

# Les modèles d'affaires : cœur des stratégies dans les industries de contenu

P-J. Benghozi (Ecole polytechnique – CNRS)

[Pierre-Jean.Benghozi@polytechnique.edu](mailto:Pierre-Jean.Benghozi@polytechnique.edu)



---

# Les évolutions des industries de contenus

- Des mutations de l'environnement
    - Technologies, produits, supports de diffusion
    - Usages et attitudes des consommateurs
  - Un contexte de dématérialisation
    - Vendre l'incorporation de conception et de savoir
    - Vendre des services et non plus des produits
  - De nouveaux « designs » de marché
    - Apparition de nouveaux acteurs économiques
      - Fournisseurs et opérateurs de technologie + Infomédiaires
    - Glissement vers l'aval du centre de gravité des filières sectorielles
      - Pouvant rendre les processus de création – paradoxalement – secondaires
    - De nouvelles bases de localisation
      - Les modèles « clic et mortar » / Mondial – Local - Mobile
    - Intégration / différenciation des marchés
      - Customization de masse
-

---

# Les facteurs propres à l'économie numérique

- Poids des technologies et infrastructures-support
  - Diffuses, réticulaires, appropriables et modulables
  - Ouvrant des modes d'appropriation diversifiés et flexibles
- Capacité de traiter des informations et de la connaissance
  - Dans le contenu et l'offre de biens / services
  - Dans l'amélioration des processus de productions
- Facilités accrues de communication (enrichie)
  - qui transforment matérialité, localisation et proximité physique
  - Entre acteurs engagés dans le processus économique
  - Dans l'échange de biens et services
- Un monde interconnecté
  - Des réseaux d'acteurs
  - Des réseaux de « prod-acteurs »
  - Des réseaux d'objets et de machines communicantes

# Les leçons de la musique : des modèles d'affaires qui (se) nourrissent (de) l'internet

- Au-delà des effets économiques les plus médiatisés
  - Écroulement des CD, renouveau des concerts, restructuration des majors...
- Multiplication de l'offre : une *hyperoffre*
  - Accumulation mécanique liée à la numérisation
  - Glissement des frontières du professionnalisme
    - Du modèle communautaire et Open source au crowdsourcing
  - Démultiplication permise par l'alternative produits / services
  - Augmentation de la consommation de contenus
- Portails d'information et d'agrégation de l'offre
  - Une nouvelle domination des plateformes et des prescripteurs
    - Un rôle d'agrégateur
- Une concurrence qui s'opère sur des modèles d'affaires
  - Plus qu'une concurrence des produits
  - Cristallise la réorganisation des entreprises
  - Conduit à une redéfinition
    - des biens, des marchés, des filières industrielles, des relations avec le consommateur

---

# Des modèles qui (s') alimentent (de) la variété des « contenus »

- Des productions et service de qualités diverses
  - Produits *Premium* ou commodité substituable
    - structures de production associées
- Conception distribuée et en coopération
  - Une fonction importante d'édition et de programmation
  - Une gestion des réseaux de contributeurs
  - Supposant une forte articulation
    - avec les utilisateurs et les créateurs
- Le cas du livre et du texte
  - plus emblématique que musique et vidéo
    - Le texte support d'enrichissement et d'éclatement des formats usuels
    - Plateformes de production et pas seulement de diffusion

# Des formes de compétition complexes et évolutives

- Pour maîtriser ressources créatives et qualité de l'offre
  - exclusivité v. substituabilité
- Pour dominer le marché
  - Des modèles d'affaires différents
  - Multiplication des produits et marchés de niches
  - Dimension centrale de la "marque"
  - Convergence ou divergence technologique
    - Écosystèmes intégrés ou interopérabilité ?
- Appellant des politiques (spécifiques ?) de régulation
  - Aux niveaux locaux, nationaux et internationaux
  - Entre producteurs, diffuseurs et utilisateurs
  - Pour penser l'émergence et les disruptions d'innovations
  - Pour gérer les tensions associées
  - Pour favoriser le « bien être » du consommateur

# Des phénomènes contradictoires

- Transformation de la chaîne de valeur : en aval et en amont
  - Centralité de la création au stade éditorial
    - « Création » de contenus = support de stratégies et de partenariats
  - Intégration des offreurs de technologie, en amont
  - Poids de la distribution, poids grandissant de la marque et de la fonction de « programmation »
- Renforcement des intermédiaires et prescripteurs
  - Nécessité d'intermédiaires dans les marchés à informations incomplètes
  - Développement des plateformes à partir de plusieurs positions
    - Fournisseurs, opérateurs, éditeurs, contenus
  - Contrôler le *branding* et la relation au consommateur
    - Concentration de la demande, coûts de promotion croissants + raccourcissement de la durée de vie
- Émergence/coexistence de plusieurs modèles d'affaires
  - Modèle d'affaires = nouveau support de l'innovation
  - Diversité des structures de transactions : gratuit/payant , stock/flux
  - Variété du rapport à la localisation

# Soulevant des questions économiques

- Comment développer – de manière soutenable – production et consommation culturelle ?
  - ❑ Rentabilité et soutenabilité incertaine de modèles d'affaires qui se cherchent et foisonnent
  - ❑ La gratuité : une fausse question ?
  - ❑ Favoriser l'offre ou la lecture d'ouvrages ? Favoriser le livre ou la création de nouveaux formats d'écriture ?
- Quels droits de propriété intellectuelle pour stimuler la production de contenus ?
  - ❑ Rétributions individuelles, longue traîne et incertitudes du marché
  - ❑ Rémunérations individuelles et appropriation collective
  - ❑ Droits des auteurs v. droits des consommateurs
- Comment stimuler les investissements technologiques
  - ❑ Infrastructures et paris industriels à financer
  - ❑ Marchés croisés et multiface : la question de la neutralité de l'internet



# La réponse : individuation ou massification ?

- Effet-podium et bestsellers
  - Présent dans toutes les industries culturelles
    - en production, distribution et consommation
  - Le modèle de la grande distribution : têtes de gondole et marges arrières
- La longue traîne source de nouveaux modèles d'affaires?
  - Une hypothèse non avérée
- Une alternative accrue par les plateformes de prescription
  - Une recherche d'attractivité poussant à l'élargissement de l'offre
    - Le modèle de l'hypermarché
  - Des voies diversifiées pour une sélection qui restreint l'offre
    - Le modèle des « corners »
  - Valeur de la prescription = capacité d'offrir variété + exclusivité
    - Réduire le « bruit » informationnel et les coûts de transaction
    - Penser à la fois contenu et traitement indifférencié
  - Une place cruciale des modes de transaction/ paiement
- Penser nouveaux supports et plateformes de production

---

Merci de votre attention !