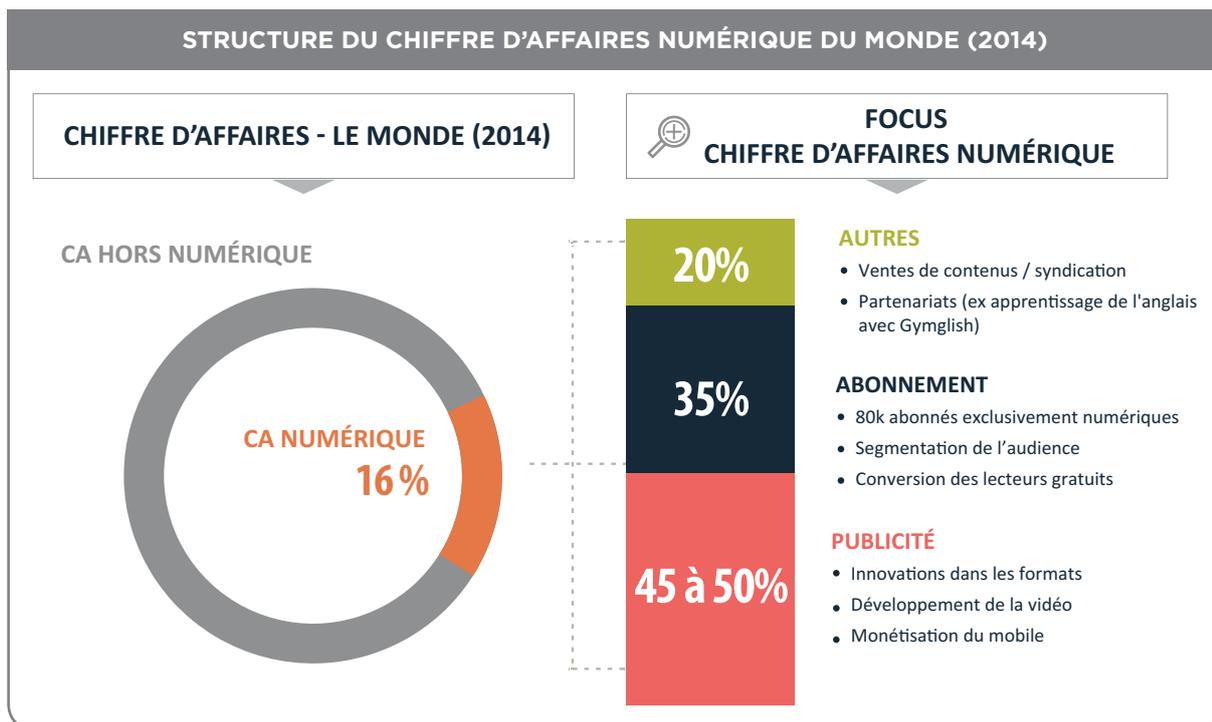
La prise en compte de l'expérience du client vaut pour les distributeurs d'offres culturelles, mais également pour les producteurs et les éditeurs qui cherchent à passer d'une logique « B2B » à une approche « B2B2C ». Généralement ces acteurs ne sont pas en interaction avec le consommateur final, mais ils cherchent de plus en plus - grâce notamment à la création et l'animation de communautés sur les plateformes numériques - à mieux connaître les publics, à repérer les ambassadeurs et les tendances des marchés. De plus les producteurs, fragilisés par leurs coûts de structure importants hérités des années fastes, doivent réinventer leur métier en investissant sur les créneaux les plus porteurs, et plus seulement sur leur segment de marché d'origine. En mars 2014, Disney a ainsi annoncé avoir acquis Makers Studio, un des plus gros fournisseurs de contenus pour les chaînes de Youtube qui revendique plus de 5 milliards de vues par mois, investissant sur un segment de marché porteur largement adopté par les jeunes générations.

« Les acteurs traditionnels ne doivent pas subir les changements imposés par les modèles économiques liés au numérique mais les accompagner, voire les co-créeer. » **Jean-Bernard Willem**, Directeur Marketing TV et VOD Multiscreen chez Orange

Les acteurs traditionnels se réinventent d'autant plus rapidement que les effets de la force numérique ont précipité la chute de leurs modèles historiques mais les ont également outillés pour innover. Le secteur de la presse en est un exemple emblématique. Face aux nouveaux modes de lecture et à l'abondance de contenus gratuits, l'équilibre financier des producteurs d'information reste fragile. Ces dernières années, Le Monde a

ainsi considérablement modifié son modèle économique afin de répondre aux enjeux de la presse traditionnelle : être moins dépendant d'un marché publicitaire fortement concurrentiel, conserver et développer une marque forte que ce soit sur le papier ou le numérique et enfin monétiser sa forte audience. En capitalisant sur sa capacité à

créer du lien avec son lectorat à travers une expérience engageante, Le Monde a hybridé ses modèles de revenus aussi bien sur le numérique que sur le papier (publicité, paiement à l'acte et abonnement) et a développé de nouvelles sources de revenus hors presse pour retrouver le chemin de la rentabilité.



Sources : Entretien avec Isabelle André, Intervention de Louis Dreyfus à la Conférence Paris Dauphine, Le Parisien, Analyses Kurt Salmon.

Pour ce faire, Le Monde a adopté une stratégie Freemium en s'appuyant sur le gratuit et près de 15 millions de lecteurs numériques par mois pour capter une large audience grâce à des contenus de qualité, avec pour objectif de convertir et fidéliser une partie du lectorat. Cette stratégie s'est avérée payante avec aujourd'hui 160 000 abonnés numériques. L'abonnement, qui représente 35% des revenus sur le numérique, permet d'enrichir l'expérience du lecteur grâce à l'accès à des contenus et services exclusifs, à un confort de lecture amélioré et à la possibilité de retrouver le classement de ses articles sur tous les supports (tablette, mobile...). Le Monde a en outre diversifié ses revenus grâce au développement d'une offre dans l'évènementiel (organisation du Monde Festival) ou encore grâce à des partenariats (apprentissage anglais, éducation...). Le

Monde a ainsi proposé à ses lecteurs un modèle audacieux, innovant, expérientiel, en capitalisant sur la capacité du journal à créer du lien avec ses lecteurs et ses prospects.

« C'est plus dans l'agilité, l'adaptation permanente des modèles économiques aux usages, que dans l'identification d'un bon modèle économique que résident la pérennité et la robustesse des acteurs des secteurs culturels et créatifs. »

Pierre-Jean Benghozi, Professeur à l'Ecole polytechnique et membre du Collège de l'Autorité de l'ARCEP

A mesure que les usages et les technologies changent, les acteurs de la filière culturelle et créative doivent en permanence s'adapter sous peine de laisser la place à des nouveaux entrants qui sauront mieux répondre aux besoins des consommateurs.

A cet égard « le » modèle économique - qui serait performant et créateur de richesse de manière pérenne - n'existe pas.

Le paiement à l'acte « physique » était autrefois le modèle dominant du secteur de la musique enregistrée par exemple, avant d'être progressivement remplacé par le paiement à l'acte « digital », puis par le streaming gratuit et enfin par abonnement. Mais il est fort probable que ce modèle ne soit pas le dernier, et que de nouveaux modèles voient le jour en réponse à - ou en prévision - des nouveaux usages culturels des consommateurs.

Il existe donc bien une « formule » pour que la filière culturelle et créative se développe à l'ère du numérique... Et la polysémie du terme prend ici toute son importance. Cette formule est à la fois une « recette » nécessitant de réunir un certain nombre d'ingrédients selon un séquençement donné pour générer de la valeur au sein d'un secteur culturel et créatif, mais elle revêt également des propriétés incantatoires parce que l'un de ses ingrédients exige d'anticiper l'évolution des usages culturels !

La force numérique qui est à l'œuvre au sein de la filière culturelle et créative est entropique : elle détruit de la valeur d'une part, mais en recrée d'autre part. **Cette entropie numérique est « positive », c'est-à-dire qu'*in fine* elle crée plus de valeur qu'elle n'en détruit, à condition de proposer au public les œuvres culturelles à travers des offres innovantes. Il ne s'agit plus de répondre à l'évolution des usages culturels, il s'agit bien ici de les anticiper.** De manière précise, le numérique accélère considérablement l'hybridation des modèles économiques et cette hybridation crée de la valeur dans un secteur culturel dès lors que son indice d'hybridation est supérieur à son taux de digitalisation. Par exemple, le secteur du livre est peu digitalisé (taux de 15%) et peu hybridé (indice de 23), mais crée de la valeur au global. Si le secteur affichait un taux de croissance annuel moyen (TCAM) de 0,4% entre 2009 et 2013, ce taux devrait être de 1,1% entre 2013 et 2018 sous l'effet de l'hybridation des modèles et du poids croissant du numérique, pour atteindre une hausse des revenus globaux de 7,5% entre 2009 et 2018. Autrement dit, c'est la capacité des acteurs de la filière culturelle et créative à proposer et hybrider des modèles plus rapidement que les usages de leurs publics ne se digitalisent qui crée de la croissance. L'enquête internationale que nous avons menée auprès de consommateurs français, américains, anglais et allemands en livre l'explication en termes comportementaux : les publics « valorisent » de plus en plus les nouveaux modèles à mesure que leurs usages se digitalisent, c'est-à-dire qu'ils « e-consomment » davantage et qu'ils sont prêts à y allouer un budget plus important.

Bien que nécessaire, cette « formule » n'est bien entendu pas suffisante. Il faut lui adjoindre d'autres ingrédients : redistribution de la valeur, ingénierie culturelle, hybridation publique et privée... En effet, l'entropie numérique libère une énergie créatrice qui permet de « produire » de la diversité culturelle, sans pour autant qu'elle soit « consommée ». La répartition de la valeur issue des nouveaux modèles est plus favorable pour les auteurs et les artistes : ils « captent » un taux de valeur supérieur sur les modèles numériques que sur les modèles dits traditionnels. Néanmoins un important effet volume doit compenser des prix unitaires généralement plus faibles sur les modèles numériques, faisant des artistes populaires les premiers gagnants de ces nouveaux modèles : c'est pourquoi il convient de distinguer diversité culturelle *produite* et *consommée*. Cela interroge en particulier les acteurs qui remplissent une mission de service public, et qui ont à ce titre des obligations en matière de production de diversité. Ainsi nous sommes convaincus que certains dispositifs ou modèles concrets – qui ont déjà démontré leurs bénéfices au sein d'un secteur et pourraient élargir plus globalement au sein de la filière culturelle et créative – peuvent concourir au développement et à la soutenabilité de l'économie culturelle :

- **Assurer une meilleure équité dans les mécanismes de redistribution afin que les différents acteurs de la filière culturelle tirent les bénéfices de la valeur qu'ils ont contribué à créer.** Ainsi une refonte des droits d'auteurs ainsi qu'une harmonisation du cadre réglementaire et fiscal semblent s'imposer ;
- **Développer et promouvoir l'ingénierie culturelle dans sa capacité à hybrider modèles de financement et de revenus.** Les modèles concrètement mis en place à La Gaité Lyrique ou au Théâtre du Châtelet sont à cet égard inspirants : ils sont parvenus à rénover leur modèle économique dans un contexte de baisse des subventions publiques en panachant leurs sources de financement et de revenus (co-production, valorisation des actifs matériels et immatériels, mécénat...);

- **Plus globalement, créer des passerelles entre les logiques publiques et privées, qui sont complémentaires et synergétiques.** En temps de disette budgétaire publique, les Etats eux-mêmes développent des dispositifs permettant d'attirer des capitaux privés grâce au financement public, à l'instar des subventions remboursables, des prêts participatifs ou encore des fonds de garantie. Il s'agit ici de flécher l'investissement public et de proposer des outils d'amorçage des projets culturels. Les exemples de l'Institut Catalan des Entreprises Culturelles ou bien du Fonds de Garantie Média pour la Production en Europe l'illustrent tout particulièrement ;
- **Développer des modèles audacieux orientés autour de l'expérience culturelle.** Mettre en œuvre la « formule » consistant à hybrider les modèles plus rapidement que les usages des publics n'évoluent nécessite de porter une attention permanente aux comportements culturels. Ces derniers se polarisent de plus en plus entre comportements « engageants » (aller au théâtre, au cinéma, voir une exposition...) et « opportunistes » (écouter une musique ou visionner un film sur une plateforme de streaming...). Ainsi qu'en témoigne l'exemple du journal Le Monde, les acteurs traditionnels, davantage positionnés sur les expériences culturelles engageantes, ont des atouts et des actifs clés qu'ils peuvent valoriser et « hybrider » de manière innovante à l'ère du numérique.

Annexes

● Bibliographie

Articles

Des principes d'économie numérique à l'émergence de modèles économiques dominants dans la culture,

Philippe Chantepie dans Dazibao, Printemps 2013
http://www.livre-paca.org/index.php?show=dazibao&id_dazibao=122&type=5&article=2260

EU investigates tax rulings on Apple, Starbucks, Fiat,

Reuters, Juin 2014
<http://www.reuters.com/article/2014/06/11/us-apple-tax-eu-idUSKBN0EMOU220140611>

Crowdfunding - Market overview, CMF FMC, Mai 2015
http://crowdfunding.cmf-fmc.ca/facts_and_stats

Crowdfunding raises \$2.7 billion worldwide in 2012,

CNET, Avril 2013
<http://www.cnet.com/news/crowdfunding-raises-2-7-billion-worldwide-in-2012/>

Quelle est la différence entre droit d'auteur et copyright ?,

Don't believe the hype, Août 2011
<http://blog.dbth.fr/2011/08/quelle-est-la-difference-entre-droit-dauteur-et-copyright/>

YouTube Pays Out \$1 Billion with Content ID,

Billboard, Octobre 2014
<http://www.billboard.com/articles/business/6281696/youtube-1-billion-content-id>

Selling out: How much do artists earn online?,

Information is beautiful, Avril 2015
<http://www.informationisbeautiful.net/visualizations/how-much-do-music-artists-earn-online-2015-remix/>



Console declines delay \$100 billion mark for industry to 2019 - DFC Intelligence - Octobre 2014

<http://www.gamesindustry.biz/articles/2014-10-21-console-decline-delays-usd100-billion-mark-for-industry-to-2019-dfc>

Video Games: dematerialized distribution shaking up the value chain, Atelier.net, Janvier 2015

http://www.atelier.net/en/trends/articles/video-games-dematerialised-distribution-shaking-value-chain_433038

Lecture : Retour sur les développements numériques en Allemagne, Actualité, 23 janvier 2015

<https://m.actualite.com/n/54849>

Comparaison entre les coûts de la chaîne du livre papier et celle du livre numérique, Jean-François Gayraud, Novembre 2014

<https://medium.com/pour-lamour-du-lire/comparaison-entre-les-couts-de-la-chaîne-du-livre-papier-et-celle-du-livre-numérique-321c262d0d1d>

Global Stagnation Set to Continue in Home Video Entertainment, Strategy Analytics, Mai 2014

<https://www.strategyanalytics.com/strategy-analytics/news/strategy-analytics-press-releases/strategy-analytics-press-release/2014/05/19/strategy-analytics-global-stagnation-set-to-continue-in-home-video-entertainment#.VbkBjvmqkko>

Le marché américain de la vidéo sauvé par la SVOD et l'EST, Chiffres issus du rapport du DEG, ZDNet, Janvier 2015

<http://www.zdnet.fr/actualites/le-marche-americain-de-la-video-sauve-par-la-svod-et-l-est-39812503.htm>

Le cinéma français doit réinventer son modèle économique, Les Echos, 28 février 2014

http://www.lesechos.fr/28/02/2014/LesEchos/21637-045-ECH_le-cinema-francais-doit-reinventer-son-modele-economique.htm#ql2xucBkiWTmMxrv.99

Disney's 'Lone Ranger' Could Lead to \$150 Million Loss (Analysis), Hollywood Reporter, Juillet 2013

<http://www.hollywoodreporter.com/news/disneys-lone-ranger-could-lead-581503>

Disney Buys Maker Studios, Video Supplier for YouTube, New York Times, Mars 2014

http://www.nytimes.com/2014/03/25/business/media/disney-buys-maker-studios-video-supplier-for-youtube.html?_r=0

3 questions à Laurence Marchand, Forum d'Avignon, Mai 2015

<http://www.forum-avignon.org/fr/3-questions-laurence-marchand-theatre-du-chatelet>

La saison américaine de Jean-Luc Choplin, patron du Châtelet, Les Echos, Décembre 2014

<http://www.lesechos.fr/enjeux/business-stories/management/0203968684693-la-saison-americaine-de-jean-luc-choplin-patron-du-chatelet-1071073.php?612Zv6qUF9148Mz9.99>

Comment Jean-Luc Choplin fait chanter le Châtelet « sous la pluie », Challenges, Mars 2015

<http://www.challenges.fr/entreprise/20150313.CHA3859/comment-jean-luc-choplin-fait-chanter-le-chatelet-sous-la-pluie.html>

« Un Américain à Paris », du modèle économique vertueux aux Tony Awards, Le Quotidien de l'Art, Juin 2015

http://www.lequotidiendelart.com/quotidien_articles_detail.php?idarticle=7556

Le Monde, Les Echos et Le Figaro misent sur le mobile avec de nouvelles applis, Le Parisien, Juin 2014

<http://www.leparisien.fr/flash-actualite-high-tech/le-monde-et-les-echos-misent-sur-le-mobile-avec-de-nouvelles-applis-13-06-2014-3920573.php>

State of the commons, Creative commons, Novembre 2014

<https://stateof.creativecommons.org/>

Steven Hearn, Itinéraire d'un entrepreneur culturel, L'Ecole de Paris, novembre 2012

<http://www.ecole.org/fr/seances/SEM687>

Etudes

Etude du volume de consommation des biens et services culturels dématérialisés, Etude Opinionway pour Hadopi, Juin 2013

Livre blanc sur le partage de la valeur à l'ère des exploitations numériques, UFPI, Novembre 2013

The Death of the Long Tail, Midia Consulting, Mars 2014

Entreprises culturelles et Internet : Contenus numériques et modèles d'affaires innovants, Sous la direction de Pierre-Jean Benghozi, Septembre 2013

Economie des contenus numériques : Les effets de la dématérialisation des industries de contenu, Idate Research, Septembre 2014

Longue traîne : levier numérique de la diversité culturelle ?, Pierre-Jean Benghozi et Françoise Benhamou, 2008

Global entertainment and media outlook 2014 - 2018, PWC, Juin 2014

Steven Hearn, Itinéraire d'un entrepreneur culturel, Compte rendu rédigé par Sophie Jacolin du Séminaire Création du 13 novembre 2012 à l'Ecole de Paris

Le double visage du financement public de la culture en France, Marie Masclet de Barbarin, Novembre 2013

L'apport de la culture à l'économie en France, Serge Kancel, Jérôme Itty, Morgane Weill, Bruno Durieux, Décembre 2013

Effort financier de l'état dans le domaine de la culture et de la communication, Annexe au projet de loi des finances pour 2015 - République Française, 2015

Baromètre du Mécénat d'entreprise, Admical/CSA, 2014

2015CF - Crowdfunding Industry Report, Massolution, Mai 2015

Baromètre de l'année 2014 Crowdfunding France, Financeparticipative.org, Février 2015

Les cumuls d'activités dans le secteur culturel, Synthèse de la rencontre du lundi 21 mai 2012 à Rennes organisée à l'initiative de l'addav56 et en partenariat avec Spectacle vivant en Bretagne, Musiques et Danses en Finistère, Arts Vivants en Ille-et-Vilaine et Itinéraires Bis

Bilan du marché de la musique enregistrée en 2014, SNEP, Février 2015

Digital Music Report 2015, UFPI, Avril 2015

Rapport 2015 de la CISAC sur les droits perçus dans le monde, Rapport CISAC, Octobre 2015

Measuring Music, UK Music, Septembre 2014

Music Business Basics, Midem, Octobre 2012

2014 Nielsen music U.S. Report, Nielsen/Billboard, Janvier 2015

2014 Top 100 Worldwide Tour, Pollstar, Janvier 2015

Etude sur le jeu vidéo dématérialisé, Etude Ifop pour Hadopi, Décembre 2014

Evolution of video game industry ecosystem(s), Digiworld by Idate, Décembre 2013

Books in France, United Kingdom, United States and Germany, Marketline, Avril 2014

Le coût d'un livre numérique, Le Motif, Avril 2010

Fondamentaux et mutations du secteur de l'édition : les ressorts de l'économie de la création, SNE, Mars 2015

L'économie de la VOD, CNC, mars 2008

Der videomarkt im jahr 2014, BVV & GfK, Février 2015

Livres

La menace Fantôme, les industries culturelles face au numérique, Emmanuel Durand, Octobre 2014

Les industries culturelles et créatives, Alain Busson et Yves Evrard, Septembre 2013

Podcast

Musique : les nouveaux modèles économiques, France Culture, 25 janvier 2015
<http://www.franceculture.fr/player/reecouter?play=4991183>

● Méthodologie

Cette étude a nécessité une importante collecte d'informations. Outre les recherches documentaires effectuées et listées dans la bibliographie, la collecte d'informations a été réalisée à travers :

- Une approche quantitative, par le biais d'une enquête consommateurs internationale ;
- Une approche qualitative, via des entretiens et des ateliers de réflexion avec les groupes de travail constitués par les équipes du Forum d'Avignon.

Enquête consommateurs Kurt Salmon 2015

Notre enquête a été menée en mai 2015 sur un échantillon représentatif - fondé sur des critères d'âge, de sexe, de zone géographique et de catégorie socio-professionnelle - de 4 005 personnes âgées de plus de 15 ans réparties comme suit : 1 000 personnes en Allemagne, 1 000 personnes aux Etats-Unis, 1 002 personnes en France et 1 003 personnes au Royaume-Uni.

Notre enquête quantitative s'est concentrée sur l'analyse de trois secteurs culturels et créatifs : Musique, Vidéo et Livre. Les objectifs de cette enquête terrain visaient à :

- Comparer les usages du public, par pays,

s'agissant d'un certain nombre de « produits culturels emblématiques » (livres, vidéos...) ;

- Comprendre la façon dont les consommateurs « valorisent » les œuvres culturelles adossées à différents modèles économiques, c'est-à-dire le prix qu'ils se déclarent prêts à payer pour chacune de ces œuvres et modèles.

Pour ce faire, nous avons employé la méthodologie Van Westendorp qui permet d'identifier une zone de prix acceptables (prix maximum, prix minimum, prix optimal). Elle demande aux consommateurs interrogés de se positionner sur quatre niveaux de prix :

- (a) Quel serait le niveau de prix bon marché pour ce produit ?
- (b) Quel niveau de prix serait élevé, mais toujours acceptable ?
- (c) Quel niveau de prix serait trop bon marché, de sorte que vous douteriez de la qualité du produit ?
- (d) Quel niveau de prix serait trop élevé, de sorte que vous n'envisageriez pas de l'acheter ?

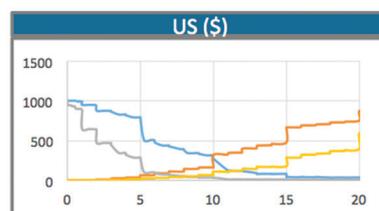
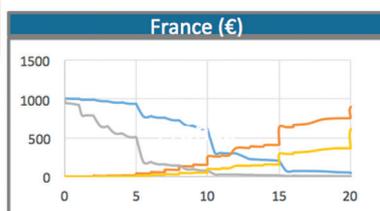
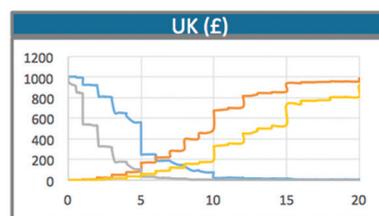
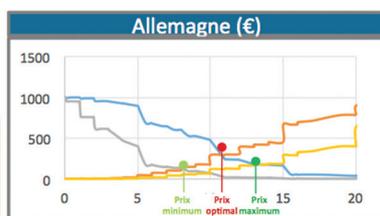
Le prix optimal est obtenu par le croisement des courbes de prix bon marché et élevé mais acceptable (a) et (b) (cf. illustration).

QUESTION « IL S'AGIT MAINTENANT D'ÉVALUER LE PRIX D'UN ALBUM À ACHETER DANS UN MAGASIN (DISQUAIRE, SURFACES SPÉCIALISÉES, GRANDES SURFACES ALIMENTAIRES...) »

	Allemagne (€)	France (€)	UK (£)	USA (€)
Prix Minimum	7,995	8,25	6,72	5,30
Prix Maximum	13,495	14,995	10,76	10,15
Prix Optimal	10,495	11,75	8,15	8,83

Lecture du graphique

Le prix optimal est le croisement entre les courbes des prix
- Bon marché (bleu)
- Élevé mais acceptable (orange)



— Prix trop bon marché
— Prix bon marché
— Prix élevé mais acceptable
— Prix trop élevé

Base :
France : 1002 répondants
UK : 1003 répondants

Allemagne 1000 répondants
US : 1000 répondants

Entretiens qualitatifs

En parallèle de l'enquête terrain, nous avons mené une vingtaine d'entretiens auprès d'experts de la filière culturelle et créative, intervenant sur différents « maillons » de la chaîne de valeur (créateur, producteur, éditeur, diffuseur...), et faisant partie d'institutions culturelles, d'entreprises innovantes, d'organismes de collecte ou encore de régulation.

Ces entretiens ont permis d'alimenter notre réflexion en intégrant dans notre étude le prisme de ces différents points de vue, et d'envisager des pistes de développement pour soutenir la culture.

Les experts avec lesquels nous avons eu l'opportunité d'échanger sont listés dans les « remerciements » qui figurent au début de l'étude.

Prise en compte des taxes et taux de change

Pour chacun des secteurs analysés, nous avons retenu la valeur du marché de détail (valeur TTC) en dollar.

Le taux de change retenu lorsque des conversions monétaires ont été nécessaires est le taux de change constant annuel de l'année 2013 : 1\$=1,3€ et 1\$=1,6£.

● Publications

Kurt Salmon est un partenaire historique du Forum d'Avignon depuis 2009 et a travaillé chaque année sur une étude en lien avec la thématique choisie par le Forum :



Réformer par la culture - 2014

Comment institutions culturelles et diffuseurs doivent-ils se réformer à l'heure du numérique ?



Les Pouvoirs de la culture - 2013

Créateurs, producteurs, distributeurs, consommateurs, pouvoirs publics ... Qui détient le pouvoir ?



Les raisons d'espérer : imaginer, transmettre - 2012

La fabrique de l'innovation - Management et création, perspectives pour la croissance économique



Investir la culture - 2011

Entreprendre et investir dans la culture : de l'intuition à la décision



Nouveaux accès, nouveaux usages à l'ère numérique : la culture pour chacun ? - 2010

Culture et performance économique : quelles stratégies pour l'emploi et le développement des territoires ?



Les stratégies culturelles pour un nouveau monde - 2009

La culture, enjeu économique ou symbolique pour l'attractivité des territoires ?

Toutes les études sont accessibles sur le site de Kurt Salmon et sur le site du Forum d'Avignon.

A propos de...

● Forum d'Avignon

Depuis sa création en 2007 après la ratification de la Convention de l'UNESCO, le Forum d'Avignon s'est affirmé comme un laboratoire d'idées international et indépendant au service de la culture et des industries créatives et de leur dialogue avec le monde économique et numérique. S'appuyant sur un réseau mondial d'universitaires, de créateurs, d'entrepreneurs, d'experts, de cabinets de conseil internationaux et de plus de trente partenaires publics et privés, il élabore des études exclusives (plus de 33 à ce jour) et des propositions concrètes dans trois domaines : les modèles économiques et le financement de la création/les industries culturelles et la technologie/l'attractivité des territoires. Il organise chaque année des rencontres internationales : la 8ème édition se tient les 31 mars et 1er avril 2016 à Bordeaux.

Ces travaux sont destinés à alimenter le débat public sur des sujets d'actualité ou des questions prospectives de société, relayées dans les instances nationales et internationales. Sa sphère d'influence internationale est principalement européenne.

Depuis huit ans, le Forum d'Avignon a valorisé la triple nature artistique, sociale et économique de la culture. La filière culturelle et créative a su apporter la charge de la preuve que cet investissement individuel et collectif rapporte plus qu'il ne coûte : 535,9 Mds€ de chiffre d'affaires et 7,1 millions d'emplois en Europe (GESAC, 2014) sans pour autant limiter la culture à cette seule dimension économique. L'enjeu est à la fois humaniste et universel pour ne pas réduire la culture ni à un « contenu » ni à une « marchandise ».

Le Forum d'Avignon engage tout au long de l'année une série de débats, de commissions de travail, d'études et de tribunes élaborées par le laboratoire d'idées en collaboration avec des cabinets de conseil internationaux, des Actes publiés aux éditions Gallimard, une veille et une mobilisation constante sur son site www.forum-avignon.org.

Dans le cadre des éditions 2015-2018, le Forum d'Avignon s'investit pour que la culture et les secteurs culturels s'expriment collectivement au-delà de leurs métiers respectifs, dans une logique de filière et pour contribuer à l'intégration de la culture au cœur du projet politique avec des propositions fortes pour peser sur le débat public et s'inscrire dans les agendas européens et internationaux, afin que la culture soit placée au cœur des débats et des ambitions des citoyens.

www.forum-avignon.org - @forumAvignon

Contacts

Forum d'Avignon www.forum-avignon.org

Grand Palais des Champs Elysées - Cours La Reine - Porte C - 75008 Paris - France

Laure Kaltenbach, directrice générale du Forum d'Avignon,

Olivier Le Guay, responsable éditorial

E-mail : laure.kaltenbach@forum-avignon.org ; olivier.leguay@forum-avignon.org

Tél. : + 33 (0) 1 42 25 69 10



AVERTISSEMENT

Ce dossier réalisé par Kurt Salmon contient des renseignements généraux fournis « tels quels ».

Dans la présente étude, Kurt Salmon fournit des renseignements, informations diverses, données et autres ressources (le « contenu ») à des fins d'information générale. Kurt Salmon peut modifier ou mettre à jour l'information et la référence à sa source à n'importe quel moment et notamment s'engage à rectifier toute erreur ou omission qui pourrait être décelée (directement ou par l'action d'un tiers). Kurt Salmon a mis en œuvre tous les efforts possibles pour garantir que le contenu de cette étude et ses éventuelles révisions soient à jour et précis bien que fournis « tels quels ».

Kurt Salmon ne garantit rien d'autre et décline toute responsabilité, en son nom, celui de ses agents, conseils, employés, préposés ou représentants :

- au sujet des sources d'information citées dans cette étude ;
- au sujet de son utilité ou de son à-propos à l'égard d'une fin ou d'une utilisation quelconque ;
- au sujet des résultats que l'utilisateur obtiendra en se servant du contenu.

Tout différend relatif à cette étude ou à son contenu sera régi par la loi française et compétence sera donnée aux Tribunaux de Nanterre.

LIENS AVEC LES MARQUES ET/OU SOCIÉTÉS CITÉES

La référence aux marques/sociétés citées a été réalisée pour faciliter la lecture de cette étude. Kurt Salmon ne cautionne ni les sociétés, ni les marques, ni les sites Internet de ces dernières ou les entités qui les exploitent. En outre, Kurt Salmon n'affirme rien et décline toute responsabilité afférente auxdits sites Internet :

- quant à leur contenu ;
- à toute action, erreur ou omission des personnes ou des entités les exploitant.

DROIT D'AUTEUR

©2015, Kurt Salmon

Kurt Salmon est propriétaire du droit d'auteur visant le contenu, les documents et l'information trouvés dans la présente étude, sauf indications contraires précisées dans ladite étude. Kurt Salmon autorise toute personne utilisant la présente étude, sans payer de quelconque redevance ou demander une autre permission, de reproduire et distribuer l'information, les éléments du contenu et les documents se trouvant dans cette étude, seulement à des fins personnelles sans but lucratif et aux conditions suivantes :

- d'indiquer clairement que Kurt Salmon est la source de l'étude reproduite ;
- d'inclure dans toutes les reproductions et copies le présent préambule.

Toute reproduction, à quelqu'autre fin que ce soit et par quelque moyen et sous quelque forme que ce soit, est interdite sans avoir obtenu par écrit la permission formelle de Kurt Salmon. Kurt Salmon interdit de modifier l'information ou les documents reproduits ou copiés à partir de la présente étude.

Kurt Salmon



Success for what's next

Cabinet international de conseil en management, Kurt Salmon offre à ses clients l'ensemble des expertises indispensables pour devenir les leaders de demain.

Nous offrons bien plus qu'un simple partenariat à nos clients. Nos équipes s'intègrent en toute transparence au sein de votre structure et développent des solutions innovantes et sur mesure pour résoudre la complexité que le XXI^e siècle fait naître chaque jour.

Réussir aujourd'hui ne signifie pas réussir demain. Il faut être proactif face à un futur incertain. Ensemble, notre challenge est de faire évoluer les approches stratégiques pour imaginer les entreprises du futur.

Nous appelons cela "Success for what's next".

Philippe Pestanes – Associé
+33 (0)1 55 24 33 56
philippe.pestanes@kurtsalmon.com

Véronique Pellet – Senior Manager
+33 (0)1 55 24 33 11
veronique.pellet@kurtsalmon.com

Amaury Flament – Senior Consultant
+33 (0)1 55 24 31 80
amaury.flament@kurtsalmon.com

Kurt Salmon
159 avenue Charles de Gaulle
92521 Neuilly-sur-Seine cedex
+33 1 55 24 30 00

www.kurtsalmon.com

 [@KurtSalmonFR](https://twitter.com/KurtSalmonFR) [@KurtSalmon_TME](https://twitter.com/KurtSalmon_TME)

Hong Kong · Shanghai · Tokyo
Brussels · Casablanca · Düsseldorf · Geneva · London
Luxembourg · Lyon · Manchester · Nantes · Paris
Atlanta · Minneapolis · New York · San Francisco