



**CEPS**

Centre d'Étude et de Prospective Stratégique



## Note d'étonnement



Session du jeudi 24 septembre 2009

Quelle est la capacité des marchés  
à intégrer les business modèles des médias ?

### PROBLÉMATIQUE

Les business modèles des médias sont bouleversés par un triple phénomène :

1. les nouveaux usages de consommation induits par le numérique ;
2. la déformation du mix-média ;
3. les vellétés des nouveaux acteurs.

Sur le premier point – les nouveaux usages – quelques chiffres peuvent être rappelés : 60 % de la population ont accès à l'Internet haut débit et plus de 80 % utilisent le téléphone mobile. La télévision via les réseaux cellulaires est aussi d'ores et déjà un phénomène massif, puisque pratiquée par plus de 2 millions de clients de téléphonie mobile. Par ailleurs, **les 15-24 ans ont par rapport au reste de la population 30 % de contacts en moins avec les médias traditionnels**, le report de fréquence bénéficiant évidemment aux nouveaux médias.

Sur le deuxième point – la déformation du mix-média – il suffit de constater, qu'au regard des investissements publicitaires nets, **Internet est devenu le troisième média** avec 6 % des investissements<sup>1</sup>, soit 2 milliards d'euros nets – dont 800 millions d'euros pour Google.

Sur le dernier point enfin – les vellétés des nouveaux acteurs : si ceux-ci sont d'horizons variés – l'univers de l'Internet, des télécommunications ou de l'informatique – et qu'ils s'appellent Google, Orange ou Apple, ils ont en commun les moyens, **une approche « ROIste » efficace** et la culture nécessaires pour investir avec succès l'univers de médias.

### IDÉES-CLÉS

**La crise a accéléré les effets de turbulences** – La presse a été parmi les trois premiers produits affectés par la crise. Mais si les ventes ont toussé, la publicité s'est elle effondrée. La crise est aussi survenue alors que bon nombre des petites annonces – troisième source de revenus des groupes de presse écrite – avaient déjà migré vers l'Internet.

<sup>1</sup> Contre 12 à 13 % pour la télévision et la presse.



Outre-Atlantique, nombre de titres de presse ont tout simplement disparu dans de grandes villes, alors même qu'ils étaient en situation de non concurrence sur l'information locale. C'est comme si en France, *Ouest-France* ou *La Voix du Nord*, disposant du même positionnement et de la même répartition des recettes (entre la publicité, les ventes et les petites annonces) disparaissaient.

En France la publicité se répartit entre 10 milliards d'euros sur les médias et 20 milliards sur le reste – le fameux « hors médias », qui englobe une foule de supports et activités, notamment événementielles, presse et de marketing direct. Alors que le PIB régressait de 2 %, le marché de la publicité médias a lui régressé de 8 à 10 %. La chute est d'autant plus difficile à amortir pour les groupes de médias que la publicité représente leur marge nette, avec un « effet bas de ligne » immédiat au compte de résultats. L'effet est cependant d'ampleur inégale selon que le groupe fait ou non beaucoup de productions internes (ce qui est le cas de M6 *a contrario* de TF1, qui a davantage axé sa programmation sur les acquisitions).

Il est, par ailleurs, probable que la publicité ne reviendra pas aux niveaux antérieurs. Les groupes de médias vont en conséquence devoir apprendre à vivre avec moins de moyens. La situation est telle que la chaîne américaine NBC envisage de renoncer à ses premiers écrans publicitaires de prime time, ceci afin d'éviter une déperdition d'audience.

**La création de valeur sur le digital prendra du temps** – Si la création de valeur est plus rapide sur Internet que sur les supports traditionnels, elle va cependant prendre du temps, beaucoup trop pour nombre de groupes. Dans la presse écrite, les titres précurseurs s'étaient engagés sur Internet à la fin des années 1990. La crise de l'Internet avait ralenti les investissements dès 2001, avant qu'ils ne reprennent à partir de 2005-6, entraînant cette fois la grosse majorité des titres. Mais aujourd'hui encore les recettes sur Internet sont loin de compenser les pertes sur les éditions papier<sup>2</sup>. Cinq à dix ans seront nécessaires pour solidifier les business modèles.

#### **Le paysage digital français se décline en trois plans :**

1. Au premier plan, trois acteurs détiennent le marché du display<sup>3</sup> ; il s'agit de MSN Microsoft, Google et Yahoo, donc trois acteurs mondiaux gérant leurs investissements et leur R&D à l'échelle de la planète.
2. Au second plan apparaissent les trois portails d'opérateurs : Orange, Free et Neuf qui sont, avec les précédents, les principaux pourvoyeurs d'inventaires publicitaires.
3. Au-delà vient la masse des médias, nouveaux et traditionnels, qui espèrent se faire une place sur le numérique, le plus souvent sur une thématique de niche.



<sup>2</sup> En 1995, les petites annonces représentaient pour *Le Figaro* un chiffre d'affaires de 150 millions d'euros, puis 95 millions en 2000 et aujourd'hui [en 2007] seulement 25 millions. Ce qui représente, en l'espace d'une décennie, une perte annuelle de plus de 100 millions d'euros par rapport à un chiffre d'affaires total de l'ordre de 500 millions d'euros. Une partie de ces revenus est récupérée via les activités de petites annonces en ligne de Adenclassifieds. Source : revue *Prospective Stratégique*, CEPS, numéro 3, juin 2007.

<sup>3</sup> Le display est la version en ligne de la publicité classique avec des liens « contextuels », sponsorisés et proposés par les moteurs.



**CEPS**

Centre d'Étude et de Prospective Stratégique



**Le digital impose aux médias de nouvelles règles du jeu** – C'est ainsi par exemple que dans cet univers digital, le groupe Lagardère a pu acquérir une légitimité dans la santé en acquérant *Doctissimo*, mais a, dans le même temps, perdu une légitimité pourtant ancienne dans la presse féminine en laissant *Elle* somnoler sur Internet pendant qu'*auFeminin*, pure player, s'activait à construire son leadership. D'autres exemples pourraient être cités, montrant comment Internet a inauguré de nouvelles règles du jeu.

**Dans ce nouvel univers digital, la France n'est pas particulièrement bien ou mal lotie** – L'envergure internationale fait défaut aux groupes industriels français et ce manque apparaît avec encore plus d'acuité dans l'univers du numérique. Ce n'est pas pour autant que les acteurs nationaux se trouveraient condamnés à céder le leadership sur le(s) marché(s) français de l'Internet aux grands groupes américains.

MSN, Google et Yahoo ont aussi leurs soucis : Google, qui a racheté en 2006 *YouTube* pour 1,65 milliard de dollars, essaie de transposer son modèle de liens sponsorisés sur l'offre vidéo, mais jusqu'à présent sans succès. *YouTube*, c'est aujourd'hui la deuxième destination du web mondial et 13 heures de vidéos uploadées chaque minute, mais *YouTube*, c'est aussi un revenu dérisoire.

Le digital casse la règle selon laquelle AUDIENCE = REVENUS

Plus près de nous, nous pouvons citer TF1 avec *Secret Story* : carton chez les 15-24, carton chez les ménagères, 290 millions de vidéos vues sur le site *secret-story.tf1.fr*, 175 millions de visiteurs uniques et... aucun revenu en face.

La démonstration peut être transposée sur la catch-up TV : que ce soit sur M6, précurseur en la matière, sur BBC où les journaux TV sont au premier rang des télé-rattrapages, tout cela reste aujourd'hui dans l'univers du 100 % gratuit, avec un fort enjeu à développer des revenus publicitaires à des prix comparables à la diffusion broadcast.

**La télévision se calque progressivement sur le modèle de la radio** – Il y a quelques décennies encore la radio trônait dans les salons, puis elle est devenue transitor, c'est-à-dire nomade, avant de se démultiplier pour atteindre aujourd'hui 6 postes de radio par foyer – au moins un par membre de la famille ; et de se caler sur les nouveaux modes d'écoute (les études Médiamétrie prennent dorénavant en compte dans « l'équipement radio » tous ces nouveaux modes d'écoute : ordinateur, MP3 Tuner, écoute en différé, podcast, etc.).

Suivant ce modèle, la télévision est aujourd'hui en train de se nomadiser en proposant toujours plus d'images sur toujours plus d'écrans mais de moins en moins de télévision-comme-avant, et des programmes capables de capter au même moment 15 millions de téléspectateurs. Dans les années 1990, 30 émissions au moins pouvaient se valoriser de cette performance, aujourd'hui elles sont dix fois moins : une finale de l'équipe de France de football ou de rugby, plus une fois tous les cinq ans le match entre les deux candidats en lice pour la présidence de la République.

La TNT n'a fait qu'accélérer la fragmentation de la télévision



Cette fragmentation se traduit par, d'une part, une difficulté de plus en plus grande à amener de la grande audience sur les grands médias et, d'autre part pour les nouveaux médias, un découplage entre audience et revenus.

Lorsqu'on est un e-commerçant, cela a du sens de communiquer prioritairement sur Internet, mais le cas est différent pour un constructeur automobile, dont les ventes et l'atteinte d'un effet de parc restent très dépendantes d'un lancement puissant via les moyens traditionnels : TV + presse. Ces moyens restent aussi les meilleurs pour défendre un environnement de marque.

**Quelle(s) réponse(s) pour les groupes de médias ?** – Une seule réponse paraît adaptée, qui est celle du **marketing de l'offre**. Cette réponse suppose :

- un courage entrepreneurial et managérial ;
- un actionnariat solide ;
- des mesures de réduction de coût massives ;
- le maintien d'un contact étroit avec les annonceurs afin de pouvoir anticiper autant que faire se peut leurs intentions d'achat.

### Les Français se sont pris de passion pour l'achat sur Internet

**Des signes avant-coureurs de la reprise ?** – Les agences de publicité perçoivent aujourd'hui les signes avant-coureurs de la reprise. Septembre et octobre constituent la période des budgets, et ces derniers seront au plus tard bouclés en fin d'année. De leur niveau dépendra en partie la tonalité de 2010.

La crise aura néanmoins eu deux effets: celui d'abord de revaloriser le marketing mix mais celui aussi de rappeler qu'un consommateur sur deux dispose d'un budget mensuel inférieur à 1 500 euros, sur lesquels 40 % sont d'emblée rognés par les dépenses contraintes. Chaque Français ne dispose en moyenne que de 240 euros par mois pour ses extras ou pour se faire plaisir.

Sans être pirate dans l'âme, il est évidemment dans ce contexte à la recherche permanente du « bon plan ». Cette économie de la débrouille a aussi son média roi : Internet. Chaque matin, à 7h00, il y a devant le site *venteprivee*, l'équivalent de 7 Stades de France (plus d'un demi million de personnes) à attendre l'offre du jour.

Les Français se sont pris de passion pour l'achat sur Internet. Les chiffres en témoignent :

- 22 millions de cyberacheteurs,
- 52 000 sites marchands,
- soit plus de 12 000 par rapport à 2008,

70 % des décisions d'achats – en B2B comme en B2C – sont liées aux prescriptions de pairs, facilitées par Internet.

**Les réseaux communautaires** sont le deuxième élément structurant des nouveaux comportements : *Facebook* est aujourd'hui le 5<sup>ème</sup> site français avec 16 millions « d'amis » en France qui passent en moyenne une heure par jour dans divers échanges. Si *Facebook* était un pays, ce serait avec déjà 300 millions d'habitants, le 5<sup>ème</sup> pays au monde.



**CEPS**

Centre d'Étude et de Prospective Stratégique



Ces nouveaux modes de consommation sont en train de s'installer durablement et **il revient aux groupes médias de s'inventer un futur qui ne se limite pas au contrat de lecture et à leur capacité à informer**. Qu'il s'agisse de *La Collection Jean d'Ormesson du Figaro*, *Le Club de L'Expansion* ou des *Salons de l'Étudiant*, la formule n'est pas nouvelle, mais elle n'a jamais été autant d'actualité.

Les marques et produits utiles survivront, les marques, métiers et produits inutiles périront. Les agences de voyages et les laboratoires de photo sont déjà en train de faire les frais de ce revirement des comportements d'achat.

### Les Français sont de plus en plus des consommateurs en défiance

Il y a cependant aujourd'hui dans l'opinion publique, une défiance extrême à l'égard des marques, des entreprises, des leaders de pensée et des institutionnels. Ce phénomène est encore accentué par Internet qui favorise **un totalitarisme de la transparence**. Ce que les consommateurs font aujourd'hui sur Internet, ils vont le faire demain sur leur mobile ; et il n'y a plus longtemps à attendre pour les voir scanner les codes barre dans les rayons d'hypermarchés pour les envoyer à un comparateur de prix.

La moindre fourberie des marques est aussi sanctionnée par un effet boomerang immédiat.

Ce contexte favorise un retour sur la communication *corporate* et via cette communication une volonté de prendre la parole sur les valeurs : l'agriculture raisonnée pour un grand producteur de lait, le futur vert pour les constructeurs automobiles, etc.

Ceux qui auront pu devancer les bonnes tendances, les nouvelles valeurs et les nouveaux comportements partiront évidemment gagnants. C'est la performance réalisée par Apple dans un univers où la marque n'avait aucune légitimité : celui de la téléphonie mobile.

### ÉLÉMENTS POUR UNE RÉFLEXION PROSPECTIVE

**Les acteurs peuvent-ils espérer gagner sur le mobile les revenus qui ont fait défaut sur Internet ?** – Il serait dangereux de surestimer ici les perspectives de profits. Le mobile s'est aussi quelque part déjà démonétisé. Cependant des perspectives réelles subsistent pour les groupes de presse de monétiser leurs sites Internet. Il y a, aux États-Unis, un mouvement dans ce sens, le retour vers un business modèle payant, qui a été initié par Rupert Murdoch. C'est un pari qui, s'il réussit, aura des effets d'entraînement. Mais les groupes ont-ils réellement le choix. Sans doute pas.

**Y a-t-il un réel risque Google, d'envahissement de tous les secteurs des médias par la « pieuvre » américaine ?** – L'ami-ennemi commun excite un peu tout le monde. Il amène cependant une solution clé en main efficace à laquelle les annonceurs ne peuvent renoncer. À l'instar de son homologue Yahoo, le groupe en train actuellement d'investir un nouveau champ d'activité : celui du **trading d'espaces online** ; les places de marchés et les systèmes de cotations en temps réel ont commencé à être implémentés. L'objectif est de pouvoir mettre la bonne information en face du bon public : l'offre des banques et établissements de crédit en face d'acquéreurs en recherche d'une solution de financement ; les produits et marques d'équipement du foyer en face des nouveaux propriétaires, etc.



**CEPS**

Centre d'Étude et de Prospective Stratégique



C'est là une nouvelle démonstration de puissance. Cette puissance est justement celle qui fait défaut aux sites de médias français. Actuellement, en France, les trois leaders américains plus les trois grands portails couvrent plus ensemble plus de 60 % de la fréquentation. Mais au-delà, aucun site média français n'est aujourd'hui puissant sur Internet. Il y a des sites intéressants sur chacun des sous-thèmes considérés : la presse féminine, les comparateurs automobiles, la santé, etc., mais sans puissance réelle. Il s'agit davantage d'épiphénomènes. Pages Jaunes est même vraisemblablement la seule structure à faire plus de 500 millions d'euros avec l'ensemble de ses sites Internet.

Cette situation de faiblesse, n'est pas non plus à l'avantage des annonceurs.

*A contrario*, l'effet de mass media subsiste en télévision où le duopole TF1 + M6 représente 75 % du marché publicitaire. La première, TF1, assure aussi une audience de 30 à 40 % sur les ménagères. C'est là une performance nulle part égalée en Europe, qui fait de TF1 la chaîne européenne la plus puissante. Cela n'empêche que le ciné-club français, c'est aujourd'hui la TNT, cependant évidemment incapable avec des écrans publicitaires à 500 ou 700 euros de renouveler l'offre TV.

**Une évolution des marques vers les contenus** – Un contenu permet de véhiculer des valeurs avec plus de finesse qu'un spot TV ou un simple visuel. Les marques l'ont compris et ont chacune aujourd'hui des médias privés : un magazine, un site web, un portail, des vidéos, etc. Les agences vont dès lors progressivement développer leurs activités dans ce sens. Il leur incombe de le faire avec le niveau d'exigence requis<sup>4</sup>.

## CONCLUSION

Les groupes médias comme les agences et les annonceurs sont aujourd'hui à la recherche éperdue de la valeur détruite ces dernières années et plus encore ces derniers mois. Cette recherche va être compliquée. C'est aussi sur l'offre, sur le contenu et sur le sens que cette valeur pourra être retrouvée et non ailleurs. Dans la surabondance de l'offre, la valeur ajoutée d'un contenu devient particulièrement différenciante. L'enjeu sera peut-être d'avoir, notamment sur Internet, des carrefours d'audience éditorialisés par des professionnels et non... des machines.

Cette révolution va imposer beaucoup de formation et de management. Pour suivre un écosystème en mouvement, les entreprises elles-mêmes doivent être capables de se mettre en mouvement en interne.

Havas et Publicis comptent parmi les six premières agences mondiales. Il est de leur intérêt d'avoir avec elles des annonceurs et des médias puissants.

**Martine LE BEC**

**Rédactrice en chef adjointe de la revue Prospective Stratégique**

**Rapporteur du Club Media**

---

<sup>4</sup> Havas a ainsi produit cette année une quarantaine de documentaires, qui ont été diffusés par les différentes chaînes. L'agence a aussi réalisé en 2009 son premier documentaire pour une marque : Peugeot, à l'occasion des 24 Heures du Mans.

Les dispositions fiscales sont aujourd'hui très avantageuses pour ce type de mécénat, d'ailleurs très en retard en France. La télévision a toutes les chances d'être demain davantage utilisée comme outil de performance marketing, même si cela heurte l'exception culturelle nationale.