

# LES MEDIAS A L'HORIZON 2020

Nicole Arnal & Alain Busson

# Introduction

---

Que seront les médias français en 2020 ? La question avait déjà été posée en 2010 et avait donné lieu à l'écriture de deux scénarios très contrastés. Rappelons-en rapidement la teneur<sup>1</sup>.

**Scénario 1 (les Invasions barbares)** : La crise économique qui perdure a une conséquence directe sur le marché publicitaire : en asséchant les finances des médias traditionnels, elle accélère la réalisation de ce scénario qui est caractérisé par une double rupture : rupture des modes de consommation qui tournent le dos au *storytelling* traditionnel et mettent à mal le modèle hollywoodien ; rupture des modèles économiques qui ne reposent plus sur la valorisation de la propriété intellectuelle mais sur « les conversations » que les contenus engendrent et qui laissent la place aux « barbares » venant du monde de l'informatique ou du web.

**Scénario 2 (l'Empire contre-attaque)** : ce scénario se situe dans un contexte de reprise économique qui redonne des couleurs aux médias traditionnels. S'ils évoluent, les modes de consommation ne changent pas fondamentalement de nature et permettent à ceux qui maîtrisent la création, la production et l'édition de garder les rênes en adaptant leur modèle aux nouvelles formes de consommation médiatique (stratégies à 360°). Le droit d'auteur reste au cœur du système et les apporteurs de technologies (les « barbares »), s'ils participent à la création de richesses, ne parviennent pas à détrôner les maîtres de l'Empire.

Il serait sans doute vain d'affirmer, dix-huit mois plus tard, lequel de ces deux scénarios va finalement l'emporter. D'abord parce que leur construction en a volontairement accentué les traits fondateurs, et que la réalité sera sans doute bien plus nuancée. Ensuite parce qu'il s'est finalement passé trop peu de temps pour que les révolutions jouent à plein. Enfin, parce que les stratégies d'acteurs, si elles sont un peu plus visibles qu'il y a dix-huit mois, ne sont pas encore totalement dévoilées. Le jeu reste encore largement ouvert.

Certes, la conjoncture économique ne semble pas aujourd'hui des plus favorables : les crises boursières qui ont secoué les places financières en août 2011 ont révélé les inquiétudes des investisseurs face aux multiples problèmes que rencontrent les économies occidentales : crise de la dette, défaut de liquidité des banques européennes, et, surtout, perspectives de croissance limitées. Les menaces qui pèsent encore sur l'euro et sur les dettes publiques, les plans de rigueur qui sont annoncés dans la plupart des pays européens (Grèce, Italie, Espagne, France...) ne sont pas de nature à relancer la machine. Conséquence : les prévisions pour l'année 2012 ne sont pas enthousiasmantes (1% voire moins en France). Malgré tout, les médias ne sortent pas trop affaiblis par cette mauvaise passe et les recettes publicitaires ont recommencé à croître, y compris pour la télévision. La menace d'effondrement semble s'éloigner et la mécanique d'effondrement rapide qui caractérisait le premier scénario ne devrait pas voir le jour.

---

<sup>1</sup> Pour plus de détails, voir la description de ces scénarios (et la vidéo qui les illustre) sur le site de l'UDECAM : [www.udecam.fr](http://www.udecam.fr)

Le changement de paysage reposera sur de multiples facteurs. Le processus de transformation est sur les rails mais son orientation définitive est encore incertaine. Il est néanmoins possible d'identifier les tensions susceptibles de modifier le paysage.

En conséquence, notre rapport sera construit de la façon suivante :

Un rappel, dans une première partie, de l'empreinte technologique croissante qui caractérise nos sociétés et qui sert de toile de fond, à des degrés d'intensité près, à nos deux scénarios.

Dans une deuxième partie, nous mettrons en évidence un certain nombre de lignes de fracture qui mettent potentiellement à mal le modèle en place et favorisent l'intrusion des « barbares ».

En troisième partie, nous verrons que l'ancien monde a encore des ressources et que des points de résistance rendent l'invasion plus compliquée qu'elle ne semblait à première vue.

La quatrième partie sera consacrée au point de vue des acteurs et à l'examen des forces en présence, avec le sentiment, que le match n'a pas encore vraiment commencé.

Notre conclusion pointera un certain nombre de questions en suspens dont dépendra pour partie la configuration du monde médiatique dans les années à venir.

Nous tenons à remercier vivement toutes les personnes qui nous ont accordé un entretien et qui ont contribué significativement à notre travail, par la richesse et la diversité des points de vue exprimés

Que soient donc remerciés

Madame Virginie CALMELS, CEO, Endemol France

Monsieur Rodolphe BELMER, Directeur Général adjoint du Groupe Canal+ en charge du pôle Édition,  
Directeur Général de la chaîne Canal+.

Monsieur Eric BOUSTOULLER, Président de Microsoft France, Vice Président de Microsoft International

Monsieur Jean-Charles DECAUX, Directeur Général, JC DECAUX SA

Monsieur Jean Marie DRU, Chairman, TBWA

Messieurs Marc FEUILLEE, Directeur général et Pierre CONTE, Directeur Général adjoint du Groupe Le Figaro

Monsieur Nonce PAOLINI, Président-Directeur Général du Groupe TF 1

Monsieur Jean-Marc TASSETTO, Directeur Général, Google France

Monsieur Nicolas de TAVERNOST, Président du Directoire, M6

# Les faits : l’empreinte technologique

---

Nos deux scénarios avaient intégré l’importance grandissante de la technologie qui agit structurellement depuis plus de deux décennies et il est clair que l’accélération de la diffusion des technologies fait peser plus de menaces sur les acteurs installés qu’elle ne leur offre d’opportunités. Rien de ce qui est décrit ci-dessous n’était ignoré en 2010. Malgré tout, on est passé, pour plusieurs produits et services, de l’état de promesse à l’état de réussite commerciale. Pour tous, la diffusion s’accélère.

Trois points mobiliseront notre attention : la croissance non ralentie d’Internet, portée aujourd’hui par les terminaux et les usages nomades, la place incontournable qu’occupent aujourd’hui les réseaux sociaux, le basculement de l’offre de contenus on-line vers une offre « dans les nuages ».

Chacun des acteurs doit aujourd’hui composer avec cette triple réalité, soit pour renforcer son modèle, soit au contraire pour s’en servir comme cheval de Troie dans un nouveau territoire à conquérir.

## Le « tout IP » et la mobilité

### Internet

Plus de 2 milliards d’individus sont désormais connectés à Internet dans le monde (source IUT) et plus du quart bénéficie d’une connexion haut débit. Si le DSL reste la technologie dominante avec près de 63 % des connexions haut débit, la fibre optique continue sa progression et représente désormais près de 15 % du parc (source Point Topic)<sup>2</sup>, notamment en Chine, au Japon et en Corée du sud.

Les projections faites par les instituts spécialisés imaginent toutes un Internet « pervasif et mondialisé ». Ainsi l’IDATE prévoit qu’en 2020 le réseau sera hybride (fixe, nomade, mobile) et avec une part significative du parc en très haut débit. L’usager sera équipé de multiples terminaux mono-fonction ou multifonctions plus ou moins interopérables et plus ou moins ouverts. Le trafic continuera de croître à un rythme soutenu (50% par an) et sera dominé à 90% par la vidéo.<sup>3</sup>

En France, Internet occupe désormais une place importante dans l’économie : la filière dans son ensemble pèse plus de 60 milliards € (3,7 % du PIB en 2010) et génère 1,15 million d’emplois ; Son activité contribue au quart de la croissance française<sup>4</sup>.

En juillet 2011, plus de 39 millions de français ont accédé à Internet du domicile, du travail ou de lieux publics (source : Médiamétrie) et le nombre d’abonnements internet à haut et très haut débit sur réseaux fixes dépasse les 22 millions (source ARCEP – Observatoire du haut débit).

---

<sup>2</sup> POINT TOPIC – *World Broadband Short Report* – Q2 2011

<sup>3</sup> IDATE – *Future Telecom, Strategy 2020*

<sup>4</sup> Source MCKINSEY : *Impact d’Internet sur l’économie française* - 2009

## Succès des smartphones et des tablettes

Près de 429 millions de téléphones portables ont été vendus dans le monde au cours du deuxième trimestre 2011<sup>5</sup>. Parmi ces ventes, un quart sont des smartphones, majoritairement équipés par le système d'exploitation Android de Google.

Les prévisions de croissance restent très soutenues et les positions relatives des différents systèmes d'exploitation sont appelées à évoluer de manière significative, caractérisées en particulier par la percée attendue du WindowsPhone 7 et l'effondrement du Symbian.

Le cabinet d'études IDC estime dans un rapport publié en janvier 2011 que les ventes mondiales de tablettes multimédia se sont élevées à 17 millions d'unités en 2010. DisplaySearch évalue à 72,7 millions le nombre de tablettes commercialisées dans le monde en 2011, les Etats-Unis représentant 40% des ventes<sup>6</sup>. Sur ce marché Apple reste l'acteur dominant : sa tablette iPad, lancée au printemps 2010, représenterait à elle seule 90% des ventes.

En France, le CREDOC estimait en juin 2011 que 4% des français étaient équipés d'une tablette tactile (le pourcentage monte à 11 % pour les cadres supérieurs)<sup>7</sup>. Plus récemment, l'institut GfK estimait qu'il allait se vendre 400.000 tablettes tactiles au cours du seul mois de décembre pour les fêtes de Noël (à comparer aux 435.000 tablettes vendues pour l'ensemble de l'année 2010).

## L'explosion des usages mobiles

La croissance du marché des « smartphones » et des tablettes entraîne une croissance exponentielle du trafic sur les réseaux mobiles, l'essentiel de cette croissance étant due à des applications vidéo. L'autre vecteur de croissance du trafic mobile est la connexion aux réseaux sociaux<sup>8</sup>.

Comme le note Médiamétrie : « C'est l'année des terminaux mobiles - tablettes et nouveaux smartphones - qui favorisent tous les usages d'Internet. Plus que jamais, les internautes sont connectés en permanence, réagissent, interagissent, échangent, partagent sur le Web »<sup>9</sup>.

Les réseaux mobiles actuels (technologie 3G) sont incapables de supporter une telle croissance. La technologie 4G (ou « Long Term Evolution) est déjà opérationnelle pour prendre le relais. Quelques réseaux sont déjà en service (Verizon aux USA, NTT DoCoMo au Japon, en Europe du Nord (Suède, Finlande, Norvège, Danemark) et en Allemagne. En France, le basculement vers la 4G est en marche : suite à l'appel d'offres lancé en juin, l'ARCEP a attribué des licences 4 G au second semestre (un premier lot en septembre et un second en décembre) à quatre opérateurs : Orange, SFR, Bouygues Telecom et Free. Les premières offres commerciales ont été dévoilées début janvier 2012.

---

<sup>5</sup> Croissance de 16,5 % pour les mobiles entre les 1ers semestres 2010 et 2011 ; +74% pour les smartphones entre les 2èmes trimestres 2010 et 2011 (source : Gartner – août 2011).

<sup>6</sup> NPD Display Search [Quarterly Mobile PC Shipment and Forecast Report](#).

<sup>7</sup> Source : CREDOC - *La diffusion des technologies de l'information et de la communication dans la société française* – décembre 2011

<sup>8</sup> Pour plus de détails, voir COMSCORE « *Digital Omnivores* » (How Tablets, Smartphones and Connected Devices are Changing U.S. Digital Media Consumption Habits) - Octobre 2011

<sup>9</sup> MEDIAMETRIE : *Mobilité et Réseaux sociaux* – Mars 2011

## Les réseaux sociaux

Les réseaux sociaux ont confirmé, au cours de l'année 2011, la place centrale qu'ils occupent sur le web, tant dans notre vie privée que professionnelle. Phénomène récent, ils sont connus partout dans le monde depuis 2004, leur diffusion rapide au niveau mondial n'avait pas été prévue.

La fréquentation des réseaux sociaux est en progression constante et est devenue l'activité la plus populaire parmi les internautes : elle touche 82 % des internautes dans le monde, ce qui représente 1,2 milliards d'utilisateurs âgés de 15 ans et plus. Bien que les jeunes de 15 à 24 ans soient les plus assidus, la croissance la plus forte est enregistrée dans la tranche des 55 ans et plus. Les terminaux mobiles renforcent l'usage des réseaux sociaux (64% des utilisateurs de smartphone aux USA – source Comscore).

Twitter : 100 millions de comptes et plus de 400 millions de visites par mois  
Facebook : près de 800 millions de comptes  
Google+ : 66 millions de visiteurs uniques dans le monde,  
Source : Comscore – octobre 2011

Les réseaux sociaux deviennent maintenant des partenaires incontournables des médias et industries culturelles, notamment dans le domaine de la musique, de la télévision, de la vidéo. Ce rapprochement pourrait profiter aux acteurs des médias et de l'internet comme aux utilisateurs : partage et consommation de vidéo sur les réseaux sociaux, recommandations de contenus audiovisuels ou musicaux entre internautes, animation de communautés de fans, intégration des outils communautaires sur les sites des médias, meilleure connaissance des téléspectateurs, accès aux réseaux sociaux à partir des téléviseurs connectés...

Les médias ont toujours créé du lien social mais l'avènement de l'Internet, à la fois média de diffusion et média de mise en relation interpersonnelle, change la donne. Ainsi, au croisement des réseaux sociaux, de la télévision et de la vidéo, la « social TV » offre aux acteurs des médias la possibilité d'apporter de nouvelles expériences aux téléspectateurs et, également la possibilité de mieux les connaître.

Enfin, les réseaux sociaux, à la fois outils de mise en relation et de communication, sont de plus en plus prisés par les marques.

## Le « cloud computing »

### Un avenir dans les nuages ?

Le « cloud computing » (informatique dans les nuages) est un service qui consiste à déporter sur des serveurs distants des traitements informatiques et du stockage traditionnellement localisés sur des serveurs locaux ou sur le poste de l'utilisateur<sup>10</sup>.

---

<sup>10</sup> Définition Wikipedia.

Parmi les avantages généralement cités, nous en retiendrons trois<sup>11</sup> :

- Plus besoin de capacité importante de stockage en interne. Les applications et les données sont stockées sur des serveurs extérieurs.
- Les applications et les données sont disponibles sur le net donc à partir de n'importe quel périphérique (ordinateur portable, smartphone, tablette...).
- Une meilleure capacité à protéger le droit de propriété intellectuelle (gestion des droits et authentification).

Les grands noms du Net (Google, Microsoft, Cisco,...) se positionnent déjà pour offrir ce type de prestation.

### **Le « Personal Digital Content Locker »**

Liée au « cloud computing », se profile aujourd'hui la notion de « Personal Digital Content Locker », sorte de bibliothèque numérique personnelle « dans les nuages » permettant l'accès et la gestion à distance de contenus personnels ou acquis et intégrant de nouveaux formats de contenus et de communication croisant image et écrit.

#### DECE et Ultraviolet

55 grands noms du divertissement et des nouvelles technologies (Microsoft, Netflix, Adobe, Philips, la RIAA, Warner Bros...) <sup>12</sup> se sont regroupés au sein du Digital Entertainment Content Ecosystem (DECE) pour standardiser et promouvoir la technologie UltraViolet (création du consortium en 2008). Son principe est de permettre à des contenus vidéo achetés en ligne, sur les différentes plates-formes compatibles UltraViolet, d'être accessibles à 6 utilisateurs maximum et ce uniquement sur des terminaux certifiés (annonce faite au Consumer Electronic Show de Las Vegas en janvier 2011).

Avant, tout, Ultraviolet est un système standardisé de gestion des droits numériques (DRM).

Les acteurs qui s'affrontent sur ce terrain aux Etats-Unis sont le DECE (voir encadré), Apple et Disney qui proposent trois systèmes similaires, le premier étant ouvert, les deux autres propriétaires et fermés. En France et en Europe, aucun acteur ne se dégage pour l'instant.

---

<sup>11</sup> Ce type d'organisation des données n'a pas que des points positifs : certains pointent les risques d'une perte de contrôle des utilisateurs sur leurs données personnelles et les contenus qu'ils achètent. Tous s'accordent à dire par ailleurs que le cloud computing est très consommateur d'énergie... Nous y reviendrons.

<sup>12</sup> Disney ne fait pas partie du consortium est a créé son propre Digital Locker « Keychest ».

# Les lignes de rupture

---

Si la technologie porte en elle des transformations majeures de nos comportements et peut être à l'origine d'une recomposition du paysage, nous nous garderons bien d'une vision techno-centrée et déterministe que bien des exemples sont venus contredire par le passé.

Il n'en reste pas moins que deux coins sont aujourd'hui enfoncés dans l'univers médiatique traditionnel. Le premier est relatif au marché publicitaire et paraît engendrer des transformations irrémédiables. Le second, plus problématique, concerne la dilution de l'univers de la télévision dans celui de l'Internet mais il est suffisamment porteur de menaces pour que les acteurs installés ajustent aujourd'hui leurs stratégies.

## Publicité : changement de nature et de mode de fonctionnement

Les transformations structurelles du marché publicitaire sont accentuées par le fait qu'Internet y occupe une part de marché de plus en plus importante.

### Le marché publicitaire change fondamentalement de nature

Les facteurs de changement sont en place et un consensus fort se dégage sur l'accélération des effets que ces changements vont avoir au cours de la décennie 2010-2020.

La digitalisation et l'internet permettent une communication plus personnalisée, jusqu'à un ciblage extrêmement précis : « *le bon message au bon interlocuteur, sur le bon écran et en temps réel* ». Et « *le bon prix payé par l'annonceur* » qui, par exemple, ne paiera que si le client a cliqué ou regardé les premières secondes de la vidéo.

Sur internet, la "mass-customization" gagne du terrain : Certaines entreprises pratiquent ce modèle du sur-mesure de masse, permettant à leurs clients d'être en partie concepteurs de leur achat.

La mesure des audiences et leur qualification est également facilitée « *Pouvoir le faire de mieux en mieux est une force pour gagner des parts de marché* ». La mesure de l'efficacité de la publicité s'améliore avec l'utilisation d'une large palette d'indicateurs. Cependant les outils disponibles ne sont pas encore très satisfaisants face à l'abondance des données générées par internet. De même la question de la comparaison des mesures d'efficacité du web avec celles des autres canaux (télévision, presse...) n'est pas vraiment réglée.

Le modèle du coût par acquisition (CPA) semble prendre la relève des modèles du coût pour mille impressions (CPM) et du coût au clic (CPC) pour certaines campagnes. Il offre la possibilité de mesurer toute la chaîne de valeur depuis l'affichage publicitaire jusqu'à la vente en ligne, et permet ainsi aux annonceurs de mesurer la rentabilité de leur investissement publicitaire.

La destruction de valeur : Malgré le dynamisme de la publicité sur internet, il y a un déséquilibre croissant entre l'offre d'espaces publicitaires et la demande des annonceurs : le nombre quasiment



illimité d'espaces publicitaires contribue à la baisse des prix de la publicité sur internet. « *Il y a des difficultés à monétiser ce qui se fait sur internet.* »

### Information et publicité

Aujourd'hui, information et publicité sont encore séparées, clairement sur les médias traditionnels, de façon parfois moins évidente sur internet. Une vision assez forte se dégage chez les interlocuteurs rencontrés concernant la convergence entre information et publicité : « *Aujourd'hui information et publicité sont séparées... mais la convergence des deux est inéluctable.* ».

De façon positive, cette convergence permettra d'enrichir l'information des consommateurs et la communication des marques. Les marques peuvent communiquer en termes de services ajoutés, apporter des informations contextuelles (par exemple, films vidéo de Pampers autour du développement du bébé). « *Le net permet de prolonger l'empreinte de la marque* ».

De même pour la Communication extérieure, cette convergence permet d'apporter de nouveaux services et d'améliorer la valeur d'attention des supports publicitaires (les mobiliers urbains).

En parallèle, la conscience du besoin de créativité est maintenant bien ancrée, les annonceurs en sont convaincus. « *Quand on s'impose sur la télévision dans une famille à 20 heures, il faut être créatif, informer, apporter un vrai service et ne pas être intrusif.* »

Néanmoins, jusqu'où peut aller cet effacement des frontières entre information et publicité ?

Tous les acteurs s'accordent sur l'importance du respect de la vie privée avec deux visions : l'une plus orientée protection des individus « *comme dans la vieille Europe* », l'autre surtout prégnante chez les acteurs de l'internet, reposant davantage sur le contrôle et la maîtrise par le consommateur lui-même, « *adulte mature* ».

La maîtrise des données personnelles est un enjeu fort d'autant que sur internet, les grands acteurs se retrouvent avec le double rôle de fournisseurs de contenus et de fournisseurs de publicité. Ils ont ainsi la capacité de rassembler de grandes quantités d'informations sur les internautes. Plusieurs questions se posent sur l'utilisation de ces informations : quelles informations personnelles sont utilisées pour effectuer de la publicité ciblée ? Quelles informations personnelles sont transmises à des tiers ? Quelle frontière existe entre les données personnelles collectées pour fournir un service et celles pour fournir de la publicité ciblée ?<sup>13</sup>

### Usage des réseaux sociaux

Parallèlement, internet offre de nouvelles sources d'information sur les marques au travers des réseaux sociaux, des blogs, des forums... En 2011, les trois quarts des internautes français considèrent ces sources d'information comme un moyen efficace de s'informer sur les produits ou les marques commerciales et les trois quarts des internautes qui envisagent un achat en ligne consultent leurs réseaux sociaux avant.

Les réseaux sociaux sont perçus, par les médias, « à la fois comme des amis et comme des ennemis » : « *ils sont des concurrents très récents et importants dans l'univers des médias. Concurrents quand il s'agit d'aller chercher la publicité mais amis sur les usages* ».

---

<sup>13</sup> Voir à ce sujet : CNIL : *La publicité ciblée en ligne* -Communication présentée en séance plénière le 5 février 2009)

L'avantage de la publicité sur les réseaux sociaux est que les utilisateurs y enregistrent des données personnelles qui sont exploitables par les annonceurs pour un meilleur ciblage. Cela leur permet d'entrer en contact avec des clients potentiels dont les centres d'intérêt correspondent au produit proposé. A terme, cette publicité sociale pourrait modifier les équilibres du marché publicitaire sur internet.

### La publicité sur mobiles

Une forte croissance de la publicité sur mobiles au niveau mondial : les revenus publicitaires sont passés de 1.6 milliards de dollars en 2010 à 3.3 milliards de dollars en 2011.

En France un tiers des possesseurs de mobiles seraient des « mobinautes » et la croissance du nombre de publicité sur mobiles a été de 99% entre 2010 et 2011<sup>14</sup>.

Tous les interlocuteurs considèrent que les mobiles (smartphones) nécessitent une écriture nouvelle, des cadrages plus serrés, des montages spécifiques.

La plupart mais pas tous sont persuadés que « *La connectivité, la mobilité auront un impact fort sur le marché publicitaire* ».

Certains s'interrogent sur la réaction des utilisateurs : « *Recevoir une publicité, faire ses courses sur son mobile, c'est techniquement réalisable mais comment les usagers vont réagir ? Est-ce pertinent de faire ses courses ainsi ?* » et « *Les temps morts dans les transports pourront être utilisés, est-ce une bonne chose ?* ».

### La croissance de la publicité vidéo

L'offre publicitaire vidéo professionnelle a doublé en un an sur internet avec 1,3 milliards de spots vidéo in-stream (insérés dans un flux vidéo) disponibles en juin 2011, soit une croissance de 96% par rapport à mai 2010. Moins chère qu'un spot télévisé, une publicité vidéo pour Internet peut offrir dans certains cas des performances supérieures grâce à sa capacité de ciblage et d'interaction avec l'internaute.

Selon Forrester, les investissements publicitaires mondiaux vidéo devraient passer de 2 milliards de dollars en 2011 à 5,4 milliards à l'horizon 2016. La multiplication de terminaux permettant de diffuser de la vidéo et leur usage en tous lieux favorisera la croissance de ce type de publicité.

Pour les acteurs médias traditionnels, « *La croissance de la publicité vidéo, c'est une vraie rupture. Et cela représente un danger parce que nous faisons de la vidéo mais pas beaucoup.* »

### **Le marché change également de mode de fonctionnement :**

Les « ad exchanges » permettent aux demandeurs d'espaces publicitaires (annonceurs, agences) et aux offreurs de confronter en temps réel la disponibilité des inventaires et d'en automatiser la vente et l'achat. Des plateformes d'ad exchange ont été notamment créées aux USA par les grands acteurs d'internet, Google et Microsoft.

Tous les interlocuteurs s'accordent sur la simplification et le raccourcissement des délais apportés par ces plateformes : « *Jusqu'à présent, le plan média était décidé en début d'année. Demain, les décisions des marques seront très raccourcies. Nous aurons toujours un plan stratégique mais les*

---

<sup>14</sup> The buzzCity Report - A Quarterly Briefing on the Mobile Internet Vol. 1, Issue 4, October 2011

*décisions opérationnelles seront effectuées en temps réel. Les délais incompressibles, dus à des contraintes techniques vont disparaître ».*

Ces places de marché permettent également un meilleur ciblage : les régies publicitaires mettent en vente leurs espaces en les décrivant (volume disponible, cible...) tandis que les annonceurs ou les agences médias indiquent les cibles ou les types de site auprès desquels ils souhaitent communiquer. *« On va passer d'un modèle de publicité de masse au modèle one to one. Lorsque quelqu'un pose une requête, c'est qu'il veut une réponse fonctionnelle. L'annonceur a alors la possibilité dans un système d'enchères, de proposer une réponse pertinente à cette personne ».*

Une question revient chez nos interlocuteurs concernant l'évolution du travail des agences médias *« Comment va évoluer l'agence médias, son travail par rapport aux grandes marques ? Il faudra qu'elle se constitue une expertise dans ce domaine pour apporter les audiences les plus pertinentes aux clients ».* Les agences anticipent ces mutations et s'y préparent. Elles pourraient être mieux armées que les annonceurs.

### Intégration et orchestration

Un autre changement dans le fonctionnement du marché publicitaire est un retour vers davantage d'intégration : orchestrer la diffusion des contenus médias et des contenus publicitaires sur l'ensemble des supports.

Les entreprises avaient créé des directions du numérique et avaient isolé le « e-marketing », le « e-commerce » dans des « silos indépendants », pour les faire émerger et les protéger, parce qu'il y avait des équipes au profil particulier. *« Cela doit redescendre dans les directions opérationnelles classiques et il faut refaire du marketing sans séparer le digital du physique. Tous les points de contacts entre une marque et un consommateur sont maintenant orchestrés, intégrés ».*

## **OTT : vers de nouveaux usages de la télévision ?**

Si les appareils nomades sont en train de transformer profondément les usages en permettant une consommation en tout lieu et sur tout terminal, incorporant des services de plus en plus riches et diversifiés, les télévisions connectées promettent également de redistribuer les cartes en ouvrant l'écosystème de la télévision, jusqu'ici contrôlé totalement par les diffuseurs.

Le remplacement du téléviseur par l'ordinateur n'est pas une idée neuve et elle a donné lieu à de nombreux débats et expériences en tout genre<sup>15</sup>. La donne a quand même changé depuis les premiers pas de « l'Electronic SuperHighway » de la fin du siècle dernier. Au cœur du dispositif, une technologie plus efficace et, surtout, des signaux susceptibles d'annoncer de vrais changements de comportement.

---

<sup>15</sup> Voir à ce sujet les débats qui ont agité le lancement du Plan câble en France au début des années 80 et ceux qui ont accompagné le projet américain d'Electronic SuperHighway quelques années plus tard.

## **Le « cord-cutting » aux USA : épiphénomène ou vraie révolution ?**

Sur ce terrain, comme sur bien d'autres, les Etats-Unis servent de laboratoire. Aux Etats Unis, la câblodistribution perd des abonnés « basic » depuis une dizaine d'années : les chiffres publiés par le NCTA montrent que le déficit d'abonnés avoisine les 7 millions<sup>16</sup>. Ce phénomène n'a pas pour autant affecté le business : les câblo-opérateurs ont gagné beaucoup d'abonnés "Internet" (44 millions) et d'abonnés téléphone... et leur chiffre d'affaires a plus que doublé depuis 2000.

La fuite touche aujourd'hui également les opérateurs de Pay-TV. Depuis deux ou trois ans, ces derniers, comme les câblo-opérateurs ont perdu des abonnés. La société de conseil Convergence Consulting Group a annoncé fin 2010 que 600.000 foyers US ont résilié leur abonnement TV en 2009 et prévoit que ce nombre passera à 1,6 million à la fin 2011. Là encore, les « digital natives » sont les principaux moteurs de cette tendance : une analyse du crédit Suisse publiée en septembre 2010 indique que 37 % des abonnés Netflix entre 25 et 34 ans ont remplacé leur abonnement de Pay-TV par Netflix.

Si ce phénomène se confirme et s'amplifie, il pourrait annoncer des changements importants dans le paysage audiovisuel américain et dans le rapport de forces entre acteurs.

### **Les offres OTT : un marché prometteur**

Surfant sur ce phénomène déstabilisant, les offres dites « over the top » (OTT) permettent de contourner les éditeurs de services traditionnels. Ces offres OTT participent, en effet, à ce désamour des consommateurs envers les opérateurs traditionnels.

Au Consumer Electronic Show (CES) de Las Vegas qui se tient tous les ans début janvier, les set-top-boxes, les consoles de jeux vidéo, les boîtiers « media center » en tout genre sont omniprésents. Tous font appel aux mêmes services Internet comme Netflix, Hulu ou Pandora. Les interfaces utilisateurs évoluent graduellement avec des fonctions de recherche, de recommandation, et l'arrivée de la « social TV ».

Au CES toujours, les télévisions connectées occupent le devant de la scène depuis trois ans. En 2011, plus de 11 % des téléviseurs à écran plat vendus dans le monde avaient une forme de connectivité<sup>17</sup>. En 2015, ce pourcentage passerait à 47 %, représentant un volume de 138 millions d'appareils (source : DisplaySearch, *Q2'11 Quarterly TV Design and Features Report*).

Ces nouvelles offres pourraient conduire à des ruptures dans les usages audiovisuels qu'il est actuellement encore difficile de mesurer : équilibre entre consommation linéaire et programme à la demande, rôle d'une interactivité accrue...

### **Dé linéarisation, pratique pluri média : le rôle moteur des « digital natives »**

Dans les pays développés, les jeunes de 15-24 ans consomment de plus en plus de médias, et ce sur des supports de plus en plus variés et nouveaux. La France ne fait pas exception et nos jeunes compatriotes ont un comportement analogue à celui de leurs homologues européens ou nord-

---

<sup>16</sup> Soit plus de 10 % de perte : il y a au total 59,8 millions d'abonnés au câble aux USA – chiffres décembre 2010 (source : NCTA).

<sup>17</sup> Le pourcentage de téléviseurs connectés (connectables ?) en service dans les foyers était respectivement de 8% aux USA et de 7% en Europe au mois de décembre 2011 (source : Strategy Analytics)

américains. En effet, selon Médiamétrie, les 15-24 ans consomment moins de télévision avec une durée d'écoute quotidienne de 1h45 contre 3h27 pour l'ensemble de la population. Par ailleurs, ils sont de grands consommateurs pluri médias avec une forte écoute de la radio, et de plus, ils sont sur-consommateurs du web (88% disposent d'un accès Internet contre 70% pour la moyenne des français), y compris dans leur consommation de contenus télévisuels (source : étude "Global TV").

Les jeunes français regardent en effet de plus en plus la télévision sur l'ordinateur ou leur smartphone; l'étude révèle que la consommation de catch-up tv des 15-24 ans s'est établie à quatorze minutes en 2010. C'est plus de trois fois la consommation moyenne d'un adulte en 2010.

# Les points de résistance

---

On aurait tort malgré tout de penser que la machine est en marche et que les innovations technologiques vont balayer sans trop de mal les modèles et comportements anciens. Ce serait oublier les résistances qui existent sur la plupart des marchés et les évolutions plus lentes qui caractérisent les usages et les comportements.

Un premier point sera consacré à la croissance du marché publicitaire qui, si elle profite majoritairement à Internet, ne laisse pas de côté les autres médias. Le second point traitera de la bonne santé du média télévision. Le dernier montrera que les entreprises de presse, au moins certaines d'entre elles trouvent les ressources pour survivre au cataclysme des années 2008 et 2009.

## Marché publicitaire : le retour de la croissance

L'embellie économique de 2010 s'est concrétisée par une croissance du marché publicitaire mondial la même année (près de 5 % - source : ZenithOptimedia). La tendance est confirmée pour 2011 avec une croissance de 3,5 %.

Malgré la conjoncture économique difficile, les dépenses publicitaires mondiales devraient augmenter selon ZenithOptimedia de 4,7% en 2012, soit 1,2 point de plus qu'en 2011. Des événements quadriennaux (jeux olympiques, championnat d'Europe de Football, élections présidentielles aux USA et en France) ainsi que la reprise japonaise stimuleront la croissance mondiale. Enfin, la part des dépenses sur Internet progressera de 15,9 % en 2011 à 21,2 % en 2014, avec une estimation supérieure à 30 % sur *quatre marchés*.

En ce qui concerne la France, "l'année 2011 est une année à 2 vitesses", explique Sébastien Danet<sup>18</sup>, "nous constatons un trend positif sur le premier semestre et un net ralentissement au second semestre; ". 2012 et 2013 garderont une croissance positive à hauteur de 1,5%, croissance portée essentiellement par internet.

SUPPORT	Valeur 1 <sup>er</sup> semestre 2011	Variation/ 1 <sup>er</sup> sem. 2010	PDM 1 <sup>er</sup> semestre 2011
Télévision	1720	+ 3.9 %	36.4 %
Cinéma	40	+ 40.5 %	0.8 %
Radio	287	- 0.5 %	6.1 %
Presse	1767	-1.2 %	37.5 %
Affichage	602	+ 0.4 %	12.7 %
Internet	304	+ 15 %	6.4 %
<b>TOTAL</b>	<b>4721</b>	<b>+2.1 %</b>	<b>100 %</b>

Recettes publicitaires des médias en valeur nette (millions €) – Source IREP

---

<sup>18</sup> Président de ZenithOptimedia France

## La télévision se porte bien

### Croissance de la TV numérique, de la Pay-TV et de l'IP-TV

*Numérique* : la société Digital TV Research indique que 338 millions de TV sont passées au numérique dans le monde entre 2006 et 2010 (taux de pénétration de la TV numérique : 42,5 % fin 2010). De fait, dans la plupart des pays développés et émergents, la transition vers le numérique est déjà bien entamée. En France, les dernières zones sont passées au numérique en octobre 2011.

*Pay-TV* : le marché de la télévision payante continue de croître malgré la mauvaise conjoncture économique. Le chiffre d'affaires mondial de la Pay-TV en 2010 est estimé à \$ 155 milliards (contre \$ 124 milliards en 2006) ; La société Digital TV Research estime que le chiffre d'affaires passera à \$ 173 milliards en 2016.

De son côté, la société ABI Research estime que le nombre d'abonnés passera de 672 millions à 846 millions entre 2009 et 2014.

*IP-TV* : la société de conseil SNL Kagan estimait en mai 2011 que le nombre d'abonnés à l'IP-TV dans le monde passera de 40 millions fin 2010 à 70 millions en 2014. L'Europe représente le segment le plus important de ce marché qui connaît un taux de croissance élevé. Pour sa part, Point Topic estime le nombre d'abonnés à l'IP-TV dans le monde à 51,2 millions au 30 juin 2011. Chiffre d'affaires prévu pour 2015 : 78,9 milliards \$<sup>19</sup>.

En France, la croissance du marché de la télévision payante est essentiellement portée par celle des abonnements IP-TV. Avec plus de 11 millions d'abonnés fin juin 2011, la France est le premier marché de la télévision sur IP dans le monde.

### Une audience stable... et même en hausse

Contrairement à certaines prévisions, la multiplication des écrans n'a pas freiné l'audience de la télévision. Bien au contraire. Selon l'enquête, menée dans 80 pays auprès de 138 000 foyers, la durée d'écoute a augmenté de six minutes en cinq ans, pour s'établir à 3 h 10 par jour en 2010. Et c'est au Moyen-Orient et en Amérique du Nord que l'on reste le plus longtemps devant son téléviseur, avec une consommation quotidienne respective de 4 h 54 et 4 h 39 (source : Médiamétrie - Eurodata TV Worldwide).

#### *Médiamat année 2011 (France)*

A l'heure où l'on peut regarder la télévision sur un ordinateur, un téléphone mobile, une tablette tactile et où les postes de télévision peuvent se connecter à Internet, le poste de télévision classique enregistre en 2011 un record historique : 3h47 par personne et par jour.

Les Français regardent davantage la télévision et de plus en plus la TNT. En 2011 les chaînes de la TNT représentent près d'un quart (23,1%) de l'audience de la télévision. Corrélativement, l'audience des grandes chaînes généralistes diminue (TF 1 passe de 24.5 % à 23,7 %, France 2 de 16.1 % à 14,9 %, France 3 de 10.7 % à 9,7 %, seul M6 progresse de 10.4 % à 10,8 %)... mais avec l'appui des chaînes filiales de la TNT (TMC et NT1 pour TF1, W9 pour M6), les généralistes retrouvent en cumulé leur audience d'avant le numérique terrestre.

<sup>19</sup> Source : Global Industry Analyst

La télévision se regarde aujourd'hui en différé aussi bien sur le poste de télévision que sur l'ordinateur. Près d'un Français sur 2 a déjà regardé des programmes TV en différé quel que soit le moyen utilisé : contrôle du direct, enregistrement personnel ou catch-up TV.

### **TV connectées : tempête dans un verre d'eau ?**

Le pourcentage de téléviseurs connectés (connectables) en service dans les foyers était respectivement de 8% aux USA et de 7% en Europe au mois de décembre 2011, d'après Strategy Analytics<sup>20</sup>.

En 2011, les téléspectateurs ne s'en servent pas encore massivement. Les échecs de la Google TV et, dans une moindre mesure de l'Apple TV, sont là pour en témoigner.

Google TV a fait figure d'épouvantail au moment de son lancement en octobre 2010. Force pourtant est de constater que la Google TV version 1 a fait un flop. Plusieurs raisons ont été avancées : sans doute trop chère, trop compliquée à l'usage, mal alimentée en contenus<sup>21</sup>. La V2 a corrigé le tir... mais il est trop tôt pour juger des résultats.

Quant à la deuxième génération de l'Apple-TV, ses ventes ont été meilleures (3 million d'exemplaires en 2011)<sup>22</sup> mais restent bien loin des performances de l'iPhone ou de l'iPad.

Problème d'ajustement ou chronique d'un échec qui en annonce d'autres ? Les avis sont partagés : certains considèrent que la télévision linéaire a encore de beaux jours devant elle, alors que d'autres pensent que le visionnage à la demande constitue une vraie menace. Notons qu'à la conférence Digital Hollywood qui s'est tenue à New York en novembre 2011, il était davantage question de social TV et de banalisation du second écran que de TV connectées...<sup>23</sup>

En France, les chaînes se sont entendues sur un standard commun (TNT 2.0) : le nouveau standard permettra de diffuser des contenus interactifs, vidéos, sons, textes, venus de l'Internet, sans cesser de regarder la télévision. Petit (ou gros ?) bémol : TNT 2.0 ne sera qu'un "Internet réduit aux acquêts", les téléspectateurs n'ayant un accès au Web limité aux contenus validés par les télévisions. Les opérateurs veulent garder la maîtrise de leurs contenus et de l'accès aux ressources publicitaires.

### **Le marché de la VOD**

La VOD est un marché sur lequel comptent les fournisseurs de contenus, pour compenser la chute spectaculaire du marché des DVD.

---

<sup>20</sup> Source : Strategy Analytics. Un téléviseur « connectable » permet une connexion directe à l'internet ou indirecte par l'intermédiaire d'un boîtier connecté à l'internet.

<sup>21</sup> Des fournisseurs de contenus, les chaînes TV en premier : ABC, CBS, NBC, Fox, Viacom, etc. ont refusé de partager leur contenu avec cette plateforme.

<sup>22</sup> Source : Apple.

<sup>23</sup> Voir à ce sujet le dossier spécial publié par MEDIAMERICA et consacré au compte rendu de cette conférence (<http://mediamerica.org/>)



Son chiffre d'affaires est encore modeste : \$ 3,6 milliards au niveau mondial en 2010<sup>24</sup> (source : Digital TV Research) ... et sa croissance l'est tout autant (prévision d'un CA de \$ 5,7 milliards en 2016).

En France, le marché de la VOD est de petite taille avec un chiffre d'affaires de 135 millions € en 2010 et un peu plus de 200 millions € en 2011 (la VOD sur IP-TV représente près de 85 % du marché)(source : Baromètre Vidéo CNC-GfK). Du fait du poids de l'IP-TV, il n'est pas étonnant de constater que Free et Orange soient actuellement leaders sur ce marché.

## Accalmie sur le marché de la presse ?

### Un marché moins tourmenté et des virages stratégiques réussis

Aux Etats-Unis, après deux années catastrophiques<sup>25</sup>, l'année 2010 a été un peu plus calme. Certes, les versions imprimées continuent de perdre des ressources publicitaires mais le marché on-line est à nouveau sur une pente positive, la même tendance se prolongeant sur les trois premiers trimestres 2011 (entre -9 et -10 % par trimestre pour le *print* et entre + 6 et + 10 % pour le *on-line*). Cependant, le gain sur les versions en ligne ne suffit pas à compenser les pertes sur les versions papier<sup>26</sup>.

En France, l'audience de la presse quotidienne s'est plus ou moins stabilisée. Il apparaît désormais que le quotidien papier n'est plus le seul vecteur de lecture : l'apport conjugué des suppléments et d'internet à l'audience des quotidiens est de 10.2% pour l'ensemble de la presse quotidienne<sup>27</sup>.

Certes, les derniers mois ont vu la disparition de la version imprimée de France Soir et de la Tribune<sup>28</sup>. Mais à côté de cela, les groupes de presse qui disposent d'un capital de marque élevé se transforment progressivement et avec succès en groupes plurimédias : fusion des équipes rédactionnelles du papier et du web, déclinaison du savoir-faire sur différents supports, proposition de produits dérivés à forte valeur ajoutée. « *La part de marché qu'un groupe réussit à capter non plus comme un groupe de presse mais comme un groupe plurimédia est déterminante ; le nouveau modèle repose sur ces trois composantes : information, service, réseau* ».

Quant aux « pure players », leur modèle économique est encore incertain : seul Mediapart, qui revendique plus de 56.000 abonnés est bénéficiaire ; les autres peinent à trouver leur équilibre. Rue89 déficitaire en 2011, a été acheté en décembre par le Nouvel Observateur.

### Que faut-il attendre de l'iPad et des tablettes numériques ?

---

<sup>24</sup> A comparer aux \$ 155 milliards de chiffre d'affaires de la Pay-TV la même année.

<sup>25</sup> Ressources publicitaires des journaux imprimés aux Etats-Unis : - 17,7 % en 2008 et - 28,8 % en 2009 – ressources publicitaires on-line : - 1,8 % en 2008 et - 11,8 % en 2009 (source : Newspaper Association of America).

<sup>26</sup> Source : Newspaper Association of America.

<sup>27</sup> Source : Résultats étude EPIQ vague janvier - décembre 2010

<sup>28</sup> Le tirage de France Soir dépassait le million d'exemplaires dans les années 60...

L'iPad et les tablettes seront-ils les sauveurs ou les fossoyeurs de la presse ? En février 2011, Apple a lancé sur iTunes un service d'abonnement à des contenus (dont des titres de presse), avec au passage le prélèvement d'une commission de 30 %. Seul bémol : Apple interdit aux journaux de commercialiser directement leur service et est accusé d'abus de position dominante<sup>29</sup>.

Toujours en février 2011, Google a lancé une plate-forme en ligne permettant aux éditeurs de presse de vendre des abonnements et des articles à l'unité. La commission prélevée est plus faible (10 %) et, surtout, les journaux gardent la totale maîtrise de leur politique commerciale.

En novembre, c'est le tour d'Amazon qui propose sur sa nouvelle tablette Kindle Fire un choix de plus de 400 magazines et journaux américains.

Beaucoup de professionnels et d'analystes considèrent que l'avenir de la presse passe par ce mode de diffusion. Reste à trouver un modèle économique qui soit profitable à toutes les parties. La concurrence qui s'intensifie ne peut qu'être favorable à une issue de cette nature.

### **Le retour du payant ?**

The Times et The Sunday Times, les quotidiens anglais du groupe Murdoch, ont mis en place un péage intégral sur leurs sites Internet en mai 2010. En novembre de la même année, le Times annonce qu'il compte 200.000 abonnés payants. Auparavant, le site avait 22 millions de visiteurs uniques par mois. Le prix de l'abonnement au Times en ligne est de 1 livre pour un jour, soit le coût d'un journal papier, de 2 livres pour une semaine et de 8,30 livres par mois. Il est encore trop tôt pour dire si le pari sera gagné ou perdu.

Dans la même lignée, le New York Times teste depuis mars 2011 la lecture au compteur : les internautes peuvent lire jusqu'à 20 articles gratuitement sur une durée de quatre semaines. Au delà, ils devront souscrire un abonnement qui leur donnera accès à tout le contenu du site en accès illimité. Le quotidien propose trois formules d'abonnements. Malgré un scepticisme presque général au lancement de la formule, celle-ci semble porter ses fruits : les chiffres révélés en octobre par le quotidien sont plus qu'encourageants<sup>30</sup>.

---

<sup>29</sup> Voir à ce sujet l'article d'Yves Eudes dans Le Monde du 13 décembre 2011 : « Apple et la presse, pas si compatibles »

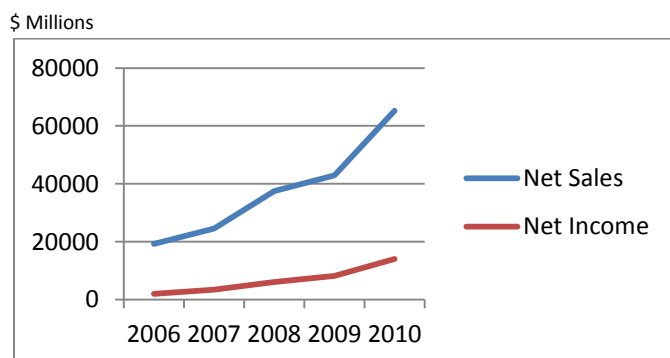
<sup>30</sup> Voir à ce sujet l'article du Monde du 17 octobre 2011 : « Premier bilan positif pour le site Internet du "New York Times", devenu semi-payant »

# Les acteurs en présence

---

## Les « barbares » se portent bien

Ce qui frappe, à la lecture des chiffres c'est l'insolente santé financière d'**Apple** dont le chiffre d'affaires est maintenant supérieur à celui de Microsoft et qui affiche une rentabilité exceptionnelle.



Apple- données financières

L'entreprise fait désormais son business sur les appareils nomades (iPod, iPhone, iPad) et les services associés et bien moins sur le matériel informatique qui ne pèse que 21 % du chiffre d'affaires en 2010. Le profit est surtout réalisé sur les appareils, les services et en particulier la vente de contenu ou d'applications sur iTunes n'étant là que pour doper les ventes de hard.

Dominant sur le marché de la musique, Apple renforce ses positions sur les marchés audiovisuels, puisque, en plus de l'Apple TV et d'une offre VOD accessible sur tous ses appareils, la société prépare le lancement prochain d'une offre « cloud » pour les films de cinéma<sup>31</sup>.

Le modèle « fermé » d'Apple lui permet de ne pas être le vecteur de contenus piratés. Par contre, il conduit l'entreprise à des pratiques qui commencent à être jugés abusives (voir ci-dessus les clauses léonines qu'Apple tente d'imposer aux éditeurs de presse).

**Google** reste sur un trend très positif avec une croissance de 24 % de son chiffre d'affaires entre 2009 et 2010. Le profit suit la même tendance et a augmenté de 35 % entre 2009 et 2010. L'entreprise a quand même connu quelques ratés récents (le « flop » de la Google TV, la librairie en ligne « Google Edition »), à côté de succès indéniables comme la formidable percée d'Android sur le marché des OS mobiles.

Dernier événement en date : le rachat pour 12,5 milliards de dollars de Motorola Mobilty. Pourquoi cette opération ? Avec la plus importante acquisition de son histoire<sup>32</sup>, le groupe californien est en mesure d'offrir des téléphones intelligents et tablettes tactiles capables de concurrencer les leaders du marché.

---

<sup>31</sup> Voir à ce sujet l'article du Los Angeles Times du 12 octobre 2011: « Apple prepping movie cloud service »

<sup>32</sup> Elle représente 6 % de la valorisation de Google, et plus d'un tiers de sa trésorerie

**Microsoft** est également en très bonne santé financière. Même si l'essentiel de l'activité de la firme reste la vente de logiciels, Microsoft s'impose de plus en plus comme un acteur important du domaine des médias. L'achat de Skype<sup>33</sup> pour 8,5 milliards de dollars, le lancement réussi de Kinect et la croissance des ventes de Xbox qui a suivi, ainsi qu'un placement très volontariste sur les technologies du « cloud » situent la firme de Seattle en bonne position pour les batailles à venir.

Les accords passés par Microsoft avec les chaînes de télévision et les fournisseurs d'accès placent aujourd'hui la Xbox comme un media center disposant de fonctionnalités avancées (système de contrôle gestuel et vocal).

**Facebook** : Une première levée de fonds hors marché boursier, menée par Goldman Sachs en janvier 2011, avait valorisé Facebook à \$ 50 milliards (plus que Boeing, ou Time Warner). Facebook a déposé le 1<sup>er</sup> février 2012 son premier document d'introduction en bourse pour une levée de 5 milliards de dollars. Selon les estimations (à confirmer au moment de l'opération finale), Facebook serait valorisé à \$ 100 milliards. En 2011, Facebook a réalisé un chiffre d'affaires de \$ 3,7 milliards, en croissance de 88% par rapport à 2010, et dégagé un bénéfice net de \$ 1 milliard. L'essentiel du chiffre d'affaires a été réalisé sur la publicité (\$ 3,15 milliards).

Groupe	CA 2009	CA 2010	Profit 2009	Profit 2010
Apple	30.860	46.913	5.923	10.079
Microsoft	42.031	44.942	10.479	13.493
Google	17.011	21.089	4.690	6.117
Facebook	n.c.	1.337	n.c.	n.c.

Données en millions € (Sources : rapports d'activité des groupes - taux de change \$ / € : 0.719256)

## Les telcos entre deux chaises

Avec un chiffre d'affaires quasiment stable (et un taux de profit qui reste très honnête) les opérateurs de télécommunications sont face à plusieurs défis. Les plus importants d'entre eux résident dans la perte de valeur stratégique des réseaux et dans le basculement des services de la voix, y compris sur les réseaux mobiles, en mode IP, beaucoup moins rémunérateur que les services de voix commuté.

Le développement des réseaux 4G met en effet les opérateurs télécoms face à un triple problème :

- Le prix des licences et le volume des investissements nécessaires.
- La difficulté (probable) qu'ils auront à faire payer davantage le consommateur, habitué depuis longtemps à des offres forfaitaires avec usage illimité.

<sup>33</sup> Skype regroupe 170 millions d'utilisateurs et a généré 207 milliards de minutes de conversation (voix et vidéo) en 2010

- Le basculement sur IP des services de la voix sur terminal mobile, ceux-là même qui financent très largement les services proposés sur les réseaux 3G.

Ils peuvent néanmoins s'enorgueillir de la croissance soutenue de l'IP-TV, même si le modèle économique fermé (« walled garden ») qui l'accompagne est menacé par le développement des services OTT. Le passage des réseaux mobiles à la 4G semble une opération obligée mais porteuse de fortes menaces. Certains, comme Orange, investissent dans les contenus (prise de participation dans Deezer et dans DailyMotion), avec parfois des allers-retours stratégiques surprenants (voir la saga autour d'Orange Cinéma Séries).

Face aux diverses menaces qui pèsent sur eux, la porte de sortie stratégique des telcos se trouve sans doute dans une profonde modification de leur modèle d'affaires, les services réseaux devenant une commodité peu rémunératrice et la valeur étant à conquérir du côté des services sur toute une gamme ouverte de marchés multi faces<sup>34</sup>.

Groupe	CA 2009	CA 2010	Profit 2009	Profit 2010
ATT	88.118	89.389	8.953	14.514
Verizon	77.542	76.648	4.824	5.515
Orange	44.845	45.503	3.018	4.880

Données en millions € (Sources : rapports d'activité des groupes - taux de change \$ / € : 0.719256)

## Les opérateurs de contenus font de la résistance

Tous les grands groupes de communication ont retrouvé croissance et rentabilité, même si cette dernière s'établit à un niveau plus faible que chez les nouveaux entrants (voir tableau ci-dessous).

Deux exemples ont défrayé la chronique outre-Atlantique au cours de l'année écoulée : Hulu et Netflix

Créé en 2007, **Hulu** est un site Web de vidéo à la demande gratuit qui propose également des services de partage de vidéo. Le site est une entreprise commune de NBC Universal, News Corporation, Providence Equity Partners et The Walt Disney Company. Hulu, qui offre des programmes fournis par 260 sociétés différentes, compte en juillet 2011 plus de 24 millions de visiteurs uniques et est n° 1 en ce qui concerne les publicités vidéo diffusées sur Internet aux USA<sup>35</sup>.

<sup>34</sup> Voir à ce sujet : Simon Torrance "Two-sided telecoms Markets" Telco 2.0 Initiative – janvier 2009 – Voir également Alain Busson : « La fin des télécommunications ? » - in *Les réseaux à très haut débit : quels enjeux pour les industries de la culture et de la communication ? Perspectives multinationales* - MSH Paris Nord, décembre 2011.

<sup>35</sup> Source : Comscore : July 2011 U.S. Online Video Rankings.

Hulu Plus, lancé en juillet 2010, est un service d'abonnement premium (\$ 7,99 par mois) qui offre les épisodes des séries diffusées par ABC, Comedy Central, FOX, NBC, et MTV (saison en cours et saisons passées). Hulu Plus compte 1.5 million d'abonnés fin janvier 2011. La société table sur un chiffre d'affaires qui devrait approcher les \$ 500 millions en 2011 (à comparer aux \$ 263 millions pour 2010). Hulu a été mis en vente en juin 2011 et les offres de rachat se sont multipliées... pour finalement ne pas aboutir, les propriétaires ayant décidé en novembre de garder la société en leur sein.

Milliers €

Groupe	CA 2009	CA 2010	Profit 2009	Profit 2010
Disney	26.000	27.377	2.379	2.850
Comcast	25.719	27.286	2.617	2.614
News Corp	21.882	n.d.	-2.430	1,826
Time Warner	18.260	19.339	675	675
Bertelsmann	15.110	15.786	35	656
Lagardère	7.892	7.966	164	194
TF1	2.365	2.622	115	229
Vivendi	27.132	28.878	2.585	2.698

Données en millions € (Sources : rapports d'activité des groupes - taux de change \$ / € : 0.719256)

Petit nouveau dans l'arène, **Netflix**, connaît une croissance exponentielle<sup>36</sup>. Avec près de 24 millions abonnés et un chiffre d'affaires qui dépassera les 3 milliards de dollars en 2011, Netflix fait figure d'exemple en ce qui concerne la nouvelle génération de services « Over The Top ». Positionnée à sa création comme un service de location de films par courrier, Netflix a pris un tournant significatif en 2008 en proposant un service de films et des séries TV en streaming sur les marchés américains et canadiens. Une augmentation de ses tarifs à la fin de l'été 2011 et une décision stratégique malheureuse lui ont fait perdre des abonnés et ont fait dramatiquement chuter son cours de bourse mais les analystes restent optimistes sur son avenir. La société se développe à l'international puisque le service a été lancé en Amérique Latine en fin d'année 2011 et que le lancement au Royaume Uni et en Irlande a été effectué début janvier 2012.

En France, les chaînes de télévision se préparent à l'arrivée prochaine de concurrents multinationaux et confortent une stratégie de diversification (présence à 360°) entamée depuis quelques années déjà (voir infra).

<sup>36</sup> La firme été créée en 1997 (soit un an avant Google). Sa croissance et sa notoriété sont bien plus récentes

## Une guerre de position

Lors de l'étude de 2010, l'atmosphère était lourde de menaces, et nos deux scénarios, volontairement très typés, en reprenaient quelque part les interrogations. Les médias installés avaient en tête l'écroulement du marché de la musique enregistrée et voulaient en éviter la reproduction à l'identique. Dix-huit mois plus tard, le ciel ne s'est pas pour autant éclairci, mais on a une meilleure idée des batailles à venir, les acteurs ayant commencé à dévoiler progressivement leurs cartes.

Deux remarques liminaires : Hollywood sera un bastion bien plus difficile à prendre que l'empire de la musique enregistrée. D'abord parce que les majors hollywoodiennes ont une autre surface financière que les majors du disque et une position stratégique essentielle dans les groupes de communication auxquels elles appartiennent<sup>37</sup>. Ensuite parce qu'elles jouent un rôle important dans la politique américaine : l'audiovisuel, second poste exportateur des Etats Unis (en solde) représente davantage qu'un excédent commercial, une promotion de « l'art de vivre » américain et donc, indirectement des produits et services du Nouveau monde<sup>38</sup>.

En second lieu, le ticket d'entrée dans le secteur de l'image est bien plus élevé que dans celui de la musique. Le ticket financier n'est pas un problème pour les « barbares » qui possèdent des réserves de « cash » impressionnantes<sup>39</sup>. Le ticket d'entrée sera plus élevé en termes d'acquisition de savoir-faire, de compréhension du marché, de maîtrise des process de production.

Il est significatif de voir, au moins pour l'instant, Google et Microsoft parler de coopération avec les acteurs en place plus que de conquête. Au même moment, les acteurs installés affinent leur stratégie et s'appuient sur leur savoir faire fondamental pour redessiner un modèle d'affaires pérenne<sup>40</sup>.

Bref, chacun prend position.

Pour illustrer tout cela, laissons maintenant la parole aux acteurs eux-mêmes.

---

<sup>37</sup> Les multinationales du disque n'ont jamais eu un rôle central dans la stratégie des groupes qui en étaient propriétaires. En témoignent les très nombreux changements de propriétaire qui jalonnent l'histoire de ces entreprises (les 4 « majors » actuelles n'appartiennent plus aux groupes qui les détenaient à l'âge d'or du CD)

<sup>38</sup> Pour reprendre l'expression fameuse de Roosevelt de 1945 : « Envoyez les films, les produits suivront ...»

<sup>39</sup> Selon les estimations en janvier 2012 : 100 milliards de dollars pour Apple, 45 milliards pour Google ...

<sup>40</sup> Voir les encadrés pages suivantes

**NONCE PAOLINI**

**Président Directeur Général du Groupe TF 1**

### **La complémentarité des médias**

Quand j'ai pris mes fonctions il y a 5 ans, je suis parti du postulat que le meilleur allié de la télévision était le digital. Pour garder le contact avec le public et créer une relation nouvelle avec les téléspectateurs, le digital et l'interactivité sont une formidable opportunité pour une télévision de masse, généraliste, gratuite comme la nôtre. Et cette « théorie du rebond » entre l'antenne de TF1 et les tablettes, les smartphones, etc. a été la vision que j'ai proposée. Ne plus imaginer un programme sans qu'il y ait sa déclinaison sur tous les supports. C'est aussi la raison pour laquelle toutes nos applications digitales, tous nos sites sont fabriqués ici. C'est vraiment le travail des équipes qui a concrétisé cette vision « multi-support »

En 2008-2009, certains ont prédit que le web allait tuer la télévision ; en réalité en 2012, on n'a jamais regardé autant la télévision, que ce soit en France ou aux USA. Il n'y a pas eu de cannibalisation au contraire la complémentarité des médias se confirme, chacun correspondant à une forme d'utilisation. La télévision de salon, c'est le partage en famille, c'est une consommation collective ; les tablettes, PC, smartphones correspondent à une consommation plus personnelle qui prolonge et enrichit la consommation collective. L'intérêt du digital a été de donner une voie de retour, pour dialoguer avec les téléspectateurs et a créé une relation nouvelle avec le public le plus jeune. Si les jeunes aujourd'hui regardent moins la télévision que leurs aînés, (ce qui a toujours été le cas) leur destin est de vieillir et donc de retrouver une consommation plus traditionnelle ! Je crois vraiment à la complémentarité durable des usages.

La grande chance de la télévision, c'est la haute définition : les grands écrans ont apporté une qualité d'image et un confort d'écoute avec le home cinéma tout à fait exceptionnels dans le foyer. C'est la télévision grand spectacle. Si l'on est capable de faire vivre cette relation à nos contenus, de façon inventive, créative, multiformes, multi supports, là nous renforcerons notre pouvoir d'attraction. Les rencontres collectives, les moments de partage, le rituel du rendez-vous vont rester. L'évènement, il se trouve sur à la télévision et pas ailleurs. Un exemple : la finale récente de la Coupe du monde de Rugby, a attiré 15 millions de téléspectateurs sur TF1.

### **La compétition**

La multiplication des chaînes sur la TNT a fait baisser l'audience des généralistes. On a multiplié les chaînes sans que la production française n'en bénéficie. On sait qu'un téléspectateur, même s'il dispose de 200 chaînes, n'en regarde à peine qu'une dizaine. L'offre est désormais supérieure à la demande, ce qui a entraîné une baisse préoccupante de la valeur des espaces publicitaires.



La compétition à venir va se jouer avec les TV connectées, il faudra trouver un assouplissement de la réglementation pour que les acteurs français restent des acteurs majeurs sur leur marché, sinon il y a un risque que ces acteurs voient leur position se dégrader d'année en année, et pas seulement à cause de la TNT. Les acteurs mondiaux de l'internet en dépit des moyens financiers considérables n'ont pas les mêmes contraintes en matière de contribution à la création ou sur la publicité des secteurs interdits. La compétition risque d'être également très déséquilibrée sur le marché publicitaire.

Je reste cependant confiant : les studios ne vont pas laisser de côté les chaînes pour d'hypothétiques débouchés « à la demande » beaucoup moins rentables. L'audience des généralistes permet de valoriser leur création. Les studios veilleront à protéger les diffuseurs historiques. Pour ne prendre qu'un exemple : « Dr House » fait plus d'audience sur TF 1 que sur l'ensemble du marché américain.

### **Le cœur de métier**

Le métier de la télévision, c'est d'abord un métier de programmation : choisir et produire des programmes, savoir les mettre dans une grille, créer des rendez-vous, proposer l'évènement c'est cela le métier d'une télévision en clair. C'est une horlogerie fine, une espèce de mécano qu'on ajuste de semaine en semaine en fonction des audiences. Et c'est un métier très différent de celui du « search » par exemple.

Mais il faut être vigilant, aux aguets, tester sans arrêt, écouter le marché. Je suis très attentif à ce que font mes concurrents, aux attentes des consommateurs, et encore plus au savoir faire de mes collaborateurs.

Dans les années qui viennent de s'écouler, il n'y a pas eu de bouleversement considérable. La vraie révolution, c'est qu'il n'y a pas eu de révolution. Il y a eu un élargissement et une diversification de l'offre télévisuelle (TNT, IP-TV), un accroissement important de la qualité de la réception (écrans plats, HD), un marché publicitaire qui ne s'est pas détourné de la télévision (entre 3.2 et 3.5 milliards € par an), une augmentation de l'usage d'Internet qui ne s'est pas faite au détriment de la télévision, et des pratiques de piraterie qui, au moins pour l'audiovisuel, n'ont pas explosé.

Tout ceci n'a pas affecté l'écoute de la TV linéaire qui a continué à croître. On peut même penser a contrario que la télévision a profité de l'élargissement de l'offre et des innovations technologiques. Certes, l'audience s'est un peu fragmentée, mais on est loin d'avoir les chiffres américains.

Dans dix ans, la majorité de l'écoute de la télévision sera en linéaire et sur les écrans plats. La différence : les programmes qui seront proposés seront davantage de la TV en « live » plutôt que des programmes de stock. Il faut tout ce qui peut rassembler : news, magazines, sport (quand on peut en avoir), des stars... Il y aura moins de séries américaines comme il y a eu moins de films. Elles ne créeront plus l'évènement, elles seront disponibles en VOD. C'est la même chose qui s'est passée pour les films de cinéma : ils n'ont pas disparu des grilles des chaînes généralistes, mais sont bien moins présents et font moins d'audience actuellement que par le passé. Quant à l'audience de la télévision en mobilité (smartphones, tablettes...), elle va augmenter mais restera marginale, complémentaire à celle de la télévision traditionnelle.

Pourquoi cet optimisme ? Ce que propose la télévision, c'est un rassemblement autour de grands événements collectifs. Et ceci n'est accessible que sur les grandes chaînes de télévision généralistes. On peut faire le parallèle avec le cinéma : les films sont aujourd'hui disponibles sur des supports multiples (salles, DVD, TV payante et gratuite, VOD, etc.) et pourtant les salles de cinéma n'ont pas été vidées. Elles offrent une expérience collective que l'on ne retrouve pas ailleurs. Eh bien, notre métier (opérateur de chaîne généraliste) c'est de faire en sorte que la « salle » soit pleine : c'est le collectif qui donne sa valeur au programme. En ce sens, la « social TV » permet de renforcer le côté grégaire de la consommation télévisuelle. Les gens veulent commenter, veulent participer et il faut leur proposer correctement. Les réseaux sociaux servent à « remplir la salle » de la TV généraliste.

Pour cette raison, la télévision gratuite résistera mieux que la télévision payante. Les TV connectées permettront des consommations non linéaires plus importantes et cela sera pris sur les abonnements à la télévision payante.

L'enjeu pour les opérateurs des TV généralistes, sera de produire leurs propres programmes y compris les programmes de fiction, ce qui n'est pas facilité par la réglementation actuelle. Les stratégies d'alliance et de partenariat seront nécessaires. Pour gérer des plates-formes de diffusion (comme Hulu aux USA qui est la propriété des grands studios), pour renforcer les capacités de production à travers des sociétés communes. C'est lié aussi à la nature des programmes qui est la

même dans toute l'Europe : ce sont les mêmes choses qui marchent partout... à condition d'être adaptées aux différents marchés locaux.

Pour résumer, dans 10 ans, il y aura 25 chaînes, un peu d'interactivité, davantage de télévision interconnectée, la « catch up TV » fera 10% pas plus. Il y aura une sophistication de la consommation télévisuelle mais pas de grands bouleversements.

**RODOLPHE BELMER**

Directeur général adjoint du groupe [Canal+](#) en charge du pôle Édition, directeur général de la chaîne [Canal+](#).

L'environnement concurrentiel d'une télévision à péage comme la nôtre est impacté par trois facteurs :

- *L'accroissement du niveau de concurrence dans le secteur*, sous l'impulsion de la consommation de programmes vidéo par Internet, qui va contribuer à encore fragmenter sensiblement l'audience télévisuelle ;
- *L'émergence d'acteurs globaux*, portée par la vague technologique et par la globalisation de la culture. Leurs actions portent sur les *droits globalisables* : le sport (mais pas tous les sports, uniquement ceux qui ont une audience mondiale) et probablement les programmes de fiction US qui ont une empreinte mondiale ;
- *La tendance à l'individualisation et la mobilité des consommations*.

La réponse que nous pouvons apporter est triple

- *Technologique* : ne pas associer Canal Plus à un support technologique ; l'abonnement doit permettre de recevoir tous les programmes de Canal Plus sur tous les supports. L'abonnement à Canal Plus, c'est pour le consommateur un abonnement à un stock de programmes éditorialisés par la chaîne, qui change tous les mois et qui est de grande qualité ;
- *Marketing* : Canal Plus doit se positionner comme **un prescripteur de biens culturels**. Dans un univers de fragmentation et de désintermédiation des éditeurs, la seule valeur ajoutée qu'a un éditeur c'est sa capacité à être un prescripteur de biens culturels ;
- *Ligne éditoriale* : celle-ci doit être construite sur des programmes français de grande qualité. Cette ligne éditoriale distinctive est imposée par la globalisation.

Tout ceci explique le fait que nous investissions dans les programmes, vers de la création originale, le cinéma français et le sport local. L'enjeu à court terme n'est pas de posséder les droits en vue de leur exploitation future, mais de pouvoir disposer sur notre antenne de programmes forts et très bien financés. Je dois pouvoir avoir sur mon antenne des programmes qui valent 2 millions € l'heure.

Dans le prolongement de notre savoir-faire, nous développons les écritures transmédia pour rendre l'expérience plus interactive et plus excitante. Pour les séries, par exemple, on développe des intersaisons, on propose des jeux immersifs durant la diffusion. Chaque programme est particulier : chaque franchise a sa propre acception transmédia. La question qui traverse tous les genres : comment peut-on proposer à nos abonnés les expériences les plus excitantes possibles ? Notre métier, c'est de divertir les gens.

Les télévisions connectées ? On est déjà dans une phase où les gens consomment librement des contenus audiovisuels à travers l'Internet. L'audience de la télévision ne va pas baisser, toutes les occasions de consommer de la TV n'arrêtent pas d'augmenter. Dans la télévision, le modèle de la recherche, qui est celui d'Internet, n'est pas le modèle dominant. La TV c'est un loisir de

divertissement au sens premier du terme, un peu régressif : « je suis fatigué, je suis chez moi, je me laisse porter par un programme... je ne suis pas dans l'action ». Le modèle du texte, qui est le paradigme actuel d'Internet « je veux quelque chose de précis », n'est pas du tout le modèle dominant pour l'image

Est-ce qu'on peut connecter de façon plus ergonomique la télévision avec les réseaux sociaux ? Oui sans doute et Facebook travaille là-dessus. La télévision est un objet de conversation. Canal Plus a 10.5 millions de fans sur Facebook. Nous travaillons cette communauté. Nous voulons positionner Canal Plus comme prescripteur et nous disposons pour cela de deux moyens 1) à travers l'image et la qualité de nos programmes 2) à travers les réseaux sociaux qui nous servent à démultiplier le travail de prescription.

Le métier d'Endemol, c'est d'abord la création de propriété intellectuelle. Notre activité englobe bien évidemment la production, mais avant d'être producteurs, nous sommes créateurs. Et il y a deux sortes de producteurs : ceux qui produisent des contenus qui ne leur appartiennent pas nécessairement, et ceux qui – comme nous – sont avant tout des créateurs de formats. C'est à nos yeux le seul modèle économique pérenne, et c'est le seul qui semble pouvoir dégager de la rentabilité.

La création de propriété intellectuelle recouvre la création de formats (les œuvres de flux) ou la création de fictions (les œuvres de stock), les deux métiers principaux d'Endemol. Dans les deux cas, il y a des œuvres internationales (qui nécessitent des moyens très importants et ciblent un marché mondial) et des œuvres nationales ; nous sommes présents sur ces deux créneaux.

La création, c'est l'agrégation de talents créatifs. Un savoir-faire et ensuite une déclinaison dans la mise en œuvre. Ce qu'achète un diffuseur, ce sont les deux. Il achète la création originale et aussi la capacité à la produire... la garantie de bonne fin en quelque sorte ! Nous ne commercialisons donc pas uniquement des idées, mais plutôt des programmes.

Je pense que ce métier-là est pérenne. Ce qui va rester décisif pour les diffuseurs, c'est la force du contenu et son caractère exclusif. Il faudra en effet toujours des auteurs, des créateurs... Mais la question est : où seront-ils dans dix ans ? Chez les producteurs ? Chez les diffuseurs ? Dans les studios américains... ? Comment les entreprises vont-elles essayer de capter ces talents ?

Plusieurs réponses sont alors possibles pour un producteur audiovisuel : soit il reste un indépendant qui va travailler pour les chaînes, les télévisions connectées, avec le risque éventuel de se faire piller ses idées ou malmener en terme de prix ; soit il participe à la constitution de grands groupes de production qui ont un vaste catalogue de formats ou une forte capacité à créer du format au point de devenir incontournables pour les diffuseurs.... C'est la voie que nous avons choisie.

Les chaînes peuvent-elles devenir nos concurrents ? Elles pensent qu'en jouant la carte de l'intégration verticale, elles s'assurent un approvisionnement en contenus tout en s'évitant de financer la marge producteurs. Mais je n'y crois pas car il y a un petit bémol : il n'y a pas d'exemple aujourd'hui de créativité durable lorsqu'elle est intégrée ! Qu'il y ait une intégration de l'information, ou de certains types de programmes, cela a bien sûr du sens... Mais pour d'autres types de programmes, je ne pense pas que cela soit intéressant à long terme, sans parler de l'absence de flexibilité et de souplesse des dites structures une fois intégrées. Les marges producteurs servent d'abord et avant tout à investir dans la création et le développement, l'économie potentielle de coûts pour le diffuseur est donc factice car l'intégration verticale aura tout autant besoin de ces investissements, et en cas de revers les éventuelles restructurations se feront au prix fort.

L'autre source de croissance récente, c'est le « brand content ». Je crois au développement de cette activité. J'en ai fait le pari même si cette activité reste peu significative au total pour l'instant, car je souhaitais montrer que nous possédions le savoir-faire nécessaire.

Dernier facteur d'évolution, le « transmédia » : il est né chez nous il y a 10 ans avec la télé réalité, car les programmes – basés sur l'interactivité – s'y prêtaient. Mais je ne crois pas au modèle de l'UGC (user generated content), de « l'utilisateur qui ferait tout ». Chaque fois que nous avons fait des essais, cela n'a pas été probant : le téléspectateur veut qu'on lui raconte une histoire du début à la fin. Je crois davantage à une certaine forme d'interactivité mais qui ne se substitue ni à l'auteur, ni au producteur ; je préfère privilégier une interactivité guidée ou encadrée.

Enfin, concernant la consommation sur mobiles, je suis relativement sceptique sur son développement. Cela peut marcher pour un contenu très court, très ciblé, par exemple « la blague du jour ». Certes, mais « Kaamelott » ou « scènes de ménage », je trouve déjà cela trop long sur un téléphone portable. Je ne porterai pas tous mes efforts sur cela : le potentiel de ce modèle économique me paraît restreint pour les producteurs. Ce n'est pas cela qui va financer la création, il s'agit plutôt d'une source additionnelle de revenus potentiels.

On en revient au point central : qui finance la création ? Aujourd'hui, cela reste – en France comme aux Etats-Unis – les chaînes, sans oublier que les producteurs eux-mêmes financent la création de demain via leurs marges dégagées sur les créations d'hier.

**Marc FEUILLEE, Directeur Général du Groupe Le Figaro**

**Pierre CONTE, Directeur Général adjoint du Groupe Le Figaro**

### **L'avenir de la presse**

Il y a 5 ans nous nous posions des questions sur notre survie. A l'époque nous n'avions encore que peu validé nos capacités digitales. Aujourd'hui, nous sommes convaincus de notre capacité à adapter une entreprise de presse à un avenir plurimédia, le tout, avec un modèle économique pérenne.

C'est un sentiment partagé par nos meilleurs confrères. Depuis sept ans, le Groupe Figaro a beaucoup investi. Sur le papier (nouvelle imprimerie) ; dans la mutation et la formation des hommes : dans les acquisitions et l'exploitation numérique. Sans un actionnaire solide rien n'aurait été possible.

Certes, la presse a perdu des parts de marché publicitaires... mais nous ne raisonnons plus « presse » seulement nous raisonnons « presse + internet »... et là, la somme des deux augmente depuis 2 ou 3 ans. Par ailleurs, le web nous permet de développer les diffusions et de multiplier les audiences. C'est un territoire nouveau qui s'ouvre.

### **Le cœur de métier et le modèle économique**

Notre marque de fabrique ? Nous sommes avant toute chose une maison de création de contenus originaux ; nous fournissons de l'information « by Le Figaro », du « Lifestyle by Le Figaro »... Le contenu est totalement produit par nous, jusqu'aux photos de la presse féminine, nous en avons les droits. Nous avons réglé les sujets de sa diffusion digitale (sujets sociaux, de droits...). Cette capacité à créer des contenus originaux doit être aussi accompagnée d'une capacité à décliner ces programmes sur l'ensemble des vecteurs de diffusion (web, mobile, tablette, TV connectée).

Nous sommes toujours à la recherche du modèle : gratuit, payant... Nous complétons les revenus de la diffusion par des revenus publicitaires et, ce qui est nouveau, par du e-commerce. Par exemple, nous avons racheté « Ticketac » dans l'intermédiation de vente de billets de théâtre, nous avons pris 20 % de participation dans « Bazarchic » dans les ventes privées. Nous vivons des frontières entre publicité, intermédiation et e-commerce de plus en plus poreuses.

23 % du chiffre d'affaires du groupe se fait sur le numérique (le groupe est sans doute le premier groupe média français sur ce critère). Le résultat d'exploitation sera bénéficiaire en 2011, supérieur à celui de l'année dernière. C'est sûrement insuffisant pour nous sentir tranquilles mais la maison pourra développer en 2012 autant de projets que l'année dernière.

### **Les changements d'organisation**

Le plus important pour nous a été la fusion des rédactions print et web. Nous sommes le seul quotidien en France à avoir désormais toute sa rédaction intégrée, en « newsroom ». Il faut la rapidité que donne le digital, mais il faut aussi la crédibilité de l'information qu'apportent les journalistes expérimentés de la rédaction papier



Les dangers aujourd'hui, ce sont les silos. Pour rompre avec cela et pour profiter de toute la force de la marque Figaro, nous avons lancé les « verticales ». En partant de la légitimité éditoriale du print sur un sujet, nous le déclinons sur le web où nous développons communautés et e-commerce. Dans la vie réelle, nous nous réservons la possibilité de créer des évènements, salons, grands prix... Le tout avec en management unique transverse à nos traditionnelles B.U. Sous ce modèle, nous avons lancé, le golf, le vin, les enchères, la santé, le nautisme, la bourse.

### **Les réseaux sociaux et le journalisme citoyen**

Nous avons ouvert il y a deux ans « Mon Figaro Connect ». Ce sont nos internautes qui doivent s'inscrire pour commenter les articles, l'actualité. Nous avons, à date, 700.000 inscrits.

Le journalisme citoyen ? Nous n'avons jamais cru aux utopies. Notre job c'est celui de l'information professionnelle. Nous croyons à sa nécessité « citoyenne » autant qu'à sa valeur économique. Nous voulons préserver ce modèle. Mais cette information professionnelle doit, au minimum, engendrer du dialogue. Nous avons été le premier journal à mettre sur notre site les commentaires de nos lecteurs, sous tous les articles sous notre propre marque et non sous une marque périphérique. Il arrive deux à trois fois par semaine qu'un des commentaires soit extrait par la rédaction et monté au niveau de l'article

A l'horizon 2020, la relation entre les marques et les médias sera, selon moi, radicalement transformée : les médias devenus marques auront appris à composer avec des marques devenues médias. Car la double dynamique « web centric » et « content centric » ne touche pas seulement les médias, elle touche aussi celles qui les financent en grande partie, les marques, modifiant considérablement les frontières de la relation entre marques et média.

Au siècle dernier, avant Internet, la relation entre « grands » médias et marques était généralement des plus simple : profitant de l'audience générée par le contenu des médias (TV, Radio, Cinéma, Presse) ou par leur visibilité publique (Affichage), les marques achetaient (ou plus précisément « louaient ») un espace défini, formaté, leur permettant de diffuser leur message. La frontière (et donc le contrat), était claire. Les marques ne s'immisçaient pas dans le contenu des médias (à l'exception du sponsoring), et la frontière entre média et marque était des plus lisibles (mention obligatoire pour les publi-rédactionnels, interdiction de la publicité clandestine ...). Seuls quelques très gros acteurs avaient la possibilité et les moyens de négocier des deals contenant/contenus impactant la programmation (à l'exemple des « soap operas » produits par Procter & Gamble ou Unilever).

Aujourd'hui, du fait de la révolution digitale, toutes les marques ont réalisé qu'elles étaient devenues elle-même des médias, disposant d'une audience propre, et d'une capacité éditoriale spécifique. Les marques commencent à valoriser les médias qu'elles possèdent (leurs sites internet, leurs points de ventes, leurs événements, leurs applications mobiles, leurs pages facebook ou autres comptes twitter ...), et voient de plus en plus l'intérêt de se créer leur propre média, en particulier digital : les consumer magazines ont progressivement cédé la place à de vrais magazines de marques, off line ou on line, intégrant de plus en plus une composante audiovisuelle. Désormais, les marques devenues média voient l'intérêt économique de partenariats entre elles (échange de fichiers, monétisation des audiences...), et avec les médias traditionnels.

De fait, en démultipliant la nature et les formats de leurs contenus éditoriaux, les marques ont changé leur approche des médias classiques. Nous assistons à la fin de la publicité verticale à contenu limité au profit d'une communication horizontale à contenus démultipliés. L'opération REPLAY, que TBWA a conçu pour Gatorade aux Etats-Unis, en est un bon exemple : l'événement (qui consistait à rejouer quinze ans après un match mythique du football américain qui s'était terminé sur un score nul), initialement diffusé sur le net et en espace télé classique, est finalement devenu une série TV à part entière.

A l'horizon 2020, on peut penser que les marques devenues médias, avec à leur tête des directeurs marketing/communication devenus rédacteurs en chef, auront besoin de créer une nouvelle forme de relation avec les médias devenus eux-mêmes des marques multi-supports dont internet est le coeur (l'audience des médias sur internet devenant supérieure à celle de leur support historique). La relation contractuelle sera donc plus sophistiquée, car, à l'échange d'espace, va s'ajouter l'échange d'audience. Les marques ne se contenteront plus d'acheter de l'espace aux médias, elles seront de plus en plus amenées à leur proposer du contenu enrichi (que nous appelons Media Arts chez TBWA), mais surtout à leur faire profiter de leur audience propre, qu'elles vont apprendre à monétiser. Les futures régies des marques annonceur (il en existe déjà pour les marques telecom ou pour les marques distributeurs) seront amenées à négocier avec les régies médias en intégrant la

valeur de leur relation client : leur capacité de mobiliser leurs clients et leurs fans pour abonder l'audience du média dans leurs opérations de partenariat. En 2020, les médias devront compter avec le nouveau pouvoir des marques devenues médias.

La communication extérieure n'est pas un media qui véhicule du contenu au sens traditionnel du terme. Cependant, notre industrie bénéficie en réalité d'un contenu contextuel très puissant : son inscription dans la vie des citoyens au quotidien. Nous apportons un service que nous soutenons par un contenu media, avec une puissance incomparable et/ou un ciblage pertinent. Le service ? A l'origine, les abribus avec des espaces publicitaires. Puis, le carrefour universel qu'est le monde urbain est devenu un territoire d'innovation au bénéfice des citoyens (information, localisation, services...) avec ce même modèle principal de financement par la publicité.

Ce concept a depuis été transcendé et décliné de l'univers de la ville à tous les lieux de vie et de mobilité, des aéroports aux gares, des métros aux centres commerciaux. Notre secteur est en effet tiré à la fois par la croissance démographique dans les pays émergents et par la croissance générale des grandes infrastructures de transports.

C'est la qualité du service que nous apportons gratuitement qui nous permet d'obtenir des emplacements aussi stratégiques au cœur de toutes les mobilités. Et parallèlement, toutes les typologies d'annonceurs trouvent leur place au sein de nos offres, de l'auto-entrepreneur qui réalise une communication ultra locale jusqu'au grand groupe international qui déploie une campagne mondiale. Comme peut le faire le web également aujourd'hui...

La Communication Extérieure aura toujours ce pouvoir de fédérer en un même lieu une audience exceptionnelle qu'il nous est désormais aisé de qualifier très précisément. Cela deviendra de plus en plus exceptionnel pour un media de réunir puissance et segmentation. La ville, les aéroports, les gares et métros sont devenus les véritables carrefours quotidiens d'audience avec par exemple 7 millions de passagers / jour dans le métro de Shanghai. Ces carrefours en croissance permanente sont à l'exact opposé de la fragmentation.

Dans les 10 ans à venir, la stratégie de l'entreprise restera identique : apporter gratuitement un service utile aux citoyens/passagers et le financer par les marques qui souhaitent les toucher. Cependant, la digitalisation de notre industrie, qui est en marche, va révolutionner les contenus et incroyablement enrichir la communication des marques. La convergence entre la communication de contenus et la publicité va favoriser plus encore la valeur d'attention de nos mobiliers et supports, comme nous pouvons déjà l'observer à Londres par exemple avec notre partenaire SkyNews.

De plus, la communication extérieure devient progressivement connectée tant sur ses supports traditionnels qu'à partir d'écrans urbains ou aéroportuaires qui entrent en relation avec les terminaux mobiles des utilisateurs. Ainsi, à Séoul, les vitrines digitales deviennent de véritables espaces marchands à partir desquels on peut faire ses courses, payer et se faire livrer... le tout grâce à son téléphone mobile. Ce type de concept va se développer progressivement.

Autre évolution possible : demain, du fait des décisions sans cesse plus courtes des marques qui souhaitent piloter leur stratégie de communication de façon très réactive, on pourrait voir naître des places de marché pour des choix media en temps réel. Les marques seront en mesure de délivrer des messages en instantané, ce qui sera sans doute révolutionnaire. Ce qu'a initié le web, l'univers

physique pourra le réaliser par le biais de la communication extérieure digitale. Il sera ainsi possible de s'appuyer sur l'actualité ou l'événement pour orienter son discours de marque, en tout lieu et à tout moment.

Il faut convenir que le monde des médias est en pleine mutation et la concurrence y est sans précédent. La communication extérieure y évolue dans un univers juridiquement contraint, dont les règles doivent évoluer pour libérer toutes les formes d'innovation et de modernité. Ce cadre spécifique est aussi une force car il représente une garantie contre la fragmentation multi-opérateurs mais dans un univers commun, celui des médias publicitaires.

La communication extérieure est, selon toutes les études prédictives, celle qui va croître le plus vite dans le monde après le web. C'est la raison pour laquelle nous avons fait le choix d'être un groupe mondial de référence sur un unique marché, plutôt qu'un groupe engagé dans de multiples activités de communication.

**ERIC BOUSTOULLER**

**Président de Microsoft France, Vice Président de Microsoft International**

L'environnement dans lequel nous sommes se transforme rapidement, les révolutions numériques se succèdent : les écrans se multiplient et sont utilisés de manière complémentaire ; le web s'industrialise grâce au « cloud » ; les informations (données personnelles, contenus) fournies par les utilisateurs explosent ; les réseaux sociaux marquent sociologiquement et technologiquement la fin d'une ère d'échanges uniquement descendants ; les interfaces deviennent de plus en plus naturelles.

Microsoft est fondamentalement un acteur numérique, résolument ancré dans cet univers où tout devient numérique. La convergence s'opère sous nos yeux : télévision, informatique, électricité... la manière même de gérer les villes se trouve affectée par ces mutations. Le numérique donne la capacité aux individus d'en faire plus, de se divertir autrement, d'augmenter leurs champs des possibles. *Nous sommes entrés de plain-pied dans l'ère de la réalité...augmentée.*

- *Le divertissement illimité* : La console de jeux Xbox connectée à la TV, est un des hubs numériques de divertissement. L'expérience s'enrichit avec Kinect et renforce sa dimension sociale avec le Xbox LIVE. Désormais plus besoin de manette, place à une interactivité nouvelle génération fondée sur le geste et la voix. Notre communauté Xbox LIVE, significative, composée de 40 millions membres dans le monde, l'a bien compris et plébiscite ces nouveaux usages fondés à 50% sur le jeu et à 50% sur des contenus délinéarisés, venant pour certains, de partenaires référents tels que Canal Plus.
- *Le Cloud, trait d'union de tous les écrans*. La vision de Bill Gates il y a 30 ans se résumait en une phrase « un PC sur chaque bureau, dans chaque maison ». Son ambition : démocratiser l'informatique. La vision de Microsoft aujourd'hui : « un service cloud pour chaque consommateur et chaque collaborateur en entreprise... accessible sur tous les écrans et offrant une expérience identique quel que soit l'écran ». Le tout principalement monétisé par l'abonnement en entreprise et la publicité dans le grand public.
- *Le multi-écrans en toute fluidité*. Notre actualité des prochains mois va éclairer d'un jour nouveau notre stratégie fondée sur le logiciel, les écrans et les services cloud. Au programme : Windows 8 adaptée aux usages PC et tablettes et qui permettra de s'identifier sur une plate-forme quel que soit l'écran utilisé. Une nouvelle version de Windows Phone également, toujours aux côtés de partenaires référents. Nous serons enfin, plus que jamais, le catalyseur d'un écosystème dynamique de développeurs et d'éditeurs qui pourra fournir de manière simple et intégrée des applications pour ces écrans.
- *La pertinence comme moteur*. Avec le moteur de recherche Bing, Microsoft est un des acteurs majeurs de la recherche en ligne et notre ambition dans le domaine est grande. (Bing est le 2ème moteur de recherche aux USA, devant Yahoo, avec une part de marché de 15,1% et a en France plus de 7,5 millions d'utilisateurs par mois). L'enjeu majeur à nos yeux sur la recherche : anticiper les intentions des utilisateurs, décrypter les requêtes de l'internaute

afin de garantir la pertinence. Et la recherche est infinie avec le développement des données, des images, l'intégration de la dimension sociale et locale, la commande de la télévision par la voix... elle se décline sur tous les supports.

- *La puissance et la créativité à la disposition des marques.* La puissance de notre audience avec nos 29,1 millions de visiteurs uniques mensuels sur MSN / Windows Live / Skype / Xbox / Bing repose à la fois sur notre capacité d'innovation technologique et notre ADN partenarial. Cet ADN se manifeste à travers les partenariats que nous avons noués dans le respect des ayants droit et de la propriété intellectuelle, avec des acteurs référents sur les contenus et les services tels que M6, Pages Jaunes, Dailymotion ou L'Equipe, ainsi que nos alliances avec des constructeurs de PC, des fabricants de téléphones mobiles, de téléviseurs, aux distributeurs... Sur la base des audiences de nos services online phares présents sur tous les écrans de la vie numériques, nous mettons à disposition des marques, en collaboration étroite avec les agences média, des solutions publicitaires à la fois créatives, ciblées et performantes au travers de dispositifs innovants en brand et en performances. Nous proposons par ailleurs, depuis l'année dernière, la possibilité d'acheter notre inventaire publicitaire à travers notre Ad Exchange sur un mode d'enchères en temps réel avec les bénéfices d'apporter davantage de fluidité, de transparence et d'efficacité aux campagnes publicitaires.

Nous vivons donc des révolutions numériques, le paysage ne cesse de se transformer, les frontières de s'estomper et les acteurs de redéfinir les contours de leur expertise.

La presse par exemple ne va pas disparaître, elle va se réinventer. D'ailleurs, si des titres trébuchent, voire disparaissent, d'autres rebondissent déjà et une collaboration entre le numérique et les médias en général se fait déjà jour.

Tout est affaire de juste équilibre.

Nous sommes optimistes et confiants. Et si cette période transitoire aiguise l'appétit de prédateurs, de promoteurs d'« invasions barbares », nous sommes convaincus que le modèle partenarial qui est le nôtre fera la différence sur le long terme.

**JEAN MARC TASSETTO**

**Directeur Général Google France**

Notre vision à 10 ans : tous les écrans seront connectés, le smartphone, la tablette, le PC, la télévision, la voiture. On peut même imaginer à dix ans les écrans des salles de cinéma connectés. L'écosystème médiatique sera préservé :

Les opérateurs d'accès (Vodafone, Telefonica, Verizon...), auront fait à dix ans de gros efforts de déploiement des réseaux, fixes (FO) et mobiles (4G) à très haut débit (100 méga, 40 pour les mobiles)

Les constructeurs de terminaux\_ (Nokia, Apple, Samsung, Motorola...) : tous ces terminaux seront connectés, avec sans doute des écosystèmes différents ; soit le hardware se vend avec le magasin (Apple avec iTunes) soit un modèle de hardware pur ... ou un modèle intermédiaire avec volume de trafic data intégré, par exemple.

Des opérateurs OTT (Google, Microsoft, Yahoo), entre les réseaux d'accès et les terminaux, l'ensemble des « software companies » qui développent des « operating systems » (Android pour Google), un navigateur (Chrome), un moteur de recherche et des applications (Gmail, Google Earth ...), qui fonctionnent dans le Cloud.

Des acteurs de contenu : au sens production/coproduction, agrégation/syndication (Canal+, Endemol, TF1...). La conviction chez Google, c'est que, plus que jamais, la très forte accessibilité des contenus sur tous écrans, à tout moment, pour toute personne, va renforcer le besoin en contenus « premium » et éditorialisés.

Les acteurs les plus impactés par ces évolutions sont les chaînes de télévision mais elles ont commencé à réagir : stratégie de catch up TV, de VOD ou SVOD, de « broadcasting de masse ».... Elles sauront donc saisir les formidables opportunités de développement offertes par la révolution digitale.

Pour résumer, une connexion 24h sur 24, tous environnements (maison, bureau, transports), tous appareils. Et la gestion des contenus sera faite « dans les nuages », avec tous les avantages que cela représente : la sécurité, l'éternité digitale (si je le souhaite), l'accès généralisé, en tout lieu à tout moment. Les questions relatives au respect de la vie privée et respect de la propriété intellectuelle sont transverses à tout cela. L'objectif est de mettre l'individu en contrôle de sa propre vie. C'est fondamental pour nous : on a d'un côté une vision du Web libre et en contrepartie des individus en capacité de contrôler. C'est la vision à laquelle on adhère, et que l'on promet par nos produits et nos solutions.

Notre positionnement : dans les 10 ans à venir, Google va continuer à construire des plates-formes. Le métier de Google n'est pas de devenir éditeur. A partir du moment où un écran de TV devient un gros ordinateur, ce qu'il faut c'est un operating system + un navigateur + un moteur de recherche. La Google TV c'est cela. On n'est pas en train de faire de la vidéo, des sites éditoriaux. On va aider les téléspectateurs à utiliser au mieux de leurs intérêts la richesse formidable du web. Il y aura une collaboration entre le monde digital et les médias en général. La transformation va se faire dans une



approche collaborative. *On a une approche ouverte par rapport aux différents acteurs, dans une logique partenariale. Il faut permettre à l'écosystème de se développer.*

La plateforme sociale Google+ est emblématique de la mutation de Google. Quand je cherche un bon restaurant, ce qui m'importe c'est d'avoir une bonne réponse, qu'elle soit algorithmique ou de type social (recommandation d'un ami). C'est ce qui guide la mutation de notre moteur de recherche. Quand vous allez taper une requête sur le moteur de recherche, vous allez recevoir à la fois une réponse issue de vos « cercles » et des réponses de nature algorithmique

En ce qui concerne les médias, la révolution sous jacente est dans la mise en place des « ad exchanges » et des « ad servers »... A partir du moment où tout le monde est connecté, sur tous terminaux, on va passer d'un modèle de publicité de masse (avec une très forte puissance mais une très large déperdition) à un modèle hyper-individualisé : l'individu face au message approprié et pertinent. On aura des plates-formes qui pourront diffuser sur le bon écran, le bon message au bon interlocuteur, en temps réel. Le modèle est validé par les places de marché actuelles, et en particulier par la place de marché Google.

# Les questions en suspens

---

La toute première partie du rapport était consacrée à l’empreinte technologique. Nos interlocuteurs y ont fait régulièrement référence. Qu’ils soient issus du monde de la télévision, de la publicité ou qu’ils travaillent dans des entreprises technologiques, chacun dresse un tableau où la technologie est omniprésente. Facteur d’unification : **la connexion généralisée**. « *A dix ans, tous les écrans seront connectés : 3 pouces et demi, 5 pouces, 9-10 pouces (la tablette qui est un « laptop sans « hard clavier »), les 13-17 pouces et le dernier écran qui est l’écran de 52 pouces »... « Dans 10 ans on ne se souviendra même plus qu’on avait des TV non connectées... comme aujourd’hui on ne se souvient plus qu’on avait des PC non connectés »*. Le phénomène va toucher non seulement les médias et les appareils qui permettent d’accéder à leur contenu, mais aussi tous les objets de la vie quotidienne.

Les applications qui en découlent sont multiples : dans le domaine de la domotique, du transport, de la santé...autant que dans celui de l’information, de la publicité et de « l’entertainment ».

Inutile de détailler ici tous les effets de la connexion généralisée : disponibilité des messages en tout lieu, à tout instant, sur n’importe quel terminal, dans un monde caractérisé par l’abondance et la capacité d’agir en temps réel.

Par ailleurs, les progrès faits dans l’ergonomie d’usage (design, développement des interfaces naturelles) et dans les technologies de restitution (grands écrans, 3D, réalité augmentée, bientôt hologrammes), rendent l’expérience utilisateur de plus en plus ludique et de plus en plus « captivante ».

L’autre phénomène qui n’en est encore qu’à ses prémices, est **le basculement du système « dans les nuages »**. « *C’est parti et dans 10 ans cela apparaîtra banal : on ne se souviendra plus qu’on avait avant des centaines de fichiers sur les disques durs... à la merci du moindre voleur, du moindre crash.... »*.

Tous les problèmes ne sont pas résolus et les offres sont encore limitées, au moins dans le domaine B to C : l’interopérabilité des terminaux n’est pas encore une réalité, plusieurs systèmes de gestion des droits sont en compétition, autant d’obstacles qui limitent encore la fluidité de l’offre et la portabilité des contenus. On peut néanmoins faire l’hypothèse qu’à plus ou moins court terme, et en tout cas d’ici 2020, les offres qui seront sur le marché seront « sans coutures »...

Ces évolutions technologiques ont des conséquences importantes sur l’économie des médias et sont sources de questionnement. Certaines de ces conséquences avaient été déjà pointées dans l’étude de 2010, mais elles sont revenues de manière récurrente dans la plupart de nos entretiens. Aussi est-il bon d’y revenir. D’autres apparaissent avec un peu plus d’acuité que précédemment.

- 1- La numérisation et la séparation des contenus de leur support rendent ces contenus « non exclusifs » et « non rivaux », donc surabondants et dont la valeur économique unitaire est soumise à une pression déflationniste. Comment recréer de la valeur dans ces conditions ? La

valeur reste-t-elle dans les contenus, à la condition que ceux-ci gardent un caractère exclusif et/ou événementiel ? La valeur est-elle au contraire à rechercher dans les relations qu'entretiennent les utilisateurs entre eux et avec les médias, fournissant par la même un terrain d'investissement extrêmement fertile aux annonceurs publicitaires ?

- 2- La logique de l'accès supprime toutes les contraintes liées à la localisation des consommations et des usages qui vont avec : historiquement, tous les médias, y compris la télévision, ont adressé une communauté géographiquement limitée. Lorsque les programmes sont accessibles en ligne de n'importe quel point du globe et sans contrainte temporelle, cette particularité disparaît. Quelle place alors pour les acteurs locaux dans un monde de plus en plus globalisé ?
- 3- Les frontières entre sphère publique et sphère privée sont de plus en plus perméables. Est-ce le facteur avant-coureur d'un basculement sociétal ? Comme le précise le sociologue Dominique CARDON : « Le découpage [entre espace privé et espace public] est au fondement d'une économie de la représentation qui place d'un côté l'espace des interactions entre les individus, de l'autre les univers de plus en plus professionnalisés et clos sur eux-mêmes de la politique, de l'information et des industries culturelles »<sup>41</sup>. Aujourd'hui, les frontières sont plus floues :
  - Tout d'abord du côté de la création et de la production. Est-on en train de passer d'une « économie de la représentation » à une « économie de la contribution et de la relation » ? Dans ce dernier cas, quelle valeur donner à la participation de l'audience ?
  - Ensuite du côté de la consommation où les données personnelles fournies par les internautes sont largement utilisées pour mieux cibler les messages, qu'ils soient fictionnels ou publicitaires. Comment dans ces conditions préserver la vie privée et le droit à l'oubli ?
- 4- Pour autant que ses problèmes techniques soient résolus, le « cloud computing » représente une évolution majeure du monde de l'Internet dans la mesure où il met à mal une des caractéristiques fondatrices du réseau des réseaux, à savoir son caractère décentralisé et la localisation de l'intelligence à sa périphérie (dans les terminaux).
- 5- La réglementation de la communication audiovisuelle est née en France avec l'ouverture du domaine à la concurrence (dans les années 80). Si des ajustements ont été effectués à travers lois et décrets successifs, l'esprit général de cette réglementation est encore très marqué par les contraintes et les enjeux qui étaient ceux de la fin du 20<sup>e</sup> siècle. Cette réglementation est-elle encore pertinente et efficace à l'heure de la connexion généralisée ?

Nous verrons dans les points suivants comment nos interlocuteurs ont répondu à certaines de ces questions, parfois de manière consensuelle, parfois de façon plus antagoniste. Nous verrons également que certains points restent des facteurs d'incertitude et d'interrogation.

---

<sup>41</sup> D. Cardon – *la Démocratie Internet* – La République des Idées, Le Seuil 2010, page 10.

## La télévision soluble dans l'Internet ?

Il est un fait qui sert de toile de fond à toutes les analyses sur le secteur : comme nous l'avons vu précédemment, l'audience de la télévision ne faiblit pas et les investissements publicitaires y restent conséquents. Néanmoins, le paysage se transforme sous la double influence de la globalisation et de l'ouverture sur Internet du monde fermé qu'était celui de la télévision.

### La source de la valeur et la participation de l'audience

*« Ce qui drive le tout, c'est le contenu »*

*« L'accessibilité des contenus, sur tous écrans, à tout moment, par toute personne, va renforcer le besoin en contenus premium et éditorialisés »*

Pas de doute, l'attractivité de l'offre repose et reposera dans les années à venir sur la créativité et la capacité à produire des contenus à haute valeur ajoutée ; si l'audience participe et veut le faire de plus en plus, la création restera l'affaire de professionnels. Cela ne signifie pas pour autant que la tendance à la destruction de valeur mentionnée précédemment ne jouera pas : dans l'univers de la connexion généralisée et dans la logique de l'accès, la monétisation emprunte des voies différentes de celles de l'univers physique : abonnement forfaitaire pour un accès plus ou moins illimité et/ou système « freemium ». Aux USA, Netflix (offre de VOD en streaming disponible sur abonnement) et Hulu (plate-forme de VOD accessible en « freemium ») donnent deux exemples significatifs de ces modèles économiques<sup>42</sup>.

L'autre source de valeur, c'est la capacité à créer des rendez-vous collectifs : l'exclusivité, le direct seront dans dix ans encore des valeurs sûres, même si, et chacun le reconnaît, l'audience va continuer à se fragmenter. Grands événements sportifs, télévision réalité, voire films « culte »<sup>43</sup> ont cette capacité à rassembler une communauté « ici et maintenant », ce qu'une offre construite autour d'un stock de programmes ne sera jamais en mesure de faire<sup>44</sup>. Le succès non démenti du spectacle vivant, la fréquentation croissante des musées, des salles de cinéma témoignent de ce besoin anthropologique du rassemblement.

Là encore, la participation de l'audience est incontournable mais elle sert d'avantage à resserrer les liens d'une chaîne avec son audience (ou avec ses abonnés) qu'à puiser dans la « longue traîne des talents ». Pour dire les choses plus crûment : pas grand monde ne croit en l'UGC (User Generated Content).

---

<sup>42</sup> Netflix : \$ 7,99 par mois pour un accès en streaming au catalogue de la plate-forme (films, séries...).

Hulu : accès libre –et financé par la publicité – à la plate-forme ; Hulu + : abonnement « premium » à \$ 7,99 par mois.

<sup>43</sup> La Grande Vadrouille, diffusée sur TF 1 récemment a encore attiré plus de 8,7 millions de téléspectateurs...

<sup>44</sup> C'était la thèse défendue par Dominique Wolton et Jean Louis Missika dans leur ouvrage « La folle du Logis » (éditions Gallimard – 1983)

## Quelle place pour les opérateurs locaux ?

Pour l'instant, les grandes chaînes (généralistes ou payantes) restent encore des débouchés incontournables pour les producteurs audiovisuels, et en particulier pour les studios hollywoodiens.

Cependant, les acteurs internationaux (studios hollywoodiens, distributeurs tels Amazon ou Apple via iTunes, opérateurs « over the top ») pourront rapidement concurrencer les acteurs locaux en offrant directement des programmes de stock (films, séries TV à empreinte internationale) ou de flux (sports à audience mondiale) dont ils ont les droits.

Les opérateurs nationaux de télévision se sentent (plus ou moins) menacés par ces évolutions et recherchent les facteurs de différenciation qui leur permettront de survivre : le direct et l'événementiel pour les télévisions généralistes avec un ancrage local fort, les programmes nationaux de haute qualité et le service (utiliser la connexion internet pour rendre l'expérience encore plus « excitante », renforcer le club des abonnés) pour les chaînes payantes.

## Une réglementation adaptée aux nouveaux enjeux ?

*« En France, la réglementation a toujours une forte coloration politique... et elle a toujours dix ans de retard »*

La réglementation actuelle souffre d'un double handicap : elle est encore conçue dans un cadre trop national, alors qu'à l'heure d'internet et de la connexion généralisée, les frontières sont de plus en plus perméables. De plus, porteuse d'une vision largement consumériste, elle ignore trop souvent les enjeux de politique industrielle (volonté politique de favoriser la constitution de groupes médias européens puissants).

Pour répondre au premier défi, la plupart des professionnels du secteur souhaitent un assouplissement du cahier des charges imposé aux grands opérateurs de télévision, qui semble très contraignant face à la très grande liberté dont jouissent les acteurs du monde de l'Internet.

Pour répondre au second, il est demandé un relâchement des règles en matière de concentration et d'intégration verticale. Rappelons que la réglementation américaine, pourtant très stricte vis-à-vis des abus de position dominante, a été fortement assouplie il y a plus de 15 ans en autorisant les « networks » à produire leurs propres programmes et en desserrant les contraintes relatives aux prises de participation multimédias<sup>45</sup> : les enjeux de l'audiovisuel américain étaient plus que jamais ceux de l'exportation et la réglementation a été revue pour permettre aux entreprises de répondre à cet objectif.

## Les nouveaux modes de consommation : TV connectées et audiovisuel en mobilité

Deux opinions contrastées :

---

<sup>45</sup> Les **Financial Interest and Syndication Rules** qui interdisaient aux networks de produire leurs propres programmes ont été abolies en 1993 ; le Télécommunications Act de 1996 a levé de nombreuses interdictions en matière de participations multimédias

« Les TV sont – et seront de plus en plus – connectables. Mais les gens vont-ils s'en servir pour rechercher dans une offre infinie ce qu'ils ont envie de voir ? J'en doute... »

« Je ne comprends pas comment on peut minimiser le phénomène de la télévision connectée »

Les télévisions connectées entament de toute évidence l'univers jusqu'ici clos et maîtrisé par les éditeurs de télévision.

Quelles sont les stratégies des acteurs et leurs marges de manœuvre réelles ? Comme nous l'avons dit dans la première partie de ce rapport, il est probablement trop tôt pour se faire une idée, et les entretiens effectués auprès des grands patrons français n'ont pas permis de lever le voile. La réorganisation du secteur se fera-t-elle par ajustement de l'écosystème (la voie actuelle après la tentative avortée de Google de conquête « à la hussarde » : Google négocie, les diffuseurs s'entendent sur une norme protectrice...), ou y aura-t-il une redistribution forte des cartes ? Et si oui, quels seront les atouts qui s'avèreront gagnants : la force de l'audience des acteurs installés ou la force de frappe financière des acteurs « Over The Top » ?<sup>46</sup>

Une chose cependant est certaine : l'ouverture de la télévision sur le monde du Web, quelles qu'en soient la forme et l'intensité, ne pourra être effective que si l'ergonomie d'usage est adaptée aux deux postures assez opposées que sont l'écoute passive (TV) et la recherche active (PC). Force est de constater que les offres actuelles ne relèvent pas vraiment ce défi.

Quant à l'audiovisuel en mobilité, il semble, de l'avis général, ne pas remettre en question les usages tels qu'on les observe sur l'écran domestique. Les études faites depuis plusieurs années sur la télévision mobile personnelle et celles, plus récentes et effectuées par les opérateurs de télévision, sur l'usage des tablettes et des smartphones montrent 1) que l'usage des terminaux nomades est principalement réalisé ... au domicile ; 2) que ce sont majoritairement les mêmes programmes qui sont visionnés sur ces nouveaux outils : fiction, TV réalité... L'audiovisuel nomade apparaît jusqu'ici comme un complément à la télévision « fixe », et certainement pas comme un générateur de nouveaux comportements et de nouveaux formats. L'arrivée de la 4G va-t-elle changer la donne ?

## Le comportement du consommateur

Même si le secteur des médias est soumis à une forte empreinte technologique et si la dernière décennie a été marquée par un fort marketing de l'offre, l'évolution du secteur est soumise à un facteur que personne ne maîtrise vraiment : le comportement du consommateur. Cet aspect avait déjà été pointé dans l'étude de 2010 (facteur d'incertitude : « effet d'âge ou effet de génération ») et donnait lieu, selon les hypothèses formulées, à des schémas très différents à l'horizon retenu.

Rappelons-en rapidement les termes : les jeunes générations, nées avec Internet, qui ont un comportement très différent de leurs aînées, conserveront-elles leurs manières d'agir lorsqu'elles arriveront à l'âge adulte (effet de génération), ou reviendront-elles à des comportements plus traditionnels, sous l'effet des contraintes de la vie professionnelle et familiale (effet d'âge) ?

---

<sup>46</sup> Voir l'article des *Echos* du 26 janvier « Assis sur 100 milliards de dollars de cash, Apple tutoie les sommets en bourse »

La plupart des enquêtes disponibles montrent que, jusqu'ici, l'effet d'âge a toujours largement prévalu sur l'effet de génération. Peut-on en déduire qu'il en sera toujours ainsi ?

En fait, les avis ici sont assez partagés : pas mal de vision conservatrice (les chaînes de télévision principalement), une vision plus neutre chez les acteurs du web (mais la télévision est un univers qu'ils connaissent mal), et des interrogations chez les autres personnes rencontrées. C'est pourtant un point dont dépendent largement la nature et la structure de l'offre qui sera présente en 2020.

*« Je ne vois pas pourquoi les jeunes générations n'auront pas besoin de ces grands rendez-vous collectifs que propose la télévision. On le voit, dans les cours d'école, Star Academy ça marche, les enfants parlent de ce qu'ils ont vu la veille... Mais, c'est vrai, ils savent aussi aller chercher leurs programmes.... »*

Quoi qu'il en soit, et quel que soit le pari qui est fait sur le futur, les acteurs devront trouver une réponse à deux défis :

- Comment permettre au consommateur de se retrouver dans une offre pléthorique (la gestion de l'hyper choix) ?
- Comment rassurer le consommateur sur le fait que ses données personnelles sont en de bonnes mains ?