

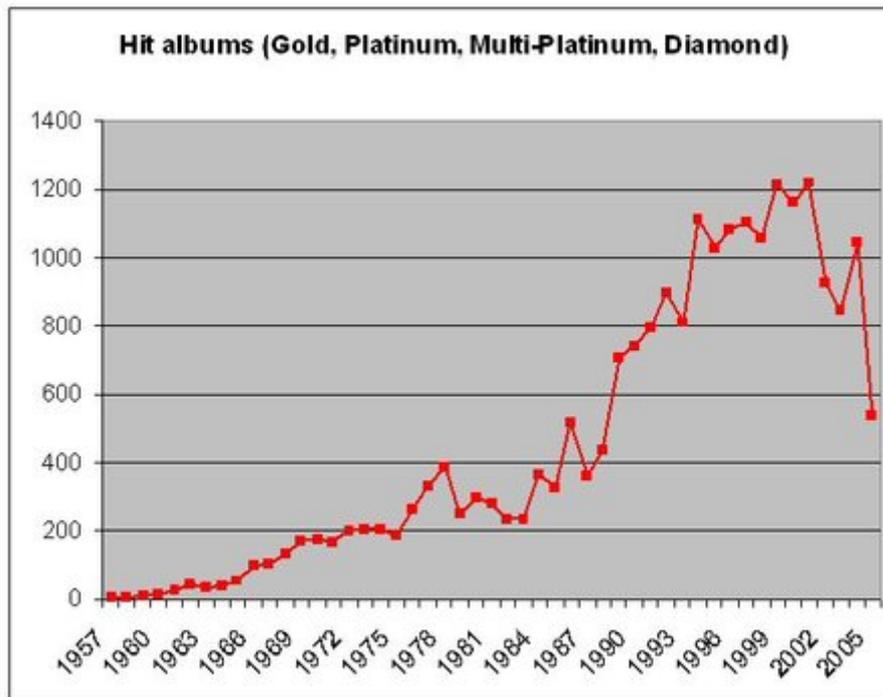
## La longue traîne

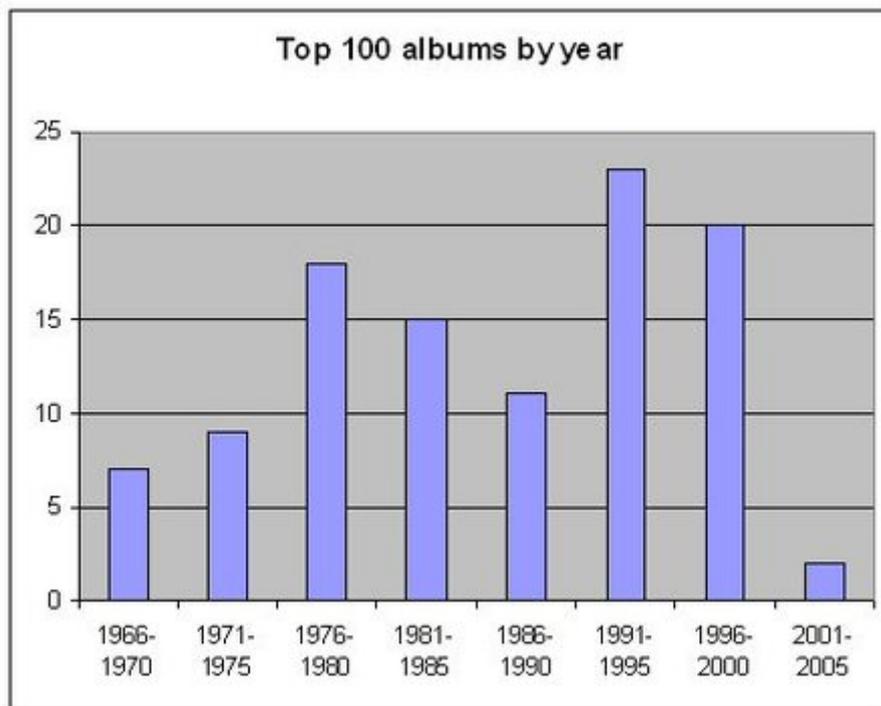
traduction de l'article original de Chris Anderson

Source : <http://www.internetactu.net/2005/04/12/la-longue-traîne/>  
- article consulté le 10/11/2008 -

Par Chris Anderson, rédacteur en chef de [Wired](http://www.wired.com)

*Cet article a été publié pour la première fois par le magazine Wired en octobre 2004. La traduction française a été établie par Natasha Dariz et relue par Daniel Kaplan. Celle-ci est publiée avec l'autorisation de Wired Magazine, qui conserve les droits de l'édition originale. Chris Anderson tient un blog consacré au phénomène qu'il décrit dans cet article : <http://thelongtail.com>.*





**Arrêtons d'exploiter les quelques Mégatubes au sommet des hit-parades pour gagner des millions. Le futur des marchés culturels réside dans les millions de marchés de niche cachés au fin fond du flux numérique.**

**En 1988**, un alpiniste anglais nommé Joe Simpson écrit un roman intitulé *Touching the Void*, le récit captivant d'une mort esquivée de justesse dans les Andes péruviennes. Le livre reçoit de bonnes critiques mais un succès modeste, et se voit bien vite oublié.

Une décennie plus tard, un phénomène étrange se produit. John Krakauer sort *Into Thin Air*, encore une histoire inspirée d'une escalade tragique. Ce roman devient rapidement un best-seller et parallèlement, les ventes de *Touching the Void* reprennent. Random House imprime en toute hâte une nouvelle édition pour faire face à la demande. Les libraires présentent l'ouvrage à proximité des rayons de *Into Thin Air* et les ventes augmentent de plus belle. La version poche révisée, sortie en janvier 2004, occupe pendant 14 semaines la liste des meilleures ventes du *New York Times*. Le même mois IFC Films réalise un docu-fiction qui jouit d'un grand succès auprès de la critique. Et voici que *Touching the Void* se vend deux fois plus que *Into Thin Air*.

Comment cela a-t-il pu arriver ? C'est très simple. La raison de ce succès vient des recommandations d'Amazon.com. Le programme du libraire en ligne suggère que les lecteurs qui ont aimé *Into Thin Air* raffoleront aussi de *Touching the Void*. Les consommateurs ont pris le conseil au sérieux, se sont le plus souvent retrouvés en lui et ont à leur tour écrit des critiques enthousiastes. Plus de ventes, encore plus de recommandations, le cercle vertueux passait à l'action.

Une particularité est à souligner. Au moment où le roman de Krakauer arrivait en rayon, le livre de Simpson était pratiquement épuisé. Il y a quelques années, jamais les lecteurs n'auraient connu le livre de Simpson et, s'ils avaient eu vent de son existence, ils n'auraient pas été capables de le dénicher. Amazon a changé la situation. En combinant un rayonnage pratiquement illimité avec l'information temps réel sur les tendances d'achat et les opinions du public, Amazon a créé le phénomène *Touching the Void*. Résultat : une demande croissante pour un livre passé inaperçu.

Il ne s'agit pas ici d'une vertu réservée aux seuls libraires du net, mais d'un bon exemple de ce modèle économique radicalement neuf pour les médias et les industries culturelles, dont nous ne faisons encore qu'entrevoir le potentiel. Le choix infini révèle d'autres vérités sur ce que les consommateurs veulent vraiment et sur la manière dont ils le veulent. Cela concerne aussi bien les DVD sur Netflix que les vidéos clips de Yahoo! Launch, ou encore les chansons sur des sites comme iTunes, Music Store et Rhapsody. Les amateurs s'aventurent jusqu'au bout du long catalogue des titres disponibles, ils vont beaucoup plus loin que ce qu'ils pourraient faire dans des magasins traditionnels tels que Blockbuster Video, Tower Records et Barnes & Noble. Et plus ils trouvent de titres, plus ils en réclament. Plus ils s'éloignent des sentiers battus, plus ils se rendent compte que leur goût est plus personnel qu'ils n'auraient pu l'imaginer (ou que ce que le marketing, le manque d'alternatives et une culture tirée par les Hits avaient pu leur faire croire).

Une analyse des ventes et des tendances des sites cités, ainsi que d'autres construits sur le même modèle, montre que la nouvelle économie numérique se différencie radicalement de l'actuel marché de masse. Si l'*entertainment* du 20<sup>e</sup> siècle a été conditionné par les Hits, le 21<sup>e</sup> siècle sera également voué aux « bides ».

Nous avons trop longtemps souffert de la tyrannie du plus petit commun dénominateur qui génère des insipides tubes d'été et de la pop préfabriquée. Pourquoi ? Tout simplement pour des raisons économiques. La majorité de nos présomptions sur le goût populaire ne font qu'exprimer l'inadéquation entre la demande et l'offre - une réponse du marché à l'inefficacité de la distribution.

Le problème majeur, si l'on peut dire, est que nous vivons dans un monde physique et que jusqu'à présent, il en allait de même de la plupart de nos médias culturels. Or, ce monde physique impose d'étroites limites à nos loisirs, de deux façons.

La première limite provient du besoin de trouver des clientèles locales. Le gestionnaire d'une salle de cinéma moyenne ne diffusera un film que s'il peut attirer au moins 1 500 personnes en l'espace de deux semaines : c'est en quelque sorte le coût de location d'un écran. Un magasin de disques moyen doit vendre au moins deux fois par an le même CD pour justifier sa place dans les bacs : c'est le coût de location d'un centimètre de rayonnage. Et ainsi de suite pour les loueurs de DVD, les magasins de jeux vidéo, les librairies et les kiosques à journaux.

Dans tous les cas, les distributeurs ne proposeront que les contenus dont la demande justifie le stockage. Le problème est la répartition géographique du public : peut-être une quinzaine de kilomètres pour un cinéma, moins pour les librairies ou les disquaires, et encore moins pour un loueur de vidéos. Pour un grand documentaire, il ne suffit pas de pouvoir compter sur 500 000 spectateurs au niveau national. L'essentiel est le nombre de spectateurs qu'il attirera au nord de Rockville dans le Maryland, ou encore parmi les habitués du centre commercial de Walnut Creek en Californie.

Beaucoup d'œuvres de qualité qui pourraient s'adresser à de vastes audiences au plan national, ne remplissent pas cette condition. Prenons le film d'animation *Les Triplettes de Belleville*. Même s'il a été sélectionné aux Oscars 2004 dans la catégorie des films d'animation et a obtenu de très bonnes critiques, il n'est sorti que dans six salles au niveau national. Un exemple encore plus frappant est le sort difficile réservé aux films issus de Bollywood. Chaque année l'industrie cinématographique indienne donne le jour à 800 fictions. Sur l'ensemble du territoire américain vivent 1,7 millions d'indiens. Le très coté (selon la base de données d'Amazon), *Lagaan : Once Upon a Time in India*, un film en langue hindi, n'a été projeté que dans deux salles. Et le film peut s'estimer heureux d'appartenir à la poignée de films indiens distribués aux Etats-Unis. Dans la tyrannie de

l'espace physique, un public trop dispersé géographiquement équivaut à une absence totale de public.

La deuxième limitation du monde physique provient de la physique elle-même. Le spectre radiophonique ne peut être partagé qu'entre un certain nombre d'émetteurs, un câble coaxial entre un certain nombre de chaînes de télévision. Et, bien entendu, on ne peut diffuser que 24 heures par jour. La malédiction des technologies de diffusion est qu'elle utilisent toutes des ressources rares. Le résultat est encore une fois la nécessité d'avoir un public concentré dans un espace géographiquement délimité - une condition que ne remplit qu'une infime partie des contenus potentiels.

Le siècle dernier a proposé une solution commode à ces contraintes. Les Hits remplissent les salles de concert, vident les étagères dans les magasins et surtout empêchent les auditeurs de zapper. Rien de mal à ça. Les sociologues vous affirmeront en effet que les tubes font partie de la nature humaine, l'effet combiné du conformisme et du bouche-à-oreille. Bien sûr, on ne peut pas nier qu'une certaine partie de ces Hits méritent leur succès. Les belles chansons, les grands films et les bons livres attirent un vaste et large public.

Cependant, la plupart d'entre nous attendent plus que des Hits. Nos goûts s'éloignent à un moment donné du courant général. Et plus nous explorons les alternatives, plus celles-ci nous attirent. Malheureusement, jusqu'à présent, ces alternatives ont été écartées pour laisser la place aux puissantes machines à succès construites sur mesure par des industries qui dépendent d'elles pour leur survie.

L'économie basée sur les succès est la création d'une époque qui manque d'espace pour satisfaire tous les goûts. Il manque tout bonnement de la place pour tous les CD, DVD et jeux produits. Pas assez d'écrans pour montrer tous les films disponibles. Pas assez de chaînes pour que tous les programmes de télévision puissent être retransmis, pas assez d'ondes radio pour émettre toute la musique créée. Et surtout pas assez de temps pour que toutes ces différentes formes de création puissent être diffusées.

Bienvenus au siècle de la pénurie. Aujourd'hui grâce à la distribution et à la vente en ligne, nous entrons dans un siècle d'abondance. Et les différences sont profondes.

**Pour mieux comprendre le phénomène**, interrogeons Robbie Vann-Adibbé, P-DG d'Ecast, une compagnie dont les juke-boxes numériques installés dans les bars offrent 150 000 morceaux – dont les statistiques d'usages surprennent. Pour les illustrer, son propos commence par une question à laquelle tous ses visiteurs répondent de manière incorrecte : "Quel pourcentage des 10 000 premiers titres sera vendu ou loué au moins une fois par mois sur les sites comme Netflix, iTunes, Amazon ou autre ?"

La majorité des gens répondent 20 %, pour une raison simple : nous avons été formés à penser ainsi. Le principe des 80-20, également connu comme le principe de Pareto (d'après Vilfredo Pareto, un économiste italien qui publia le concept en 1906) s'applique partout autour de nous. Seules 20 % des grandes productions cinématographiques deviennent des vrais succès. Idem pour les shows télévisés, les jeux et les livres grand public : 20 % partout [1]. Les probabilités concernant les CD des grandes majors sont même pires. Selon la Recording Industry Association of America, seuls 10 % de ces produits rapportent un profit.

La bonne réponse, nous dit Vann-Adibé, est 99 %. Il existe une demande pour presque tous les 10 000 premiers titres de ce top. La statistique de son juke-box est éloquente : chaque mois, des milliers de consommateurs dépensent de l'argent pour des titres qui n'ont jamais été hébergés par aucun des juke-box traditionnels.

Si les gens ne donnent pas la bonne réponse à sa question, c'est parce qu'ils commettent deux contresens. Premièrement, nous oublions que dans l'industrie culturelle, la règle des 20 % ne s'applique qu'aux Hits et pas aux ventes en général. Nous ne savons penser qu'en termes de best-sellers – nous pensons que si une œuvre n'est pas un Hit, elle ne se vendra pas et par conséquent, qu'elle ne remboursera pas ses coûts de production. En gros, c'est une logique selon laquelle seulement les Hits ont le droit d'exister. Or des personnes comme Vann-Adibé et les responsables de iTunes, Amazon et Netflix ont découvert que les "bides" se vendent aussi. Et parce qu'ils sont tellement plus nombreux que les succès, l'argent qu'ils rapportent peut rapidement créer un formidable nouveau marché.

Quand on n'a plus à payer les étagères de présentation et même, dans le cas de services de distribution numérique tels qu'iTunes, ni de coûts de reproduction, ni pour ainsi dire de coûts de distribution, un bide devient une vente comme les autres et garantit la même marge qu'un succès. Les Hits et les "bides" sont, d'un point de vue strictement économique, égaux. Tous les deux sont de simples enregistrements dans une base de données, que l'on appelle en cas de demande, aussi intéressants l'un que l'autre à proposer à la vente. Brusquement, la popularité n'a plus le monopole de sa rentabilité.

La deuxième cause des mauvaises réponses est que le secteur sait assez mal ce que veulent les gens. En fait, nous-mêmes, ne savons pas bien ce que nous voulons. Nous supposons, par exemple, que la demande pour des produits qui ne se trouvent pas en vente chez Wal-Mart et d'autres grandes enseignes est faible. S'il y avait eu une demande du public, elle aurait sûrement été prise en compte. Par conséquent, les fameux 80 % restants doivent logiquement être des produits invendables...

Il faut se méfier des apparences. Sous son air égalitariste, l'enseigne Wal-Mart cache une économie particulièrement élitiste. Pour couvrir ses coûts de distribution et réaliser un bénéfice suffisant, un CD disponible dans cette chaîne doit se vendre au moins à 100 000 exemplaires. Moins d'1 % des CD en sont capables. Que faire alors des 60 000 personnes qui ont envie d'acheter le tout dernier Fountains of Wayne, l'album de Crystal Method ou un autre produit moins grand public ? Ils doivent chercher leur bonheur ailleurs. Les librairies, les multiplex, la radio et les grandes chaînes télévisées sont tout aussi exigeants. Nous assimilons marché de masse avec qualité et demande, quand celui-ci n'incarne souvent que le résultat de la familiarité, d'une publicité efficace, et d'une attractivité large mais un peu superficielle. Mais, que voulons-nous au juste ? Nous commençons à peine à le découvrir, mais la réponse commence certainement par « plus ».

Pour mieux comprendre à quoi ressemblent nos vrais goûts, non filtrés par l'économie de la pénurie, regardons Rhapsody, un site de streaming musical sur abonnement (possédé par RealNetworks), qui propose aujourd'hui plus de 735 000 titres.

Les statistiques mensuelles de Rhapsody, font apparaître une courbe semblable à celles de tous les magasins de disques : une demande très concentrée. La situation devient plus intéressante quand on regarde ce qui se passe au-delà des 40 000 titres les plus vendus, ce qui représente approximativement le stock liquide (les albums qui ont une chance d'être vendus) du magasin de disques moyen. La grande distribution classique n'apparaît pas dans ce paysage - parce qu'ils n'ont plus de place pour ces chansons ou que le peu de clients qui pourrait être intéressés ne fréquente pas ce type de magasin.

Par contraste, la demande sur Rhapsody est continue. Non seulement les 100 000 titres sont tous streamés au moins une fois par mois, mais c'est également le cas des top 200 000 des top 300 000 et des top 400 000. Dès qu'un nouveau titre est intégré dans la base de données de Rhapsody, il trouve un public, même s'il ne s'agit que de quelques personnes par mois quelque part sur le continent.

C'est cela la Longue Traîne.

On peut tout trouver sur la Longue Traîne. Il y a des fonds de catalogue, de vieux albums adorés par les fans de longue date ou redécouverts par de nouveaux venus. Il y a des concerts, des faces B, des remixes et même des couvertures. On y trouve des niches par milliers, des genres dans le sous-genres parmi les genres : imaginez un magasin entier de Tower Records dédié aux groupes "hair" des années 80 ou à l'ambient dub. On y dénicherait aussi des albums de groupes étrangers naguère tarifés à prix d'or dans le rayon « import », ou encore des groupes obscurs produits par des labels encore plus obscurs qui, souvent, n'ont pas le poids économique pour être distribués chez Tower Records.

Oh, bien sûr, tout n'est pas de bonne qualité. Mais on trouve aussi beaucoup de mauvaises chansons entre les titres d'albums à succès diffusés à la radio. En écoutant un CD les gens doivent sauter les morceaux qu'ils n'aiment pas, mais ils peuvent les éviter plus facilement en ligne grâce aux filtres collaboratifs. Sur un CD, une mauvaise chanson représente à peu près le douzième des 15 US \$ du prix d'un album. En ligne, par contre, chaque titre est évalué de manière individuelle et s'il ne convainc pas, reste ignoré sans peser sur le porte-monnaie.

Ce qui est vraiment étonnant avec la Longue Traîne est sa taille. En combinant tous les "non-Hits" sur la Longue Traîne, on obtient un marché qui dépasse largement celui des Hits. Prenons par exemple le marché du livre. Barnes & Noble dispose en moyenne de 130 000 titres, or la moitié des ventes effectuées sur Amazon se situe au-delà de ces 130 000 titres. A en juger par les statistiques d'Amazon, on peut affirmer que le marché des ouvrages absents des librairies moyennes est plus important que celui des livres qu'elles proposent (voir "[Anatomie de la Longue Traîne](#)"). En d'autres termes, si nous parvenions à sortir de l'économie de la pénurie, le marché du livre pourrait devenir deux fois plus important de ce qu'il apparaît actuellement. Kevin Laws, capital-risqueur et ancien consultant dans l'industrie musicale, décrit ainsi la situation : « C'est dans les plus faibles ventes qu'il y a le plus d'argent à faire. »

La même chose est valable à un certain degré pour tous les marchés culturels. Il suffit de comparer les deux différents modèles de business *on-line* et *off-line*. Un distributeur Blockbuster [2] moyen dispose de moins de 3 000 DVD, alors qu'un cinquième des locations de Netflix se situent en dehors de ces 3 000 titres. La majorité des chansons distribuées par Rhapsody se situe en dehors des 10 000 premiers titres de son catalogue. Dans tous les cas, le marché qui se trouve hors de portée du marchand physique est déjà important et ne cessera pas de s'accroître.

En y réfléchissant, on constate que les entreprises qui réussissent le mieux sur l'internet travaillent toutes, d'une manière ou d'une autre, sur la Longue Traîne. Ainsi, Google tire la majorité de son chiffre d'affaires des petits annonceurs (la Longue Traîne de la publicité) ; même chose pour eBay et les produits de niche ou uniques. A l'instar de Rhapsody et d'Amazon, Google et eBay ont découvert de nouveaux marchés et étendu ceux qui existaient.

C'est ça le pouvoir de la Longue Traîne. Face à ce phénomène, les entreprises à l'avant-garde nous montrent le chemin à travers trois grandes leçons. Appelons-les les nouvelles règles de la nouvelle économie culturelle.

### **Règle numéro 1: Faites en sorte que tout soit disponible**

**Si vous aimez** les documentaires, Blockbuster n'est pas pour vous. Ni n'importe quel autre magasin de vidéos d'ailleurs - il y a trop de documentaires et ils se vendent trop peu pour

qu'il se justifie d'en stocker plus de quelques-uns dans les bacs. Vous irez plutôt vers Netflix, qui propose plus de 1 000 titres – tout simplement parce que c'est possible. Cette disponibilité a d'ailleurs donné un coup de pouce à l'industrie du documentaire. Ainsi, l'année dernière, la moitié des revenus américains de location de *Capturing the Friedmans*, un documentaire sur la destruction d'une famille suite à des accusations de pédophilie, provenait de Netflix.

Le P-DG de Netflix, Reed Hastings, un grand amateur de documentaires, est même entré en contact avec PBS, la chaîne publique qui a produit *Daughter From Danang*, un film sur les enfants de soldats américains et de femmes vietnamiennes. Le film a été nommé aux Oscars en 2002, a reçu le prix du meilleur documentaire au Festival de Sundance mais malgré tout ces succès, PBS n'envisageait pas de sortie DVD. Hastings a proposé de prendre en charge tous les coûts de fabrication et de distribution si en échange PBS lui réservait l'exclusivité de sa diffusion. Aujourd'hui, *Daughter From Danang* figure régulièrement parmi les 15 documentaires les plus demandés sur Netflix. Un marché de dizaines de milliers de clients de documentaires est apparu, qui n'existait pas auparavant.

La liste des genres et sous-genres boudés par le marché du DVD est longue : films étrangers, films d'animation japonais, films indépendants, téléfilms britanniques, vieilles sitcoms américaines. Ces marchés négligés représentent une part importante des locations de Netflix. "Bollywood" à lui seul représente à peu près 100 000 locations par mois. La disponibilité de produits insolites attire des nouveaux clients sans coûts d'acquisition - ce qui est très important pour un système basé sur l'abonnement. Première leçon tirée de l'entreprise : intéressez-vous aux niches de marché.

Netflix est capable de tirer profit de ce qui est habituellement une mauvaise affaire pour les cinémas et les vidéothèques car il peut agréger des publics dispersés. Il est indifférent que les milliers de gens qui louent chaque mois des épisodes de *Doctor Who* se trouvent dans la même ville ou soient éparpillés dans tout le pays – pour Netflix, l'équation économique reste la même. En somme, Netflix a aboli la tyrannie de l'espace physique. Ce qui compte n'est plus l'endroit où les clients se trouvent, ni combien d'entre eux cherchent un titre en particulier. L'essentiel est qu'ils existent quelque part.

En conséquence, tout article ou presque mérite d'être proposé, car il a toujours une chance de trouver un acheteur. Ce raisonnement est l'exact contraire du mode de fonctionnement actuel de l'industrie culturelle. Aujourd'hui, la décision d'octroyer une deuxième jeunesse à un vieux film sur DVD est difficile à prendre. Beaucoup de facteurs doivent être pris en considération : l'estimation de la demande, la disponibilité de bonus et de commentaires, les opportunités marketing comme les anniversaires, les récompenses ou les sauts de génération (Disney, par exemple, réédite ses classiques à peu près tous les dix ans, en comptant sur une nouvelle génération de spectateurs). La barre est mise très haut, c'est pourquoi seulement un nombre infime de films est disponible sur DVD.

Si ce modèle s'avère raisonnable pour les vrais classiques, il est trop compliqué pour le reste. L'approche « Longue Traîne » est au contraire très simplifiée. Il suffit de vider les archives pour graver un maximum de films tels quels sur un support DVD (sans bonus ni démarche marketing). Appelons-la la Série Argent et divisons le prix par deux. Idem pour les films indépendants. En 2004, presque 6 000 films ont été envoyés au comité du Sundance Festival. 255 ont été sélectionnés et seulement deux douzaines ont été repérées par les distributeurs. Pour voir tous les autres films en compétition il fallait être sur place... Pourquoi ne pas distribuer chaque année les 255 films sur DVD, dans une « Série Sundance » à bas prix ? Dans l'économie de la Longue Traîne, il coûte plus cher d'évaluer que de distribuer.  
*Just do it !*

On pourrait appliquer la même démarche à l'industrie musicale. Celle-ci devrait s'assurer des droits nécessaires pour pouvoir publier aussi vite que possible tous les titres de ses fonds de catalogue - automatiquement, sans réfléchir et à l'échelle industrielle (voici un des rares moments où notre monde a besoin de plus d'avocats et non pas de moins). Pareil pour les jeux vidéo. L'apparition de jeux rétros, qui intègrent la simulation de consoles désormais classiques sur des PC dernier cri, est un phénomène croissant tiré par la nostalgie de la première génération des utilisateurs de joystick. Les éditeurs de jeux pourraient offrir le téléchargement de tous les jeux de plus de trois ans à 99 cents - sans support, sans garanties et sans packaging.

Ce principe, bien entendu, peut aussi s'appliquer au marché des livres. Déjà, la frontière entre « disponible » et « épuisé » tend à se brouiller. Avec Amazon et les autres réseaux de libraires d'occasion, il est presque aussi simple d'acheter un livre ancien qu'un livre neuf. En affranchissant la vente des livres des limites géographiques, ces réseaux ont créé un marché liquide à bas coût qui fait progresser tout à la fois leur propre business, et la demande pour les livres d'occasion. Combinez cela avec la baisse constante des coûts de l'impression à la demande, et il devient clair que tous les livres devraient toujours être disponibles. En fait, on peut parier que les enfants qui grandissent aujourd'hui ne connaîtront pas le sens de l'expression « épuisé ».

### **Règle numéro deux : Divisez d'abord les prix par deux. Puis baissez-les encore.**

**Suite au succès** de iTunes d'Apple, le prix standard pour un morceau téléchargé est de 99 cents. Mais est-ce le bon prix ?

Demandez aux maisons de disque et elles vous diront que c'est trop bas : en ajoutant les pistes à 99 cents, on atteint certes le coût d'un CD classique mais la majorité des clients n'achète qu'un ou deux morceaux par album et non l'album entier. De fait, l'acquisition des morceaux on-line peut être perçue comme un retour au marché des *singles* des années cinquante. Du point de vue des maisons de disque, les clients devraient donc payer plus cher leur privilège de faire un choix à la carte, afin de compenser la perte de revenu de l'album complet.

D'un autre côté, demandez aux consommateurs, et ils vous diront que 99 cents est trop élevé. Pour commencer, c'est 99 cents de plus que Kazaa. Même si l'on met de côté le piratage, les 99 cents violent notre sens inné de la justice économique. Pour une maison de disque, la vente de musique on-line coûte clairement moins cher : plus de packaging, ni de fabrication, de distribution ou de stockage. Pourquoi le prix ne devrait-il pas baisser pour le consommateur aussi ?

Assez étonnamment, la question du juste prix d'un morceau sur le net n'a jamais fait l'objet d'une analyse économique approfondie. La raison principale est que le prix n'est pas fixé par le marché mais par le semi-cartel des maisons de disque. Les compagnies ont imposé le prix de gros d'un morceau autour de 65 cents en ne laissant qu'une petite marge d'expérimentation aux revendeurs.

Ce tarif de gros a été fixé pour correspondre grosso modo au prix des CD et ainsi éviter le tant redouté "conflit des canaux". Les maisons de disque craignent en effet que si la musique en ligne coûtait moins cher, leurs revendeurs (qui réalisent encore la majorité des ventes) ne se révoltent ou plus probablement, ne courent à la faillite encore plus rapidement qu'ils ne le font actuellement. Dans tous les cas, le *statu quo* se verrait sérieusement remis en cause, ce qui terrorise des entreprises déjà ébranlées. Rien d'étonnant donc qu'au moment de calculer leurs prix, elles se tournent d'avantage vers leur traditionnel métier d'édition de CD que vers le nouveau marché en ligne.

Et si les maisons de disque arrêtaient de jouer en défense ? Un nouveau et courageux regard sur l'économie de la musique permettrait de calculer ce qu'il en coûterait de simplement déposer une chanson sur un serveur iTunes, et d'ajuster le prix en conséquence. Les résultats sont surprenants.

Soustrayez les coûts inutiles de la vente classique d'un CD : fabrication, distribution et coûts des magasins. Reste le coût de trouver, produire et promouvoir la musique. N'y touchez pas, de manière à vous assurer que ceux qui travaillent sur la création et la production gagnent autant d'argent qu'aujourd'hui. Pour un album vendu à 300 000 exemplaires, le coût de création s'élève à 7,50 \$ par CD, soit autour de 60 cents par titre. Ajoutons à cela le coût réel de la distribution électronique, c'est-à-dire les dépenses dues à la création et à la maintenance d'un serveur à la place des habituels coûts de stockage. Prix sortant obtenu : environ 17 cents par titre.

Selon ce calcul, le prix des Hits vendus sur le Net est donc trop élevé de 25 % - la chanson ne devrait coûter que 79 cents, ce qui reflèterait les économies réalisées par la distribution électronique.

En mettant de côté le « conflit des canaux », si le coût supplémentaire que représente la mise en ligne de contenus produits à l'origine en vue d'une distribution physique est bas, il devrait en aller de même de son prix. Tarifez en fonction des coûts numériques et non des coûts physiques.

Ces bonnes nouvelles pour le consommateur ne nuisent pas nécessairement aux entreprises. Quand vous baissez les prix, les consommateurs ont tendance à acheter plus. L'année dernière, un test mené par Rhapsody a montré qu'il pourrait s'agir de beaucoup plus. Pendant une courte période, le distributeur a proposé des chansons à 99, 79 et 49 cents. Alors que 49 cents ne représente que la moitié du prix originel, les morceaux proposés à ce prix se sont vendus trois fois plus que d'habitude.

Les maisons de disques n'ayant pas modifié leur prix de gros de 65 cents et Rhapsody payant en plus 8 cents aux détenteurs de copyright, l'expérimentation représente une perte d'argent pour l'entreprise (mais, comme on dit souvent, au moins c'est une hausse du chiffre...). Cependant, la majorité des contenus de la Longue Traîne est constituée par de vieux produits déjà amortis (ou qui ont été retirés des ventes sans y parvenir) : les productions de groupes ayant demandé peu d'investissements financiers à leur maison de disque, les enregistrements « live », les remix et autres produits à bas prix.

La mise à disposition de ces « bides » coûte moins cher que celle des Hits, alors pourquoi ne pas baisser leur prix encore plus ? Imaginons que les prix baissent au fur et à mesure que l'on descend la Longue Traîne et que la popularité (le marché) dicte effectivement les prix. Les labels auraient simplement à baisser le prix de gros des produits qui ne génèrent pratiquement plus de vente; même une diminution sur différentes échelles pourrait faire des miracles. Et parce que la grande majorité de ces produits n'est plus disponible dans le commerce, le risque d'un « conflit des canaux » est pratiquement évité. Autre leçon : attirez les consommateurs vers le bas de la Longue Traîne avec des prix intéressants.

Comment les majors devraient-elles donc agir ? La réponse se trouve dans l'observation de la psychologie du consommateur de musique. Les fans ont à choisir, non pas entre iTunes et Rhapsody, mais entre acheter des chansons plutôt que de les télécharger gratuitement sur Kazaa et les autres réseaux peer-to-peer. Intuitivement, les consommateurs se rendent compte que la musique gratuite n'est pas réellement gratuite. Outre les risques légaux encourus, se constituer une collection de musique de cette façon prend beaucoup de temps : l'appellation n'est pas toujours fiable, la qualité varie et à peu près 30 % des morceaux sont

défectueux. Comme disait Steve Jobs au lancement de l'iTunes Music Store, on gagne sans doute un peu d'argent en téléchargeant de la musique sur Kazaa mais « on travaille en dessous du salaire minimum ». Et ce qui vaut pour la musique vaut, à plus grande échelle, pour les films et les jeux vidéo. La qualité de ces produits piratés est souvent pire, le risque de virus est important et les téléchargements prennent beaucoup plus de temps.

La gratuité a donc aussi son coût : la valeur psychologique de la commodité. C'est ce seuil à partir duquel "ça ne vaut pas la peine" qui fait sortir le porte-monnaie. Le calculer est un exercice impossible qui fait appel au solde bancaire de l'étudiant-type multiplié par son temps libre disponible. Imaginez que pour la musique, le seuil se situe autour de 20 cents par morceau. Cette somme indiquerait la ligne de démarcation entre le monde commercial de la Longue Traîne et l'*underground*. Les deux mondes continueront à exister parallèlement, mais il est crucial pour les penseurs de la Longue Traîne d'exploiter le champ d'opportunités situé entre 20 et 99 cents pour maximiser leur part de la demande. En offrant des prix corrects, un usage facilité et une qualité constante, on peut entrer en compétition avec la gratuité.

La meilleure manière de le faire consisterait peut-être tout simplement à cesser de faire payer le téléchargement de chansons individuelles. Danny Stein, dont le fonds d'investissement possède eMusic, pense que les modèles économiques du futur ne reposeront plus du tout sur l'achat. Avec l'omniprésence du haut débit, avec et sans fil, un nombre croissant de consommateurs se tourneront vers les juke-boxes virtuels qui leur permettent d'écouter à la demande n'importe quel morceau existant. Quelques-unes de ces chansons seront mises librement à disposition des auditeurs et sponsorisées, comme à la radio. D'autres, comme eMusic et Rhapsody seront des services d'abonnement. Aujourd'hui, le marché de la musique numérique est dominé par l'iPod, qui fonctionne comme une sorte de bibliothèque prépayée de morceaux personnels. Mais, avec les progrès du réseau, l'avantage comparatif de la musique à la demande, sans limite, financée par la publicité ou par un forfait (choix illimité pour 9,99 \$ par mois), pourrait transformer le marché. Et porter un nouveau coup mortel à la vente en détail de musique.

### **Règle numéro 3 : Aide-moi dans la recherche**

**En 1997**, l'entrepreneur Michael Robertson a imaginé un site qui aurait pu devenir un classique de la Longue Traîne. Sous le nom de MP3.com, il permettait à tout le monde de télécharger de la musique mise à la disposition de tous. L'idée de ce site était de se passer des maisons de disques en mettant directement en contact les artistes avec leurs auditeurs. La marge de MP3.com était garantie par les revenus promotionnels financés par les groupes désireux d'apparaître sur le site. La tyrannie des majors allait être vaincue et mille fleurs écloraient.

L'entreprise a échoué pour plusieurs raisons. D'abord, la base a été exploitée par beaucoup d'auditeurs pour télécharger et partager illégalement des morceaux commerciaux, incitant les labels à engager une procédure légale contre MP3.com. Ensuite, le modèle en soi était lui-même voué à l'échec. Les groupes en difficulté n'ont pas, en général, trouvé de nouveaux fans et la musique indépendante n'a pas changé de statut. En fait, MP3.com a gagné la réputation qu'il méritait : celle d'une masse indifférenciée de mauvaise musique.

Le problème de MP3.com était de n'être que de la Longue Traîne. Il ne disposait pas d'accords de licence avec les maisons de disques pour pouvoir offrir de la musique populaire et plus commerciale. Par conséquent, il lui manquait un point de départ familier pour les consommateurs, à partir duquel celui-ci pouvait être tenté d'explorer plus avant l'offre disponible.

Offrir exclusivement des Hits n'est pas mieux. Il suffit de penser aux difficultés des chaînes pay-per-view sur le câble ou à Movielink, le maigre service de téléchargement vidéo exploité par les studios de cinéma. Par la faute d'un contrôle exagéré des fournisseurs et de coûts élevés, le site dispose d'un choix très limité, généralement quelques centaines de films récents. Il n'y a pas assez de choix pour changer le comportement des consommateurs, pour devenir une véritable force dans l'économie de l'*entertainment*.

Au contraire, le succès de Netflix, Amazon et des services commerciaux de musique montre qu'il faut tenir les *deux* bouts de la courbe. Ces sites se différencient grâce à leur énorme choix de titres en dehors des circuits commerciaux, mais pour attirer les consommateurs ils continuent d'abord à assurer la promotion des Hits. Les meilleures entreprises de la Longue Traîne savent ensuite emmener les consommateurs plus loin, en les aidant à explorer des rivages inconnus à partir de leurs affinités.

Ainsi, sans surprise, la page d'accueil de Rhapsody est-elle occupée par Britney Spears. À côté de la liste de ses chansons se trouve la case "artistes similaires". Parmi eux, Pink. Si l'on clique et que l'on aime le style de Pink, on sera peut-être conduit à visiter les artistes similaires à Pink et à trouver No Doubt. Sur la page de No Doubt, on découvrira de nombreux "émules" et "inspireurs" - par exemple The Selecter, un group ska des années 1980 issu de Coventry en Grande-Bretagne. Trois clics auront donc suffi à Rhapsody pour guider un fan de Britney Spears vers un album difficilement trouvable dans les magasins de disque.

Rhapsody procède en combinant guides thématiques et éditeurs humains. Netflix, qui loue 60 % de ses films via son système de recommandations de ses clients, ainsi qu'Amazon, exploitent pour leur part le filtrage collaboratif, qui leur permet de proposer à leurs clients des choix dérivés des comportements d'autres clients aux comportements similaires (« les clients qui ont acheté ce titre ont aussi acheté...»). Dans tous les cas, le but reste le même : utiliser les recommandations afin de tirer la demande vers le bas de la Longue Traîne.

C'est la différence entre *push* et *pull*, pousser et tirer, entre la diffusion de masse et le goût personnalisé. Le modèle économique de la Longue Traîne traite les consommateurs en individus, offrant une personnalisation de masse à la place d'un marché de masse.

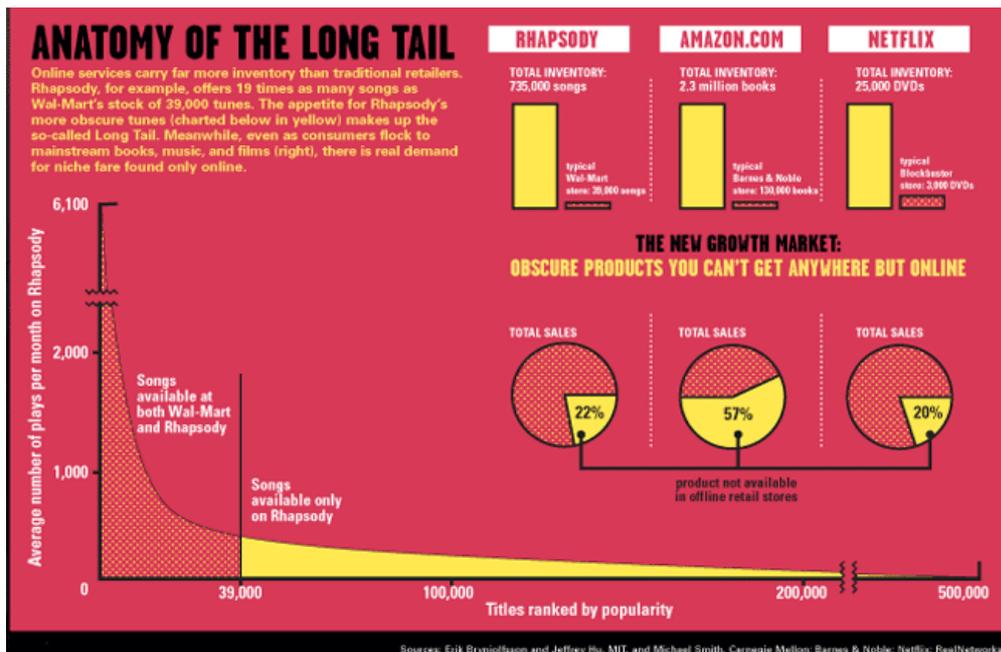
Les avantages sont nombreux et concernent tout le monde. Pour les industries culturelles elles-mêmes, les recommandations sont une forme de marketing très efficace. Elles permettent à de petits films et à la musique hors des grands circuits de trouver un public. Pour les consommateurs, l'amélioration du rapport signal/bruit induite par les bonnes recommandations encourage l'exploration et peut réveiller une passion pour la musique et le cinéma, créant potentiellement un marché de l'*entertainment* beaucoup plus vaste (le client-type de Netflix loue en moyenne 7 DVD par mois, trois fois plus que le client-type des loueurs classiques). Enfin, ce processus bénéficie à la diversité, inversant ainsi la tendance à la banalité issue d'un siècle de pénurie dans la distribution et de tyrannie des Hits.

Tel est le pouvoir de la Longue Traîne. Son heure est venue.

Chris Anderson (canderson@wiredmag.com), rédacteur en chef de Wired mag.  
Traduction Natascha Dariz avec la permission de Wired mag.

## Illustrations

### ***Anatomie de la Longue Traîne***



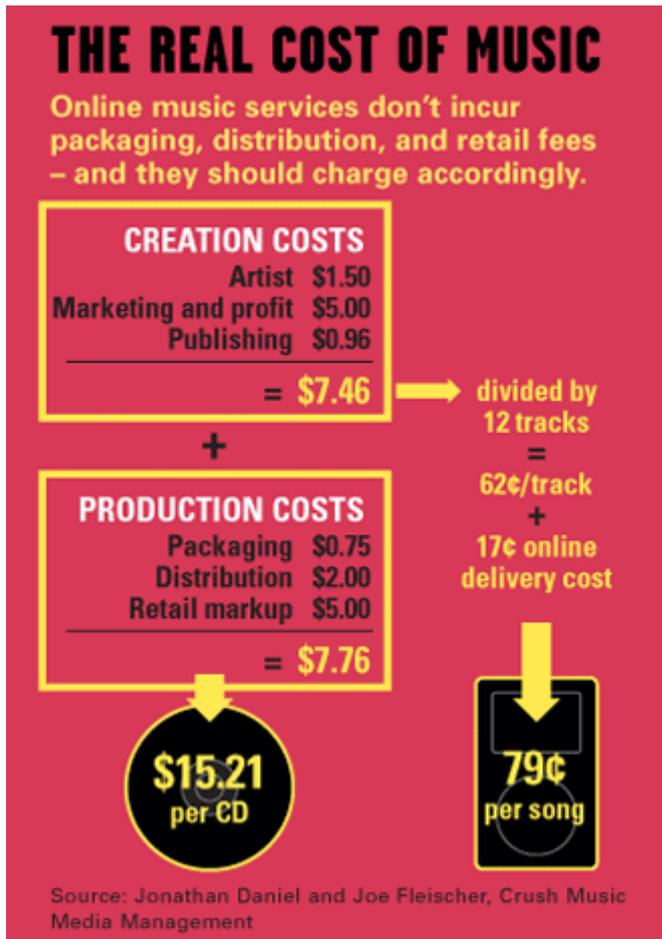
Les serveurs en ligne disposent d'un stock beaucoup plus important que les magasins classiques. Rhapsody, par exemple, offre 19 fois plus de titres que Wal-Mart avec ses 39 000 morceaux. L'intérêt porté aux titres obscurs sur Rhapsody (voir classification en jaune en bas) constitue la dite Longue Traîne. Même si les consommateurs sont attirés par les livres, la musique et les films du mainstream (sur la droite), il existe une vraie demande pour les produits de niche trouvables seulement sur le net (en jaune sur les graphiques).

### La niche des documentaires s'agrandit



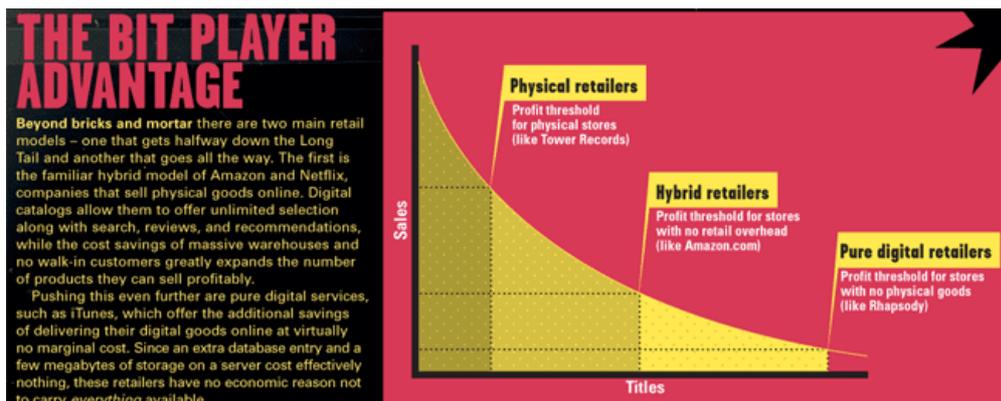
Selon l'Internet Movie Database, 40 000 documentaires ont été réalisés. Amazon.com dispose de 40 % des titres, Netflix de 3 % et un Blockbuster moyen de seulement 0,2 %.

### Le vrai coût de la musique



Les services de musique on-line évitent les coûts de packaging, de distribution et de vente au détail - le coût des chansons devrait correspondre à cette nouvelle situation

## L'avantage des lecteurs numériques



Au delà des apparences, il y a 2 modèles de vente au détail : celui qui arrive à mi-chemin de la Longue Traîne et celui qui atteint le bout.

Le premier est le modèle hybride (Hybrid retailers) bien connu de Amazon et Netflix, entreprises qui vendent des biens physiques sur le net. Les catalogues digitaux leur permettent d'offrir un choix illimité combiné à la recherche, les revues et les recommandations. Les économies dues aux entrepôts et à une absence de clients physiquement présents leur permettent d'augmenter considérablement le nombre de produits vendus avec bénéfice.

Les services purement digitaux (Pure digital retailers) comme iTunes vont encore plus loin, en offrant des économies avec la livraison de leurs biens digitaux sans pratiquement de coûts marginaux. Une entrée supplémentaire dans la base de données et quelques megabites en plus pour le stockage sur un serveur ne coûtent effectivement rien du tout et ces vendeurs n'ont donc aucune raison économique pour ne pas *rendre tout disponible*.

**“Si tu aimes Britney, tu aimeras aussi...”**



Les prix plus intéressants peuvent attirer les consommateurs vers le bas de la Longue Traîne, les moteurs de recommandation conduisent les clients vers des morceaux obscurs qu'ils n'auraient pas trouvés autrement. Chiffres extraits de la classification des ventes d'Amazon.

1. Note de traduction : la règle de Pareto ne dit pas exactement que tout se répartit en 80/20, mais que 20 % de quelque chose représente 80 % d'autre chose. [L'auteur a lui-même explicité cette confusion](#) sur son blog.

2. Ndt : Nom d'une chaîne de location de vidéos et de DVD.