



La transformation numérique des industries des médias culturels: Perspectives de réussite et défis

Novembre 2011

Étude effectuée pour la Société de développement de l'industrie des médias de l'Ontario



Table des matières

Sommaire	1
1. Introduction	6
1.1. Objectif	6
1.2. Approche	6
2. Survol contextuel des tendances touchant la technologie, le commerce et les secteurs public et privé dans un monde numérique	8
2.1. Tendances commerciales et technologiques	8
2.2. Tendances dans le secteur public et l'industrie	10
3. Définir la réussite dans le monde numérique	12
3.1. Définition des facteurs clés de réussite	12
3.2. Facteurs clés de réussite définis	12
3.3. Sommaire des facteurs clés de réussite	15
4. Sommaire des perspectives et des défis	16
4.1. Perspectives de réussite	16
4.2. Défis à relever sur la voie de la réussite	20
5. Conclusion	24

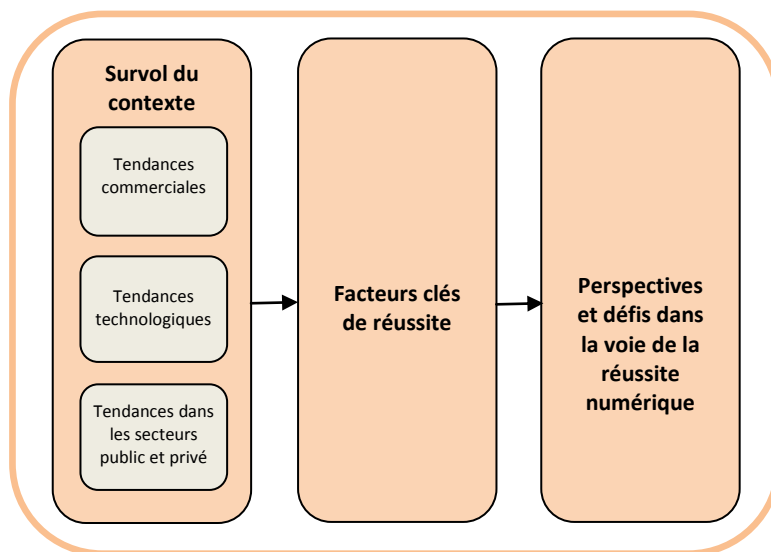
Sommaire

Le présent document examine la transformation numérique en cours dans les industries des médias culturels, laquelle touche tous les aspects de l'environnement des médias culturels – à commencer par la conception et l'innovation, pour passer à la production, puis au marketing et à la distribution. Il pose comme principe que les entreprises des médias culturels qui créent des produits et services de qualité à l'aide des technologies numériques émergentes seront en mesure de mieux satisfaire aux attentes futures des consommateurs et des marchés dans toutes les plateformes actuellement utilisées ou en voie de développement.

L'objectif du présent document est i) de fournir un survol contextuel des tendances relatives au commerce, à la technologie et aux secteurs privé et public, qui sont touchées par la transformation numérique des industries des médias culturels; ii) de cerner les perspectives de réussite et les défis pour les industries des médias culturels découlant du passage à une économie numérique, en mettant l'accent sur les perspectives qui ont pour objet de promouvoir et d'encourager la transformation numérique. Cette étude ignore les frontières et examine la transformation numérique des industries des médias culturels partout dans le monde.

Pour effectuer cette étude, les chercheurs ont suivi les étapes de recherche et d'analyse indiquées dans l'illustration suivante :

Étude de la transformation numérique – sommaire de la méthode



À partir du survol contextuel des tendances relatives au commerce, à la technologie et aux secteurs public et privé, effectué entre juillet et décembre 2010, on a élaboré une série de facteurs clés de réussite. Ces facteurs mettent en relief les conditions requises pour que les entreprises de médias de création puissent assurer un passage réussi au marché numérique. On a ensuite cerné l'éventail possible des perspectives de réussite et des défis à surmonter pour les industries des médias culturels ayant trait à la transition vers une économie numérique.

Survol du contexte

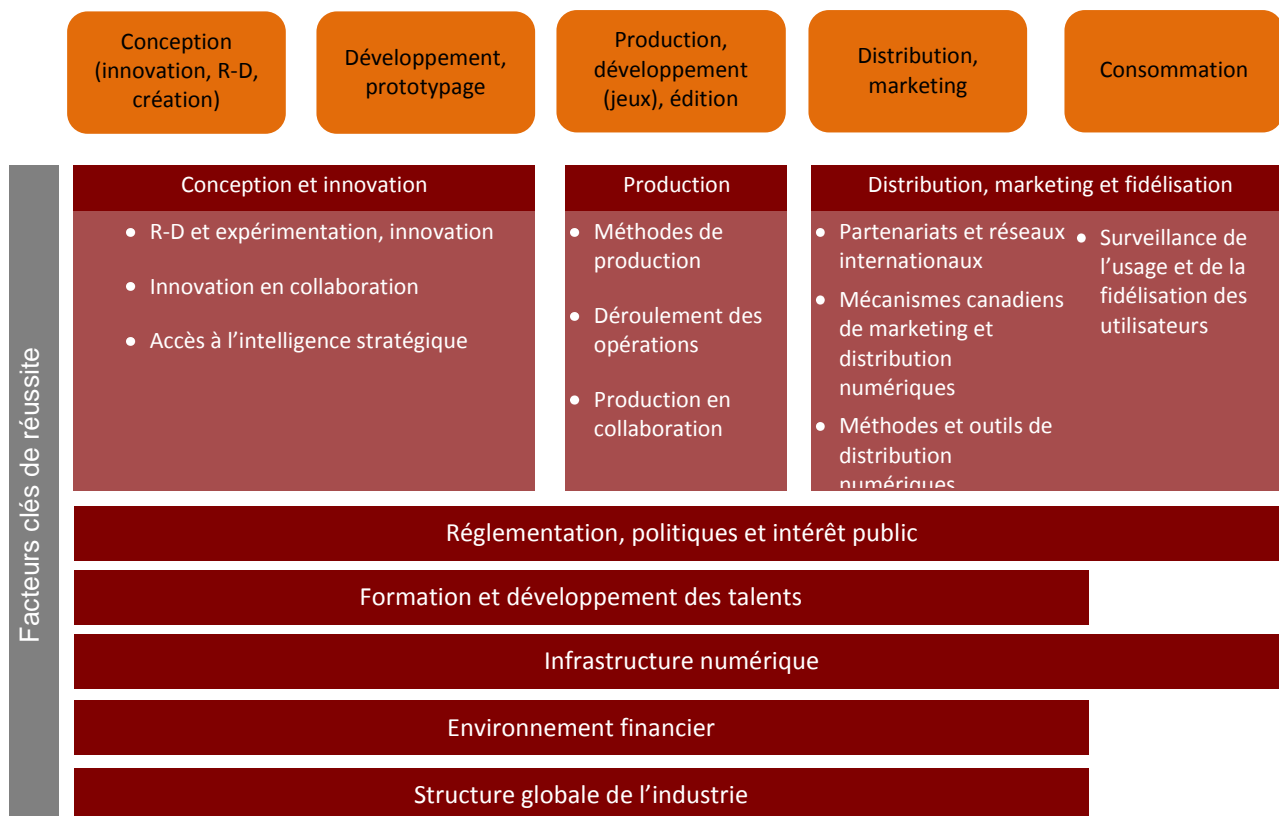
Une transition réussie au marché numérique est fondée sur un ensemble de tendances, notamment les tendances touchant le commerce et la technologie ainsi que les secteurs public et privé. Le tableau qui suit résume leur incidence sur le secteur des médias culturels et indique si elles touchent toutes les industries du secteur.

Tendances	Éléments de la chaîne de valeur touchés	Incidence sur les diverses industries des médias culturels
Collaboration à l'échelle de la chaîne de valeur créative entre les sociétés, les entrepreneurs, les milieux universitaires et les gouvernements	Tous – Innovation et conception, production et développement, distribution et marketing, consommation	Toutes les industries – édition de livres, cinéma et télévision, médias interactifs numériques (MNI), édition de revues et musique
Modèles commerciaux émergents	Production, distribution, promotion et marketing, consommation	Toutes les industries – édition de livres, cinéma et télévision, MNI, édition de revues et musique
Piratage numérique	Distribution, consommation	Surtout les industries de la musique, du cinéma et de la télévision, et des MNI
Outils et procédés numériques (p. ex., micro-facturation, gestion du contenu, gestion des droits sur le contenu, gestion des droits numériques)	Innovation et conception, production, distribution	Toutes les industries – édition de livres, cinéma et télévision, MNI, édition de revues et musique
Intégration verticale de grandes sociétés de médias	Tous, avec un accent sur la distribution et le marketing	Cinéma et télévision, musique, MNI, édition de revues
Distribution multiformat et multiplateforme	Production, distribution et marketing, consommation	Toutes les industries – édition de livres, cinéma et télévision, MNI, édition de revues et musique
Infrastructure de collaboration (p. ex., réseaux haute vitesse à large bande fiables)	Tous, avec un accent sur la production, et sur la distribution et le marketing	Toutes les industries, avec un accent sur le cinéma et la télévision, les MNI et la musique
Médias sociaux comme moyens d'accéder au marché	Innovation et conception, distribution et marketing, consommation	Toutes les industries – édition de livres, cinéma et télévision, MNI, édition de revues et musique
Co-investissement réunissant les secteurs public et privé	Innovation, production et développement	MNI, cinéma et télévision, édition de livres et édition de revues
Programmes de soutien du secteur public et crédits d'impôt	Production et développement, distribution	Toutes les industries – MNI, cinéma et télévision, musique, édition de livres, édition de revues
Fonds, programmes et initiatives de formation et de développement des compétences	Tous – Innovation et conception, production et développement, distribution et marketing, consommation	Toutes les industries, avec un accent sur les MNI, le cinéma et la télévision, et la musique

Facteurs clés de réussite

Pour évaluer si un ressort est en mesure de réussir la transformation numérique, des facteurs clés de réussite ont été définis, lesquels facilitent, sans toutefois le garantir, la réussite numérique. Ces facteurs clés de réussite liés à la chaîne de valeur créative sont dépeints dans l'illustration suivante :

Chaîne de valeur créative



Sommaire des perspectives de réussite et des défis dans la voie de la transformation numérique

En se fondant sur le survol contextuel global et sur l'analyse des facteurs clés de réussite numérique, on a défini les perspectives et les défis les plus probables pour les industries des médias culturels dans une économie numérique. Le tableau qui suit résume ces perspectives et ces défis :

Perspectives	Défis
<ul style="list-style-type: none">• Accès à un marché mondial – défini selon soit des régions géographiques ou des communautés d'intérêts. L'utilisation des mécanismes de marketing et de distribution numériques donne à un ressort la possibilité de faciliter la promotion de produits numériques locaux sur les marchés intérieurs et étrangers. Elle permet aussi à des créateurs indépendants de promouvoir et commercialiser le contenu directement auprès des consommateurs finals de façon relativement peu coûteuse.• Nouveaux modèles commerciaux – axés sur la distribution multiplateforme et la fidélisation des consommateurs. La distribution multiformat ou multiplateforme crée des possibilités d'accroître la proposition de valeur des producteurs et des distributeurs de contenu, en offrant aux consommateurs un accès au contenu « partout », ce qui entraîne un nouveau modèle de monétisation.• Collaboration accrue – notamment :<ul style="list-style-type: none">- La collaboration entre les établissements postsecondaires et les entreprises des industries des médias culturels est essentielle à la création de programmes d'enseignement qui vont produire de nouveaux travailleurs du numérique.- La collaboration entre les entreprises offre des possibilités d'accéder aux experts de partout dans le monde et d'établir de nouvelles communautés d'innovation, et améliore la capacité des entreprises locales de faire face à la concurrence mondiale sur le plan de la recherche-développement et de l'innovation.- La collaboration entre les divers médias de l'industrie favorise la production de produits de médias numériques intégrés (p. ex., revues ou livres + MNI ou TV), et le transfert de connaissances des industries des médias culturels à l'avant-garde de la transformation numérique vers celles qui ont du mal à faire cette transition.- La collaboration entre les ordres de gouvernement relativement à la coordination des politiques et des programmes permet de faire face aux incompatibilités entre les stratégies, politiques et programmes numériques offerts par tous les ordres de gouvernement dans un même ressort.	<ul style="list-style-type: none">• Financement – Il faut avoir accès à des capitaux additionnels pour financer les investissements dans la formation, les outils numériques, l'innovation et l'expérimentation, et le marketing et la distribution.• Pénurie de main-d'œuvre qualifiée – Le passage au numérique des industries des médias culturels nécessite une formation numérique et une formation commerciale. Une telle formation est nécessaire tant aux premiers échelons qu'aux échelons les plus élevés du secteur.• Manque de ressources pour l'innovation et l'expérimentation – Des mesures de soutien sont requises pour encourager les entreprises à expérimenter des méthodes, des produits et des services novateurs. Des ressources sont nécessaires pour :<ul style="list-style-type: none">- financer les toutes premières expériences;- accroître la collaboration entre les entreprises et les milieux universitaires;- offrir un accès abordable à l'intelligence stratégique afin de permettre aux entreprises de prendre des décisions stratégiques éclairées concernant des produits nouveaux ou existants.• Accès aux consommateurs – De nombreux producteurs de contenu des industries des médias culturels font face à ce défi dans l'espace numérique, car ils perdent contact avec leur clientèle lorsqu'ils distribuent le contenu par l'entremise de grands agrégateurs internationaux. L'accès aux consommateurs est pourtant crucial pour permettre aux entreprises de l'industrie des médias culturels de mesurer le rendement de leurs produits et services, et de mieux les adapter aux besoins de leur clientèle.

Perspectives	Défis
<ul style="list-style-type: none"> • Réduction des obstacles à l'accès – notamment : <ul style="list-style-type: none"> - Possibilités de produire, distribuer et commercialiser le contenu à moindre coût; - Coûts réduits liés à la surproduction de stock matériel; - Souplesse permettant d'adapter l'offre à la demande; - Possibilité pour les travailleurs du numérique prêts pour l'industrie, qui possèdent à la fois les compétences techniques et le sens des affaires, de bien comprendre les besoins des entreprises numériques et de saisir les chances qu'offre un nouveau modèle commercial. 	

Conclusion

Le passage au numérique consiste à mettre à profit les nouvelles capacités numériques afin de réaliser des nouveaux modèles transformateurs sur le plan des affaires et de l'exploitation. Ces capacités ouvrent la porte à un vaste éventail de possibilités pour les industries des médias culturels. En même temps, les industries des médias culturels font face à d'immenses défis dans leur transition et leur adaptation au monde numérique. Il leur faut de nouveaux modèles organisationnels et une main-d'œuvre possédant de nouvelles compétences. Pour toutes les industries, y compris les industries des médias culturels, l'un des défis les plus importants consiste à trouver une position stratégique dans l'écosystème numérique où surgissent constamment de nouveaux concurrents et des partenaires éventuels et où se créent de nouveaux marchés. Les entreprises doivent trouver un équilibre entre la préservation et le soutien des activités traditionnelles tout en investissant dans les nouvelles possibilités commerciales qu'offre le numérique.

1. Introduction

1.1. Objectif

PricewaterhouseCoopers LLP (« PwC ») et Nordicity Group Ltd. (« Nordicity ») ont été engagés par la Société de développement de l'industrie des médias de l'Ontario (« SODIMO ») pour effectuer une étude de la transformation numérique dans les industries des médias culturels. Cette transition touche tous les aspects de l'environnement des médias culturels – à commencer par la conception et l'innovation, pour passer à la production, puis au marketing et à la distribution. Les entreprises des médias culturels qui créent des produits et services de grande qualité à l'aide des technologies numériques émergentes seront en mesure de mieux satisfaire aux attentes futures des consommateurs et des marchés dans toutes les plateformes actuellement utilisées ou en voie de développement.

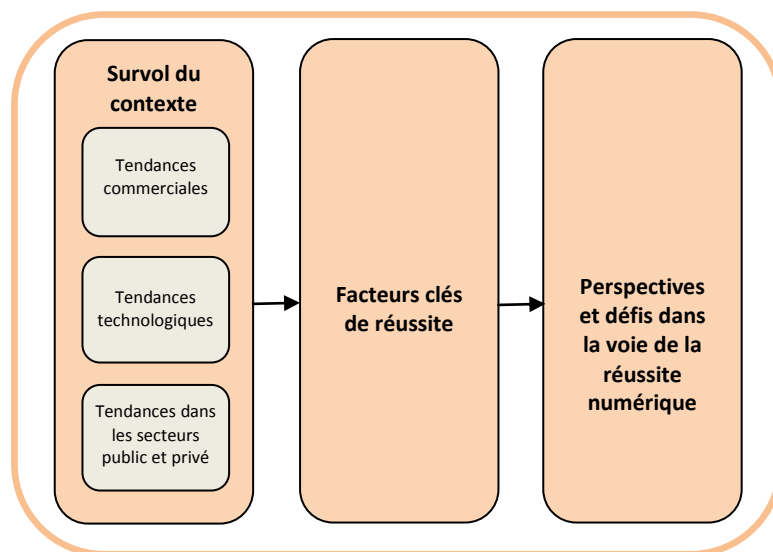
La SODIMO encourage l'innovation, l'investissement et l'emploi dans les industries des médias culturels de l'Ontario : édition de livres, cinéma et télévision, édition de revues, musique et médias numériques interactifs. Depuis sa création en 2000-2001, la SODIMO offre un menu de programmes et de services visant à créer des emplois et à attirer des investissements en Ontario, et demeure un pivot central du cadre stratégique du ministère du Tourisme et de la Culture pour le secteur ontarien du divertissement et de la création, lequel représente une valeur de 12,2 milliards de dollars¹, tout en aidant l'économie ontarienne à favoriser l'essor de sociétés novatrices et à augmenter les emplois fondés sur le savoir.

L'objectif du présent document est i) de fournir un survol contextuel des tendances relatives au commerce, à la technologie et aux secteurs privé et public, qui sont touchées par la transformation numérique des industries des médias culturels; ii) de cerner les perspectives de réussite et les défis pour les industries des médias culturels découlant du passage à une économie numérique, en mettant l'accent sur les perspectives qui ont pour objet de promouvoir et d'encourager la transformation numérique. Cette étude ignore les frontières et examine la transformation numérique des industries des médias culturels partout dans le monde.

1.2. Approche

Pour effectuer cette étude, les chercheurs ont suivi les étapes de recherche et d'analyse indiquées dans l'illustration suivante :

Étude de la transformation numérique – sommaire de la méthode



¹ Ministère des Finances de l'Ontario (MFO) (29 mars 2011), *Budget de l'Ontario 2011*, p. 134.

Pour cerner les tendances liées à la transformation numérique, on a effectué une analyse documentaire exhaustive. Les tendances technologiques et commerciales pertinentes pour les industries des médias culturels ont été relevées à partir d'une étude approfondie de 296 rapports et articles provenant de plus de 20 ressorts d'Amérique du Nord, d'Europe, d'Asie et d'Australie. Des observations particulières sur des facteurs ayant une incidence sur la réussite de l'écosystème des médias culturels dans le contexte numérique émergent ont été recueillies et synthétisées. De plus, la recherche effectuée dans le cadre de l'analyse documentaire a permis de cerner la façon dont divers ressorts sont peut-être parvenus à la réussite numérique. Les initiatives du secteur public et de l'industrie utilisées pour faciliter le passage au numérique ont été réunies, y compris plusieurs exemples des efforts déployés par certains ressorts pour tenir compte de ces réalités technologiques et commerciales.

À partir du survol des tendances, on a élaboré une série de facteurs clés de réussite. Ces facteurs mettent en relief les conditions requises pour que les entreprises de médias de création puissent assurer un passage réussi au marché numérique. À partir du survol contextuel et des facteurs clés de réussite, on a ensuite cerné l'éventail possible des perspectives de réussite et des défis à surmonter pour les industries des médias culturels ayant trait à la transition vers une économie numérique.

Cette étude et la recherche y afférente ont été effectuées entre juillet et décembre 2010. Le survol du contexte était fondé sur les données publiques et facilement accessibles portant sur les industries des médias culturels, selon la définition qu'en donne la SODIMO. On a eu recours à la recherche en ligne ou à la recherche bibliographique conventionnelle pour recueillir les renseignements sur les tendances. Le résumé des constatations et les facteurs clés de réussite ont été examinés par la SODIMO.

2. Survol contextuel des tendances touchant la technologie, le commerce et les secteurs public et privé dans un monde numérique

Les effets de la révolution de la technologie numérique constituent l'un des plus grands enjeux auxquels fait face le secteur des médias culturels. Cette révolution a une incidence considérable sur la façon dont les produits sont développés, diffusés et consommés. L'essor de la technologie numérique, qui ne cesse d'évoluer à un rythme effréné, a changé la façon dont tous les contenus des médias du secteur culturel sont créés, produits, distribués, entreposés, protégés et commercialisés à l'intention du public.

2.1. Tendances commerciales et technologiques

Dans le contexte des changements profonds qu'apporte le tourbillon constant de l'environnement numérique, la présente section présente un sommaire des tendances commerciales et technologiques relevées au cours de l'analyse documentaire.

Collaboration – La collaboration est un aspect important tout au long de la chaîne de valeur créative. Un exemple de collaboration existante est la création de plaques tournantes, carrefours ou pivots numériques urbains² (p. ex., la Société des arts technologiques de Montréal) qui servent d'interface entre les espaces matériels et virtuels afin de promouvoir la collaboration.

Modèles commerciaux émergents – On constate l'émergence de nouveaux modèles commerciaux qui permettent la consommation numérique commercialement viable (p. ex., iTunes, casiers numériques – DECE Ultraviolet³, Disney KeyChest⁴, ePub, « paywalls », applications payantes, publicité interactive qui récompense les consommateurs⁵, modèle freemium⁶). Comme de nombreux modèles proviennent des États-Unis ou sont sous contrôle étranger, les débouchés et la rémunération pour les producteurs ontariens comportent des défis ou des obstacles additionnels. La technologie permet aux entreprises de surveiller, d'entreposer, de mesurer, de personnaliser et de facturer pour des actifs à un niveau beaucoup plus précis que jamais auparavant⁷ puisque des versions électroniques de contenu plus légères et plus rapides voient le jour dans toutes les industries des médias culturels⁸ (p. ex., production accrue de mobisodes, de webisodes). Certains modèles de contenu numérique payant ont connu du succès, mais ils demeurent imprévisibles et ne soutiennent pas encore toute l'industrie. La transformation numérique pourrait réduire les revenus globaux de l'industrie, du moins à court terme. Des données plus fiables et plus à jour sur la publicité sont disponibles⁹, mais les résultats sont quand même douteux puisque le rythme de l'innovation tend à devancer les moyens de mesurer le rendement des annonces¹⁰.

² Conseil des ressources humaines du secteur culturel (CRHSC) (2009), *Carte routière technologique pour la création de contenu dans les médias numériques*.

³ <http://www.businesswire.com/news/home/20100719006854/en/Digital-Entertainment-Content-Ecosystem-Unveils-UltraViolet%E2%84%A2-Brand>

⁴ <http://www.reuters.com/article/idUSTRE60508P20100106>

⁵ <http://www.adgenesis.com/>

⁶ PricewaterhouseCoopers, *Entertainment and Media Outlook 2010-2014*.

⁷ McKinsey Quarterly report - août 2010.

⁸ PricewaterhouseCoopers, *Entertainment and Media Outlook 2010-2014*.

⁹ The Wire Report – avril 2010.

¹⁰ SODIMO (2008), *Une étude stratégique de l'industrie de l'édition de revues en Ontario*.

Du point de vue des consommateurs, la consommation de contenu en ligne de façon commode et « sans heurts » encourage une plus grande acquisition légitime. Un nombre croissant de modèles commerciaux prévoient une production de revenu provenant au moins en partie des consommateurs, mais il reste à mesurer de manière plus exacte ce que les consommateurs sont disposés à payer. Bien des consommateurs utilisent à défaut le contenu « gratuit », mais ils sont prêts à payer lorsqu'ils estiment que le contenu en vaut le prix ou qu'il n'y pas d'autres moyens de l'obtenir. En échange de contenu gratuit ou à prix réduit, les consommateurs sont disposés à fournir des renseignements personnels, qui peuvent alors être monétisés. Dans ce contexte, les craintes de piratage concernant la communication de renseignements personnels demeurent généralement assez élevées chez les consommateurs.

Piratage numérique – Le piratage numérique a érigé des obstacles à la génération de revenus tirés du contenu numérique. Les solutions légitimes et les initiatives gouvernementales en atténuent les effets (p. ex., en Corée du Sud, les ventes de musique numérique ont augmenté de 14 pour 100 au cours de la première moitié de 2010, après l'entrée en vigueur de nouvelles lois anti-piratage en 2009¹¹).

Outils et processus numériques – Les outils numériques nécessaires pour créer, produire et distribuer le contenu numérique rationalisent certains processus (p. ex., les activités liées à la monétisation du contenu, comme le temps de traitement des contrats de droits d'auteurs ou la capacité des entreprises de réserver leurs propres annonces publicitaires). À l'heure actuelle, les économies réalisées par les entreprises qui investissent dans de tels outils numériques pourraient ne pas être aussi importantes que prévu. Néanmoins, la dépendance à l'égard de multiples plateformes signifie que les entreprises doivent investir dans une gamme d'outils et de services (p. ex., micro-facturation, système de gestion du contenu, système de gestion des droits sur le contenu, système de gestion des droits numériques). Ces outils numériques offrent également des possibilités encore plus novatrices et plus vastes, puisqu'elles permettent aux entreprises d'avoir un accès accru à des experts aux quatre coins du monde, qu'ils appartiennent ou non à leur organisation, et d'établir de nouvelles communautés d'innovation.

Intégration verticale – La capacité de fournir un contenu exclusif par l'entremise de plateformes numériques (en ligne, mobile) est devenue un atout concurrentiel. Le pouvoir des divers acteurs tout au long de la chaîne de valeur est fluctuant, puisque le contrôle du contenu sur de multiples plateformes oblige à repenser l'avantage concurrentiel de l'intégration verticale par les producteurs de contenu, les fournisseurs de réseau et les distributeurs. Ces fluctuations soulèvent des questions commerciales et réglementaires¹².

Distribution multiformat et multiplateforme – Les modes de distribution multiformat et multiplateforme touchent toutes les industries de création. Ainsi, on constate l'émergence sur le marché australien des « revues vivantes » sur les lecteurs électroniques, les maisons d'édition voulant fournir une expérience personnalisée plus riche en associant des fonctions audiovisuelles au texte dans un format qui peut être régulièrement mis à jour¹³. L'informatique en nuage et les casiers numériques permettent une telle convergence.

Infrastructure – Les réseaux haute-vitesse à large bande fiables sont un facteur d'innovation, puisque la vitesse et la facilité d'accès sont essentielles à la transformation numérique. Grâce à de tels réseaux, les entreprises peuvent mettre à profit les possibilités qu'offre le numérique pour avoir accès aux marchés internationaux ou à des collaborateurs éloignés, p. ex. Cinenet en Australie, un réseau haute-vitesse à large bandes de données créé spécifiquement pour les industries des médias de l'écran¹⁴.

Médias sociaux – Les médias sociaux deviennent un moyen reconnu d'accéder aux marchés. Les secteurs des médias culturels dans des ressorts qui comptent d'avidés usagers des médias sociaux ont la chance de mettre à profit cet avantage concurrentiel pour établir des liens avec des consommateurs et des partenaires. Les entreprises créent de la valeur au moyen des cybercommunautés et des réseaux sociaux depuis la

¹¹ http://www.nytimes.com/2011/01/24/technology/24music.html?_r=2

¹² Observation de Telus aux audiences du CRTC annoncées dans : Avis de consultation de radiodiffusion CRTC 2010-783, *Examen du cadre réglementaire relatif à l'intégration verticale*.

¹³ PricewaterhouseCoopers, *Australian Entertainment and Media Outlook 2010-2014*.

¹⁴ <http://www.cine.net.au>

conception de produits jusqu'au marketing et au service à la clientèle. La « cocréation » devient chose courante¹⁵ (p. ex., Wikipedia, conception de logiciels ouverts, P&G Vocalpoint).

2.2. Tendances dans le secteur public et l'industrie

Les ressorts au Canada et partout dans le monde facilitent le passage au numérique pour leurs industries des médias de création de diverses façons et à différents maillons de la chaîne de valeur créative. Au cours de l'analyse documentaire, on a relevé les initiatives et les programmes mis en place dans les ressorts canadiens et étrangers. La présente section résume les tendances cernées dans le secteur public et l'industrie qui facilitent le passage au numérique pour les industries des médias culturels.

Conception et innovation – Pour promouvoir l'innovation dans l'industrie des médias, certains ressorts ont créé un environnement de collaboration, appuyé ou non par le gouvernement, en établissant des liens entre sociétés et entrepreneurs désireux de faire avancer les nouvelles technologies des médias et les établissements d'enseignement. Ces derniers assument la responsabilité d'assurer le soutien requis et de créer des centres de recherche ou des carrefours pour les entreprises de médias, p. ex. le New York Media Lab¹⁶, le Irvine Incubation Centre en Californie¹⁷ et Digital Hub¹⁸ en Irlande, ainsi que le Communitech Hub situé à Kitchener, au Canada, voué à la croissance et à la commercialisation de l'industrie ontarienne des médias numériques¹⁹.

Production et développement – Certains ressorts ont établi des fonds pour stimuler le développement de contenu interactif novateur et pour attirer des co-investisseurs pour le secteur privé, p. ex. le Digital Media Seed Fund en Écosse. Ces fonds offrent une aide financière pour les premières étapes de recherche et développement de contenu médiatique interactif numérique et pour la validation de principe ou le prototypage d'un tel contenu.

On trouve des mécanismes fiscaux comme les crédits d'impôt dans un certain nombre de ressorts, y compris l'Ontario, pour appuyer la production et le développement de contenu des médias de création dans certains des secteurs du divertissement et des médias culturels, p. ex., en Ontario (crédit d'impôt de l'Ontario pour les produits multimédias interactifs numériques)²⁰, au Québec (crédit d'impôt remboursable pour la production de titres multimédias²¹), en Louisiane (Digital Interactive Media Incentive²²) et en France (crédit d'impôt jeu vidéo²³).

Distribution et marketing – Dans certains ressorts, on a observé des initiatives qui permettent aux distributeurs d'utiliser des outils et services en ligne pour joindre les usagers et constituer un auditoire pour un film. En Ontario, le Fonds de musique de la SODIMO est un exemple de l'appui apporté à la capacité commerciale et numérique qui aide les artistes, les producteurs et les distributeurs ontariens à commercialiser et à promouvoir un projet entier d'enregistrement musical. Un autre exemple illustrant le soutien apporté à la distribution et au marketing est l'International Financial Centre de Colombie-Britannique (IFC BC). L'IFC BC

¹⁵ McKinsey Quarterly - août 2010.

¹⁶ <http://www.nycmedialab.org/>

¹⁷ <http://blog.digitalirvine.com/2010/06/04/the-irvine-incubation-center-%E2%80%93-ready-for-digital-media-entrepreneurs/>

¹⁸ <http://www.thedigitalhub.com/>

¹⁹ <http://www.communitech.ca/digital-media/the-communitech-hub/>

²⁰ <http://www.omdc.on.ca/Page3952.aspx>

²¹ http://www.investquebec.com/documents/fr/mesures_fiscales/FTTITRES_Specialisees_fr.pdf

²² <http://www.louisianaentertainment.gov/interactive/content.cfm?id=61>

²³ http://www.industrie.gouv.fr/portail/pratique/creditimpot_jeuvideo.html

fait valoir la Colombie-Britannique en tant que lieu d'investissement et encourage les sociétés à profiter des incitatifs fiscaux disponibles. L'IFC BC a ajouté la distribution numérique à ses activités en 2010²⁴.

Infrastructure – Un certain nombre de ressorts ont créé une infrastructure de collaboration permettant une meilleure connectivité entre l'industrie des médias culturels et le marché numérique (p. ex., Sohonet au R.-U., un réseau d'intérêt commun destiné à la communauté de producteurs de la télévision, du cinéma et des médias).

Main-d'œuvre – Pour veiller à ce que les professionnels des médias traditionnels possèdent les compétences requises pour réussir dans le nouveau marché des médias, certains ressorts ont lancé des programmes de formation. Ces programmes ont pour but d'aider les employés déplacés ou les employés de niveau inférieur ou moyen qui ont l'esprit d'entreprise à explorer les débouchés professionnels dans les médias novateurs et numériques (p. ex., JumpStart New Media²⁵ à New York). En outre, des fonds de formation ont été établis pour offrir des possibilités de formation et de perfectionnement professionnel à la main-d'œuvre des industries de la création (p. ex., Skillset²⁶ au R.-U.). D'autres initiatives dans le domaine de la formation et du développement des compétences comprennent des enquêtes sur l'ensemble des compétences requises dans l'industrie. L'objet de telles initiatives est de comprendre l'expérience et les défis relatifs à la formation et au perfectionnement professionnel pour les travailleurs d'une industrie particulière (p. ex., l'enquête SkillsForGames²⁷ effectuée au R.-U. par Nesta, Eidos et Double Negative en collaboration avec Skillset). Au Canada, un nombre croissant de programmes d'études portant sur le numérique ont été élaborés dans les établissements postsecondaires (p. ex., Stratford Institute, Université de l'EADO). De nombreux établissements postsecondaires tentent de répondre à la demande de compétences numériques en créant des programmes dans des domaines comme les jeux vidéo. Les défis auxquels ils font face comprennent notamment le risque de diluer la qualité de l'éducation en disséminant le savoir des professeurs parmi les nombreux établissements offrant de tels programmes, surtout si on tient compte du bassin de talents limité du personnel enseignant disponible.

²⁴ <http://www.ifcbc.com/activities-overview.htm>

²⁵ <http://www.nycedc.com/PressRoom/PressReleases/Pages/MayorBloombergAnnouncesEightInitiatives.aspx>

²⁶ http://www.skillset.org/funding/skillset_funds/

²⁷ <http://www.skillsforgames.com>

3. Définir la réussite dans le monde numérique

À partir des données recueillies au cours de l'analyse des tendances commerciales et technologiques ainsi que celles que l'on a constatées dans le secteur public et l'industrie, on a élaboré un ensemble de facteurs clés de réussite.

3.1. Définition des facteurs clés de réussite

Les facteurs clés de réussite sont considérés comme les moteurs de la réussite dans les industries des médias culturels évoluant dans le monde numérique. Ces moteurs favorisent, sans toutefois la garantir, la réussite numérique. Aux fins du présent rapport, les facteurs clés de réussite sont classés dans deux grandes catégories et un certains nombres de sous-catégories :

1. **Conditions fondamentales** – Il s'agit des facteurs pertinents pour la plupart des entreprises, la plupart du temps, dans tous les maillons de la chaîne de valeur créative. Les facteurs clés de réussite de la catégorie des conditions fondamentales sont répartis parmi les sous-catégories suivantes :
 - Formation et développement des talents
 - Environnement financier
 - Infrastructure numérique
 - Structure globale de l'industrie
 - Réglementation et politiques
2. **Facteurs de la chaîne de valeur** – Il s'agit des facteurs qui s'appliquent à un maillon particulier de la chaîne de valeur créative depuis la conception et l'innovation jusqu'au marketing et à la distribution. Les facteurs de réussite liés à la chaîne de valeur sont répartis parmi les sous-catégories suivantes :
 - Conception et innovation
 - Production, développement et édition
 - Distribution, marketing et fidélisation

Le présent rapport n'aborde pas l'importance respective ou la priorité à donner à ces facteurs clés de réussite.

3.2. Facteurs clés de réussite définis

Formation et développement des talents

Si les industries des médias culturels veulent réussir dans l'univers numérique, elles doivent former, attirer et retenir des gens de talent possédant les compétences appropriées. En effet, si un ressort entend créer et soutenir une économie numérique prospère, il lui faut absolument développer et maintenir un bassin de créateurs ayant les compétences spécialisées requises. Pour aborder la question du développement des talents, l'Association canadienne de la technologie de l'information (ACTI) a souligné ce qui suit : « il nous faut plus d'enfants suivant des cours de mathématiques, de sciences et de technologie et plus de diplômés inscrits dans ces disciplines; plus de diplômés possédant une éducation bien équilibrée (habituellement une combinaison de connaissances techniques et d'aptitudes en affaires); une meilleure intégration des travailleurs étrangers spécialisés. »²⁸

Il existe de nombreux facteurs contribuant à un riche environnement de formation et de développement des talents capable de relever les défis de la transformation numérique. Ces facteurs de réussite et les raisons qui les motivent comprennent les éléments suivants :

- Présence de programmes de relèvement des compétences numériques et de gestion et commerce pour le personnel des paliers moyen et supérieur offerts au sein de l'industrie;
- Présence d'un système d'enseignement postsecondaire qui offre des cours d'éducation permanente en techniques numériques, qui intègre les compétences commerciales et la formation en gestion pour les industries des médias culturels et qui favorise les programmes d'éducation coopérative;

²⁸ Cité dans Association canadienne du logiciel de divertissement (2010), *Game on, Canada!*, p. 9.

- Présence d'établissements postsecondaires qui sont capables de s'adapter aux besoins changeants de l'industrie et qui travaillent en étroite collaboration avec l'industrie pour créer des programmes d'études appropriés;
- Présence d'associations et de représentants de l'industrie capables de s'investir dans l'interaction et la définition des exigences de formation pour les établissements postsecondaires;
- Environnement très accueillant pour attirer des créateurs, des entrepreneurs et les meilleures recrues de l'étranger;
- Coordination entre les établissements postsecondaires pour établir les priorités et fournir une formation qui complète bien le bagage de connaissances requises.

Environnement financier

Comme pour toute autre nouvelle activité, la transformation numérique exigera de nouveaux types de dépenses (pour la plupart des entreprises). Il existe certains mécanismes qui pourraient améliorer la disponibilité de capitaux pour les entreprises des industries des médias culturels. L'environnement financier le mieux adapté à la transformation numérique des industries des médias culturels peut se caractériser par les critères suivants :

- Présence d'une communauté d'investisseurs ayant un bon degré de tolérance à l'égard du risque qui connaît bien les industries des médias culturels;
- Présence d'un éventail de fournisseurs de financement par le crédit (prêts) offrant une gamme de produits bien adaptés aux industries des médias culturels;
- Examen constant des crédits d'impôt et d'autres programmes d'aide à la production.

Infrastructure numérique

La production numérique de produits des médias de création exige un environnement infrastructurel approprié. Un tel environnement facilite la conception et l'innovation, la production et la distribution de ces produits. Cet environnement infrastructurel exige les deux principaux facteurs suivants :

- Présence d'une infrastructure à haute vitesse répandue offerte dans le cadre d'une gamme d'offres groupées à des prix alléchants;
- Développement d'initiatives de collaboration entre diverses entreprises dans le but de créer de nouvelles infrastructures (p. ex., .g. Cinenet, Kiwi Advanced Research and Education Network (KAREN)).

Structure équilibrée de l'industrie

Pour que les industries des médias culturels d'un ressort réussissent dans le contexte numérique, il importe de maintenir une structure industrielle, ou un équilibre des grandes et des petites entreprises, qui permet la présence à l'échelle internationale et l'innovation rapide. Les facteurs de réussite liés à cette structure de collaboration comprennent les éléments suivants :

- Présence de grandes entreprises d'attache locales, que ce soit à titre de clients, de distributeurs ou de fournisseurs;
- Présence d'une grande communauté de PME indépendantes;
- Interaction sérieuse entre les petites et les grandes entreprises;
- Équilibre d'entreprises engagées dans la conception de contenu et l'innovation, la distribution, la technologie, la création de logiciels, la publicité et d'autres secteurs connexes, et une interaction sérieuse entre elles.

Réglementation et politiques publiques

Le secteur public a un important rôle à jouer dans la réussite de la transformation numérique des industries des médias culturels. Par exemple, les facteurs touchant un environnement de réglementation et de politiques publiques favorable à une transformation numérique réussie comprennent les éléments suivants :

- Présence de lois équilibrées, assorties de mécanismes d'application, portant sur les droits d'auteurs;
- Présence d'un cadre et d'un marché des droits numériques généralement compris;
- Présence de services de vente électronique de produits des médias numériques en ligne à la fois légaux, abordables et congéniaux (p. ex. iTunes);
- Coordination efficace des politiques et programmes intergouvernementaux;
- Définition d'une stratégie numérique nationale;
- Politiques et programmes pertinents élaborés en consultation avec l'industrie qui tiennent compte de tous les maillons de la chaîne de valeur créative.

Réussite d'un bout à l'autre de la chaîne de valeur

La chaîne de valeur créative comprend un certain nombre d'activités qui sont essentielles à la réussite numérique des industries des médias culturels dans un ressort donné. Ces facteurs qui sont répartis parmi les trois maillons supérieurs de la chaîne – conception et innovation, production, distribution - sont présentés ci-dessous.

Conception et innovation

Comme la technologie numérique change et évolue constamment, l'élaboration de nouvelles idées créatives et le développement ou l'amélioration de nouveaux produits ou processus revêtent tous deux une grande importance pour la réussite des industries des médias culturels d'un ressort. Les facteurs liés à l'innovation et à la conception qui contribuent à la réussite de la transformation numérique comprennent les éléments suivants :

- Capacité des entreprises d'expérimenter des modèles commerciaux fluctuants et d'investir dans les technologies émergentes;
- Capacité des entreprises d'avoir un accès abordable à l'intelligence stratégique (p. ex., statistiques sur les ventes dans l'industrie, tendances technologiques);
- Présence d'établissements d'enseignement scientifique et technologique effectuant des recherches en étroite collaboration avec l'industrie;
- Présence d'entreprises de médias numériques ayant des assises et une infrastructure technologique solides en matière de traitement de l'information (TI);
- Présence de centres de développement conjoint université-industrie (p. ex., pivots, carrefours, incubateurs) qui se concentrent sur les médias culturels.

Production, développement et édition

Dans l'univers numérique, la réussite des industries des médias culturels repose, dans une large mesure, sur la qualité des produits qu'elles créent. Ainsi, un ressort doit rester à la fine pointe des techniques et des technologies de production (pour les produits cinématographiques, télévisuels et musicaux), de développement (pour les produits MNI) et d'édition (pour le contenu de revues et de livres) s'il veut assurer la réussite de la transformation numérique. Les facteurs liés à la production, au développement et à l'édition de contenu créatif qui sont essentiels à la réussite de la transformation numérique comprennent les éléments suivants :

- Aptitude des entreprises à créer des produits destinés à de multiples plateformes numériques;
- Aptitude des entreprises à intégrer les réactions des usagers ou de l'auditoire dans la production (et la conception) de nouveaux contenus;
- Utilisation des technologies numériques par les entreprises pour rationaliser ou automatiser le déroulement des opérations;
- Disponibilité d'outils essentiels de production numérique abordables;
- Mise en œuvre de systèmes de gestion du contenu;
- Collaboration industrielle à l'échelon des entreprises.

Distribution, marketing et fidélisation

Dans le contexte numérique, il est difficile de maintenir des frontières, et la concurrence est âpre. Ainsi, il est essentiel d'assurer la réussite des activités de distribution (p. ex., vers les marchés étrangers) et de marketing des produits de l'industrie des médias culturels. En outre, l'un des avantages clés de l'utilisation des mécanismes numériques de distribution et de marketings est la capacité de mesurer de façon exacte, et souvent immédiate, la participation des usagers et leurs habitudes d'achat. Les facteurs liés à la distribution, au marketing et à la fidélisation qui définissent la réussite dans le contexte numérique comprennent les éléments suivants :

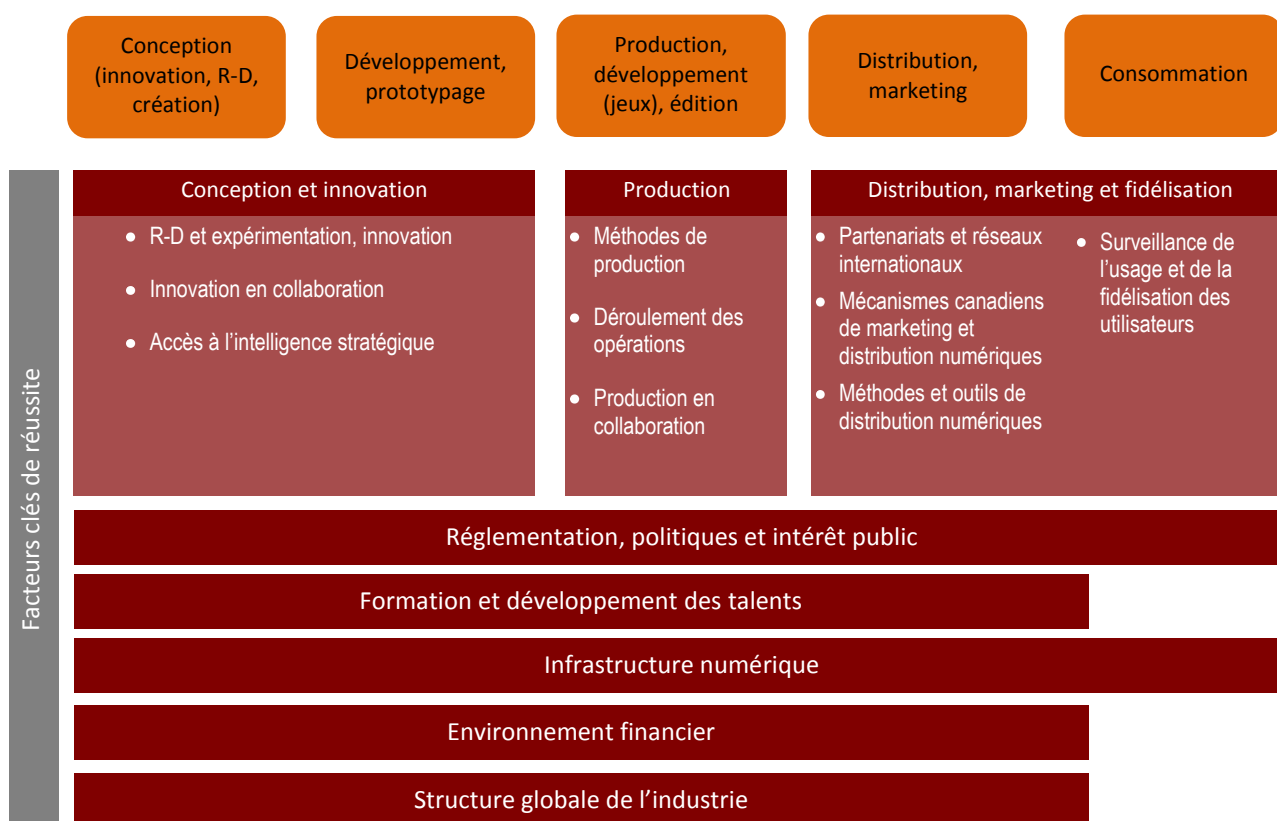
- Accès à diverses voies concurrentes de distribution en ligne, dont des agrégateurs, car il est important de conserver les revenus de la distribution du contenu dans le ressort qui le produit afin d'édifier et de soutenir une économie numérique;
- Capacité des producteurs, des compagnies de disque et des maisons d'édition de mettre à profit les mécanismes de marketing et de distribution en ligne (p. ex., outils des réseaux sociaux) et de se faire connaître sur le marché mondial du contenu;
- Intégration de la publicité et du divertissement associé à une marque;

- Grande pénétration des téléphones intelligents et d'autres appareils mobiles;
- Bonne volonté des distributeurs traditionnels acceptant d'utiliser le contenu et les applications en ligne pour appuyer les plateformes traditionnelles de distribution;
- Développement de multiples options de micro-paiement;
- Accès des entreprises (et du gouvernement) à des mécanismes d'évaluation améliorés pour suivre l'utilisation par les consommateurs;
- Raffinement de l'exploitation des outils d'analyse des systèmes de suivi en ligne.

3.3. Sommaire des facteurs clés de réussite

En résumé, pour évaluer la capacité d'un ressort d'assurer la réussite de la transformation numérique, on a défini aux fins de l'étude un ensemble de facteurs clés, qui favorisent, sans toutefois la garantir, la réussite numérique. Ces facteurs sont résumés et placés dans la chaîne de valeur créative décrite dans l'illustration qui suit :

Chaîne de valeur créative



4. Sommaire des perspectives et des défis

En tenant compte du survol contextuel global et de l'analyse des facteurs clés de réussite numérique définis, la présente section aborde plus en détails les perspectives et les défis les plus probables découlant de la transition à une économie numérique pour les industries des médias culturels.

4.1. Perspectives de réussite

Le passage au numérique consiste à tirer parti des nouvelles capacités numériques pour réaliser des modèles transformateurs d'affaires et de fonctionnement. Ces capacités ouvrent la porte à un vaste éventail de possibilités pour les industries des médias de création, y compris, parmi tant d'autres, l'accès à un marché mondial, la distribution multiplateforme, une plus grande fidélisation des consommateurs, une meilleure collaboration et le développement de produits et services novateurs monétisés grâce à de nouveaux modèles commerciaux. Les paragraphes qui suivent approfondissent les perspectives de réussite. Après chaque rubrique, un tableau relie les perspectives décrites aux tendances observées et aux facteurs clés de réussite définis dans les sections 2 et 3 respectivement.

Accès à un marché mondial – Dans l'univers numérique, les auditoires ne sont plus délimités suivant des critères géographiques et démographiques. La technologie numérique permet aux entreprises d'accéder aux marchés internationaux soit selon des régions géographiques ou des communautés d'intérêts. L'utilisation de mécanismes numériques de marketing et de distribution, comme les outils de réseaux sociaux, offre à un ressort la possibilité de faciliter la promotion de produits numériques locaux aux marchés intérieurs et étrangers. Elle permet aussi à des créateurs indépendants de promouvoir et de commercialiser les contenus directement auprès des consommateurs finals de façon relativement peu coûteuse. Le développement dans le ressort de voies de distribution en ligne, dont des agrégateurs, augmentera les chances de produire des revenus en ligne dans le ressort, en plus de réduire la fuite de revenus vers les services de vente électronique qui dominent actuellement le marché, comme iTunes.

En outre, la technologie numérique facilite l'accès à un marché mondial en offrant aux sociétés la possibilité de produire pour de multiples formats et de multiples plateformes (p. ex. en ligne, TV, mobile) sans être obligées de rajuster le contenu. Ces nouvelles et vastes possibilités ne peuvent être mises à profit sans un investissement ou un co-investissement dans les outils numériques (p. ex., micro-facturation, système de gestion du contenu, gestion des droits sur le contenu, gestion des droits numériques). L'accès au marché mondial offre également la possibilité de travailler avec des experts de l'industrie de partout dans le monde, ce qui permet de créer une valeur ajoutée depuis le développement du produit jusqu'au marketing et au service à la clientèle. Enfin, l'accès abordable à une intelligence stratégique à l'échelle mondiale permet aux entreprises de prendre des décisions éclairées concernant les produits nouveaux et existants, de mesurer le rendement de leurs produits et de procéder aux redressements appropriés au besoin.

Perspective	Tendances observées	Facteurs clés de réussite définis
Accès à un marché mondial	<ul style="list-style-type: none">• Les médias sociaux deviennent un moyen reconnu d'accéder aux marchés et de fidéliser les consommateurs par de nouveaux moyens.• Les outils numériques permettent aux entreprises d'avoir un accès accru à des experts des quatre coins du monde, qu'ils appartiennent ou non à leur organisation, et d'établir de nouvelles communautés d'innovation.• Les outils numériques nécessaires pour créer, produire et distribuer le contenu numérique rationalisent certains processus (p. ex., le temps de traitement des contrats des droits d'auteurs ou la capacité des entreprises de réserver leurs propres annonces publicitaires).	<ul style="list-style-type: none">• Accès, dans le ressort, à diverses voies concurrentes de distribution en ligne, dont des agrégateurs, afin de réduire la fuite de revenus vers les agrégateurs étrangers.• Capacité des producteurs, des compagnies de disque et des maisons d'édition de mettre à profit les mécanismes de marketing et de distribution en ligne (p. ex., outils des réseaux sociaux) et de se faire connaître sur le marché mondial du contenu.• Aptitude des entreprises à créer des produits destinés à de multiples plateformes numériques.• Capacité des entreprises d'avoir un accès abordable à l'intelligence stratégique (p. ex., statistiques sur les ventes dans l'industrie, tendances technologiques).

Nouveaux modèles commerciaux axés sur la distribution multiplateforme et la fidélisation des consommateurs – Par le passé, le contenu était créé pour une plateforme unique, visait un public précis de spectateurs, lecteurs, auditeurs ou joueurs. De nos jours, le contenu est presque toujours destiné à être distribué sur de multiples plateformes et sous de multiples formats. La distribution multiformat ou multiplateforme crée des possibilités d'accroître la proposition de valeur des producteurs et des distributeurs de contenu, en offrant aux consommateurs un accès au contenu « partout », ce qui entraîne un nouveau modèle de monétisation.

L'évolution des attentes des consommateurs de produits numériques, qui veulent une relation en temps réel, à la fois plus personnelle, plus souple et plus transparente avec leurs marques et produits, encourage les industries des médias de création à adapter leurs modèles commerciaux à une relation de services fondée sur le numérique. Dans un univers numérique, la réaction de l'auditoire peut être immédiate, qu'elle soit favorable ou défavorable. L'accès à cette information donne aux entreprises des médias de création une chance de communiquer avec leur auditoire et de mieux le comprendre, ce qui leur permet de créer des contenus adaptés qui répondent mieux aux attentes.

Les possibilités de nouveaux modèles de consommation numérique commercialement viables s'ouvrent puisque les capacités numériques permettent aux entreprises de personnaliser, d'évaluer et de facturer le contenu à un niveau plus détaillé. La numérisation continue des données, du contenu et d'autres renseignements permet aux producteurs et aux distributeurs de contenu de récupérer, réaménager ou transposer de manière efficace le contenu existant pour offrir de nouveaux produits et services. La capacité d'offrir une consommation de contenu en ligne sans heurts (c'est-à-dire des procédés intuitifs exigeant un effort minimal de la part du consommateur) favorisera une plus grande acquisition légitime de contenu. On constate de plus en plus que les consommateurs valorisent leur expérience et sont disposés à payer. La capacité de développer et de distribuer un contenu numérique en temps réel sur de multiples plateformes favorise la vente de produits directement liée à l'expérience immédiate plutôt qu'après le fait, lorsque le consommateur a une plus faible perception de sa valeur.

Perspective	Tendances observées	Facteurs clés de réussite définis
<p>Nouveaux modèles commerciaux axés sur la distribution multiplateforme et la fidélisation des consommateurs</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Émergence de nouveaux modèles commerciaux qui permettent la consommation numérique commercialement viable (p. ex., iTunes, casiers numériques, ePub, « paywalls », applications payantes, publicité interactive qui récompense les consommateurs, modèle freemium). • Les modes de distribution multiformat et multiplateforme touchent toutes les industries de création, ce qui est facilité par l'informatique en nuage et les casiers numériques. • La consommation de contenu « sans heurts » encourage une plus grande acquisition légitime de contenu. • Bien des consommateurs utilisent à défaut le contenu « gratuit », mais ils sont prêts à payer lorsqu'ils estiment que le contenu en vaut le prix (valeur de l'expérience). • En échange de contenu gratuit ou à prix réduit, les consommateurs sont disposés à fournir des renseignements personnels, qui peuvent alors être monétisés. 	<ul style="list-style-type: none"> • Intégration de la publicité et du divertissement lié à une marque. • Grande pénétration des téléphones intelligents et d'autres appareils mobiles. • Bonne volonté des distributeurs traditionnels acceptant d'utiliser le contenu et les applications en ligne pour appuyer les plateformes traditionnelles de distribution. • Développement de multiples options de micro-paiement. • Raffinement de l'exploitation des outils d'analyse des systèmes de suivi en ligne. • Accès des entreprises (et du gouvernement) à des mécanismes d'évaluation améliorés pour suivre l'utilisation des consommateurs. • Aptitude des entreprises à intégrer les réactions des usagers ou de l'auditoire dans la production (et la conception) de nouveaux contenus. • Capacité des entreprises d'expérimenter des modèles commerciaux fluctuants et d'investir dans les technologies émergentes.

Collaboration accrue – Les ressorts qui réussiront le passage au numérique sont ceux qui favorisent la collaboration la plus efficace entre leurs industries des médias de création et des partenaires du secteur des technologies numériques. La collaboration est importante tout au long de la chaîne de valeur créative, depuis l'innovation jusqu'à la distribution et au marketing. La collaboration peut avoir lieu à divers niveaux, notamment :

- **La collaboration entre les établissements postsecondaires et les entreprises des industries des médias culturels** est essentielle à la création de programmes d'enseignement qui vont produire de nouveaux travailleurs du numérique. De plus, une étroite interaction entre les industries des médias culturels et les chercheurs universitaires des établissements scientifiques et technologiques favorise l'innovation grâce à la formation de nouveaux partenariats autour de projets expérimentaux relatifs aux médias numériques.
- **La collaboration entre les entreprises** – Les technologies numériques, comme les réseaux haute-vitesse à large bande fiables, permettent aux entreprises d'avoir accès à des collaborateurs éloignés et améliorent la capacité des entreprises locales de faire face à la concurrence mondiale sur le plan de la recherche-développement et de l'innovation. Elles offrent également des possibilités d'accéder aux experts de partout dans le monde et d'établir de nouvelles communautés d'innovation. La collaboration nationale et internationale fondée sur le Web entre les industries des médias numériques favorise l'accès aux outils numériques, aux spécialistes des médias numériques ainsi qu'aux services et à l'équipement nécessaires pour créer, produire et distribuer des contenus par des méthodes numériques (p. ex., nouvelle infrastructure, système de gestion du contenu, gestion des droits numériques) moyennant un investissement limité.
- **La collaboration entre les divers médias de l'industrie** favorise la production de produits de médias numériques intégrés (p. ex., revues ou livres + MNI ou TV), et le transfert de connaissances des industries des médias culturels à l'avant-garde de la transformation numérique vers celles qui ont du mal à faire cette transition.
- **La collaboration entre les ordres de gouvernement** relativement à la coordination des politiques et des programmes permet de faire face aux incompatibilités entre les stratégies, politiques et programmes numériques offerts par tous les ordres de gouvernement dans un même ressort. Elle favorise également le développement de sous-secteurs vigoureux au sein des industries des médias culturels, ce qui stimule la transplantation des entreprises de médias numériques dans un ressort.

Perspective	Tendances observées	Facteurs clés de réussite définis
Collaboration accrue	<ul style="list-style-type: none"> • Collaboration à l'échelle de la chaîne de valeur créative entre les sociétés, les entrepreneurs, les milieux universitaires et les gouvernements. • « Cocréation » par l'intermédiaire de cybercommunautés et de réseaux sociaux. • Création de centres de recherches ou de carrefours pour les entreprises de médias. • Infrastructure de collaboration permettant une meilleure connectivité entre l'industrie des médias culturels et le marché numérique (p. ex., Sohonet). 	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilité d'outils essentiels de production numérique abordables. • Mise en œuvre de systèmes de gestion du contenu. • Collaboration industrielle à l'échelon des entreprises. • Interaction sérieuse entre les petites et les grandes entreprises. • Développement d'initiatives de collaboration entre diverses entreprises dans le but de créer de nouvelles infrastructures. • Coordination efficace des politiques et programmes intergouvernementaux. • Politiques et programmes pertinents élaborés en consultation avec l'industrie qui tiennent compte de tous les maillons de la chaîne de valeur créative. • Présence d'une infrastructure à haute vitesse répandue offerte dans le cadre d'une gamme d'offres groupées à des prix alléchants. • Développement d'initiatives de collaboration entre diverses entreprises dans le but de créer de nouvelles infrastructures. (p. ex., Cinenet, Kiwi Advanced Research and Education Network (KAREN)).

Réduction des obstacles à l'accès – Le passage des entreprises de médias à l'univers numérique a généralement pour effet de réduire les obstacles à l'accès pour les industries des médias culturels. La transformation numérique crée des possibilités de produire, de distribuer et de commercialiser le contenu à moindres frais. Les méthodes de production numérique réduisent les coûts associés à la surproduction de stocks matériels, y compris les frais d'expédition, de manutention et d'entreposage des matériaux bruts. Le passage au numérique offre également aux entreprises la souplesse leur permettant d'adapter l'offre à la demande, ce qui peut aller des commandes massives, jusqu'aux demandes pointues en passant par les exemplaires uniques. La production numérique permet aux entreprises de développer leur propre contenu numérique de façon économique, tout en réduisant leur dépendance à l'égard des partenaires de production (p. ex., des imprimeurs partenaires pour les maisons d'édition de livres ou de revues) afin d'assurer la qualité et de contrôler la vente ou la licenciation des droits sur contenu.

Par ailleurs, les compétences numériques sont essentielles à la réussite des entreprises des médias numériques. Des travailleurs du numérique prêts à répondre aux besoins de l'industrie, qui possèdent à la fois les compétences techniques et le sens des affaires, peuvent souvent saisir les chances plus rapidement que les employés expérimentés des échelons supérieurs qui ont besoin de mettre leurs compétences à niveau pour comprendre l'environnement numérique et s'y adapter.

Perspective	Tendances observées	Facteurs clés de réussite définis
Réduction des obstacles à l'accès	<ul style="list-style-type: none"> • Établissement de fonds pour stimuler le développement de contenu interactif novateur. • Programmes et fonds de formation voués aux médias numériques. • Programmes d'études portant sur les technologies numériques. 	<ul style="list-style-type: none"> • Adoption par les entreprises de méthodes numériques de production. • Présence d'un système d'enseignement postsecondaire qui offre des cours d'éducation permanente en techniques numériques, qui intègre les compétences commerciales et la formation en gestion pour les industries des médias culturels et qui favorise les programmes d'éducation coopérative. • Présence d'établissements postsecondaires qui sont capables de s'adapter aux besoins changeants de l'industrie et qui travaillent en étroite collaboration avec l'industrie pour créer des programmes d'études appropriés.

4.2. Défis à relever sur la voie de la réussite

Pour toutes les industries, y compris les industries des médias culturels, le défi le plus important consiste à trouver une position stratégique dans l'écosystème du numérique où surgissent constamment de nouveaux concurrents et des partenaires éventuels et où se créent de nouveaux marchés. Il leur faut de nouveaux modèles organisationnels et une main-d'œuvre possédant de nouvelles compétences. Les entreprises doivent trouver un équilibre entre la préservation et le soutien des activités traditionnelles tout en investissant dans les nouvelles possibilités commerciales qu'offre le numérique. La présente section résume les principales difficultés auxquelles font face les industries des médias culturels au cours de leur transformation numérique. Le tableau à la fin de chaque rubrique relie les défis cernés avec les tendances observées et les facteurs clés de réussite définis dans les sections 2 et 3 respectivement.

Financement - L'un des grands défis auxquels font face les industries des médias culturels au cours de leur transition à l'univers numérique est la nécessité de trouver les capitaux additionnels dont elles ont besoin pour financer les investissements dans la formation, les outils numériques, l'innovation et l'expérimentation, et le marketing et la distribution. Bien que le financement ne soit pas un nouveau problème strictement lié à la transformation numérique, il reste que si elles veulent réussir, les entreprises des industries des médias culturels doivent avoir accès à de nouveaux mécanismes de financement novateurs qui répondent aux besoins diversifiés du secteur. Certaines entreprises stables à faible marge bénéficieraient davantage d'accès au financement par emprunt, alors que les entreprises et projets ayant un plus grand potentiel de croissance ont besoin d'avoir accès au financement par actions. En outre, même si toutes les mesures fiscales offertes par divers ressorts appuient indirectement la réussite des entreprises, les crédits d'impôt actuels destinés à des projets présentent le désavantage de ne pas toujours appuyer directement l'investissement des entreprises des médias culturels dans des éléments comme la formation ou l'acquisition de nouveaux outils et équipement liés à la transformation numérique. De plus, il est essentiel que les entreprises des industries des médias culturels aient accès à un soutien financier pour les dépenses de marketing et de distribution numériques, particulièrement lorsqu'elles sont ou deviennent de plus en plus axées sur les marchés internationaux. De nos jours, ce maillon de la chaîne de valeur créative n'est pas toujours bien appuyé par les initiatives des secteurs public et privé. Il pourrait être souhaitable d'élargir l'admissibilité de ces types d'investissement (c.-à-d. dépenses destinées à la formation, à l'acquisition de nouvel équipement, au marketing et à la distribution) afin de faciliter la transformation numérique des industries des médias de création. Cet élargissement de l'admissibilité au financement pourrait se faire de façon à réaffecter des fonds plutôt qu'à verser des fonds additionnels puisés dans les coffres publics.

Défi	Tendances observées	Facteurs clés de réussite définis
Financement	<ul style="list-style-type: none"> • Pour promouvoir l'innovation dans l'industrie des médias, certains ressorts ont créé un environnement de collaboration, appuyé ou non par le gouvernement, en établissant des liens entre sociétés et entrepreneurs désireux de faire avancer les nouvelles technologies des médias et les établissements d'enseignement. • Certains ressorts ont établi des fonds pour stimuler le développement de contenu interactif novateur et pour attirer des co-investisseurs pour le secteur privé. • On trouve des mécanismes fiscaux dans un certain nombre de ressorts pour appuyer la production et le développement de contenu des médias de création dans certains des secteurs du divertissement et des médias culturels. 	<ul style="list-style-type: none"> • Présence d'une communauté d'investisseurs ayant un bon degré de tolérance à l'égard du risque qui connaît bien les industries des médias culturels. • Présence d'un éventail de fournisseurs de financement par le crédit (prêts) offrant une gamme de produits bien adaptés aux industries des médias culturels. • Examen constant des crédits d'impôt et d'autres programmes d'aide à la production (p. ex., la SODIMO examine constamment ses programmes et activités pour évaluer leur efficacité et efficience, et recommande régulièrement des modifications aux programmes de crédits d'impôt qu'elle administre pour en accroître la valeur et l'effet).

Main-d'œuvre – La pénurie de travailleurs ayant la formation requise est un autre défi qu'un ressort doit relever pour réussir son passage au numérique. En règle générale, il est nécessaire de relever le niveau auquel la formation liée à la transition numérique est offerte aux industries des médias culturels. Comme la transformation numérique accroît le rythme et la complexité de l'environnement commercial dans lequel évoluent les entreprises des médias culturels, il est essentiel que la formation porte à la fois sur les technologies numériques et les techniques commerciales. Une telle formation est requise aux échelons inférieurs tout comme aux échelons supérieurs de la main-d'œuvre du secteur. La formation doit être dispensée de manière rapide et souple. Il faut à la fois des programmes donnés dans des établissements d'enseignement et en milieu de travail pour veiller à ce que les entreprises des industries des médias culturels aient des travailleurs du numérique qui connaissent bien les besoins de l'industrie et qu'elles soient gérées et dirigées par un personnel qui connaît bien les technologies numériques.

Défi	Tendances observées	Facteurs clés de réussite définis
<p>Main-d'œuvre</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Pour veiller à ce que les professionnels des médias traditionnels possèdent les compétences requises pour réussir dans le nouveau marché des médias, certains ressorts ont lancé des programmes de formation (p. ex. . JumpStart New Media à New York). • Des fonds de formation ont été établis pour offrir des possibilités de formation et de perfectionnement professionnel à la main-d'œuvre des industries de la création (p. ex., Skillset au R.-U.). • D'autres initiatives dans le domaine de la formation et du développement des compétences comprennent des enquêtes sur l'ensemble des compétences requises dans l'industrie. • De nombreux établissements postsecondaires tentent de répondre à la demande de compétences numériques en créant des programmes dans des domaines comme les jeux vidéo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Présence d'un système d'enseignement postsecondaire qui offre des cours d'éducation permanente en techniques numériques, qui intègre les compétences commerciales et la formation en gestion pour les industries des médias culturels et qui favorise les programmes d'éducation coopérative. • Présence d'établissements postsecondaires qui sont capables de s'adapter aux besoins changeants de l'industrie et qui travaillent en étroite collaboration avec l'industrie pour créer des programmes d'études appropriés. • Présence d'associations et de représentants de l'industrie qui sont capables de s'investir dans l'interaction et la définition des exigences de formation pour les établissements postsecondaires. • Présence de programmes de relèvement des compétences numériques et de gestion et commerce pour le personnel des paliers moyen et supérieur offerts au sein de l'industrie. • Environnement très accueillant pour attirer des créateurs, des entrepreneurs et les meilleures recrues de l'étranger. • Coordination entre les établissements postsecondaires pour établir les priorités et fournir une formation qui complète bien le bagage de connaissances requises.

Ressources pour l'expérimentation et l'innovation – Dans le marché du contenu numérique, l'innovation est essentielle à la réussite. Que l'innovation se manifeste sous forme de nouveaux produits (dont les aspects techniques sont souvent indissociables des aspects liés au contenu), de nouveaux modèles commerciaux ou d'amélioration des processus, elle devrait être encouragée. De nombreuses entreprises ont souligné qu'elles ne disposent pas de ressources suffisantes pour mettre à l'essai des innovations qui pourraient être ou ne pas être profitables. Les entreprises ont besoin de mesures de soutien pour expérimenter des méthodes novatrices. Un tel soutien peut comprendre le financement des premières étapes de l'expérimentation, une plus grande collaboration entre les entreprises et les milieux universitaires ou un accès abordable à l'intelligence stratégique permettant aux entreprises de prendre des décisions stratégiques éclairées au sujet de produits nouveaux ou existants.

Défi	Tendances observées	Facteurs clés de réussite définis
<p>Ressources pour l'expérimentation et l'innovation</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Pour promouvoir l'innovation dans l'industrie des médias, certains ressorts ont créé un environnement de collaboration, appuyé ou non par le gouvernement, en établissant des liens entre sociétés et entrepreneurs désireux de faire avancer les nouvelles technologies des médias et les établissements d'enseignement. • Les établissements d'enseignements assument la responsabilité d'assurer le soutien requis et de créer des centres de recherche ou des carrefours pour les entreprises de médias. 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacité des entreprises d'expérimenter des modèles commerciaux fluctuants et d'investir dans les technologies émergentes. • Capacité des entreprises d'avoir un accès abordable à l'intelligence stratégique (p. ex., statistiques sur les ventes dans l'industrie, tendances technologiques). • Présence d'établissements d'enseignement scientifique et technologique effectuant des recherches en étroite collaboration avec l'industrie. • Présence d'entreprises de médias numériques ayant des assises et une infrastructure technologique solides en matière de traitement de l'information (TI). • Présence de centres de développement conjoint université-industrie (p. ex., pivots, carrefours, incubateurs) qui se concentrent sur les médias culturels.

Accès aux consommateurs – On s’entend de plus en plus pour dire que le marketing et la distribution de contenu à l’échelle internationale sont essentiels. Même si pour certaines industries des médias culturels (p. ex., MNI, cinéma et musique) le marché mondial a toujours revêtu une importance de premier plan, la technologie numérique fait en sorte que la distribution et le marketing mondial devient de plus en plus la norme pour toutes les industries des médias culturels (p. ex., concurrence accrue en télédiffusion de la part d’organisations qui outrepassent les mécanismes de régie²⁹). L’accès aux renseignements sur les consommateurs, y compris leurs habitudes de consommation et leur usage, permet aux entreprises de mesurer le rendement de leurs produits et services afin de les adapter plus précisément aux besoins des consommateurs. Il favorise le développement de contenus et d’applications axés sur le marché et la création de nouveaux modèles commerciaux. L’accès aux données de consommation est un défi pour de nombreux producteurs de contenu des industries des médias culturels dans l’espace numérique, car ils perdent contact avec leur clientèle lorsqu’ils distribuent le contenu par l’intermédiaire de grands agrégateurs internationaux. Il faut donc que les industries des médias culturels affectent davantage de ressources aux activités permettant d’accéder à un éventail diversifié de voies de distribution numérique concurrentes dans un même ressort. Ces services intérieurs, qui peuvent comprendre des agrégateurs, sont utiles pour conserver une plus grande part des revenus dans un ressort donné et éviter la fuite de revenus vers des agrégateurs étrangers qui tendent à être associés aux cybervitrines de contenu numérique qui dominent le marché. Les politiques publiques devraient probablement être également modifiées afin d’encourager un investissement accru de la part de distributeurs numériques intérieurs et étrangers.

Défi	Tendances observées	Facteurs clés de réussite définis
Accès aux consommateurs	<ul style="list-style-type: none"> • Dans certains ressorts, on a observé des initiatives qui permettent aux distributeurs d’utiliser des outils et services en ligne pour joindre les usagers et constituer un auditoire pour un film (p. ex. l’initiative Kiosque numérique de Magazines Canada (l’association professionnelle nationale des producteurs de revues du Canada) appuyée par le Fonds de partenariats pour le secteur du divertissement et de la création de la SODIMO). • La capacité de fournir un contenu exclusif par l’entremise de plateformes numériques (en ligne, mobile) est devenue un atout concurrentiel. Le pouvoir des divers acteurs tout au long de la chaîne de valeur est fluctuant, puisque le contrôle du contenu sur de multiples plateformes oblige à repenser l’intégration verticale. 	<ul style="list-style-type: none"> • Présence d’un cadre et d’un marché des droits numérique généralement compris. • Présence de services de vente électronique de produits des médias numériques en ligne à la fois légaux, abordables et congéniaux. • Politiques et programmes pertinents élaborés en consultation avec l’industrie qui tiennent compte de tous les maillons de la chaîne de valeur créative. • Accès à diverses voies concurrentes de distribution en ligne, dont des agrégateurs. • Capacité des producteurs, des compagnies de disque et des maisons d’édition de mettre à profit les mécanismes de marketing et de distribution en ligne (p. ex., outils des réseaux sociaux) et de se faire connaître sur le marché mondial du contenu. • Accès des entreprises (et du gouvernement) à des mécanismes d’évaluation améliorés pour suivre l’utilisation des consommateurs. • Raffinement de l’exploitation des outils d’analyse des systèmes de suivi en ligne.

²⁹ Ces services sont ceux qui passent outre le système traditionnel de diffusion – et comprennent des services de diffusion en flux comme Netflix et Hulu (É.-U.), des services de téléchargement comme iTunes, et de nouveaux points d’accès au contenu comme les consoles de jeux vidéo et les téléviseurs munis des toutes dernières fonctions.

5. Conclusion

La transformation numérique touche les industries des médias culturels dans les ressorts du monde entier de façon différente, et le rythme de cette évolution est effréné. En général, les perspectives découlant du passage à une économie numérique comprennent l'accès au marché mondial, le développement de nouveaux modèles commerciaux axés sur la distribution multiformat et multiplateforme et la fidélisation de la clientèle, une collaboration plus étroite entre les divers acteurs des industries des médias culturels (entreprises de l'industrie, établissements d'enseignement, gouvernements), et la réduction des obstacles à l'entrée de nouveaux venus dans l'industrie.

En même temps, les industries des médias culturels font face à d'immenses défis durant leur transition et leur adaptation à l'univers numérique. Premièrement, l'accès à des fonds additionnels pour faire l'essai d'idées novatrices, investir dans de nouveaux outils numériques et assurer la formation et le développement des talents est l'un des principaux défis à surmonter dans la transformation des industries des médias culturels. Deuxièmement, la pénurie de travailleurs formés aux technologies numériques, tant aux échelons inférieurs que supérieurs, est un problème critique que les entreprises des médias culturels doivent régler pour assurer la réussite de leur passage au numérique. Troisièmement, les industries des médias culturels ont besoin de ressources consacrées spécifiquement à des initiatives d'expérimentation et d'innovation numériques, ce qui leur manque souvent. Finalement, l'accès à des voies de distribution et à des données sur la consommation est essentiel à la réussite dans une économie numérique, et c'est là un élément qui demeure un grand obstacle pour la plupart des industries des médias culturels. Ces défis exigeront des approches créatives, fondées tant sur la réaffectation des ressources actuelles que sur l'accès à de nouvelles ressources.