

Entreprises culturelles et internet :

Contenus numériques et modèles d'affaires innovants

Sous la direction de
Pierre-Jean Benghozi

À partir des interventions de :

Grégoire Lassalle,
Victor Lugger,
Giuseppe de Martino,
Marc Minon,
Marie Laure-Sauty de Chalon,
Laurent Sorbier

REMERCIEMENTS

La présente publication constitue les actes et la synthèse d'un séminaire lancé sur l'initiative du groupement d'intérêt scientifique (GIS) « Culture, Médias & Numérique » et organisé en partenariat avec le ministère de la Culture et de la Communication par le département des études, de la prospective et de la statistique (DEPS) de son secrétariat général ainsi que la direction générale des médias et des industries culturelles (DGMIC). Le projet n'aurait pu voir le jour sans leur soutien constant ni sans l'aide de leurs membres.

L'ouvrage qui suit a été réalisé avec l'aide éditoriale de Teaiki Fidele et Alan Ouakrat. Leur accompagnement et leur contribution ont été particulièrement importants pour la prise de note et la mise en forme des comptes rendus de séance.

Ce travail n'aurait enfin pas pu exister sans les intervenants et participants au séminaire qui, par leurs réactions, suggestions, commentaires et témoignages dans les débats ont nourri les champs d'observation et contribué à l'analyse critique des modèles d'affaires qui constitue la matière de cet ouvrage.

SOMMAIRE

Remerciements	2
Préface.....	5
Questions de méthode.....	9
Enjeux et leçons des modèles d'affaires innovants de la culture ..	11
Les modèles participatifs, une innovation radicale : le cas My Major Company	27
Les modèles <i>User Generated Content</i> et le nouveau rôle des consommateurs : le cas Daily Motion.....	43
Productions professionnelles et plateformes d'agrégation de contenus : le cas MyScreen	57
Des modèles pour penser l'hybridation entre diffusion traditionnelle et en ligne : le cas Cairn.info	67
Le succès des sites d'information culturelle et de recommandation : le cas Allociné	79
Les modèles de production d'informations, une alternative à la presse ? : le cas Aufeminin.com	95
Annexe : Le concept des modèles d'affaires : éléments de définition et état de l'art.....	111
À propos des intervenants	119
Quelques références bibliographiques	123

PRÉFACE

S'appuyant sur les travaux du séminaire d'économie, « Contenus numériques et modèles innovants » organisé par le Secrétariat général et la Direction générale des médias et des industries culturelles, l'ouvrage proposé ici par le professeur Benghozi, président du groupement d'intérêt scientifique « Culture-Médias&Numérique » analyse des enjeux majeurs pour le ministère de la Culture et de la Communication.

La mutation numérique impose en effet au ministère un changement de perspective. Le ministère a su accompagner les premières industries culturelles, comme l'édition, le cinéma et les médias de masse. Il a conçu des dispositifs de soutien appropriés et s'efforce aujourd'hui d'aider ces industries dans leur transition vers le numérique. Pour cela, il lui faut comprendre et reconnaître les industries numériques en tant que nouvelles industries culturelles, qu'il s'agisse des industries françaises qui interviennent directement et explicitement dans le secteur culturel, dont plusieurs exemples sont analysés dans cet ouvrage, ou bien de géants américains comme Google ou Facebook, impactant la vie culturelle et l'économie des contenus.

Le ministère a pris la mesure de cette dimension culturelle des industries numériques.

Tout d'abord, en créant en son sein la Direction générale des médias et des industries culturelles, puis en s'associant à la réflexion et aux travaux du groupement d'intérêt scientifique « Culture, médias & numérique », le ministère reconnaît que le numérique n'est pas seulement une technologie qui transforme les industries culturelles et les médias caractéristiques du XXe siècle (de la presse au cinéma, en passant par le livre, les industries musicales, le jeu vidéo), mais qu'il est aussi le lieu et l'occasion d'innovations dans les domaines technique et économique. La notion de « modèles économiques » ou plutôt de « modèles d'affaires innovants » veut mettre en valeur cette double dimension qui caractérise le séminaire.

La compréhension de ces modèles d'affaires répond à un enjeu stratégique. Il s'agit d'abord de mesurer les chances et les atouts de l'économie française dans ce secteur. Il est nécessaire ensuite d'en évaluer l'impact tant sur l'activité des industries culturelles et des médias que sur leur cadre juridique aujourd'hui déstabilisé.

Cette démarche est d'autant plus nécessaire et féconde que, par une sorte de chassé-croisé, le numérique semble avoir élu le domaine de la culture et de l'information comme son terrain favori d'expérience économique : le secteur des industries culturelles semble même jouer un rôle de précurseur des modèles d'affaires du numérique en général, ce qu'illustrent aussi bien le secteur des jeux vidéo que le web dans son ensemble, avec par exemple Google, Apple, ou Amazon.

Pour autant, la compréhension des modèles d'affaires innovants n'est pas seulement une question économique. Elle a évidemment des effets sur le champ culturel en tant que tel, sur les auteurs, les œuvres, les processus éditoriaux, les pratiques et les valeurs culturelles.

Ainsi, le développement des modèles participatifs -contenus auto-édités (« *User Generated Contents* ») ou financement participatif (« *crowdfunding* »)- constitue un défi et un stimulant majeurs pour le ministère de la culture et de la communication, qui, depuis toujours, appuie les pratiques amateurs et tente de garantir des outils de financement d'une création diversifiée.

La participation croissante des internautes à l'élaboration, à l'édition et à la diffusion des différents contenus permet aussi d'identifier les biens culturels –les produits culturels sont des « biens d'expérience »– qui a priori correspondent à leurs goûts, et à leurs attentes.

Une autre mutation importante est celle que les notions d'« économie de l'accès », voire d'« économie de l'attention »¹ tentent d'expliquer. Ces nouvelles « économies » reposent en effet largement sur la publicité, via la gratuité. Mais cette gratuité peut s'avérer problématique.

En effet, l'économie de l'accès pose la question du maintien de la diversité culturelle. Car, si l'accès ne détermine pas totalement les contenus et les usages culturels, il les conditionne largement. Par exemple, la visite de musée tend de plus en plus à échapper à l'institution; elle est pré-organisée par des dispositifs numériques « d'accès » autour d'une programmation touristique et culturelle qui peut être assez radicalement étrangère à la vision culturelle du musée et, d'ailleurs, à son économie. Dès lors, rechercher la diversité culturelle dans cet environnement de captation numérique de l'attention est stratégique. Pour autant, la tendance générale à la transformation des produits de la culture et de l'information en produits d'appel par le marketing doit nécessairement être elle-même évaluée et pondérée.

Cette mutation se manifeste aussi par le rôle de l'information sur les œuvres, les produits et les activités culturels, et la place prise par la recommandation, c'est-à-dire la circulation et le partage des avis du public. La recommandation est devenue aujourd'hui incontournable dans l'environnement numérique. Elle nous pousse à inverser le paradigme traditionnel consistant à penser un produit culturel de son créateur vers son public en passant par un système d'édition, de fabrication, de diffusion ou de distribution.

Ces interrogations sont d'autant plus pressantes que la mise en place d'une économie de l'édition numérique des contenus rencontre toutes sortes de difficultés. L'hypothèse d'une désintermédiation radicale semble écartée. Certaines solutions permettent d'articuler différemment, sur le mode de l'hybridation, le commerce classique des produits culturels et des dispositifs de diffusion en ligne inédits. Il se crée néanmoins une situation de surabondance, parfois qualifiée d'« hyper-offre », culturelle et informationnelle numérique, sans modèle économique général et stabilisé.

L'intitulé de ce séminaire est « Contenus numériques et modèles d'affaires innovants ». « Modèles » est au pluriel. Il n'y a pas ou pas encore un modèle général de l'économie numérique, ni même, plus spécifiquement, de l'économie numérique des contenus culturels et informationnels. Plusieurs modèles coexistent, les industries culturelles cherchant encore, parfois de manière incertaine, des solutions pour monétiser leur audience, augmenter leur capacité financière, diversifier leur clientèle, quitte à renouer parfois avec des supports ou des modèles plus classiques. L'impression prédominante que, très probablement, retirera le lecteur, est celle d'une situation encore instable, d'une économie en phase de transition.

L'intérêt de ce séminaire est donc de confronter les différentes théories et les différents modèles d'affaires avec la réalité empirique des entreprises et des marchés.

Pour le ministère, concerné par les pratiques culturelles des Français, par l'accès à la culture de tous les publics, mais aussi par le financement de la création, l'emploi et le développement économique des industries du secteur, ces rencontres constituent un enjeu fondamental. Elles sont un rendez-vous entre les acteurs publics et privés, les entrepreneurs, les chercheurs

¹ L'économie de l'accès renvoie aux modèles basés sur l'accès gratuit à des contenus (typiquement Google, qui fournit un accès aux contenus). Née dans les années 1990, la notion d'économie de l'attention conçoit l'attention comme une ressource rare. Dès lors, dans un monde numérique qui rend possible la multiplication de l'information, on peut considérer que ce qui donne de la valeur à cette information, est la somme d'attention et d'interaction qu'elle peut attirer.

et les régulateurs qui souhaitent observer et questionner les évolutions du numérique, identifier les grandes tendances et anticiper les politiques culturelles.

L'interrogation sur les modèles d'affaires innovants de la culture et de l'innovation ne peut pas être que purement théorique. Le séminaire a d'ailleurs fait ressortir quelques grands déterminants stratégiques auxquels tous les acteurs, y compris le ministère, sont confrontés: l'absence d'une économie du numérique adaptée aux besoins de l'édition de contenus en est une ; on retiendra aussi la persistance de la domination américaine, et celle de Google, en particulier pour les entreprises de l'économie de l'attention.

L'organisation de ce séminaire a permis de commencer à inventorier certaines questions clé :

- ☐ Comment articuler les activités de publicité ou de marketing et la production et la diffusion des contenus et des œuvres ?
- ☐ Comment développer des modèles d'affaires reposant sur la gratuité, tout en garantissant la qualité des contenus ?
- ☐ Comment asseoir le rôle des fournisseurs de contenus indépendants par rapport aux grands opérateurs ?
- ☐ "Comment mieux prendre en compte les modèles participatifs et les pratiques contributives?"
- ☐ Comment coordonner les activités de contenus et les différents services qui constituent l'offre en ligne: contenus édités, réseaux sociaux, contenus créés par les utilisateurs ?
- ☐ Quelle place faire à la technologie? Comment reconstruire une autonomie technologique ?
- ☐ Quelle stratégie médiatique adopter? Quel rapport entre le monde "réel" et le numérique ?

Le groupement d'intérêt scientifique « Culture-Médias&Numérique », présidé par Pierre-Jean Benghozi et dirigé par Alain Giffard, a été créé il y a un peu plus d'un an, à l'initiative du Département des études, de la prospective et des statistiques du ministère et de quinze équipes de recherche qui coopéraient régulièrement avec lui.

Du point de vue du ministère, il s'agissait de jeter les bases d'un partenariat régulier avec la recherche sur ce sujet stratégique du numérique. Le ministère a besoin d'informations et de données. Il a besoin de concepts et d'analyses pour enrichir son propre discours. Il a besoin aussi de recherches. Le type de travail auquel se livre ce séminaire s'appuie d'abord sur une démarche empirique. Mais les éléments ainsi rassemblés nécessitent d'être mis en perspective par des analyses, sur l'économie du numérique en général, et, en particulier, sur l'économie numérique de la culture et de la communication.

En soutenant l'activité du groupement d'intérêt scientifique, le ministère contribue aussi, même si c'est modestement, au rapprochement, à la mise en réseau des recherches sur ce sujet.

Nous tenons ici à remercier vivement le professeur Benghozi, qui a accepté de concevoir et piloter ce séminaire. Le Secrétariat général et la Direction générale des médias et des industries culturelles du ministère de la Culture et de la Communication se félicitent d'apporter leur soutien à ces travaux en facilitant la publication de cet ouvrage et la poursuite du séminaire en 2012-2013.

Laurence FRANCESCHINI et Jean-François COLLIN

QUESTIONS DE MÉTHODE

Le présent ouvrage s'inscrit dans le prolongement d'un séminaire qui s'est déroulé de juin 2011 à juin 2012. Il est le résultat d'un véritable travail collectif nourri des témoignages des différents intervenants et participants. À sa création, ce séminaire avait pour vocation d'offrir un cadre d'échange et de réflexion sur les modèles économiques d'entreprises culturelles, de communication ou de loisirs pour lesquelles l'internet sert de vecteur de diffusion ou d'outil d'organisation commerciale. Lors de chaque séance, un entrepreneur était invité à faire connaître le modèle économique de son entreprise, son expérience et ses difficultés. Il le faisait auprès d'autres entrepreneurs susceptibles à leur tour de présenter leur modèle d'affaires, auprès d'experts académiques à même d'interroger et d'interpréter la nature des dynamiques économiques et stratégiques à l'œuvre, et auprès d'administrateurs de la culture pouvant s'interroger sur les conséquences des constats relevés pour la gouvernance et la régulation des secteurs en jeu. L'enjeu de la méthode était donc de réussir à utiliser l'analyse du témoignage des responsables d'entreprises innovantes ou leaders dans leur domaine dans une perspective de construction de connaissances. Il s'agissait d'alimenter une meilleure compréhension de la structure et de la dynamique des configurations économiques (structure d'investissement, prix et modes de tarification, organisation de la production et de la diffusion, partenariat et positionnement concurrentiel) qui caractérisent les formes de production et de commercialisation assurant, pour les entreprises culturelles, la pérennité et la rentabilité de leur activité. En un mot, l'objectif était de rendre compte de leur modèle d'affaires dans un environnement marqué par un fort taux de renouvellement et d'innovations.

Afin de capitaliser les échanges, structurer la réflexion sur les modèles économiques et faciliter la stratégie ultérieure de diffusion des résultats, chaque séance a donné lieu à l'établissement d'un compte-rendu. Ce dernier comprenait une reprise de l'exposé, un témoignage des débats ainsi que des éléments éventuels de documentation complémentaires. Ce sont ces comptes rendus, remis en forme, qui constituent l'essentiel de la matière du présent ouvrage.

Le séminaire fut ainsi un lieu d'échange privilégié. Des experts de la sphère de la recherche, des professionnels d'entreprises et des acteurs publics de la culture se sont mis à l'écoute de chefs d'entreprise et de leur expérience pour forger une vision documentée des modèles d'affaires et construire ensemble une pensée commune autour de leurs témoignages. Pour garantir la qualité des échanges et la richesse des réflexions, quelques règles de fonctionnement simples ont été appliquées, en s'appuyant, en la matière, sur l'expérience du Centre de recherche en gestion de l'École polytechnique.

La première règle a d'abord été de constituer un séminaire « fermé », en limitant la participation à des membres cooptés acceptant de s'engager – dans la mesure du possible – sur une participation régulière. Le caractère fermé du séminaire visait à éviter, autant que faire se peut, que les présentations des différents cas ne se résument à une simple présentation formelle et superficielle, en invitant au contraire, grâce à l'institution d'une confiance et d'un véritable échange entre pairs et experts, à mettre en débat les questions concrètes qui se posent aux dirigeants avec l'émergence de nouvelles technologies et de nouvelles formes de production, de valorisation et de diffusion des contenus culturels.

Un deuxième choix d'organisation et de méthode a consisté à focaliser les rencontres sur des thèmes renvoyant à l'expérience directe et personnelle des participants (plutôt qu'à des opinions générales ou des discours de communication). L'objectif était d'éviter les propos normalisateurs ou conventionnels en favorisant au contraire l'échange et le débat, la comparaison et la confrontation des points de vue autour des pratiques des uns et des autres. Différents cas ont ainsi structuré le plan du séminaire. Leur choix s'est voulu – sans bien sûr pouvoir être exhaustif – représentatif de la diversité des domaines culturels et de loisirs (cinéma, presse...) et de la variété des modèles d'affaires (gratuité et valorisation des métadonnées, modèles multicanaux, modèles participatifs).

Le fonctionnement du séminaire visait ensuite à contribuer à l'alimentation des réflexions sur les thèmes en débat en assurant la continuité des réflexions d'une séance à l'autre. Pour ce faire, les présentations de cas étaient d'abord préparées à l'avance avec les intervenants pressentis de manière à cadrer le propos et garantir un contrepoint aux problématiques discutées lors des réunions précédentes. Chaque séance faisait ensuite l'objet d'une introduction problématisée présentant de manière synthétique le cadre et la nature du cas ainsi que les questions spécifiques que la stratégie ou le modèle d'affaires sous-jacent soulevaient. Enfin, les échanges ont donné lieu à des transcriptions, puis à la rédaction d'un compte rendu détaillé faisant état de manière fidèle des échanges et interrogations soulevées tout en intégrant de manière anonyme les interventions. Ces comptes rendus n'engagent que l'auteur de ces lignes, mais leur teneur et les informations fournies ont été validés par les intervenants avant diffusion élargie au cercle des participants.

La démarche se caractérise, en quelques mots, de la manière suivante : interprétative et analytique (le séminaire constituait un observatoire, non un échantillon de type statistique), interactive (c'est la discussion qui a produit le matériau et guidait les explications), empirique (car centrée sur les témoignages directs des praticiens en charge, par leurs fonctions, de la gouvernance et la stratégie des entreprises) et enfin inductive (pour "monter en généralité" à partir des observations issues du terrain). Le résultat obtenu a ainsi permis de nourrir l'ouvrage de registres différents : caractérisation de formes d'organisation radicalement nouvelles sous-tendues par des technologies nouvelles, compréhension des modes de valorisation des nouvelles ressources et compétences associées à Internet, identification des invariants ou au contraire interrogations sur des évolutions au finales plus cosmétiques que structurelles, voire sur des effets de mode managériaux.

INTRODUCTION : ENJEUX ET LEÇONS DES MODÈLES D’AFFAIRES INNOVANTS DE LA CULTURE

Si la notion de modèle économique est, par nature, très ancienne, elle est revenue à l’agenda de la recherche en économie et gestion avec une force exceptionnelle depuis quelques années, sous l’effet du développement de l’internet. Le terme est ainsi apparu dans son acception actuelle de *business model* ou modèle d’affaire dans la littérature professionnelle est académique depuis dix ans, en se référant au départ explicitement aux formes de commerce électronique. C’est que les marchés en ligne mettaient clairement en avant les nouvelles possibilités d’assurer des transactions dématérialisées, globalisées et étendues (apparition du e-commerce) et de construire de nouvelles modalités d’offre (longue traîne, customization, réseaux sociaux, « *click and mortar* »...). Par leur flexibilité et leur capacité à s’organiser par briques modulaires², les TIC ont en effet permis une très forte capacité d’évolutivité des stratégies managériales, de la configuration de l’offre de biens et services, des modalités économiques de leur production, de l’organisation des marchés et des nouvelles formes de compétition. Grâce aux outils de traçabilité, d’interaction en ligne et de traitement de l’information, les technologies disponibles ont ainsi facilité, dans la culture comme dans les autres secteurs, le développement de nouvelles formes d’innovations. Ces innovations peuvent apparemment sembler de second ordre car elles ne touchent pas a priori les contenus en soi. Mais elles ouvrent des possibilités sans limite dans les modalités de mise à disposition ou les services associés : évolution des modalités de tarification / monétisation, structuration d’offres et de bouquets de services, développement d’applications numériques inédites à forte valeur ajoutée (commentaires, listes de recommandation, préférences, médias sociaux), distributions multicanal et *crossmédias* grâce à l’interopérabilité des terminaux et des différents points de connexions.

L’actualité de la notion de modèles d’affaires

Comme nous l’avons montré par ailleurs³, ces mouvements ont d’abord suscité des hypothèses vite battues en brèche quant aux spécificités de la nouvelle économie numérique. On a ainsi d’abord suggéré qu’internet favoriserait la fin des intermédiaires et des marques au profit de circuits courts de commercialisation : les créateurs ou producteurs pouvaient en effet diffuser leurs contenus en se passant de diffuseurs. On a également évoqué la convergence des modèles économiques associée à la focalisation des prix et la réduction de la diversité du fait de la possibilité permanente de comparaison entre concurrents. On a souligné la nature particulière des structures d’investissement et des coûts fixes réduisant la possibilité de faire jouer les effets de taille et d’envergure. On a mis en avant l’avantage économique

² Cette modularité tient à la capacité de repenser constamment l’agencement des briques techniques (infrastructures, architectures, interfaces, *middleware*, applicatifs, interfaces...) pour reconfigurer de nouveaux outils ou des services innovants.

³ Pierre-Jean BENGHOZI (2011) « Internet et numérique – Une nouvelle économie pour la nouvelle économie », in *L’Économie, une science qui nous gouverne ? Leçons de crise*, sous la dir. de Marie-Françoise CHEVALLIER-Le-GUYADER et Jean-Marc DABADIE, Actes Sud – IHEST, coll. Questions vives, pp.145-164.

déterminant dont disposent les innovateurs dans un contexte marqué par la rapidité des changements techniques et l'intensité des taux d'innovations : ce que l'on évoque souvent en parlant du principe du « *First mover advantage* ». On a relevé l'importance des externalités et effets de réseaux qui favorisent les mouvements de concentration et de monopole sous le nom de dynamique du « *Winner takes all*⁴ ». On a enfin fondé la valorisation des sites sur l'importance des bases de clients découplant, ce faisant, la dynamique de capitalisation à moyen terme (associée à la valorisation financière de l'audience ainsi construite) et l'équilibre économie des performances industrielles (lié à l'efficacité de la production et du modèle de revenus).

Ces évolutions ont, parallèlement, stimulé le développement d'une littérature sur les modèles d'affaires qui est rapidement devenue substantielle. Mais celle-ci reste marquée par deux limitations importantes. La première tient à la forte propension de nombreux travaux à chercher à caractériser formellement les modèles d'affaires en identifiant des variables caractéristiques et en construisant des typologies. Ces efforts de définition sont utiles et importants pour permettre d'identifier et rendre compte de la variété des configurations observables. Ils n'en sont pas moins restreints dans les capacités d'interprétation des modèles qu'ils suggèrent. Car ces typologies sont le plus souvent construites dans une perspective stratégique définissant ex ante les variables caractéristiques et ne rendant que très peu compte des trajectoires de transformation. La deuxième caractéristique de cette littérature est en effet d'appréhender les modèles dans une perspective relativement statique ne prenant que très peu en compte leur caractère évolutif et leur dynamiques. Or le modèle d'affaires de chaque firme peut beaucoup évoluer du fait de stratégies d'apprentissage, de mécanismes d'essai-erreur et d'adaptation face à un environnement mouvant technologiquement, où la dématérialisation des services appelle de nouvelles relations avec les consommateurs. La dynamique des modèles d'affaires tient également à une raison plus globale. Elle répond au mouvement d'ensemble de la population des firmes innovant sur les modèles d'affaires et plus seulement sur les contenus. Cette situation conduit à une démultiplication considérable du nombre de modèles existant en concurrence et à l'absence de modèle dominant : le « *one best way* » efficace sur lequel l'ensemble des firmes se caleraient, par mimétisme et convergence.

⁴ Les deux expressions précédentes signifient, pour l'une, qu'il existe une « prime au premier entrant » et, pour l'autre, que « le gagnant rafle la mise ». Elles rendent compte de la domination importante sur un marché à partir de différences pourtant mineures a priori. La raison tient à ce que de très légers avantages au départ s'accroissent considérablement ensuite par des effets de cascade. Cf. *The Winner-Take-All Society : Why the Few at the Top Get So Much More Than the Rest of Us*, par Robert H. Frank et Philip J. Cook, 1996, éd. Reed Business Information ; LIEBERMAN, M. and D. MONTGOMERY, 'First-mover advantages', *Strategic Management Journal*, Volume 9, Summer 1988.

Les industries culturelles et de communication : un laboratoire d'innovations

Le secteur des industries culturelles n'a bien sûr pas échappé à de telles dynamiques. Bien plus, il est apparu à bien des égards très largement précurseur des nouveaux modèles d'affaires de l'internet. Plusieurs facteurs ont milité en ce sens : le poids de nouveaux entrants dans des secteurs installés (cas d'Amazon dans l'édition ou d'Apple dans la musique), le caractère disruptif des technologies supports et services associés (cas de Google actualités dans la presse), la radicalité des formes alternatives de valorisation (cas de la gratuité des sites de téléchargement tel Napster), le rôle prépondérant des portails communautaires et plateformes d'agrégation de contenus (cas des sites de photographie ou d'audiovisuel comme Flickr ou Dailymotion), la mise en avant d'une économie de la prescription remettant en cause l'économie des systèmes classiques de distribution des contenus (y compris dématérialisés), ou encore la variété des modes de commercialisation ouverts en parallèle (cas des jeux vidéos ou de la musique).

Les entreprises présentées explorent, plus précisément, certaines de ces innovations qui se sont faites jour dans les modèles d'affaires de la culture. Pour ouvrir la série de cas analysés, le choix de My Major Company s'imposait d'une certaine manière tant il est emblématique de cette innovation radicale qu'ont représentés, dans la culture comme dans l'ensemble de l'internet, les modèles participatifs. Le cas est suivi par un modèle tout aussi nouveau qui met, lui aussi, l'accent sur la force de la multitude⁵. Il s'agit de celui de DailyMotion, représentatif des sites dits « *User Generated Content* », alimentés par les productions des internautes et porteurs d'un rôle tout à fait inédit des consommateurs. Mais à côté de ces schémas inédits jusque-là dans la culture, l'internet fournit aussi des exemples intéressants de la manière dont les entreprises traditionnelles ont cherché à élaborer des modèles de développement compatibles avec ceux sur lesquels reposait leur économie jusque-là. Dans le domaine de l'audiovisuel, Myskreen illustre la tentative de constituer, en France, une plateforme d'agrégation des contenus audiovisuels professionnels – programmes de télévision ou films de cinéma – regroupant notamment télévision de rattrapage et vidéo à la demande (VàD), à la fois disponible gratuitement ou en paiement. Dans le secteur très différent de l'édition littéraire, revues et ouvrages de sciences humaines, Cairn.info offre une autre manière de penser l'hybridation entre les modes traditionnels de commercialisation des revues papiers et les solutions alternatives inédites qu'offre leur diffusion en ligne. L'ouvrage se conclut enfin par deux cas illustrant le rôle primordial des marchés de l'information dans le domaine de la culture et des médias. Allociné illustre bien cette force des sites d'information culturelle et de recommandation. Son succès est très ancien et en fait sans doute un des doyens des sites culturels en ligne. Aufeminin.com offre, à l'inverse, l'exemple d'une réussite plus récente, montrant comment des modèles inédits de production d'informations peuvent offrir des alternatives à la presse magazine.

Modèles d'affaires, créativité et culture

Plusieurs raisons expliquent que les industries culturelles servent à un tel point de laboratoire d'expérimentation. Elles tiennent à la fois aux spécificités de ces industries et à leur place dans l'économie.

⁵ Nicolas COLIN et Henri VERDIER, *L'âge de la multitude, Entreprendre et gouverner après la révolution numérique*, Armand Colin, 2012

Les premières raisons, très générales, tiennent au fait que l'ensemble de l'économie a pris conscience du rôle central de la créativité et de la conception dans la croissance économique et la création de valeur. À ce titre, les formes de management des industries culturelles servent de plus en plus de référence aux autres entreprises, qu'il s'agisse d'organiser la production, de gérer les talents ou de stimuler la création de biens ou services⁶.

Mais si les industries culturelles apparaissent aussi inventives et créatives dans leurs modèles d'affaires, cela tient aussi en partie à certaines de leurs spécificités structurelles qui en font un secteur emblématique : la dimension immatérielle de leurs contenus, l'articulation spécifique qu'elles opèrent entre valeur symbolique et valeur d'usage, le renouvellement permanent des formes et des contenus stylistiques. Ce sont justement ces caractéristiques qui s'expriment dans les modalités particulières que l'on trouve dans les modèles d'affaires des industries culturelles. Citons le rôle important et tout à fait singulier aujourd'hui de la gratuité, dont les modalités existent depuis longtemps dans les médias comme le montre l'exemple de la télévision. Nous pouvons souligner également la grande variété des formes de tarification : paiement à l'unité du support comme dans le livre, paiement par abonnement comme dans la presse, ou encore paiement forfaitaire au temps passé comme dans le spectacle vivant.

Les caractéristiques tiennent aussi aux formes de production et de professionnalisation liées aux formes particulières des mondes de l'art⁷ et pouvant relever, selon les cas, de conception distribuée ou, au contraire, reposer sur le travail habituel d'éditorialisation et de production qui est la marque des industries culturelles.

Un autre trait distinctif tient enfin aux modes tout à fait singuliers par lesquels s'articulent et se concurrencent, dans les filières, les phases (conception/ création) de création de la valeur d'un côté, et celles (distribution et relation au consommateur) d'appropriation de la valeur de l'autre côté.

La prise en compte de telles dimensions permet d'éclairer l'articulation qui existe entre les modèles traditionnels et émergents sur l'internet et les innovations qui s'y font jour. Par exemple, les productions professionnelles et les choix éditoriaux des modèles traditionnels sont remplacés par des contenus autoproduits sélectionnés à travers des modalités automatiques de recommandation. Ou encore, on comprend comment, dans toutes les filières, des formes inédites d'intermédiation – et de monétisation – sont mises en œuvre autour de plateformes proposées par de nouveaux entrants.

Dans cette perspective, l'importance des modèles d'affaires de la culture tient autant aux nouvelles tensions qu'ils instituent qu'au caractère profondément innovant – ou pas – des formes de valorisation qu'ils instaurent : ils conduisent, ce faisant, à questionner et à repenser parfois profondément l'ensemble des dimensions constitutives de ces industries. L'inventivité renouvelée de ces modèles est de ce fait le support d'un antagonisme inédit aujourd'hui : il oppose les investissements et efforts d'innovation soutenant les modèles d'affaires (on dénombre par exemple plusieurs centaines de plateformes de musique ou de V&D pour le seul marché français), ceux qui s'opèrent sur la création de contenus et de nouvelles formes esthétiques et ceux qui portent sur le développement de la recherche et du développement (R&D) et des infrastructures technologiques (production, diffusion ou supports de lecture). Il est, de ce point de vue, intéressant de souligner comment les acteurs des marchés en ligne de la musique fournissent aujourd'hui des offres

⁶ Thomas PARIS, *Manager la créativité*, Pearson 2010

⁷ H. BECKER, *Les mondes de l'art*, Flammarion, 1982

indifférenciées cherchant davantage à se distinguer par le mode de monétisation que par la proposition d'une offre musicale exclusive ou spécifique.

Cette situation tient à différentes raisons. Elle résulte d'abord des évolutions techniques qui contribuent à la démultiplication des modalités de mise à disposition : les contenus en ligne se retrouvent sur plusieurs types de terminaux et d'accès (mobile, fixe, avec des formes de disponibilité, des niveaux de qualité et des modes de consommation spécifiques). Elle est ensuite la conséquence de l'apparition d'offres qui n'émanent pas des seuls éditeurs ou producteurs traditionnels de la culture mais aussi de nouveaux acteurs – souvent puissants et aux moyens considérables – prenant pied dans la culture à partir de positionnements originaux et de ressources compétitives inédites.

Les bases des modèles d'affaires

La nouvelle économie de la culture et de la communication qui est en train de se mettre en place sur l'internet est donc marquée par des phénomènes qui renvoient à plusieurs problématiques de gestion des entreprises, façonnant chacune le positionnement stratégique à adopter face à de nouvelles formes d'organisation du commerce, à l'apparition de nouveaux entrants, à de nouveaux mécanismes de marché. Même si aucune définition ne fait aujourd'hui l'unanimité parmi les spécialistes, on retrouve toujours, dans la notion de modèles d'affaires, le souci de concevoir ensemble la stratégie, l'organisation de la firme, la structuration de son offre, sa gestion des clients et sa structure de revenus, la capacité de penser leurs articulations et leur architecture de manière dynamique et cohérente. De ce point de vue, la définition que nous donnions au moment de la première bulle internet⁸ reste entièrement d'actualité. Nous qualifions alors de modèle d'affaires – ou *business economic models* – les configurations économiques (structure d'investissement, prix et modes de tarification, organisation de la production et de la diffusion, partenariat et positionnement concurrentiel) qui caractérisent les formes de production et de commercialisation d'un bien assurant, pour un acteur économique donné, la pérennité et la rentabilité de son activité.

Dans le cadre de l'introduction à cet ouvrage, le canevas d'Osterwalder et Pigneur⁹ et la définition de Johnson et alii¹⁰ nous paraissent particulièrement utiles à retenir par leur simplicité, facilité de mise en œuvre et capacité d'être opérationnalisée dans une perspective stratégique. Ces approches consistent en effet à aborder les particularités et les composantes des modèles d'affaires en distinguant plus particulièrement la composition de l'offre, l'infrastructure technique de production, les modalités économiques du financement et enfin la structuration de la relation aux clients.

La structure d'offre

La première caractéristique à prendre en compte dans les modèles d'affaires réside dans la configuration de leur structure d'offre. Quel est le spectre des produits et services proposés ? Quelle valeur ont-ils pour le client ? Dans quelle mesure, la firme a-t-elle la capacité de les fournir de manière innovante ? Les cas qui suivent montrent

⁸ BENGHOZI P.J. et G.Y. KERVERN : « L'économie du multimédia sur Internet : de nouveaux modèles pour des principes immuables », La Jaune et La Rouge, n°551, janvier 2000, pp.18-22

⁹ OSTERWALDER, A., and PIGNEUR, Y. 2010. *Business Model Generation : A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Hoboken, NJ : John Wiley & Sons.

¹⁰ JOHNSON, M.W., CHRISTENSEN, C.M., and KAGERMANN, H. 2008. "Reinventing Your Business Model," Harvard business review (86 :12), pp. 50-59.

que ces questions s'expriment bien sûr de manière spécifique selon les contextes : mais ils soulèvent aussi des manières inédites d'aborder la production et la création de contenus dans la culture. Nous pouvons en mentionner plusieurs exemples.

La composition de l'offre culturelle met directement en question les formes d'éditorialisation et de mise en avant¹¹ des contenus. Cette fonction traditionnelle des éditeurs, des producteurs ou des directeurs artistiques apparaît très naturelle dans le domaine des industries culturelles mais elle trouve, à l'heure du numérique, des expressions spécifiques qui remettent parfois en cause l'organisation et les pratiques habituelles de ces industries. C'est notamment le cas avec le basculement qui se produit sous l'effet de la dématérialisation et d'une économie de la fonctionnalité favorisant la fonction et le service rendu (se distraire pendant deux heures, écouter de la musique) au détriment du contenu en soi. Dans un tel contexte, la commercialisation de contenus identifiés et portés par un produit ou support matériel tend à s'effacer devant la constitution d'une offre de service s'appuyant certes sur des contenus, mais où ces derniers apparaissent plus largement substituables l'un avec l'autre. La capacité d'éditorialisation et d'agrégation d'offres se transforme également profondément dans une économie d'hyper-offre.

L'accumulation sans limite des œuvres existantes et la multiplicité des contenus spontanément proposés par les internautes – professionnels ou pas – contribuent à démultiplier à l'extrême les œuvres disponibles et rend dès lors difficile le mode usuel d'exercice de la fonction de choix, de mise en avant et d'accompagnement de la production d'œuvres singulières. Dans ce contexte d'élargissement de la variété de l'offre, l'éditorialisation tend à passer par le développement d'outils automatiques de sélection et de recommandation (aide au choix et personnalisation du conseil, proposition statistique sur la base de clients analogues), opérant *a posteriori* sur des contenus existants plutôt qu'*a priori* sur des projets et des artistes en devenir.

L'infrastructure d'organisation

La deuxième composante essentielle de tout modèle d'affaires réside dans l'infrastructure technique et logistique que l'entreprise met en place pour appuyer sa production et sa distribution. Comment organiser les processus d'approvisionnement des ressources, de fabrication et de mise à disposition des contenus ? Quelles contraintes posent-ils et quelles perspectives ouvrent-ils, en matière d'innovation, d'enrichissement des services ou de production de contenus ? Comment une telle infrastructure pèse-t-elle dans la chaîne de valeur et le développement de partenariats ?

Il n'est bien sûr pas étonnant que cette dimension d'organisation des modèles d'affaires soit profondément affectée par les évolutions technologiques de l'information et de l'information. Au-delà des possibilités offertes pour redessiner l'offre et les services proposés à ses clients, les technologies de l'information fournissent également des opportunités pour renforcer l'activité et améliorer l'efficacité des entreprises. Un premier atout, qui apparaît d'emblée visible, est la possibilité de réduire considérablement les coûts (catalogues et traitement des commandes par exemple). Mais l'internet permet aussi d'optimiser la gestion des processus en les ajustant et les optimisant en continu. Enfin, comme le démontre le succès des *Appstores*, le caractère modulaire des TIC permet de concevoir les

¹¹ On voit ainsi apparaître de plus en plus de sites construisant leur valeur autour de la prescription ou de ce que l'on appelle désormais la « curation » (issue de curator, terme anglais désignant un conservateur de musée). Cela consiste, sur des bases thématiques, à rechercher, trier, mettre en forme et diffuser. Ces démarches sont intégrées dans les sites d'agrégation existant mais donnent aussi lieu à des sites spécifiques (Scoop.it ou Pinterest par ex.)

infrastructures comme des plateformes techniques¹² évolutives¹³, permettant de penser et d'organiser très différemment l'organisation, le degré d'autonomie et l'articulation des différents circuits mobilisés dans l'administration des ventes et des transactions : logistique, financement, commercialisation, paiement, informations, etc. De telles transformations s'opèrent autant sous l'effet de dynamiques internes que par le biais des nouveaux entrants porteurs d'innovation de gestion. Dans tous les cas, derrière ces évolutions, c'est donc une redéfinition profonde des cœurs de compétence de l'entreprise qui s'opère : dans la perception de son métier comme dans les modes de valorisation de ses ressources, ou dans ses capacités d'innovation et de développement, et dans la caractérisation de ses stratégies de diversification.

Le modèle de revenu

La dimension du financement et de la monétisation est celle à laquelle on tend parfois à réduire le plus souvent les modèles d'affaires. En s'interrogeant principalement – si ce n'est exclusivement – sur leur efficacité et leur soutenabilité on les confond ainsi souvent avec de simples modèles de transaction (manière de facturer au consommateur, à l'unité ou abonnement par exemple), modèles de revenu ou de profit (opposant par exemple un système à base de services gratuits ou payant). Pour l'entreprise, deux questions se posent : quelle est la rentabilité à attendre des activités en ligne, quelle est la performance des différentes formes de transaction envisageables ? Quels (nouveaux) outils de mesure et d'évaluation mobiliser pour suivre ces activités ?

Dans le domaine de la culture, ce sont les débats autour de la gratuité qui ont très largement contribué à focaliser le débat sur cette question des modèles de revenu. La question est bien sûr légitime car la construction, grâce à l'internet, de nouveaux modèles de rentabilité et de nouvelles structures de prix conduit à une redéfinition des flux financiers traditionnels entre client, distributeur et producteur ouvrant de nouvelles structures de revenus¹⁴ et de nouvelles formes de répartition de la valeur ajoutée au sein des filières de production / distribution / commercialisation. Cette possibilité de concevoir des modèles de valorisation alternatifs¹⁵ a modifié très directement la répartition entre partenaires des revenus, mais aussi des investissements : la déconnexion entre les marchés ou les modes de valorisation crée en effet une déconnexion parallèle entre les structures d'investissements correspondantes. C'est tout l'enjeu des débats qui se sont fait jour depuis quelques années, sous le nom de « neutralité du net », autour de l'interdépendance économique des couches techniques que forment éditeurs de contenus, fournisseurs d'accès aux infrastructures et enfin fabricants de matériels et terminaux¹⁶. L'argument porté par beaucoup d'observateurs étant que les acteurs dominants aujourd'hui bénéficient d'une position où ils tirent profit des nouvelles modalités de diffusion du web (les plateformes telles que Google) sans qu'ils aient à investir dans les réseaux, ni dans les contenus.

¹² GAWER, A and M CUSUMANO (2008) : *How firms become platform leaders*, MIT Sloan Management Review, 2008. Vol. 49, No. 2, pp. 28-35

¹³ Car elles se renouvellent constamment que ce soit au gré du renouvellement des types d'applications et contenus proposés, par la mise à jour des interfaces et fonctionnalités de la plateforme, par l'apparition de nouveaux terminaux ou canaux d'accès, par l'évolution des performances permises par l'évolution du débit ou des infrastructures de réseau.

¹⁴ Notamment grâce aux possibilités d'économies bifaces ou de prescription.

¹⁵ ne reposant donc plus simplement sur la commercialisation d'un bien/ service et une répartition proportionnelle correspondante des revenus.

¹⁶ WU T. (2010), *The Master Switch : The Rise and Fall of Information Empires*, Ed. Knopf.

L'effet des formes de monétisation revêt donc, dans la culture, une importance qui va bien au-delà de la seule rentabilité économique. En affectant les pratiques des consommateurs et la perception qu'ils peuvent avoir des contenus culturels, tout comme en modifiant les structures de coût de ces productions, ce sont aussi les formes mêmes des œuvres et de la création qui peuvent être affectées par les modèles de revenus émergents.

La relation aux clients

La dernière dimension importante des modèles d'affaires intéresse enfin la configuration des relations avec les clients. Là encore, cette composante s'avère d'autant plus déterminante que la dématérialisation des contenus et leur basculement vers une économie de service affectent profondément les usages des consommateurs et leurs pratiques culturelles : multiplicité des supports et terminaux utilisés, accès en mobilité, apparition d'hyper-consommation, développement d'autoproduction... La question qui se pose aux entreprises est dès lors de savoir comment gérer les relations avec les clients, les satisfaire et engendrer des revenus ?

Dans ce contexte, les industries culturelles traditionnelles ne maîtrisent que difficilement le déploiement des nouveaux supports de la consommation (réseau, terminaux, etc.), du fait de leur dimension fortement technique et d'innovations qui trouvent leur origine en dehors du champ de la culture et de la communication : les firmes du secteur sont en effet largement dépendantes de l'offre mise sur le marché par les fabricants de matériel (liseuses, tablettes, smartphones) ou des formes de commercialisation imaginées par les opérateurs de réseaux ou gros acteurs de l'internet (offres multiple play, abonnements illimités...). Une des variables déterminantes pour contrôler la relation aux consommateurs tient plutôt, dès lors, aux manières de prendre en charge, maîtriser et valoriser les informations associées à ces usages : qu'il s'agisse des informations nécessaires aux entreprises (informations sur les clients, les marchés et la concurrence...) ou de celles rendues disponibles aux clients (informations relatives à la qualité, au prix, à la disponibilité du produit...).

Il existe également une seconde forme importante de structuration des relations avec les clients, elle repose sur la capacité de construire, grâce au réseau, une relation d'attachement et d'appartenance communautaire¹⁷ : cela suppose de savoir favoriser l'adéquation entre les goûts et les contenus offerts ainsi que d'assurer une permanence de la relation avec les consommateurs - dans la durée et au-delà d'une forme spécifique de contenu ou de support -, ce qui permet, in fine, de contribuer à réduire le risque éditorial par des formes plus efficaces d'ajustement.

Les leçons des cas analysés

Des composantes du modèle d'affaires à repenser

Les premiers constats communs à l'ensemble des cas ont porté sur certaines reconfigurations spécifiques des principales composantes des modèles d'affaires : infrastructure technique et logistique, place de la publicité dans les modèles de

¹⁷ Cette dynamique communautaire est vite apparue particulièrement importante sur internet en appelant même le développement de fonctions particulières de « community managers » (cf. Mintzberg, 2006). Dans le secteur culturel, elle évoque toutefois des compétences qui existait déjà de manière très semblables dans les clubs de livres ou dans l'animation des associations de fans.

revenus, formes émergences de relations aux consommateurs, enjeux associés aux formes de distribution multicanal.

La technique : une ressource à ne pas sous-estimer

Tous les témoignages d'entreprises ont insisté sur l'importance de l'infrastructure technologique et le rôle qu'a joué et que joue, dans le succès de ces firmes, leur plateforme technique. Ce point est d'autant plus remarquable à relever qu'il est habituellement masqué et sous-évalué dans la littérature sur les modèles économiques de l'internet. Il ne s'agit bien sûr pas d'un phénomène nouveau. Le poids des compétences technologiques avait déjà été tout autant sous-évalué au moment de la première bulle de l'internet. La vulgate économique laissait alors penser que c'était surtout le caractère novateur du service envisagé qui importait. On a parfois aujourd'hui le même sentiment que la focalisation sur le modèle de transaction ou de paiement tend à se substituer, comme c'est souvent le cas à propos de la gratuité, à tout autre réflexion.

Or, comme le montrent tous les cas, l'importance de la technologie et de l'internet tient autant à ce qu'ils constituent un outil pour de nouvelles formes de commerce (nouveaux types de contenus, nouveaux acteurs, nouvelles formes de commercialisation...) qu'au fait qu'ils offrent aussi des sources d'efficacité et de rentabilité renouvelées aux formes habituelles de distribution des biens et services culturels (permettant par exemple de recréer de nouvelles sources d'efficience pour certains réseaux traditionnels de libraires).

C'est dire encore que les performances des entreprises tiennent à leur aptitude à développer et à maîtriser ces ressources technologiques. On peut en souligner deux conséquences. D'abord, de telles aptitudes appellent des capacités d'apprentissage individuel et collectif, des dynamiques de formation, une gestion des moyens technologiques et matériels disponibles. Dans des domaines en rapide évolution (économique et technologique), ces expertises acquises doivent sans cesse évoluer et être remises en question. Ensuite, le poids de la technique se traduit, en termes d'organisation interne, par un poids significatif des logiques techniques et des équilibres parfois inattendus dans l'importance relative des différentes catégories de personnel des entreprises : technique, éditorial, administratif et commercial notamment.

L'existence et le succès de modèles désormais bien stabilisés (Allociné, Dailymotion, Auféminin) montrent l'importance de pouvoir capitaliser sur la durée au niveau technologique. Ces compétences "métiers" (celles d'Auféminin dans la presse, ou de MyMajorCompany pour la musique ou le livre) sont d'ailleurs explicitement perçues par les responsables de ces sites comme une composante majeure de leur réussite. Une telle expérience est difficile à acquérir pour les nouveaux entrants. Elle ouvre aux acteurs traditionnels de la culture des perspectives intéressantes à exploiter et explique sans doute la place que certains d'entre eux peuvent – et savent parfois – occuper sur ces marchés.

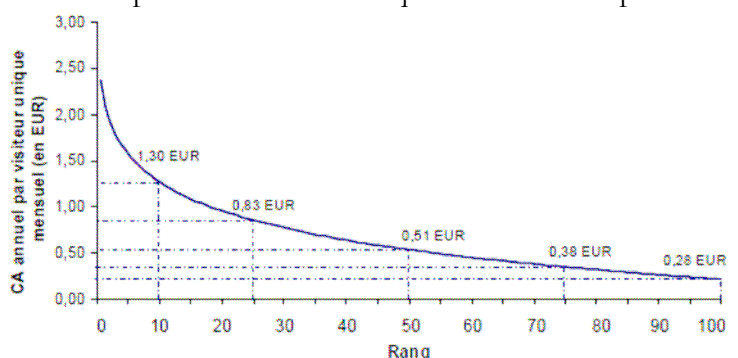
Une remise en cause de l'efficacité attendue des modèles publicitaires en ligne

Une des conséquences les plus directes du développement des marchés en ligne dans la culture est la généralisation du recours à la publicité en ligne, pour tous les sites grand public. En effet, n'importe quel site peut désormais très facilement déployer une offre publicitaire, quel que soit son niveau de fréquentation. Il peut, pour ce faire, s'appuyer sur des services de régie en ligne ou des opérateurs qui, tel Google,

proposent des solutions aisées à déployer ; ils peuvent également, si leur attractivité le permet, construire, comme l'a fait aufeminin.com, leurs propres solutions.

Un tel développement de la publicité en ligne a très fortement affecté l'économie de tous les sites de contenus culturels. Il leur a en effet ouvert l'accès, du fait de leur attractivité potentielle, à de nouvelles sources de revenus, les incitant même à envisager des formes de gratuité complète où les revenus publicitaires se substitueraient au paiement par les consommateurs. Il ne faut pas oublier non plus qu'une telle popularisation de la publicité en ligne a, d'autre part, profondément bousculé les sites de médias (presse et télévision notamment) pour lesquels la publicité représentait une ressource déterminante pour leur équilibre économique¹⁸. Même si les investissements publicitaires sur l'internet restent loin derrière la télévision (34,8 % de parts de marché), la presse (26,9 %) et la radio (14,9 %), ils représentent toutefois déjà 12,2 % (sans même prendre en compte les liens sponsorisés qui dominent pourtant le marché de la publicité en ligne)¹⁹. En la matière, deux grandes leçons, de nature très différente, peuvent être dégagées.

La première concerne une soutenabilité, plus difficile qu'attendue, des modèles publicitaires. En effet si les sites leaders génèrent des niveaux de revenus annuels impressionnants, pouvant atteindre 2,5€/ visiteurs uniques mensuel (VU). Ces proportions restent très rares, même pour les sites « millionnaires » en VU. Le tableau ci-dessous montre par exemple comment l'Idate modélise les revenus par visiteurs selon le rang dans le classement des 100 premiers sites : il indique clairement que le chiffre, souvent évoqué parmi les professionnels, d'un euro par VU ne concerne que 10 % des 100 premiers sites en termes de rang.



Les discussions et témoignages exprimés dans le séminaire confirment ce constat, quand ils ne vont pas même au-delà. Ils dénotent bien que le nouveau cadre ouvert par internet pour les revenus publicitaires n'est véritablement significatif que pour un nombre limité de sites et ne peut devenir la source unique de financement que pour ceux qui dépassent un seuil déterminé, en réussissant à construire une popularité exceptionnelle. Le résultat est, de ce point de vue, très cohérent avec l'ensemble d'une économie de l'internet qui reste dominée par de forts effets de réseaux, favorisant la constitution de sites dominants, voire de quasi-monopoles²⁰, grâce à la concentration de la fréquentation au profit des sites et contenus les plus attractifs, dans ce que l'on pourrait appeler une logique de podium ou de star-system.

¹⁸ La part de marché de la publicité en ligne des sites de médias et contenus était ainsi estimée à 34 % par l'Idate en décembre 2009 : G. FONTAINE, S. GIRIEUD, F. Le BORGNE, T. SAUQUET, *Stratégies des régies en ligne et modalités de valorisation de la publicité sur internet*, http://www.ddm.gouv.fr/IMG/pdf/Rapport_Final_Site_DGMIC_2010-02.pdf

¹⁹ Source : baromètre IAB-SRI de Kantar Media

²⁰ Les cas les plus emblématiques sont ceux d'acteurs comme Google dans le référencement ou Facebook dans les réseaux sociaux.

La seconde leçon indique que la publicité en ligne représente aujourd'hui, pour toutes les entreprises, un important espace de réflexion sur les modalités concrètes de rémunération ou de formatage des publicités qu'ils accueillent. Elle les incite à faire preuve, en la matière, d'inventivité et de fortes capacités d'innovation. Internet représente en effet la possibilité de développer un nouveau canal de distribution et d'achat à forte valeur ajoutée, en redéfinissant les relations avec les consommateurs et en donnant la possibilité d'offrir aux adhérents des services et des fonctionnalités spécifiques. Cela suppose pour l'entreprise de développer des savoir-faire particuliers pour concevoir des supports promotionnels articulés avec leurs contenus, pour mieux comprendre et penser les pratiques et usages de leurs visiteurs²¹.

Nouvelles pratiques et nouvelles relations aux consommateurs

Les réflexions sur l'usage des internautes ne se limitent pas au souci de développement de la publicité sur l'internet. Pour tous les sites de contenus, en effet, la mise en ligne contribue à donner, de toutes manières, davantage de substance aux relations avec les consommateurs en faisant jouer à plein les notions de communauté et d'interactivité. C'est bien sûr particulièrement vrai pour les sites ayant construit leur modèle sur une telle relation (pensons à MyMajorCompany ou Aufeminin). Mais leur cas n'est pas isolé.

Internet et les TIC offrent un support privilégié pour améliorer le marketing client²². Ils permettent d'une part d'améliorer le suivi des transactions, ils fournissent ensuite un outil inédit de fidélisation qui permet de personnaliser facilement l'offre et les recommandations. La dimension symbolique de la culture et l'attachement émotionnel qu'elle engendre incitent les consommateurs à collaborer avec le site en donnant spontanément des informations sur ses usages (données personnelles, préférences, historique de consommation), ce qu'ils ne font pas forcément pour un autre site auquel ils sont moins attachés.

Cette évolution des relations avec les clients suppose que les sites puissent faire constamment évoluer leurs formules existantes en se donnant les moyens d'adapter leurs offres en variant leurs formes de contrat, en proposant des services favorisant la dimension communautaire (pages personnelles, forums...).

Dans cette perspective, les acteurs en place et les marques installées disposent d'atouts considérables. Les nouveaux entrants ou les offreurs de services inconnus du public doivent en effet investir énormément pour construire une marque et bâtir la confiance des internautes, sauf à se condamner à des créneaux extrêmement spécialisés et restreints. Rien d'étonnant, dès lors à ce que des supports historiques sachent démontrer une capacité unique à opérer une massification de l'audience et fassent preuve d'une bonne résistance à l'égard des nouveaux entrants.

L'enjeu des distributions multi-canal

Établir un site comme une marque forte sur l'internet suppose néanmoins d'assurer une présence constante en ligne. Cela rend primordial de tenir compte de l'évolution des pratiques des internautes qui les orientent vers toujours plus de mobilité et une dépendance de moins en moins forte à l'égard des supports et modes de connexion. Tous les sites sont ainsi aujourd'hui confrontés à la nécessité de démultiplier la

²¹ Sur les sites, il faut par exemple veiller à minimiser les clics et les passages d'une page à l'autre car chacun de ces changements conduit à perdre chaque fois une part non négligeable de visiteurs.

²² Il n'est toutefois pas certain qu'internet permette de recruter des clients à moindre coût malgré les possibilités d'offres et de présentations de bannières très ciblées, ou bien des modalités renouvelées de relances du parrainage et affiliation.

disponibilité et la continuité de leur service en l'offrant sur l'internet, sur smartphone, tablette ou en itinérance. Il s'agit donc de faire du multi-support un pilier de la communication et de l'action, en élargissant les gammes de services existantes pour prendre complètement en considération la demande de continuité de service dans le cadre d'une distribution multicanal (fixe et mobile notamment, mais aussi embarqué et encapsulé dans d'autres applications telles que réseaux sociaux)²³.

Pour un site, la prise en compte de la dimension multicanal implique donc à la fois de comprendre et prendre en compte l'évolution des usages de ses consommateurs, et de penser la déclinaison de son offre par une éventuelle remise en cause des structures de contenus. Une telle articulation entre supports culturels traditionnels et nouveaux se traduit par des hybridations inédites et parfois totalement inattendues : Allociné, leader historique de l'information en ligne, conçoit une chaîne somme toute classique, dans un média traditionnel comme la télévision ; Aufeminin.com décline son offre, avec un succès aussi inattendu que retentissant, sur un magazine papier comme Marmiton ; MyMajorCompany étend les modèles innovants de « *crowdfunding* » au secteur du Patrimoine.

Un contexte économique qui s'impose

Si les composantes des modèles d'affaires offrent aux différents sites d'importantes capacités stratégiques d'action. Les modèles eux-mêmes restent malgré tout soumis, dans tous les secteurs de la culture, à des dynamiques voisines tenant notamment aux caractéristiques propres de ce secteur.

Construire une économie de l'hyperoffre

L'apparition, sur l'internet, d'une hyperoffre de contenus et l'existence éventuelle de nouvelles formes d'économie associées ont déjà été relevées depuis longtemps. On observe, de ce point de vue, un consensus sur l'existence d'une telle abondance de contenus. Cette dernière résulte d'abord de ses capacités – inédites et quasiment sans limites – de stockage et de mise à disposition des contenus. Elle tient ensuite à la démultiplication des offres nouvelles de contenus qui ne sont plus seulement produits et proposés par des professionnels mais aussi par des amateurs ou des acteurs aux marges de la professionnalisation.

L'émergence de modèles d'affaires spécifiques qui seraient associés à une telle abondance de contenus fait en revanche davantage l'objet de débats. Une des hypothèses ayant le plus fait flores est notamment celle résumée par le terme de « longue traîne »²⁴ : elle postule que l'agrégation de contenus à très faible audience et le développement de formes de gestion spécifiques aux contenus de niche fournissent des sources inédites de rentabilité pour les industries culturelles. Plusieurs travaux ont pourtant remis en cause cette version idéalisée d'une nouvelle économie de la culture soutenable sur l'internet²⁵. L'analyse des succès de l'internet montre au contraire que l'effet de l'hyperoffre est d'une nature plus complexe. Si l'économie de la longue traîne il y a, elle ne consiste pas seulement, comme le suggérait C. Anderson, à opérer un basculement des modèles *premium* de la culture vers des modèles centrés sur la traîne des « *low sellers* ». On voit au contraire s'opérer des hybridations plus subtiles, reposant clairement et explicitement sur des synergies croisées entre attractivité par les best sellers et agrégation par les *low sellers*. Dans

²³ Il faut noter que de telles préoccupations apparaissent aussi particulièrement importantes dans le domaine des jeux vidéos MMORG.

²⁴ À partir notamment de la réflexion séminale de C. ANDERSON (2004)

²⁵ Cf. BENHAMOU et BENGHOZI (2010)

certains cas, cette alternative se traduit même par la dualité des modèles économiques gérés en parallèle par les sites. L'évolution récente de MyMajor apparaît, de ce point de vue, tout à fait intéressant.

En la matière, même pour les sites se positionnant au départ comme des plateformes d'agrégation, il apparaît déterminant de savoir développer des capacités d'éditorialisation et de curation. De telles compétences, qui consistent à opérer des choix parmi les œuvres et les projets et à s'en servir pour les mettre en avant et les diffuser, constituent une des caractéristiques des formes traditionnelles des industries culturelles. Sur l'internet, l'importance de ces compétences éditoriales est de deux ordres. En termes économiques, elles permettent d'abord, à partir de la stabilité des goûts et de la qualité des choix éditoriaux, d'assurer un couplage entre les deux extrêmes de la structure des ventes (best sellers et marchés de niches). En termes d'information ensuite, elles permettent d'aider les consommateurs à résoudre la question que leur pose l'hyperchoix²⁶. Pour les sites, l'enjeu est aussi de comprendre comment s'opère, dans ces contextes d'hyperchoix, la cristallisation des consommateurs sur tel ou tel contenu²⁷ : il s'agit en effet de limiter le caractère aléatoire des buzz afin de mieux orienter les succès grâce à des mécanismes de recommandation et des outils d'informations. Ces préoccupations font l'objet à la fois de réflexion dans l'ergonomie des sites (la plupart de ceux présentés plus loin ont ainsi connu plusieurs versions successives en l'espace de quelques années seulement), et dans des démarches plus approfondies sur des outils de recommandation sémantique (c'est le cas par exemple de projets en cours de développement chez Allociné).

Affronter des mutations rapides et permanentes

Une autre des profondes dynamiques qui pèsent sur tous les modèles d'affaires est parfois oubliée tant elle apparaît évidente et commune. Il s'agit de la rapidité des changements technologiques et économiques à l'œuvre. Elle appelle pourtant les entreprises du secteur à une grande adaptabilité pour savoir opérer des ajustements mais aussi, parfois, pour reconsidérer profondément leur positionnement, leur modèle ou certains de leurs choix stratégiques. Sur la seule durée de quelques mois d'existence du séminaire, nous avons ainsi pu voir certains des sites que nous avons étudiés évoluer substantiellement dans leurs configurations d'offre (cas de MyMajor Company) ou remettre en cause certains de leurs projets présentés comme majeurs (le lancement d'une chaîne de télévision par Allociné).

Au-delà d'une capacité d'adaptation qui dépend beaucoup des secteurs considérés, la rapidité des mutations à l'œuvre dans le contexte numérique des contenus culturels conduit à identifier deux conséquences stratégiques importantes pour les entreprises. Une première touche à la nécessité de penser d'emblée – dans le modèle d'affaires – la temporalité de l'action des entreprises. Au-delà de la conception et du simple déploiement d'un « *business plan* » idéal, cela signifie être en mesure de savoir et pouvoir entrer suffisamment tôt, ou plutôt « au bon moment » sur le marché. De ce point de vue, on peut par exemple faire l'hypothèse qu'il s'agit là, parmi les cas présentés, d'une des difficultés majeures rencontrées par Myskreen arrivant sur le marché alors que plusieurs des acteurs du champ avait déjà lancé des offres robustes de V&D ou de *replay*. D'autres exemples évoqués montrent, de même, la nécessité d'entrer suffisamment tôt sur le marché pour préempter des ressources compétitives

²⁶ Évoqué parfois en terme de syndrome ADD de déficit de l'attention ou de *Overload cognitive syndrome*

²⁷ De telles préoccupations se sont notamment traduites, au niveau académique, par le développement d'un courant récent de travaux qualifié d'économie de l'attention : cf. par ex. KESSOUS et ZOUINAR (2010).

rares (innovation technique ou accords d'exclusivité des droits e.g.). On rejoint là des constats déjà réalisés plus hauts à propos de la construction d'effets de réputation par la consolidation d'une marque, et de la valorisation d'effets de réseaux associés aux dynamiques de « *winner takes all* ».

La dimension temporelle des modèles d'affaires pèsent aussi sur d'autres types d'action. Il peut notamment s'agir de la nécessité d'investir pour construire la maturité d'un marché afin d'appuyer ensuite une croissance suffisante : c'est par exemple le cas de MyMajorCompany dont le développement suppose d'instaurer chez les consommateurs une familiarité avec le financement participatif, au-delà même de l'offre particulière que l'entreprise propose.

Enfin, le renouvellement rapide du contexte technico-économique fait peser une pression importante sur les entreprises pour réussir à construire de la stabilité dans un cadre mouvant où les modèles d'affaires alternatifs se multiplient dans l'environnement. Face à cette situation, la discussion de la comparaison entre les cas a clairement permis de situer les deux termes de l'alternative à laquelle se trouvent confrontés aujourd'hui les acteurs économiques. Le premier consiste à savoir faire preuve en permanence d'adaptation et d'innovation pour réagir aux mutations observées : c'est notamment le cas de la presse, mais aussi celui de MyMajorCompany ou de Myskreen dont les versions ont besoin de se succéder rapidement. Une seconde possibilité consiste, à l'inverse, à concevoir d'emblée des plateformes à même d'intégrer la variété des modèles d'affaires envisageables ou de les implémenter sans avoir à remettre fondamentalement en cause l'infrastructure : on peut notamment interpréter ainsi le choix de configuration de Cairn.info.

Economie de réseau, monopole et intermédiations

Une dernière évolution partagée par l'ensemble de l'économie numérique tient au rôle tout à fait particulier qu'y occupent les fonctions d'intermédiation. Les modes de transactions en ligne changent en effet la nature des relations entre les sites et les fournisseurs de contenus à l'intérieur des chaînes de valeur. Cette reconfiguration résulte d'une part de la grande variété des modèles d'affaires. Ils ouvrent des configurations d'intermédiation différenciées portant à la fois sur les relations contractuelles, les produits-mêmes, l'information et le marketing-client. Mais les nouvelles formes d'intermédiation dans les filières culturelles résultent aussi de l'irruption en force de la technologie dans certains registres d'activité : c'est tout particulièrement le cas autour des fonctions communautaires ou de recommandation. Dans un cas comme dans l'autre, on parle souvent, à propos de telles évolutions, de mouvements de désintermédiation/réintermédiation : les formes anciennes d'intermédiations (pensons aux libraires ou aux disquaires) disparaissant au profit de nouvelles (plateformes d'agrégation en ligne, *Appstores* ou moteurs spécialisés par exemple)²⁸.

Le poids particulier des situations d'intermédiation dans l'économie numérique découle du fait que les intermédiaires peuvent se greffer, grâce à la flexibilité des technologies de l'information, sur des degrés différents de la chaîne de valeur : aussi bien dans les transactions entre artistes et producteurs, dans les relations entre artistes et consommateurs potentiels que dans les rapports entre producteurs et consommateur. Certains sites cherchent à se positionner explicitement entre des acteurs de la chaîne déjà en relation, en essayant de les court-circuiter et de capter

²⁸ Il faudrait aussi parler, dans des termes analogues, d'un mouvement de délinéarisation – relinéarisation. Car les sites manifestent opèrent une déconstruction des modes traditionnels d'agrégation, d'intégration et d'éditorialisation des contenus, mais pour en poser immédiatement de nouveaux (cf. Dailymotion)

directement une part de leur valeur (cas des diffuseurs virtuels par exemple). D'autres cherchent à construire leur position à partir d'une fonction de soutien ou de support (notamment technique). Ce sont souvent à partir de ces différentes positions (orientées contenu, plateforme, offreur de technologie ou provider) que tendent à se reconstruire les économies sectorielles. Ce constat rejoint, d'une certaine manière, celui sur le rôle des plateformes, déjà relevé plus haut. Les entreprises présentées plus loin manifestent bien, à cet égard, l'existence de deux niveaux différents d'intermédiation : ceux reposant sur la capacité d'agrégation d'une offre de contenus et ceux jouant sur la fonction d'éditorialisation, de prescription et de mise en avant.

Du B2C au B2B

Il est intéressant – et inédit – de souligner que les nouvelles formes d'intermédiation permettent dans le même temps, de proposer une offre spécifique aux distributeurs ou autres professionnels, dans le cadre d'un marché B2B. De façon étonnante, ce constat n'est pourtant pas souvent relevé dans la littérature économique et de gestion sur la culture. Peu de travaux ont, de manière générale, problématisé et approfondi la compréhension de la structure de ces marchés B2B de la culture.

Une partie importante des cas présentés dans le séminaire atteste pourtant d'un tel poids des relations B2B, même dans les sites orientés au départ vers le grand public. L'économie des industries culturelles semble tendre ainsi de plus en plus à s'organiser autour d'un marché B2B : qu'il s'agisse de producteurs vendant leur programmes aux chaînes de TV, d'éditeurs vendant leurs contenus aux distributeurs ou points de vente ou de labels audiovisuels ou de musique vendant leurs programmes aux plateformes (Dailymotion). Il faut sans doute voir ici une des caractéristiques fortes des modèles émergents et un des effets majeurs pour les industries culturelles du développement de leurs activités en ligne. Les conséquences en sont bien sûr particulièrement importantes en termes de concentration des droits, contrôle des exclusivités, diversité des contenus disponibles, interdépendance des acteurs et dynamiques d'intégration verticale.

Des modèles à imiter ou à dupliquer à l'international ?

L'expérience évoquée par plusieurs des témoignages d'entreprises atteste de l'importance des enjeux d'une expansion à l'étranger pour valoriser les investissements opérés par les entreprises sur leur modèle, leur technologie ou leur offre spécifique de contenus et de service. Le choix et la nature de tels développements internationaux ne vont cependant pas toujours de soi. Un des choix stratégiques évoqués et des questions débattues concerne, par exemple, l'opportunité d'investir sur des marchés confirmés ou, à l'inverse, d'explorer des marchés émergents. Dans le premier cas, l'entreprise bénéficie de la maturité du marché et donc d'une base installée de consommateurs familiarisés avec les types de services proposés ; mais elle se confronte dans ce cas à une concurrence difficile du fait d'acteurs en place au poids éventuellement puissant. A l'opposé, les marchés émergents offrent des potentialités de croissance pouvant être importantes si l'entreprise est en situation de proposer, parmi les premières, une offre complète de services ; en revanche, la difficulté tient, dans ce cas, à des consommateurs peu équipés et à une taille du marché pouvant rester longtemps très faible malgré une forte croissance.

L'autre incertitude pesant sur les développements internationaux tient aux limites de la répliquabilité des modèles économiques selon les pays. Les constats sont, de ce point de vue, contrastés. On constate d'une part que les mêmes modèles tendent à

s'appliquer (et à s'imiter) dans tous les pays : c'est le cas des plateformes participatives, des modèles d'agrégation ou UGC, ainsi que des offres de VàD ou *replay*. Mais, d'autre part, toutes les entreprises présentes à l'international relèvent que des spécificités nationales ou régionales peuvent exister malgré tout pour des modèles reposant sur les mêmes bases.

L'une comme l'autre de ces situations expliquent la nécessité de disposer de partenariats avec des acteurs locaux (qu'il s'agisse de régies publicitaires, comme dans le cas de Dailymotion, ou d'opérateurs de confiance au Japon pour MyMajorCompany).

Conclusion : des leçons à tirer en matière de régulation et de politique culturelle ?

L'avenir apparaît au final très incertain dans un monde de la culture qui fait office de laboratoire d'expérimentation de l'internet, mais où les technologies et applications disruptives apparaissent très régulièrement sans être, le plus souvent, développées ou maîtrisées par les acteurs de la culture.

La situation actuelle se caractérise par des modèles d'affaires donnant, pour la plupart, le sentiment de rester instables. Ils contribuent à nourrir l'incertitude des relations mais aussi des modes mêmes de contractualisation : on l'observe dans le développement du financement participatif, dans la variabilité des systèmes de tarification, dans le poids des opérateurs de réseau dans l'offre de contenus. Cette incertitude se renforce plus particulièrement en matière culturelle par la porosité grandissante des frontières entre professionnels et amateurs et par une remise en cause des modes habituels de professionnalisation, de repérage des talents, de construction des notoriétés, tout autant que des systèmes de rémunération.

De telles interrogations ne peuvent bien sûr qu'interpeller la puissance publique quant aux formes de régulation et à leur caractère adapté – ou pas – aux nouveaux modèles d'affaires. Dans la culture comme dans le reste des secteurs industriels, c'est bien la nature tout autant que la forme et la légitimité de l'intervention publique qui se trouve ainsi mise en débat. D'abord, la question de l'adaptation des formes traditionnelles de soutien aux industries culturelles se pose car ces industries évoluent elles-mêmes profondément. Ensuite, les acteurs du domaine jouent déjà, par eux-mêmes, un rôle très actif dans la structuration de leur environnement institutionnel, ce qui pourrait inciter à une suspension de l'intervention publique, ce que certains spécialistes théorisent sous le terme de *regulation holiday*. Enfin, les sites culturels sont confrontés à des domaines de régulation extérieurs au champ traditionnel de la culture mais pouvant, toutefois, peser très fortement sur son développement éventuel (limites posées à l'utilisation des données privées ou contraintes pour l'appel au financement participatif)

LES MODÈLES PARTICIPATIFS : UNE INNOVATION RADICALE

LE CAS MY MAJOR COMPANY²⁹

INTRODUCTION ET PRESENTATION SYNTHETIQUE

Le modèle participatif se diffuse depuis quelques années sur internet, en tant que mode de financement alternatif de biens culturels et médiatiques. Cette modalité de financement, appelée *crowdfunding*, repose sur l'agrégation de multiples petites contributions volontaires des internautes. Son intérêt tient à ce qu'elle permet de faire évoluer la manière habituelle d'envisager le financement des productions culturelles en concevant des contreparties inédites aux investissements : non seulement monétaires mais également (et surtout) extra-financières (accès privé aux coulisses d'un événement, interactions, fourniture de services exclusifs, contacts avec les artistes, participation au projet). Le financement participatif permet dès lors de trouver à la fois des sources nouvelles de soutien aux projets culturels et de développer des programmes de production plus risqués, au profit de jeunes artistes notamment.

My Major Company est un des succès emblématiques de ce modèle. Créée en 2007, l'entreprise française est devenue en quelques années l'entreprise européenne leader en la matière, en termes de montants levés. Au départ simple label de musique pionnier dans le financement participatif, la société s'est rapidement fait connaître, grâce notamment au succès retentissant d'une de ses premières productions : *Toi+Moi* de Grégoire, jeune chanteur français plébiscité par les internautes et qui a connu ensuite une grande notoriété. Quatre ans plus tard, à partir de ce cœur d'activité dans la musique, l'entreprise s'est diversifiée dans deux directions. Elle a d'une part évolué dans d'autres secteurs de la culture : d'abord le livre, la BD et le cinéma, puis l'ensemble des projets culturels. Elle a d'autre part fait évoluer son offre de projets à financer en constituant une plateforme alimentée par deux types différents de projets : des projets spontanément proposés par les internautes, sans sélection ni intervention de la plateforme, des projets de production portés par des professionnels. Ce modèle permet, dans une logique de longue traîne, d'articuler projets attractifs de marques et initiatives plus modestes, en agrégeant des communautés d'internautes très variées, d'une manière souple (allant du micro-paiement aux gros financements) et en décloisonnant les formes instituées de production culturelle. Dans ce cadre, le succès de My Major Company a autant reposé sur une expertise forte dans les métiers de la production culturelle (et musicale en premier lieu) qu'à la capacité de constituer une base technologique particulièrement robuste et fiable pour la gestion des financements participatifs et des reversements.

Le cas de My Major Company apparaît donc particulièrement intéressant pour prolonger les réflexions engagées sur les modèles d'affaires innovants. Il renforce en particulier le constat qu'il n'existe pas un mais plusieurs modèles d'affaires dans

²⁹ Cas présenté par Victor Lugger, Directeur Administratif et Financier de My Major Company, le 15 Mai 2012

l'économie du numérique. Il est ensuite emblématique de la forte capacité d'innovation de ces modèles d'affaires.

My Major Company permet d'aborder le modèle tout à fait inédit du financement participatif (*crowdfunding*), qui n'avait jusqu'ici été mobilisé que très marginalement dans les industries culturelles³⁰. Malgré son succès et sa croissance importante, My Major Company n'atteint pas encore l'ampleur remarquable que connaît le modèle participatif aux USA (notamment le succès d'un site comme Kickstarter, la référence principale du *crowdfunding* qui, après avoir été lancé en 2009, est parvenu à lever en 2011 des contributions d'internautes atteignant 99 millions de dollars). Le cas permet donc de s'interroger sur l'avenir et l'ampleur des modèles existant en Europe et dont on peut se demander s'ils atteindront le même poids qu'aux États-Unis et s'ils ont vocation à se développer sur tous les types d'activités sociales créatives.

Les développements envisagés de My Major Company conduisent également à s'interroger sur l'avenir des modèles participatifs au-delà du seul financement participatif. On peut en effet raisonnablement supposer que tous les projets, professionnels ou amateurs, auront vocation à s'ouvrir, à un titre ou un autre, à la participation des internautes : pour créer des réseaux, répartir les frais, permettre de nouvelles formes d'engagement des individus dans l'activité de consommation, etc. La question est donc de savoir si après avoir complété leurs offres par une couche d'application relevant des réseaux sociaux, les sites de contenus ne seront pas aussi conduits, dans le futur, à alimenter cette offre de contenus par une couche participative.

Le développement de ces modèles d'affaires présente un intérêt pour le soutien à des projets culturels. Il amène donc aussi à s'interroger sur le rôle particulier que peut avoir la puissance publique dans ce cadre. Malgré le poids particulier de la protection du consommateur pour les produits financiers ou en cas d'appel à l'épargne publique, il est en particulier intéressant de noter que le financement participatif et la micro-finance bénéficient encore d'un cadre de régulation très souple.

Enfin, contrairement aux autres cas présentés dans cet ouvrage, la croissance de My Major Company s'est essentiellement opérée par croissance interne. Après la contribution importante de Stéphane Courbit, intervenue très en amont dans le capital de l'entreprise (à part égale avec les fondateurs), la rentabilité de l'entreprise a permis d'assurer son autofinancement et de stabiliser l'actionnariat sans qu'il soit nécessaire d'effectuer de levées de fonds. Cette situation présente donc une configuration atypique chez les jeunes pousses de l'internet et conduit à s'interroger sur les raisons de son exemplarité. Le cas de My Major Company pose plus particulièrement les questions suivantes :

- Comment distinguer les offres de My Major Company de celles de ses concurrents ? Cela influe-t-il particulièrement – ou pas – sur son modèle d'affaires ? Dans quelles mesure cela peut-il l'amener à mobiliser différentes ressources compétitives et à évoluer stratégiquement de manière particulière ?
- L'exemple d'autres sites montre que l'ampleur du financement généré par les modèles de micro-paiement peut rester limitée. Quels sont les perspectives de My Major Company en la matière ?
- Quelles innovations de service ou publicitaires seraient-elles susceptibles de contribuer au développement du site ?

³⁰ Il faut toutefois noter que de tels schémas de financement participatif existaient déjà, très occasionnellement, dans les modèles culturels traditionnels. Ils correspondent par exemple, dans leur esprit, aux modes de souscription utilisés de longue date par certains éditeurs.

- Quels peuvent être les principaux obstacles juridiques au développement d'une plateforme de *crowdsourcing* ?

Présentation de l'entreprise

En décembre 2007, le premier label musical de production collaborative est créé en France : *MyMajorCompany.com*. Entreprise pionnière, la société va produire un album au succès retentissant : *Toi+Moi* de Grégoire, jeune chanteur français plébiscité par les internautes membres. Au total, 347 producteurs ayant misé de 10 à 6020 euros auront permis la production et la diffusion de ce premier album, vendu ensuite à plus de 800 000 exemplaires. My Major Company apparaît, à ce titre, emblématique des modèles dit communautaires, hérités du discours idéologique du web 2.0 qui fait passer les internautes d'une position passive à un rôle actif, nourri d'interactions avec les sites tout autant qu'avec les autres internautes.

La situation de départ : le label musical My Major Company

My Major Company est d'abord un label dont l'équipe s'est formée initialement autour de trois dirigeants fondateurs : Michaël Goldman, Anthony Marciano, et Sévan Barsikian. Tous trois viennent de l'industrie traditionnelle de la musique et se sont rencontrés il y a dix ans à la direction artistique de BMG. Ils occupent respectivement des postes de directeur artistique (DA) junior chez BMG, DA sénior chez RCA (Sony-BMG) et responsable du pôle artistique de BMG Publishing dans son ensemble. En 2004, ils quittent ce groupe pour créer une structure indépendante, Bamago, spécialisée dans le *song-plugging*³¹ (avec des artistes tels que Noah, Amel Bent, Lâam). Après être parvenu à orchestrer le buzz autour de l'artiste Max Boulbil sur l'internet, ils décident de monter My Major Company. Ces trois associés supervisent toujours, aujourd'hui, l'ensemble de l'activité de l'entreprise. Celle-ci compte une équipe de 15 personnes. La production du label associé s'élève aujourd'hui à environ 15 artistes par an. Ils sont plutôt orientés grand public (musique *mainstream*), dans la mesure où il faut une certaine popularité pour parvenir à collecter, grâce au financement participatif, les 100 000 euros nécessaires à la mise en production de l'album d'un artiste.

Au départ, la plateforme collaborative de My Major Company s'insérait donc dans un processus de production restant traditionnel, sur la base du couplage entre un risque de succès très fort et un filtre éditorial et économique opéré en amont : seules changeaient les modalités de recueil d'une partie des financements. Avant d'être proposé aux internautes en ligne sur la plateforme, les artistes étaient ainsi pré-selectionnés sur la base de l'estimation de leur potentiel par des experts ou des producteurs. Ensuite, une fois en ligne, le potentiel de succès se mesurait à la capacité à fédérer une communauté prête à financer et à défendre le projet : si le seuil de financement n'était pas atteint dans un délai indiqué à l'avance, l'artiste était retiré de la plateforme et n'était pas produit ou diffusé, en tout cas, pas en partenariat avec My Major Company.

³¹ Le *song-plugging* est une activité qui met en relation des artistes et une maison de disque. C'est l'intermédiaire qui va détecter, généralement au sein d'un label, une variété particulière de musique que souhaite produire la maison de disques, capable de soutenir le projet d'édition musical. <http://en.wikipedia.org/wiki/Song-plugger>. The term "Song Plugging" in definition is : "One who is an active promoter well connected within the entertainment industry who is allowed to play works by independent songwriters to industry representatives with the exclusive goal of the song (known as works) being recorded by signed artists for sales, airplay and or movie and TV release." Source : <http://www.crowcentertainment.com/Plugging.html>

Le financement participatif, un mode de consommation alternatif et une modalité alternative de financement des industries créatives ?

Cependant, si le label My Major Company a vocation à rester indépendant, il n'a qu'une perspective de croissance limitée à son territoire, même adossé à une *major* telle que Warner. Il doit donc trouver pour cela d'autres perspectives d'évolution. C'est le participatif qui offre en revanche des opportunités nouvelles et inédites pour envisager le développement. Il répond, en effet, à un souci constant de toutes les *majors* de l'industrie musicale comme de celles d'autres industries culturelles : dans ce domaine, en effet, l'important n'est pas tant de financer une production que de parvenir à susciter un attachement de la part du public, afin de pouvoir engendrer par la suite une valorisation de la marque et/ou des artistes. C'est justement ce que permet un type de dispositif tel que le financement participatif : il contribue à la construction de succès publics tout autant qu'il permet de monétiser des « activités et services » associés tels que la participation aux coulisses ou l'exclusivité de rencontres avec des artistes.

Un des avantages les plus évidents du modèle de financement communautaire est le fait qu'il permette de tester les goûts du public. Cette première étape permet de passer à l'épreuve du jugement des internautes le caractère soutenable du projet. Le caractère participatif permet de faire découvrir et apprécier en avance œuvres et artistes, en disposant d'un retour du public avant même la mise sur le marché du produit culturel. Il transforme ainsi les conditions de la prise de risque dans le secteur des industries culturelles en créant une forme d'assurance contre le fort niveau de risque et d'incertitude qui caractérise les industries culturelles, exprimé par l'auteur américain Richard Caves par le fameux « *nobody knows* ».

Cette opportunité unique de repenser la production des œuvres et leur commercialisation réside dans ce qui constitue un des changements majeurs ayant accompagné le développement de l'internet : le *crowdsourcing*³². Derrière ce terme désormais à la mode, à la base du succès de sites comme Wikipedia ou Fotolia, se cache l'idée qu'on peut transformer le nombre considérable des internautes en autant de contributeurs potentiels, à même de porter collectivement des projets jusque-là réservés aux seules entreprises capables de rémunérer des experts ou des équipes de spécialistes. Popularisé au départ par les projets *open source* ou des sites de contenus comme Wikipedia, le *crowdsourcing* s'est rapidement étendu à de nombreux domaines : les contenus culturels (photos, vidéos ou textes), les marchés de service aux entreprises (communication, logo ou R&D), mais aussi l'entrepreneuriat et le financement. Sous le nom de *crowdfunding*, ou financement participatif, se sont ainsi développés de nombreux projets reposant sur l'agrégation des multiples petites contributions volontaires des internautes. My Major Company a été un des premiers sites à développer avec succès un tel modèle en France. Sa réussite a suscité de nombreuses autres initiatives analogues, qu'il s'agisse de plateformes dédiées ou de projets plus spécifiques³³. Même si le site s'appuie sur des dynamiques communautaires et collectives, My Major Company n'est donc pas, en soi, un réseau social à proprement parler, comme peut l'être Facebook.

³² La notion a notamment été formalisée en 2006 dans un article de Jeff Howe et Mark Robinson, publié dans Wired, la célèbre revue nord-américaine consacrée aux nouvelles technologies : <http://www.wired.com/>

³³ Ainsi, en 2010, le Louvre a-t-il lancé une levée de fonds pour finaliser l'acquisition des Trois Grâces de Lucas Carnach. Le musée a créé, à cette occasion, le site *Tous Mécènes* (<http://www.tousmecenes.fr>) pour recueillir un million d'euros auprès de particulier.
http://www.lemonde.fr/culture/article/2010/12/17/le-louvre-va-acheter-les-trois-graces-grace-aux-dons-du-public_1454737_3246.html

Ce modèle de financement participatif (*crowdfunding*) a connu un développement particulièrement important aux États-Unis avec le succès spectaculaire d'un site comme Kickstarter³⁴. Il y bénéficie également d'un contexte réglementaire favorable puisque depuis le 5 avril 2012, le financement participatif a été autorisé aux entreprises aux à la suite de la signature par le président Obama du *Jobs Act*, un plan de relance doté de plus de 400 milliards de dollars destiné à stimuler l'emploi³⁵.

La comparaison entre un tel succès aux États-Unis et la réussite de My Major Company restant modeste en Europe amène à réfléchir sur la place, jusqu'ici relativement restreinte, du financement participatif, ainsi que sur la nature même de tels modèles d'affaires participatifs : nouveaux rapports lié au participatif entre un site web, une plateforme et son public ; variété des initiatives de micro-financement, en matière culturelle notamment ; ressources stratégiques clés sous-jacentes à de tels modèles d'affaires, perspectives d'évolution.

My Major Company, un modèle embryonnaire mais évolutif

Le cas de My Major Company est intéressant par le modèle de financement qu'il met en œuvre, mais aussi par les évolutions de la plateforme depuis ses débuts. Il a d'abord connu un modèle particulier de croissance en ne s'appuyant pas sur des levées de fonds régulières comme cela a pu être le cas pour de nombreuses *start up*. La plateforme s'est ensuite construite en redessinant progressivement (et parfois profondément) son cadre initial.

Les différentes étapes qu'a connues le site illustrent la spécificité et les limites du financement participatif, tout autant que les leviers de son développement. Ainsi, alors que le site était, à ses débuts uniquement spécialisé dans la musique, il a progressivement évolué vers un modèle plus généraliste dans les secteurs qu'il couvre, et plus complexe dans l'offre des projets proposés. Cela explique qu'en mai 2012, après cinq ans d'existence, My Major Company en soit déjà, à lancer, après six mois de développements, une quatrième version de sa plateforme. Le site présente désormais des projets proposés par des professionnels comme par des amateurs, de tous types, éventuellement à l'extérieur du domaine culturel.

Le modèle initial

À ses débuts, en 2007, My Major Company naît du constat que des professionnels de l'industrie du disque pouvaient faire quant à la faiblesse des investissements consentis pour la découverte de nouveaux artistes. La démarche initiale visait donc à inventer un nouveau modèle de financement, en se fédérant autour d'un projet de label d'un genre nouveau, centré sur la recherche et l'identification d'artistes à fort potentiel commercial, tout en restant, pour la suite, dans un cadre de distribution traditionnel en s'adossant sur une *major* comme Warner. Dans cette perspective, le financement communautaire apparaissait une bonne solution pour réduire le risque financier à s'engager aux côtés d'un artiste. Par la masse et la variété de sensibilités qu'ils représentent, les internautes peuvent se révéler moins frileux que les professionnels de l'industrie pour de financer des projets innovants ou qui leur tiennent à cœur : ils ne recherchent pas seulement un retour sur investissement mais sont d'abord

³⁴ <http://www.kickstarter.com/>

³⁵ Parmi les mesures, figure ainsi un programme facilitant l'accès des start-up aux investisseurs en ligne pour trouver des capitaux. http://lentreprise.lexpress.fr/levee-de-fonds/crowdfunding-comment-obtenir-des-financements-des-internautes_32846.html « Avec le *Jobs Act*, les entreprises de crowd-funding américaines sont en mesure de lever jusqu'à 50 millions de dollars en actions auprès de 1000 actionnaires. Dix fois plus qu'en France. »

sensibles à l'aboutissement d'un projet qu'ils aiment ainsi qu'à des retours extra-financiers d'autre nature. Plus particulièrement dans un contexte de crise du disque, les artistes contribuent, par la personnalisation du soutien à une production spécifique, à créer un lien émotionnel fort avec leur public qui peut justifier ce type de financement communautaire. Dès son origine, le label s'est donc prioritairement tourné vers les internautes plutôt que vers les banques.

Ce choix de départ s'est avéré particulièrement pertinent puisqu'en 2008, après sept mois d'activité seulement, 770 000 euros seront levés pour financer 11 artistes. Ce niveau de réussite inattendu mais a bénéficié du très fort succès rencontré par l'un des premiers artistes proposés par la plateforme, Grégoire, qui obtint un disque de diamant³⁶. En 2009, Grégoire est d'ailleurs l'artiste français qui a vendu le plus d'albums. Un tel triomphe a permis d'asseoir la notoriété et la réputation du label My Major Company. Il a été déterminant pour consolider la première phase de l'existence de la plateforme.

Cette étape marque la première phase de déploiement du site. En effet, la structure de financement de l'entreprise se renforce alors grâce à la conjonction de deux facteurs importants : les recettes générées par les ventes d'albums de Grégoire d'une part, l'arrivée d'un investisseur extérieur, Stéphane Courbit (Lov Group³⁷) d'autre part. Cette recapitalisation a permis de profiter de la très forte attractivité du site générée en 2009 par la réussite de Grégoire, en commençant à faire évoluer son modèle. À cette époque, My Major Company décide de quitter sa configuration éditoriale initiale, où les artistes proposés sur la plateforme étaient présélectionnés par la direction artistique du label. Le site choisit au contraire d'ouvrir le site, en supprimant le filtre amont de la sélection des projets et en offrant désormais à n'importe quel artiste la possibilité de soumettre un projet de financement participatif aux internautes.

Ce choix d'ouvrir largement la plateforme a très vite permis à plus de 40 000 projets musicaux d'exister sur le site en faisant appel au financement participatif. Mais il faut cependant noter que moins de 5 000 d'entre eux seulement sont parvenus à lever plus de 100 euros à la date d'échéance de leur demande.

Une offre élargie au-delà de la musique

Une deuxième phase d'élargissement de la plateforme s'opèrera à la fin de l'année 2009, lorsque le site décide d'étendre le domaine de son offre au-delà de la musique, en s'ouvrant à d'autres secteurs des industries culturelles : en l'occurrence le livre et la bande-dessinée.

Une telle diversification représentait, pour My Major Company un changement important du fait des spécificités nouvelles que présentaient ces secteurs. L'univers de l'édition de livres et de bandes-dessinées répond en effet à des caractéristiques différentes de celles de la musique. En particulier, ces secteurs sont caractérisés par une surproduction structurelle, contrairement à celui de la musique qui doit, au contraire, faire face à une sous-production. La réussite de l'opération a cependant tenu à ce qui fait un des ressorts du succès de My Major Company, à savoir sa capacité de se doter d'une expertise-métier fort, en travaillant avec des acteurs économiques installés dans chacun des domaines où la plateforme est présente. Dans

³⁶ Un disque de diamant est une récompense attribué pour la vente de 500 000 exemplaires d'un album. Grégoire a vendu plus de 800 000 exemplaires de son premier album.

³⁷ Stéphane Courbit a investi 3 millions d'euros début 2009 dans My Major Company. L'opération a valorisé l'entreprise à 10 millions d'euros. L'entrepreneur s'est ainsi octroyé 49 % des parts, contre 51 % qui restent aux mains des fondateurs. La société est rentable grâce au succès de l'artiste Grégoire, ce qui a permis, chose rare pour une entreprise du numérique, d'opter pour l'auto-financement.

les industries culturelles, en effet, la création de contenu de valeur ne peut pas faire l'objet d'économie d'échelle³⁸ : la présence dans chaque domaine (musique, livre, audiovisuel, patrimoine, spectacle vivant) nécessite de ce fait des compétences-métiers spécifiques qui ne sont pas interchangeables : qualité de la direction artistique, connaissance des réseaux professionnels (musicien, marketing, médias, vente) et connaissance des réseaux d'artistes. Cette contrainte pèse sur les démarches de diversification sectorielle tout comme sur les stratégies de d'internationalisation : elle suppose de recréer à chaque fois des partenariats avec des groupes et des entreprises du secteur implantés localement. Partir de rien coûte donc très cher.

Au moment du lancement du site dans la musique, cette question ne s'était pas posée car les fondateurs de My Major Company étaient déjà des professionnels expérimentés du secteur. Pour le livre en revanche, il a fallu s'allier avec des éditeurs : Bernard Fixot pour le livre, Dargaud, Dupuis et Le Lombard pour la bande-dessinée. Nouer de tels partenariats avec les industriels d'un secteur nouveau offrait en l'occurrence plusieurs avantages déterminants : profiter de compétences-métiers spécialisées pour concevoir et développer des projets éditoriaux réalistes, bénéficier de la connaissance du public pour mieux orienter la sélectivité de l'offre proposée, s'appuyer sur des acteurs en place pour faciliter la diffusion des œuvres en cas de succès. My Major Company a ainsi pu participer, jusqu'ici, au lancement de six livres et de quatre bandes-dessinées.

À la fin 2010, il existait donc trois sites différents : MyMajorCompany.com pour le domaine musical, MyMajorCompany Livre et MyMajorCompany BD.

L'ouverture à l'international

Une troisième phase de développement s'est effectuée, en parallèle, à l'étranger. Ce développement international de My Major Company a connu des réussites et des ratés. Au début en effet, l'entreprise a cherché à s'implanter en se présentant sous un double positionnement : comme un label qui développait des artistes par le financement participatif d'un côté, comme une plateforme de financement participatif qui centralisait et gérant les transactions d'autre part. L'expérience a montré qu'il n'était pas facile de poursuivre simultanément deux objectifs. Ainsi, en Grande-Bretagne, une telle tentative de développement d'un label a été un échec. En revanche, les compétences techniques et la plateforme se sont avérées s'exporter plus aisément et avec succès. My Major Company a pu ainsi commencer à s'implanter avec succès en Allemagne et en Espagne, en obéissant à la même démarche de partenariat avec des acteurs du métier. Le contact avec les professionnels sur place s'est bien déroulé et a donné lieu à des expériences encourageantes. Un développement particulièrement intéressant – effectué d'ailleurs toutefois dans une logique de test – a notamment été mené en Allemagne dans l'audiovisuel : il s'agissait d'adapter pour la télévision allemande une série issue de *The Office*. Le projet a séduit et connu un grand succès puisqu'il a permis de lever 1 million d'euros en cinq jours.

D'une Major company participative de la culture à une plateforme de financement participatif

En 2011, My Major Company est donc une entreprise bicéphale. D'un côté, elle dispose d'un label rentable qui s'est construit un portefeuille d'artistes cohérent. De l'autre, il s'agit d'une plateforme de production participative qui, malgré son audience et sa renommée, a besoin de continuer à croître pour atteindre un point mort

³⁸ On parle d'ailleurs souvent, à ce propos, d'industrie de prototypes

économique : collecter et redistribuer de l'argent coûte cher techniquement. L'évolution de la plateforme s'avérait d'autant plus indispensable que, faute d'une croissance significative dans ses domaines de référence, l'activité n'avait que peu de perspective de trouver des relais de croissance significatifs.

L'entreprise a donc souhaité passer une nouvelle étape de l'évolution de son site, en concevant une quatrième version marquant l'élargissement complet de la plateforme. Si la musique reste l'épine dorsale de l'entreprise, du fait notamment de l'existence d'un vrai label de production à l'activité rentable, la nouvelle version du site a pour but de mener une diversification dans d'autres secteurs pour étendre les domaines concernés par le financement participatif et communautaire, en appuyant la plateforme sur une solide base technique. Cette réorientation se traduit en particulier par deux mutations radicales. La première tient à l'extension des projets hébergés à tous les domaines de financement participatif : dans la culture, avec le patrimoine notamment, mais y compris au-delà avec l'humanitaire et le social par exemple. Le second bouleversement consiste, comme auparavant, à coupler des projets soumis par les internautes à une sélection de projets professionnels : dans un cas, le site se contente simplement, désormais, de valider globalement les projets d'internautes, en constituant une plateforme d'interaction entre le public contributeur et les porteurs de projets, dans l'autre cas, il sollicite ou sélectionne des projets particulièrement emblématiques.

L'enjeu stratégique de cette démarche est de réussir à dépasser le caractère de marché de niche que connaît aujourd'hui le financement participatif, malgré sa forte couverture médiatique. Il s'agit de le décloisonner pour amener le grand public à développer un réflexe de contribution volontaire ou de financement participatif lorsqu'il apprécie un projet, artistique ou autre. La nouvelle version du site est donc plus qu'une simple évolution de la plateforme, elle conduit à faire évoluer l'activité de My Major Company pour l'orienter vers la proposition d'un support de financement à tout type d'initiatives.

Une telle réorientation a donc changé la nature des projets hébergés et les relations de la plateforme avec ceux qui les portaient. Cela a eu des conséquences pratiques importantes. La dernière version a notamment nécessité de remettre à plat l'ensemble des projets qui avaient été préalablement soumis sur le site. Ainsi, tous les projets qui avaient levé moins de 1000 euros ont été clôturés (et les investisseurs remboursés) : le site a permis à leurs promoteurs de recréer un projet, mais cette fois sans garantie de production par le label My Major Company en cas de réussite du financement. De leur côté, les projets qui étaient parvenus à collecter plus de 1 000 euros ont eu la possibilité de poursuivre leur collecte, en maintenant la garantie d'être produit par le label si le seuil des 100 000 euros de financement communautaire était atteint. Toutefois, pour collecter une telle somme, une échéance de six mois a été fixée à chacun de ces projets. Auparavant en effet, le projet de financement n'était pas limité dans le temps, ce qui ne permettait pas à la plateforme d'avoir une vision claire sur les performances de financement communautaire de chacun.

L'offre de My Major Company

Jusqu'ici, l'offre principale de MyMajorCompany reposait sur les caractéristiques suivantes : des contributions participatives demandées aux internautes dans une fourchette comprise entre 10 et 1 000 euros, des projets musicaux devant atteindre la somme de 100 000 euros pour assurer la mise en production de l'enregistrement et sa diffusion.

La première valeur ajoutée de My Major Company est donc d'être une plateforme d'intermédiation efficace entre des clients et des porteurs de projet. Ensuite, My Major Company opère une éditorialisation et une forme de sélection de ces projets par la visibilité qu'il leur attribue sur la plateforme. De plus, My Major Company peut lui-même initier des projets en étant force de propositions pour des promoteurs qui n'auraient pas nécessairement pensé à ce type de financement. Enfin, une des clés du succès repose sur la capacité rigoureuse et indiscutable à bien gérer, en toute sécurité, l'argent des internautes.

La nouvelle configuration a fourni l'occasion d'élargir la fourchette des sommes collectées pour couvrir l'ensemble du marché du financement participatif. Les internautes intéressés peuvent désormais contribuer de 10 centimes à 1 million d'euros sur des projets dont les objectifs de financement sont librement fixés par l'entreprise ou l'individu qui propose la levée de fonds. Dans la nouvelle version du site, il n'y a désormais plus de limite ou de seuil afin de « décloisonner les montants que demandent les projets ». Les projets proposés peuvent ainsi aller de quelques centaines d'euros à plusieurs millions, par exemple pour la rénovation de la coupole du Panthéon. Des accords sont passés avec les institutions ou les entreprises qui lancent les levées de fonds, pas uniquement en France mais sur l'Europe entière. Le véritable relais de croissance de l'entreprise repose en effet sur sa capacité à développer des projets à l'échelle mondiale. Toutefois, cela suppose d'avoir aussi plusieurs versions linguistiques et de trouver de bons partenaires locaux. Dans cette perspective, la dimension patrimoniale devrait être un relais de communication important. My Major Company veut s'attacher l'image d'une plateforme où peuvent se rencontrer des publics très divers autour de projets emblématiques forts. L'ambition est d'inciter des entrepreneurs à faire confiance à la plateforme, tout en accroissant la visibilité de la plateforme côté internautes. Il faut que les professionnels de l'industrie comprennent l'intérêt que peut leur procurer la plateforme, aussi bien en termes économique que symbolique.

En revanche, la nouvelle version n'a pas changé fondamentalement dans son principe le type de compensations fournies aux internautes en réponse à leur investissement financier. Quand ils promettent d'investir sur un projet, les internautes bénéficient toujours de contreparties qui dépendent de la somme qu'ils se proposent de consacrer à un projet. Ces contreparties peuvent être financières (un intéressement en proportion sur le succès futur éventuel), effectuées en nature (fourniture d'affiches, de CD, de places de concerts...) ou être de valeur symbolique et extra-financières (accès exclusif à des artistes, concert privé, invitation dans les coulisses d'un projet, assister à l'enregistrement de l'album ou le tournage du clip).

En la matière, My Major Company laisse toute latitude aux promoteurs des projets pour décider de façon autonome des récompenses à attribuer, et faire eux-mêmes, en conséquence, la promotion de leur projet. Faire jouer ce rôle aux porteurs de projet plutôt qu'à la plateforme est un pari sur la capacité de mobilisation de ces promoteurs. Un enjeu – paradoxal – pour le succès du site est donc de permettre à ces promoteurs de se montrer plus créatif et efficace que la plateforme pour collecter des fonds, en constituant un relais plus efficace dans leur réseau pour porter leur projet. Ce point est particulièrement important dans un contexte d'élargissement significatif des projets hébergés qui répondent chacun à une économie et un mode de diffusion qui leur sont propres. Or l'expérience montre que l'on peut observer une grande variété des usages sur la plateforme et, en outre, que les internautes ne s'expriment pas de la même manière selon les projets. Certains investisseurs en ligne sont ainsi portés par le caractère ludique qui peut exister à parier sur des projets en devenir ; d'autres sont en revanche sensibles à la dimension sociale qui se fait jour

quand des artistes entrent en relation avec une communauté d'amateurs (au sens propre du terme) séduite par leur œuvre ; d'autres voient surtout dans la plateforme une structure particulière de commerce en ligne permettant de pré-acheter de manière distinctive des biens culturels spécifiques et inédits (affiches, CD, places de concert...). Mais il existe aussi bien d'autres : pour les projets de patrimoine, par exemple, les donateurs sont plutôt aisés et âgés, dans ce cas, il existe aussi parfois sans nul doute une perspective mécénale, voire de niche fiscale.

La nouvelle version de la plateforme de My Major Company a ainsi eu pour ambition d'agréger toutes ces situations, en élargissant le spectre des publics qui se sentent concernés et qui ont envie de participer. Il s'agissait essentiellement, à ce stade, de développer la culture du financement privé en France.

La gestion des fonds : une compétence-clé

Dans la perspective ainsi tracée, la gestion des paiements et des levées de fond constitue un des cœurs du métier d'une plateforme de financement participatif. La fiabilité du processus constitue en effet le gage indispensable pour s'assurer de la confiance des contributeurs, et donc du succès et de la pérennité du site. La nouvelle version du site améliore le *back-office* financier pour parvenir à lever les fonds plus facilement, en gardant la trace de chaque transaction pour pouvoir, si l'objectif n'est pas atteint, rembourser chacun. Il s'agit d'assurer une véritable transparence vis-à-vis des internautes, propice à créer de la confiance dans le système du financement participatif. Si le projet fonctionne, il faut aussi veiller à ce que les récompenses financières et extra-financières soient bien attribuées à chacun.

Pour se garantir une gestion irréprochable de ces flux financiers, My Major Company a fait le choix de placer et bloquer l'argent collecté sur un compte de tiers. C'est dans le secteur du jeu (*gaming*) que My Major Company est allée chercher ses *best practices* de gestion des collectes, telles que le compte de tiers. Ce dernier mécanisme permet en effet de bloquer l'argent tant que le projet n'a pas abouti, en disposant donc d'une protection et d'une traçabilité sans faille des investissements. La solution adoptée protège les investisseurs et n'enfreint pas le droit bancaire. Dans le futur, la réglementation pourrait d'ailleurs rendre obligatoire une telle externalisation.

En termes de coûts, le recours à un compte de tiers s'effectue à un coût qui s'avère bien moindre que si le processus était directement effectué par l'entreprise. My Major Company s'adosse en effet à une banque pour réduire ses frais. Environ 1,5 à 2 % sont prélevés sur les transactions générées par la plateforme pour couvrir la mise en œuvre logistique du financement et assurer les services bancaires afférents. Pour collecter plus particulièrement des sommes à l'étranger et dans d'autres devises, My Major Company travaille également avec des partenaires mais cela coûte autour de 1,5 %.

En ce qui concerne le risque de contentieux avec les investisseurs, My Major Company est considéré pour l'instant comme un hébergeur et il n'assume pas la responsabilité juridique d'éditeur. Cela étant, My Major Company a fait le choix de se doter de garanties qui vont au-delà de ce que font tous les sites en termes d'identification des investisseurs. Il demande notamment à vérifier l'identité des porteurs de projet (copie des cartes d'identité). S'il y avait un souci, il ne pourrait pas être sur les grands projets qui font appel à des institutions reconnues, mais davantage sur des plus petites sommes de l'ordre de 10 000 euros.

La situation économique de l'entreprise

My Major Company reste modeste par rapport aux succès des startups médiatisés de l'internet. L'entreprise est néanmoins rentable depuis quatre ans et a réalisé, en 2011, un peu plus de 10 millions de levées de fonds. En matière de ressources générées, les revenus d'une plateforme participative sont liés au prélèvement d'une commission sur les montants qui circulent sur la plateforme. Cette commission se situe généralement autour de 10 %.

La modestie relative de l'entreprise se retrouve aussi dans ses effectifs puisque My Major Company repose sur une équipe de 30 personnes. Parmi celles-ci, la moitié se consacre au label tandis que l'autre moitié s'occupe du développement technique et commercial de la plateforme. Huit personnes sont chargées de développer les fonctionnalités techniques de la plateforme et de s'assurer de son fonctionnement, tandis que sept personnes développent l'activité commerciale de l'entreprise.

La question de la viabilité ne se pose pas pour My Major Company car elle est soutenue financièrement par un groupe industriel d'envergure (Lov Group, de Stéphane Courbit). Néanmoins, celle de la rentabilité se pose avec acuité. Comme un grand nombre de sites du web 2.0, le succès de My Major Company est davantage un succès de notoriété qu'économique. Reposant sur des effectifs de 30 personnes et réalisant 300 000 Visiteurs Uniques par mois, My Major Company reste une entreprise fragile qui se doit d'innover et de faire les preuves de son modèle d'affaires en France comme à l'étranger.

Le paysage concurrentiel en matière de financement participatif

Comme nous l'avons déjà relevé, le principal concurrent de My Major Company est américain ; il s'agit de Kickstarter³⁹, dont la plateforme est présente sur l'ensemble du secteur de la culture et de la création. Il opère aux États-Unis, où le modèle du financement participatif est bien plus fortement ancré qu'en France puisqu'en 2011, les entreprises du secteur sont parvenues à y lever 200 millions de dollars. Une somme sans comparaison possible avec les 5 millions d'euros collectés par My Major Company sur la même période, voire même les 15 millions d'euros que représente ce marché en Europe.

Lancé en 2009, Kickstarter est devenu la référence en termes de financement communautaire. En termes d'organisation, l'entreprise n'est pas très différente de My Major Company puisqu'elle emploie 40 personnes. En revanche, elle a réussi à lever à elle seule 99 millions de dollars en 2011⁴⁰, soit une part représentant la moitié du marché US. La marge de Kickstarter se situe autour de 8 % mais 3 % de cette somme sont reversés à *Amazon Payment*, la solution de paiement tiers à laquelle a recours l'entreprise. Seuls 5 % reviennent donc à l'entreprise. Kickstarter travaille donc pour un tiers pour Amazon et, de ce fait, parvient difficilement à trouver son équilibre économique.

Pour ce qui est de la France, les principaux concurrents de My Major Company sont KissKissBankBank⁴¹ et Ulule⁴². Ces deux dernières sociétés sont cependant d'une envergure moins importante et ne bénéficient pas des mêmes appuis logistiques dans

³⁹ <http://www.kickstarter.com/>

⁴⁰ À noter cependant qu'entre 60 et 80 % des projets lancés n'aboutissent pas, ils ont une limite de durée et un montant à atteindre

⁴¹ <http://www.kisskissbankbank.com/>

⁴² <http://fr.ulule.com/>

les secteurs de l'édition musicale, littéraire ou de la bande-dessinée. My Major Company tend à se différencier de ses concurrents en valorisant son orientation culturelle (label de musique par exemple) ou lorsqu'elle investit un secteur tel que le patrimoine en contribuant au financement d'opérations de rénovation en partenariat avec des musées ou des édifices nationaux classés (par exemple, un vaste projet de rénovation au Mont-Saint-Michel va être lancé).

Les perspectives stratégiques

Jusque-là, My Major Company est parvenue à s'auto-financer et à rester très autonome grâce au succès de Grégoire et au soutien financier de Lov Group. Toutefois, l'internationalisation de la concurrence, et en particulier l'arrivée éventuelle en Europe de Kickstarter, pourrait changer les choses. Ce risque pourrait pousser My Major Company à chercher à se financer auprès de nouveaux partenaires industriels pour garantir la qualité de son offre et préserver son avance. Pour cela, les perspectives de développements sont envisagées dans deux directions.

Un premier objectif concerne le développement et l'accompagnement proposés par My Major Company pour le lancement de projets qu'elle héberge : en termes de validation des projets mis en ligne, puis de promotion et de diffusion de ces offres. Il s'agit en effet de pouvoir d'une part élargir l'assiette des projets hébergés (en termes de secteurs, de taille et de type de projet), mais aussi de maintenir une différence qualitative par rapport aux concurrents dans l'approche du financement participatif. Le succès des levées de fond repose en effet autant que l'attractivité d'une plateforme participative que sur la capacité qu'elle offre pour animer les communautés associées aux projets, et les outils ou l'accompagnement qu'elle propose pour valoriser des projets bien pensés et porteurs. Il est important pour devenir la référence sur ce type de financement de maximiser le trafic du site web. Il s'agit notamment d'agréger des communautés autour d'intérêts hétéroclites. Une taille critique est nécessaire pour s'imposer comme l'acteur de référence sur cette activité. Il existe, de ce point de vue, une logique d'économie de réseau où il faut atteindre une masse critique d'utilisateurs pour que les « effets de réseaux » puissent s'enclencher et qu'internautes et promoteurs de projet nourrissent une dynamique d'interaction positive engendrant des externalités profitables aux deux parties. Plus la notoriété et la visibilité sont fortes, plus la plateforme est à même d'attirer les internautes vers d'autres projets, plus variés ou moins prestigieux. Son rôle d'éditeur est alors essentiel pour valoriser de plus petits projets, les mettre à l'affiche et en avant sur la plateforme.

Mais un second objectif fait que l'entreprise pourrait aussi avoir besoin de ressources importantes pour pouvoir élargir significativement son offre, en cherchant, non plus cette fois à étendre l'offre de projets, mais à élargir la demande des investisseurs potentiels, en amenant notamment, des applications participatives dans tous les foyers.

Une telle orientation devrait s'accompagner d'un élargissement des supports techniques de diffusion du site, en favorisant des interfaces sur les tablettes, smartphones, télévision connectée ou outils de paiement sans contact notamment. Ainsi, un bouton ou pop-up pourrait par exemple apparaître à l'écran d'une télévision connectée ; de même des offres de contribution participative pourraient être proposées en direct au moment du paiement avec une carte de crédit dans des réseaux tels que la FNAC par exemple. C'est tout l'enjeu de la mutation technique entreprise depuis six mois et qui a abouti à la nouvelle version du site. L'un des futurs enjeux techniques est en effet de déporter la technologie de paiement sur les réseaux sociaux ou les sites professionnels (avec Gaumont par exemple), ce qui permettrait

de faciliter la contribution y compris en dehors de la plateforme My Major Company. Dans cette optique, l'entreprise est déjà présente sur l'Open Graph de Facebook et met à disposition une API, des widgets et des services web pour rendre accessible son service depuis n'importe quel site.

Perspectives et axes de développement

Le financement participatif : une nouvelle vision de la consommation et du financement

Le cœur du projet de My Major Company est donc d'encourager le développement d'une nouvelle façon de consommer, qui implique le consommateur, tout au long du déroulement d'un projet⁴³, jusqu'à sa concrétisation, dans une relation avec l'artiste ou le professionnel qui laisse l'internaute suivre pas-à-pas chacune de ses étapes et s'y impliquer autant qu'il le souhaite. Il s'agit donc d'aller au-delà du simple accès à un contenu culturel⁴⁴ pour l'enrichir d'une expérience participative, en montrant par exemple les coulisses d'un événement, les étapes et la progression d'un chantier, etc.

Dans une telle perspective, les projets n'ont pas nécessairement besoin de devenir rentables financièrement pour avoir vocation à exister sur la plateforme, intéresser des internautes et stimuler des levées de fonds. La promesse de faire passer les internautes « de l'autre côté du rideau » se suffit parfois car elle est en elle-même porteuse de la nouvelle forme de relation que les artistes et les professionnels pourraient envisager avec leur public. Pour Victor Lugger, l'avenir de My Major Company tient donc dans la capacité de proposer aux porteurs de projets et aux internautes des modalités de financement participatif correspondant à plusieurs types de situation bien différentes.

La première concerne les promoteurs qui ont absolument besoin de trouver des sources de financement inédites pour faire aboutir leur projet. Ceux-ci sont de ce fait incités à offrir des contreparties à haute valeur symboliques ... mais peu coûteuses financièrement. C'était ce qui existait historiquement sur le site de My Major Company dans le domaine de la musique, mais la situation se retrouve dans des termes très proches dans d'autres secteurs. Dans le cas d'un lieu de patrimoine, par exemple, des contreparties symboliques significatives peuvent aussi être proposées, consistant en des journées gratuites de privatisation d'un lieu ou d'un musée, de visites exclusives, etc.

Mais la plateforme de My Major Company a aussi vocation à être utilisée pour un second type de projets très différents. Ceux-ci sont moins dépendant du financement par les internautes car ils sont portés par des structures professionnels qui boucleront de toutes façons leur budget. C'est par exemple le cas d'un projet ambitieux comme la rénovation des remparts de Carcassonne. De tels projets ont néanmoins aussi besoin d'une plateforme comme My Major Company car cette dernière leur permet de se servir du participatif pour faire parler du projet et créer un nouveau type de relation avec leur public. Dans ce dernier cas, une partie significative des sommes collectées sert à financer les récompenses en contrepartie d'une forte campagne de communication et d'image.

⁴³ De ce point de vue, l'arrivée de concurrents dans le domaine du financement participatif pourrait d'ailleurs stimuler le développement de ce marché.

⁴⁴ En outre souvent banalisé par la gratuité et un accès numérique très ouvert

En revanche, My Major Company veille à éviter de favoriser une logique spéculative autour des projets, ce qui la pourrait la faire assimiler à un site de jeu ou de paris. C'est aussi pour ces raisons que les récompenses extra-financières sont privilégiées.

Quel avenir pour le financement participatif en France ?

L'avenir des modèles participatifs en France demeure aléatoire et on peut notamment s'interroger pour savoir s'il y aura-t-il un rattrapage par rapport aux États-Unis et si les entreprises du domaine pourront atteindre la taille et la force d'entreprises telles que Kickstarter. La différence d'échelle du financement participatif est en effet tout à fait marquante entre les États-Unis et l'Europe. De ce point de vue, il n'est pas certain qu'il soit possible de répliquer un tel succès en France. Aux États-Unis, en effet, le modèle du financement participatif s'est imposé plus facilement car il était déjà intégré dans les mœurs (gala de charité, mécénat, etc.).

Une autre difficulté tient aux modes actuels de production en France qui reposent sur des réseaux installés : dans la musique, par exemple, les artistes sont repérés et signés par les labels avant de se faire connaître. La difficulté tient, en la matière, à ce que les financements participatifs forcent les artistes à se confronter d'emblée avec leur public potentiel, dès le démarrage d'un projet, au moment de son préfinancement et parfois même avant la finalisation des œuvres part. Il s'agit là d'un changement radical par rapport à leurs pratiques habituelles qui s'appuyaient sur une relation privilégiée (et rassurante) avec un éditeur ou directeur artistique, où le rapport au public n'existait qu'au moment de la diffusion commerciale d'une œuvre aboutie et maîtrisée. Tout cela change avec les modèles de financement participatif où les artistes doivent d'emblée « se vendre » à leur public potentiel, sur un projet en construction, sans le support d'un éditeur : cette situation rend parfois ces artistes réticents à se lancer dans de telles initiatives, qui peuvent être déstabilisantes et les forcer à faire évoluer leurs pratiques usuelles.

En conclusion, quel avenir pour My Major Company ?

Malgré sa forte notoriété, My Major Company reste une entreprise jeune et relativement petite. Il pèse de ce fait des incertitudes non négligeables sur son avenir. Elles tiennent à plusieurs facteurs qui appellent en réponse plusieurs registres d'action.

Une première incertitude repose ensuite dans la possibilité de consolider l'attractivité du site et donc ses capacités de développement en élargissant l'offre des projets et en étendant le spectre des situations d'usage. Augmenter le trafic de la plateforme suppose en effet de multiplier les projets attractifs mais aussi de stimuler plus systématiquement un réflexe de recours au financement participatif chez tous types de consommateurs. My Major Company bénéficie, dans cette perspective d'atouts non négligeables car il n'existe pas encore, en Europe, d'entreprises qui se développé significativement sur un tel modèle.

Mais bien que MyMajorCompany soit la plus grande plateforme de financement participatif en Europe, en termes de volume de transactions, l'entreprise n'est pas entièrement satisfaite de son modèle qui s'affine d'ailleurs progressivement et ouvre donc là aussi d'un registre important d'évolution. Là réside sans doute la seconde incertitude majeure, qui tient à la capacité de pérenniser d'un modèle d'affaires efficaces : les différentes phases de l'évolution de la plateforme montrent qu'aucune solution ne s'impose d'emblée. L'innovation consiste pour l'entreprise, après avoir

introduit le modèle du financement participatif en France et l'avoir popularisé, à étendre son activité à d'autres secteurs, en trouvant des partenaires adéquats (capable d'attirer le public) et en mettant en œuvre la capacité de sa plateforme de collecter, de traiter et de répartir les sommes levées.

Dans les perspectives ainsi ouvertes, c'est bien la place de My Major Company dans sa chaîne de valeur et son écosystème qui se trouve posée. My Major Company souhaite y garder son rôle moteur consistant à montrer aux institutions et aux entreprises toutes les potentialités d'une telle plateforme pour que le financement participatif devienne un réflexe quand une recherche de fonds, quelle qu'elle soit, est lancé en France. Laisser davantage la main aux promoteurs de projets serait cependant un pari risqué dans la mesure où il n'est pas sûr qu'ils aient la capacité de porter efficacement ces nouvelles recherches de financement. C'est bien une des raisons pour lesquelles à côté de projets spontanément proposés par les internautes, My Major Company cherche aussi de grands projets emblématiques à même de générer une dynamique d'attraction dans les secteurs concernés et de faire école pour les entrepreneurs d'autres domaines. Victor Lugger voit donc l'avenir de My Major Company comme celui d'un « bureau d'affaires », capable d'offrir du financement, de la promotion, de la distribution, de la validation de projet et une technologie garantissant le bon fonctionnement du financement participatif. L'outil pourrait permettre à n'importe quel entrepreneur de tester une idée dans un délai de trois mois.

LES MODÈLES USER GENERATED CONTENT ET LE NOUVEAU RÔLE DES CONSOMMATEURS LE CAS DAILY MOTION⁴⁵

INTRODUCTION ET PRESENTATION SYNTHETIQUE

Avec 115 millions de visiteurs uniques mensuels et 1,4 milliard de vidéos vues par mois, Dailymotion fait partie des 30 sites mondiaux les plus visités⁴⁶. Il offre 25 millions de vidéos en consultation et le nombre augmente chaque jour de 20 000. En termes de visites, il s'agit du premier site européen et Dailymotion constitue ainsi un des sites français les plus présents à l'international. Accessible depuis tous les pays, il propose 34 déclinaisons de sa page d'accueil avec des contenus locaux distincts et dispose de 16 versions linguistiques différentes.

Dailymotion, plateforme de partage et de diffusion de contenus vidéo sur Internet, a été créé en 2005. Prenant appui sur l'essor du web 2.0 marqué par la participation des internautes à la création et à la diffusion de contenus dits *User-Generated Content* (UGC) ou auto-édités, Dailymotion est rapidement devenue une référence française puis européenne. Cette entreprise représente aujourd'hui un effectif de 130 salariés, dont 100 sont basés à Paris, 5 à Londres, 20 à New-York et 5 à San Francisco.

L'histoire économique de Dailymotion est marquée d'une part par le façonnage progressif d'un modèle d'affaires lui permettant d'atteindre un équilibre économique, d'autre part par la manière dont l'entreprise a construit sa croissance, passant d'une start up de l'internet à un des leaders mondiaux. Dailymotion a été lancé sur la base d'un modèle gratuit classique à base de publicité, grâce à l'audience conséquente attirée par la plateforme. L'entreprise a aussi diversifié ses sources de revenus pour se constituer une source significative de revenus complémentaires.

Les sources de revenus publicitaires ont évolué en passant du display pur au display + instream. Cela a pu être possible grâce à la multiplication de partenariats avec des éditeurs professionnels tels que les médias. Dailymotion ne se contente pas de mettre en ligne des vidéos fournies par les internautes, il assure aussi une fonction éditoriale pour près de 8000 partenaires professionnels privés ou publics de tous types choisissant de faire héberger leur offre de contenus par Dailymotion. L'enjeu de cette évolution est double. Elle permet d'abord de créer une nouvelle offre de services ; elle contribue ensuite à revaloriser l'ensemble de l'offre éditoriale de la plateforme en renforçant sa crédibilité auprès des annonceurs, grâce aux partenariats officiels dans des domaines et sur des thématiques aussi variés que les médias, les loisirs, le sport, l'associatif, le politique ou le religieux. Enfin, afin de consolider l'attractivité de la plateforme et de stabiliser un cœur d'audience qui demeure attiré par les vidéos d'internautes, Dailymotion a aussi cherché à stimuler l'intérêt des vidéos en ligne en lançant un programme « *Motionmaker* » qui s'appuie sur la « richesse de la foule » pour

⁴⁵ Cas présenté par Giuseppe de Martino, secrétaire général de Dailymotion, le 20 Mars 2012

⁴⁶ dont la plupart sont américains ou chinois

faire émerger des contenus auto-édités de qualité, dégagant de nouvelles marges de manœuvres à la fois éditoriales et publicitaires.

En terme de développement, Dailymotion a construit un développement très progressif lui permettant d'assurer en quelques années, au fil de levées de fonds, une croissance progressive et régulière, mais sans pour autant relever de ces *success story*, surtout américaine, de l'internet où la valeur de l'entreprise dépasse très rapidement les plusieurs centaines de millions d'euros. Cette évolution d'une entreprise autonome connaît toutefois un tournant majeur début 2011, avec l'intervention dans le capital du groupe France Télécom-Orange : à hauteur de 49 % avec une option de rachat total en 2013.

Ces différentes évolutions se sont inscrites dans un paysage de l'internet très mobile où le champion d'origine française du partage de vidéos doit affronter le poids lourd de sa catégorie au niveau mondial. Son principal concurrent, le géant américain YouTube, a été racheté par Google en octobre 2006 pour 1,65 milliards de dollars. Lancé trois semaines après Dailymotion, YouTube est devenu rapidement le premier diffuseur mondial de vidéos en ligne. Les enjeux de cette compétition dépassent le seul marché de la consultation de vidéos sur ordinateur, ils s'ouvrent plus largement sur le marché des services de tous les appareils connectés – smartphones et tablettes essentiellement – qui prennent des parts de plus en plus importantes dans la consommation à la demande de contenus vidéo. Les perspectives actuelles de Dailymotion l'amènent donc à dépasser son offre historique et son modèle publicitaire gratuit, en développant des offres de vente et de location de vidéos à la demande, payables à l'acte (VàD) ou par abonnement (SVàOD). La concurrence est rude et s'annonce acharnée dans ce domaine car tous les acteurs de l'offre cherchent également à se positionner sur un segment à l'essor important et prometteur.

L'expérience de Dailymotion soulève donc des interrogations intéressantes qui complètent les débats engagés sur ces thèmes à partir des autres cas présentés.

- Comment penser la stratégie de développement et la soutenabilité d'un « champion » européen quand celui-ci reste malgré tout un nain économique (de l'ordre de 30 M€ de CA) à l'échelle du leader du secteur (Youtube e.g., au CA près de dix fois supérieur) ? Cette situation appelle-t-elle une politique publique industrielle spécifique à l'échelle nationale ou européenne ?
- Quelle place et quel poids donner aux investissements technologiques pour les entreprises de l'immatériel ? Avec près de la moitié de ses personnels dédiés à la technique, Dailymotion apparaît en effet comme une entreprise qui a su établir son succès sur plusieurs innovations technologiques : *player* vidéo, identification de contenus via les outils de *fingerprinting*, solutions de TV connectée.
- Comment construire la croissance d'une *start up* à partir de levées de fonds successives ? Le développement de l'entreprise traduit en effet une croissance progressive qui s'est construite une vision stratégique avec des partenaires financiers historiques, élargis ensuite à d'autres investisseurs et renforcé par l'appui d'un gros acteur industriel.
- Comment établir un modèle d'affaires évolutif à partir de registres d'activités très différents de la seule composante publicitaire ? Dailymotion organise en effet ses sources de revenus à partir de l'élargissement de son offre de services payants et en raffinant son offre publicitaire.
- Comment faire face à la montée des enjeux associés à la protection de la propriété intellectuelle et au respect des données personnelles ? Le cas Dailymotion montre, en l'occurrence, que face aux risques de procès, les

réponses relèvent autant de solutions techniques, que du développement de partenariats avec les ayant-droits, d'une politique offensive en termes d'action vers les internautes, voire d'une forte présence dans l'espace public.

Présentation de l'entreprise

Sur les plans stratégiques tout autant que juridiques, l'entreprise se positionne dans un simple rôle d'hébergeur qui n'a pas à assumer de responsabilité éditoriale sur les contenus UGC présents sur la plateforme. L'audience du site atteignait, fin mars 2012, plus de 115 millions de visiteurs uniques mensuels au niveau mondial. Même si l'entreprise est profondément française, les États-Unis sont le premier marché de Dailymotion en termes d'audience et de revenus, alors que la France ne représente que 15 à 20 % de son audience totale⁴⁷. Malgré son ancrage national, c'est la chance de l'entreprise aujourd'hui de s'être considérée, dès le début, comme un acteur mondial (34 versions et 16 langues) : cela lui ouvre des perspectives de développement considérable en concevant des offres de services inédites dans des pays à forte croissance et plus ouverts que l'écosystème français.

Dailymotion est né, en février 2005, de l'envie de ses deux fondateurs technophiles - les français Benjamin Bejbaum et Olivier Poitrey - de partager leurs films de vacances de retour de New-York. Il s'agissait alors de pouvoir mettre à disposition des images au-delà de leur cercle familial ou amical. L'entreprise a rencontré le succès grâce à l'« accumulation des niches » de tels contenus auto-édités (les premiers pas des bébés, les vacances, les images du cercle de famille, etc) qu'elle a rapidement su faire évoluer. Un temps fort dans la progression de l'audience du site a par exemple été la campagne présidentielle de 2007 qui a mis au cœur de sa dynamique les contenus produits par les internautes, vidéos détournés et parodies, orchestrant les débuts d'un « *buzz* politique » en France. Un autre pilier du développement, involontaire, fut l'appropriation du site par des internautes pour diffuser des contenus protégés⁴⁸.

Cependant, la réussite de Dailymotion a sans doute tenu plus précisément à la concomitance de plusieurs facteurs favorables.

L'arrivée de la technologie *flash* a permis de concevoir le *player* vidéo, rendant possible l'échange et l'interopérabilité des formats vidéo. L'expansion de la plateforme a ensuite profité de la pénétration rapide du haut-débit en France grâce au lancement, à la même époque, des offres dites *triple-play* des fournisseurs d'accès à Internet. Enfin, l'entreprise a sans doute bénéficié de l'œil bienveillant des régulateurs, européen puis français, qui cherchaient à encourager le développement de jeunes pousses françaises face à la domination unilatérale des entreprises américaines sur Internet. Internet était en effet marqué à la fin des années 1990 par une quasi-hégémonie des États-Unis. Le développement de Dailymotion s'inscrit ainsi dans le contexte favorable ouvert par la directive de 2000 sur le commerce électronique et ouvrant un régime de responsabilité aménagée pour les acteurs de l'Internet⁴⁹. Cette directive (transposée en France en 2004 dans la Loi sur la

⁴⁷ Selon les chiffres de Médiamétrie de janvier 2012, l'audience s'élève en France à 13 807 000 vidéonautes uniques par mois, pour la catégorie « Brand Players les plus visités ».

<http://www.mediametrie.fr/internet/communiques/telecharger.php?f=6766aa2750c19aad2fa1b32f36ed4ace>

⁴⁸ Face auquel la plateforme a dû réagir contre cet usage détourné et s'en prémunir, en recourant à des technologies de détection de ce type de contenus (cf. infra).

⁴⁹ Directive 2000/31/CE du parlement européen et du conseil du 8 juin 2000, « directive sur le commerce électronique » : <http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2000:178:0001:0016:FR:PDF>

Confiance dans l'Economie Numérique - LCEN⁵⁰) a eu un rôle moteur pour l'émergence d'un Internet européen en permettant à des plateformes de contenus d'exercer leur activité, sous une relative protection du législateur. En effet, en distinguant la responsabilité juridique des éditeurs et des hébergeurs, elle offrait à ces derniers la possibilité d'exercer un contrôle *a posteriori* (couplé à une obligation de prompt réaction), plutôt qu'une modération *a priori*. Dans cet environnement technique et économique favorable, l'entreprise française a pu déployer plus largement son service d'hébergement, de partage et de visionnage de vidéo en ligne. Pour assurer son développement, l'entreprise a dû avoir recours à trois levées de fond - en 2006, 2007 et 2009 - pour un total de 50 millions d'euros. afin de répondre successivement à des besoins de trésorerie (acquérir de la bande passante, assurer les frais de personnels...), avec un équilibre budgétaire qui n'a été atteint que graduellement⁵¹, en 2010. Il faut noter que les fonds auraient sans doute pu être levés plus rapidement aux États-Unis, en suivant la stratégie inverse qui aurait consisté à migrer dès le début le management et les serveurs dans la Silicon Valley pour ensuite y lever des fonds à partir de là. Mais Dailymotion a toujours souhaité garder un ancrage français (son siège est situé au cœur du XVIII^e arrondissement de Paris) même si l'entreprise dispose également, depuis octobre 2011, de bureaux dans la Silicon Valley après avoir ouvert un bureau à New York dès 2007. Disposer de serveurs et d'équipes en France lui a par contre sans doute permis de faire évoluer très rapidement ses infrastructures. Le partenariat (et l'option de rachat) récent avec Orange s'inscrit dans cette perspective.

Dailymotion a peu de concurrents à part YouTube. La confrontation avec cet acteur puissant, associé à Google, crée des situations parfois difficiles. Cela a par exemple été le cas quand Google a ôté de sa page d'accueil l'onglet « recherche de vidéo » pour le remplacer par « recherche sur YouTube » ; cela a aussi été le cas quand les fournisseurs de contenus ont eu l'obligation d'être référencé sur YouTube pour avoir le droit de mettre des vidéos sur Google News.

L'entreprise considère cependant qu'elle se positionne sur un marché différent de YouTube qu'elle voit surtout comme un formidable moteur de recherche vidéo au sein de Google. A ce titre, il peut s'appuyer sur les compétences de ses dizaines de milliers d'ingénieurs, alors que Dailymotion est une entreprise autonome qui s'appuie sur le développement d'innovations technologiques et s'inscrit dans un écosystème privilégiant des partenariats avec des professionnels différents. Dailymotion n'est donc pas seulement l'hébergeur d'un catalogue de vidéos auto-éditées, mais se positionne comme une plateforme offrant les technologies les plus sophistiquées au service des utilisateurs comme des créateurs de contenu. Dans cette perspective, Dailymotion fait preuve d'une grande adaptabilité technique : mobile, TV connectée, IPTV, tablettes.

Enfin, depuis ses débuts, Dailymotion a adopté, en termes de communication une stratégie volontariste visant à être très présent dans l'espace public et les débats autour de l'internet, compensant par une telle présence, son moindre poids économique. Depuis longtemps, l'entreprise se fixe par exemple pour objectif de rédiger trois communiqués de presse par semaine. Cela permet de faire parler de Dailymotion, de mettre en avant l'actualité de la plateforme et de rester présent à l'esprit des internautes, des pouvoirs publics et des partenaires, de montrer « qu'il se passe des choses » en interne. Cette stratégie de communication garantit à Dailymotion une bonne visibilité dans l'espace public. Cela lui permet également de

⁵⁰ Loi n° 2004-575 du 21 juin 2004 pour la confiance dans l'économie numérique : <http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000801164&dateTexte=>

⁵¹ Les deux fondateurs ont été écartés au fil de ces levées de fond.

mieux défendre ses positions. La concurrence, très forte et très mouvante sur internet, oblige en effet Dailymotion à être très réactif.

Une industrie de contenu : diffuser et protéger

Comme pour beaucoup de sites internet de contenus, Dailymotion a très tôt pâti d'un rapport ambigu aux possesseurs de contenus. Le site est vite apparu à la fois comme une vitrine unique pour les œuvres des créateurs et ayant-droits... mais également comme une menace potentielle en cas de mise en ligne de contenus par des internautes n'en détenant pas l'autorisation. Plutôt que de souffrir d'une mauvaise image liée à la mise à disposition de contenus piratés sur sa plateforme, Dailymotion a souhaité se positionner très tôt comme un acteur désirant s'associer à la distribution de contenus protégés.

Un des éléments déclencheurs a été le procès fait, en 2006, à MySpace, par le comique Jean-Yves Lafesse suite à la mise en ligne abusive de ses vidéos. Le site américain, qui avait un petit bureau en France, ne se déplaça pas à l'audience et fut reconnu coupable de contrefaçon et condamné comme éditeur sans que le statut d'hébergeur ne fut reconnu. Ce cas MySpace a provoqué un effet domino pour les acteurs du partage de vidéos en suscitant plusieurs autres procès. Ainsi, une trentaine d'actions - uniquement en France - ont été entreprises à l'encontre du seul Dailymotion au motif que le site encourageait la contrefaçon : mais toutes - allant même jusqu'à la Cour de Cassation - se sont soldées par des échecs pour les plaignants. Le statut d'hébergeur fut à chaque fois confirmé⁵².

La politique de Dailymotion a été de ne jamais négocier, afin d'obtenir gain de cause et une reconnaissance juridique de sa légitimité à se considérer, comme le stipule la LCEN, hébergeur et non éditeur. Ce point est important car ainsi, le site n'a pas à assumer la responsabilité juridique des contenus mis en ligne sur sa plateforme ; il est simplement tenu de supprimer immédiatement les contenus incriminés qui lui sont signalés.

Dailymotion a toutefois développé une politique volontariste pour se débarrasser des usages détournés. Il a d'abord cherché l'édiction et la négociation d'accords avec des acteurs de l'internet et de *l'entertainment*, en prenant acte que la lutte contre la contrefaçon ne pouvait réussir que si ces deux mondes coopéraient. Aux États-Unis, dès 2007, l'industrie du divertissement avait perçu les enjeux économiques du basculement des marchés sur Internet. Pour les industriels américains, il était urgent de mettre en place un corps de règles, afin de proscrire les usages relevant de la contrefaçon ou du contournement du droit d'auteur. Dailymotion a saisi cette opportunité en prenant l'initiative de mettre rapidement au point une charte avec les principaux professionnels des industries de l'entertainment et de l'Internet, dans une démarche concertée d'autorégulation, établissant ce que l'on qualifie aux États-Unis de *soft-law* pour mettre au point une réponse commune au piratage des contenus sur Internet.

La charte a pu être finalisée en quelques semaines aux États-Unis⁵³, les signataires se limitant aux plus grandes sociétés, studios et association de droits d'auteurs. En France, le processus a été plus long (plus de deux ans) car les discussions ont été élargies à tous les interlocuteurs de la filière, publics ou privés, rendant plus difficile l'élaboration d'un compromis. Les négociations sont au point mort depuis plus de deux ans : les discussions ont toutefois aussi abouti à des accords avec les sociétés de

⁵² La jurisprudence a été établie et confirmée par la Cour d'Appel de Paris dans les arrêts du 6 mai 2009 et du 16 septembre 2009, et par la Cour de cassation le 17 février 2011.

⁵³ Disponible sur www.ugcprinciples.com

gestion collective. Ils prévoient des modalités de reversement aux sociétés d'auteurs⁵⁴. Un premier accord a été signé avec la Sacem, d'autres dans la foulée avec la SACD, la Scam et l'ADAGP.

La réussite de la lutte contre la contrefaçon est donc passée pour une part par des conventions entre les mondes du divertissement et de l'Internet, pour l'autre part par des technologies de reconnaissance d'images pour enrayer la mise en ligne d'œuvres contrefaites sur les plateformes. Le site a ainsi travaillé sur des technologies conçues pour identifier de façon automatisée les contenus sans autorisation, en s'appuyant sur des bases de données alimentées par les ayants droit eux-mêmes. En effet, le filtrage manuel était impossible face à la multiplicité des contenus mis en ligne chaque jour et – surtout – à l'incapacité de déterminer à quel ayant droit appartiennent les droits d'exploitation des œuvres disponibles sur la plateforme. Une technique de reconnaissance des contenus, le *fingerprinting*, consistant en une empreinte audiovisuelle des contenus, a permis une telle automatisation. La technologie d'identification des vidéos opère au moment de la mise en ligne des vidéos : il s'agit alors d'analyser l'empreinte audiovisuelle de la vidéo et de la comparer avec les bases de données des prestataires pour savoir si elle correspond à une œuvre protégée. Deux techniques sont utilisées par Dailymotion dans cette optique : la technologie américaine, *Audible Magic*, et la technologie française, *Signature*, de l'INA.

Ce sont les ayants droit qui fixent les règles à appliquer en cas de reconnaissance, via le *fingerprinting*, de contenus mis illégalement en ligne. La mobilisation de ces technologies peut néanmoins différer selon les pays. En France, si des contenus sont reconnus via le *fingerprinting*, les ayants droit demandent à ce qu'ils ne soient pas mis en ligne. Aux États-Unis, par contre, les ayants droit acceptent parfois de maintenir leurs contenus en ligne dans la mesure où ils peuvent récupérer les recettes publicitaires générées par ces contenus.

De start up à leader mondial

Comme nous l'avons mentionné en introduction, l'audience colossale de Dailymotion l'a obligé à recourir régulièrement à des levées de fonds pour assurer son développement, notamment à l'international. Le développement de l'entreprise s'est ainsi fait progressivement au fil des levées de fonds pour financer l'expansion des usages du service et son déploiement à l'international. Les demandes de financement et les ambitions ont été relativement modestes car elles étaient liées à une nécessité de survie plus qu'à une vision prospective et stratégique du futur de la vidéo en ligne. Rétrospectivement, Dailymotion aurait sans doute pu s'étendre et se développer plus rapidement si l'entreprise avait mis en place une politique d'appels à des capitaux extérieurs plus ambitieuse, ce que semblent aujourd'hui confirmer les analystes présents dans la *Silicon Valley*.

L'État français a suivi de près le développement de ce champion tricolore de l'internet, grâce, notamment à l'intervention du Fonds stratégique d'investissement (FSI)⁵⁵. La raison tient sans doute à ce que de nombreux succès emblématiques de l'industrie de l'internet français ont été vendus à l'étranger : Priceminister est passé sous contrôle japonais, Seloger.com est sur le point d'être acheté par l'allemand AxelSpringer qui possède déjà Aufeminin.com, tandis que Leboncoin, initiative

⁵⁴ L'accord a été trouvé en 2008 pour les années 2006-2010, puis a été reconduit en mars 2011 pour deux ans.

⁵⁵ Le FSI - détenu à 51 % par la Caisse des Dépôts et à 49 % par l'État français - note que cette entrée au capital de Dailymotion s'est opérée à hauteur de 7,5 millions d'euros, dans le cadre d'une levée de fonds de 17 millions à côté des quatre actionnaires historiques (Advent Venture Partners, AGF Private Equity, Atlas Venture et Partech International) : <http://www.fonds-fsi.fr/les-participations-du-fsi/les-investissements-du-fsi/dailymotion.html>

commune des groupes Ouest France et du norvégien Schibsted, a été revendu à 100 % à ce dernier.

Pour continuer à exister, face à des groupes géants, sans forte capacité d'orientation stratégique des marchés ni ressources significatives de R&D et de marketing, Dailymotion a cherché à s'appuyer sur un gros acteur industriel. Dans cette perspective, une étape importante dans la vie de la jeune société française a ainsi été l'annonce, en janvier 2011, du rachat de 49 % de ses parts pour 58,8 millions d'euros par Orange, avec option de rachat total en 2013. Cet adossement à un poids lourd des télécommunications valorise Dailymotion à près de 120 millions d'euros mais permet surtout d'accélérer la capacité de déploiement de l'entreprise en lui assurant une certaine pérennité. Pour Dailymotion, les avantages sont essentiellement de trois ordres : internationalisation, enrichissement de l'offre, valorisation de la technologie.

De son côté, Orange s'offre une marque forte et renforce son offre de publicité en ligne en étendant, pour certains pays comme la Pologne ou le Royaume-Uni, les activités de sa régie publicitaire, Orange Advertising Network. Les synergies sont d'abord particulièrement fortes en matière d'internationalisation des services de Dailymotion en Europe. La présence d'Orange dans de nombreux pays renforce en effet le positionnement et le développement à l'international de la plateforme vidéo.

En matière d'enrichissement de l'offre, l'acquisition s'inscrit aussi dans la stratégie d'Orange de multiplier les partenariats avec les fournisseurs de contenus pour favoriser la captation de nouvelles clientèles, notamment sur mobile. En août 2010, Orange avait ainsi déjà acquis 11 % du capital de Deezer avant d'intégrer ensuite l'offre *premium* du site de musique en ligne à ses forfaits, en démultipliant considérablement le nombre d'abonnés de Deezer⁵⁶. Le rapprochement de Dailymotion vise à renouveler le succès de cette stratégie autour d'un mix gratuit-payant, couplant une offre ouverte avec des accès *premiums* pour certains abonnements.

Cette nouvelle étape positionne l'opérateur comme agrégateur-diffuseur, s'appuyant sur la mise en place de partenariats et de prises de participation minoritaires avec des marques fortes. En la matière, une grande chance (et différence) de Dailymotion par rapport à Deezer est de ne pas dépendre à 100 % d'un marché aussi complexe que celui de la musique⁵⁷. Cela ouvre aussi la possibilité de synergies élargies, au-delà du seul renforcement de l'attractivité des offres d'Orange.

Enfin, Orange pourrait étoffer la qualité technique de son offre de service auprès des consommateurs. Dailymotion apparaît en effet comme un laboratoire d'innovation qui, par l'agilité technique de sa R&D, peut se coupler utilement avec les stratégies internes du groupe, notamment concernant l'IPTV ou la télévision connectée. De même, l'offre que propose Dailymotion aux entreprises pour louer une partie de ses capacités (Dailymotion Cloud⁵⁸), complète le service « Le Cloud Pro » d'Orange⁵⁹, destiné aux professionnels.

Le modèle d'affaires de Dailymotion

Si Dailymotion n'a jamais craint une mort juridique, la plateforme a craint de nombreuses fois la mort économique. Dailymotion est un pur produit du web 2.0, dont il porte les traits – mais aussi certaines limites – caractéristiques : la capacité de bâtir rapidement une audience quantitativement très importante, la difficulté de la

⁵⁶ Le site passant de 6000 nouveaux abonnés par mois avant le rachat, à 100 000 après.

⁵⁷ Le marché de la musique ne représente que 10 % de l'audience de Dailymotion.

⁵⁸ <http://www.dmcloud.net/fr/>

⁵⁹ <http://lecloudpro.orange.fr/>

monétiser, la possibilité de consommer les contenus en dehors de la plateforme (déportation), ainsi que l'attention particulière accordée à la collecte et à l'analyse des données sur le comportement de l'audience au sein ou en dehors de la plateforme.

L'entreprise a en partie résolu cette équation économique lorsqu'elle a réalisé qu'il ne suffisait pas d'avoir une audience massive pour faire venir les annonceurs, mais qu'il fallait aussi leur assurer un environnement sécurisé et valorisant pour leur communication, en mettant en avant des contenus de qualité. Il s'est même agi d'une condition *sine qua non* pour faire décoller les revenus publicitaires et attirer des annonceurs prêts à investir des budgets plus conséquents. La réponse reste néanmoins difficile. Dailymotion est à l'équilibre depuis 2 ans mais n'a pas encore pu dégager la source significative de revenus qui permettrait d'investir plus lourdement dans la technologie, la R&D, le marketing, le développement.

Historiquement, le modèle d'affaires de Dailymotion était fondé sur la gratuité côté consommateurs et la vente de publicité à des annonceurs. Il s'articule aujourd'hui, plus spécifiquement, autour de plusieurs registres - longue traîne, internationalisation, gratuité – et repose sur plusieurs ressorts de développement – plateforme technologique et développement d'une offre payante.

La longue traîne

De prime abord, Dailymotion représente une illustration emblématique des modèles UGC dont le cœur de marché est constitué de contenus auto-édités postés par les utilisateurs : des vidéos personnelles qui sont rendues publiques mais ne restent vues, à l'arrivée, que par quelques dizaines de personnes. Ces images auto-éditées⁶⁰ sont toujours le cœur de l'audience d'aujourd'hui. Parmi les 25 millions de vidéos hébergées par Dailymotion, 8 millions sont visionnées chaque jour. Certaines d'entre elles font le « buzz » et peuvent générer, en une journée, de 1 à 2 millions de vues, mais c'est l'accumulation de niches qui fait d'abord le succès d'audience de Dailymotion. Cette audience reste relativement stable avec 60 millions de vidéos vues par jour, soit 1,8 milliards par mois, et un éparpillement très important sur les contenus consommés.

Le premier registre du modèle d'affaire de Dailymotion repose donc sur ce que l'on pourrait qualifier d'économie classique de longue traîne. L'accumulation des micro-audiences et l'agrégation de ces niches successives contribuent à créer une audience massive car les utilisateurs rebondissent d'une vidéo à l'autre au gré de leur visionnage. Dans un tel schéma, le service offert est proposé gratuitement côté consommateurs et génère une publicité payée par des annonceurs.

Du côté des auteurs, créateurs ou producteurs de contenus, l'offre de Dailymotion permet de disposer d'une plateforme gratuite de diffusion mais aussi d'avoir accès, en cas de succès, à une part des revenus générés par les spots publicitaires. Les auteurs sont en effet rémunérés en fonction du chiffre d'affaires publicitaire généré par Dailymotion et selon le nombre de visionnages de la vidéo accompagnée par la publicité.

Les annonceurs et partenaires bénéficient de l'audience massive de Dailymotion et profitent de ses externalités sous la forme d'apport de fréquentation. Cependant, la publicité est une source de revenus fluctuante et instable. Elle est d'abord très dépendante de la conjoncture économique car les dépenses de communication font office de variable d'ajustement privilégiée par les entreprises lorsque cette conjoncture se dégrade. De plus, les annonceurs sont parfois réticents à être présents

⁶⁰ Les vidéos qui rencontrent le plus fort succès sur Dailymotion sont les vidéos pratiques, du type « how to ».

aux côtés de contenus UGC, non contrôlés et de qualité inégale. Beaucoup ne souhaitent donc pas associer leur image à ce type d'environnement. Ceci explique l'insuccès d'un grand nombre d'entreprises du web 2.0 et leur incapacité de convertir de fortes audiences en revenus. Cette situation rappelle que l'économie de la longue traîne repose sur l'accumulation de niches mais aussi de l'existence de contenus premium. Pour résoudre cette difficulté et rassurer les annonceurs, Dailymotion a donc été conduit à mener deux types d'action : la sélection et le soutien aux contenus de qualité produits par les utilisateurs (programme *Motionmaker*⁶¹) et la création d'espaces dédiés à des contenus proposés par des professionnels et présentés dans le cadre de chaînes éditorialisées (*Official Users*).

⁶¹ Cf. Annexe et <http://www.dailymotion.com/fr/motionmaker>

Enrichissement de l'offre éditoriale : les « MotionMakers »

Le programme Motionmaker, lancé en 2007 par Dailymotion, consiste à promouvoir la créativité de qualité de l'UGC. Il s'agit donc d'une sorte de radiocrochet numérique qui a pour ambition de révéler des talents parmi les internautes qui postent des contenus sur sa plateforme.

La communauté de ces Motionmakers est composée d'environ 50 000 personnes remarquées et signalées. Le rôle de Dailymotion n'est pas de donner un label mais de pousser ces auteurs et ces contenus, en les mettant notamment en avant dans les festivals. L'enjeu est de valoriser le potentiel créatif de cette communauté d'utilisateurs. Quelques artistes sont parvenus à atteindre une certaine renommée grâce à ce programme de révélation des talents de l'audiovisuel numérique, tels que le Palma Show, la Chanson du Dimanche ou l'humoriste Rémi Gaillard. Ils enregistrent ainsi couramment des millions de vues.

Avec ce programme, la plateforme cherche donc à dédramatiser une image d'Internet encore considérée par certains comme un lieu de créativité pauvre. Dans le prolongement de ce programme, une Bourse Dailymotion a été créée en 2011 pour soutenir la création de programmes vidéo par les Motionmakers. La première édition a comporté plus de 300 participants. La seconde, qui va avoir lieu en 2012, est dotée de 50 000 euros, et n'impose aucun format afin de ne pas brider la créativité des internautes.

Gratuité et publicité

La publicité vidéo est le format publicitaire en plus forte croissance sur internet et celui dont les prix sont, en proportion, les plus élevés. Pourtant, les investissements des annonceurs restent encore trop modestes par rapport à la fréquentation réelle des internautes.. Pour affronter cette difficulté, les sites comme Dailymotion font évoluer constamment les formats des publicités en ligne afin de les rendre plus efficaces et plus attractives pour les annonceurs.

Mécanismes et formats

Sur Internet, le CPM (coût-pour-mille) des bannières, unité de référence du marché publicitaire, se situe en France entre 2 et 5€ du CPM. Par contre, les *instreams*, spots publicitaires au sein même des vidéos, coûtent entre 8 à 10 fois plus aux annonceurs, soit 15 à 50 €. Pour des sites de vidéos comme Dailymotion, il est donc plus intéressant d'insérer dans les vidéos présentes sur son site, des spots publicitaires permettant d'augmenter considérablement le chiffre d'affaires, plutôt que de travailler sur l'environnement publicitaire des pages (bannières, pop up ou bandeaux).

Pour la réussite des modèles de gratuité à forte composante publicitaire, le choix de bons dispositifs de publicité en ligne est prépondérant. Depuis 5 ans que Dailymotion fait de la publicité en ligne, le marché s'est largement organisé. une norme commune, analogue aux 30 secondes du spot publicitaire de télévision a émergé. Il était en effet important de proposer un même standard. Car face à la profusion des offres vidéos et des régies publicitaires sur Internet, les annonceurs restaient prudents pour ne pas avoir à produire une large variété de spots de formats

différents pour chaque support. Aujourd'hui, les écrans publicitaires sur internet obéissent ainsi de plus en plus à un format standardisé qui rend plus lisible l'offre publicitaire en ligne

Le choix de Dailymotion a été de favoriser les *instreams* le moins intrusifs possible (en permettant notamment aux internautes de les court-circuiter⁶²). En la matière, Dailymotion préfère les *pre* et le *post-roll* qui ne portent pas atteinte à l'intégrité de l'œuvre et ne posent donc pas de problèmes de droit moral à l'égard des titulaires de droits support. Dailymotion essaie aussi de faire des *adsenses* ou des *toasters* mais de manière limitée car ce n'est pas toujours très bien perçu par les internautes.

Le choix des *instreams* tient aussi à ce que, si une publicité vidéo de 5 secondes est assez forte, elle capte tout autant l'attention qu'une vidéo normale non publicitaire. Une clé de leur efficacité se situe donc dans la qualité créative du film publicitaire, qui doit capter et retenir rapidement l'attention. Il pourrait s'agir d'une piste de développement inattendue du programme Motionmakers en donnant à Dailymotion un rôle d'intermédiaire avec les agences publicitaires cherchant à réaliser des spots.

Éditorialisation

Sur une plateforme comme Dailymotion, l'internaute peut venir pour un contenu spécifique, mais ricoche ensuite fréquemment d'une vidéo à l'autre, en s'appuyant sur des mécanismes de recommandations et de suggestions. La plateforme ne peut donc pas simplement se contenter d'accumuler des vidéos, elle doit également permettre de faciliter le parcours des internautes en proposant une forme d'éditorialisation et de mise en avant des contenus. Dailymotion organise notamment différents modes de relation aux contenus, selon qu'ils soient postés par les internautes, fournis par des professionnels ou reconnus par la communauté des utilisateurs comme contenus créatifs. Ce rôle n'est pas négligeable car dans le cas de contenus professionnels, la mise en page d'accueil d'une vidéo peut multiplier par 5 ou 6 son nombre de vues. L'ergonomie et les mécanismes de recommandation des vidéos pouvant intéresser l'internaute représentent donc un enjeu déterminant. Ils conditionnent l'attractivité globale du site mais aussi le temps passé sur le site à visionner des vidéos, et donc le nombre de publicités visionnées du même coup. Du point de vue des ressources publicitaires, l'importance n'est pas forcément d'améliorer la taille de l'audience mais plutôt d'augmenter la durée et la qualité des sessions.

Pour ce faire, le site s'efforce de mieux connaître l'audience et d'observer le comportement des usagers du service afin de faire aux internautes des propositions plus ajustées à leurs souhaits et leurs attentes (dix versions du site tournent en même temps), en fonction des usages ou des consultations des utilisateurs, la plateforme permet la mise en avant d'offres de vidéos très différentes. En revanche, le site ne fait pas du tout de marketing CRM ciblé, pas plus qu'il n'achète de trafic ou ne passe par des tiers référenceurs.

Du B2C au B2B : les partenariats

De manière générale, la prestation de Dailymotion est gratuite, mais d'autres sources de financements que la publicité commencent à être développées, notamment à travers les solutions d'hébergement, de stockage et de diffusion de vidéos à destination des professionnels (des médias d'information comme FTV -Free to View - par exemple), avec Dailymotion Cloud, en fournissant son player vidéo en marque

⁶² Une telle option – qui crée parfois des tensions avec la régie publicitaire interne de Dailymotion contraste avec les pratiques habituelles d'autres sites en termes de publicité vidéo (par exemple, chez YouTube ou Allociné).

blanche, en facturant la numérisation et le stockage des vidéos produites par ces partenaires, ainsi que leur diffusion à leurs couleurs.

De nombreux partenaires, médias et autres détenteurs de droits, ont été attirés, au départ, par la possibilité de fournir à leur public une offre gratuite, complète et de qualité. C'était une opportunité, pour Dailymotion, de valoriser les espaces publicitaires de la plateforme avec des contenus édités par des professionnels. A ce jour, près de 8 000 partenaires (*Official Users*) ont ainsi recours gratuitement aux services de Dailymotion. Ces acteurs ont d'abord investi timidement Internet et ont vu dans la gratuité une façon de limiter leurs risques en cas d'insuccès. Ces premières initiatives ont toutefois permis d'amorcer une dynamique de partenariats plus soutenue avec les utilisateurs professionnels. A cet égard, les stations de Radio France font figure d'exemple emblématique. Dailymotion leur avait soumis l'idée de mettre des webcams dans les studios pour ensuite rediffuser en ligne ces images : de façon inattendue, cette initiative a été couronnée d'un succès énorme, imitée ensuite par l'ensemble des radios.

Dailymotion a ensuite enrichi son offre en proposant un service *Dailymotion Cloud*, qui permet d'utiliser le *player* et les services de Dailymotion en marque blanche. Dans ces cas, Dailymotion fait payer la numérisation et le stockage, et la diffusion se fait aux couleurs des partenaires. Le service fournit également des conseils aux professionnels pour les aider à comprendre comment promouvoir efficacement leurs vidéos sur la plateforme et les référencer.

Le brokering

Une des ressources indirectes générées par les partenariats tient à la capacité d'agrégation du trafic par Dailymotion. La plateforme prend en effet en charge la diffusion de 1,8 milliards de vidéo par mois, ce qui lui permet de négocier en bonne position l'achat de bande passante et de réaliser de très fortes économies d'échelle. L'hébergement et le service de diffusion fourni par Dailymotion notamment à des diffuseurs de vidéos ou de podcast, permet donc de drainer des audiences significatives pour des coûts réduits. Cet écart de coût ouvre donc implicitement la voie à une activité de courtage de bande-passante. L'offre proposée ainsi par Dailymotion à ses partenaires permet de leur proposer deux types de recettes associées : un gain sur la prise en charge des frais de bande-passante d'une part, le partage des revenus générés par les publicités diffusées en association aux contenus vidéos d'autre part.

Les ressorts du développement

Une entreprise de technologie

Au-delà du positionnement comme plateforme vidéo UGC, le savoir-faire technologique a toujours été un atout majeur de Dailymotion. Il se présente avant tout comme une « entreprise de technologie » qui y consacre d'ailleurs 50 % de ses effectifs et passe perpétuellement du temps à améliorer sa technologie de base. La dimension de l'entreprise, restée à taille humaine, permet d'être à l'écoute des partenaires et de proposer des solutions adaptées rapidement. « *Notre philosophie a toujours été d'aller vite sans trop se poser de questions* ». Pour cela, Dailymotion bénéficie de la proximité de ses serveurs – restés localisés en France – et d'une architecture technique très évolutive, qui renforce sa capacité et sa vitesse de réactivité.

Technologiquement parlant, Dailymotion travaille depuis plusieurs années, sur différentes pistes de développement. Une première piste consiste, naturellement, à faire évoluer son player vidéo en le déployant sur plusieurs canaux de diffusion : les terminaux mobiles et tablettes, mais aussi la télévision connectée. Dailymotion a été pionnier en la matière⁶³ puisque la plateforme est déjà présente nativement sous la forme d'application dans de très nombreux *smartphones* et a multiplié les accords, dès 2007 pour l'IPTV et 2008 pour la TV connectée⁶⁴. Dailymotion se présente aujourd'hui comme un acteur multi-écrans qui a envisagé très tôt la diversification sur d'autres écrans que celui du PC. Ici aussi, le support d'Orange va s'avérer précieux en permettant d'investir davantage la télévision, par le biais de l'IPTV, et le mobile.

Une seconde piste de développement porte sur les outils de recommandation. De nombreux efforts de développement sont consacrés à réaliser des améliorations sur la pertinence des vidéos suggérées et leur identification. Un travail important consiste ainsi à « étiqueter » les contenus au moyen de « mots-clés »/*tags* pour faciliter l'aiguillage des internautes. L'objectif de Dailymotion est ici de s'adapter au comportement de l'internaute sur la plateforme, qui passe en permanence d'une vidéo à une autre. Il s'agit en effet de stimuler en permanence l'attention de l'internaute et d'encourager sa curiosité en lui suggérant des recommandations pertinentes. Le but *in fine* étant qu'il reste le plus longtemps possible sur le site. Les dix versions du site qui tournent en même temps permettent notamment de faire opérer par tâtonnements et de tester des mises en avant différentes selon l'observation des comportements.

Une autre piste importante d'innovations consiste dans le développement d'outils de *live* : donner aux organisateurs d'événements (musique, spectacle ou politique) la possibilité de diffuser des contenus vidéos en direct. Le lancement de Free Mobile par son PDG Xavier Niel a par exemple été un temps fort du *live* sur Dailymotion où la plateforme y a enregistré un record d'audience avec 150 000 à 200 000 connexions simultanées. Aujourd'hui, un certain nombre de meetings politiques sont aussi déjà disponibles en direct sur Dailymotion et leur audience simultanée peut aller jusqu'à 100 000 connexions. L'avantage principal – notamment en matière politique – est que la diffusion sur Internet n'est pas soumise aux mêmes contraintes de régulation (cf. la limitation du temps de parole des candidats lors de la campagne présidentielle). En effet, la régulation existe sur le marché de l'audiovisuel car le temps d'antenne est une ressource rare, tandis que sur Internet cette rareté n'existe pas.

L'international

Le succès de Dailymotion tient en partie à sa capacité à se développer très fortement à l'international. Le site propose 34 versions de sa page d'accueil, déclinées en 16 versions linguistiques.

Pour Dailymotion, l'enjeu de l'internationalisation est aussi de trouver de nouveaux moyens de monétiser son audience. Il s'agit donc principalement de conquérir des parts de marché publicitaires à l'étranger.

Pour ce faire, il n'existe pas une stratégie unique déclinée localement dans les pays où Dailymotion s'implante : au contraire dans chaque pays, il y a des manières différentes de travailler et d'assurer les deux principales fonctions que sont l'éditorialisation et la monétisation. Suivant les configurations locales, ces deux fonctions peuvent être prises en charge ou externalisées de façon distincte. Prenons

⁶³ Parfois même probablement, en avance sur les usages des utilisateurs.

⁶⁴ Dans le cadre d'un accord au niveau mondial avec Samsung et Panasonic.

quelques illustrations. Au Brésil par exemple, il y a un fonctionnement spécifique car Dailymotion travaille avec un partenaire local qui fournit des contenus, monétise le contenu et éditorialise la page d'accueil ; d'un point de vue publicitaire, le partenaire travaille comme un prestataire de service ou un apporteur d'affaires. C'est la même chose en Turquie (3ème marché de Dailymotion après les États-Unis et la France). Au Maroc par contre, la situation est différente, une régie publicitaire locale monétise les contenus, alors que l'éditorialisation est faite depuis Paris. En Australie, l'éditorialisation est locale. En Italie, la monétisation est assurée en local par la régie publicitaire de Yahoo !. Enfin, dans des pays comme l'Angleterre ou la Pologne, Dailymotion profite de l'appui d'Orange pour la monétisation car l'opérateur y est très présent.

L'évolution de l'offre payante

À partir de sa présence sur de multiples supports de diffusion (PC, mobiles, tablettes, TV connectée notamment), Dailymotion ambitionne de se lancer dans la *Video On Demand* (VàD) et teste d'ores et déjà des solutions de *pay per view* (PPV). Cela devrait constituer un moyen supplémentaire de diversifier ses revenus à l'heure où le Syndicat de l'Édition Vidéo Numérique (SNEV) évalue, en France, le marché de la VàD en 2011 à 230 millions d'euros, avec une offre légale de 20 000 programmes dont plus de 6500 films⁶⁵.

La compétition commence déjà à se dessiner sur le marché de la VàD sur écran de télévision. Les concurrents sont les fabricants des consoles de salons (Playstation, Xbox360), les magasins en ligne de ces équipementiers (respectivement, Playstation Store et Xbox Live (Microsoft)), les set box fournies par les Fournisseurs d'Accès à Internet (FAI), tels que Freebox (Free), Livebox (Orange), Bbox (Bouygues). Et à ces acteurs s'ajoutent les offres déployées sur les terminaux, notamment celles de *catch-up* TV et de VàD des chaînes de télévision, ainsi que celles des géants de l'Internet et de l'informatique, dont Google et Apple.

⁶⁵ Données issues du site du SNEV, « Marché vidéo 2011 : un bilan contrasté et des perspectives encourageantes pour 2012 » : <http://www.sevn.fr/?p=980>

PRODUCTIONS PROFESSIONNELLES ET PLATEFORMES D'AGRÉGATION DE CONTENUS : LE CAS MYSKREEN⁶⁶

Introduction et présentation synthétique

Après le domaine de la musique, l'audiovisuel constitue le marché culturel qui connaît sur Internet la plus forte croissance et représente les plus forts enjeux en termes d'évolution des modèles économiques. En attestent notamment, les succès observables aux États Unis de Hulu ou de Netflix, sur des modalités redéfinissant complètement les frontières traditionnelles du cinéma, de la télévision, de la vidéo et des marchés en ligne.

On observe, dans le domaine de l'audiovisuel comme dans celui la musique, plusieurs manières différentes de configurer des systèmes d'offre, ce qui contribue au foisonnement des initiatives et à l'instabilité de modèles d'affaires en concurrence. Le seul marché actuel de la vidéo à la demande représente en France environ 40 000 titres répartis sur une cinquantaine de plateformes. La multiplicité de ces modèles tient notamment au fait que les offres n'émanent pas des seuls acteurs en place (chaînes, diffuseurs vidéo ou producteurs) mais s'appuient sur des positionnements inédits de la part d'acteurs prenant pied en diffusion dans les plateformes d'agrégation, mais aussi dans la phase de création et d'acquisition des contenus.

La constitution de mySkreen, en 2008, s'est inscrite dans une telle perspective, en prenant le parti de référencer toutes les offres légales (VàD, catch up, direct, webTV) et de les placer dans une base de données unique facilement consultable par les internautes. Le site rend ainsi disponibles en ligne la quasi-totalité de l'offre légale existante, tant gratuite que payante, soit plus de 1,3 million de contenus, du cinéma au documentaire en passant par la télévision de rattrapage. Dans la perspective du présent document, le cas mySkreen soulève plusieurs questions importantes quant à la nature et la soutenabilité des nouveaux modèles d'affaires :

- La variété des contenus faisant l'objet d'agréations et la nature des formes d'éditorialisation correspondante
- La pérennité de modèles de consultation face à des modalités de mise en ligne fortement évolutive (téléchargement v. adaptative streaming v. cloud par exemple)
- La manière d'articuler, au sein de mêmes plateformes, offre gratuite et payante
- L'importance de la fonction d'intermédiation de portail et « one stop shopping »
- Le poids des mécanismes d'intégration amont (accords d'exclusivité avec les détenteurs de droits) sur les capacités d'intégration, de monétisation et de configuration du modèle d'affaires

⁶⁶ Cas présenté par Laurent Sorbier, Directeur général de mySkreen, le 14 juin 2011.

- Les nouvelles modalités de rémunération de l'ensemble de la chaîne de valeur de l'audiovisuel
- Les spécificités nationales ou pas des modèles d'affaires qui se développent dans les différents pays

Présentation de l'entreprise

Le site mySkreen est une plateforme permettant d'agréger la totalité des contenus légaux de VàD français. Le projet qui a abouti à mySkreen a été lancé en avril 2008 par F. Sitterlé, alors directeur des nouveaux médias du Figaro. En juin 2009 la version bêta du site est lancée et le site officiel, en juillet de l'année suivante. Cette longue préparation est due au fait que le site a fait l'objet de nombreuses évolutions et d'un lourd travail technologique et informatique.

Le contexte socio-économique dans lequel s'inscrit le marché de la VàD

Le modèle d'affaires de mySkreen s'inscrit et répond à un contexte socio-économique bien précis concernant le marché de la VàD et de la vidéo, qu'il est utile de rappeler avant de présenter le modèle d'affaires.

La désintermédiation

Le développement d'internet favorise la restructuration des chaînes de valeurs. La distribution des contenus numériques peut se faire à coût quasi-nul. Les distributeurs de la chaîne de valeurs des vidéos sur support traditionnel, n'ont pas vraiment de rôle à jouer dans la chaîne du numérique. Ainsi, on assiste dans le secteur de la vidéo à une volonté de désintermédiation des producteurs audiovisuels. Parmi les cas les plus emblématiques, on relève :

- Hulu – la plateforme de streaming de NBC (Universal), Fox (NewsCorp) et ABC (Disney)
- Epix – le service multiplateforme (TV, SVàD et streaming) des studios MGM, Lionsgate et Paramount.

Parallèlement, les intermédiaires rachètent des droits ou produisent eux même les contenus qu'ils diffusent. On peut citer les acteurs suivant :

- Netflix, a acheté récemment avec l'exclusivité des droits, la série « House of cards »⁶⁷ pour un montant de 100 M\$. Netflix signe également des accords avec Miramax et Paramount,
- Apple a passé un accord avec la NBA et la MLB pour diffuser en direct des matchs de basketball et de baseball,
- Google a racheté *Next New Networks* pour en faire la chaîne de télévision internet *YouTube Next Lab and Audience Development Group*,

Enfin on assiste également à un certain nombre de rachat dans le domaine de la vidéo en ligne pour des montants assez élevés :

- CBS a racheté le moteur de recherche TV *Clicker*, pour un montant de compris entre 50 et 100 M\$
- Amazon a acheté la part restante de Lovefilm, qu'il possédait à 42 % pour 191 M\$

⁶⁷ Série de David Fincher produite par Steven Spielberg, avec Kevin Spacey dans le rôle principal

- Orange a acheté 49 % de Dailymotion avec une option à 100 % en 2013, pour un montant de 58 M\$,
- AOL, a racheté la plateforme de distribution GoViral pour 96,7 M\$.

Cela indique une volonté d'intégration verticale de la part des différentes grandes entreprises du marché, ce qui peut leur permettre d'avoir un modèle d'affaire avec une plus grande adaptabilité.

Quelques données intéressantes sur le marché de la vidéo

International

Après l'e-mail et la recherche, la consommation de vidéos est la 3^{ème} activité des internautes. Les revenus du marché de la V&D représentent en 2010, 1,98 milliard de \$ aux États-Unis et 1,1 milliard de \$ en Europe (IMS Research, 2011). Dans ces deux régions, 46,1 millions d'abonnés à des services payants de Télévision, ont également payé pour des services de V&D.

Le nombre total de vidéos regardés mensuellement sur internet a triplé en 2,5 ans : de 7,2 milliards en janvier 2007, il approche désormais les 40 Mds (Source : comScore).

Le marché Français

En 2010, le taux d'équipement des foyers français était de 47,1 % pour les consoles de jeux, 71,6 % pour les ordinateurs et 69,2 % pour une offre internet (Source : CNC / GfK – Médiamétrie). Chez les 15-19 ans, la consommation de vidéo sur les sites de partage de vidéo est standardisée (100 % en 2010). Pour la même année, on relève 97,5 % pour les 20-24 ans et 93,5 % pour les 25-34 ans et 45,5 pour les plus de 50 ans (Source CNC – Harris Interactive).

Pour les sept premières chaînes télévisées (TF1, France 2, France 3, Canal + (clair), France 5, M6, Arte) la part de programme disponible en Catch-Up TV est de 64 % en 2010, pour les programmes diffusés entre 17h et minuit (Source CNC / TV-replay.fr – NPA).

Le chiffre d'affaire de la V&D est en forte croissance depuis 4 ans et concerne principalement le cinéma et les films pour adultes. Le segment des séries TV a beaucoup augmenté de 2009 à 2010. Les programmes tels que les documentaires, les programmes jeunesse, la musique et les programmes humoristiques représentent une part largement minoritaire du CA de la V&D. La V&D sur IPTV est en croissance beaucoup plus forte que sur Internet. La France était le pays d'Europe ayant le plus de services de V&D proposant des films en 2008.

La fragmentation des contenus

Les contenus de la vidéo en ligne peuvent être parfois assez difficiles d'accès. Cela est dû tant à des raisons techniques qu'à la composition du marché et de l'offre légale dans son ensemble.

La multiplication des écrans

Contrairement aux chaînes télévisées traditionnelles, les services de V&D se retrouvent sur plusieurs types de terminaux, ayant des tailles d'écrans et des modes de consommation spécifiques. Certains de ces terminaux ont un fort taux de pénétration en France et d'autres font partie de marchés voués à se développer. On relève comme terminaux connectés :

- L'ordinateur, 75 % des français en possèdent un⁶⁸,

⁶⁸ Source : Crédoc.

- Les mobiles et les tablettes : 1 français sur 2 a un smartphone en 2011⁶⁹ et 435 000 tablettes sont vendues en France en 2010⁷⁰,
- Les consoles de jeux, 40,2 % des foyers Français ont une console de jeux⁷¹
- L'IPTV et la TV connectée : 10,7 millions de foyers sont abonnés à la TV par ADSL⁷² (soit 25 % des abonnés dans le monde, du fait de la box qui est une spécificité française) et 14 % des foyers français seront équipés d'une TV connectée en 2011⁷³.

Une offre éclatée et difficile d'accès

Dans un contexte délinéarisé, l'offre de VàD payante est éclatée dans la mesure où elle est constituée de 40000 films et programmes se répartissant sur pas moins de 700 sites en Europe dont une cinquantaine en France. 40 % des films sont disponibles sur une seule plateforme alors que ceux qui sont disponibles sur plus de 4 plateformes ne représente que 17 % de l'effectif. Les films disponibles sur plusieurs plateformes sont surtout les blockbusters. Il n'y a pas d'offre exhaustive en matière de VàD de même qu'en matière de catch-up TV (télévision de rattrapage).

De plus, l'offre est difficile d'accès pour l'internaute moyen, car il doit avoir la patience de jongler entre les différentes plateformes en créant des comptes sur chacune d'entre elles et en installant une multitude de « players » différents, qui ne sont pas tous interopérables avec les mêmes navigateurs internet.

En outre certaines de ces plateformes ne sont pas forcément compatibles avec les différents types de terminaux (ordinateur, mobiles et tablettes, consoles de jeux, IPTV, TV connectée) et notamment avec les terminaux Apple qui sont relativement bien répandus.

Le piratage

Les éléments relevés précédemment contribuent, entre autres⁷⁴, à rendre l'offre illégale plus compétitive que l'offre légale : les films et les programmes sont accessibles plus facilement. D'ailleurs, lorsque l'on fait une recherche de film en streaming, il est fréquent de retrouver dans les premiers résultats l'offre illégale.

D'après les résultats de l'étude Hadopi publiée en janvier 2011 (cf. note *supra*), un Français sur deux consomme illicitement (au moins une fois) des contenus sur internet (musique, vidéos, jeux vidéos, livres, série TV, photos ou logiciels). De plus, parmi les internautes déclarant consommer illégalement des contenus, la moitié déclare consommer de la vidéo. Enfin, les résultats de cette même étude montrent qu'il existe une confusion chez les internautes entre l'offre légale et l'offre illégale de contenu.

Ces éléments suggèrent d'une part que les chiffres du marché concernant l'offre légale sont à relativiser et d'autre part, qu'il existe des améliorations possibles en ce qui concerne la qualité de l'offre légale.

⁶⁹ Source : Crédoc.

⁷⁰ Source : CNC.

⁷¹ Source : CNC.

⁷² Source : Arcep.

⁷³ Source : GFK.

⁷⁴ D'après l'étude Hadopi de janvier 2011, biens culturels et usages d'internet : « Le prix est le premier frein à l'usage licite (37 %), suivi par la diversité de l'offre (21 %) puis, à quasi égalité, l'habitude de consommation illicite (13 %), les freins au paiement (crainte de communiquer ses informations, absence de moyen de paiement en ligne) et les freins aux usages (verrous numériques, ergonomie des services proposés). »

L'enjeu de la captation de valeur par les géants extra-européens

La position et la capacité des acteurs européens de jouer un rôle central dans le marché naissant de la VàD constitue un enjeu industriel important. Leur place est en effet très minoritaire face à l'intervention de grands acteurs extra-européens. Par exemple dans la musique en ligne, iTunes et Amazon représenteraient à eux deux 80 % des parts de marché mondiales en 2009, selon une étude du NPD Group publiée en 2010⁷⁵ (le marché de la musique en ligne est donc très concentré).

Il est possible qu'il se passe la même chose dans le domaine de la vidéo en ligne et de la télévision. On note en effet l'arrivée d'acteurs importants comme Google TV et Apple TV. Ces acteurs, qui ne sont pas issus de la filière traditionnelle de l'audiovisuel sont d'une part, puissants, et d'autre part n'ont pas les mêmes actifs à protéger. Ils ont moins à perdre que les acteurs traditionnels et peuvent adopter une logique de prédation.

Le modèle français de financement de la création est peut-être en crise. Cela ne représente pas un problème à long terme car tous les acteurs auront besoin de contenus. En revanche, cela nécessitera une réorganisation à court terme, car le financement repose essentiellement sur les diffuseurs. Les acteurs historiques français doivent trouver des solutions, pour rester compétitifs et continuer d'exister tout en prenant en compte le paysage institutionnel spécifique du secteur de la vidéo en France.

Le modèle d'affaires de mySkreen

Le modèle d'affaires de mySkreen⁷⁶, tel qu'il était initialement conçu, vise à constituer, en quelque sorte, une réponse aux diverses contraintes exposées dans la partie précédente. Sans fournir, toutefois, d'informations abondantes concernant la structure de coûts et le détail de l'organisation (qui font partie du modèle d'affaires), la description des grandes options de ce modèle permet de disposer, d'une présentation systématique de la proposition de valeur et du modèle de revenus.

La proposition de valeur (les services offerts)

Face à l'offre de supports et de contenus existants, le site mySkreen se positionne d'emblée « over the top », pour être présent sur tous les écrans : sans chercher à se substituer aux chaînes car il renvoie aux sites des chaînes délinéarisées. Il vise aussi l'exhaustivité de l'offre : l'ensemble des 50 plateformes VàD y est référencé dont 9 permettent un paiement « en un seul clic », directement depuis mySkreen (dans le cas de ces 9 plateformes, le client n'a pas besoin de réenregistrer ses informations bancaires une fois qu'il les a renseignées sur mySkreen) et 15 à 18 chaînes ont fait l'objet d'accords privilégiés de partenariat. Le site s'adresse ainsi à plusieurs types de clients : les consommateurs à qui il propose un service de VàD et de Catch-up TV et les annonceurs à qui il fournit un espace publicitaire. En ce qui concerne l'offre de régie publicitaire, qui sera détaillée plus bas, Myskreen repose sur des externalités indirectes entre les deux types de population, consommateurs et annonceurs : il constitue ce que les économistes appellent un marché biface. De plus mySkreen entretient également des partenariats avec des sites de presse pour apporter un

⁷⁵ Source : <http://www.journaldunet.com/ebusiness/commerce/apple-musique-en-ligne-1210.shtml>

⁷⁶ mySkreen a été initialement financé en « seed » par des actionnaires historiques, dont le groupe Le Figaro ; il s'inscrivait, en Juin 2011, dans une étape de levée de fonds publics et privés.

service de vidéos contextualisées, au sein d'articles présents sur ces sites. Le modèle économique est, dans son principe, très simple, c'est celui de la distribution.

Les services pour les consommateurs (B2C)

L'offre de mySkreen en matière de service de consommation de vidéo se décline en contenus payants et en contenus gratuits. Le site agrège les contenus de 280 sources différentes. Qu'il s'agisse de l'offre payante ou gratuite, les vidéos sont accessibles facilement pour l'utilisateur.

Plusieurs efforts, qui requièrent un lourd dispositif technique, sont faits pour faciliter et fluidifier la consommation. Cela donne une dimension « user friendly » au site qui peut être explicitée de la manière suivante :

- les vidéos sont visionnables en un clic (compte-unique, une seule saisie des coordonnées bancaires),
- Le visionnage se fait en streaming et est instantané (pas de « player » à installer, pas de délai de téléchargement, qualité HD),
- La qualité de la vidéo s'adapte automatiquement en fonction de la bande passante de l'utilisateur, et la résolution de la vidéo s'adapte automatiquement en fonction de la taille et de la résolution du terminal de lecture,
- Une offre exhaustive : la plateforme recouvre toute l'offre légale, il n'y a pas besoin de faire de multiples recherches pour trouver (ou non) une vidéo. De plus, il y a un comparateur de prix,
- La vidéo étant un bien d'expérience : le site propose des informations sur les contenus (bande-annonce, synopsis, du même réalisateur, disponibilités V&D, TV, DVD et salles de cinéma) de manière standardisée ; il faut souligner que 60 % des consommations en ligne se font sur des films de long métrage ;
- L'ergonomie et la navigation du site s'adaptent en fonction du mode de consommation lié au terminal (mode actif vs mode passif, recherche vs live), du type d'écran et de l'interface homme-machine (clavier/souris, télécommande, tactile, etc...) ;
- Il faut noter, en matière de contenus, un souci du site de ne pas seulement s'appuyer sur les contenus récents ou d'actualité mais de pousser aussi le « fonds de catalogue ».

Les services pour les annonceurs (B2B)

Le service de régie publicitaire s'articule avec le service de vidéos gratuites. MmySkreen fournit un service de pré-roll publicitaire. Le pré-roll possède un coût pour mille (CPM) très élevé en général (cela dépend de la durée de la publicité et de la régie), car l'internaute n'a d'autre choix que de laisser défiler la publicité, avant de pouvoir regarder la vidéo. Dans le cas où une entreprise qui fournit des contenus n'a pas de régie publicitaire, alors la publicité sera gérée par une régie sous contrat avec mySkreen.

Les services pour les sites de presse partenaires

Ce service consiste à fournir au sein des articles des sites de presse partenaires, des offres de V&D en rapport avec le sujet de l'article. Par exemple, dans un article sur le dernier film de Robert De Niro peut figurer une offre pour voir ce film. Cela peut permettre d'une part d'avoir du contenu enrichi pour le site de presse et d'autre part d'avoir une visibilité accrue pour le site mySkreen (mySkreen reverse une commission de 25 % ou 50 % selon les cas, au site partenaire sur les revenus qu'il

touche lorsqu'une vidéo est visionnée). Parmi les sites partenaire de mySkreen on retrouve entre autres Le Parisien, Le Figaro, L'express, Télérama ou Yahoo.

Compétences clés

L'entreprise mySkreen doit disposer d'un savoir-faire qui est spécifique pour assumer la position originale qui est la sienne. Cela requiert un lourd dispositif technique (la moitié du personnel soit 9 personnes sur 18). La gestion des services proposés sur le site suppose, en effet, d'être capable de :

- Sourcer les vidéos des différentes plateformes afin d'agréger l'offre,
- Reformater les données et les réconcilier automatiquement,
- Être réactif vis-à-vis des mises en ligne et des retraits des contenus,
- Rendre les contenus visionnables rapidement et de manière fluide, et payables en un clic,
- Crypter les vidéos,
- Redistribuer les contenus sur les sites partenaires pour les contextualiser,
- Sécuriser les données bancaires.

La captation de valeur (le modèle de revenus)

Le modèle de mySkreen s'appuie sur deux cas de figures différents lui permettant de générer des revenus. Dans toutes les options, il s'agit de commissions.

Offre de consommation de vidéo payante

Si une vidéo payante est regardée à partir du site, mySkreen prend entre 10 % et 30 % des revenus hors-taxes (en fonction des contenus), le reste allant au fournisseur de contenus. Il faut noter que c'est le détenteur des droits qui fixe le prix de vente à l'internaute et qui récupère les données. Pour une vidéo vendue 3,99€ TTC, le revenu HT est de 3,34€, ce qui peut laisser 1€ pour myskreen et le reste (70 %) pour le fournisseur de contenus.

Dans le cas où l'achat se fait sur un des sites partenaires de distribution (sites de presse), alors mySkreen partage ses revenus à 50 % avec le site partenaire.

Offre de consommation de vidéo gratuite

Dans le cas des vidéos gratuites, la rémunération se fait auprès des annonceurs. Un pré-roll est diffusé avant la vidéo et mySkreen embauche 1/3 du CPM, les 2/3 restants allant au fournisseur de contenus. Si le fournisseur de contenus n'a pas de régie publicitaire, la publicité est gérée par une régie (sous contrat avec mySkreen) qui elle, embauchera la moitié des 2/3 qui ne reviennent pas à mySkreen (le tiers restant allant au fournisseur).

Il est à noter que pour l'instant, toutes les vidéos gratuites ne disposent pas forcément de pré-roll.

Des questions en en débat

L'idée de se positionner à la fois en agrégateur de contenus et en distributeur est une manière pour mySkreen d'essayer de répondre aux différentes contraintes socio-

économiques du marché de la vidéo. Cependant, la voie n'est pas toute tracée et il demeure encore quelques interrogations.

Le succès de Netflix est en grande partie dû à son offre de VàD par abonnement (SVàD). Comment faire évoluer le modèle de mySkreen vers de la SVàD ? Dans cette perspective, deux pistes peuvent s'ouvrir à mySkreen : chercher à élargir son offre sur le mode précédent (agrégation exhaustive indifférenciée), ou bien envisager de construire une offre éditoriale en proposant son propre bouquet de manière spécifique, par le biais d'accords privilégiés de partenariat.

Un des éléments de service sur lequel mySkreen met l'accent tient à l'hypothèse du « one clic ». On peut toutefois s'interroger sur la pérennité d'un tel avantage compétitif car tous les sites vont s'orienter vers cette solution et quand elle deviendra générique, il sera difficile d'en faire un atout spécifique de la plateforme.

Le développement des services de VàD pose des problèmes particuliers aux opérateurs dont le réseau sature le weekend. La manière dont ils appréhendent la fourniture de service et son avenir pourrait cependant être bousculée si Google se rapproche, comme il l'annonce, du marché des fournisseurs d'accès à internet en soutenant financièrement le nouveau système O3B Networks qui a pour objectif pour 2013 de fournir l'accès à internet dans les pays émergents. Ils pourront fournir partout l'accès à internet avec une qualité fibre optique par un réseau de satellite bas⁷⁷. L'avenir des infrastructures support peut apparaître, dans ce contexte, très incertain.

Comment se caractérisera la structuration de la consommation des films et des séries ? En particulier, quel est l'avenir du modèle traditionnel des chaînes par rapport aux programmes de stocks. On peut s'interroger en particulier sur la pérennité de chaînes payantes quand leurs abonnés utilisent de plus en plus la TVàD. De même, à l'avenir, la structuration de la consommation des films et des séries (catalogue/ premium/flux) risque aussi d'évoluer profondément. Enfin, tout comme dans la musique, une des principales innovations – et cause du succès – de Netflix a été l'instauration d'une offre en illimité (qu'il avait déjà mis en place, d'ailleurs, pour la location de DVD). Cela permet de faire beaucoup de consommation sur le catalogue et de faire payer en premium pour les nouveautés.

Comment l'offre en ligne peut-elle s'articuler avec les cadres réglementaires existants ; ceux-ci doivent-ils évoluer ? Ainsi, le succès de Netflix poserait problème en France du point de vue de la chronologie des médias (pour les films de moins de 36 mois notamment) ainsi que pour les quotas des films d'expression française ou européenne. MySkreen s'inscrit donc dans un contexte extrêmement régulé et marqué par les acteurs publics (l'INA par exemple) : dans quelle mesure cela justifie-t-il l'importance d'avoir un soutien institutionnel et éventuellement une participation publique au capital ? A ce propos, un participant s'interroge, plus largement, sur la capacité de décliner des modèles économiques à succès d'un pays à l'autre. Ainsi les Allemands semblent réussir, mieux que les Français, à s'inspirer des formules qui émergent aux États-Unis pour les décliner ensuite rapidement : cela a été le cas pour par exemple avec un « Spotify allemand ».

⁷⁷ Pour plus d'informations, voir : <http://www.o3bnetworks.com/index.aspx>

Des offres de VàD principalement concentrées sur Internet ou en Triple Play

Service de VàD	Site Internet	Abonnement à une offre Triple Play d'un FAI	Baladeur multimédia	Console de jeu	TV connectée
24/24 Vidéo (Orange)	oui	oui (via Orange)	–	–	oui (LG)
6nema.com	oui	–	–	–	–
AB Group (tvodlab)	oui	–	–	–	–
Academy Video	–	oui (via Free)	–	–	–
Archos (Archos Media Club)	–	–	oui (via baladeur archos)	–	–
ArteVoD	oui	–	–	–	–
Canalplay	oui (également via site Allociné)	oui (via Free et Auchan)	–	oui (via Sony PSP)	oui (LG)
Carlotta VoD	oui	–	–	–	–
Cdiscount	oui	–	–	–	–
Cinemas@lademande	oui	oui (via Free)	–	–	–
Cinétime	oui	–	–	–	–
ClicMovies	oui	–	–	–	–
Club Vidéo	–	oui (via SFR)	–	–	–
Dissidenz.com (Blaq Out)	oui	–	–	–	–
Editions Montparnasse	oui	–	–	–	–
Endemol	oui	–	–	–	–
Europa Film Treasures (Lobster Films)	oui	–	–	–	–
Filmo TV	oui	oui (via Numericable)	–	–	–
France Télévisions (France tVOD)	oui	–	–	–	–
Free Home Video	–	oui (via Free)	–	–	–
Gong	oui	–	–	–	–
Harmattan TV	oui	–	–	–	–
HW Films	oui	–	–	–	–
i-Concerts	oui	oui (via Free, SFR et Numericable)	–	–	–
Iminéo	oui	–	–	–	–
Institut National de l'Audiovisuel	oui	oui (via Numericable)	–	–	–
iTunes Store (Apple)	oui	–	oui (via iPhone et iPod Touch)	–	–
iTunes Video Store	oui	–	oui (via iPhone ou iPod Touch)	–	–
KzPlay(Kaze)	oui	oui (via Numericable)	–	–	–
M6 VoD	oui	oui (via Free et SFR)	–	–	–
Matisse Films	oui	–	–	–	–
Medici TV	oui	–	–	–	–
Mubi	oui	–	–	oui (via PS3)	–
Rue de la VoD	oui	–	–	–	–
Short TV	–	oui (via Numericable)	–	–	–
Sony	–	–	–	oui (via PS3)	–
TaffyKids	oui (via iTunes)	oui (via SFR, Orange, Free et Numericable)	–	–	–
Téléavocats	oui	–	–	–	–
TF1 Vision	oui	oui (via Alice, Bouygues, Free, SFR Neuf et Numericable)	–	–	oui (Samsung)
Toondra	oui	–	–	–	–
Universciné	oui	oui (via Free, Alice et SFR)	–	–	–
Qriocity	–	–	–	–	oui (Sony)
Vidéo@Volonté	oui	–	oui (via iPhone)	–	–
Video Futur	oui (également via site Fnac et Carrefour)	oui (via Darty et SFR, également via Netbox commercialisé par la Fnac, en dehors de tout abonnement internet)	–	–	oui (Philips)
Virgin Méga	oui	oui (via Alice, Free et Numericable)	–	–	–
Vodéclic	oui	–	–	–	oui (Philips)
VoDémotion	oui	–	–	–	–
Vodéo	oui	oui (via Alice, Free, SFR et Numericable)	–	–	–
VoDMania	oui	oui (via Free)	–	–	–
Warner Video Live	oui	–	–	–	–
Zooloo Kids	oui (via CanalPlay)	oui (via Alice, Free)	–	–	–
Zune Marketplace (Microsoft)	–	–	oui (via Zune)	oui (via Xbox 360)	–

Les offres de VàD en France, selon le support

Source CNC : Le marché de la vidéo (2011)

DES MODÈLES POUR PENSER L'HYBRIDATION ENTRE DIFFUSION TRADITIONNELLE ET EN LIGNE : LE CAS CAIRN.INFO⁷⁸⁷⁹

INTRODUCTION ET PRESENTATION SYNTHETIQUE

Cairn.info est un portail de revues et ouvrages en sciences humaines et sociales. Contrairement aux grandes plates-formes commerciales (Jstor ou EBSCO par exemple) ou aux grands éditeurs (Elsevier, Springer), Cairn.info relève d'une démarche collaborative dont l'ambition est d'aider les éditeurs de sciences humaines francophones à gérer la coexistence des formats « papier » et électronique. Le projet est né en 2004 de quatre maisons d'édition de revues de sciences humaines et sociales (Belin, de Boeck, La découverte et Érès), soucieuses de grouper leurs efforts pour améliorer leur présence en ligne. Les outils techniques et commerciaux développés ont ensuite été proposés à d'autres acteurs du domaine souhaitant éditer une version électronique de leurs publications. Dans le même temps, des partenaires institutionnels - notamment le Centre National du Livre et la Bibliothèque nationale de France - ont également décidé de soutenir le projet ou d'y participer.

La naissance de Cairn.info a donc tenu à une anticipation des transformations accompagnant le numérique : réagir à l'érosion progressive – mais inéluctable – des recettes générées par le support papier traditionnel (baisse des abonnements et chute encore plus marquée des ventes au numéro). Il s'inscrit aussi dans un phénomène plus spécifique à l'édition scientifique : le poids grandissant des publications internationales disponibles « en ligne » qui incite les bibliothèques à déréférencer des revues françaises au profit de ressources numériques en anglais. Dans un paysage éditorial scientifique français très atomisé, une plate-forme mutualisée permettait d'accroître la visibilité et d'accroître l'impact de chaque éditeur sans dépendre d'un grand agrégateur privé. Car l'enjeu du basculement vers le numérique ne se résume pas seulement à compenser les pertes des ventes papier. La mise en ligne permet de démultiplier considérablement l'audience des revues et d'améliorer la qualité de service fournie au lecteur. À la différence de la plupart des *start-up* de l'internet, le modèle de Cairn.info apparaît relativement classique : le numérique y constitue une forme d'exploitation secondaire pour des éditeurs dont la version première reste le support papier. La plate-forme s'articule sur les modes traditionnels d'exploitation, en mettant en cohérence la distribution et la promotion des publications sous forme papier et électronique. Pour les éditeurs, l'intérêt du portail est donc multiple : fournir de nouveaux revenus, démultiplier l'audience des revues et la faire changer

⁷⁸ Cas présenté par Marc Minon, Directeur de Cairn, le 12 Juin 2012

⁷⁹ MINON Marc, 30 avril 2009, Les éditeurs de revues SHS et le mouvement « Open access ». Grenoble – Université Pierre Mendès-France.

<http://cyan1.grenet.fr/podcastme dia/enjeux-de-la-publication-numerique-pour-la-valorisation-de-la-r/2674.pdf>

Minon Marc, 4 décembre 2009, « Accès libre ou accès payant : vers une troisième voie ? », Berlin 7, Paris : <http://www.berlin7.org/IMG/pdf/minon.pdf>

d'échelle, introduire de nouvelles fonctionnalités (recherche en texte intégral, liens entre articles, etc.).

Cairn.info est ainsi un véritable intermédiaire, qui fait office de plateforme d'accès, sans chercher à se substituer à la fonction d'éditeur ou à celle de libraire. Sa forte spécificité est de ne pas imposer d'exclusivité aux éditeurs, pas plus que de modèle unique de transaction. Le site leur en laisse le choix et fait ainsi coexister différents types de revues, aux différents modèles économiques : tout payant, tout gratuit, revues en ligne... Pour ses clients – principalement des établissements académiques –, Cairn est disponible par abonnement à des bouquets de revues prédéfinis ; des possibilités d'achat d'articles à l'unité existent, mais restent marginales. Les chiffres de Cairn.info, en croissance, attestent du succès du modèle : en termes économiques comme d'usage. Le portail propose 320 revues francophones, soit 145 000 documents. Il génère plus de 5 millions de consultations d'articles par an dans les 800 institutions clientes (dont la moitié hors de l'hexagone) mais aussi un million de visiteurs uniques mensuels. Il a enfin atteint son équilibre depuis trois ans. Par ses particularités, le cas de Cairn.info complète donc de manière intéressante les travaux du séminaire de cette année en pointant, plus particulièrement, certaines questions inédites.

- Un modèle en ligne conçu comme complémentaire des supports traditionnels restera-t-il soutenable quand l'internet deviendra le mode principal de diffusion et le support papier secondaire ?
- L'originalité d'un modèle laissant aux fournisseurs de contenus le choix des conditions de commercialisation est-il déclinable dans d'autres domaines ?
- Quel est l'avenir des revues payantes face aux mouvements des auteurs promouvant la libre diffusion de leurs résultats *via l'open access* ?
- Comment des modèles partenariaux comme Cairn.info peuvent-ils résister aux plateformes marchandes et à leurs stratégies d'exclusivité vis-à-vis des éditeurs ?
- Dans un contexte d'accès distant aux contenus, renforcé par les configurations de *Cloud*, comment assurer aux utilisateurs la pérennité de ces accès sur la durée, en cas de défaillance économique des plates-formes notamment ?

Présentation et historique de l'entreprise

Cairn.info fut lancé en septembre 2005, à partir du projet de quatre maisons d'éditions en sciences humaines et sociales : De Boeck Université (Belgique), Belin, Erès et La Découverte. Ces maisons d'édition partageaient un même constat : le caractère particulièrement sensible de l'érosion des ventes au format papier dans le secteur de l'édition scientifique. Elles envisageaient également le même type de réponse : Internet pouvait être un vecteur de visibilité et de diffusion des travaux universitaires, en complément de la diffusion papier. Se rassembler autour d'une plateforme commune permettait donc à ces éditeurs, de mener l'expérimentation d'une diffusion numérique de certains contenus, en particulier les périodiques scientifiques. C'est ainsi qu'est née la plateforme Cairn.info : spécialisée dans la publication numérique d'articles et de chapitres d'ouvrages de langue française, en sciences humaines et sociales.

Les principes directeurs de l'entreprise

Cairn a constitué une forme de réponse à la situation du marché de l'édition scientifique qui présente, à maints égards, un défi à l'analyse économique. La

perspective de vente d'un ouvrage en sciences humaines et sociales plafonne en effet à 500 exemplaires. Cependant, un éditeur est généralement obligé de tirer entre 1000 et 1 200 exemplaires pour des ventes moyennes autour de 300 exemplaires (et des retours éditeurs de l'ordre de 700). Dans ce contexte de faible diffusion, un certain nombre de maisons d'éditions sont conduits à revoir leurs prix à la hausse, compromettant d'autant les ventes potentielles.

Le modèle de Cairn.info doit se comprendre à partir de plusieurs choix stratégiques définis au départ. Cairn.info est d'abord le produit d'une initiative multi-éditeurs. Certains d'entre eux s'étaient interrogés sur la pertinence de constituer une plateforme propriétaire, mais la situation du marché de l'édition scientifique francophone a incité au contraire à une stratégie fédérative. En effet, aucun éditeur francophone n'avait la taille suffisante pour proposer un catalogue suffisamment large. Le secteur de l'édition de sciences humaines et sociales en France est relativement atomisé : le plus gros acteur fait 10 à 12 % du marché, les 4 ou 5 plus gros faisant 35 à 40 %. La décision a donc été prise de mutualiser les coûts techniques et commerciaux relatifs à la numérisation et à la mise à disposition des œuvres. Les concurrents étrangers du secteur sont de gros acteurs internationaux qui ont une taille de 100 (EBSCO) à 10 000 fois supérieure (Google).

L'avantage du modèle retenu était que les éditeurs ont été libres de maîtriser leurs conditions de commercialisation en proposant, sur la plateforme, les modalités spécifiques qu'ils souhaitaient. C'est ainsi l'option d'une politique très ouverte, combinant gratuit et payant de manière adaptable, qui a été retenue. Ce choix d'ouverture explique également l'absence de systèmes de gestion des droits numériques (DRM) sur le site.

Pour Marc Minon, ce sont de telles orientations qui ont permis d'atteindre l'objectif principal qui était visé : le maintien de l'accès aux œuvres. Cairn a rempli son rôle en ayant très fortement contribué à la circulation des œuvres proposées. Ce succès, aussi bien pour les auteurs que les lecteurs, donne une nouvelle vie à des articles qui auraient pu être d'accès difficile.

Le cadre économique

Quatre piliers ont permis l'existence du projet : les éditeurs de départ (De Boeck, Belin, Erès et La Découverte), la Bibliothèque nationale de France (BNF), les investisseurs publics (dont le Centre national du livre) et l'équipe de gestion du projet. L'initiative implique donc autant des acteurs privés que publics. La Bibliothèque nationale de France s'est associée au projet en février 2006 pour faciliter le développement d'une offre éditoriale francophone au format numérique. Depuis, le tour de table est resté relativement stable : « Il reflète l'équilibre entre les intérêts des éditeurs et ayants-droits et l'intérêt des utilisateurs », à la recherche de nouvelles formes de diffusion et d'exploitation de ces œuvres.

Le modèle d'affaires de la plateforme reste relativement classique puisqu'il s'agit de vendre des œuvres sur internet au format numérique. Il repose sur une combinaison originale de modèles existants dans l'industrie du livre et de l'édition scientifique. Du point de vue commercial, Cairn.info propose une offre B2C que B2B, et vise donc les internautes à titre individuel autant que les bibliothèques. En termes de revenus, par contre, la balance est nettement en faveur de la clientèle des grands comptes. Alors que le site pensait, au départ, aboutir à une répartition d'un tiers pour les abonnés individuels et deux tiers pour les établissements, la situation actuelle se traduit, en fait, par un rapport de 8 % à 92 %.

L'entreprise emploie une quinzaine de personnes et réalise actuellement un chiffre d'affaires de 5 à 6 millions d'euros annuels avec une croissance de 30 % par an. La société a atteint l'équilibre financier depuis la fin de l'année 2009. Cependant, l'ensemble des dettes contractées au lancement n'ont pas encore été remboursées. Ceci devrait être le cas d'ici un an et demi, c'est-à-dire pour la fin de l'année 2013. Un autre indice du succès de la plateforme réside dans la très grande fidélité des éditeurs qui y sont associés. Alors que tous les contrats qui les lient à Cairn.info sont à durée limitée et sujets à renouvellement, aucun des éditeurs n'a souhaité se retirer du portail.

L'offre éditoriale et de services de Cairn.info

Cairn propose aujourd'hui 320 titres⁸⁰ provenant d'une centaine de maisons d'éditions et de structures éditoriales : les grands éditeurs sont présents sur la plateforme (Gallimard, Le Seuil, Armand Colin, les Presses Universitaires de France), les presse universitaires (telles que celles de Sciences Po) et des associations savantes⁸¹ y sont également diffusées. Depuis 2010, l'offre éditoriale s'est étoffée de huit magazines (dont Sciences Humaines, Alternatives Economiques, Le Monde Diplomatique) et plus de 3000 ouvrages dont des collections de Poche (Que-Sais-je ? et Repères) mais aussi des ouvrages collectifs et des monographies de recherche.

Une gamme de services qui s'élargit

Le cœur de l'offre proposée aux éditeurs est le service d'hébergement et de distribution de publications de sciences humaines et sociales sous forme numérique sur le portail www.cairn.info. Toutefois, un ensemble de services annexes peuvent être ajoutés, en fonction des besoins spécifiques de chaque publication. Ces services relèvent d'abord de l'éditorialisation en ligne et peuvent comporter la conversion, pour l'éditeur, des fichiers prépresse⁸² au format numérique ; ce peut être aussi la conversion rétrospective des années précédentes, ou bien encore la composition et la mise en page⁸³. Une partie importante de l'activité consiste ainsi à piloter et à superviser le travail de conversion des œuvres papier au numérique. Pour les conversions rétrospectives, l'entreprise est soutenue dans cette tâche par le Centre National du Livre (CNL), indispensable pour accompagner l'effort d'investissement. Seul 10 % de cette activité est cependant réalisée en interne, le reste est externalisée auprès de quelques prestataires auxquels Cairn a choisi de confier la numérisation pour lisser plus facilement son plan de charge : les sociétés Isako (Paris) et Softwin (Bucarest) assurent ainsi régulièrement la retro-conversion des articles des revues. D'autres services fournis aux éditeurs par la plateforme Cairn relèvent plutôt de la relation aux lecteurs et de la gestion commerciale : ce sont notamment le filtrage (par mot de passe) des accès éventuellement accordés par l'éditeur aux abonnés de la version papier du périodique, la gestion des abonnements aux versions papier et numérique, ainsi qu'un soutien à la diffusion de ces publications sous forme numérique supporté par un effort commercial vis-à-vis des bibliothèques⁸⁴. Au-delà des quatre maisons d'éditions initialement présentes, ces services sont également proposés à tous les acteurs de l'édition en sciences humaines et sociales.

⁸⁰ Le nombre sera de 350 en 2013

⁸¹ Elles animent parfois la diffusion d'un seul titre.

⁸² Pour ce qui est des normes techniques, les fichiers prépresse sont convertis en fichiers XML, structurés selon DTD EruditArticle, qui permet une présentation des articles standardisés sur le portail www.cairn.info

⁸³ Travail d'accompagnement des éditeurs visant à les aider à produire directement des fichiers utilisables à la fois pour la fabrication papier et électronique des revues.

⁸⁴ Il s'agit ici de l'insertion des publications dans des bouquets de publications et de la commercialisation de ces bouquets auprès des institutions et des établissements de prêt.

Des revues aux ouvrages et magazines

Avant d'être progressivement ouverte à d'autres publications, l'offre de Cairn.info a été d'abord exclusivement constituée au départ à partir des revues. Celles-ci constituaient en effet un bon « terrain d'expérimentation » de la commercialisation en ligne, d'autant moins risqué pour les éditeurs, qu'elles subissaient le plus durement l'érosion des ventes (on ne trouve quasiment plus des offres de revues dans des librairies) mais ne représentaient seulement 5 % de leur chiffre d'affaires. Le choix de démarrer sur la base des revues était en outre d'autant plus adapté que leur structuration est immédiatement perceptible car ce sont des agrégations d'articles faciles à identifier, structurée en base de données et diffusée individuellement. En revanche, pour commercialiser des ouvrages en ligne, la question est de savoir à quoi donner accès, avec quelle granularité (chapitre, extraits, tableaux, réf. ...).

Pour les revues comme pour les autres supports, le choix de la plateforme est de ne pas constituer une offre patrimoniale en accumulant les archives, contrairement à Gallica par exemple. Cairn.info diffuse plutôt en général à partir de 2001 jusqu'à la période actuelle. Selon les revues, le texte intégral des articles datant de 2 à 5 ans est consultable en accès libre. Les numéros les plus récents sont en accès conditionnel, vendus au numéro ou à l'article à l'unité, en fonction des choix des éditeurs des publications. Ce modèle de « barrière mobile » consiste à opérer, chaque année, un glissement de la frontière entre contenus payants et gratuits : les œuvres les plus récentes apparaissent sur la plateforme sous forme payante, alors que les plus anciennes deviennent gratuites. Instauré avec les éditeurs, sur une période comprise entre 1 et 7 ans, ce système vise à rendre les contenus les plus anciens accessibles gratuitement.

Il s'agit, ce faisant, de contribuer à la circulation des œuvres proposées sur la plateforme, en donnant une nouvelle vie à des articles qui auraient pu être oubliés, pour le bénéfice des auteurs comme de celui des lecteurs. En 2012, 60 % des 150 000 articles disponibles sur la plateforme sont ainsi proposés en accès gratuit, soit près de 90 000 documents.

Un modèle adaptable et évolutif

Au fond, Cairn n'a rien inventé et il existe d'ailleurs des points de convergence avec les solutions proposées par d'autres plateformes (dans la BD par exemple). Néanmoins, la force de la solution tient à sa modularité, adaptée à la diversité des situations dans le domaine de l'édition scientifique francophone. Elle permet aux éditeurs de définir chacun, sur une plateforme commune, sa propre solution de commercialisation. Le portail Cairn.info permet ainsi aux maisons d'édition (et autres structures éditoriales) de « gérer cette période complexe où doivent coexister une version électronique et une version papier des mêmes publications ». Le numérique a ainsi vocation, telle qu'il a été conçu initialement dans le projet de Cairn, à financer une exploitation secondaire des œuvres car le papier reste considéré comme le véhicule principal de circulation des œuvres. C'est la raison pour laquelle si Cairn diffuse actuellement certaines collections de poche à forte diffusion (tous les Repères et tous les Que-sais-je ?, par exemple), aucune n'est pour autant présentée sous forme d'eBook, à la demande explicite des maisons d'édition. En effet, le chiffre d'affaires de ces derniers est réalisé principalement, actuellement, dans les librairies indépendantes : les éditeurs ne souhaitent donc pas remettre en cause leur réseau traditionnel en favorisant la diffusion numérique avec le développement de ebooks.

Cette situation illustre parfaitement les limites du modèle mutualiste de Cairn, qui s'inscrit dans les relations « sensibles » entre les différents acteurs d'une filière du livre à l'équilibre est fragile. La plateforme ne peut donc aller, pour favoriser son développement, à l'encontre des intérêts des éditeurs avec lesquels elle collabore. Cairn n'est pas un « diffuseur » au sens de la filière du livre⁸⁵, mais un « réseau de distribution » : les institutions achètent un droit d'accès pour la communauté qu'elles desservent, mais il s'agit d'un abonnement temporaire.

On peut bien sûr prévoir que le rapport entre le revenus papier et numérique s'inversera vraisemblablement dans les cinq ou dix années à venir, comme c'est déjà le cas aux États Unis par exemple, pour certains types d'ouvrage. Le numérique deviendra alors le principal mode d'exploitation de ces œuvres et la pérennité du modèle économique actuel de Cairn pourrait alors être mise à mal. Cela aura sans doute pour conséquence de faire évoluer la nature de l'offre proposée en ligne, notamment pour certaines collections ou pour des revues qui ne sont pas diffusées dans les librairies. Quand les revues sont absentes des librairies, cela aurait en effet un sens de les proposer sous forme d'ebook, on peut donc imaginer que la position des éditeurs pourrait évoluer sur ce point.

C'est aussi en anticipant la montée en puissance du numérique et la remise en cause éventuelle de son modèle économique que Cairn.info s'efforce de développer des services annexes, apportant une autre valeur ajoutée à l'usage. C'est ainsi que de nouveaux services d'impression à la demande voient le jour. C'est aussi la raison pour laquelle les métadonnées⁸⁶ sont en accès libre et gratuit pour l'ensemble des articles et des chapitres présentés sur le portail : il s'agit d'encourager d'autres applications à exploiter ces données.

Les caractéristiques du modèle de revenu

L'orientation vers une offre professionnelle

L'offre de contenus numériques de Cairn.info est donc dirigée aussi bien vers le grand public que vers les professionnels et les institutions académiques. Plus précisément, la plateforme propose deux types d'offres. La première est une offre B2B qui consiste à vendre à un établissement la licence d'accès pour plusieurs bouquets de publications⁸⁷ : tous les membres de cet établissement bénéficient alors, pour une période donnée correspondant à l'abonnement, d'un droit d'accès et d'un nombre de consultation illimités aux revues du bouquet. Le second type d'offre de Cairn relève par contre du B2C : il s'adresse aux internautes à titre individuel, en leur proposant d'accéder aux contenus payants de la plateforme moyennant un paiement à l'unité, ouvrant le droit de consultation ou de téléchargement des chapitres d'ouvrages ou des articles de revue concernés.

Comme nous l'avons indiqué plus haut, la répartition des revenus entre ces deux types d'offres s'avère, au final, bien plus déséquilibrée que ce qui avait été initialement envisagé : 92 % des revenus proviennent en effet des seuls abonnements institutionnels. Une partie de l'activité de Cairn.info consiste donc à constituer des bouquets et à les vendre aux institutions partenaires, grâce à l'appui d'une petite

⁸⁵ L'activité de diffusion fait référence dans le secteur du livre à la promotion de l'œuvre et des auteurs, à sa représentation auprès de l'ensemble des distributeurs, ce qui ne correspond pas au rôle joué par Cairn.

⁸⁶ Elles sont composées du plan des articles ou des ouvrages, du résumé, des premières lignes ou des premières pages

⁸⁷ Cairn vend un assemblage de revues sous la forme d'un bouquet qui agrège les œuvres et les accès à un ensemble de titres et d'articles

équipe commerciale. Près de la moitié des 800 partenaires institutionnels sont francophones. L'autre moitié est donc constituée d'établissement de nombreux pays... mais représente moins de 10 % des consultations : une telle sous-utilisation s'explique par l'absence d'articles en langue autres que française sur la plateforme.

Le modèle de tarification

L'autre variable importante de l'offre proposée par Cairn tient à sa structure de prix. La difficulté, en matière de distribution numérique de contenus préexistant, est qu'il n'existe pas de référence qui serait liée aux coûts de production, de distribution ou de consommation. Comme pour d'autres contenus en ligne ou biens d'informations, l'économie repose principalement sur des coûts fixes (amortis au départ par la structure éditoriale « papier »), le coût marginal des consultations supplémentaires en ligne étant quasi nul. La fixation du pricing a donc été faite pour partie en fonction de l'économie des ayant-droits et de leurs prix de revient, pour partie en se positionnant sur les prix de la concurrence et pour partie en tenant compte de la propension à payer des clients. Cette manière de faire a plusieurs conséquences importantes.

Cairn a pu se positionner vis-à-vis des éditeurs en leur proposant le meilleur taux de rémunération du secteur : 66 % pour les revues, 75 % pour les ouvrages. Il s'agit de la meilleure façon de garantir sur le long terme la pérennité de la relation avec les éditeurs, selon Marc Minon. Cela permet à la plateforme d'assurer la diffusion d'une large gamme de revues sans pour autant demander de clauses d'exclusivité.

Une stratégie de discrimination tarifaire a notamment pu être mise en œuvre en fonction de l'utilisation potentielle du service et de la solvabilité des clients : les tarifs des licences pour les bouquets sont ainsi fonction du type d'établissement (bibliothèque publique ou universitaire), de la taille des établissements, de la langue parlée dans le pays et du niveau de richesse du pays considéré.

Le niveau de tarification et de rémunération a permis de s'ajuster au risque de substitution papier / numérique. Le modèle de Cairn visait en effet, jusqu'à présent, à compenser les baisses des abonnements papier des éditeurs en générant des revenus numériques alternatifs. Cela a pu se faire à prix à peu près constant car le nombre de consultations des revues en ligne (et donc la quote-part reçue par les éditeurs) a augmenté beaucoup plus que les gains qu'ils auraient pu espérer en augmentant les abonnements et les prix unitaires des reversements.

Le modèle ne pourra cependant plus tenir s'il se produit une accélération des désabonnements papier, car il faudra alors que les revenus numériques (et donc les abonnements à Cairn) augmentent, voire s'organisent autour d'une offre d'abonnement groupée papier + web. Le niveau de prix actuel n'est pas soutenable à moyen terme pour assurer le remplacement total du papier par le numérique : il faudrait pour cela augmenter le prix des licences de 4 % par an. Mais il risque dans ce cas de se produire un décrochage lié à la situation des bibliothèques universitaires qui n'auront plus les moyens de s'abonner simultanément à l'ensemble des plateformes de revues numériques existant : dans de tels cas, elles pourraient être tentées de privilégier les revues anglophones, au détriment de Cairn.info. Face à un secteur d'édition scientifique très concentré au niveau mondial, les stratégies récentes des bibliothèques consistent d'ailleurs à se constituer en consortium pour faire contrepoids et être en mesure de mieux négocier avec les plateformes pour obtenir une baisse moyenne de tarifs de 1 % par an.

Configuration de l'offre et relations avec les éditeurs

Comme nous l'avons évoqué plus haut, la stratégie de Cairn à l'égard des éditeurs a été de privilégier une démarche de sélectivité plutôt que d'exhaustivité. C'était en effet pour la plateforme, sans doute une des seules manières d'éviter de se heurter frontalement aux autres acteurs majeurs du secteur. Ce choix a eu deux conséquences principales. La première concerne la gestion des relations aux éditeurs, la seconde le travail d'éditorialisation des contenus.

L'absence d'exclusivité

Cairn n'a donc pas cherché à acquérir un portefeuille de droits d'exclusivité (comme cela peut être le cas dans l'audiovisuel). Dans le domaine du livre et de l'internet aujourd'hui, aucune maison d'édition ne souhaite en effet se défaire des droits qu'elle possède sur son catalogue. Les éditeurs ont donc préféré céder à la plateforme Cairn des droits d'exploitation, non exclusifs, pour une période déterminée, en général de trois ans⁸⁸. Les droits accordés sont donc restreints et la plateforme ne devient pas propriétaire des contenus car les éditeurs tiennent à maîtriser les conditions de publication et de tarification. Les éditeurs déterminent eux-mêmes les conditions économiques de l'exploitation. Les rémunérations des éditeurs sont en général proportionnelles au volume de consultation de leur contenu, mais il peut y avoir des minimums garantis, des à-valoir ou des rémunérations forfaitaires. Les éditeurs n'imposent toutefois pas de prix minimal par consultation.

Une stratégie de curation

La contrepartie de l'absence d'exhaustivité et la capacité de la plateforme d'investir dans une stratégie de curation des contenus et de développement de services à valeur ajoutée pour le lecteur. Il s'agit de proposer une sélection d'œuvres pertinentes plutôt qu'une exhaustivité qui supporterait difficilement la concurrence face à des concurrents qui ont des moyens très largement supérieurs (*Google Books* et *Google Scholar* notamment). Ce type de fonctionnalités s'avère en effet indispensable dans un type de plateforme comme Cairn, pour valoriser le fonds de revues proposé et faire découvrir des œuvres que le lecteur ne cherchait pas initialement.

Dans cette perspective, le développement de fonctions de recommandation s'avère déterminant soit qu'elles reposent sur des ressources classiques de types moteur de recherche, soit qu'elles s'appuient sur des outils articulant analyse sémantique des contenus et comportement des internautes, soit qu'elle mobilise – mais Cairn n'y est pas forcément favorable – des « indexations collaboratives » à partir de démarches participatives des lecteurs.

L'enrichissement des services

La stratégie de renforcement de son offre par Cairn passe donc à la fois par l'augmentation de la valeur du service fourni au lecteur en lui adjoignant de nouvelles fonctionnalités, et par une extension de son catalogue. Cette alternative est toutefois source de tensions potentielles. En effet, augmenter le nombre d'œuvres proposées sans faire évoluer le prix conduit à diminuer la rémunération des éditeurs déjà présents sur la plateforme en diluant leur contribution au fonds proposé. La solution retenue pour résoudre cette équation a été de brider l'offre, en plafonnant a priori, avec les éditeurs, le chemin de croissance des contenus à adopter, et en se mettant

⁸⁸ Les contrats éditeurs sont à durée déterminée, mais aucun éditeur n'a, jusqu'ici, souhaité arrêter.

d'accord avec les bibliothèques pour limiter le nombre de titres offerts et encadrer le niveau de prix proposé par bouquet.

Axes de développement, défis et perspectives

Le numérique est devenu le premier support de diffusion des articles de revues, même si, comme nous venons de le voir, ce n'est pas encore le cas en termes de revenus. Dans un contexte où les abonnements des grands comptes représentent 9/10^{ème} du chiffre d'affaires, il n'est toutefois pas facile de déterminer quel indicateur clé⁸⁹ est le plus pertinent pour mesurer la performance d'une plateforme comme Cairn. On peut en effet envisager le nombre total de consultations ou bien le seul nombre de consultations dans les institutions clientes. A l'heure actuelle, Cairn enregistre ainsi plus d'un million de visiteurs uniques mensuels et cinq millions de consultations d'articles par an au sein des universités françaises. Les institutions « clientes » de Cairn privilégient ce dernier chiffre car il apparaît bien plus proche des performances effectives attendues d'une plateforme scientifique. A l'inverse, comme le montre une observation des usages, le nombre total des consultations présente un biais important tenant à l'existence de pics de consultations liés à l'actualité plus qu'à la qualité intrinsèque de la plateforme : par exemple, l'article le plus consulté sur Cairn est un article de psychologie sur les « bébés congelés ».

L'économie d'un marché où le prescripteur des abonnements à la plateforme – la bibliothèque ou l'établissement – n'est pas nécessairement l'utilisateur final – le scientifique ou l'étudiant – présente des caractéristiques et soulève des enjeux spécifiques par rapport aux marchés grand public de la plupart des sites de contenus. Cairn affronte d'abord, de manière inédite, un très fort mouvement de concentration de la demande institutionnelle. Comme nous l'avons déjà évoqué, en effet, les bibliothèques cherchent à se regrouper et s'organisent en réseau pour constituer un contrepoids face à une offre elle-même très concentrée dans le domaine de l'édition scientifique numérique. Or, cela tend à remettre en cause l'équilibre économique de l'offre en fragilisant les petits acteurs et nouveaux entrants « *pure players* » (comme Cairn). Mais dans le même temps, la réaction des utilisateurs finaux pourrait conduire aussi à remettre totalement en question l'existence même de plateformes d'agrégation scientifique au profit d'une diffusion libre des textes académiques : c'est en tous cas le sens de certaines initiatives récentes prônant l'*open access*.

Une stratégie d'outsider dans un marché oligopolistique

D'un côté, concentration de l'offre et de la demande s'alimentent donc. Qu'il s'agisse de grands éditeurs au poids prépondérant (Springer, Elsevier), de grosses plateformes numériques (Ebsco, Jstor) ou de nouveaux entrants big players (Google), chacun pousse à la consolidation de l'offre éditoriale (par des accords d'exclusivité avec les revues) et à l'internationalisation de l'édition scientifique. Le risque pour un acteur comme Cairn réside alors autant dans la réaction des institutions clientes (s'abonnant de préférence aux grandes plateformes) que dans celle des éditeurs (choisissant de se faire plutôt diffuser par ces gros acteurs). De ce point de vue, la concurrence avec les grandes plateformes anglo-saxonnes et les grands éditeurs est d'autant moins favorable à Cairn que le contrat des éditeurs avec la plateforme ne leur impose pas d'accord d'exclusivité.

⁸⁹ KPI ou *Key Personal Indicator*

C'est d'ailleurs ce contexte particulier qui explique que Cairn.info a développé des *gentlemen agreements* si ce n'est des accords de coopération avec le portail *Revue.org*, autre acteur francophone du domaine⁹⁰. Les relations étaient indispensables car 47 des revues diffusées sur Cairn sont aussi adhérentes à *Revue.org*. D'un côté, cette coopération s'appuie sur une relation de complémentarité : quand, par exemple les trois dernières années de ces revues sont disponibles sur Cairn, tandis que *Revue.org* met à disposition les numéros les plus anciens. D'un autre côté, toutefois, les deux plateformes peuvent être en situation de concurrence si les institutions publiques hésitent à prendre un abonnement pour les deux plateformes.

Dans ce contexte oligopolistique et face aux évolutions portées par le numérique, il apparaît donc particulièrement important que l'entreprise réussisse, à l'horizon de cinq ans, à faire évoluer son modèle économique pour diversifier notamment la provenance de ses recettes.

Il est d'une part essentiel d'adapter le modèle pour prendre en compte le fait que le numérique deviendra le principal mode d'exploitation des articles scientifiques en sciences humaines et sociales, et non plus un complément à des abonnements papier restant encore la principale source d'exploitation des éditeurs. Les relations avec les éditeurs, leur modèle économique de rémunération – et sans doute même le modèle éditorial des revues – devra donc sans doute évoluer s'il doit constituer la source principale de revenus. Une des difficultés en l'occurrence tient à ce que contrairement aux sites web grands public, la diversification des revenus d'une plateforme comme Cairn.info est limitée par le fait que le recours éventuel à la publicité paraît difficilement envisageable. En effet, les revenus de la plateforme sont essentiellement constitués de contributions d'institutions publiques telles que les bibliothèques universitaires : ces dernières n'accepteraient donc pas de payer un abonnement si leurs lecteurs devaient être exposés à la publicité. La commercialisation de données sur les audiences pourrait éventuellement être envisagée comme une perspective pour générer des ressources, mais la prudence est là aussi de mise pour des raisons analogues.

Une recherche d'internationalisation

Tout en gardant son identité de plateforme de revues francophone, Cairn.info doit d'autre part faire évoluer son offre pour s'internationaliser davantage. Un tel mouvement apparaît indispensable quand les plateformes concurrentes sont des acteurs internationaux très puissants, plus à même de séduire des revues ou des auteurs dont l'ambition est d'être diffusé le plus largement possible. Cairn possède, dans cette perspective des marges de progression importantes, en effet, les bassins linguistiques non francophones représentent déjà 50 % des institutions clientes, mais à peine moins de 10 % des consultations. Pour appuyer cette internationalisation Cairn s'est d'abord engagé dans un projet de traduction afin de conférer une visibilité internationale aux papiers les plus significatifs parmi les principales revues françaises distribuées sur la plateforme (une dizaine d'articles par an font ainsi l'objet de traductions intégrales (*full text*)). Cairn a ensuite développé une nouvelle interface en anglais. Dans ce dernier cas, il ne s'est pas simplement agi de traduire l'interface française mais de l'adapter complètement à des internautes peu ou pas acculturés au monde de la recherche francophone : il s'agit de devenir, sur un mode *push*, une force de proposition pour faire découvrir à ces lecteurs non francophones les revues qu'ils ne connaissent pas forcément. Enfin, la plateforme a engagé un travail d'amélioration

⁹⁰ Alors que Cairn bénéficie d'un soutien public avec la BNF et le Centre national du livre, rattachés au ministère de la Culture et de la Communication, *Revue.org* est financé par le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche.

des résumés (*abstracts*) dont le niveau d'anglais était souvent de piètre qualité : leur réécriture par des anglophones natifs s'avérait donc indispensable pour rendre les articles attractifs pour un lectorat étranger. L'ensemble de ces opérations vise donc à développer une nouvelle forme d'exploitation des articles offrant aux éditeurs et aux auteurs une meilleure exposition de leurs travaux dans d'autres bassins linguistiques. Cette démarche est essentielle pour les publics anglo-saxons tout autant que chinois par exemple.

La menace de l'open access

Le dernier défi auquel doit faire face Cairn est d'une tout autre nature car il touche à la nature même des modalités d'édition scientifique en ligne et pourrait affecter, à terme, l'économie des revues et le principe même d'abonnement forfaitaire des bibliothèques à des plateformes. Il s'agit en effet des initiatives de type *Open Access* qui défendent des modalités de diffusion ouvertes, par les auteurs eux-mêmes, sur leurs propres sites. De telles initiatives tendent à se développer de plus en plus au sein de différentes communautés disciplinaires académiques, sous des configurations pouvant varier légèrement. Dans une première modalité (*open access vert*), correspondant notamment à la politique de certains établissements ou à des revues en ligne autogérées par des communautés scientifiques et supportant donc de très faibles coûts, les auteurs universitaires déposent systématiquement une copie de leurs textes en ligne, auprès des institutions pour lesquels ils travaillent, ce qui tend à rendre de ce fait inutile le paiement d'un abonnement : cette configuration concerne aujourd'hui 5 à 7 % des œuvres diffusées. Dans une deuxième modalité (*open access gold* ou « voie dorée »), la mise en accès libre sur le réseau est rendue possible car l'économie même des revues est complètement renversée : ce ne sont plus les lecteurs qui paient pour accéder aux textes, ce sont les auteurs qui paient pour être publiés.

En conclusion, il apparaît enfin important de noter que dans un contexte si fortement évolutif, la question de l'adaptation de l'environnement réglementaire se révèle particulièrement sensible. À titre d'exemple, le statut du livre numérique et l'application d'un niveau de TVA réduit pourraient avoir des effets très contrastés sur la plateforme. Il n'est pas sûr en effet qu'un tel taux s'applique à Cairn.info, ce qui compromettrait alors considérablement à la fois l'équilibre fragile entre revenus des supports papier et numériques, et surtout les perspectives d'évolution harmonieuse d'un support sur l'autre.

LE SUCCÈS DES SITES D'INFORMATION CULTURELLE ET DE RECOMMANDATION

LE CAS ALLOCINÉ⁹¹

○ Introduction et présentation synthétique

Après le cas Myskreen, celui d'Allociné permet de continuer à explorer la structuration du marché de l'audiovisuel, qui connaît aujourd'hui la plus forte croissance dans le domaine des biens culturels.

Fondée en 1993, Allociné présente la particularité d'être une entreprise déjà ancienne dans le monde de l'internet. Depuis ses débuts, elle a toujours cherché, à l'instar de l'américain IMDB (désormais propriété d'Amazon), à se positionner sur le marché des informations sur le cinéma (puis les séries télé), en devenant rapidement le leader sur ce marché, en France comme dans plusieurs des pays où le site est présent.

Quelques chiffres permettent de situer l'entreprise et son offre.

- En matière d'informations, Allociné offre plus de 100 000 fiches films, 25 000 bandes-annonces, 7200 fiches de séries TV, 400 000 fiches de personnalités, information de la programmation cinéma la quasi majorité des écrans des pays où le site est présent.
- En matière de clients, le site attire en moyenne, environ 1,2 million de visiteurs uniques par jour et 300 000 utilisateurs d'applications mobiles. Il compte également 13 000 utilisateurs actifs sur Facebook et des milliers de commentaires ou critiques de spectateurs.
- En matière d'offre de contenus, Allociné représente 25 600 bandes-annonces de films, 1 million de vidéos vues, une quinzaine d'émissions magazines produites hebdomadairement, 276 applications Allociné smartphones, tablettes, box et tv (33 millions de vidéos vues mensuellement), des applications de TV connectées, un moteur de recherche multiplateforme, un site de loisirs familiaux (www.allofamille.fr), une chaîne gratuite (câble, satellite, FAI et ADSL), des partenariats sur les sites de festivals cinéma en ligne, des projets en termes de jeux et VàD. Allociné propose aussi une commercialisation des contenus (VàD ou DVD) grâce à des interfaces avec plusieurs partenaires (par exemple CanalPlay pour la VàD).

Par son ancienneté, par son positionnement spécifique comme intermédiaire d'informations plus que comme fournisseur de contenus, par son indépendance à l'égard des grands opérateurs du domaine (Majors, médias ou FAI), par ses stratégies de diversification récentes vers les services mobiles et les offres ADSL, le cas Allociné prolonge et approfondit de manière particulière les questions ouvertes :

- Quelles stratégies dans un marché de l'audiovisuel en ligne où la concurrence s'opère à partir de position très différente dans les chaînes de valeur (éditeurs, portails d'informations, plateformes d'agrégation de contenus, FAI...) ?

⁹¹

Cas présenté par Grégoire Lassale, PDG d'Allociné, le 8 novembre 2011

- Comment développer, de manière soutenable et sur la durée, des modèles d'affaires reposant sur la gratuité ?
- Dans quelle mesure des modèles d'affaires développés dans un contexte national spécifique (la France en l'occurrence) peuvent-ils être déclinés dans d'autres pays ?
- Information, médias, téléchargement, jeux, ADSL, applications mobiles... y a-t-il des limites à la diversification transmédia ?

○ Présentation de l'entreprise

○ Un historique éclairant

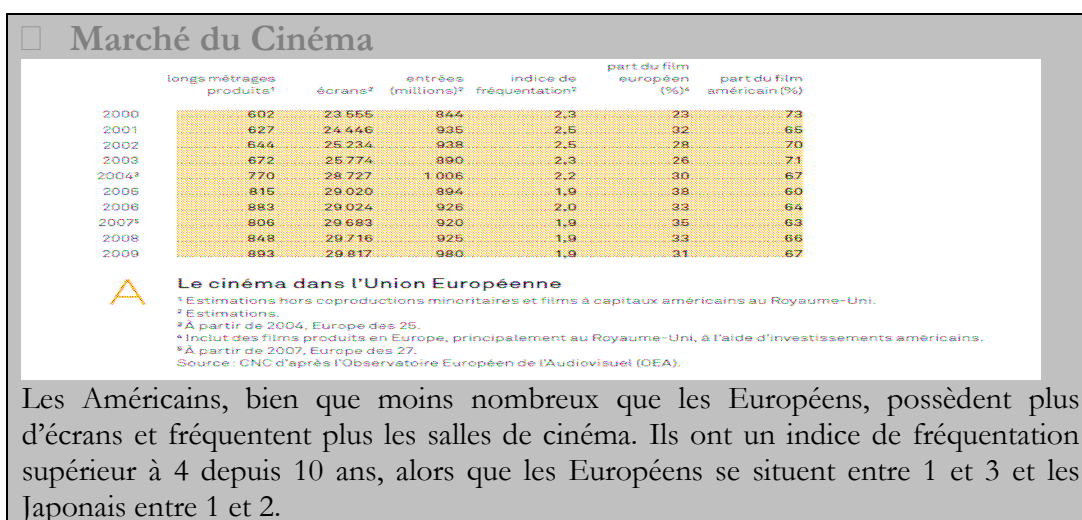
Allociné existe depuis maintenant 18 ans⁹². À ses tout débuts, en 1993, le service consistait en une ligne téléphonique d'informations pour le cinéma, facturées au prix d'une communication locale. Au fil du temps, sont ensuite venus s'ajouter différents services.

- Très rapidement, l'information sur les séances a été complétée par un service de réservation de billets de cinéma (1994).
- Le service est ensuite proposé sur minitel (1995).
- La diffusion s'élargit également d'un nouveau canal dès l'arrivée d'internet : un portail www.allocine.com est constitué très tôt (1997) qui sera plus tard enrichi par des contenus sur les séries TV (2005).
- Le site prend également dès ses premières années le tournant de la mobilité en offrant un service sur Palm Pilot ou téléphone WAP (Allociné Edition Mobile en 1999).
- Une première expérience de télévision est effectuée sur le câble et le satellite avec Allociné Télévision en 2000.
- Le service internet Allociné Vision s'étend et permet de consulter des émissions sur le cinéma (2001).
- En avril 2002, Allociné change de numéro de téléphone, les communications se font au prix d'un appel surtaxé. De plus, Allociné Télévision est revendu à la société Multithématiques qui la fusionne avec la chaîne CinéInfo.
- Allociné lance son site sur I-mode et sur Vodafone Live !, pour profiter du développement des téléphones WAP en couleur.
- En 2003, après avoir appartenu à Vivendi pendant trois ans, Allociné redevient indépendant, la société est rachetée par Bertrand Stephann, Grégoire Lassalle et les salariés d'Allociné, avec l'aide du fond d'investissement CITA (Compagnie d'investissement dans les technologies avancées).
- Allociné lance avec Orange, en mai 2004, la première chaîne sur le cinéma en vidéo sur téléphone portable, en profitant du déploiement du 3G/UMTS.
- En 2004, Allociné lance le site Allociné Haute Définition qui propose des contenus premium (premières minutes de films, extraits exclusifs ou épisodes de séries télévisée).
- Allociné lance en 2005, Allociné Séries, qui est un site spécialisé dans les séries, après avoir acquis Taplanete.net, un site consacré à cette thématique
- Allociné s'étend en Grande-Bretagne, avec www.allocine.co.uk (qui deviendra Screenrush.co.uk en 2008), en 2005.

⁹² Précisons d'ailleurs que tous les employés de l'entreprise sont « natifs web », c'est-à-dire qu'ils viennent, à la base, du domaine de l'internet.

- L'entreprise lance un service de newsletter personnalisé (cinémas, films, séries, stars) et un service de podcast vidéo gratuit (téléchargement gratuit des bandes-annonces de la semaine) en 2005.
- En 2006, Allociné développe une plateforme de blog, permet l'hébergement gratuit de vidéos d'utilisateurs et de courts-métrages, et se rapproche d'une société spécialisée dans les blogs et le web 2.0 (Abricoo) en entrant à son capital.
- 2007 représente un tournant important pour l'entreprise. En termes de services, l'offre s'enrichit d'un service de VàD gratuite à destination des enfants. En termes de développement, Allociné poursuit son développement à l'international avec www.allocine.de en Allemagne. Enfin, c'est la structure même du contrôle de l'entreprise qui évolue cette année puisque l'actionnaire majoritaire devient Tiger Global, un fond d'investissement Américain.
- Le service minitel s'arrête en 2008.
- En 2009 Allociné conforte son implantation en Allemagne en acquérant le site www.filmstarts.de et prend une partie du capital de Talent Group (34 %).
- Allociné rachète en 2010, le site turc www.beyazperde.com.
- En 2011 AlloCiné acquiert www.adorocinema.com, leader au Brésil.
- En 2011 l'application Allociné devient accessible sur les décodeurs des FAI. C'est cette même année qu'une initiative importante est prise par Allociné avec le lancement de sa propre chaîne de télévision – AllocinéTV – accessible sur le câble et les bouquets ADSL.

Cette chronologie des événements ayant marqué l'histoire d'Allociné est particulièrement intéressante. Dans sa sécheresse, elle souligne bien la richesse de la trajectoire de l'entreprise et ses caractéristiques stratégiques : ancienneté et aptitude à assurer un développement durable dans le monde extrêmement mouvant de l'audiovisuel et de l'internet, réactivité et capacité de nourrir et redéfinir constamment la proposition de valeur, forte anticipation technologique dans le développement d'offres multicanal, prégnance des préoccupations d'ouverture à l'international.



○ Les grandes lignes du modèle d'affaires

L'historique précédent permet de mieux comprendre les multiples aspects du modèle d'affaire d'Allociné. Ils sont présentés ci-dessous, en resituant les enjeux qui ont poussé l'entreprise à retenir certaines de ses fortes orientations stratégiques.

○ Une offre constituée d'un portefeuille de services

Allociné s'inscrit, au départ, dans une économie classique de marché d'information et de média gratuit en s'adressant à deux principaux types de clients : des utilisateurs d'une part, des annonceurs d'autre part. Aux annonceurs, Allociné propose de l'espace publicitaire payant : *display*, *pré-roll* et *post-roll*, bande-annonces, ainsi que de la publicité à la télévision. Aux utilisateurs, le site offre une large configuration de services gratuits pour chacun des différents canaux ou types de plateformes d'accès. Par sa richesse, le site web, au cœur du modèle du site, est, de ce point de vue, tout à fait emblématique. Il propose en effet la large gamme des contenus ou services :

- Les premiers relèvent de la *fourniture d'informations*. Ce sont d'abord des informations sur le contenu même des films, séries, stars (acteurs, réalisateurs, etc...), jeux vidéo : synopsis, critiques (presse et internautes), notes moyennes, interviews, dossiers, actualités, concours, etc... Mais le site offre aussi des informations plus factuelles sur les conditions de diffusion au cinéma (salle, horaires, bandes-annonces, *box-office*, etc...).
- Une deuxième catégorie de services tient à des *fonctions d'interactivité*. Les consommateurs ont ainsi la possibilité de poster des commentaires et des chroniques de films ou de tenir un blog (pour les utilisateurs contributeurs).
- Un troisième registre de l'offre tient à la fourniture même de *contenus très variés*. Ce sont des émissions originales produites ou commanditées par Allociné⁹³.
- Le dernier type de services s'inscrit enfin dans des *propositions commerciales payantes*, le plus souvent proposées en partenariat avec un opérateur extérieur : qu'il s'agisse de Canal + pour un service propre de V&D, ou de la Fnac pour un service de billetterie.

Si le web, offre, par ses possibilités techniques, des possibilités uniques de développement, on retrouve aussi une gamme analogue de services sur le téléphone, qui constituait, au départ, le canal historique de développement d'Allociné. Ils sont également marqués par une double nature gratuite et payante. Allociné offre ainsi, sur ligne téléphonique, un service gratuit d'informations sur les films à l'affiche au cinéma (salles, horaires, billetterie) ; mais il propose également des applications payantes pour smartphone (et tablette) dont les principales caractéristiques sont semblables à celles du site web, en intégrant toutefois des services complémentaires de géolocalisation.

⁹³ *La minute* : une émission dynamique sur l'actualité du cinéma et des films ; *Faux Raccord* : une émission consacrée aux gaffes aux erreurs et aux ratés dans les films ; *Tueurs en Série* : une émission sur l'actualité des séries ; *Escalade à nanarland* : une émission sur les « mauvais » films en partenariat avec le site web www.nanarland.com ; *Direct 2 DVD* : une émission sur l'actualité des films qui sortent directement en DVD ; *Ma scène préférée* : une émission où des stars de cinéma racontent une scène qui les a particulièrement marqués ; *Plein 2 Ciné* : une émission sur l'actualité des sorties cinéma, diffusée sur France 2 ; *Game in Ciné* : une émission sur l'actualité des sorties de jeux vidéo ; *Carnets de voyage* : une émission sur les festivals de cinéma ; *Merci Qui ?* : une émission sur les aléas de la réalisation des films ; *Hollywood Boulevard* : une émission sur les étoiles du cinéma américain ; *Bubbles* : des bandes annonces avec des bulles d'informations, qui apparaissent et disparaissent, contenant des anecdotes et des secrets de tournage.

Allociné a également lancé, depuis peu, une chaîne AllocinéTV (cf. infra) essentiellement dans un cadre gratuit, en reprenant en partie les émissions et contenus vidéos déjà disponibles sur le site web (émission en propre, bandes-annonces et *making off*), mais en la complétant aussi avec d'autres programmes (émissions propres à la consommation linéaire, films peu coûteux mais de qualité, etc...).

Il faut souligner que sur un canal comme sur un autre, l'existence des différents registres de services n'est pas conçue de manière cloisonnée. Il existe en effet des synergies potentiellement fortes entre services au sein, d'un même canal de distribution ou d'une même plateforme. C'est le cas sur internet où la consultation des critiques d'un film qui est à l'affiche au cinéma, peut amener l'utilisateur à aller sur le service de localisation des salles diffusant ce film et sur le service de réservation de billets.

Pour Allociné, la richesse des informations disponibles est donc au cœur de son métier ce qui l'incite à aller vers plus d'exhaustivité dans les fiches films et séries mises à disposition. Tous les contributeurs potentiels ont par exemple pour mission de trouver informations complémentaires ou anecdotes lors de la rédaction d'une fiche. C'est cette même base qui sert à alimenter le site dans chaque pays⁹⁴.

Dans le contexte d'hyperchoix qui caractérise l'internet, le domaine des recommandations associées à la recherche d'informations sera un vecteur de développement important dans le future... mais il n'en est encore qu'à ses balbutiements, Allociné investit beaucoup dans ce domaine. Dans une telle perspective, son principal concurrent est sans doute Netflix, grâce notamment à l'algorithme Cinematch qu'il a développé. Mais en la matière, un point fort d'Allociné est la base de données unique constituée à partir des fiches d'informations.

À l'heure des Netflix mais aussi Canal + Infinity, ou Hulu, Allociné ne cherche donc pas à imiter les fournisseurs de programmes et VàD, mais se positionne comme un intermédiaire pouvant aider à choisir les programmes dans un contexte d'hyperchoix.

○ Une importante composante participative

Le succès du portail web Allociné ne peut pas être bien compris si on ne tient pas compte de sa dimension communautaire. Cette dernière joue un rôle important, non seulement pour enrichir la qualité des services fournis (recommandations ou critiques), mais aussi dans l'élaboration et la structuration même des services au cœur du site Allociné, comme dans le cas pour les chroniques de film. Ainsi, un nombre important d'utilisateurs écrit de courtes chroniques en donnant une note comprise entre 1 et 5 aux films de leur choix. Le nombre très élevé de ces chroniques (plus de 100 000 fiches d'œuvres et 400 000 de personnalités) a un double avantage : d'une part il renforce le référencement, la visibilité et l'attractivité du site, d'autre part il contribue à renforcer la confiance que les utilisateurs ont dans le site. Selon les propres mots de Grégoire Lassalle, ces notes et ces chroniques constituent « un terreau fabuleux ».

La composante participative du modèle d'Allociné favorise ainsi l'implication des utilisateurs dans la création des contenus du site, permet de mieux capter leur attention et de mieux les fidéliser. À l'ère de l'internet 2.0, cette relation entre fournisseur de contenus et utilisateur est plus complexe qu'auparavant et il est

⁹⁴ La seule limitation tient au souci d'éviter que la base n'apparaisse simplement dupliquée, avec des sites différents, d'un pays à l'autre : cela conduirait en effet à un déréférencement car Google cherche à éviter le « duplicate content ».

souvent nécessaire de pouvoir agréger les utilisateurs autour d'une communauté (qui elle-même s'est formée à partir des utilisateurs) pour atteindre une taille critique et une clientèle fidèle. A l'inverse, cette position de pure intermédiaire conforte le choix fait par Allociné de s'abstenir de tout choix éditorial ou critique au profit de l'agrégation des informations de tous types (fiches signalétiques, commentaires des forums, bandes-annonces, *making of*...)

Même si Allociné n'a pas encore une grande expertise dans le domaine des réseaux sociaux, il s'agit cependant d'un domaine qu'elle observe de près. En outre, l'entreprise a déjà constitué un métier d'animation de réseau social, comme par exemple pour son « club 300 ».

○ Diversification et transmédia

Une des forces d'Allociné vient donc de la diversité des services que l'entreprise est à même de proposer sur différents canaux de distribution. Celle-ci permet d'une part de valoriser les mêmes contenus sur différentes plateformes et interfaces. La multi-canalité est en effet un moyen de pouvoir mieux valoriser les contenus produits par Allociné : une même émission peut être monétisée par la publicité plusieurs fois (sur le site internet et sur la chaîne TV).

Cette diversité de services est également à la base de synergies inter-canaux : ainsi, le succès de la chaîne Allociné TV devrait permettre d'apporter de nouveaux usagers sur le site www.allocine.fr. Plus précisément, comme le confie Grégoire Lassalle, le succès de la chaîne TV rejaillira sans doute sur le site web, mais à l'inverse, on est presque certain qu'un échec éventuel de la TV n'affectera pas, la marque Allociné, trop bien établie pour risque d'être touchée.

Par contre, une des limites actuelles à la diversification est le développement d'un support papier de type magazine⁹⁵. Pour Grégoire Lassalle, la presse est en effet un métier spécifique et risqué. Allociné a certes effectué quelques tentatives dans le passé, notamment à l'occasion du Festival de Cannes, mais cela reste marginal.

Comme l'a montré l'histoire d'Allociné (qui d'un simple service sur une ligne téléphonique a su évoluer vers un portail internet à dimension communautaire), le fait de disposer de plusieurs canaux de distribution et plusieurs types de services, peut permettre de repositionner l'activité principale du groupe au gré de la donne technologique. Cela offre une plus grande adaptabilité.

Envisager ces différents services de manière globale et intégrée – holiste pourrait-on même dire – donne à l'ensemble une valeur bien sûr supérieure à la somme de chacune des composantes de l'offre prises individuellement. Cependant il est à noter que le modèle du tout-intégré adopté par Allociné n'est pas gage de succès à coup sûr. Ainsi, l'entreprise n'a pas obtenu les résultats escomptés en Angleterre et Allociné a dû se retirer du marché britannique. Les raisons tiennent sans doute surtout à des différences culturelles entre les pays, ainsi qu'au moment où Allociné est entré sur le marché, cet échec peut toutefois amener à s'interroger également sur les conditions dans lesquelles un modèle tout-intégré peut fonctionner avec succès... ou pas.

○ Le modèle de revenus

Du point de vue économique, la position d'Allociné est favorable puisque l'entreprise affichait, en 2010, un chiffre d'affaires de 25 millions d'euros pour un bénéfice de 5

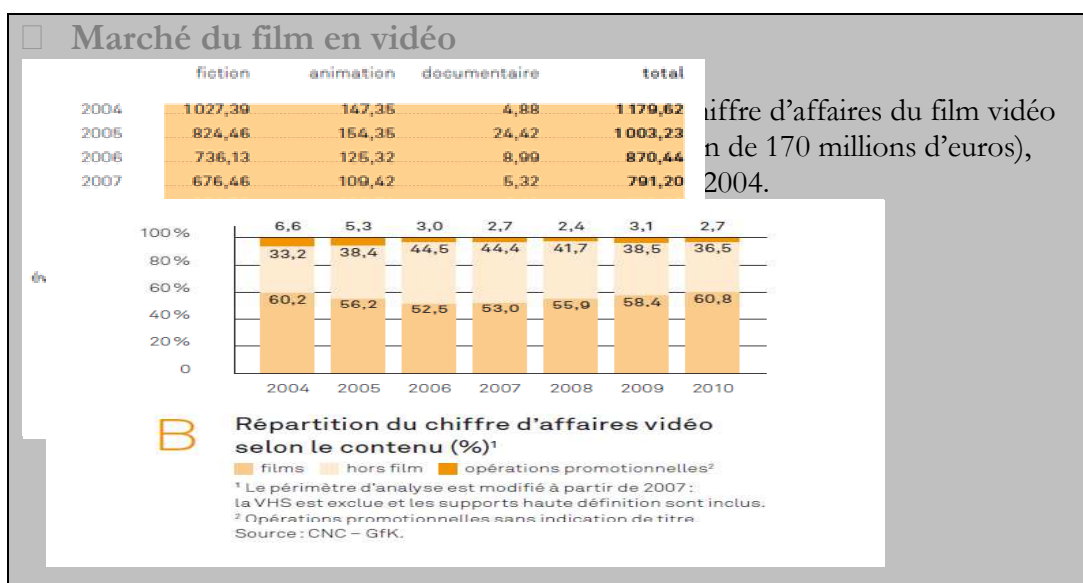
⁹⁵

Stratégies développées par exemple par Marmiton ou par Rue89.

millions. Elle emploie 300 personnes dans le monde, dont 150 en Chine. Ces cinq dernières années, l'audience a un peu moins que doublé, mais le CA a plus que doublé.

En termes de monétisation, la principale origine du chiffre d'affaires d'Allociné est la publicité : celle-ci représente 80 % des revenus. L'offre est organisée dans une configuration d'économie de prescription et de marché bi-faces (voire même multi-faces si l'on prend en compte la différenciation que le site opère de facto entre utilisateurs simples et contributeurs) : Allociné vend de l'espace publicitaire et des « consommateurs » aux annonceurs et Allociné vend ou fournit gratuitement des services à plusieurs types de clients. Les autres revenus d'Allociné résident dans la vente d'applications ainsi qu'aux contreparties de divers partenariats. Allociné a en effet négocié plusieurs accords pour la prise en charge et commercialisation de services particuliers : avec la Fnac pour la vente de billets, avec Canal+ pour le développement de la VàD.

Il faut noter cependant que contrairement à d'autres sites, Allociné ne génère pas de revenus particuliers en commercialisant les adresses e-mail de ses membres à des agences de e-marketing. Les raisons sont doubles et de natures différentes. D'un côté, le site n'a pas suffisamment d'expérience et de compétences en CRM (*Customer Relationship Management*) pour développer de telles actions. De l'autre côté, le site est réticent à s'y engager car il craint que de telles valorisations n'induisent des sollicitations commerciales qui ébranlent la confiance des membres.



o Le référencement

Dans le cadre d'une même offre de services gratuite, il existe différentes manières de concevoir la publicité et de la monétiser (bannières, *displays*, *preroll*, liens sponsorisés...). Néanmoins, une des clés du succès réside dans la notoriété et la visibilité du site et dans la qualité de son référencement par les moteurs de recherche : faire en sorte que le site d'Allociné apparaisse parmi les premiers résultats des recherches quand un internaute cherche, par exemple, des informations sur tel ou tel film.

Étant donné que de plus en plus d'internautes utilisent Google pour accéder aux contenus ou aux sites web qu'ils recherchent (ou plutôt qu'ils perçoivent à travers le prisme de Google), il est primordial, pour obtenir cette bonne visibilité, de prendre

en compte, dans la structuration du site, les critères dont on sait qu'ils influencent positivement l'algorithme de référencement de Google⁹⁶. En conséquence, comme pour de plus en plus de sites, le SEO (*Search Engine Optimization*) joue un rôle fondamental au sein d'Allociné. Ainsi, tous les contenus du site écrits par la rédaction passent systématiquement pour validation par le personnel chargé du SEO, avant d'être publiés en ligne ; ces deux personnes sont de ce fait, selon Grégoire Lassalle, parmi les plus importantes de l'entreprise. Certaines modifications suggérées pour l'amélioration des contenus relèvent bien sûr du bon sens : la modification des headers par exemple. Par contre, d'autres appellent un travail plus fin qui doit être réalisé par les spécialistes (par exemple, lorsque le site déploie son activité à l'étranger). Du point de vue éditorial, cette procédure est emblématique de l'adaptation aux changements induits par le développement d'internet et l'hégémonie de Google dans le secteur des moteurs de recherche.

Il faut noter que ce travail de référencement n'est jamais acquis une fois pour toute. En effet, afin d'éviter le parasitisme de certains sites, Google fait évoluer son algorithme en permanence, ce qui peut conduire parfois à des déclassements importants⁹⁷.

o La publicité en ligne

La publicité en ligne possède ses spécificités. Elle repose principalement sur des bannières (affichage d'un encart de taille variable sur une page web) ainsi que des formats *pre-roll* et *post-roll* (court clip inséré avant ou après un contenu). De manière très générale, une bannière se vend 5 €, un *pre-roll* 12 € et un *post-roll* 25 €. Chacun de ces dispositifs a toutefois ses limites : le caractère immuable et peu interactif pour les bannières, une durée - fixe et courte - peu pratique pour les annonceurs pour les *pre/post rolls* (car ils doivent alors produire spécifiquement de telles mini-spots publicitaires)

L'expérience comparée des différents sites montre que contrairement à certaines idées reçues (« 1 € est généré par visiteur unique mensuel »), il est en fait difficile d'établir un ratio reliant le chiffre d'affaires d'un site à son trafic. Ainsi, loin des « 1 million d'euros pour 1 million de pages vues par des visiteurs uniques », certains sites web générant plusieurs centaines de milliers de pages vues ne dégagent que quelques milliers d'euros de chiffre d'affaires : ainsi, *le Post* agrège près de 2 millions de visiteurs uniques, mais ne réalise que 300k€ de CA.

Cette situation a plusieurs explications. La première tient au fait que la différence de tarification de la publicité entre les sites à forte audience et les sites à faible audience va de 1 à 1000. Si certains sites peuvent faire payer la publicité à un prix élevé (en général les sites ayant atteint ou dépassé la taille critique d'1 million de visiteurs uniques), ce n'est donc pas le cas de tous. En outre, certains sites, même à succès, peuvent avoir du mal à générer beaucoup de publicité, du fait de la nature particulière de leurs contenus : c'est par exemple le cas de Skyblog dont les activités de *chat* sont incompatibles avec la publicité.

Rares sont néanmoins les sites gratuits qui dépassent le million de visiteurs uniques et ne sont pas rentables. En revanche, hormis pour la quelque cinquantaine de sites

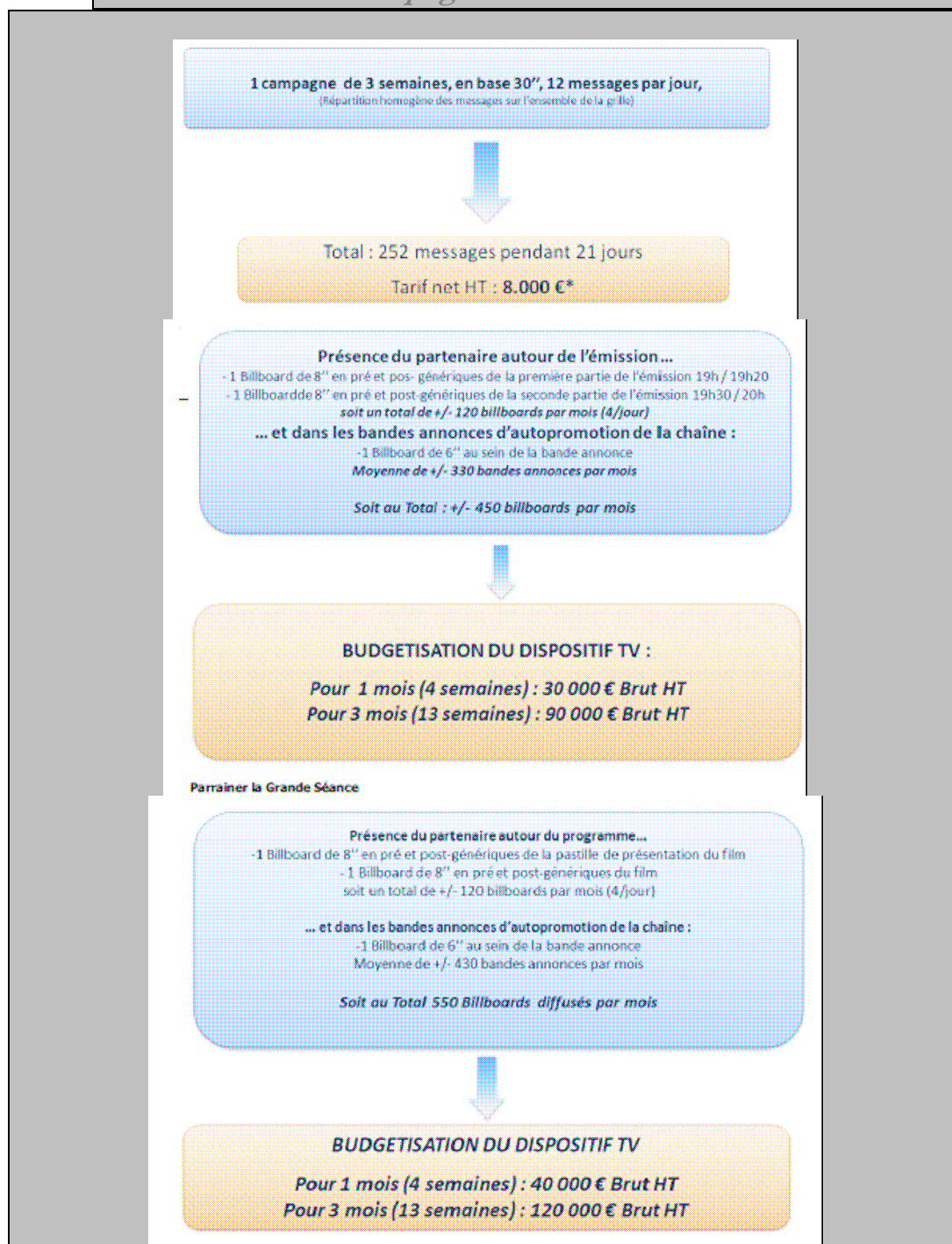
⁹⁶ Bien sûr l'algorithme de Google n'est pas dévoilé au grand public, cependant, les spécialistes du référencement connaissent, parmi les plusieurs dizaines de paramètres qui constituent l'algorithme, quelques-uns dont ils savent l'importance particulière

⁹⁷ Ainsi la dernière version du moteur de recherche – Panda – visait notamment à réduire la place des « fermes de contenus » considérées comme parasites. Leur modèle d'affaires consiste en effet de drainer le maximum de publicité, en publiant un grand nombre d'articles de « faible qualité », souvent sur des sujets définis en prenant en compte les mots-clés les plus recherchés par les internautes.

qu'ils constituent, la rentabilité a donc du mal à être au rendez-vous. La situation est d'autant plus difficile que, pour tous, on observe en outre une basse tendancielle du ratio CA/ trafic.

Lors de la discussion, plusieurs participants ont souligné qu'il y a, paradoxalement, peu de réflexions sur les modèles publicitaires à l'œuvre sur internet. Il est par exemple étonnant que celui proposé par Google (Adsense – Adword) conduise finalement souvent, du fait de son système d'enchères, à faire tarifier la publicité en ligne bien au-dessus des prix du marché. Beaucoup d'annonceurs semblent ainsi suffisamment « désorientés » pour acheter des mots-clés à des tarifs élevés alors qu'il existe des offres équivalentes mais moins cher. Mais la force de Google est de proposer à ces annonceurs un dispositif simple.

○ Le cout d'une campagne sur AllocinéTV



○ Un modèle mettant en lumière plusieurs enjeux stratégiques

Au-delà des variables traditionnelles de tout modèle d'affaires dans le numérique (gratuité, mode de contrôle du consommateur, gestion de l'hyperoffre, coût de l'infrastructure technologique), le site Allociné révèle aussi plusieurs enjeux stratégiques souvent occultés ou passés sous silence dans les analyses.

○ L'enjeu de la taille critique

Allociné met d'abord en lumière une première question essentielle dans la valorisation des modèles de gratuité sur internet : celui du rôle de la taille critique dans la structure des revenus publicitaires et, en conséquence, pour la rentabilité. En la matière, ces revenus n'obéissent pas à une progression linéaire en fonction des volumes, contrairement aux hypothèses courantes suggérant un rapport mécanique entre les revenus d'une part et l'audience cumulée de l'autre⁹⁸. Cette situation crée, selon les audiences, de fortes distorsions entre les sites. Elle génère également de forts effets de seuil : en deçà de ceux-ci, peu de sites fonctionnant grâce à la publicité sont rentables. Malgré l'attention souvent portée, dans les modèles d'affaires de l'internet, aux stratégies de niches et d'agrégation de niches, le résultat précédent suggère que l'économie de l'internet reste, finalement très proche de celle des médias de masse agrégeant de larges audiences. Elle conduit également à mettre au premier plan des stratégies de la gratuité, la capacité de poser et soutenir une croissance régulière. Grégoire Lassalle estime, par exemple, à 1 million de visiteurs uniques par mois le seuil à franchir pour atteindre une réelle rentabilité. Selon lui, « les annonceurs viennent d'abord chercher la puissance, et ensuite les affinités », c'est-à-dire qu'il est plus important de générer un trafic important qu'un trafic bien ciblé mais faible. Comme cela était noté plus haut, on peut en effet estimer à 1/1000 le différentiel existant entre les tarifs pratiqués pour les annonceurs des « petits sites » et ceux pratiqués pour les annonceurs des sites plus fréquentés.

La démarche d'internationalisation adoptée par Allociné va bien dans le sens d'une telle croissance et d'un tel développement de l'audience. Il s'agit de permettre de disposer d'un nombre d'internautes important, ce qui est difficile en se limitant à un seul pays. Cette stratégie d'internationalisation du site s'est toutefois effectuée de manière bien particulière car Allociné a racheté des sites à l'étranger qui ont le même modèle que le sien : un modèle tout-intégré. Le seul pays où une telle intégration n'opère pas est l'Angleterre : les internautes y sont en effet trop habitués à consulter un site différent pour chaque type de service (bande-annonce, réservation de billets, etc...).

On retrouve également paradoxalement, sur internet, des contraintes d'espaces disponibles analogues à celles des médias traditionnels. Ainsi une des conséquences de la recherche d'un effet de taille réside dans la nécessité de disposer de suffisamment de contenus pour répondre de manière satisfaisante aux annonceurs et garantir la rentabilité du site. Une fois le seuil de taille critique passé en effet, le site devient très attractif pour les annonceurs mais il est alors nécessaire de disposer de suffisamment d'espaces et de variété de services et d'interfaces pour pouvoir accueillir cette masse d'annonceurs, en canalisant correctement le nombre important d'internautes.

De manière très directement corrélée, l'effet de taille appelle donc aussi des enjeux dans la fidélisation des utilisateurs et la capacité d'assurer la visibilité du site sur internet.

○ L'enjeu de la visibilité et l'enjeu de la fidélisation

La question de la visibilité fait l'objet d'un renouveau d'intérêt parmi les analystes. La notion d'économie de l'attention y trouve notamment un écho grandissant. Le constat tient à ce que l'internet se caractérise par une hyper-offre tenant au

⁹⁸ conjecturant, en l'occurrence, les revenus sur la base du ratio déjà mentionné de 1€ par visiteur unique mensuel.

foisonnement de contenus et de sites et rendant difficile l'identification et la visibilité d'un site par son public cible : cette situation conduit à s'interroger sur la structure des buzz et la manière dont les internautes se focalisent plus particulièrement, à des moments donnés, sur certains contenus ou certains sites.

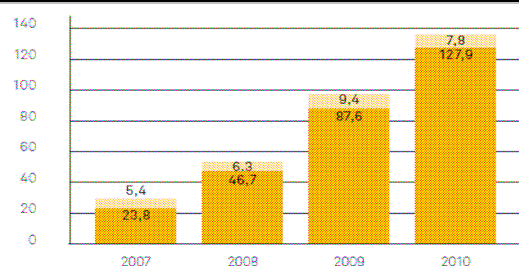
Les principaux moyens pour gagner en visibilité sont d'améliorer le référencement sur les moteurs de recherche (Google, pages jaunes, etc...) – il existe des techniques et des spécialistes efficaces pour cela – et de stimuler l'interopérabilité et l'accès sur les différents terminaux (ordinateurs, tablettes, smartphones).

Si être visible par les internautes est important, il faut aussi avoir la capacité de garder ces utilisateurs et de les rendre captifs. La fidélisation constitue donc un des volets important de la visibilité : faire en sorte que les internautes reviennent sur le site web ou aient envie d'y revenir. La notoriété de la marque et la satisfaction des utilisateurs sont bien sûr des variables clés... mais ce ne sont pas les seules. Une autre réside dans la capacité de capter et faire surfer les internautes le plus longtemps possible sur le site. Pour ce faire, le site doit donc être à même de susciter des séquences ou cascades de consultations successives en proposant des recommandations pertinentes à l'internaute : l'inciter à voir une autre page du site lorsqu'il a fini de consulter la page web sur laquelle il est à un moment donné. Dans ces deux cas, l'ergonomie du site web joue un rôle prépondérant.

○ L'enjeu de l'adaptation dans un environnement mouvant et évolutif

L'historique d'Allociné constitue une très bonne illustration de la multiplicité des modèles d'affaires que l'on observe aujourd'hui dans le domaine culturel. Loin de représenter une forme unique d'organisation que partagent tous les acteurs d'un même secteur (la production de film ou l'édition de livre par ex.), ces modèles constituent aujourd'hui une des sources principales d'ajustement face à un contexte en rapide évolution ; ce sont aussi une des moteurs importants d'innovation et de développement. L'historique d'Allociné montre que l'entreprise a toujours cherché à répondre à de tels enjeux en s'adaptant constamment aux différentes technologies et en ajustant tout le temps son offre.

○ Marché de la V&D



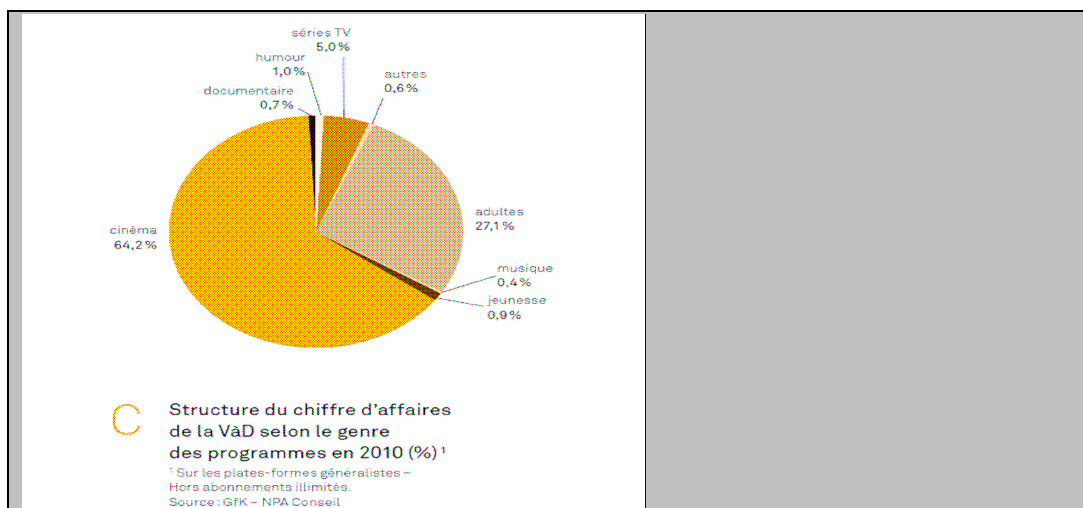
Évolution du chiffre d'affaires de la V&D¹ (M€)

■ TVIP ■ PC

¹ Sur les plates-formes généralistes.

Source : GfK - NPA Conseil (février 2011).

Le chiffre d'affaires de la V&D est en forte croissance depuis 4 ans et concerne principalement le cinéma et les films pour adultes. Le segment des séries TV a beaucoup augmenté de 2009 à 2010. Les programmes tels que les documentaires, les programmes jeunesse, la musique et les programmes humoristiques représentent une part largement minoritaire du CA de la V&D.



Un des éléments qui a fait le succès d'Allociné est donc sa capacité de suivre les changements liés à la technologie et à s'adapter aux différentes plateformes. Que ce soit avec le minitel, avec le téléphone WAP, avec internet, ou avec les applications smartphone, Allociné a toujours pris soin d'entrer rapidement sur ces marchés (et l'a fait avec succès). Allociné comporte, de fait, une équipe de veille dont le rôle est particulièrement stratégique. Ainsi, elle se penche, en ce moment, sur le phénomène des réseaux sociaux tels que Facebook, qui pourrait constituer à terme, la base d'une autre plateforme de distribution pour le site. En l'occurrence, l'enjeu pour Allociné est d'essayer d'appréhender et comprendre les tenants et les aboutissants des mécanismes à la base des différents réseaux sociaux, afin d'avoir ainsi la capacité d'utiliser ces domaines si l'opportunité se présente.

Les stratégies d'adaptation mises en œuvre dans une entreprise comme Allociné peuvent ainsi avoir plusieurs origines : répondre à des résultats peu satisfaisants, assurer la pérennité de l'entreprise, réagir à une nouvelle opportunité qui se présente, asseoir le succès de l'entreprise.

Ce faisant, Allociné a su toutefois garder son identité (son « ADN ») et son savoir-faire originel. Que ce soit par téléphone, minitel, sur smartphone ou sur Internet, la cohérence et le cœur de son positionnement tiennent à ce qu'Allociné s'adresse aux cinéphiles et à ceux qui ont un intérêt pour le cinéma, en leur apportant les informations qui leur faciliteront la tâche pour voir des films ou des séries, en agissant en intermédiaire de confiance pour la recommandation et l'information.

○ Le développement d'une télévision

Grâce à la présence d'Alain Le Diberder, Directeur général d'AllocinéTV, le débat a permis d'approfondir plus particulièrement les questions associées au lancement d'une télévision par un site internet et à la complémentarité des modèles et stratégies associées à ces deux supports a priori très différents dans leur structure de coût, leur modèle économique et leur type de contenus.

Pour Allociné, plusieurs raisons d'ordres différents militaient en faveur du choix d'un développement vers la télévision. Une première était la possibilité de développer une « télévision low cost » grâce aux contenus que maîtrisait déjà Allociné (productions propres, bandes originales de films, matériel documentaire et *making of* proposés par les producteurs...). Une deuxième raison était un positionnement particulier, sur la promotion du cinéma, pour lequel il n'existait pas de concurrents directs (ce qui fait que l'ensemble des acteurs socio-économiques du secteur - régulateurs, ayant droits,

voire autres acteurs de la télévision) étaient favorables au projet de la chaîne. Enfin, la raison principale était sans doute la conviction qu'à l'heure des tablettes et de l'internet, les modes de consommation linéaire n'appartiennent pas forcément au passé. Ils correspondent en effet à d'autres usages (regarder un film ou une émission en famille par exemple) qui ne pourront pas être totalement remplacés par les modes de consommation interactifs. D'ailleurs, cet avenir économique de la télévision classique semble démontré par plusieurs exemples récents : qu'il s'agisse des annonces de Google ou d'Amazon en la matière ou de la situation du groupe Bolloré ayant pu vendre ses chaînes très cher alors qu'elles n'attiraient que quelques % d'audience.

Le premier facteur de succès de la chaîne Allociné tient donc aux synergies potentielles existant entre le site internet et la télévision, permettant à la fois de valoriser des compétences et des acquis, la sympathie des internautes pour le site, mais aussi de penser et assurer la mise en place d'une télévision « low cost » car les synergies permettent de répondre à une des grandes difficultés que connaissent les chaînes télévisées : les coûts fixes élevés. Allociné est en effet une extension du site web car elle reprend en partie ses émissions (une dizaine d'émissions produites à destination de la promotion du cinéma). En dehors des bandes-annonces ou *making of*, le reste du programme est complété par les éléments fournis par une rédaction de 28 permanents et des pigistes. La grille est enfin complétée par des acquisitions de programmes (200 heures) faites notamment par Allociné à Hollywood (notamment des films anciens, de bonne qualité, mais peu cher car peu diffusés). Ces films pourront être utilisés sur la chaîne télévisée ainsi que dans différents pays, sur les différents sites internet du groupe. En France, cela permet notamment à la chaîne de diffuser un film chaque soir.

En s'efforçant de monétiser les contenus sur différents canaux et dans différents pays, AllocinéTV réconcilie, d'une certaine manière, le caractère culturellement local d'une chaîne de télévision avec un développement international. Les contenus sont acquis et produits de manière à pouvoir être valorisés à l'international sur le même modèle qu'en France, tout en s'adaptant aux contraintes locales. La situation est, pour ce faire, plus facile pour Allociné TV que pour la plupart des chaînes généralistes historiques. En effet, grâce à son caractère thématique, elle est moins contrainte par les différentes réglementations des différents pays.

Une autre synergie importante qui joue en faveur du groupe mérite aussi d'être signalée : c'est une très bonne connaissance du métier de régie publicitaire. En effet, grâce à son site, Allociné a su tisser depuis longtemps des liens étroits avec les annonceurs et gagner déjà leur confiance. Cette position permet également à l'entreprise de proposer de manière efficace des offres complémentaires à ses annonceurs. Allociné se trouve en effet dans la position favorable mais délicate où elle a parfois « trop d'annonceurs » : des opportunités de publicité à placer, sans pouvoir le faire sur un site internet, désormais parfois saturé.

Ce sont donc ces atouts qui ont permis à AllocinéTV de se mettre en place sur une base alternative à celle que connaissent les autres chaînes plus traditionnelles (hertziennes ou TNT) : en développant une chaîne à partir du site plutôt qu'en créant une nouvelle chaîne. Grâce à eux, en effet, la chaîne a pu tirer parti des formidables dispositifs techniques disponibles aujourd'hui grâce aux technologies de l'information et de la communication et qui permettent d'éviter de trop lourds investissements en termes de ressources humaines et matérielles. Ainsi, la régie finale d'Allociné TV tourne sur un ordinateur Dell à 500 € et l'informatisation de la gestion de l'antenne fait que seulement une personne et demi assure cette tâche et cinq personnes au total s'occupent de la chaîne télévisée. De même, la (lourde) gestion des

droits et la validation des programmes se fait également automatiquement. En la matière, Allociné n'est toutefois pas un cas isolé : la chaîne de télévision No Life a démarré sur des bases encore plus minimalistes, dans une unique chambre, en bénéficiant simplement de la diffusion par l'intermédiaire de Free. Ce caractère *low cost* n'empêche toutefois pas la télévision de représenter un investissement important pour Allociné, puisque le budget de la chaîne représente entre 7 et 8 M€. Il s'agit toutefois d'un risque limité puisque le développement de la chaîne n'est pas irréversible et qu'en cas d'insuccès, l'échec ne rejaillira pas sur la notoriété du site. La réduction des coûts et la simplification de l'administration ont cependant des limites car la différence entre le web et la télévision reste quand même importante du fait de la linéarité. Dans le cas de la télévision, il ne suffit pas, comme pour le web, de mettre des contenus à disposition sur un serveur, il faut aussi prendre en compte l'heure de passage des programmes, les possibilités de modification, et le fonctionnement en continu 24h/24 tous les jours de l'année.

LES MODÈLES DE PRODUCTION D'INFORMATION, UNE ALTERNATIVE À LA PRESSE ? : LE CAS AUFÉMININ.COM⁹⁹

○ Introduction et présentation synthétique

La France, dans le domaine de l'économie numérique, au même titre que les États-Unis ou la Chine, possède des entreprises qui ont connu un développement économique remarquable. Elles sont suffisamment rares pour que le modèle économique de ces « champions nationaux » appelle une analyse approfondie. Aufeminin.com fait partie de ces sites français « pure players » qui connaissent les plus grands succès en ligne. À ce titre, il partage beaucoup de points communs avec celui, déjà présenté, d'Allociné. Le site a notamment su construire une forte identité et un modèle économique de développement riche et cohérent. Proche du domaine de la presse, du fait de son appartenance au groupe Axel Springer, il présente toutefois également des caractéristiques propres, emblématiques des stratégies actuelles de l'internet.

Le groupe aufeminin.com a réalisé près de 47 millions d'euros de chiffre d'affaires pour l'année 2012, parmi ceux-ci environ 20 % proviennent de l'activité d'*ad-serving* (soit 10 millions). *Smart Ad Server* est un serveur publicitaire français indépendant, qui réalise 50 % de son chiffre d'affaires à l'international (avec, notamment un développement au Brésil, au Mexique et en Colombie).

Chiffre d'affaires consolidé provisoire 2011 (non audité)

En K€ (non audité)	T4 2011	T4 2010	Var.	2011	2010	Var.
Publicité	11 798	10 094	+17%	35 322	31 255	+13%
Logiciel Smart AdServer	2 665	2 539	+5%	10 337	8 427	+23%
Autres services	206	155		483	434	
Opérations d'échanges	290	55		803	371	
Total chiffre d'affaires	14 959	12 843	+16%	46 945	40 487	+16%

Les principaux concurrents d'aufeminin.com sur le marché publicitaire sont les grands portails d'agrégation (ceux des fournisseurs d'accès, des moteurs ou éditeurs de services web ou logiciels). Ces acteurs à dimension internationale parviennent également à réunir une audience quantitativement très significative, du fait de leur offre de services et de contenus (chaînes actualités, divertissement, webmail, etc.). Au niveau des sites de contenus, la concurrence s'exerce par le biais d'acteurs centrés sur des thématiques et reposant sur des échanges et services communautaires, même s'ils ne sont pas sur une cible « féminine » (cas de la plateforme Skyrock ou de Doctissimo par exemple).

Aufeminin.com a été créé en 1999 et coté en bourse dès juillet 2000. Il fait partie, depuis 2007, du groupe Axel Springer. L'entreprise qui pouvait apparaître, à cette

⁹⁹

Cas présenté par Marie-Laure Sauty de Chalon, Présidente d'Aufeminin.com, le 10 janvier 2012

époque, comme une « vieille dame du web sans beaucoup d'avenir » a su se relancer et construire son développement et sa croissance autour des sites thématiques reliés à une même cible : l'univers féminin familial. Le groupe aufeminin.com est ainsi constitué de 22 sites différents qui lui appartiennent en propre (sans compter les réseaux de blogs) et représentent plus de 45 millions de visiteurs uniques par mois dans le monde, et près de 15 millions en France¹⁰⁰. Il englobe, pour la France, Marmiton (site numéro 1 sur la cuisine), Teemix (dédié aux adolescentes), Joyce (un magazine du Luxe), *Santé AZ* (site expert de la santé et du bien-être) ou Voyage-Bons-Plans (site orienté sur les voyages et les communautés). Le groupe aufeminin.com est également présent dans les régies publicitaires internet depuis 2001, où l'entreprise a lancé un serveur publicitaire, *Smart AdServer* ; initialement développé pour ses besoins propres, ce serveur est aujourd'hui *leader* en Europe. Aufeminin.com se caractérise par un développement international notable, notamment en Europe. Plutôt que de s'implanter dans des pays où l'économie du web est encore faiblement développée, l'entreprise oriente son développement vers des marchés « mûrs » offrant davantage de perspectives publicitaires.

○ Une attention particulière accordée à la base technologique

Le groupe a fait évoluer son offre en étant présent sur différents canaux. D'un côté, il s'est agi de développer une offre digitale sur mobile : application iPhone aufeminin.com et site m.aufeminin.com optimisé pour mobile, application iPhone Marmiton (1,5 millions de téléchargements). De l'autre côté, la diversification s'est opérée vers les supports traditionnels : le groupe a ainsi lancé avec un grand succès le magazine papier de Marmiton.

Du point de vue de la structure, le groupe aufeminin.com s'appuie sur un effectif de plus de 200 personnes. Le site est localisé sur les Champs Élysées, comme beaucoup de médias, mais il est organisé comme une *start-up*, en *open space* très serré. Son organisation se répartit pour tiers dans l'administration et la régie publicitaire (composante en croissance), pour tiers sur la plateforme technologique (en croissance également) et pour tiers sur la partie éditoriale (stable). L'entreprise dégage un taux de marge bien plus important que les autres sites de son secteur : autour de 30 % (contre de 0 à 10 % dans la presse ou la télévision). Elle a réalisé en 2010 un chiffre d'affaires de 40,5 M€, dont la moitié à l'international. 80 % est réalisé sur les sites féminins, 20 % sur son serveur média.

Ces développements illustrent l'attention particulière portée par le groupe à la technologie : en l'occurrence, sa stratégie repose sur une maîtrise totale de ses technologies. Une telle orientation va à contre-courant des modèles médias traditionnels qui tendent au contraire à penser les développements à partir de l'édition de contenus.

○ La force d'un modèle publicitaire gratuit

Depuis ses débuts, le site mise avec succès sur un modèle d'affaires 100 % publicitaire. À destination d'une cible féminine, aufeminin.com est devenu la référence dans le domaine. Sur cette base, l'entreprise s'est diversifiée par la création de filiales en étendant le champ de ses thématiques et de leurs différents publics : auprès d'un public d'adolescentes avec Teemix, premier site dédié aux jeunes filles, de la petite enfance avec Tiboo, de l'univers du luxe avec Joyce, de la cuisine avec Marmiton, site leader en matière de gastronomie, de la santé avec Santé AZ et le

¹⁰⁰

Données Comscore d'octobre 2011

portail allemand numéro 1 de la santé Onmeda, ou de voyages avec Voyages Bons Plans.

Avec ses marques fortes et des portails internet présents dans huit pays, aufeminin.com propose un large éventail d'informations en ligne, de services et de forums autour de sujets tels que la mode et les tendances, la beauté, la forme, la santé, la psychologie. Ce large déploiement permet au groupe de séduire un grand nombre d'annonceurs pour des marques grand public : c'est le garant du succès et de la pérennité de son modèle de gratuité.

Dans une telle perspective, considérant le nombre important de pages vues sur les sites de l'entreprise, le contrôle de l'activité publicitaire est vite devenu un enjeu stratégique majeur. Après l'avoir développé pour lui-même, aufeminin.com a ainsi veillé à rester propriétaire de Smart AdServer qui développe et commercialise, pour les agences médias, les éditeurs ou les annonceurs, des outils et des solutions logicielles destinés à la gestion des campagnes de publicité graphique (*display*) sur le web, le mobile et les tablettes. SmartAdServer compte aujourd'hui 250 clients pour 1500 sites, présents sur quatre continents.

Par la réussite de son développement et par les paradoxes qu'il soulève, le cas aufeminin.com contribue donc à l'approfondissement des débats ouverts, notamment autour des interrogations suivantes.

1. Taille critique, contrôle et formats de publicité en ligne, agrégation ou longue traîne... comment développer, de manière soutenable et sur la durée, des modèles d'affaires reposant sur la gratuité ?
2. Comment organiser et piloter une distribution multicanal pour les services en ligne ?
3. Comment penser le développement de modèles d'affaires à l'échelle internationale : à la fois dans les modes de déclinaison des contenus ou des formats, dans le choix des pays et les modalités d'implantation, dans la déclinaison des modèles économiques ?
4. Sites de contenus, réseaux sociaux ou plateformes UGC constituent-ils des modèles alternatifs ou les briques à partir desquelles se construisent aujourd'hui les offres en ligne ?

○ Présentation de l'entreprise : les bases du modèle aufeminin.com

Si l'économie numérique possède certains traits de l'économie plus traditionnelle des contenus, pour un acteur comme aufeminin.com, il s'agit d'abord d'une économie de l'accès et de l'attention construite autour de la valorisation de l'attractivité des contenus numériques. Ces dynamiques encore émergentes la rendent évidemment plus fragile qu'un simple marché de biens et de services. Dans ce contexte, aufeminin.com a cependant su construire un modèle cohérent et à succès grâce à plusieurs options stratégiques fortes que nous détaillerons plus précisément plus loin.

○ La gratuité

Tout d'abord, si le choix de la gratuité s'est rapidement imposé dès 1999 aux fondateurs d'aufeminin.com, le pari était loin d'être gagné au lancement du site, un an avant l'éclosion de la bulle internet. En basant son modèle d'affaires sur un libre accès des utilisateurs aux contenus, sans commercialisation de services payants annexes et sans formules d'abonnement, aufeminin.com a pris une initiative osée, celle de miser sur une réussite commerciale reposant entièrement sur les ressources publicitaires.

○ Une capacité d'agrégation thématique des contenus

Ce choix du modèle de la gratuité a imposé notamment de déployer les contenus le plus largement possible, afin d'être visibles et bien référencés sur l'ensemble des plateformes. Pour ce faire, le groupe a su habilement développer ses activités, en s'appuyant sur une infrastructure technologique robuste et en internationalisant son succès, aussi bien technique qu'éditorial. Cette capacité de déploiement rapide des contenus a été d'autant plus déterminante dans le succès qu'internet est un média très fragmenté mais ouvert, qui fabrique, paradoxalement, des monopoles. Il existe une prime au *first mover* dans les habitudes de consultation des internautes, et une prime au *leader* et à la puissance en ce qui concerne la valorisation publicitaire.

Les revenus publicitaires élevés du site s'expliquent en grande partie par ses chiffres d'audience. En France, le groupe aufeminin.com représente 14,8 millions de visiteurs uniques (VU) et 265 millions de pages vues (Nielsen, novembre 2011). En Europe, le groupe représente 34,1 millions de VU et 365 millions de pages vues (ComScore, novembre 2011). Dans le monde, le groupe aufeminin.com représente 45,7 millions de VU et 418 millions de pages vues (ComScore, novembre 2011).

Mais le caractère exemplaire du succès du groupe aufeminin.com tient à ce que là où d'autres ont échoué en pariant uniquement sur la gratuité et la recherche d'un public de masse pour générer des ressources publicitaires, aufeminin.com a su se positionner très tôt sur l'agrégation de sites web autour d'une thématique et d'un public séduisant pour les annonceurs¹⁰¹. Cette stratégie a eu un double avantage. Elle a d'abord permis au groupe de bénéficier d'un effet de seuil en devenant le site référent sur ses principales thématiques et en attirant ainsi une audience massive. Mais ce premier avantage s'est aussi combiné à la fidélisation d'une communauté d'internautes par l'animation éditoriale d'un portail communautaire à forte

¹⁰¹

Sans pour autant s'enfermer dans une stricte segmentation marketing : ainsi, malgré sa thématique, les visiteurs d'aufeminin.com ne sont pas seulement des femmes.

thématique. Le lien entretenu avec les principaux contributeurs de la communauté engendre une forte adhérence aux sites web et une récurrence des visites, qui permet aussi, dans une certaine mesure, de déléguer certaines tâches liées à la gestion de la communauté.

○ Une force d'anticipation

Un autre ingrédient du succès du groupe a tenu à une visée stratégique basée sur l'anticipation et la capacité de commencer en pionnier, en entrant de manière précoce sur ses marchés : « *Sur le web, on a le droit de copier, mais il ne faut pas être en retard.* » Lorsque les deux fondateurs d'aufeminin.com ont lancé leur site, ils ont su voir l'importance des revenus publicitaires générés par la presse magazine traditionnelle et avoir l'intuition qu'il était possible de prendre de court les éditeurs de la presse papier sur internet, en développant dès le début un positionnement clair et univoque auprès des annonceurs, le ciblage du public féminin. Si l'anticipation fut essentielle dans les premiers temps du site, la veille stratégique (par exemple en suivant finement le marché US, toujours en avance dans ces domaines), l'expérimentation et le *learning by doing* (ou *test & learn*) sont toujours aujourd'hui les manières de faire de l'entreprise. Ainsi, la plateforme de réseau social Facebook est envisagée comme un ressort de fidélisation des consommateurs et d'animation de la communauté, mais pas un lieu où reproduire intégralement les contenus du site. De même, le site développe actuellement de gros investissements sur les informations de restaurants à partir de *Marmiton* ; dans un marché restant encore peu structuré, le groupe espère y réussir grâce, notamment, à la force de sa plateforme technologique. Ce faisant, les sites du groupe aufeminin.com ne se présentent donc plus comme de simples sites web média ou services web. Ils ont au contraire évolué d'une logique de site web à celle d'une plateforme digitale « *ce qui sous-entend de quitter son territoire numérique pour aller mettre ses contenus ailleurs* ».

○ Résoudre les paradoxes de l'économie de l'internet

L'analyse plus particulière du modèle économique d'aufeminin.com apparaît ainsi souvent paradoxale. Aux dires mêmes de Marie-Laure Sauty de Chalon, on peut facilement la caractériser autour de cinq grandes tensions.

5. Le paradoxe des médias en ligne. Les possibilités d'ouvrir facilement des sites sur telle ou telle thématique alimentent paradoxalement la fragilité de l'offre et des offreurs : l'abondance de contenus sur le web, due à de faibles barrières à l'entrée, engendre une fragmentation extraordinaire de l'audience en donnant une prime au leader, en confortant les positions dominantes et la constitution de monopoles où le « winner takes all » ; ainsi s'explique sans doute en partie la réussite d'aufeminin.com, alors que l'idée d'un site web sur les femmes n'était pas particulièrement révolutionnaire.
6. Le paradoxe de la convergence. L'erreur commise par de nombreux acteurs du net est d'envisager essentiellement cette convergence comme une convergence des contenus et des tuyaux : le rapprochement des médias, de l'audiovisuel et de l'internet. Or, la convergence qui s'établit aujourd'hui est d'abord et essentiellement une convergence des plateformes. Ainsi, un des soucis stratégiques d'aufeminin.com a été

très tôt de s'inscrire dans des logiques d'articulation avec les plateformes d'accès telles que Google, puis, aujourd'hui, Facebook ou Twitter.

7. Le paradoxe de la gratuité. Dans l'économie du gratuit, tout n'est bien sûr pas gratuit, au contraire. Les individus considèrent que certaines choses ont de la valeur, et ils acceptent de payer pour elles, et que d'autres doivent être gratuites, en contrepartie desquelles ils acceptent la publicité. Ainsi, comme on le verra plus loin, aufeminin.com a été amené –comme pour Marmiton- à fournir l'application gratuite pour mobile en revenant sur son choix initial de la faire payer, tout en lançant aussi un magazine payant.
8. Le paradoxe de la monétisation. Qu'il s'agisse du paiement de biens et services ou du paiement de services publicitaires, les modalités actuelles de monétisation et de valorisation d'audience sur internet conduisent à une énorme pression sur les prix afin de vendre moins cher chaque année pour rester présent sur le marché de la performance... quitte à arriver à des sites sans contenus.
9. Le paradoxe de la localisation. Il existe une dynamique parfois contradictoire entre le souci d'ancrage local et la recherche de valorisation sur les marchés globalisés que permet l'internet : beaucoup de sites cherchent ainsi à s'internationaliser alors que toutes les enquêtes montrent que le contenu est souvent local et serait intraduisible (cf. les recettes de cuisine). Cette première contradiction se double également d'un second paradoxe de la localisation, plus économique, cette fois : le souci de dégager facilement des revenus incite à se déployer en visant des pays à forte croissance alors que ce sont ceux où les marchés publicitaires en ligne ne sont pas encore arrivés à maturité.

○ Les caractéristiques du modèle d'affaires AuFéminin

○ *Le difficile réglage des modèles de gratuité*

Comme nous l'avons déjà noté, le modèle d'affaires d'aufeminin.com s'inscrit dans un schéma classique de médias ne reposant que sur la gratuité et la publicité. Cela a toutefois deux conséquences importantes touchant à la manière de définir l'offre gratuite d'une part, à la monétisation éventuelle de contenus ou services liés d'autre part.

Tout d'abord, il est important de bien calibrer la nature et le périmètre de l'offre gratuite. Du point de vue des consommateurs, le piratage a en effet « perverti » le rapport à la gratuité en laissant croire que tout pouvait être gratuit sur internet. Ce sentiment a été renforcé par l'erreur fondamentale de certains journaux qui ont mis gratuitement à disposition des lecteurs tous leurs contenus sur le web. C'est ce genre de travers qu'a souhaité éviter le groupe aufeminin.com, malgré son inscription dans un modèle de gratuité : ainsi, les recettes de Marmiton ne sont pas disponibles sur la page Facebook *associée* au site Marmiton (pour ne pas cannibaliser la fréquentation de

celui-ci) mais par contre ces pages Facebook permettent de drainer des visites sur le site.

Le dosage de gratuité n'est donc pas toujours facile. Par son expérience de la presse magazine, le groupe Axel Springer, propriétaire d'aufeminin.com, tend par exemple à militer pour le tout payant, car c'est la base de son économie de média papier. C'est cette orientation qui a par exemple conduit le site à faire payer au départ ses applications pour mobile (aufeminin.com à 0,79€ et *marmiton* à 2,29€). Le résultat d'une telle option a conduit à 40 000 téléchargements au lancement de *Marmiton*, soit à peine 100k€ de recettes, le minimum pour rembourser les frais de développement. Face à ces résultats décevants, un changement de stratégie a été impulsé et mis en œuvre en décidant de fournir les *apps* gratuitement, en les finançant grâce au modèle publicitaire, comme l'avait toujours fait le site. Les résultats ont été immédiatement d'un autre ordre avec 6,2 millions de visiteurs uniques au rendez-vous, plus d'un million de téléchargements pour chacune des applications, et autant de millions de revenus correspondant.

À l'inverse, quand aufeminin.com a voulu fêter les 10 ans de Marmiton, le site a décidé de lancer un magazine papier exceptionnel, au prix de 3,9 €. Là encore, le résultat a été bien au-delà des espoirs attendus avec une diffusion prévue de 60 000 exemplaires au départ, mais dépassant 100 000 exemplaires dès ce premier numéro. Ce sont ensuite les lecteurs qui ont demandé au site de continuer cette expérience éditoriale et le journal continue de se vendre à 100 000 exemplaires. Il a dépassé *Saveurs* et *A la Table*, les magazines *leader* dans ce domaine, qui existaient depuis plus de 10 ans.

Une seconde difficulté des modèles gratuits et publicitaires tient à la tentation de développer et faire payer des services payants qui s'articulent à l'offre de contenus proprement dite. En ce domaine, il faut cependant se méfier des vieux réflexes issus de l'imprimé visant à multiplier les opportunités de revenus en facturant les petites annonces, le référencement, la vente d'e-mailings clients... Aufeminin.com a choisi, pour sa part, de ne pas monétiser de services payants. Sur les sites du groupe, il existe bien des petites annonces ainsi que des propositions de service, mais il s'agit d'échanges au sein de la communauté des internautes et aufeminin.com n'y prend pas part car il vit en effet de ces dialogues qui existent au sein du réseau social sous-jacent « *Les membres de la communauté aufeminin.com s'échangent en permanence des services (produits bébé, adresses, bon plans...), le site vit de ce dialogue là, mais ne le monétise pas [directement]. On s'est posé la question de le faire, comme le font d'autres sites (vestiairesdescopines.com, leboncoin.com, etc.), mais ce n'était pas notre configuration initiale. Si on devait se lancer [dans la monétisation de tels services ou la structuration de réseaux sociaux], cela ne se ferait sans doute pas dans le cadre d'aufeminin.com* »

(Marie-Laure Sauty de Chalon)

○ Le maintien d'une relation attentive avec les internautes

Comme nous l'avons déjà mentionné, le groupe aufeminin.com a fait le choix de ne pas proposer d'offres de services payants associés à ses sites, qu'il s'agisse d'offres « premium » à destination des internautes, ou de services valorisant les informations sur les consommateurs, dans une perspective B2B. Les raisons d'un tel choix sont que le site ne souhaite pas, par de telles offres, porter atteinte à l'image du site aufeminin.com et à sa réputation de crédibilité en diversifiant les services annexes.

Un tel choix est en relation directe avec une autre dimension essentielle du site : celle du respect de la vie privée et des données personnelles des internautes d'aufeminin.com. La question du *Customer Relationship Management* (CRM) et de la

revente des données des utilisateurs est devenue, à ce titre, centrale, car elle engagerait fortement la responsabilité de l'éditeur vis-à-vis de la communauté des membres. Dans ces domaines, Marie-Laure Sauty de Chalon souhaite faire preuve d'une extrême prudence. L'approche communautaire du site offre en effet une prise de parole plus libre aux internautes, en permettant aux femmes de témoigner sous pseudo. Cette option n'est pas seulement anecdotique, elle s'articule directement avec la nature des contenus et des thématiques du site. Il est, en effet, difficile de parler de certains problèmes en nom propre : pensons aux fausses-couches, par exemple. Une des raisons du succès d'aufeminin.com est donc sa capacité de protéger l'intimité des femmes, leur vie privée et leur identité. Sa force repose, en grande partie, sur ce lien et cette relation intimiste dont témoignent les femmes.

Mais une telle confiance entre les internautes et aufeminin.com est fragile et jamais définitive. Par conséquent, miner cette confiance pourrait mettre en danger le capital de sympathie acquis par le site. Le site veille donc à être précautionneux et très réactif concernant les problèmes liés à la vie privée (*privacy*). Un exemple est notamment le souci d'effacer rapidement et sans question un contenu (photo ou texte) lorsque les internautes le demandent. C'est dans cette perspective que le site a ainsi signé la charte du droit à l'oubli¹⁰² et publié sur son site sa charte d'engagement « *charter of commitment* ».

C'est en partant du même souci qu'aufeminin.com a fait le choix, à l'inverse d'autres sites médias, de ne pas sous-traiter la modération des forums et commentaires du site à des prestataires externes localisés, tels que ceux qui existent par exemple au Maghreb et « modèrent » de nombreux sites français. Pour Marie-Laure Sauty de Chalon, la modération est un enjeu de premier ordre car il s'agit d'une des bases de ce qui fonde la relation du site avec ses internautes. Par conséquent, la modération est gérée de manière parfaitement maîtrisée, même si elle s'effectue a posteriori (une fois les messages et commentaires postés sur le site). Aufeminin.com le fait de deux manières. La première consiste à gérer directement la modération en interne, en mobilisant les effectifs de l'entreprise : la tâche est très coûteuse en temps car un message est publié toutes les 3 secondes sur aufeminin.com. Pour réduire les investissements associés et impliquer davantage les membres les plus fidèles au site, aufeminin.com a développé un second type de modération, en déléguant cette tâche à ses contributeurs les plus investis.

○ Une révision des ciblage marketing traditionnels

En proposant aux annonceurs des contenus thématiques pour des publics-cibles spécifiques mais généralistes (femmes, ado, etc.), aufeminin.com est parvenu à devenir un véritable « carrefour d'audience », ce dont témoigne l'importance quantitative de son audience. L'idée d'aufeminin.com, de faire un site web consacré et destiné aux femmes, n'était pas inédite, mais la façon de le faire l'a été : aufeminin.com est devenu un portail d'agrégation des contenus et de l'audience face à une offre disséminée existante sur le web.

Aufeminin.com n'a donc pas cherché à se construire sur un marketing « segmentant » son public par type d'âge ou de femmes, mais en adoptant au contraire un positionnement généraliste. Il s'agit dans une certaine mesure du contraire de la stratégie des médias presse traditionnelle élaborant de l'information descendante en visant une cible particulière (« la ménagère de moins de 50 ans »). Aufeminin.com se donne au contraire l'impérieuse nécessité de s'adresser à toutes les femmes, en

¹⁰² La charte d'engagements d'aufeminin.com pour les femmes :
<http://corporate.aufeminin.com/charte-engagements>

offrant le spectre d'information le plus large possible (« tout sur tout »), sans définir a priori de parcours ou trajectoires type d'exploration (recettes, santé, scolaire, info générales...). Aufeminin.com cherche à être exhaustif dans les contenus proposés à ses lecteurs et de « combler là où il y a des trous », notamment dans les contenus pratiques, pour « mailler » la cible et la thématique. Il ne s'agit donc pas de s'adresser uniquement à une cible mais de l'élargir le plus possible avec un positionnement généraliste pour être capable de répondre à toutes les demandes des annonceurs, de manière tout à fait cohérente avec le modèle de la gratuité.

Une grande force d'aufeminin.com est ainsi son volume très important de contenus (600 000 pages), à même de satisfaire les exigences les plus diverses. Le but est ainsi d'être présent sur chacun des sujets qui animent les discussions et les préoccupations des publics visés. De manière générale, les contenus sont essentiellement composés de contenus pratiques et de tutoriels, qui correspondent à ce que recherchent les individus sur internet.

Pour alimenter une telle base de contenus, aufeminin.com a aussi organisé sa structure éditoriale de manière spécifique, en spécialisant les équipes de rédaction avec des formes et des missions très différentes selon les types de contenus (audiovisuel, pérenne, actualité...). Une partie de la rédaction s'occupe ainsi d'actualiser les contenus froids, tels que, par exemple, l'article concernant l'organisation d'un mariage : souvent consulté mais devant régulièrement être mis à jour. Selon les cas et les types de contenus, les équipes d'aufeminin.com comportent donc des personnels différents (ce ne sont pas les mêmes qui passent d'un service à l'autre selon les charges de travail), des modes de management spécifique, des objectifs particuliers... La rédaction représente environ un tiers de l'ensemble du personnel de l'entreprise.

L'autre manière d'aufeminin.com d'alimenter sa base de contenus est de s'appuyer sur ses membres. Ainsi le site vit pour moitié des contenus communautaires et pour moitié éditoriaux. C'est par exemple le cas et la force de Marmiton dont 54 000 recettes viennent de sa communauté.

○ Une option technologique affirmée

Une autre des forces d'aufeminin.com réside dans son aptitude à s'appuyer sur sa double culture, une culture média et publicitaire et une très forte culture technologique du numérique que la société a intégré et su conserver depuis ses origines. De cette double culture, aufeminin.com tire son succès mais aussi sa capacité d'innover, de faire preuve de flexibilité et d'optimiser ses frais de structure. L'entreprise fonctionne notamment avec des effectifs légers pour ce qui concerne, par exemple, les tâches administratives : trois personnes s'occupent de la comptabilité, de la facturation et des Ressources Humaines !

Considérer que son cœur de métier est la technologie a conduit l'entreprise à ne pas déléguer la partie technique en privilégiant la réalisation de ses outils en interne (comme cela a été le cas pour le serveur publicitaire Adserver). Ainsi, aufeminin.com compte dans ses effectifs un tiers de développeurs et héberge directement ses serveurs et ses applications mobile. Il s'agit là pour le groupe d'un des ressorts de la capacité d'innovation, d'adaptation et d'anticipation.

Une phrase résume cette philosophie : « *le marketing ne gagne jamais, c'est toujours la techno* ». La réussite d'aufeminin.com tient, dans beaucoup de registres différents, aux outils techniques perfectionnés qu'il a su développer pour diffuser ses contenus ou appréhender son audience.

Ainsi, le moteur de recherche de Marmiton a fortement contribué au succès du site. De même, aufeminin.com s'appuie sur une connaissance fine de ses cibles, obtenue grâce aux observations réalisées à l'aide de ses outils de suivi de l'audience (*tracking*), développés notamment par *Smart AdServer*, et aux études qu'elle met en œuvre. Aufeminin.com a aussi lancé une sorte de « Lab » avec le site *Womenology*, site spécialisé sur « la science des genres » (*gender studies*), qui vise à explorer et comparer les valeurs d'hommes et de femmes dans huit pays à travers une enquête reposant sur 8000 interviews et réalisée par IPSOS. L'étude s'interroge sur les valeurs attachées au genre pour constater qu'elles diffèrent de moins en moins.

Une autre particularité importante de ce qui pourrait apparaître comme un groupe de sites en ligne basé uniquement sur des *pure players* est le fait d'avoir développé sa propre solution publicitaire (*ad-server*) en interne, dès 2001. L'activité d'*ad-serving* permet au groupe de détenir sa propre technologie de serveur de publicité sur internet, qui a fait ses preuves en France comme à l'étranger. D'abord destiné à gérer uniquement les campagnes de publicité en interne, le serveur de publicité Smart AdServer a ensuite proposé au marché un ensemble de solutions publicitaires, pour les agences médias et les éditeurs. Aujourd'hui, le serveur publicitaire compte plus de 250 clients pour 1600 sites internet internationaux. La première solution publicitaire fut mise sur le marché en 2002 (contrat avec l'agence média Zénith). L'activité a ensuite connu une croissance prodigieuse, partant de 20 clients en 2006 pour en atteindre 300 aujourd'hui répartis sur les cinq continents. Cela permet à l'entreprise de disposer de 10 bureaux : 7 en Europe (Londres, Berlin, Amsterdam, Paris, Madrid, Varsovie, Milan) et 3 en Amérique du Nord (San Francisco, Montréal, Mexico). De plus, l'*ad-server* a été certifié en tant que serveur tiers par les plus grands acteurs de l'internet dont Google (portail Google, YouTube et son réseau de sites web, depuis 2008), Microsoft (portail MSN), Yahoo (pour l'Europe et son réseau avec Dailymotion) en 2010, Facebook (international, depuis 2011).

○ Les caractéristiques du marché publicitaire sur internet

Quand on compare les performances en France d'un site comme aufeminin.com, qui touche 14 millions de visiteurs par an mais dont le chiffre d'affaires reste encore 6 fois inférieur à celui d'un magazine comme Elle qui ne vend en moyenne que 400 000 ex., on ne peut que se convaincre que le marché de la publicité en ligne devrait continuer de croître ces prochaines années. C'est d'autant plus vrai que les investissements publicitaires devraient aussi suivre la répartition du temps que consacrent les individus à chaque média : 2 à 3h par jour pour internet, 3h30 pour la TV, 20 minutes pour la presse. Le marché de la publicité mobile a aussi continué sa progression en 2010 avec une augmentation des investissements de 12 % à 540 millions d'euros en France, pour ce qui est de la publicité graphique (*display*), tirés par l'essor de la publicité vidéo et des opérations spéciales. Ce second souffle du marché de la publicité en ligne indique qu'il a encore de fortes perspectives, alors que certains l'ont cru condamné à évoluer vers la vente à la performance uniquement, en raison des investissements réalisés par les annonceurs en 2009. La publicité sur mobile s'est également développée, bien qu'elle reste un marché modeste avec 27 millions d'euros investis par an (+ 23 % en 2010)¹⁰³. Estimée à 3 d\$ dans le monde selon Gartner, elle devrait passer à 20 Md\$ en 2015.

¹⁰³ Chiffres du Syndicat des Régies Internet (SRI) et CapGemini Consulting – Observatoire de l'epub, indiqués dans un article de Marie-Catherine Beuth, « La croissance de la publicité en ligne s'accélère », publié le 12 janvier 2012 sur *Lefigaro.fr* :

Dans ce contexte de développement, les prix, sur le marché de la publicité en ligne, sont soumis à une pression importante à la baisse car l'espace n'est pas limité, contrairement aux médias traditionnels. Du côté des agences ou des annonceurs, cette infinité reste cependant virtuelle car il existe malgré tout, même sur internet, un effet de marque et de réputation. C'est d'ailleurs la même chose que dans la presse papier. Ainsi les annonceurs visant les femmes pourraient par exemple les toucher aussi bien par *Détective* à des CPM bien moindres que par *Elle*, mais les grands annonceurs cherchent plutôt *Elle*. La capacité d'apporter des contenus de grande qualité – dans le papier comme sur internet – constitue donc un facteur déterminant d'attractivité pour un site, mais aussi pour générer des écarts de prix avec les concurrents.

○ *Des indicateurs pour valoriser les contenus de qualité*

Une première conséquence de cette situation réside dans la nécessité d'introduire des indicateurs qualitatifs pertinents pour valoriser l'audience et sans entrer une facturation « à la performance » (en fonction du nombre d'internautes effectivement touchés).

L'expérience qu'a Marie-Laure Sauty de Chalon des agences média et des régies publicitaires la rend particulièrement sensible à la fragilité des « performances offertes » ainsi qu'à l'effet délétère que crée un tel mode de facturation sur les prix. Des solutions alternatives peuvent par exemple consister à mettre en avant le temps passé par cible, qui indique la pénétration d'une marque média sur une cible spécifique.

L'élaboration de tels indicateurs qualitatifs est d'autant plus importante que deux marchés coexistent aujourd'hui : un marché du display dans les sites de contenus à 5 -10 € (voire ou 25-50 € pour la vidéo), contre moins d'un euro dans le marché à la performance. La situation est particulièrement sensible pour aufeminin.com qui a des coûts de production conséquents liés à la production des contenus, à la différence des grands « carrefours d'audience » que sont les portails des fournisseurs d'accès à internet (Orange, AOL), des éditeurs de services web (Yahoo, Google) ou des entreprises liées à l'informatique (MSN). À l'inverse de ces acteurs, il est donc essentiel pour un site comme aufeminin.com de se positionner dans l'univers *premium* de la presse en ligne pour obtenir un Coût-Pour-Mille (CPM¹⁰⁴) élevé : jusqu'à 7 à 10€ de CPM¹⁰⁵, contre 0,5 ou 0,7€ pour les systèmes de vente à la performance (au Coût-Par-Clic, notamment). Pour obtenir de tels résultats, aufeminin.com favorise et met en avant, dans la démarche publicitaire proposée aux annonceurs, une « occasion de voir » telle ou telle annonce, et non pas la certitude qu'elle touchera (ou ait touché) tant ou tant d'internautes de tels types.

Cette concurrence peut-être, dans une certaine mesure, jugée déloyale, car les sites de médias doivent affronter la concurrence des portails qui n'ont pas à engager d'investissements dans la production de contenus (ceux-ci étant fournis gratuitement par les internautes ou rachetés à bas prix auprès d'agences de presse et de prestataires externes). Dans cet univers, les sites médias bénéficient d'une faible valorisation

<http://www.lefigaro.fr/medias/2011/01/12/04002-20110112ARTFIG00421-la-croissance-de-la-publicite-en-ligne-s-accelere.php>

¹⁰⁴ Sur internet, le CPM désigne le coût-pour-mille affichage de la campagne publicitaire, il s'appuie donc sur le nombre de pages vues d'un site web.

¹⁰⁵ Pour information, les sites féminins aux États-Unis obtiennent des CPM entre 7 et 25 €

publicitaire, avec un rapport de 1 à 10 entre le lecteur papier et l'internaute : ainsi, le lecteur du Monde vaut 10€ et celui du monde.fr vaut par contre 1€ seulement¹⁰⁶.

○ *De nouveaux formats d'annonces*

Une seconde conséquence de l'évolution du marché de la publicité en ligne réside dans l'évolution des formats même de cette publicité. On constate en effet que certains formats publicitaires font fuir l'audience, à l'image des *pré-roll* (spot publicitaire avant la diffusion d'un programme) et des *post-roll* (spot publicitaire à l'issue de la diffusion d'un programme) pour la publicité vidéo. Le fait que ces formats ne soient pas toujours cappés¹⁰⁷ engendre de la répétition inutile, c'est-à-dire du gaspillage pour les annonceurs et un effet de lassitude pour les internautes. À l'inverse, d'autres formats de publicité vidéo peuvent séduire, à l'intérieur du contenu. On peut ici faire référence à l'*in-vertising* (sponsoring à l'intérieur des programmes) et au *branded content* (contenu réalisé par une marque à destination de l'audience du site, ex. la web-série *Heels* sponsorisée par Longchamp et mise en scène sur aufeminin.com). On peut constater, aux États-Unis, le développement de ces modes de placement de la publicité dans les vidéos et leur efficacité. Ainsi, à l'instar d'autres régies publicitaires média, aufeminin.com tente de mettre sur pied des dispositifs publicitaires innovants et des « opérations spéciales », destinés à séduire les annonceurs autour de réalisations intégrant la publicité dans le contenu, qui ont vocation à être exceptionnelles¹⁰⁸. Il s'agit aussi d'animer la relation commerciale avec les annonceurs et les agences médias en proposant régulièrement de nouveaux formats. Aufeminin.com a par exemple inventé un modèle d'agrégation des commentaires rédigés sur ces forums, afin de pouvoir renseigner les marques des annonceurs sur ce qu'on dit d'elles dans ces espaces et de les aider à améliorer leur ciblage et leur communication publicitaire.

○ *La gestion par l'entreprise de la régie publicitaire*

Pour assurer une telle réactivité, un tiers des effectifs du site travaille à la régie publicitaire, lui permettant de se concentrer sur l'essence du *pure player* : la construction d'une audience et sa valorisation publicitaire. Concernant la gestion de cette activité publicitaire, Marie-Laure Sauty de Chalon a une stratégie tranchée : au-dessus de 5 millions de Visiteurs Uniques (VU), elle considère qu'il faut absolument internaliser l'activité de régie publicitaire, en-dessous de 3 millions de VU, par contre, elle pense qu'il est préférable de la déléguer. Ainsi, alors qu'aufeminin.com gère en direct ses publicités web, l'activité publicitaire concernant les applications mobile est externalisée auprès de la régie externe d'Orange (*Orange Advertising Network*).

Le serveur publicitaire d'aufeminin.com - *Smart AdServer* - a été lancé suite au constat par un des fondateurs d'aufeminin.com, Marc-Antoine Dubanton, que les solutions existantes sur le marché impliquaient une dépendance aux agences média et qu'il n'existait pas d'alternative. Il a ainsi décidé de construire cette alternative, puis de la

¹⁰⁶ De même, alors qu'un abonné téléphone « vaut » 30€ pièce, on peut estimer un abonné internaute de Facebook « vaut » 3€ pièce car 600 millions de comptes Facebook correspondent à environ 2 Mds de revenus.

¹⁰⁷ Enregistrement des répétitions d'une campagne de publicité diffusée auprès d'un individu.

¹⁰⁸ Il pourrait être intéressant d'entrer dans les détails de cette valorisation publicitaire de l'audience d'aufeminin.com avec des questions telles que la part des opérations spéciales dans les revenus de la régie publicitaire, le volume des invendus, ainsi que la part de revenus publicitaires générés par les contenus édités professionnellement et ceux des outils communautaires (forums, etc.)

diffuser pour l'étendre à d'autres éditeurs (notamment Allociné)¹⁰⁹. L'*ad-server* a su réussir une diversification sur la vidéo et les supports mobiles (tablettes, smartphones), s'octroyant près de 50 % du marché de l'*ad-serving* mobile. Ce qui a séduit dans cette solution technologique de serveur publicitaire fut d'abord sa technologie (plus grande rapidité), puis ensuite son indépendance par rapport aux serveurs publicitaires de Google (*DoubleClick*). Il apparaît aux éditeurs comme une alternative crédible, émanant d'un éditeur de contenus. Aujourd'hui, *Smart AdServer* se déploie sur 750 serveurs et 4 *data-centers*. Néanmoins, comme le souligne Marie-Laure Sauty de Chalon, l'activité de serveur publicitaire sera peut-être déployée en dehors d'aufeminin.com (qui en resterait actionnaire néanmoins), ou une nouvelle société sera créée à partir de cette branche d'activité du groupe (*spin-off*).

Sur ce serveur publicitaire, aufeminin.com est concurrencé sur le mobile par SBW, et sur la publicité graphique web par *DoubleClick* (Google). La situation se complique toutefois car certains acteurs sont en situation de « coopération » avec aufeminin.com. C'est le cas des plateformes du moteur de recherche *Google* et du réseau social *Facebook*, toutes deux sont à la fois des apporteurs de trafic¹¹⁰ et des concurrents sur le plan des investissements publicitaires des annonceurs. Les rapports d'aufeminin.com avec Google ne sont pas conflictuels. Si l'entreprise dit ne pas acheter de mots-clés Google AdSense pour apparaître dans les liens sponsorisés de Google, le site « vit bien avec Google », en optimisant son référencement grâce à des techniques de *Search Engine Optimization* (SEO). La révision de l'algorithme de Google avec Google Panda a suscité quelques frayeurs, « les comparateurs de prix se sont retrouvés baisser de plus de 50 % », les clés du référencement n'étant pas vraiment transparentes. Au final, sa mise en place s'est traduite par une augmentation de 8 à 10 % de la consultation des contenus. Cependant, Marie-Laure Sauty de Chalon insiste sur l'enjeu d'être présent sur toutes les plateformes et pas uniquement sur Google.

○ Un pure player qui fait partie d'un grand groupe

À l'été 2007, la division française du groupe allemand Axel Springer a acquis 82,2 % des parts d'aufeminin.com pour 284 millions d'euros¹¹¹. Cette acquisition, parallèle à celle d'autres sites internationaux à forte audience, marquait la volonté du groupe de réaliser la moitié de son chiffre d'affaires en quelques années grâce au numérique.

Axel Springer, groupe numéro un de la presse magazine allemande.

Fondé par Axel Springer en 1947, *Axel Springer Verlag* est le plus important groupe de presse allemand. Il connaîtra véritablement la reconnaissance grâce au tabloïd *Bild*, lancé en 1952, qui devient, avec plusieurs millions de lecteurs, l'un des journaux allemands les plus influents. Le succès du *Bild* permet à Axel Springer de se développer en éditant aussi *Die Welt*, *Euro am Sonntag* (finance et marchés financiers), ainsi que des journaux locaux et régionaux. Il devient ainsi le premier groupe de presse européen. La filiale française du groupe a été constituée en 1988, avec le

¹⁰⁹ La solution *publisher* (éditeur) est un point fort et a su séduire largement, en revanche la solution agence a moins convaincu.

¹¹⁰ Il aurait été intéressant de savoir quelle proportion de trafic est apportée par ces plateformes à l'audience d'aufeminin.com

¹¹¹ Communiqué de presse du groupe Axel Springer AG Information und Öffentlichkeitsarbeit, « Acquisition d'aufeminin.com.com, maison-mère de Smart AdServer SAS, par le groupe Axel Springer », publié le 26 juin 2007 sur le blog Traffic Manager : <http://www.traffic-manager.fr/blog/index.php/2007/06/26/8-acquisition-aufeminin.comcom-smart-adserver-axel-springer>

lancement d'*Auto Plus*, et a, depuis effectué plusieurs cession et acquisition de titres (dont le rachat du groupe de presse français Media Mag qui publie notamment *Télé Magazine*).

Pour la start up française de l'époque aufeminin.com, le rachat par Springer était une consécration. Cet apport considérable de capital lui permettrait de consolider son ouverture vers l'international en facilitant les adaptations linguistiques, de développer les activités de son serveur publicitaire, de soutenir les déclinaisons mobiles des sites de contenus. Aufeminin.com devenait la référence en ligne pour les annonceurs sur l'audience féminine, comme *AlloCiné* l'était pour les informations concernant le cinéma. Selon Andreas Wiele, membre du directoire de la branche magazines et international d'Axel Springer, « *les magazines féminins représentent le segment le plus important de la presse écrite dans quasiment tous les pays européens et attirent de ce fait une part substantielle des investissements publicitaires. En tant que premier portail internet féminin en Europe, aufeminin.com est en excellente position pour bénéficier directement de l'importance grandissante des médias en ligne auprès des lectrices et des annonceurs*¹¹² ».

L'adossement à un grand groupe a été d'autant plus bénéfique pour l'entreprise qu'en tant qu'actionnaire majoritaire, Axel Springer a permis à aufeminin.com d'envisager un développement serein, en restant présent, mais sans chercher à brider les choix stratégiques réalisés par l'entreprise. En l'occurrence, aufeminin.com bénéficiait de la pratique d'Axel Springer consistant à laisser les managers locaux jouir d'une certaine autonomie car le groupe ne recherche pas les synergies à tout prix : c'est d'ailleurs une des forces du groupe dans sa capacité de croissance externe par l'intégration réussie de grosses *starts-up*.

○ Les axes de développement d'aufeminin.com

○ *Le multicanal*

Aujourd'hui aufeminin.com dispose de près de 20 applications mobiles pour 6,2 millions de VU en un an. Le mobile représente un chiffre d'affaires d'environ un million d'euro, avec une croissance de 40 % l'année dernière en 2010. L'objectif pour l'entreprise est de doubler le nombre de visiteurs uniques et le chiffre d'affaires réalisés sur le mobile en 2012. Il existe certes un risque indiscutable de cannibalisation entre les applications mobiles et les sites internet, mais l'interaction entre les deux canaux fait désormais pleinement partie des pratiques et usages des internautes, ce qui ne devrait donc pas constituer une difficulté mais plutôt un facteur de renforcement. La seule déception tient par contre à la valorisation des applications sur le mobile : la monétisation des contenus s'y avère moins bonne que prévue car la publicité est perçue comme trop intrusive par les utilisateurs. Pour l'heure, aufeminin.com privilégie surtout la constitution d'une audience robuste et verra ensuite, de manière pragmatique, la meilleure manière de la valoriser.

En termes de développement, le choix de l'entreprise s'est principalement porté sur le mobile car ce canal est jugé plus porteur, notamment à l'international, que les tablettes. L'autre avantage est que les applications ne suscitent pas nécessairement de nouveaux développements et peuvent durer assez longtemps.

¹¹²

Communiqué de presse du groupe Axel Springer AG Information und Öffentlichkeitsarbeit, « Acquisition d'aufeminin.com, maison-mère de Smart AdServer SAS, par le groupe Axel Springer », publié le 26 juin 2007 sur le blog *Traffic Manager* : <http://www.traffic-manager.fr/blog/index.php/2007/06/26/8-acquisition-aufeminincom-smart-adserver-axel-springer>

Un autre axe de développement privilégié par aufeminin.com a été, paradoxalement, d'investir la presse papier. Nous avons déjà évoqué la publication d'un magazine papier pour les dix ans de *Marmiton* qui a été considéré comme le succès de presse de l'année, bien vendu, à un prix élevé et sans publicité. Depuis, le magazine paraît trimestriellement et a dépassé ses principaux concurrents. Cette diversification dans la presse écrite fait aujourd'hui l'objet d'une internationalisation. Un magazine papier analogue a été lancé au même prix et avec autant de succès en Espagne (*EnFemino Cocina*).

L'entreprise s'est aussi diversifiée dans la télévision numérique. aufeminin.com TV a été lancée en septembre 2010 mais est toujours dans sa phase de démarrage avec 2 millions de VU. Les contenus sont produits pour partie en interne (avec un studio et un réalisateur en propre) mais s'appuient essentiellement sur des coproductions avec des partenaires externes tels que France24, Cinétévé, Milimage, Endémol, Oméga TV et CAPA ; ils sont axés aujourd'hui essentiellement sur des tutoriels, traduisibles dans plusieurs langues. Cette web-TV n'a pas vocation à devenir une chaîne ADSL ou TNT comme peut l'être celle d'Allociné car le développement d'une chaîne de télévision est coûteux et faiblement internationalisable. Par contre la web-TV doit permettre à aufeminin.com d'être présent sur le marché de la publicité vidéo, en plein essor sur le web. Marie-Laure Sauty de Chalon estime en effet qu'en 2013, 50 % des contenus consommés par les internautes seront vidéo contre 2 % seulement aujourd'hui : c'est une dynamique largement amorcée dans la plupart des usages web.

D'autres nombreuses perspectives de développement existent dans ce groupe en fort développement, qui a la capacité d'investir. Côté *Marmiton*, on a par exemple déjà mentionné la volonté de créer un outil social de référencement et d'avis sur les restaurants en 2012. Là encore, la technologie devrait permettre de mettre sur le marché un outil abouti et séduisant, aussi bien pour les restaurateurs que leurs clients. Une nouvelle perspective pourrait être vectrice de services payants : il s'agit de développement qui conduirait aufeminin.com à éventuellement « entrer dans la maison ». Le crédit et la confiance d'aufeminin.com auprès d'une communauté d'utilisateurs fidèles qui partage un lien intime avec la marque, pourrait permettre d'envisager des associations avec des acteurs tels qu'Orange pour promouvoir le développement de services associés à la domotique, avec des technologies sans contact (NFC) notamment. Il s'agirait là d'une opportunité de faire fructifier le capital de sympathie et la réputation d'aufeminin.com.

○ *L'international*

Comme cela a déjà été largement souligné, l'internationalisation est une stratégie qui a depuis longtemps porté ses fruits dans le déploiement de la marque. Aujourd'hui, aufeminin.com touche un réseau mondial de 45,7 millions de VU (mensuels), existe en sept langues. 50 % des revenus Smartadserver est à l'international et personne ne pensait que l'entreprise pourrait maintenir l'existence d'une régie publicitaire internationale face à Google.

La recette du succès est donc, pour aufeminin.com, d'agréger des sites autour d'un positionnement généraliste et référent dans les thématiques ou les publics visés. Sur les 45,7 millions de VU : 15 sont français, 15 sont liés à la version espagnole et 10 à la version allemande, mais très peu sont anglophones, d'où le rachat du site communautaire anglais Netmums.com en août 2011. Pour ces sites d'autres zones linguistiques, l'idée de départ fut simple : proposer une traduction des contenus existants dans la version française. Encore une fois, la technologie est le point de

départ de cette internationalisation des sites. Les outils ont fait leurs preuves, comme le moteur de recherche des recettes de cuisine à partir d'une liste d'ingrédients, développé pour Marmiton. Ceci explique pourquoi les versions étrangères des sites peuvent démarrer à partir de la simple traduction des contenus et non être pensées en fonction de la constitution d'une implantation locale. Cela a permis de faire exister rapidement les sites dans un premier temps, d'amorcer une dynamique communautaire par une duplication rapide des contenus en plusieurs langues. Grâce à une équipe de traducteurs, les sites ont pu très vite « faire partir la communauté », avant même la constitution d'une équipe locale. Il s'agissait d'une stratégie innovatrice car habituellement, les médias sont plutôt enclins à faire l'inverse, en partant plutôt de la création d'une équipe locale.

Là, c'est une logique de *test & learn* qui a été privilégiée. On a ainsi pu constater et tenir compte du fait qu'à l'international, certaines langues sont plus porteuses que d'autres. Il en va ainsi de l'espagnol (Amérique Latine) et de l'allemand (Autriche, Allemagne). Ainsi, par son ancrage géographique, l'actionnaire principal avait, au début, plutôt incité à se développer en Europe centrale (Pologne, Hongrie...). On a, par contre, vite constaté le faible succès de ces sites et, surtout le peu d'extensions possibles vu le caractère limité des aires linguistiques concernées. En revanche, les traductions en espagnol du site ont, sans le vouloir, permis à aufeminin.com de devenir le premier site au Chili, en Colombie ... La même dynamique s'est créée en Autriche grâce à l'Allemagne, par le hasard de la langue, grâce à la capacité des communautés de se saisir des sites et des informations.

Concernant ce développement à l'international, l'un des principaux regrets d'aufeminin.com a été de ne pas avoir su investir suffisamment tôt les marchés anglo-saxons. Les fondateurs n'avaient pas parié au démarrage sur l'anglais, or, c'est ce qui aurait sans doute pu permettre à aufeminin.com de prendre une place considérable dans certains pays tels que l'Inde, l'Australie, l'Angleterre ou les États-Unis. Cela a laissé le temps à d'autres portails de s'imposer tels qu'*iVillage* aux États-Unis, qui agrège une audience conséquente de près de 30 millions de VU mensuels (Comscore). Comme déjà mentionné, il ne faut pas être en retard sur internet, sauf à se condamner à procéder par acquisitions de sociétés-tierces pour pénétrer le marché. C'est ce qu'a dû faire aufeminin.com sur le marché anglo-saxon : le groupe a dû racheter Netmums, un site communautaire anglais, qui lui a permis de devenir numéro 1 sur la cible féminine au Royaume-Uni. Les pays anglo-saxons sont attractifs du fait de la maturité de leur marché publicitaire sur internet, contrairement aux pays d'Europe de l'Est encore faiblement développés. Aufeminin.com a aussi été lancé de manière expérimentale au Vietnam, mais là encore l'absence de maturité du marché n'a pas permis de rencontrer un réel succès. La difficulté dans ce cas était différente : l'absence de présence marquée de Google y constitue un frein au développement du marché publicitaire en ligne.

LE CONCEPT DES MODÈLES D’AFFAIRES : ÉLÉMENTS DE DÉFINITION

Par Alan OUAKRAT

La transposition numérique des pratiques culturelles pose le défi de la valorisation des biens culturels à l’ère numérique. Jusqu’ici les industries culturelles, souvent précurseurs dans l’expérimentation de nouvelles formes de production, de consommation ou d’échange, ont toujours réussi à s’adapter aux évolutions du contexte techno-économique au sein duquel elles prennent forme. Aujourd’hui, elles sont en quête de rentabilité et d’équilibre économique et l’expérimentation de modèles d’affaires apparaît être une forme de réponse à l’incertitude entourant la valorisation des biens culturels par les consommateurs. L’objectif de ce chapitre vise à illustrer et expliquer plus précisément les différents éléments sur lesquels reposent les définitions du concept de modèles d’affaires. Il s’agit donc de compléter la perspective empirique de cet ouvrage en présentant « l’état de l’art » sur la question, à partir d’une revue académique de la littérature existant sur ce sujet

Introduction

Le développement de l’économie de l’internet a fait de l’expression « modèles d’affaires » (*business model*) un lieu commun dans la communauté des investisseurs (Chesbrough et Rosenbloom, 2002). Pour ces derniers, avoir un modèle d’affaires « réaliste et spécifique » est considéré comme un critère d’investissement déterminant. Le concept, apparu avec l’essor de l’internet, doit son succès à sa relative plasticité. Certains dénoncent son manque de définition claire et restrictive (Porter, 2001 ; Demil et *al.*, 2004), tandis que d’autres célèbrent sa transversalité (Hedman et Kalling, 2001). La notion est abondamment mobilisée dans les revues scientifiques en gestion et en marketing puisque près de 1300 articles font usage de l’expression sur la période 1947-2011. La plupart ont cependant été écrits ces quinze dernières années avec l’avènement de l’internet (Krcmar *et al.*, 2011). La littérature scientifique est donc abondante sur le sujet, même si près d’un tiers des articles ne donne pas de définition explicite, prenant la signification du modèle d’affaires pour acquise (Zott *et al.*, 2010, Weill *et al.*, 2011).

Un modèle d’affaires a pour ambition de décrire la création et la capture de valeur par une entreprise (Zott *et al.*, 2010). Il imbrique de multiples dimensions qui traversent l’organisation de l’entreprise, la manière de créer et de capter la valeur sur un marché, voire de coopérer avec des entreprises concurrentes. En effet, les modèles d’affaires ne sont pas de simples modèles de transactions, de revenu ou de profit. Les cantonner à l’unique dimension du moyen par lequel une entreprise parvient à générer des revenus serait, nous allons le voir, réducteur. Les modèles d’affaires reposent, en effet, sur plusieurs composantes essentielles : l’infrastructure technique de la production, les modalités économiques du financement et la structuration de la relation aux clients (cf. l’introduction de cet ouvrage).

Du fait du périmètre étendu de la notion, certains chercheurs l’ont employé pour expliquer et analyser différents phénomènes comme les types de modèles économiques mis en œuvre, les moyens de création et de capture de la valeur par des

entreprises sur un marché, ainsi que, plus largement, la manière dont la technologie participe à l'innovation dans l'architecture des revenus d'une entreprise ou d'une industrie. Il coexiste par conséquent une grande variété de définitions dans la littérature universitaire. Les auteurs choisissent généralement de mettre l'accent sur l'une des dimensions des modèles d'affaires, en fonction de leur positionnement théorique et de leur ancrage disciplinaire. Nous avons choisi d'organiser cette revue de la littérature sur les modèles d'affaires selon trois axes : en présentant les origines disciplinaires du concept, son lien à l'innovation ainsi que la manière dont il prend place dans une économie de plateformes sur internet.

Un concept issu des sciences de la gestion et de la stratégie d'entreprise

La notion de modèle d'affaires prend racine dans le marketing, les sciences de la gestion et la stratégie d'entreprise. La gestion en a fait un outil conceptuel, au même titre que la chaîne de valeur. Cette dernière peut être définie comme la façon dont s'organisent et s'articulent les différents intervenants dans la chaîne de production d'un bien ou d'un service contribuant à créer ou à ajouter une valeur économique (Benghozi, 2001, p.169). La chaîne de valeur permet de rendre compte des « transformations substantielles qui affectent l'organisation de la fonction de production » (*ibid*, p.167). Les applications de ce concept permettent de schématiser et de décrire l'organisation ou la réorganisation d'un secteur, d'une filière ou d'une entreprise. La chaîne de valeur a ainsi le mérite d'attirer l'attention sur les acteurs impliqués et le rôle de chacun. La flexibilité des technologies de l'information permet aux intermédiaires de s'introduire en différents points stratégiques de la chaîne de valeur. Par exemple, dans l'édition musicale, les intermédiaires peuvent se positionner entre les artistes et les producteurs¹¹³, dans les relations entre les artistes et les consommateurs potentiels ou encore dans les rapports entre producteurs et consommateurs.

Cependant, l'organisation de la chaîne de valeur n'est qu'un des aspects du modèle d'affaires, qui permet d'aller vers des préoccupations plus opérationnelles liées à la génération de revenus (Demil *et al.*, 2004). Ainsi, l'élément central et récurrent, présent dans la quasi-totalité des définitions, est la génération de revenus ou la création de valeur. La proposition de valeur pour le(s) client(s) et la mise en place de mécanismes de capture de la valeur sont des éléments centraux de ces définitions (Teece, 2010, p.192). Peter Drucker (1954), le « pape du management », avait problématisé l'idée sans la nommer en formulant des questions telles que : Qui est le client ? Qu'est-ce qu'il valorise ? Comment l'entreprise tente-t-elle de gagner de l'argent ? (Magretta, 2002). La valeur est un thème central, la manière dont elle est créée et dont elle opère définit la logique de l'entreprise (Casadesus-Masanell and Ricart, 2010). Un modèle d'affaires reflète l'hypothèse gestionnaire sur ce que les clients veulent, comment ils le veulent et ce qu'ils sont prêts à payer. Il s'interroge sur la manière dont une entreprise peut rencontrer le mieux les besoins de ses consommateurs et être payée pour ce faire. L'innovation de modèles d'affaires sur internet consiste à envisager les multiples façons de rentabiliser un site et de partager la valeur générée entre les différents acteurs du système de valeur (Demil *et al.*, 2004). Il s'agit alors de qualifier la part de chaque ressource dans la valeur captée par l'entreprise. Le choix d'un modèle d'affaires implique de définir ce qui, dans

¹¹³ L'économie de plateformes ou de marchés à plusieurs versants qui s'est développée sur internet fait intervenir à la fois professionnels et grand public. Les nouvelles formes d'intermédiation permettent dans le même temps, de proposer une offre spécifique aux distributeurs ou autres professionnels, dans le cadre d'un marché B2B.

l'entreprise, crée de la valeur. L'élément central d'un modèle d'affaires tourne autour des revenus et des coûts de l'entreprise, de sa proposition de valeur pour le consommateur et des mécanismes de capture de la valeur. Généralement, les articles des gestionnaires tentent d'articuler trois dimensions qui sont celles des choix stratégiques, des sources de revenus et de la structure des coûts de l'entreprise.

La notion est d'une grande utilité pour les chercheurs en stratégie d'entreprise. En effet, le modèle d'affaires peut être considéré comme la mise en place opérationnelle de la stratégie d'une entreprise (Demil *et al.*, 2004). Il consiste en une formulation de la stratégie compétitive par laquelle une entreprise innovante se différencie et maintient un avantage durable sur ses rivales (Chesbrough et Rosenbloom, 2002).

Les gestionnaires, en plaçant au cœur de leur interrogation la notion de valeur et de revenus, proposent des définitions de la notion plus opérationnelles en listant les principales étapes rencontrées par les entrepreneurs : la création d'une proposition de valeur crédible et attrayante, l'identification d'un segment de marché, le positionnement des entreprises dans un réseau et une chaîne de valeur. D'autres dimensions sont aussi convoquées dans l'analyse, elles concernent notamment l'innovation dans l'« architecture des revenus ». En effet, l'innovation technique agit comme une contrainte et une ressource pour l'innovation économique résidant dans les modèles d'affaires.

L'innovation de formes organisationnelles et la circulation de l'information

Les récents progrès techniques, comme l'émergence et la rapide expansion d'internet, ainsi que le déclin rapide des coûts informatiques et de communication, ont permis le développement de nouvelles façon de créer et de délivrer la valeur. Ces développements ont ouvert la voie à la conception de modèles d'affaires innovants en permettant aux entreprises de changer fondamentalement la manière dont elles s'organisent et s'engagent dans les échanges économiques (Mendelson, 2000). Un rôle important des modèles d'affaires pourrait consister à déverrouiller le potentiel de valeur contenu dans les technologies et à le convertir en revenus sur un marché (Amit et Zott, 2001).

Les économistes institutionnalistes se concentrent, dans la filiation de Williamson (1981), sur les coûts de transaction. Ils s'intéressent à l'organisation des échanges ainsi qu'à l'allocation des flux de revenus et de coûts pour produire un modèle d'affaires pérenne et rentable (Brousseau et Pénard, 2007). D'autres vont se pencher, dans cette même optique, sur les formes organisationnelles émergentes, en tant que configurations ou ensembles d'arrangements à des fins de coordination et de contrôle des transactions économiques (Chanal, Caron-Fasan, 2010). Certains chercheurs en gestion prennent aussi les transactions comme point d'entrée pour analyser le contenu des transactions, leur structure et leur mode de gouvernance, ainsi que la manière dont elles se traduisent en profit sur le marché (Amit & Zott, 2001).

Les frontières de l'entreprise sont interrogées, notamment par les formes de concurrence, de coopération et parfois de « coopération¹¹⁴ » qui s'établissent avec des entreprises à la fois partenaires et concurrentes. L'information est considérée comme une variable-clé par un certain nombre d'auteurs (Timmers *et al.*, 1998 ; Teece, 2010 ; Brousseau, 1992). Les TIC affectent la répartition des rentes en modifiant le processus de circulation de l'information (Brousseau, 1992). La gestion de

¹¹⁴ La « coopération » consiste en une forme de coopération entre des entreprises concurrentes (BROUSSEAU, 2001).

l'information est la source de nouvelles coopérations entre les clients et les fournisseurs (Benghozi, 2001). Elle implique de nouvelles formes d'interactions entre ces protagonistes, qui sont parties intégrantes des modèles d'affaires (Brynjolfsson and Hitt, 2004). Prendre pour objet les modèles d'affaires revient donc à s'interroger sur les frontières de l'entreprise, sa structure de coûts et les relations qu'elle entretient avec ses partenaires et concurrents.

Des marchés évolutifs

Les modèles d'affaires doivent s'adapter à des marchés évolutifs dans le temps et à ce que la technique et le droit impose ou autorise (Teece, 2010, p.177). Il est nécessaire de prendre en compte le caractère évolutif et dynamique des modèles d'affaires : « le modèle d'affaires de chaque firme peut beaucoup évoluer du fait de stratégies d'apprentissage, de mécanismes d'essai-erreur et d'adaptation face à un environnement mouvant technologiquement, où la dématérialisation des services appelle de nouvelles relations avec les consommateurs » (Benghozi, 2012, introduction). Une sélection des modèles d'affaires s'opère dans le temps, donnant à voir un petit nombre de modèles d'affaires dominants.

La diversité des situations observées montre que la technologie s'avère en fait peu déterminante : elle soutient les processus et les ressources que les entreprises mettent en œuvre dans leur stratégie de développement, mais ne définit pas directement leur forme. L'analyse des interrelations technologies / organisation et la caractérisation des logiques d'effet ou de causalité est très difficile (Benghozi, 2001, p.168). D'un point de vue économique, les TIC ne sont pas propres à des métiers ou des secteurs, mais sont génériques : elles se retrouvent dans tous les types d'entreprises ou d'organisations, au service de structures et de stratégies très différentes (*ibid*, p.169). Les incertitudes liées à l'évolution de la technologie et du marché rendent impossible de détecter *a priori* les modèles d'affaires qui s'imposeront et seront les plus performants (Chesbrough et Rosenbloom, 2002).

Un modèle d'affaires est provisoire. Il est susceptible d'évoluer dans le temps et d'être remplacé par un modèle amélioré qui prend appui sur des innovations techniques et organisationnelles plus pointues. Ceux qui sont les plus susceptibles de réussir sont les entreprises qui peuvent apprendre et ajuster leur modèle d'affaires (Teece, 2010, p.187). Le choix/la conception du modèle d'affaires doit reposer sur des capacités dynamiques dont une entreprise a besoin pour rester synchronisée avec des marchés évolutifs. Il s'agit pour elle de s'adapter pour survivre dans un environnement changeant. Ce contexte techno-économique engendre une instabilité structurelle, où le renouvellement rapide devient la norme dans un univers hyperconcurrentiel.

Les entreprises peuvent à la fois sélectionner l'environnement et être sélectionnées par celui-ci, elles contribuent aussi à le façonner. Les jeunes entreprises sont les plus susceptibles de créer des modèles d'affaires innovants (Chesbrough et Rosembloom, 2002). Il est ainsi nécessaire d'entrer suffisamment tôt sur le marché pour préempter des ressources compétitives rares telles que les innovations techniques ou les accords d'exclusivité des droits par exemple. Les entreprises existantes rencontrent des barrières à l'innovation des modèles économiques (Bouchikhi and Kimberly, 2003; Chesbrough, 2010). Les firmes installées font souvent preuve d'inertie ou adoptent des stratégies défensives, prises dans le fonctionnement du marché et prisonnières de leur position dans la chaîne de valeur. Le seul moyen de dépasser ces barrières est de mettre en œuvre un processus d'expérimentation (Hayashi, 2009; McGrath, 2010).

Les modèles d'affaires peuvent eux-mêmes représenter une forme d'innovation. Sélectionner, ajuster et/ou améliorer les modèles d'affaires est un art complexe (Teece, 2010, p.176). En l'absence de modèle économique standard sur internet, les entreprises ont tenté d'innover sur cette dimension. Internet continue d'être un terrain d'expérimentation en matière de modèles économiques. Toutefois, certains s'affirment pendant que d'autres disparaissent. À l'inverse de l'idée reçue selon laquelle un modèle d'affaires doit appliquer un modèle unique de revenu, il semble que la plupart des modèles d'affaires sur le web développent des sources de revenus complémentaires et multiples (Shuen, 2008). Les caractéristiques économiques des biens et des services culturels numériques ont conduit à concevoir différents modèles d'affaires centrés sur les services plutôt que sur les produits (Dubosson-Torbay, Pigneur et Usunier, 2004). Huit modèles emblématiques de l'économie numérique sont recensés par Chotard (2009) : le modèle publicitaire, du courtage¹¹⁵, de l'abonnement, le modèle du commerce électronique, des services à la demande, le *freemium*, l'affiliation et les infomédiaires. Les nouveaux modèles peuvent être, comme dans le cas de l'industrie musicale, centrés sur la vente de plus-value tels que les concerts, des expériences ou des rencontres avec les artistes, etc. (Vaccara et Cohn, 2004)¹¹⁶. Les modalités de rémunération peuvent donc être diverses et comprendre l'abonnement, le paiement à l'acte (ou à l'usage), l'achat de produits ou de services *premium*, la publicité ou la vente de bases de données¹¹⁷ par exemple (Chanal, Caron-Fasan, 2010, p.323).

L'économie des modèles d'affaires numériques : économie de plateformes et effets de réseaux

L'innovation dans les modèles économiques impulsés par l'internet prend place au sein d'une économie de réseaux et de plateformes, dans laquelle les biens culturels doivent trouver de nouvelles modalités de valorisation. La littérature universitaire sur les modèles d'affaires de l'économie numérique tourne autour de deux courants complémentaires : le premier vise à repérer les modèles d'affaires innovants de l'économie numérique et à en réaliser la typologie – il s'agit alors de définir de nouveaux archétypes de modèles d'affaires principalement engendrés par les technologies numériques –; le second se concentre sur les différentes composantes des modèles d'affaires et leur combinaison.

Les biens culturels répondent à des caractéristiques économiques particulières qui en font des biens spécifiques. Ils doivent néanmoins s'adapter à une économie de plateforme où les effets de réseaux dominent. Les modèles d'affaires numériques combinent des façons innovantes d'organiser la relation entre l'offre et la demande, des stratégies de prix qui prennent en compte les effets de réseaux, les spécificités de l'information en tant que bien public, ainsi que la capacité à différencier et à discriminer les utilisateurs offerte par les technologies numériques (Brousseau et Pénard, 2007).

Les sites web 2.0 ont fortement participé à l'innovation de modèles d'affaires (Beuscart et Mellet, 2008). Il s'agit des sites de contenus auto-produits (*User Generated*

¹¹⁵ Dans ce modèle, la plateforme conduit ses utilisateurs à utiliser des services et des biens liés sur lesquels elles prélèvent une commission d'intermédiation (*transaction fee*).

¹¹⁶ Les maisons de disque ont lancé les « contrats 360° » pour s'adapter à la mutation des modes de consommation musicale à l'ère du numérique. Il s'agit ainsi de tirer parti de toutes les sources de revenus issues des activités des artistes comme les vêtements et accessoires, les spectacles, les apparitions publiques ainsi que les revenus provenant de la musique enregistrée.

¹¹⁷ Les plateformes peuvent collecter des informations sur les préférences des utilisateurs et les vendre à des commerçants qui les emploieront à des fins de prospection commerciale.

Content), tels que les plateformes de partage photo ou vidéo ; les blogs et sites d'indexation sociale et les sites de réseaux sociaux. Le marché des services web présente de faibles barrières à l'entrée. Les externalités de réseaux sont très fortes pour ces plateformes : l'utilité du service augmente avec le nombre d'utilisateurs (Katz & Shapiro, 1985). Evans et Schmalensee (2007) ont établi une typologie des plates-formes multifaces basée sur l'identification de leur fonctionnalité. Ils distinguent trois types de plateformes : les plateformes d'échange – du type eBay, Meetic –, les plateformes de transaction – comme les réseaux de paiement, de type CB et Paypal –, et les plateformes d'audience – qui sont les pages jaunes, les moteurs de recherche et les sites médias. Les auteurs soulignent qu'à chaque plateforme correspond un modèle d'affaires et une dynamique propre, son succès tenant en sa capacité à structurer ses utilisateurs en communautés et à leur proposer des services et des outils qui faciliteront leurs interactions sociales virtuelles. Il en résulte une féroce compétition entre les plateformes pour atteindre une masse critique d'utilisateurs. Cette configuration fournit des fortes incitations à offrir aux utilisateurs un accès gratuit au service. C'est la raison pour laquelle les modèles d'affaires pour être viables sont souvent construits autour de l'accès gratuit aux contenus et aux principaux services¹¹⁸. Les effets de réseaux de l'économie de plateformes influent sur la dynamique concurrentielle et peuvent conduire, dans certains cas, à des situations de monopole (*winner takes all*).

La prédiction d'une désintermédiation massive, causée par le fort développement d'internet, est battue en brèche par le constat de l'existence de nouveaux intermédiaires sur les marchés numériques. Bien qu'internet réduise les coûts de coordination, des intermédiaires sont toujours nécessaires. En effet, appairer l'offre et la demande puis réaliser des transactions reste coûteux. Les fonctions d'intermédiation deviennent, par conséquent, centrales dans l'économie numérique, ainsi la « grande variété des modèles d'affaires ouvre des configurations d'intermédiation différenciées portant à la fois sur les relations contractuelles, les produits-mêmes, l'information et le marketing-client ». Des formes anciennes d'intermédiations disparaissent au profit de nouvelles. Les plateformes connaissent sur internet deux niveaux différents d'intermédiation liés à leur rôle d'agrégateur-diffuseur (Gawer et Cusumano, 2008) : le premier repose sur la capacité d'agrégation d'une offre de contenus, le second joue sur la fonction d'éditorialisation, de prescription et de mise en avant. Même pour les sites se positionnant au départ comme des plateformes d'agrégation, il apparaît déterminant de savoir développer des capacités d'éditorialisation et de curation. Ces compétences qui consistent à opérer des choix parmi les œuvres et les projets et à s'en servir pour les mettre en avant et les diffuser, constituent une des fonctions majeures des industries culturelles. La technologie joue un rôle croissant dans ces formes d'intermédiation, en prenant appui sur le développement des capacités informatiques, notamment dans les fonctions communautaires et de recommandation.

Le changement technique fait donc intervenir de nouvelles formes d'intermédiation de l'offre culturelle. C'est par exemple le cas sur internet où des acteurs extérieurs au secteur culturel l'ont investi à des fins de diversification de revenus ou de positionnement stratégique dans la chaîne de valeur. Un certain nombre d'acteurs a profité de l'abaissement des barrières à l'entrée des marchés de la culture pour y

¹¹⁸ La gratuité ne signifie pas l'absence de valorisation économique. Elle implique cependant des mécanismes de révélation et de mobilisation des valeurs économiques différents et plus complexes (SONNAC, 2009). Dans le modèle d'affaires du tout gratuit, la stratégie des médias et des principaux acteurs du web repose sur leur capacité à générer de l'audience et à la monétiser auprès d'annonceurs. La gratuité engendre une structure de marché asymétrique et déséquilibrée entre les acteurs (COHEN et VERDIER, 2008), qui peut aboutir à une logique de type *winner-takes-all*.

occuper une position d'intermédiation-clé. Ainsi, de nouveaux acteurs – souvent puissants et aux moyens considérables (tels que les opérateurs de télécommunications et fournisseurs d'accès internet) ont pénétré le secteur et investi l'économie des contenus sur internet (Poirier, 2010).

L'économie d'internet a remis en cause les frontières des secteurs et des marchés traditionnels, déstabilisant les équilibres établis et les positions de force de certains acteurs. La concurrence pour l'accès aux revenus s'est intensifiée. Les services en ligne et le commerce électronique ont tiré la croissance de l'économie de l'internet, qui a également largement profité aux secteurs de l'électronique, des télécommunications et de l'informatique. Le secteur des médias et de la culture vit cette situation dans une position plus préoccupante, tant sa capacité à inventer de nouvelles formes de distribution et de valorisation demeure tributaire de l'incertitude pesant sur le succès de modèles d'affaires innovants.

À PROPOS DES INTERVENANTS

Victor Lugger

Victor Lugger est directeur administratif et financier de My Major Company, il assure la responsabilité de la gestion de la plateforme de financement participatif (*crowdfunding*).

Ancien élève d'HEC Paris, il en a co-fondé et dirigé l'incubateur, spécialisé dans les services innovants et le numérique. Il a ensuite acquis, en développant My Major Company, une solide expérience d'accompagnement de projets (dans le lancement, le développement et la structuration des entreprises), dans le secteur des médias, de l'internet et des industries créatives. C'est aujourd'hui un des spécialistes des modèles d'affaires des industries créatives numériques (audiovisuel, musique, éditions, jeux vidéos, cinéma, patrimoine) et des rapports de force au sein de ces filières en mutation.

Victor Lugger a été recruté en 2008 à son poste actuel par le groupe plurimédia (TV/Media/Internet) de Stéphane Courbit (LOV Group) pour accompagner le développement de My Major Company. Depuis son arrivée, l'entreprise est ainsi passée de 1 à 7 millions de revenus. Elle s'est étendue dans 3 pays et a vu ses effectifs passer de 4 à 35 personnes, tout en ayant atteint son équilibre économique à partir de la deuxième année.

Ses compétences l'amènent à enseigner sur la révolution numérique des industries créatives à HEC Paris et à l'Université Paris 8.

Giuseppe de Martino

Après avoir rejoint Dailymotion en 2007 en tant que directeur juridique et réglementaire Monde, Giuseppe de Martino en est devenu en 2009 le secrétaire général. Dans ces fonctions, il conserve ses attributions juridiques et réglementaires tout en prenant en charge la communication *corporate* du site.

Giuseppe de Martino est aussi vice-président du Conseil national du numérique (CNN) depuis avril 2011 et président de l'Association des services internet communautaires (ASIC)¹¹⁹ depuis sa création en 2007. Il a ainsi pris l'habitude de faire entendre publiquement la voix des acteurs des services communautaires sur Internet, à travers l'ASIC, le CNN et une chronique mensuelle sur le *pure player* de l'actualité en ligne *Slate.fr*.

Giuseppe de Martino est titulaire d'un DEA de droit de la propriété littéraire, artistique et industrielle de Paris-II et d'un DESS de droit et administration de la communication audiovisuelle de Paris-I. Avant de travailler chez Dailymotion, il a été notamment directeur juridique et réglementaire d'AOL France de 1999 à 2007 et directeur adjoint en charge des programmes et du développement au sein de la direction juridique d'ARTE de 1994 à 1999. Il a également été président de l'Association des fournisseurs d'accès et de services internet (AFA) de 2005 à 2007.

¹¹⁹ L'Association des services internet communautaires (ASIC), créée en 2007, regroupe des acteurs du web 2.0. Elle compte 18 membres dont AOL, blogSpirit, Dailymotion, Deezer, Ebay, Ebuzzing, Exalead, Facebook, Google, LaCartoonerie, Microsoft, PriceMinister, Skype, Skyrock, Spotify, Vivastreet, Yahoo!, Yakaz. www.lasic.fr

Laurent Sorbier

Laurent Sorbier est directeur général de mySkreen (www.myskreen.com). Conseiller référendaire à la cour des comptes, il est également membre de l'Autorité de régulation du jeu en ligne (ARJEL). Il enseigne en parallèle l'économie de la culture, des médias et des télécommunications à l'université Paris Dauphine, où il est maître de conférences associé, ainsi qu'à Science Po et à l'université Paris-I.

Après un début de carrière dans le secteur culturel (services culturels de l'ambassade de France à New York, Opéra de Paris...), Laurent Sorbier, s'il reste un amoureux des arts et des lettres, s'est passionné pour la révolution du numérique et de l'internet, qu'il a accompagné dans le secteur public comme dans le secteur privé.

Ancien chargé de mission pour les technologies de l'information auprès du ministre en charge des Télécommunications, François Fillon (1995-1997), puis chargé de mission au Commissariat général du Plan (1997-1999), il a ensuite dirigé le fournisseur d'accès et portail Spray (1999-2000), avant de devenir directeur général d'eAuctionRoom (2000-2002), société spécialisée dans la retransmission sur l'internet des ventes aux enchères.

Conseiller technique pour les technologies de l'information et les télécommunications auprès du Premier ministre, Jean-Pierre Raffarin (2002-2005), il a ensuite été nommé conseiller référendaire à la Cour des comptes.

Laurent Sorbier est ancien élève de l'École normale supérieure de Fontenay-Saint-Cloud (philosophie), diplômé de Science Po Paris et titulaire d'une maîtrise de philosophie ainsi que d'un DEA de droit public (université Paris I).

Grégoire Lassalle

Grégoire Lassalle est président directeur général d'Allociné. Ce fou de cinéma et de médias mais aussi de tennis, de golf, de natation, de poker et autres jeux de casino, a finalement réussi à faire de l'*entertainment* le moteur de sa vie professionnelle. Il a en effet enchaîné deux vies professionnelles.

Première vie, après l'École du cirque.

Il fut clown pendant huit ans, circulant partout en France et en Europe. Le saltimbanque entre ensuite au théâtre de la Marguerite où il travaille aux côtés de Farid Chopel. Il enchaîne ensuite mille petits boulots : professeur de tennis, maître-nageur (il a été champion de France de natation), joueur de cartes, vendeur de peignes à Barbès, chef de village au Club Med, doubleur, paysagiste, et animateur sur Europe 1.

Seconde vie, la profession dans l'audiovisuel.

Grégoire Lassalle fait ses premiers pas dans le secteur du cinéma en devenant assistant metteur en scène auprès de Claude Berri. Il entre ensuite comme directeur marketing et de la programmation chez Pathé aux côtés de Jérôme Seydoux. Il y reste sept ans. Il crée alors sa propre entreprise spécialisée dans la promotion du cinéma : La Salle. Un an plus tard, il la revend à Allociné. En 2003, soutenu par le fonds d'investissements CITA, il rachète, avec son associé, Allociné auprès du groupe Vivendi Universal.

En 2007, un fonds américain, acquiert la majorité d'AlloCiné. Grégoire Lassalle, actionnaire minoritaire est nommé PDG par Tiger.

Marie Laure-Sauty de Chalon

Marie Laure-Sauty de Chalon est diplômée de l'Institut d'études politiques (IEP) de Paris et possède une maîtrise en droit public délivrée par l'Université Paris II-Panthéon Assas.

Au cours de sa carrière, Marie-Laure Sauty de Chalon a occupé différents postes dans le monde des médias presse et télévision - et de la publicité – agences ou régie médias. Elle a été chef de publicité à Libération, avant d'être directeur de la publicité de la Tribune (1986-1989), directeur commercial de la régie du Nouvel Observateur (1989-1991), puis directeur général de Général Médias (régie du Nouvel Observateur, VSD, Actuel) (1991-1993) et directeur général adjoint de la régie publicitaire de France Télévisions (1994-1997). Elle sera ensuite directeur général adjoint de la régie publicitaire de France Télévisions (1994-1997), directeur général de l'agence média Carat Prospective puis fondateur de Carat Interactive (1997-2001). Entre 2001 et 2003, Marie-Laure Sauty de Chalon émigre à New York, où elle occupe les fonctions de président-directeur général de Consodata North America. Elle revient en France pour prendre la tête de Régie Obs. (présidente) et appartenir au comité exécutif du groupe La Vie-Le Monde, en charge des régies Publicat, Régie Obs et Le Monde Publicité (2003-2004). Elle devient ensuite CEO d'Aegis Media France en 2004 puis d'Aegis Media Southern Europe jusqu'en juin 2010.

Marie Laure-Sauty de Chalon est passée de la presse au numérique après avoir été appelée par le groupe Axel Springer à diriger (depuis le 1^{er} juin 2010) le groupe aufeminin.com, avec pour mission de changer l'image de marque du site féminin et d'encadrer son développement à l'étranger. A la tête d'une équipe de plus de 200 personnes, elle préside un des sites français leader du web, présent dans de nombreux pays, qui parle 7 langues et qui vise les BRIC (Brésil, Russie, Inde ou Chine.) Sous sa direction, le groupe aufeminin.com a su opérer une diversification remarquable vers d'autres média, comme le mobile, ou d'autres formats publicitaires avec ses propres outils de commercialisation. Il a effet assuré son développement vers d'autres sites en intégrant notamment *Marmiton*, *Onmeda* et depuis peu *Netmums*.

Marie-Laure Sauty de Chalon est également l'auteur de deux livres, *Les Médias* (en collab., 2003) et *Médias, votre public n'est plus dans la salle* (Nouveaux Débats Public, 2007). Elle enseigne à Sciences Po Paris un cours consacré aux médias.

Marc Minon

Marc Minon est fondateur et directeur du portail Cairn.info.

Il a d'abord obtenu un diplôme de maîtrise en sciences économiques à l'Université catholique de Louvain et un DESS en gestion des télécommunications, de la télématique et de la télévision à l'Université Paris-X-Dauphine.

Il a ensuite participé à la création du Laboratoire d'études sur les nouvelles technologies de l'information et de la communication (LENTIC) de l'Université de Liège, où il était directeur du département « Communication » avant d'être directeur d'études au BIPE. En Belgique, il est membre du Conseil supérieur de l'audiovisuel et du Conseil du livre. Auteur de différents travaux sur l'économie de la communication, Marc Minon réalise depuis plus de dix ans une étude annuelle sur le marché du livre de langue française en Belgique. Il est en outre l'auteur de nombreuses autres études scientifiques portant sur le secteur du livre en général et sur celui de l'édition en particulier, notamment *Enjeux et perspectives du secteur privé de l'édition de livres en Communauté française* (2005), *Numérique et édition universitaire* (2002).

Marc Minon est administrateur délégué du portail de revues de sciences humaines et sociales CAIRN S.A., qui est également une société d'études et de conseil dans le domaine de l'économie du livre et de l'édition électronique. Par ailleurs, il est administrateur de la société publique de participation belge, Meusinvest.

QUELQUES RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Modèles d'affaires

- AFUAH A., TUCCI C. L., 2003, *"Internet Business Models and Strategies"*, McGraw-Hill Higher Education, 2nd Edition
- AMIT R., ZOTT C. (2001), "Value creation in e-Business", *Strategic Management Journal*, 22 : 493-520.
- ANDERSON S. P. and J. J. Gabszewicz (2006), "The Media and Advertising : a tale of two-sided Markets", in Ginsburgh Victor A. and Throsby Charles David (ed.) *Handbook of the Economics of Art and Culture*, Elsevier : North Holland.
- BENGHOZI P.-J. (2001), « Relations interentreprises et nouveaux modèles d'affaires », *Revue économique*, 7 (52), pp.165-190
- BENGHOZI P.J. et F. BENHAMOU (2008), « Longue traîne : levier numérique de la diversité culturelle ? », *Culture Prospective*, octobre.
- BENGHOZI P-J et T.Paris (2003), *De l'intermédiation à la prescription : le cas de l'audiovisuel*, *Revue Française de Gestion* n°402, 2003
- BENGHOZI P.J. and T. Paris(2007) "The economics and business models of prescription in the Internet" in Eric Brousseau, Nicolas Curien [eds.] *Internet and Digital Economics – Principles, Methods and Applications*, Cambridge (Mass), Cambridge University Press, pp. 291-310.
- BENGHOZI, Pierre-Jean (2011), *Economie numérique et industries de contenu : un nouveau paradigme pour les réseaux ?* Hermes - N° Spécial "Ces réseaux numériques dits sociaux" N° 59 avril
- BOMSEL O. (2007), *Gratuit ! Du deployment de l'économie numérique*, Gallimard.
- BOUCHIKHI H. & J. R. KIMBERLY (2003), "Escaping the identity trap", *MIT Sloan Management Review*, 44(3) : 20-26.
- BROUSSEAU E. (1992), « Coûts de transaction et impact organisationnel des technologies de l'information et de la communication », *Réseaux*, 54.
- BROUSSEAU E. (2001), « e-Economic : qu'y a-t-il de nouveau ? », *Annuaire des Relations Internationales*, Bruxelles, Bruylant, pp. 813-833.
- BROUSSEAU E. and T. PÉNARD (2007), "The Economics of Digital Business Models : A Framework for Analyzing the Economics of Platforms", *Review of Network Economics*, 6 (2), June, 81-114
- BRYNJOLFSSON E. & L. HITT (2004), "Intangible assets and the economic impact of computers, in W. Dutton, B. Kahin, R. O'Callaghan & A. Wyckoff (Eds.), *Transforming entreprise* : 27-48. Boston, MIT Press.
- CARDON D. (2010), *La démocratie Internet. Promesses et limites*, Editions du Seuil, La République des Idées, septembre 2010, 102 p.
- CASADESUS-MASANELL R. and RICART J.E. (2010), "From strategy to business models and onto tactics", *Long Range Planning* (43 :2-3), pp.195-215.
- CAVES R.E. (2000), *Creative Industries. Contracts Between Art and Commerce*, Harvard University Press, Cambridge.
- CHANAL V. and M.-L. CARON FASAN (2010), "The Difficulties involved in Developing Business Models open to Innovation Communities : the Case of a Crowdsourcing Plateform", *M@n@gement*, 13(4), 318-341.
- CHESBROUGH H., R.S. ROSEMBLOOM (2002), "The role of the business model in capturing value from innovation : Evidence from Xerox corporation's Technology Spinoff Companies", *Working paper*, Harvard Business School, 01-002.
- CHESBROUGH H.W. (2010), "Business model innovation : Opportunities and barriers", *Long Range Planning*, 43 : 354-363.

- CHOTARD A. (2009), « Les modèles d'affaires de l'économie numérique », La Lettre Aquitaine Numérique, n°24, novembre-décembre, pp.9-15.
- CLEMONS E.K. (2009), "Business models for monetizing internet applications and web sites : Experience, theory and predictions", Journal of Management Information Systems, 2 : 15-41.
- COHEN D. et T. VERDIER (2008), « Quelques aspects conceptuels et implications de politique économique », dans Daniel Cohen et Thierry Verdier (dir.), La mondialisation immatérielle, Paris, La Documentation française, pp.25-39.
- DANG NGUYEN G. et T. PÉNARD (2004), « La gratuité à la croisée des nouveaux modèles d'affaires sur l'internet », Réseaux, 22 (124), 83-109
- DEJEAN S., T. PÉNARD, R. SUIRE (2010), « La gratuité est-elle une fatalité sur les marchés numériques ? Une étude sur le consentement à payer pour des offres de contenus audiovisuels sur internet », Economie & prévision, La Documentation Française, n°194 (3), pp.15-32.
- DEMIL B. and X. LECOCQ (2010) Business Model Evolution : In Search of Dynamic Consistency, Long Range Planning, Volume 43, Issues 2-3, April-June, Pages 227-246.
- DEMIL B., V. WARNIER et X. LECOCQ (2004), «Le business model : l'oublié de la stratégie ?», in 13th AIMS Conf, Normandie. Vallée de Seine, pp. 1-23
- DRUCKER, P.F. (1954), The practice of management, New York : Harper and Row Publishers.
- DUBOSSON-TORBAY M., Y. PIGNEUR et J.C. USUNIER (2004), "Business Models for Music Distribution after the P2P Revolution", Proceedings of the Fourth International Conference on Web Delivering of Music.
- EVANS D. and R. SCHMALENSEE (2007), "The industrial organization of markets with two-sided platforms", Communication Policy International, Spring, 3 (1), 151-179.
- FARCHY J. (2004), L'industrie du cinéma, Paris : Presse Universitaires de France, Coll. Que Sais-Je ?
- GAWER, A and M CUSUMANO (2008) : How firms become platform leaders, MIT Sloan Management Review, 2008. Vol. 49, No. 2, pp. 28-35
- GHAZIANI A. & M.J. VENTRESCA (2005), "Keywords and cultural change : Frame analysis of business model public talk 1975-2000, Sociological Forum, 20 : 523-559.
- HAYASHI A. M. (2009), "Do you have a plan "B" ?", MIT Sloan Management Review, 51(1) : 10-11.
- HEDMAN J. and T. KALLING (2001), "The business model : a means to understand the business context of information and communication technology", Working paper, School of economics and management, Lund University.
- JOHNSON, M.W., CHRISTENSEN, C.M., and KAGERMANN, H. 2008. "Reinventing Your Business Model," Harvard business review (86 :12), pp. 50-59.
- KATZ M. L. and C. SHAPIRO (1985), "Network externalities, competition, and compatibility", American Economic Review, 75 : 424-440.
- KRCMAR Helmut, Markus BÖHM, Sascha FRIESIKE, Thomas SCHILDHAUER (2011), "Innovation, Society and Business : Internet-based Business Models and their Implications", Draft paper, prepared for the 1st Berlin Symposium on Internet and Society, October 26th to 28th, 33p.
- LERNER J. and J. TIROLE (2002), "Some Simple Economics of Open Source", The Journal of Industrial Economics, 50 (2), June, 197-234.
- LIEBERMAN, M. and D. MONTGOMERY, 'First-mover advantages', Strategic Management Journal, Volume 9, Summer 1988.
- LYUBAREVA I., BENGHOZI P.J. et T. FIDELE (2013), Online Business Models in Creative Industries : Diversity and Structure, Journal of International Studies in Management and Organization (à paraître)
- MAGRETTA J. (2002), "Why business models matter", Harvard Business Review, 80(5) : 86-92.
- MALIN E. et T. PÉNARD (2010), Economie du numérique et de l'Internet, Editions Vuibert, 188p.

- MCGRATH R.G. (2010), "Business models : A discovery driven approach", *Long Range Planning*, 43 : 247-261.
- MCPHILLIPS S. & O. MERLO (2008), "Media convergence and the evolving media business model : An overview and strategic opportunities", *Marketing Review*, 8 : 237-253.
- MELLET K., J.S. BEUSCART (2008), "Business Models of the Web 2.0 : Advertising or the Tale of Two Stories", *Communications & Strategies*.
- MENDELSON, H. (2000), "Organizational architecture and success in the information technology industry", *Management Science* : 46 : 513-529.
- OSTERWALDER, A., and PIGNEUR, Y. 2010. *Business Model Generation : A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Hoboken, NJ : John Wiley & Sons.
- PAUWELS K., & A. Weiss (2008), "Moving from free to fee : How online firms market to change their business model successfully", *Journal of Marketing*, 72 : 14-31.
- POIRIER C. (2010), « La diversité culturelle à l'ère numérique. L'économie de la culture : modèles qui perdurent ou changement de paradigme ? », *Observatoire de la Culture et des Communications du Québec*, 25 octobre.
- PORTER M.E. (1985), *Competitive advantage : Creating and sustaining superior performance*, Free Press, New York.
- PORTER M.E. (2001), "Strategy and the Internet", *Harvard Business Review*, June.
- RICHARDSON J. (2008), "The business model : An integrative framework for strategy execution", *Strategic Change*, 17 (5/6) : 133-144.
- ROCHET J.C. & J. Tirole (2003), "Platform Competition in Two-Sided Markets", *Journal of European Economic Association*, 1, 990-1029.
- SAMUELSON P. A. (1954), "The Pure Theory of Public Expenditure", *Review of Economics and Statistics*, 36 (4), November, 387-389.
- SHAFER S., Smith J., Linder J., 2005, "The power of business models", *Business Horizons* 48, 199—207
- SHAPIRO C. & H. R. VARIAN (1999), *Economie de l'information. Guide stratégique de l'économie des réseaux*, De Boeck.
- SHUEN A. (2008), *Web 2.0 : A Strategy Guide*. Sebastopol, CA : O'Reilly Media.
- SONNAC N. (2009), « L'économie de la presse : vers un nouveau modèles d'affaires », *Les Cahiers du Journalisme*, 20, automne, 22-42
- SONNAC N., J. GABSZEWICZ (2010), « L'industrie des médias à l'ère du numérique », *La Découverte*, Collection Repères, Paris, 128p.
- TEECE David J. (2010), « Business Models, Business Strategy and Innovation », *Long Range Planning*, 43, 172-194.
- TIMMERS P. (1998), "Business models for electronic markets", *Electronic Market*, 8(2) : 2-8.
- VACCARO V.L. et D. Y. COHN (2004), "The Evolution of Business Models and Marketing Strategies in the Music Industry", *The International Journal on Media Management*, 6 (1-2), September, p.46-54.
- WAUTHY X., 2008, "Concurrence et régulation sur les marchés de plate-forme : une introduction", *Reflets et perspectives de la vie économique*, 2008/1 (Tome XLVII)
- WEILL P., MALONE T.W. and APPEL T.G. (2011), "The Business Models Investors Prefer", *MIT Sloan Management Review* (52 :4), pp.17-19.
- WILLIAMSON, Oliver E. (1981). "The Economics of Organization : The Transaction Cost Approach," *The American Journal of Sociology*, 87(3), pp. 548-577.
- YIP G. (2004), "Using strategy to change your business model", *Business Strategy Review*, 15(2) : 17-24.
- ZOTT C. & R. AMIT (2008), "The fit between product market strategy and business model : Implications for firm performance", *Strategic Management Journal*, 29 : 1-26.
- ZOTT C., AMIT R., and MASSA L. (2010), "The business model : Theoretical Roots, Recent Developments and Future Research," *IESE Business School – University of Navarra, Barcelona*.

Économie numérique et économie de la culture

- H. BECKER, Les mondes de l'art, Flammarion, 1982
- Pierre-Jean BENGHOZI (2011) « Internet et numérique – Une nouvelle économie pour la nouvelle économie », in L'Economie, une sciences qui nous gouverne ? Leçons de crise, ss la dir. de Marie-Françoise Chevallier-Le-Guyader et Jean-Marc Dabadie, Actes Sud – IHEST, coll. Questions vives, pp.145-164
- BENGHOZI P.-J., PARIS T., 2005, "Analysing the distribution to understanding the markets of cultural goods", *8th Intern. Conf. on Arts & Cultural Management*, HEC, Montréal
- CHANTEPIE Philippe, Alain Le DIBERDER (2010, 2005 1^{ère} éd.), *Révolution numérique et industries culturelles*, Paris, La Découverte, coll. Repères
- Actes des 5^{èmes} journées d'économies de la culture : <http://innovation-regulation2.telecom-paristech.fr/2011/02/23/5emes-journees-deconomie-de-la-culture/?lang=fr>
- CAVES R.E. (2000), *Creative Industries. Contracts Between Art and Commerce*, Harvard University Press, Cambridge.
- ROBERT H. Frank et Philip J. COOK, 1996, *The Winner-Take-All Society : Why the Few at the Top Get So Much More Than the Rest of Us*, ed. Reed Business Information
- PARIS T. (2010), « Des industries culturelles aux industries créatives : un changement de paradigme salutaire ? », *tic&société*, 4(2).
- PARIS T., *Manager la créativité*, Pearson 2010
- BROUSSEAU Eric, PENARD Thierry (2007), "The Economics of Digital Business Models : A Framework for Analyzing the Economics of Platforms", *Review of Network Economics*, Vol. 6, Issue 2, June 2007, pp.81-114

Les économies sectorielles

- GABSZEWICS Jean, Nathalie SONNAC (2010, 2006 : 1^{ère} éd.), *L'industrie des médias à l'ère numérique*, Paris, La Découverte, coll. Repères
- BENGHOZI Pierre-Jean, Jean-Charles PARACUELLOS (2011) *Télévision : l'avènement du numérique*, La documentation française, 2011
- AKRICH M. et C. MÉADEL (2006), « Télévision à la carte, un divorce annoncé », *Réseaux*, 139 (5), pp.75-103.
- BOUDET-DALBIN S. et LAUGÉE F. (2010), "Cinéma et internet : vers la fin de la chronologie des médias", *Revue Européenne des Médias*, n°14-15, pp. 56-61.
- MABILLOT D. (2008), « Stratégies et concurrences en matière de vidéo à la demande », *CultureWeb*, Editions Dalloz, pp.297-320.
- ATTIAS Danielle (2006), « Quel modèle économique pour la presse sur Internet ? », *Le Temps des Médias*, 2006/1, N°6, p.143-150.
- Collectif (2010), Numéro spécial « Presse en ligne », *Réseaux* 2010/2-3 (n° 160-161)
- Collectif (2011) Conférence « Perspectives de la presse numérique », 15 décembre 2011, Actes, Chaire Innovation et Régulation de Services Numériques : <http://innovation-regulation2.telecom-paristech.fr/2011/12/15/perspectives-de-la-presse-numerique/?lang=fr>
- CHARTRON Gislaine et Marc MINON (2005), « État des lieux comparatif de l'offre de revues SHS. France-Espace-Italie », Etude réalisée pour le Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche, Juin, 131p.
- MOUNIER Pierre (2011), « Revues.org : une plateforme d'édition électronique au service des sciences humaines et sociales », *Bulletin de Psychologie*, 511(1), pp.55-56.

Gratuité et piraterie

- ANDERSON C. (2009). *Free ! : the Past and Future of a Radical Price*, NYC, Hyperion.
- BENGHOZI Pierre-Jean (2011) « Culture et gratuité ou économie des gratuités ? » in : *Le prix de la culture : la gratuité au prisme du droit et de l'économie*, Ed. Mare et Marin, coord. Par Pascal Mbongo

- DEJEAN S., T. PÉNARD et R. SUIRE (2010), « La gratuité est-elle une fatalité sur les marchés numériques ? Une étude sur le consentement à payer pour des offres de contenus audiovisuels sur internet », *Economie & prévision*, La Documentation Française, n°194 (3), pp.15-32.
- ROB R. et WALDFOGEL J. (2007), “Piracy on the Silver Screen”, *Journal of Industrial Economics*, vol. 55, n°3, pp. 379-393.
- WATERMAN D., JI S.W. & ROCHET L.R. (2007), “Enforcement and Control of Piracy, Copying, and Sharing in the Movie Industry”, *Review of Industrial Organization* (Special Issue on the movie industrie), Vol. 30 (4).

Abondance des contenus

- CHARTRON G. *et al.* (2008), « Une offre en pleine expansion », *Documentaliste-Sciences de l'Information*, 45(2), pp.28-43.
- BENGHOZI P. J., BENHAMOU F., 2008, “Longue traîne : levier numérique de la diversité culturelle ?”, *Culture Prospective*, 2008-1
- ANDERSON C. (2006). *The Long Tail*, NYC, Hyperion.
- GOLDHABER M. H., 1997, “*The attention economy and the Net*”, First Monday
- GOODMAN E. P., 2004, “*Media Policy out of the Box : Content Abundance, Attention Scarcity, and the Failures of Digital Markets*”, 19 BERKELEY TECH. L.J. 1389, 1422-23
- HUBERMAN B. A., ROMERO D. M., Wu F., 2009, “Crowdsourcing, attention and productivity”, *Journal of Information Science*, 35 (6) 2009, pp. 758–765
- DRÈZE X. and F. ZUFREYDEN, Measurement of online visibility and its impact on Internet traffic, *Journal of Interactive Marketing*, Volume 18, Issue 1, 2004, Pages 20-37, ISSN 1094-9968, 10.1002/dir.10072.
- BEAUVISAGE T., J.S. BEUSCART, T. COURONNÉ, K. MELLET (2011), « Le succès sur Internet repose-t-il sur la contagion ? Une analyse des recherches sur la viralité », *Tracés*, 21 (2), pp.155-166.
- Ross A. Malaga, Chapter 1 - Search Engine Optimization—Black and White Hat Approaches, In : Marvin V. Zelkowitz, Editor(s), *Advances in Computers*, Elsevier, 2010, Volume 78, Pages 1-39.
- WHITE C. and J. BIGGS, Chapter 8 - Building Traffic, Making Money and Measuring Success, *Bloggers Boot Camp*, Focal Press, Boston, 2012, Pages 139-161
- KESSOUS E., K. MELLET et ZOUINAR M. (2010), « L'Économie de l'attention : entre protection des ressources cognitives et extraction de la valeur », *Sociologie du travail*, 52-3, pp. 359-373.
- BROUDOUX E. et C. SCOPSI (2011), « Introduction », *Etudes de communication*, Dossier « Métadonnées sur le web : les techniques autour de l'enrichissement des contenus », 36, pp.9-22.

Taille critique et dimension communautaire

- WANG B. (2010), Survival and competition among social networking websites : A research commentary on “Critical Mass and Willingness to Pay for Social Networks” by J.C. Westland, *Electronic Commerce Research and Applications*, Volume 9, Issue 1, January-February, Pages 20-22
- GENSOLLEN M.(2006), « Les communautés en ligne : échange de fichiers, partage d'expériences et participation virtuelle », *Esprit*, n°324, mai.
http://www.gensollen.net/Gensollen.Esprit2_publi.pdf
- MINTZBERG, H. 2006. The Leadership Debate with Henry Mintzberg : Community-ship is the Answer, *Financial Times*, (23/10/2006).
- SCHOLZ T. (2008), “Market ideology and the myth of web 2.0”, *First Monday*, 13(3).
- MELLET K., BEUSCART J.S. (2008), “Business Models of the Web 2.0 : Advertising or the Tale of Two Stories”, *Communications & Strategies*.
- MABILLOT D. (2007), “User Generated Content : Web 2.0 taking the video sector by storm”, *Communication & Strategies*, n°65 (1st quarter).

Publicité et marketing

- LENDREVIE J., LÉVY J. et D. LINDON, "Le marketing relationnel" in *Mercator*, 9th ed., Paris, France, DUNOD, ch. 16, pp. 853-924.
- Le DIBERDER A. (2003), La mesure d'audience des nouveaux médias : une bonne réponse mais quelle est la question ?, *Hermes* N°37
- OUAKRAT A. et al. (2010), « Les régies publicitaires de la presse en ligne », *Réseaux*, 2010/2 n° 160-161, p. 133-161.
- LANG G. (2012), « Multi-channel retail ». Position paper. Chaire Innovation & Régulation des Services Numériques, <http://innovation-regulation2.telecom-paristech.fr/wp-content/uploads/2013/04/Gerald-Lang-Position-Paper-MULTI-CHANNEL-RETAIL-2012.pdf>

Crowdsourcing et crowdfunding

- Colin N. et H. Verdier (2012), L'âge de la multitude, *Entreprendre et gouverner après la révolution numérique*, Ed. Armand Colin
- Howe, J. (2009) *Crowd Sourcing : How the Power of the Crowd is Driving the future of Business*. Random House. London
- Rheingold H. (2003) *Smart mobs : the next social revolution*, Basic Books.
- Surowiecki J. (2004), *The wisdom of crowds – Why the many are smarter than the few*, London, Abacus.

Aspects juridiques

- WU T. (2010), *The Master Switch : The Rise and Fall of Information Empires*, Ed. Knopf.
- Directive sur le Commerce Electronique (2000) :
<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2000:178:0001:0016:FR:PDF>
- Loi sur la confiance dans l'économie numérique (2004)
<http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000801164&dateTexte=>