



HAL
open science

Modalités de captation et de conservation des publics au sein des industries créatives numérisées

Lucien Véran, Fabienne Chameroy

► To cite this version:

Lucien Véran, Fabienne Chameroy. Modalités de captation et de conservation des publics au sein des industries créatives numérisées. *La Revue des Sciences de Gestion*, 2015, 275-276 (5), pp.153. 10.3917/rsg.275.0153 . hal-02092053

HAL Id: hal-02092053

<https://hal.science/hal-02092053v1>

Submitted on 14 Mar 2022

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Modalités de captation et de conservation des publics au sein des industries créatives numérisées

Rareté, répétition différenciée et lien

Par Lucien Véran et Fabienne Chameroy

Lucien VÉRAN

Professeur, Aix-Marseille Université, FEG, CERGAM et Kedge Business School.
IUP AIC, Arles,
France

Fabienne CHAMEROY

Maître de conférences, Aix-Marseille Université, CERGAM.
Faculté d'Économie et de Gestion, Aix-en-Provence,
France

Résumé

Modalités de captation et de conservation des publics au sein des industries créatives numérisées. Rareté, répétition différenciée et lien

Par Lucien Véran et Fabienne Chameroy

Les industries créatives transforment des œuvres originales en produits. Du fait de la numérisation généralisée de leurs productions et de l'abandon progressif de leurs supports matériels, elles sont confrontées à des consommations volatiles à faible coût de changement. Elles affrontent dans un même temps une concurrence capable d'imitations rapides pouvant saturer l'offre en produits de substitution inter-industries. L'œuvre étant devenue information, les industries créatives voient les gestionnaires de réseaux tenter de maîtriser l'audience, de s'accaparer la valeur et d'imposer leurs préférences en matière de contenus. Dans ce contexte, la résistance des producteurs et des diffuseurs semble s'appuyer sur trois modalités génériques de captation et de conservation des audiences : la rareté fondée sur l'exclusivité, la répétition différenciée des œuvres et la création de liens avec les publics.

Mots-clés : industries créatives, numérique, choix stratégique, fidélisation des publics.

Abstract

Methods for capturing and retaining customers within digital creative industries. Scarcity, differentiated repetition and customer linking

By Lucien Véran and Fabienne Chameroy

Creative industries transform original works into products. Due to the widespread digitalization of their production and the progressive decline of their material support, they face volatile consumption with a low cost to change. Simultaneously, they face competition which can quickly produce imitations that can saturate the product offer with inter-industry substitute products. The product becomes information, creative industries see network managers attempting to control their audience, to capture the value and to impose their content preferences. In this context the resistance of producers and distributors seems to rely on three generic strategies to retain customer loyalty: the scarcity based on exclusivity, differentiated repetition and the establishment of links with the public.

Keywords: creative industries, digital, strategic choice, customer linking.

Resumen

Modalidades de captación y conservación de los públicos dentro de las industrias creativas digitales. Escasez, repetición diferenciada y la creación de vínculos con los públicos

Por Lucien Véran y Fabienne Chameroy

Las industrias creativas transforman obras originales en productos. Debido a la digitalización generalizada de sus producciones y del abandono progresivo de sus soportes materiales, se enfrentan con unos consumos volátiles con bajos costos de cambio. Al mismo tiempo, se enfrentan con una competencia capaz de imitaciones rápidas que puede saturar la oferta de productos de sustituciones entre industrias. Habiéndose convertido la obra en información, las industrias creativas ven a los administradores de redes que intentan controlar la audiencia, monopolizar el valor e imponer sus preferencias en cuestión de contenidos. En este contexto, la resistencia de los difusores parece apoyarse en tres modalidades genéricas de captación y de conservación de las audiencias: la escasez basada en la exclusividad, la repetición diferenciada de las obras y la creación de vínculos con los públicos.

Palabras claves: industrias creativas, digital, elección estratégica, fidelización de los públicos.

Modalités de captation et de conservation des publics au sein des industries créatives numérisées

Rareté, répétition différenciée et lien

Le travail présenté ici est la synthèse d'une investigation longue et toujours en cours conduite au sein d'un panel volontaire constitué d'opérateurs français du monde des industries créatives¹. L'objectif du papier est de proposer une courte liste de modalités stratégiques génériques synthétisant au mieux les pratiques concrètes de captation et de conservation des publics au sein de ces industries. Dans la continuité des propos de H. Mintzberg et J. Waters à propos de Picasso² (H. Mintzberg et J. Waters, 1985) nous ne faisons pas d'hypothèse *a priori* sur le caractère délibéré ou émergent des modalités identifiées. Nous tentons plutôt, dans le cadre d'une approche itérative ouverte, d'en trouver des formulations qui soient acceptables par les professionnels des industries créatives et qui puissent dans l'avenir constituer une grille de lecture académique robuste.

Les industries créatives sont historiquement hétérogènes et les regrouper sous un vocable unique peut de prime abord troubler (Ph. Bouquillon, 2012). D'une part parce que l'on a du mal à penser la survie, du point de vue de l'économie de l'innovation, d'une industrie qui ne serait pas créative. L'expression apparaît de ce point de vue comme un pléonasme. D'autre part parce que l'on a du mal, du point de vue du créateur, à imaginer une œuvre qui soit nativement industrielle. L'expression prend ainsi un parfum d'oxymore. Pour démêler, sans considération esthétique ou qualitative, cet imbroglio sémantique nous choisissons de ne considérer ici (Y. Deforge, 1987) que des activités qui transforment l'œuvre unique et originale d'un auteur (la création) en produits multiples (l'industrie). Le panel support de ce travail a été constitué sur cette base et ne comprend que des représentants d'entreprises développant ce type d'activité où l'œuvre possède la forme première que lui donne un auteur et où le produit industriel est une des reproductions ou des télétransmissions de l'œuvre que permettent une codification, un processus industriel ou une technologie de

¹ Ce travail n'aurait pu être mené sans le soutien répété du club Galilée, de Médiamétrie, du groupe France Télévision, de la SACD, de la SACEM, des éditions Actes Sud.

² "But did Picasso 'decide' to paint blue for a given period of his life, or did he simply feel like using that blue each time he painted during these years?" (H. Mintzberg, J. Waters, 1985, page 266).

médiatisation. Nous limitons notre analyse aux filières du livre, de la musique, du film, de l'audiovisuel et du jeu vidéo (ou numérique) qui à des degrés divers, maximum pour la musique, nativement pour le jeu, plus modestement pour le livre, ont basculé dès la fin du 20ème siècle, du monde des produits tangibles vers le monde du numérique et des réseaux.

La première partie du document propose de définir l'œuvre comme un compromis risqué entre les désirs des auteurs et les exigences économiques de ses promoteurs (producteur et diffuseur) qui pensent en termes de produit. La deuxième partie présente le paysage concurrentiel de la numérisation généralisée qui est désormais celui des industries créatives retenues. Les troisième et quatrième parties synthétisent les propositions du panel en matière de stratégies soutenables dans un contexte de demande instable caractérisée pour les consommateurs par de faibles coûts de changement d'offre. Dans un souci d'allègement du propos, nous évoquons un auteur unique là où il peut y avoir en réalité création collective et un diffuseur là où les professionnels parlent selon les cas de distributeur, de canal, de chaîne ou de média. Le protocole de la recherche est présenté dans l'encadré 1.

1. Spécificités des produits des industries créatives

Compromis créatif et mutualisation du risque

Les produits des industries créatives ici considérés sont des biens particuliers autant pour ce qui est des conditions de leur production que pour ce qui concerne leurs conditions de diffusion et de consommation. Biens créatifs, œuvres devenue produits, ils sont fortement dépendants dans leur forme et leur portée (succès immédiat et/ou entrée dans le patrimoine) du talent d'un ou plusieurs auteurs. Ceux-ci doivent être, pour un temps au moins, libérés des contraintes de l'imitation et du schéma taylorien classique de la formalisation des processus et de la séparation de la conception et de l'exécution du travail. Sans cela il n'y aurait pas d'œuvre originale. Cela ne veut pas dire bien sûr qu'une entreprise du monde des industries créatives soit en toutes ses fonctions créatives et n'ait rien à gagner d'une division réfléchie du travail et d'une formalisation poussée de ses processus. Il est même fréquent de constater (S. Salmon, 2014) que celles des entreprises du monde des industries créatives qui réussissent durablement savent associer la création libre des auteurs à des modalités d'exploitation très bien planifiées des productions en série qui en résultent. Les majors du film (T. Balio, 1995) se sont ainsi organisés très tôt pour spécialiser par atelier et non par œuvre les talents techniques (son, lumière, maquillage, coiffure, accessoires, décors) et pour planifier l'emploi des acteurs clefs en les gardant sous leur contrôle.

1.1. Le compromis créatif

Les produits des industries créatives mobilisent des ressources dont les apporteurs (Paris, 2007) ont des statuts, des visions du monde et des intérêts qui tiennent ensemble par un compromis entre création originale et exploitation industrielle. La reconnaissance de l'impératif de création et d'originalité impose de réserver des ressources à l'exploration de voies inconnues. La nécessité de reproduire de façon efficiente les produits de ces explorations libres impose une rationalisation des processus de production et de commercialisation. Le nœud de contrat (R.E. Caves, 2000) qui lie les mondes de la création, de la production et de la diffusion, est la matérialisation de ce compromis. Les auteurs des fictions télévisuelles par exemple doivent accepter de brider leur créativité au nom d'un principe de réalité qui est à la fois celui du genre, de la durée, de la série, du moment prévu pour la diffusion de l'œuvre et au final, de l'audience. Le romancier sous contrat doit promettre une certaine régularité d'écriture à son éditeur et s'auto-contraindre au respect d'un style qui le fera être reconnu par les instances de validation de sa profession (L. Karpik, 2007). Les producteurs des œuvres audiovisuelles doivent se conformer au projet de grille et à l'identité éditoriale d'un premier diffuseur. Les diffuseurs, et plus particulièrement les diffuseurs financés par la publicité, doivent penser les œuvres comme des attracteurs d'audience afin de monétiser au mieux celles-ci auprès des annonceurs. L'accommodement trouvé entre la liberté des créateurs et la contrainte imposée par leur nécessaire valorisation sur des marchés aux formes multiples dépend de la réputation d'un auteur, de l'historique des succès d'un producteur, du modèle économique (péage *versus* gratuité) et de l'identité éditoriale du diffuseur. Mais globalement l'œuvre d'une industrie créative est le fruit d'un compromis. Originale par définition, elle doit par nécessité économique être acceptable par le marché.

1.2. Le risque créatif

L'on ne connaît le résultat économique du compromis création/marché qu'à la première diffusion de l'œuvre et lors de ses éventuelles remises en marché. Pour ceux au sein d'une industrie qui se sont coordonnés pour que l'œuvre existe, qui ont pris l'initiative de la nouveauté et qui ont essayé de prévoir par contrat (H.J. Blumenthal et O.R. Goodenough, 1991) les conséquences aléatoires (audience, valeur, potentiel de déclinaison ou de sérialisation pour certaines d'entre elles) de sa première diffusion, l'œuvre est un investissement risqué en temps, en réputation et en capitaux. Les preneurs des premiers

risques sont supposés être les auteurs, qui ont risqué leur temps et leur réputation, et les producteurs. Les intermédiaires de marché, porteurs théoriquement momentanés de droits de diffusion sont supposés les acquérir à moindre risque. Les premiers lorsqu'ils sont, par esprit d'indépendance ou d'entreprise, des acteurs purs de la création ou de la production s'engagent, qu'ils risquent leur temps, leur réputation ou leur argent, dans des investissements irréversibles. Les seconds lorsqu'ils sont de purs intermédiaires ne supportent que des charges proportionnelles aux revenus générés par les droits qu'ils ont acquis. Mais souvent le diffuseur, et c'est le cas dans le monde du film et des médias traditionnels, préfinance les œuvres. L'éditeur voire le distributeur (dans le monde du livre et de la musique) lorsqu'ils avancent les fonds requis par la création³ sont alors dans la même situation que les producteurs.

La question du risque associé au compromis créatif peut être abordée en considérant les trois modalités du travail artistique énoncées par P.-M. Menger (2002) : le recrutement du créateur ou de l'interprète sur un emploi permanent, l'association intermittente de ceux-ci à un projet ou la transaction avec un auteur et la cession contractuelle d'une œuvre. Dans la formule du salariat permanent, à la charge fixe supportée par l'employeur de l'artiste (créateur ou interprète) doit correspondre un financement régulier. À l'extrême, l'employeur est la puissance publique par le biais d'un ministère dédié et les artistes sont assurés de ne pas avoir à supporter le risque de leurs créations.

L'association intermittente à un projet concerne surtout les interprètes et est une modalité très ordinaire de gestion du risque du producteur. Sans faire disparaître un risque considéré comme consubstantiel aux activités créatives (F. Benhamou, 2001) l'intermittence⁴ tente de rapprocher au mieux la charge supportée par le producteur de la recette espérée.

La cession contractuelle d'une œuvre, qui concerne donc essentiellement les auteurs⁵, se traduit par des modalités variées selon que l'œuvre prend une forme définitive avant la cession (tableau, sculpture) et que sa valeur peut être convenue entre acheteur et vendeur au moment d'une transaction ou, au contraire, qu'elle nécessite une mise en production, une interprétation ou un travail d'édition et que sa valeur ne peut se révéler qu'une fois offerte à un public (opéra, variété, littérature). Le risque créatif de l'auteur peut être partagé avec un producteur ou un éditeur, mais plus facilement bien sûr pour des auteurs confirmés et pour

³ L'habileté du producteur consistant, en situation d'incertitude et en bonne analyse de ce que qu'est l'économie des nouveautés à reporter le plus possible le risque financier sur l'aval des filières.

⁴ Qui se traduit en droit français par la modalité du contrat à durée déterminée d'usage.

⁵ Même s'il est possible pour un interprète de céder ses droits liés à une interprétation précédemment enregistrée.

lesquels la valeur des œuvres futures est supposée être en rapport avec le succès des œuvres passées. Une modalité importante de transfert du risque des auteurs vers les producteurs ou les éditeurs est celle de la commande assortie d'une avance ou d'une promesse d'avance. L'effet de signature ou de notoriété, qui met l'auteur en situation de pouvoir exiger ce type de partage du risque, est amplifié par les médias (N. Heinich, 2012) mais ne règle jamais complètement la question de l'estimation de la valeur de l'œuvre nouvelle qui ne peut faire l'objet que d'un accord dans l'incertitude (A. Orléan, 2011).

1.3. La mutualisation du risque créatif

Les industries créatives, au-delà de l'originalité de ce qui est créé, ont été très innovantes pour ce qui est du partage et du transfert du risque de la création. Le double système du préfinancement par l'aval des filières des industries créatives (la distribution pour les biens matériels, la diffusion pour les biens radio ou télédiffusés) et du partage de la remontée de recette y est d'un usage quasi universel. Il permet, au sein de réseaux de relations répétées, de fonder la production sur des promesses de partage de recettes et de pallier, au niveau des auteurs et des producteurs, l'incertitude sur la qualité et le succès des œuvres sans assumer l'intégralité du risque financier afférent.

Lorsque ces industries deviennent ou s'affichent comme des industries culturelles (Ph. Bailly, 2011) et adoptent une posture de distance vis-à-vis du loisir et du divertissement, une promesse sur la qualité des productions peut servir d'instrument de réduction du risque financier de la création. Cette promesse est adressée aux garants institutionnels d'une certaine vision de la création, de l'art et de la culture. Le risque des auteurs et des producteurs peut alors être transféré pour partie, non plus sur l'aval des filières mais sur la collectivité. Le morcellement des financements publics et l'aptitude de certains opérateurs à se rendre visibles auprès de sources non coordonnées deviennent alors des variables clés du jeu. Peuvent ainsi être financées des œuvres qu'aucun acteur privé traditionnel n'aurait accepté de porter. Ces œuvres publiques, plus ou moins assumées comme telles, sont libérées des contraintes du marché tout en y étant exposées. Le cinéma est historiquement emblématique de ces pratiques. Tant que la dimension du réseau nécessaire au bon fonctionnement de ce jeu : « promesse de qualité contre financement » est limitée, tant que les acteurs se connaissent et partagent un langage, un savoir-faire technique, artistique et relationnel, tant qu'ils peuvent partager des moments de célébrations médiatiques qui les valorisent en tant que clan ou famille, le système fonctionne. Il fonctionne bien plus certes comme un espace régulé par des connaissances communes, des conventions de qualité (P.-Y. Gomez, 1994) et de bonnes ou

aimables pratiques que comme un marché. Mais il produit des œuvres variées et survit comme une industrie d'un poids médiatique bien plus grand que son poids économique réel.

2. Numérisation généralisée et mode de consommation des œuvres

Les mondes de la production et de la distribution des œuvres de l'esprit sont sujets, au début du 21^{ème} siècle, à l'influence déterminante de plusieurs facteurs de changement. Ces facteurs d'ordre technique, économique ou juridique se manifestent en fait dès le milieu du 20^{ème} siècle avec la forte bascule dans l'univers du divertissement et de la culture d'un modèle de la représentation (en salle, au musée) vers un modèle de la télédistribution (au domicile) radiophonique dans un premier temps, télévisuelle dans un deuxième temps, téléphonique et numérique enfin (Ph. Chantepie et A. Le Diberdier, 2005). L'industrie du film s'était ainsi originellement construite sur des bases assez proches du modèle de la représentation du spectacle vivant. Elle produisait et reproduisait des œuvres assez bien protégées par les murs des salles, par un système de droits et de contrôles assez bien rodés et par une technologie : « chimico-électro-mécanique » dont on peut dire avec le recul qu'elle assurait assez bien, du fait des coûts afférents de duplication et de projection, la protection des propriétaires de droits sur les contenus. Il en allait de même pour le livre ou le disque jusqu'au milieu du 20^{ème} siècle.

2.1. La numérisation généralisée des productions des industries créatives

L'irruption au milieu du 20^{ème} siècle de la télédistribution hertzienne puis de la reproduction magnétique des œuvres a fait éclater les modèles « mono-filières » dominés par des producteurs, des éditeurs et des distributeurs tous issus du sérail. Tant le mode de financement des œuvres et leur marketing que la structure des industries s'en sont trouvés transformés.

La numérisation généralisée des contenus a aussi ouvert au monde de la création des espaces nouveaux de consommation. Au point de vue de l'analyse stratégique elle bouscule les habitudes des filières classiques du livre, du disque, du cinéma et vient en contester les régulations habituelles. Des acteurs bien plus pesants venus du monde de la téléphonie et de l'internet s'emparent de l'aval et construisent leur force sur l'accès (J. Rifkin, 2005) à un client final, captif par contrat. Ils maîtrisent les technologies de la diffusion et de son contrôle, devenant les juges de paix de la remontée des recettes depuis des points bien plus nombreux et à des rythmes bien plus intenses qu'à l'époque où l'accès aux œuvres passait par des lieux

spécialisés : librairies, disquaires ou salles de spectacle. Autrement formulée, l'œuvre étant devenue information, la maîtrise de la mise en relation des publics et des œuvres est aux mains des médias du numérique et des gestionnaires de l'accès et des infrastructures.

Le développement de nouveaux supports de diffusion des œuvres comme la télévision à péage, par satellite ou par câble, l'émergence de la vidéo à la demande, l'omniprésence du numérique et la multiplication des produits dérivés complémentaires ou substitutifs ont largement contribué à diversifier les sources de revenus dégagés par les industries créatives (J.-Ch. Paracuellos et P.-J. Benghozi, 2011). Le développement de l'internet à haut débit, l'achèvement de la convergence des canaux de diffusion (télévision, internet, téléphone mobile), et l'entrée en jeu dans les industries de contenus d'opérateurs spécialisés jusque-là dans le transport et l'accès, sont venus confirmer la tendance et les contradictions qu'elle semble porter.

La numérisation généralisée assimile techniquement les œuvres à de l'information (A. Elberse, 2013) et amplifie ce qui était déjà en germe au cœur de la télédistribution : la prise de pouvoir des diffuseurs et un risque accru pour les ayants droit, du fait des facilités de duplication, d'une perte de contrôle sur les consommations. La numérisation généralisée produit aussi des effets spécifiques, pour la plupart déjà observés par les économistes de l'information (C. Shapiro et H.R. Varian, 1999) : importance croissante des charges fixes de création des infrastructures et des contenus, émergence de possibilités de « versioning » pour les créateurs-producteurs, copie et « customization » pour les utilisateurs avec comme conséquence une mutation des industries de la création (O. Bomsel, 2010) qui deviennent des industries de création, de protection et de valorisation de portefeuilles de droits de propriété. La production, la reproduction des œuvres puis leur télétransmission se font dans le cadre d'un modèle économique dans lequel, au caractère d'investissement risqué des charges de création des contenus et des infrastructures semblent répondre la très grande variabilité et la très grande fragilité des revenus, et ceci jusqu'à la gratuité du visionnage, de l'écoute et plus généralement de la communication et de l'enregistrement.

2.2. Mode de consommation des œuvres, profusion et substitution à faible coût

L'offre des produits des industries créatives transite désormais majoritairement (Akoya Consulting, 2012), à l'exception notable du livre pour lequel le phénomène est moins marqué (Opinion Way, 2012), par des médias numériques. Ceci affecte les conditions de leur consommation de plusieurs manières.

La première conséquence visible de la numérisation généralisée des œuvres est une profusion non coordonnée d'offres de contenus substituables. À tout moment les industries créatives numérisées offrent des produits en tous lieux accessibles qui concourent à l'occupation du temps libre des publics. Les situations de cooccurrence, les cas où, à un même moment, le public se voit offrir des œuvres quasi identiques ou proches dans leurs fonctions sont nombreuses. Et même lorsque l'on ne peut parler de cooccurrence du fait d'un éloignement flagrant des propositions, la réduction drastique des coûts de changement d'une offre à l'autre dans un monde numérisé fait de certains marchés (la musique en particulier) les terrains d'un jeu d'échantillonnage et de zapping où la valorisation des œuvres du fait de leur consommation désagrégée devient très difficile.

Le concept de coût de changement (switching costs) recouvre toutes les difficultés réelles ou ressenties qui sont anticipées par un consommateur lorsqu'il est tenté de remettre en cause un choix initial d'écoute, de visionnage ou de lecture. Entretenir la prégnance de ce coût est pour les fournisseurs de contenus (programmes, services, œuvres) ou de contenants (moyens d'accès, équipements de lecture) un souci permanent (C. Shapiro et H.R. Varian, 1999) dans le monde de l'information, du divertissement ou de la connaissance. En matière de télévision gratuite par exemple, à une heure donnée et pour un choix initial quelconque, le coût de changement d'un programme à l'autre est quasi nul. La réversibilité des choix déjà effectués renforce la substituabilité entre les offres. Il est marginalement aussi peu coûteux de quitter une œuvre numérique que d'y revenir ce qui autorise une consommation volatile, fragilise les programmes les plus exigeants et peut détruire les effets les mieux pensés⁶. Sur l'internet, la délinéarisation de la consommation des contenus est la règle et l'écoute ou le visionnage complet d'une œuvre l'exception. S'y ajoute une potentielle substitution instantanée entre des œuvres de mondes jusque-là cloisonnés. Dans la même minute, il y est possible de lire, d'écouter, de jouer, de visiter, de s'engager et de se dégager d'un rôle au sein d'un jeu numérique en ligne. Cette potentielle mise en concurrence instantanée (H. Rosa, 2013) d'une masse d'œuvres, qui n'ont même pas besoin d'être cherchées pour être trouvées, modifie significativement les perceptions individuelles et les hiérarchies culturelles (B. Lahire, 2004). À l'opposé de la salle de spectacle qui sait exclure les non-payeurs et protéger son public une fois conquis de la tentation d'aller voir ailleurs, l'écran de télévision, du smartphone, de la tablette, pilotés par un public peu contraint ne peuvent garantir une audience stable. Le mode de consommation des œuvres se caractérise dans un contexte numérique par des

⁶ Que deviennent le climax Hitchcockien ou le gag Keatonien coupés en leur milieu ?

expérimentations, des recherches et des surgissements d'informations sur les offres adverses au cœur même d'une consommation déjà engagée. Biens d'expériences, donc, mais dont la consommation n'exclut ni le « search » relatif aux biens du voisinage, ni leur consommation alternée, les œuvres numérisées partagent avec l'ensemble des contenus disponibles sur l'internet une caractéristique de consommation instable (P. Huang, N.H. Lurie et S. Mitra, 2009).

L'œuvre numérisée sonore ou audiovisuelle enfin est souvent reçue par son public dans des contextes domestiques de partage qui ne favorisent pas la concentration et la fidélité (V. Colonna, 2010) et qui peuvent faire que l'expérience vécue à la diffusion soit très éloignée de l'expérience anticipée par les créateurs des œuvres. L'interaction de points de vue divers au sein du domicile ou du véhicule, les sollicitations extérieures dans un contexte de mobilité créent un flux concurrent d'images et de sons qui sont autant de facteurs d'abandon possible de l'œuvre initialement choisie. L'œuvre musicale lors de sa diffusion a toujours été très sensible à l'interférence de sons adverses : conversations, bruits de la nature ou de l'activité des hommes. Lorsque elle est numérisée et partout disponible elle est sujette à un double mouvement. Moyennant un équipement adéquat, son audition peut être individualisée et protégée des pollutions sonores environnantes. Mais le même équipement de réception et de diffusion permet à tout moment de remplacer une musique par une autre.

Le livre jusqu'à sa numérisation était un bon exemple de technologie protectrice de l'œuvre. Une fois numérisée, l'œuvre écrite est sujette aux substitutions potentielles déjà évoquées. Ouvert et communiquant, interactif, polymorphe, le livre comme support gagne en puissance du côté des services rendus (Bain & Company, 2010). Dans le même temps le livre comme œuvre écrite particulière est soumis à une très intensive concurrence numérique.

La diversité des œuvres offertes à un même moment, qui peut être considérée comme une richesse par les conversations qu'elle alimente au sein des foyers ou des communautés est donc aussi un facteur de dispersion de l'attention et de dénaturation par fragmentation de l'expérience d'écoute ou de visionnage. L'œuvre devenue un bien informationnel doit, pour essayer de garder son public, avoir été conçue pour résister le plus possible, dans un contexte de perturbation de la concentration de son public, à des offres adverses qui peuvent à tout moment interrompre la linéarité (I. Dubernet, E. Furher et V. Meslet, 2010). La profusion des offres et la facilité de navigation à moindre coût conditionnent le formatage des contenus. Cela a été très tôt le cas pour la musique populaire dès le développement de la radiodiffusion (P. Starr, 2004), ce fut les cas pour le cinéma (Y. Darré, 2000) à l'apparition de la télédiffusion et c'est désormais le cas des œuvres de fiction audiovisuelle depuis le

déploiement de l'internet (P. Josèphe, 2009) pour ce qui est de l'écriture et du traitement des sujets.

3. Modalités stratégiques génériques dans un contexte de numérisation généralisée

Dans un contexte de numérisation généralisée des œuvres où les coûts de changement d'une offre à l'autre sont faibles, où la consommation est fragmentée et l'expérience du consommateur potentiellement dégradée, il s'agit pour les producteurs d'imaginer des produits qui puissent, par leurs caractéristiques intrinsèques, opposer un maximum de résistance face à des offres concurrentes très facilement substituables et vers lesquelles il est possible d'aller sans risque. Il s'agit aussi pour les diffuseurs de donner un cadre à ces œuvres, d'établir des modalités d'accès, de fixer des conditions économiques qui puissent les rendre attractives et capables de fixer leurs publics.

Les échanges entre les participants volontaires du panel ont conduit à identifier des stratégies multiples de captation et de conservation des publics en matière d'œuvres numérisées mais qui déclinent à des degrés divers trois modalités génériques : l'entretien de la rareté, la répétition différenciée ou la sérialisation, la création d'un lien qui soit difficile à rompre entre un public et une œuvre ou entre un public et un diffuseur. Les participants au panel ont adhéré à la formulation finale de ces modalités tout en soulignant pour la plupart d'entre eux qu'il était au concret difficile de les démêler.

Une stratégie de valorisation de la rareté s'appuie sur des exclusivités alors que son apparent contraire, la sérialisation, s'appuie sur la durée, la répétition et pour les publics, sur des effets d'apprentissage et de reconnaissance des œuvres. La stratégie de création de lien ou d'attachement s'appuie sur un enfermement technologique ou juridique et sur les caractéristiques intrinsèques de l'œuvre les plus addictives. Les combinaisons effectives de ces modalités permettent de caractériser plus finement les modèles économiques des opérateurs qu'ils soient producteurs, éditeurs ou diffuseurs.

Les éléments ici repris ont été validés à l'issue d'un nombre variable d'itérations (encadré 2) où chaque participant pouvait, sous la forme d'un texte libre, apporter des corrections aux propositions présentées par les auteurs. Si la stratégie de la rareté a fait rapidement l'unanimité, la stratégie de la répétition différenciée a été fortement discutée par les producteurs et les éditeurs du panel (six participants sur dix-neuf) sur la base d'arguments relatifs à la diversité culturelle en arguant du fait que différencier les œuvres à la marge ne

contribuait pas au renouveau de la création. La stratégie de création d'un lien a été validée par dix-sept participants sur dix-neuf mais la plupart, hormis les développeurs de jeux numériques, considéraient que cette modalité était surtout l'affaire des diffuseurs.

Encadré 1

Protocole de la recherche

Entre 2004 et 2011 les auteurs, à l'occasion de rencontres professionnelles qu'ils organisent (Forum des industries culturelles de 2004 à 2006 et Forum Média de 2007 à 2011), réunissent régulièrement un panel de professionnels à qui ils proposent de réagir à des propositions d'abord formulées oralement puis par écrit lors d'échanges plus formels et individualisés par courrier électronique.

Dans un premier temps les échanges portent à l'initiative des chercheurs sur la question de la définition des œuvres et des produits dans le contexte des industries créatives et sur l'analyse du contexte concurrentiel de ces industries au début du 21^{ème} siècle. La synthèse des résultats de ces échanges est présentée dans les deux premières parties du papier.

À partir de mars 2011, les chercheurs proposent aux participants du panel d'essayer d'identifier et de formuler collectivement les modalités les plus saillantes de leurs stratégies de production ou de diffusion.

Pour la modalité de la rareté, fondée sur l'exclusivité, l'émergence du thème a été, en réponse au premier message des chercheurs, très rapide. L'un des producteurs ayant avancé immédiatement l'idée (première itération) qu'il s'agissait là d'une modalité déterminante de l'exercice de son métier. La convergence des vues sur cette proposition est advenue, selon les participants entre la première et la troisième itération formelle suivante, soit dès la fin de la première année des échanges.

Pour les deux autres modalités, répétition différenciée et lien, l'émergence des thèmes et la convergence des opinions ont été plus longues (entre trois et huit itérations) et les débats plus fournis. La modalité de la répétition différenciée prêtant pour certains à polémique et la modalité du lien étant plus facile à formaliser du côté des diffuseurs. Les désignations de ces modalités se sont stabilisées lors de la quatrième année des échanges.

Il est à noter que la reconnaissance par un panéliste du fait que l'usage d'une composante stratégique soit très fréquent ne vaut pas adhésion systématique à ce choix. Un producteur du monde de l'audiovisuel a ainsi considéré que la répétition différenciée était un choix dominant mais n'était pas le sien.

La composition du noyau stable du panel (dix-neuf participants) était la suivante : deux sociétés d'auteurs, deux producteurs d'œuvres audiovisuelles, cinq groupes de médias dont un groupe public, quatre éditeurs de livres et de musique, deux développeurs de jeux numériques, deux institutions publiques de régulation et de soutien, deux syndicats professionnels.

Une itération est constituée ici d'une proposition écrite envoyée par les chercheurs et sa réponse.

3.1. La rareté

La création et l'entretien de la rareté d'un auteur, d'une œuvre ou d'une série d'œuvres par un producteur, un éditeur ou un diffuseur s'appuient sur un contrat d'exclusivité qui interdit par définition à la concurrence d'en disposer sur un territoire, pour un temps et une forme donnés. L'exclusivité dans le monde audiovisuel par exemple consiste à acquérir les droits d'un programme (ou à le produire) qui peut à la fois écarter le plus possible la concurrence et être annoncé comme une expérience forte. Le prix à payer, lorsque l'objet support de l'exclusivité est rare par sa nature (gala, tournoi, jeux olympiques) est, pour un diffuseur, d'avoir à participer à une enchère. Le sport spectacle répond à cet objectif de création de la rareté attrayante en mixant une promesse de qualité et une incertitude intrinsèque, le meilleur niveau et un affrontement incertain. Si tous les programmes audiovisuels : fiction, talk-show, captation scénique, information, jeux sont susceptibles d'être traités comme des événements exclusifs, l'évitement complet de la cooccurrence suppose la propriété complète d'un concept original et protégeable. Mais dans le cadre d'une offre vaste et ouverte, cette exclusivité est réservée à quelques événements mis aux enchères par des ayants droit (producteurs de spectacles, fédérations sportives) qui cherchent à s'accaparer la rente de l'unicité.

Dans les mondes du livre et de la musique la création et l'entretien de la rareté sont des problématiques bien distinctes. Pour la première œuvre d'un auteur ou d'un interprète l'incertitude est maximale et ce d'autant plus que l'œuvre considérée est originale et ne renvoie qu'à peu d'expériences préalables (Ph. Nelson, 1970). Le contrat d'exclusivité est alors un choix risqué pour le producteur ou l'éditeur surtout s'il implique d'engager des ressources (avances, dépenses de promotion) à forts coûts d'opportunité. Pour les œuvres d'auteurs ou d'interprètes confirmés l'information produite par les succès et les échecs antérieurs aide les industriels concernés dans le dimensionnement des ressources engagées. Elle encourage aussi la concurrence à l'imitation qui est une stratégie réputée peu coûteuse et rationnelle si l'on considère qu'il est sain de laisser à d'autres le risque d'une innovation créative qui ouvre un marché sans l'épuiser.

Pour des marchés exploitant chronologiquement sous des formes ou des formats différents les mêmes œuvres (cinéma et télévision, livre et cinéma, tournées internationales et album musical) un succès sur un premier marché peut créer ou faire monter la valeur de l'œuvre et inciter les opérateurs du deuxième marché à en acquérir les droits exclusifs. La pratique est universelle qui consiste pour le cinéma à acquérir très tôt les droits d'un roman à succès, pour

la télévision d'en faire de même avec les films de cinéma à forte garantie en les préfinançant, pour un tourneur de s'assurer de l'exclusivité territoriale d'un interprète rendu fameux par le disque ou l'internet. L'idée est de rendre exclusive, en en payant le prix, la deuxième diffusion d'une œuvre dont le rayonnement informationnel est incontestable.

3.2. La répétition différenciée

Lorsque la condition d'exclusivité est remplie, une deuxième modalité d'exploitation de l'œuvre peut être envisagée, celle de la répétition différenciée. La modalité de la répétition différenciée tente de concilier la répétition du même, qui permet de bénéficier d'effets d'échelles et d'apprentissage, et la différenciation (M.E. Porter, 1985) qui aide à entretenir, par la promesse de l'inédit et la distinction des offres concurrentes, l'appétence des publics. La sérialisation des fictions audiovisuelles (G. Wajcman, 2012) constitue une bonne illustration de cette modalité. La série « feuilletonnante » (F. Jost, 2011) comporte des épisodes identiques en ce qu'ils reprennent des personnages, des décors, un style, mais cependant différents par leurs intrigues, créations scénarisées d'incertitudes et d'évènements, qui garantissent au public des expériences nouvelles. Du point de vue de la fabrication des épisodes, la répétition permet la réutilisation et un meilleur amortissement économique de certaines ressources, la signature de contrats longs et un apprentissage technique source d'efficience. Du point de vue de la consommation, la répétition transforme l'expérience préalable en information pour les expériences futures et économise au public des efforts de recherche et de choix.

Le rendez-vous, la série, la collection sont des figures classiques de la répétition différenciée qui jouent principalement sur le retour d'un presque identique (U. Eco, 1994) en promettant une expérience fondée sur l'accumulation et la connivence. La répétition différenciée permet, outre des gains d'efficience en production, de construire l'identité d'un auteur ou d'un diffuseur et de faciliter par l'apprentissage l'acceptation par le public d'un univers, d'un style ou d'un genre (M. Winckler, 2005). Le résultat espéré est une plus grande résistance de l'offre connue face à des offres demandant un nouvel effort d'apprentissage.

La répétition différenciée peut s'étaler dans le temps, par le choix d'un rythme de diffusion des épisodes d'une série par exemple, mais aussi se manifester par l'offre simultanée de produits très proches mais finement différenciés et organisés en collection ou saga. Le monde de l'édition littéraire est coutumier de la combinaison des deux formules. Un premier volume construit la marque et teste le marché, les volumes suivants l'exploitent et permettent de bâtir

ensuite une offre groupée, Harry Potter, Millenium, Fifty Shades of Grey et ses séquelles en témoignent.

La possibilité pour un producteur ou un éditeur de déployer cette modalité stratégique est largement conditionnée par le succès d'une première occurrence mise en marché en pleine exclusivité et difficilement imitable. C'est là une difficulté majeure du jeu dans un monde où les technologies de la création et de la reproduction sont largement diffusées. Si la répétition différenciée est possible pour l'auteur et le producteur d'une œuvre littéraire ou musicale et si la ou les premières occurrences sont des succès, les imitations, même encadrées par le droit de la propriété intellectuelle, fleurissent. La répétition différenciée suppose des moyens de production, une économie industrielle de la série et des investissements qui ne peuvent être préfinancés (H.J. Blumenthal et O.R. Goodenough, 1991) que sur un vaste marché. Si toutes les offres peuvent être répétitives, le succès de certaines provoque l'apparition d'avatars qui s'épargnent les coûts de l'innovation et réduisent la base d'amortissement du premier joueur en profitant de ce que le public a pu apprendre et apprécier pour tenter de le capter.

3.3. Le lien

La création par l'offreur d'un lien difficile à rompre est une modalité ancienne et doit s'entendre, pour ce qui est des premiers temps des réseaux technologiques (P. Starr, 2004), comme la création d'une connexion par fil exclusive et sans commutation entre un prestataire et un client techniquement captif, ou exprimé dans le vocabulaire imagé de C. Shapiro et H.R. Varian (1999) « locked in ». Le « théâtrophone » service de diffusion de spectacles par voie filaire en vogue à la fin du 19^{ème} siècle illustre bien ce point d'archéologie des réseaux. Si les réseaux se sont ouverts et si leurs initiateurs ont changé de modèle économique en louant leurs capacités à tous les offreurs de prestations numériques, l'enfermement technologique est une modalité encore bien vivante (et souvent contestée) dans le monde de la téléphonie, de la distribution de musique en ligne et des réseaux sociaux. Une autre incarnation de cette modalité de l'attachement contraint est celle de l'abonnement qui couple, pour le client, des avantages tels la primauté de mise à disposition des œuvres, des avantages tarifaires et des bonus de clubs à une obligation d'engagement, un investissement spécifique (lecteur dédié, décodeur) et un accent mis sur le coût d'une résiliation du contrat. Ces modalités historiques perdurent et se combinent dans l'univers de la numérisation généralisée mais elles sont doublement contestées. D'abord par la concurrence d'offeurs de contenus (livres, musiques) qui mettent en avant la nécessaire interopérabilité des formats de numérisation des œuvres, ensuite par un vaste mouvement de pensée rétif à l'idée que la

liberté des individus, souvent contributeurs⁷, puisse être limitée en matière d'usage et de partage des œuvres (L. Lessig, 2008).

Des formules moins économiquement contraignantes pour le public existent qui tentent de construire une fidélité non plus à un opérateur ou à un matériel mais à une œuvre, une série, au cœur même d'un acte de consommation numérique et à éviter l'usage intensif de la télécommande ou de la souris. À la répétition différenciée des œuvres l'auteur, le producteur, l'éditeur peuvent ajouter une composante à visée addictive. Il s'agit par l'écriture et la réalisation de résister au phénomène évoqué plus haut de navigation et de consommation instable. La mise en tension, le « climax », le « cliffhanger » sont des figures de style qui créent une forte incertitude et attachent théoriquement le public à l'œuvre en créant une envie de savoir. Les auteurs de jeux numériques peuvent pousser la formule plus loin et rendre l'acte de consommation plus intense et addictif par le biais des interactions programmées qui constituent le « game play » du jeu. Le joueur y est partie prenante de situations incertaines qu'il peut espérer démêler en prenant la bonne décision. L'espoir de faire le bon choix et l'anticipation d'une « délicieuse et spectaculaire catastrophe »⁸ s'il fait le mauvais choix se combinent pour le retenir. L'interaction offerte au joueur ne garantit a priori aucune fidélité au-delà de l'expérience du moment mais fait de celle-ci un acte impliquant (P. Johnson, 1996). Les développeurs de jeux ont conscience du fait que, pour quitter une expérience interactive, le joueur doit abandonner à regret une situation qu'il a lui-même contribué à créer ce qui le distingue fortement du lecteur ou de l'auditeur passif.

Les opérateurs du monde de l'audiovisuel exploitent la modalité de la création de lien dans ses différentes déclinaisons. Celle de l'abonnement lorsque la technologie permet d'exclure les non-payeurs et, sous réserve de la disponibilité d'une voie de retour adaptée (téléphone, internet) celle de l'interaction. Le programme à implication du public par le jeu, l'intérêt pécuniaire, le jugement, le vote, joue sur l'investissement individuel et parie comme le jeu numérique sur l'attachement volontaire. La stratégie commerciale de certains diffuseurs est alors particulièrement lisible du fait de l'interpellation systématique du public au cœur même du programme. L'incertitude semble pouvoir y être manipulée voire maîtrisée par le public qui est invité à demeurer sur la chaîne jusqu'à la révélation de la justesse de ses choix. Ces « concours de beauté » vont de la télé-réalité sous ses différentes formules (Club Galilée, 2011) au pari en ligne en passant par toutes les formules de vote et de tirage au sort. L'idée est ici d'ajouter un investissement personnel (jouer c'est investir et/ou s'investir) de la part du

⁷ Par le biais de ce qui est souvent désigné par l'expression : « user generated content » ou UGC.

⁸ L'expression est d'un des membres du panel.

public afin que celui-ci en cas de défection ressente un fort regret ou plus encore qu'il ne puisse savoir s'il est l'heureux élu d'un tirage au sort. De la désignation du meilleur joueur du match à l'élimination d'un compétiteur d'une académie, la révélation forcément située en fin de programme est là pour garantir une certaine stabilité de l'audience.

4. Combinaison des modalités, le modèle économique du super héros

Les participants au panel, dès les premiers échanges, soulignent combien il leur est difficile d'isoler les modalités génériques proposées par les auteurs. Ils évoquent des combinaisons, un mix, un maillage indémêlable d'actions principalement conditionnées par leur position respective sur la filière concernée et par les contrats qui les relient à leurs partenaires. Les lignes qui suivent synthétisent leurs arguments.

4.1. Combinaison stratégique et compromis créatif entre auteur et producteur

L'auteur et le producteur règlent d'abord la question de l'exclusivité, créatrice de rareté, et les conditions de sa mise en œuvre. Parmi ces conditions, certaines concernent la possibilité d'une répétition différenciée. La possibilité pour les deux parties de se protéger par des options contribue à faciliter leur accord. L'auteur peut souhaiter qu'une option de révision du montant de ses droits conditionne une éventuelle sérialisation, le producteur peut avoir intérêt à se préserver une marge de liberté en prévoyant par exemple l'association d'un tiers à l'écriture future d'une déclinaison de l'œuvre à des fins de différenciation. La capacité de l'auteur à imaginer des personnages et des situations inédites, protégeables par le droit du fait de leur originalité, facilite pour les deux parties l'accès aux canaux de monétisation des œuvres. L'auteur et le producteur maîtrisent plus nettement la modalité de répétition différenciée au niveau des caractéristiques intrinsèques des œuvres. Si des informations venues du marché remontent jusqu'à eux par le biais des diffuseurs, il leur appartient de donner un contenu et une forme aux œuvres qui puissent permettre aussi bien la répétition que la différenciation.

L'auteur et le producteur⁹ d'un récit ont la responsabilité de sa déclinaison en suites ou en séquelles et en adaptations sur d'autres supports. Le potentiel natif de réutilisation

⁹ Cette responsabilité et le partage des revenus qui l'accompagne varient d'un système de droit à l'autre, régime du copyright ou de la propriété intellectuelle « à la française ».

différenciée est un élément important dans le choix d'un producteur d'investir dans la création d'une œuvre. La bande dessinée et le film d'animation illustrent bien ce fait. Dans le contexte de ce que l'on pourrait appeler le modèle « Marvel-Disney » ou « DC Comics-Warner » (A. Elberse, 2013), les auteurs et les réalisateurs doivent créer ou exploiter des personnages à très grand potentiel de réutilisation (C. Forest, 2009). Le super héros, support archétypal de la répétition différenciée, ne peut mourir (ou seulement pour mieux ressusciter dans un épisode très attendu) et doit affronter une infinité de situations créées par de malfaisants partenaires dont la fonction principale est de différencier les récits. Sous réserve d'une technologie et d'un régime de droit de propriété protecteurs des intérêts des éditeurs et des producteurs, la combinaison d'un personnage pivot à forte identité et d'adversaires multiples, catalyseurs des conflits, est une recette éprouvée. Le compromis créatif du super héros récurrent peut être vu comme une illustration de la double dimension nécessaire des produits des industries créatives, une combinaison d'originalité et de reproductibilité.

4.2. Combinaison stratégique du diffuseur

Le diffuseur même s'il s'immisce souvent¹⁰ dans la relation auteur-producteur semble être plus particulièrement concerné par la question de la création du lien entre le public et les œuvres dans leurs dimensions extrinsèques, les conditions de leur accessibilité et les instruments supplémentaires d'attachement qui leur sont associés. Le pur diffuseur, si tant est qu'il existe, celui qui n'intervient pas en production et se spécialise dans l'habillage d'une offre, hérite d'une œuvre dont les caractéristiques intrinsèques d'originalité et de répétition différenciée sont déjà fixées. Ces caractéristiques (nature de l'œuvre, rythme, découpage en épisode, « Game Play ») le contraignent en partie mais lui laissent des libertés en matière d'accès, d'exposition et d'interaction.

C'est au diffuseur de décider si l'accès à l'œuvre peut être totalement libre et plus ou moins conditionné à une identification du public ou être payant, s'il doit être contraint par un programme de diffusion ou permanent et sur demande, s'il doit s'opérer sur abonnement ou à l'acte. La technologie peut permettre au diffuseur de contourner une contrainte intrinsèque de l'œuvre, voire une réglementation qui lui interdirait par exemple d'interrompre une diffusion pour adresser au public un message publicitaire ou pour recueillir ses réactions. Un deuxième écran synchronisé peut remplir cette fonction d'attachement interactif à l'œuvre sans impacter sa diffusion sur un premier écran et tout en permettant un début d'identification du public.

¹⁰ Et ce d'autant plus que production et diffusion sont des fonctions intégrées à un même groupe.

Les modalités d'attachement du public, tels les jeux, les votes, les participations à des conversations sur des espaces dédiés au sein des réseaux sociaux numériques sont principalement définis par le diffuseur qui ajoute à l'œuvre un habillage relationnel qui est une composante de son modèle économique (B. Maître et G. Aladjidi, 1999). La situation des offres payantes, que ce soit en matière de musique, de jeu ou d'audiovisuel, est en la matière assez différente de celle des offres gratuites, même si celles-ci sont parfois les antichambres des premières. Le public payant, et surtout l'abonné, s'identifie plus complètement et, dans un contexte de relation numérisée, va pouvoir être suivi plus étroitement dans ses choix et son comportement de consommation. Le lien établi va ainsi pouvoir gagner en densité et donner au diffuseur plus de pouvoir de négociation dans sa relation avec les producteurs et les auteurs. Mais si l'offre gratuite s'adressait à l'ère radiophonique à une masse anonyme, à l'ère des réseaux numériques, le public même non payant peut être relativement bien identifié et dans le cadre d'une économie à double versant (G. Deslandes, 2008), être utilisé comme un argument par la régie publicitaire du diffuseur. L'attachement de l'annonceur est alors étroitement dépendant de l'attachement du public.

Les diffuseurs présents dans le panel récuse la vision selon laquelle ils ne seraient que de simples « tuyaux » seulement concernés par les caractéristiques extrinsèques des œuvres et ne pouvant créer du lien qu'avec des variables d'habillage. Les diffuseurs savent que la création du lien avec le public n'est pas qu'une affaire de "merchandising" mais dépend fortement d'un potentiel de répétitions différenciées qui se fixe en amont au sein du compromis créatif. Imaginer que le diffuseur serait passif et laisserait ce compromis se construire sans lui c'est nier le fait que c'est très souvent sa commande, adressée au producteur, qui lui donne un cadre. Si certaines modalités extrinsèques de la répétition d'une offre dépendent de choix qui échappent aux auteurs et aux producteurs, elles doivent cependant leur être communiquées par le diffuseur en tant que contraintes. Décider par exemple, pour un diffuseur, d'associer un deuxième écran (tablette, smartphone) à la diffusion d'une série suppose la création de contenus complémentaires, plus ou moins interactifs, qui vont impacter le travail de création en lui imposant une écriture ouverte vers des compléments moins linéaires et offrant des alternatives narratives au choix du public. L'habillage relationnel prévu par le diffuseur pèse ainsi sur le choix de la combinaison stratégique du couple auteur-producteur.

Encadré 2

**Déroulement des itérations et émergences des accords sur la
formulation des modalités de captation et de conservation des publics**

Une itération est constituée ici d'une proposition écrite envoyée par les chercheurs et sa réponse. Les itérations sont décomptées (2011 à 2014) après une première phase (2004 à 2011) d'échanges ouverts relatifs à la situation des industries concernées.

Modalités	Nombre d'itérations pour un accord sur la formulation choisie	Expressions alternatives les plus souvent utilisées	Niveau de l'accord final et délai d'obtention
Rareté (création et entretien)	1 pour un panéliste (producteur) 2 pour sept panélistes 3 pour onze panélistes. 48 itérations	Exclusivité Monopole Contrôle Œuvre non imitable Protection Propriété	100 % après une année
Répétition différenciée	3 pour 4 panélistes 4 pour 2 panélistes 7 pour 6 panélistes 8 pour 2 panélistes 78 itérations	Série Feuilleton Sérialisation Suite Séquelle Reboot Récurrence Reprise Exploitation Amortissement	74 % après quatre années
Lien	1 pour un panéliste (diffuseur) 4 pour 5 panélistes 5 pour 3 panélistes 7 pour 4 panélistes 64 itérations	Abonnement Captation Attachement Club Interaction Identification	68 % après quatre années

Les formulations types des propositions initiales envoyées lors de la deuxième phase par les chercheurs étaient les suivantes :

- Concernant la modalité de la rareté : « Nous vous proposons de désigner par modalité de création et d'entretien de la rareté l'ensemble des choix et des actions qui tendent à faire de vous ou des personnes que vous représentez le producteur (l'auteur, l'éditeur, le diffuseur) d'une œuvre unique en son genre ».
- Concernant la modalité de la répétition différenciée : « Nous vous proposons de désigner par modalité de répétition différenciée l'ensemble des choix et des actions

qui tendent à exploiter des œuvres déjà existantes, sous votre contrôle ou empruntées à la concurrence, tout en y ajoutant des éléments distinctifs ».

- Concernant la modalité de la création de liens : « Nous vous proposons de désigner par modalité de création de liens, l'ensemble des choix et des actions qui tendent à fixer le public sur vos offres, une fois celles-ci découvertes par lui ».

Conclusion

Le compromis créatif entre auteurs, producteurs et diffuseurs et la combinaison originalité-reproductibilité spécifiques des industries créatives sont affectés par la transformation tendancielle des œuvres en information numérique. Cette transformation, flagrante pour les industries de la musique et du cinéma, impose aux acteurs historiques de la création de contenus une clarification des options stratégiques disponibles afin de s'assurer du contrôle de la ressource rare qu'est devenue l'attention des publics. Mais les créateurs, producteurs et diffuseurs du panel, ici suivi depuis dix ans, ne cèdent en rien à une mythologie du numérique et de l'internet que Mickael E. Porter avait lui-même très tôt dénoncé (2001). S'ils utilisent des vocables variés pour les évoquer (Encadré 2) et adhèrent, à des degrés divers, aux modalités de captation et de conservation des publics qui émergent de ce travail, ils conviennent du fait que la numérisation généralisée des contenus a exigé d'eux une certaine radicalisation dans l'analyse stratégique de leurs industries. La profusion des offres alternatives disponibles et la possibilité pour le public de remettre en cause ses choix à un coût très faible les ont obligés à s'interroger sur des fondamentaux anciens mais dont la compréhension est devenue plus cruciale. L'exclusivité, fondement légal de la rareté, est plus difficile à défendre sur des réseaux ouverts. La répétition différenciée, stratégie de base des éditeurs et des producteurs, se déploie dans un univers où la concurrence peut dupliquer très vite les concepts et les formes. Les outils de création de liens sont accessibles à tous les diffuseurs. Loin de démonétiser donc les options stratégiques anciennes (P. Starr, 2004), la numérisation généralisée semble leur redonner de l'importance. S'il a ses limites, du fait de l'étroitesse du panel et de la nature des échanges conduits sur un mode purement conversationnel qui interdit toute formalisation à prétention statistique, le travail présenté a permis de proposer une grille simple et réutilisable. Cette grille, une fois testée sur de nouveaux cas à des fins de réfutation, devrait pouvoir permettre de mieux analyser les mutations du compromis créatif dans un contexte de numérisation généralisée de la création et de la diffusion.

Bibliographie

- Akoya Consulting. Gestion des actifs immatériels dans les industries culturelles et créatives, Pôle interministériel de prospective et d'anticipation des mutations économiques (PIPAME), Direction Générale de la compétitivité, de l'industrie et des Services (DGCIS), 2012.
- Bailly Philippe. *Pour en finir avec l'exception culturelle*, Neuilly-sur-Seine, Atlande, 2011, 224 pages.
- Bain & Company. Etude "les écrits à l'heure du numérique", Forum d'Avignon, 2010.
- Balio Tino. *Grand design: Hollywood as a modern business entreprise, 1930-1939*, California, University of California Press, 1995, 483 pages.
- Benhamou Françoise. *L'économie de la culture*, Paris, La Découverte, 2001, 123 pages.
- Blumenthal Howard J., Goodenough Oliver R. *This business of television*, New York, Billboard books, 1991, 568 pages.
- Bomsel Olivier. *L'économie immatérielle*, Paris, Gallimard, 2010, 282 pages.
- Bouquillon Philippe. *Creative economy, creative industries, des notions à traduire*, Saint-Denis, Presses Universitaires de Vincennes, 2012, 256 pages.
- Caves R. E. *Creative industries, contracts between art and commerce*, Harvard University Press, 2000, 454 pages.
- Chantepie Philippe, Le Diberdier Alain. *Révolution numérique et industries culturelles*, Paris, La Découverte, 2005, 128 pages.
- Club Galilée. *Télérealités : Création et innovation*, Centre d'analyse stratégique, 2011.
- Colonna Vincent. *L'art des séries télé, ou comment surpasser les américains*, Paris, Payot, 2010, 374 pages.
- Darré Yann. *Histoire sociale du cinéma français*, Paris, La Découverte, 2000, 128 pages.
- Deforge Yves. *L'œuvre et le produit*, Seyssel, Champ Vallon, 1987, 152 pages.
- Deslandes Ghislain. *Le management des médias*, Paris, La Découverte, 2008, 128 pages.
- Dubernet I., Furher E., Meslet V. Un équilibre réussi entre industrialisation et création : L'exploit plus belle la vie, Ecole de Paris du management, 2010.
- Eco Umberto. Innovation et répétition : Entre esthétique moderne et post-moderne, *Réseaux*, 1994, vol.12, n°68, pp 9-26.
- Elberse Anita. *Blockbusters: Hit-making, risk-taking, and the big business of entertainment*, New York, Henry Holt and company, 2013, 321 pages.
- Forest Claude. *Du héros au super héros. Mutations cinématographiques*, Paris, Presses Sorbonne Nouvelle, 2009, 274 pages.
- Gomez Pierre-Yves. *Qualité et théorie des conventions*, Paris, Economica, 1994, 270 pages.
- Heinich Nathalie. *De la visibilité. Excellence et singularité en régime médiatique*, Paris, Gallimard, 2012, 608 pages.
- Huang Peng, Lurie Nicholas H., Mitra Sabyasachi. Searching for experience on the web: An empirical examination of consumer behavior for search and experience goods, *Journal of Marketing*, 2009, vol.73, pp 55-69.
- Johnson Peter. Pornography drives technology: Why not to censor the internet, *Federal Communications Law Journal*, 1996, vol.49, n°1, pp 217-226.
- Josèphe P. Les dix commandements de la fiction *Ecran Total*, 2009, vol.744, pp 12-13.
- Jost François. *De quoi les séries américaines sont-elles le symptôme ?*, Paris, CNRS Editions, 2011, 64 pages.
- Karpik Lucien. *L'économie des singularités*, Paris, NRF Gallimard, 2007, 373 pages.
- Lahire Bernard. *La culture des individus. Dissonance culturelle et distinction de soi*, Paris, La découverte, 2004, 777 pages.

- Lessig Lawrence. *Remix: Making art and commerce thrive in the hybrid economy*, New York, Penguin Books, 2008, 352 pages.
- Maître Bernard, Aladjidi Grégoire. *Les business models de la nouvelle économie. Stratégies de développement pour les entreprises de l'internet et du secteur high tech*, Paris, Dunod, 1999, 235 pages.
- Menger Pierre-Michel. *Portrait de l'artiste en travailleur. Métamorphoses du capitalisme*, Paris, Seuil, 2002, 96 pages.
- Mintzberg Henry, Waters James A. Of strategies, deliberate and emergent, *Strategic Management Journal*, 1985, vol.6, n°3, pp 257-272.
- Nelson Philip. Information and consumer behavior, *Journal of Political Economy*, 1970, vol.78, n°2, pp 311-329.
- Opinion Way. Baromètre des usages du livre numérique, La Société française des Intérêts des Auteurs de l'Écrit (SOFIA), Le Syndicat National de l'Édition (SNE), La Société des Gens de Lettres (SGDL), 2012.
- Orléan André. *L'empire de la valeur*, Paris, Seuil, 2011, 347 pages.
- Paracuellos Jean-Charles, Benghozi Pierre-Jean. *Télévision. L'ère du numérique*, Paris, La documentation française, 2011, 232 pages.
- Paris Thomas. Organisation, processus et structures de la création, Culture, prospective-DEPS-Ministère de la culture et de la communication., 2007.
- Porter Michael E. *Competitive advantage*, New York, Free Press, 1985, 557 pages.
- Porter Michael E. Strategy and the internet, *Harvard Business Review*, 2001, vol.79, n°3, pp 62-78.
- Rifkin Jeremy. *L'âge de l'accès. La nouvelle culture du capitalisme*, Paris, La Découverte, 2005, 393 pages.
- Rosa Hartmut. *Accélération. Une critique sociale du temps*, Paris, La Découverte, 2013, 480 pages.
- Salmon Stéphanie. *Pathé, à la conquête du cinéma, 1896-1929*, Paris, Tallandier, 2014, 637 pages.
- Shapiro Carl, Varian Hal R. *Information rules, a strategic guide to the network economy*, Cambridge, Massachussets, Harvard Business School Press, 1999, 357 pages.
- Starr Paul. *The creation of the media, political origins of modern communications*, New York, Basic Books, 2004, 496 pages.
- Wajcman Gérard. *Les experts, la police des morts*, Paris, Presses Universitaires de France, 2012, 144 pages.
- Winckler M. *Les miroirs obscurs : Grandes séries américaines d'aujourd'hui*, Vauvert, Au Diable Vauvert, 2005, 462 pages.