

Les medias à l'horizon 2020

PAGE 2

Points de vue Les présidents des agences média

PAGE 10



lefigaro.fr/economie

LE FIGARO économie

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

- MARINE ALBAREDE**
CHEF DE PROJET - FING
- FRÉDÉRIC ALLARY**
ÉDITEUR
LE PARISIEN MAGAZINE
- THIERRY CAMMAS**
PRÉSIDENT GÉRANT
MTV NETWORKS FRANCE
- ALAIN CROZIER**
PRÉSIDENT MICROSOFT FRANCE
- LOUIS DREYFUS**
PRÉSIDENT DU DIRECTOIRE
LE MONDE
- ETIENNE DROUARD**
AVOCAT ASSOCIÉ
CABINET KL. GATES
- CHANTAL DUBON CHEVALLIER**
DIRECTRICE MARKET
INFORMATION - ORANGE
- MARC FEUILLEE**
DIRECTEUR GÉNÉRAL
LE FIGARO
- GRÉGORV GAZAGNE**
MANAGING DIRECTOR EUROPE
CRITEO
- NICK LEEDER**
COUNTRY MANAGER
GOOGLE FRANCE
- ALAIN LEVY**
PRÉSIDENT WEBORAMA
- JEAN PHILIPPE MAHEU**
MANAGING DIRECTOR
TWITTER
- BRUNO PATINO**
DIRECTEUR GÉNÉRAL DÉLÉGUÉ
AUX PROGRAMMES, AUX
ANTENNES ET AUX DÉVELOPPEMENTS NUMÉRIQUES -
FRANCE TÉLÉVISIONS
- GRÉGOIRE PEIRON**
HEAD OF MEDIA BUYING
SOLUTIONS - FRANCE AT
GOOGLE - DOUBLE CLICK
- ALEXANDRA PELISSERO**
PR MANAGER - CRITEO
- PHILIPPE SELIGMANN**
DIRECTEUR COMMUNICATION
LECLERC
- PHILIPPE TASSI**
DIRECTEUR GÉNÉRAL ADJOINT
MÉDIAMÉTRIE
- FRANÇOIS THENOZ**
VICE PRÉSIDENT MARKET
INTELLIGENCE - ORANGE

HEC

L'Udecam a confié la conduite et la coordination de ce travail de réflexion et d'analyse à Chrystèle Bazin, Alain Busson et Sophie Kuhn. Chrystèle Bazin est consultante indépendante, spécialiste des médias numériques ; Alain Busson est professeur affilié émérite à HEC Paris et membre de l'équipe pédagogique de la Majeure et du Master spécialisé « Médias, Art et Création » (MAC). Sophie Kuhn est diplômée HEC (promotion 2014 - Majeure MAC).



histoire du jour

Organisateurs du chaos

Si nous avons décidé, après deux ans de pause, de mettre à jour une nouvelle version de l'étude paysage media 2020, c'est qu'en relisant celles qui avaient été écrites en 2010 et en 2012, un certain nombre de faits nous ont sauté aux yeux. Des signaux faibles qui sont devenus dominants deux ans après, de nouveaux acteurs dans l'écosystème media mais pas encore de disparus, et des revirements stratégiques. Il y a 2 ans, Whatsapp n'existait pas encore. Elle vaut aujourd'hui 19 milliards de dollars. En 2 ans, tout a changé, et rien n'a changé.

L'Humanité a mis 89 ans à voir le téléphone filaire se démocratiser, 14 ans à adopter le mobile, et seulement 5 pour faire de Facebook un réseau de 150 millions de membres. C'est que le monde dans lequel on vit connaît une telle accélération que l'important n'est pas de prédire le futur - c'est quasiment impossible - mais plutôt d'avoir les capteurs branchés en permanence sur le réel, pour détecter les mouvements au moment exact où ils interviennent. Cette étude nous en fournit l'opportunité.

Ce qui a changé, c'est la stratégie de certains, et l'apparition de nouveaux acteurs dans notre écosystème. Ce qui a changé, c'est que la donnée est aujourd'hui la vraie source de valeur, que les acteurs de l'ancien monde ont appris à maîtriser, et que cela a amené de nouveaux acteurs dans notre écosystème media et digital. Elle sert de glue à des stratégies d'entreprises, alimente la connaissance client et bouscule notre système réglementaire. Elle permet à la communication d'atteindre une pertinence jamais égalée jusque-là, et fournit au consommateur les armes pour exercer son pouvoir sur les marques, et choisir ses consommations.

Ce qui n'a pas changé, c'est le rythme effréné de l'évolution technologique, et de son adoption par la population. Ce qui n'a pas changé, c'est l'avènement du digital comme un méta-media, qui s'est immiscé dans tous ceux qui lui préexistaient, sans en tuer aucun. Ce qui n'a pas changé, c'est, pour les acteurs de cet écosystème, l'urgence de changement, et pour les Etats, une perte évidente de repères et de contrôle. Nouveaux business modèles, nouveaux services, nouveaux équilibres, nouvelles règles, nouvelle territorialité.

Si, lors des deux éditions précédentes, l'étude concluait sur les différents scénarios possibles de l'opposition entre acteurs traditionnels et pure-players digitaux (« les invasions barbares » ou « l'empire contre-attaque »), la réalité observable en 2014 est bien différente : le digital n'est pas tout, il est tout. Le digital a gagné, certes, mais les « barbares » et « l'Empire » ont convergé, et se sont adaptés chacun de leur

côté aux attentes et usages du consommateur, le vrai grand gagnant de ces mutations. A l'époque, la donnée et l'achat programmatique n'étaient que des signaux faibles des différents scénarios, et des acteurs comme Amazon, Google ou Microsoft avaient des stratégies très différentes, voire étaient absents de domaines d'activité qu'ils dominent aujourd'hui. Nul doute qu'en se livrant à une remise à jour pure et simple de ces scénarios, on échappe encore une fois à ce que la technologie nous amènera de nouveau dans les douze mois qui viennent. Cette nouvelle étude analysera dans un premier temps un horizon 2020 tenant compte des signaux forts d'aujourd'hui : la donnée, le financement des contenus, la stratégie des différents acteurs en présence, la réglementation, et la digitalisation des usages. Mais nous avons souhaité pousser un peu plus loin l'exercice de prospective, en simulant, sous forme d'un jeu, les différentes tendances macro-économiques qui pourraient prévaloir à un horizon encore plus lointain, et, ainsi, en remontant sur les causes plutôt que de tenter de prévoir les différentes conséquences, expliquer toutes les directions possibles de l'évolution future de notre écosystème, de plus en plus le reflet de notre économie au sens large. J'espère sincèrement que vous trouverez à la lecture de cette étude source d'inspiration et que vous y prendrez plaisir.

Cette étude est structurante pour l'Udecam, ses membres, et leurs équipes, et finalement, je l'espère, tout professionnel de la communication dans les medias, ou chez l'annonceur. Nous souhaitons ainsi faire partager notre boussole à toute cette communauté, car les agences medias sont au cœur de ces mutations fantastiques, qui génèrent bien sûr de profondes remises en cause, mais qui sont en même temps source d'opportunités extraordinaires de rendre ce métier qu'on aime tant toujours plus pertinent, ancré dans le réel et économiquement efficace.

De la communication, chacun de nous en avait toujours fait. Aider nos annonceurs à organiser le chaos, pour en tirer le meilleur, c'est plus nouveau. Quelle chance !

Je vous souhaite à toutes et à tous une bonne lecture.



Bertrand Beaudichon
Président de l'Udecam
Vice - président de OMG

L'Udecam Union des Entreprises de Conseil et d'Achat Media

L'Udecam réunit les principales Agences media du marché français :

- Agence79
- Anacrouse
- Arena
- Carat
- Ecrans & Media
- FMCG
- Fuse
- Havas Media
- KR Media
- MEC
- Mediabrands
- Mediacom
- Mediakeys
- Mindshare
- Neo@ogilvy
- Oconnection
- OMD
- PhD
- Poster Conseil
- Re-mind
- Repeat
- Starcom
- Vizeum
- ZenithOptimedia

Depuis 1996, l'Udecam est une instance de dialogue et de concertation avec les différents partenaires des médias et de la communication mais aussi entre les collaborateurs des Agences. Elle valorise l'expertise média et hors-média, défend les intérêts collectifs de ses adhérents et les représente auprès de tous les acteurs du marché : pouvoirs publics, organismes professionnels et interprofessionnels, médias, annonceurs et relais d'opinion.

Aujourd'hui les Agences media de l'Udecam rassemblent près de 4 000 collaborateurs et réalisent un billing de près de 12 milliards d'€.

*Source Recma

ZOOM

Point de méthode

Les travaux qui sont présentés ici utilisent les méthodologies prospectives comme ceux qui ont été produits en 2010 et 2012 sur la même thématique. Pour reprendre les propos qui avaient accompagné la première édition :

« La prospective diffère de la prévision, en ceci qu'elle ne se propose aucun pari sur le futur ; elle se donne comme objectif d'identifier des ruptures potentielles et, pour mieux les illustrer, de construire autour de celles-ci des scénarios contrastés. Aux acteurs eux-mêmes, entreprises, corps social, pouvoirs publics, de faire leurs choix et de décider ce que sera l'avenir. »

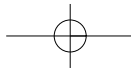
Nous assumons également, comme nous l'avions fait pour les versions précédentes, la part de subjectivité inhérente à tout travail de ce type. L'essentiel n'est pas là. Il est dans la capacité qu'aura notre production à soulever des questions, susciter des débats autour de tendances et de facteurs de rupture que nous espérons avoir identifiés de manière pertinente.

AVEC LE PARTENARIAT DE



Apprendre à oser®





mardi 1^{er} juillet 2014 LE FIGARO

2 Les médias à l'horizon 2020

Les « invasions barbares » saison 2 : la dictature du numérique

Il s'est écoulé sept ans depuis que la crise financière a ébranlé l'économie mondiale. Et quatre ans depuis la publication des deux scénarios « les Invasions barbares » et « l'Empire contre-attaque » qui dessinaient deux futurs possibles pour le paysage média à l'horizon 2020. C'est à un nouvel examen du paysage média 2020 que nous vous invitons aujourd'hui. A partir de l'analyse de la situation actuelle et des tendances fortes qu'elle révèle, nous allons brosser un tableau volontairement fortement « typé » du paysage média à l'horizon retenu. Ce portrait sera guidé par le fait que l'économie numérique aura progressivement imposé son modèle, faisant peu à peu sauter les derniers points de résistance de l'ancien monde (partie 1 : « les invasions barbares, saison 2 – la dictature numérique »). Mais, soyons en certains, l'avenir n'est jamais aussi monolithique qu'on ne l'imagine. Prenant appui sur des tensions, déjà perceptibles en 2014 et susceptibles de déranger l'ordre établi, nous mettrons en scène, par l'intermédiaire d'un jeu interactif, sept scénarios de rupture par rapport au modèle dominant (partie 2 : « les invasions barbares, saison 3 – des barbelés dans la prairie »).

Les tendances socioculturelles qui traversent les sociétés occidentales depuis bientôt un demi-siècle ont trouvé en 2020 les conditions économiques et le contexte sociotechnique qui autorisent leur épanouissement : personnalisation, mobilité, horizontalité et fonctionnement en réseau, fonctionnement en temps réel et en mode participatif, transparence, etc. Internet a été un formidable accélérateur des transformations sociétales et s'est d'autant plus facilement imposé que, dans sa topologie comme dans son mode de fonctionnement (décentralisé, non hiérarchique, participatif) et les valeurs qu'il véhiculait à l'origine, il collait de très près à l'ensemble de ces aspirations.

Eléments de contexte

a) Conjoncture économique

Après la crise de 2008 et la récession qui a suivi, l'économie mondiale a retrouvé des couleurs. Les USA sont à nouveau sur une trajectoire de croissance de 2,5 à 3% par an jusqu'en 2020 tandis que les pays émergents flirtent à nouveau avec les 6 à 8% de moyenne annuelle. L'Europe reste un peu à la traîne avec une croissance moyenne qui ne dépasse guère 1,5 à 2%. Mais la situation du Vieux Continent révèle des disparités fortes : l'Allemagne se porte bien et le Royaume-Uni a montré une capacité de rebond supérieure à la moyenne, tandis que l'Europe du Sud (à laquelle on peut rattacher la France) peine à suivre la dynamique générale.

Cette conjoncture globalement plus favorable n'a cependant pas fait disparaître les tensions que la crise avait exacerbées :

- Les pays développés font face à un chômage persistant, que l'on arrive tout juste à juguler par le recours à la flexibilité et à une certaine forme de précarité ; par ailleurs, l'économie numérique y crée moins d'emplois qu'elle n'en supprime.

- Les inégalités continuent de se creuser : si l'écart entre les pays riches et les pays pauvres se réduit, les inégalités se renforcent dans les premiers et peinent à se résorber dans les seconds.

b) Technologie

LE MONDE ENTIER EST CONNECTÉ

En 2020, les deux tiers de la population mondiale ont accès à Internet. Pour toucher le tiers restant, les initiatives de Facebook et de Google, basées sur l'utilisation de drones à énergie solaire, sont sur le point d'aboutir. D'autres parient sur une généralisation de la connexion à Internet via les réseaux mobiles, notamment une fois que la 5G sera largement déployée. Toujours en 2020, on compte près d'un milliard et demi de raccordements à haut débit (ou très haut débit) dans le monde, la fibre optique étant largement utilisée dans les zones urbaines denses. Le poids et l'activité des opérateurs télécoms dans l'écosystème média restent très différents d'un pays à l'autre. Dans tous les cas de figure les telcos ont cependant tendance à se recentrer sur leur cœur de métier : la gestion des réseaux. Ils profitent de la convergence progressive des réseaux mobiles et fixes, notamment dans l'usage (le passage d'un réseau à l'autre est transparent pour les utilisateurs, aussi bien dans la connexion que dans l'offre de services), pour faire payer aux éditeurs un accès de qualité à leurs réseaux.

LE MONDE EST MOBILE... ET LA VIDÉO EST PARTOUT

Les réseaux mobiles haut et très haut débit 3 et 4G ont une couverture presque totale en 2020. La même année, la 5G commence ses premiers déploiements expérimentaux. Autre croissance vertigineuse, celle des tablettes : le marché mondial a écoulé près de 700 millions de tablettes en 2020 (contre 195 millions en 2013), les taux de pénétration dans les pays développés dépassant les 50%. Le trafic sur mobile a été multiplié par un facteur 1,5 par an depuis le début des années 2010 pour représenter plus des deux tiers du trafic total en 2020. La croissance des débits disponibles a boosté l'usage d'applications vidéo qui représentent plus de 70% du trafic mobile en 2020.

LE SUCCÈS DES « APPSTORES »

Le nombre d'applications disponibles dépasse la dizaine de millions dans chacune des grandes boutiques (Appstore d'Apple, Googleplay, Appshop Amazon...) et le nombre de téléchargements atteint près de 400 milliards en 2020, les applica-

tions gratuites représentant 95% de ce total, la monétisation via les achats in-app s'étant imposée. La convergence des systèmes d'exploitation entre PC, tablettes et mobiles et la synchronisation permanente des données entre les différents terminaux ont eu pour résultat le remplacement progressif des logiciels et des navigateurs web par des applications. Devant l'explosion du nombre de ces applications et la difficulté de les organiser, de nouvelles interfaces ont vu le jour pour repenser l'accès aux contenus et aux services. Le « search » en mode texte qui a fait le succès de Google tend à se marginaliser.

LA PUISSANCE DES RÉSEAUX SOCIAUX

En 2020, les réseaux sociaux comptent près de 2,8 milliards d'utilisateurs dans le monde*. Facebook règne en maître avec 1,5 milliard d'utilisateurs actifs



quotidiens. La consultation des réseaux sociaux se fait principalement en situation de mobilité et, en diversifiant leurs services, ces réseaux sont devenus un support important des dépenses publicitaires.

BIG DATA ET CLOUD COMPUTING

La croissance exponentielle des données disponibles sur la planète ne s'est pas ralentie : le volume de données créées dans le monde est ainsi passé de 2,8 zettaoctets en 2012 à 35 zettaoctets* en 2020. Les données recueillies en ce début de XXI^{ème} siècle sont majoritairement non quantitatives et non structurées. Pour faire face à ce véritable déluge, le virage a été pris au début des années 2010 avec le phénomène qualifié de *big data* qui permet de traiter des volumes de données gigantesques dans des temps très courts, voire en temps réel lorsque nécessaire. Indissociable du *big data*, le *cloud computing* (ou informatique dans les nuages) s'est largement imposé pour devenir la norme dans le stockage et le traitement des données. Les fermes de serveurs se sont répandues sur la planète. Les barrières à l'entrée sont très élevées sur cette activité et, en 2020, le nombre d'acteurs présents sur le marché est très limité : Google, Amazon, Cisco, Microsoft...

**« L'avenir
ne se prévoit pas,
il se construit »
(Maurice Blondel)**

LE WEB DES OBJETS BIEN PLUS QU'UN INTERNET DES OBJETS*

Comme attendu, les objets connectés se sont développés tant dans le mouvement de l'automobile (mesure de performances sportives, santé, jeu...) que dans le mouvement du « smart » (compteur intelligent, voiture connectée...). Néanmoins, on a plutôt vu émerger des capteurs connectés à des applications dans le cloud que des objets autonomes qui se parlent entre eux : votre serrure n'échange pas avec votre voiture pour savoir à quel moment vous allez rentrer et donc à quel moment elle doit se déverrouiller. Chaque objet est relié à une plateforme Web qui collecte les données et n'en renvoie que très peu. Ainsi les données sont extrêmement centralisées et les échanges de données profitent essentiellement à l'éditeur du service.

c) Le fonctionnement des marchés et le pouvoir des tech companies

La révolution digitale s'est propagée dans toutes les sphères économiques et a profondément bouleversé la structure des marchés, les modèles économiques ainsi que les stratégies d'entreprise.

LE BOULEVERSEMENT DES MARCHÉS

Si l'on continue en 2020 à produire et consommer des objets physiques, tout ce qui, dans le processus de production, a pu être dématérialisé et déterritorialisé, l'a effectivement été. La gestion de nombreux services a été délocalisée et automatisée, les centres de décision restant dans les grands pays développés (principalement aux Etats-Unis) voire, quand cela est possible, installés dans des pays à fiscalité avantageuse. Les plateformes sont devenues des places de marché universelles,

cinématographique, les plateformes numériques, les produits high-tech (smartphones, tablettes...), tous les secteurs bénéficient d'un marché intérieur puissant et encore relativement protégé, concourent à faire de la Chine un interlocuteur de poids dans le monde globalisé qui est celui de la première moitié du XXI^{ème} siècle.

Tout est média ?

Les médias ont subi très tôt les effets de la révolution digitale, avant même la plupart des autres secteurs économiques. La nature de leur activité les a rendus plus vulnérables et ce pour deux raisons principales.

- 1) ce qu'ils produisent est de l'information (au sens général du terme) et donc est au cœur de la nouvelle économie ;
- 2) le service rendu est par nature immatériel et se prête donc facilement aux bouleversements portés par l'économie digitale.

Les médias historiques (presse, radio, télévision...) ont connu en ce début de XXI^{ème} siècle une révolution encore plus radicale que celle qui a secoué le paysage médiatique tout au long du siècle précédent. Internet en effet ne s'est pas affirmé comme un média supplémentaire avec lequel il fallait compter, mais comme un méta média absorbant en son sein tous les médias existants et les soumettant à ses règles.

a) Un changement de paradigme

Les grandes ruptures

L'EFFACEMENT DES FRONTIÈRES ET L'IMMERSION DANS UN UNIVERS APPLICATIF INFINI

Au siècle dernier, chaque média était irrédiblement associé à un support de diffusion – le papier pour la presse, le récepteur de radio ou de télévision pour les médias audiovisuels – et son activité était délimitée par son secteur d'origine. Les médias, maîtres dans leurs prés carrés respectifs, occupaient une place importante dans le budget temps des consommateurs.

La séparation de l'information de son support de diffusion a rendu les frontières entre secteurs très poreuses et a plongé chacun d'entre eux dans un univers bien plus large, celui des services et des applications disponibles sur les plateformes numériques. Avec deux conséquences importantes :

- une, positive, relative à l'extension du champ d'intervention des médias, chacun devenant multi formats, multi écrans et multi supports ;
- une autre, plus négative, caractérisée par la mise en concurrence générale des médias avec les autres services pour la captation de l'attention du public et la collecte des recettes publicitaires.

Une interrogation reste ouverte après cette évolution : est-ce que, finalement, tout est média ? Et qu'est-ce qui fait encore la valeur distinctive des médias ?

L'INTRUSION DE LA DATA DANS LE PROCESSUS DE PRODUCTION/CONSOMMATION DU SERVICE ET SA VALORISATION

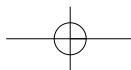
Les médias ont toujours été intéressés par leur audience, ne serait-ce qu'en raison de son influence directe sur les ressources mises à leur disposition. Mais la mesure de celle-ci a longtemps été grossière et n'avait en fine que peu d'impact sur ce qui était produit et sur la façon dont cela était produit. L'intrusion à grande échelle de la data, quelle que soit sa nature (comportement de consommation, commentaires, contribution...) a non seulement permis d'affiner considérablement la connaissance du consommateur mais aussi d'intégrer celui-ci dans le processus de production de contenus et leur éditorialisation.

On est ainsi passé d'une économie qui était largement une économie de l'offre à une économie de la demande avec en corollaire la question : comment tirer parti de cette ressource inextinguible qu'est la data et quels sont les nouveaux facteurs clés de succès ?

LA DESTRUCTION DE VALEUR

Le risque de tomber dans une situation de « bien public », liée aux coûts de diffusion très faibles (voire nuls) de l'information produite, la surabondance des contenus proposés au consommateur comme des inventaires proposés aux annonceurs publicitaires, la captation de valeur par de nouveaux intermédiaires, tout a contribué à une forte diminution du chiffre d'affaires des entreprises, même en cas de mutation réussie.

DE NOUVEAUX CONCURRENTS ASIATIQUES ? Peu à peu, la Chine est sortie de son statut « d'atelier du monde » et de « marché gigantesque à conquérir » pour devenir un acteur à part entière dans le jeu concurrentiel mondial. Autant le rachat du circuit de salles de cinéma américain AMC en 2012 par le groupe chinois Wanda, faisant de ce dernier le premier exploitant de salles de cinéma au monde, était passé relativement inaperçu, autant l'entrée à la bourse de New York de « l'Amazon chinois » Alibaba en mai 2014 a fait prendre conscience de la menace. L'industrie



Les medias à l'horizon 2020 3

Le défi qui a été posé à tous les acteurs dans ce nouvel environnement et qui prend en compte les deux interrogations énoncées précédemment fut celui-ci : les systèmes économiques étant basés sur la gestion de la rareté, comme recréer cette rareté génératrice de valeur et construire des modèles d'affaires pérenne ?

Le nouveau paradigme

Contrairement à certains scénarios pessimistes élaborés au début des années 2000, les médias traditionnels n'ont pas disparu sous la poussée des « invasions barbares » et des mécanismes destructeurs que ces invasions portaient en elles. En 2020, les médias anciens sont toujours là, mais ils sont devenus globaux (mélant écrit, son, images fixes et animées) multi-écrans, ATAWAD et participatifs. Comme les autres activités économiques, ils perdent peu à peu leur organisation sectorielle (verticale) pour devenir parties prenantes d'un écosystème général (les plateformes) dont ils ne maîtrisent plus, ou, pour le moins, plus complètement, ni les règles ni les ressources fondamentales.

Certes, la révolution digitale a fait quelques victimes parmi les acteurs en place, mais ceux qui ont survécu en 2020 sont ceux qui ont su le mieux refonder leur identité, ceux qui ont su trouver une réponse à cette question clé : « quelle est la valeur perçue (par le public, par les annonceurs...) de mon activité et combien les clients sont-ils prêts à payer pour y avoir accès ? ».

Content is King, as ever (le contenu est Roi, comme toujours)

Ce qui différencie les médias les uns par rapport aux autres et également dans l'univers des applications et services disponibles, ce n'est plus le mode d'accès qui est devenu indifférencié, mais la nature même du service proposé. Et dans le cas d'un média, ce service, celui qui est dans son ADN, c'est la production de contenus. Si les barrières sectorielles ont disparu, les métiers et les savoir-faire que ces secteurs véhiculaient ont gardé leurs spécificités, malgré des transformations radicales qui ont touché les formats produits comme l'organisation du processus de production.

« Il n'y a pas de vent favorable pour celui qui ne sait où il va ! »
(Sénèque)

Produire (et vendre) de l'information (au sens restreint cette fois), ce n'est pas la même chose que produire et distribuer des œuvres de fiction ou des programmes ludiques. La nature même du service rendu a reconstruit des frontières là où les barrières technologiques ont disparu. Mais on ne parlera plus de presse (allusion au support) mais d'information, on ne parlera plus de télévision (confusion sémantique longtemps entretenue entre le récepteur et le programme) mais de vidéo. Enfin, on ne parlera plus de publicité mais de marketing.

Les questions réglementaires LA PROTECTION DES DONNÉES PERSONNELLES

Face à la montée du phénomène *big data*, les Etats et les opinions publiques se sont mobilisés et sont devenus de plus en plus sensibles aux questions relatives aux données personnelles, à savoir :

- la sécurité des données circulant sur les réseaux et stockées sur les serveurs,
- leur intégrité,
- la protection de la vie privée.

Les craintes ont été ravivées par l'éclatement de l'affaire Snowden en 2013 et la révélation d'un espionnage généralisé de la part des Etats (des Etats-Unis en particulier). Cette affaire a rendu encore plus sensible la question de la gestion des données personnelles par des entreprises privées. En 2014, un droit à l'oubli a commencé à émerger en Europe, mais cette régulation n'a fait que confirmer l'analyse du juriste Lawrence Lessig qui martelait dès 1999 que le code était devenu la loi. En effet, la puissance publique a demandé aux *tech companies*, le moteur de recherche de Google était notamment visé, d'intégrer une fonction de droit à l'oubli dans leurs algorithmes. Non seulement, l'Europe a délégué ainsi la capacité de faire respecter un droit à ceux-là mêmes qui le bafouent, mais en outre elle ne peut contrôler son application concrète, les algorithmes n'étant pas publics.

Dans ce contexte généralisé de méfiance, les entreprises ont toutefois compris qu'elles ne pouvaient plus ignorer le problème et qu'elles devaient donner des garanties au consommateur sous peine de perdre une partie de leur crédibilité. La plupart ont mis en place un dispositif qui équilibre davantage les termes de l'échange en redonnant au consommateur une véritable visibilité sur les données qu'il produit et la façon dont

elles sont utilisées, et davantage de pouvoir et de maîtrise sur le processus.

LES DISPOSITIFS ANTI CONCENTRATION

Les autorités américaines ont, depuis une vingtaine d'années, privilégié les impératifs d'investissement plutôt que ceux de la concurrence dans leur action réglementaire. Elles ont également encouragé la capacité des groupes américains à s'imposer sur les marchés internationaux. A l'inverse, les autorités européennes ont plutôt été attentives aux intérêts du consommateur et au bon fonctionnement des mécanismes de concurrence.

Ce différentiel de point de vue a eu des conséquences importantes. Au milieu des années 2010, la Commission européenne a fait le constat que l'industrie du Vieux Continent était en position de faiblesse vis-à-vis de son homologue d'outre-Atlantique : que ce soit dans le secteur des télécommunications, celui de l'Internet ou celui des médias, les groupes qui dominaient ces marchés étaient majoritairement américains. Un effort a alors été accompli au niveau de l'Europe et des Etats membres pour harmoniser les réglementations et assouplir les dispositifs anti concentration, afin de favoriser l'émergence d'acteurs continentaux puissants²⁴. Mais il a fallu du temps pour faire voter une directive et, à la suite, la transposer aux différents Etats membres, et le nouveau cadre réglementaire n'a été mis en œuvre qu'à la fin de la période qui nous concerne.

b) L'information

Au début des années 2010, la situation de la presse était jugée très critique : le secteur était appelé à disparaître. Les versions papier vivaient leurs derniers jours²⁵, les versions électroniques peinaient à trouver un équilibre financier et la « quality press » américaine tombait entre les mains des Tycoons de la nouvelle économie²⁶.

Les survivants

En 2020, la situation n'est pas aussi catastrophique que ce que l'on pouvait craindre quelques années plus tôt. Le combat contre les agrégateurs de news a été gagné et la presse a su préserver son identité et affirmer sa valeur ajoutée dans un monde où l'information est omniprésente et où l'expertise est largement disséminée. Il y a eu des morts, certes, mais quelques marques fortes drainent une audience significative et sont toujours considérées comme des références capables de fournir une information fiable et de la décrypter. La proposition de valeur reste bien en effet celle-là : donner une information vérifiée, l'analyser, la mettre en perspective, l'illustrer... le tout dans un continuum de service qui va du « live » (l'actualité au fil de l'eau) disponible à travers des applications consultées sur mobile, à l'article de fond enrichi de données, graphiques, vidéo, références de toutes sortes et disponible sur le site Internet, puis au dossier complet qui fait l'objet d'un tiré à part sur papier de luxe et qui vise une clientèle particulièrement éduquée. Dans ce secteur comme dans bien d'autres, le mot d'ordre « digital first ! » s'est définitivement imposé.

Sur le marché de l'information, la concurrence venant des acteurs traditionnels a été très affaiblie : le nombre de gratuits papier a été très largement réduit, faute pour la plupart d'entre eux d'avoir rentabilisé leur investissement initial, et court-circuités par l'accès haut débit en mobilité, notamment dans les transports. La presse régionale tire quant à elle son épingle du jeu en misant sur l'hyperlocal et sur une offre de services en liaison avec le commerce de proximité qui complète avantageusement le package.

Les nouveaux business modèles

La proposition de valeur n'est finalement pas si différente que celle à l'origine du 4^{ème} pouvoir un siècle et demi plus tôt. Ce qui a radicalement changé, c'est la façon de la mettre en musique. Les rédactions ont été totalement intégrées et traitent indifféremment tous les vecteurs de diffusion (mobile, tablette, site Internet, édition papier). Des compétences nouvelles ont été acquises, en particulier en data journalisme et en audiovisuel. L'écrit reste le mode d'expression dominant mais l'image - fixe ou animée - occupe désormais une place importante, d'autant plus que les chaînes de télévision ont peu à peu abandonné le sacro saint rendez-vous du journal du soir. La relation avec l'audience, l'animation de communauté est devenue une composante incontournable du métier.

Les rédactions ont un effectif plus resserré que pendant l'âge d'or du journal papier (économies obligent...) mais compensent en faisant appel à un réseau d'experts extérieurs payés à la pige et dûment labellisés et à des contributeurs bénévoles, experts en leur domaine. Des efforts importants de réorganisation ont été consentis et des plans de formation à grande échelle ont été mis en place pour répondre aux nouveaux défis.

Malgré tout, la plupart des publications peinent à trouver l'équilibre financier. Le modèle payant a

fini par s'imposer, soit avec la formule du « free-mium », soit avec la formule du « pay wall »²⁷, mais l'ensemble des recettes engrangées (péage + publicité) ne suffit généralement pas à couvrir les frais engendrés pas une rédaction de qualité.

Le « native advertising » (publicité rédactionnelle nouvelle manière) a un temps séduit les annonceurs et même certains titres de presse. La perte de crédibilité qui en a découlé a définitivement persuadé les éditeurs de ne pas trop s'aventurer sur ce terrain-là. Mais les annonceurs ont continué à produire du contenu à forte valeur ajoutée au sein de supports spécifiques leur appartenant, investissant le modèle gratuit et venant de plus en plus concurrencer les médias consos et magazines.

Faute de ressources internes suffisantes, il existe trois options pour résoudre le problème :

- Fonctionner sous le régime de la fondation et bénéficier de l'appui financier de grands mécènes, comme le fait la publication américaine Propublica ;
- Etre adossé à un groupe de communication, les pertes de la branche « news » étant compensées par les bénéfices des autres activités ;
- Equilibrer les comptes de la branche presse par une offre de services et une activité événementielle fortement rémunératrice, liée à la puissance de la marque média.

Vers une information personnalisée ?

« Les lecteurs arrivent par tous les côtés, en passant par des voies détournées. Seul un tiers des lecteurs en ligne visite la Une. Et ceux qui y vont y passent de moins en moins de temps »²⁸. Le lecteur est de moins en moins sensible à la marque mais de plus en plus à l'auteur et aux recommandations fournies par son réseau, sur le modèle de Twitter.

S'il reste quelques carrefours incontournables (l'actualité chaude) que les sites de news ne sont d'ailleurs pas les seuls à couvrir, le lecteur est de plus en plus soucieux d'avoir une information adaptée à ses attentes et à ses centres d'intérêt. L'exploitation des données clients rend possible un profilage extrêmement précis des consommateurs et les générateurs automatiques de contenus sont désormais capables de tenir cette promesse. Faute d'y avoir cru et d'avoir suffisamment investi, les acteurs installés voient en cette année 2020 pointer la menace de nouveaux entrants « pure players » qui jouent à fond cette carte.

c) La vidéo

En 2013, Red Hastings, le CEO emblématique de Netflix formulait ce constat : « The future of television is an app »²⁹. Sept ans plus tard, son pronostic est en passe d'être validé.

L'ouverture sur Internet et les nouveaux usages

« When I go into my living room and turn on the TV, I feel like I have gone backwards in time by 20 to 30 years. »³⁰ La télévision et l'audiovisuel ont longtemps constitué une citadelle qu'Internet avait du mal à investir. Les barrières sont tombées avec les premières offres OTT (Netflix, Hulu aux Etats-Unis) puis avec le lancement des boîtiers Apple TV, Google TV, Google Chromecast, Amazon Fire TV ou Roku, qui, après des premiers balbutiements guère réussis, ont fini par trouver leur marché, grâce en particulier à l'ergonomie irréprochable des solutions Apple que tous les concurrents ont rapidement adoptée. La connectivité, installée sur tous les téléviseurs vendus depuis le début des années 2010, a définitivement rendu accessible, dans la seconde moitié de la décennie, la chasse gardée des éditeurs traditionnels. En effet, au-delà de la délinéarisation du format traditionnel, la télévision connectée permet une agrégation du contenu sur une seule plateforme et une relinéarisation personnalisée. Cette plateforme joue le rôle d'interface pour accéder aussi bien aux programmes audiovisuels qu'à l'ensemble des contenus disponibles sur le web. Les bouleversements ont été peu sensibles en début de période puis se sont brutalement accélérés, poussés par des changements radicaux dans le comportement des consommateurs.

Les chiffres publiés en 2013 par les instituts chargés de mesurer l'audience (Nielsen, Comscore, Médiamétrie) étaient déjà annonciateurs des ruptures à venir. Si la télévision linéaire traditionnelle représentait encore cette année-là la plus grande part de l'audience générale, ce n'était déjà plus le cas pour les jeunes générations qui avaient définitivement tourné le dos à la « télévision de papa ».

Les nouveaux mots d'ordre de la génération Y (et qui seront encore plus prégnants pour la génération suivante) sont : instantanéité, mobilité, délinéarisation, personnalisation. Les « digital natives » n'ont pas abandonné leurs habitudes en entrant dans la vie active et ont entraîné avec eux une partie de la génération précédente. De fait, l'audience de la télévision « traditionnelle » a été chamboulée, tout comme l'organisation générale de la filière.

Le programme ou la chaîne ? Les quatre segments
Certes, en 2020, une part encore significative de l'audience est fidèle à la télévision linéaire. Mais cette audience vieillit : sa moyenne d'âge est en 2020 supérieure à 60 ans... et elle augmente d'une unité chaque année. Le vieillissement de la population, en Europe particulièrement, donne encore un peu de répit aux acteurs en place, mais les mouvements stratégiques sont déjà amorcés pour répondre aux défis à venir.

Le nouveau visage des diffuseurs

Horizon 2025 -2030

Il y a quelques années, les diffuseurs étaient en mauvaise posture, les programmes prenaient le pas sur les chaînes, les grilles de programmation n'étaient presque plus utilisées et ils possédaient des droits d'exploitation trop restrictifs et trop fragmentés pour s'en sortir financièrement... Ceux qui occupent le marché en 2025 gèrent des plateformes technologiques dont les données « contenu » et « profils d'usage » permettent de construire des offres à la carte pour les plateformes payantes et d'optimiser les performances publicitaires des plateformes gratuites. On retrouve parmi eux des groupes de télévisions historiques, des *tech companies*, incluant des opérateurs et quelques nouveaux entrants à l'image de Netflix.

DESIGN FIRST

L'interface est clé dans la réussite d'un service audiovisuel, tant dans son ergonomie que dans ses fonctionnalités ou dans son esthétique. L'accès aux contenus se fait en tactile via des écrans secondaires ou des objets connectés ou via une interaction naturelle avec l'écran principal. La technologie Kinect et la Wii avaient montré le chemin de ce type d'interactivité dans les jeux vidéo. Les interfaces sont également mieux adaptées à la spécificité du contenu qu'elles diffusent, en effet on ne consomme pas du sport comme un documentaire ou une série.

ANTICIPER LES ENVIES

Toutefois le design ne va pas sans l'intelligence du moteur de recommandation. La connaissance profonde du contenu alliée à la connaissance précise des utilisateurs et de leur comportement (clics, pauses, abandon...) est déterminante afin d'anticiper ce que le client va vouloir avant même qu'il y pense. Cette capacité de prédiction a permis de juguler l'angoisse de l'hyperchoix qui a résulté de la délinéarisation de la TV. Si les technologies d'analyse de contenu et de tracking

comportemental se sont beaucoup perfectionnées, cet avantage compétitif est encore décisif en 2025 pour tous les services de streaming vidéo. En outre, la diversité des programmes, la capacité à capter des nouveautés et le renouvellement du catalogue comptent aujourd'hui plus que l'exhaustivité pour un service de streaming vidéo.

DE NOUVEAUX FORMATS

N'ayant plus besoin de répondre à des contraintes de grilles, les programmes ont connu de multiples innovations formelles dont des variations importantes de durées, fini les 26 ou les 52 minutes. Les nouveaux modes de consommation des programmes, comme le « binge watching », ont également contribué à l'évolution des codes comme la suppression des résumés de l'épisode précédent ou les cliffhangers à la fin des épisodes. La notion même d'épisode a parfois totalement disparu : on prend là où l'utilisateur s'est arrêté, comme dans un jeu vidéo. Les données collectées par les plateformes ont également permis de guider la création de contenus, à l'image de « House of Cards », une série de Netflix, qui avait été en partie construite sur la base des retours de ses abonnés et de données comportementales : longueur maximale des scènes que les utilisateurs regardent en entier...

DE NOUVEAUX DROITS D'EXPLOITATIONS

Dernier point de changement clé, les droits des programmes audiovisuels ne sont plus spécifiques à un support et ne sont plus orchestrés dans le temps. Ils sont négociés de gré à gré entre détenteurs de droits et diffuseurs et pour une durée déterminée. Ainsi, sur la durée négociée, les diffuseurs sont libres d'orchestrer l'exploitation d'un contenu sur une plateforme SVOD, VOD, en salle de cinéma, en streaming gratuit...

mardi 1^{er} juillet 2014 LE FIGARO

4 Les médias à l'horizon 2020

De fait, l'organisation semi-séculaire de la télévision est peu à peu remise en cause ; l'agencement d'un flux de programmes dans le cadre d'une grille cohérente est un modèle qui semble de plus en plus éloigné des attentes du consommateur. Le concept de grille, lui-même, est en passe de devenir obsolète, les programmes devant être accessibles à la demande et disponibles sur tous types de terminaux. Le programme prend progressivement le pas sur la chaîne : on regarde « House of Cards », « The Voice » ou la finale de la Coupe du monde de football sans se préoccuper de l'identité du diffuseur. Ce qui fait la force des nouveaux éditeurs c'est d'abord la capacité à éditorialiser leur catalogue (événement, fiction...) et surtout le système de recommandations qui permet à chaque consommateur à la fois de trouver facilement les programmes correspondant à ses goûts et d'avoir accès à des nouveautés susceptibles d'aiguiser sa curiosité.

Autre facteur de changement : le caractère historiquement local de la télévision (il fallait avoir une licence pour utiliser des fréquences et celle-ci n'était valable que sur un territoire donné) a potentiellement disparu. L'ouverture sur le monde de l'Internet rend les programmes diffusables sur l'ensemble de la planète, quelle que soit leur origine, et sans passer par l'intermédiaire de diffuseurs locaux.

Quatre segments sont progressivement apparus, correspondant à des positionnements et des savoir-faire spécifiques :

- **LES ÉVÉNEMENTS EN DIRECT** (sport, TV réalité, dans une moindre mesure news) : ils sont couverts par les anciennes chaînes généralistes et/ou par des chaînes spécialisées ayant une couverture internationale ; cette survivance de la télévision traditionnelle s'explique par le caractère irremplaçable du média pour couvrir une audience instantanée très importante et faire communier autour d'un même événement une communauté plus ou moins large. Les droits pour ce genre de programmes se négocient pour des montants très élevés au niveau international en ce qui concerne les événements phares mais restent accessibles à des acteurs locaux pour des déclinaisons géographiquement ciblés ou la couverture d'événements plus mineurs.

- **LA FICTION PREMIUM** : la distinction entre fiction audiovisuelle et film cinématographique a pratiquement disparu. Le ticket d'entrée est très élevé et seuls quelques acteurs majeurs occupent le créneau : les grands studios US, les nouveaux entrants tels Netflix ou Amazon, deux grandes chaînes payantes européennes qui ont pris suffisamment tôt le virage de la fiction de qualité... Et on voit poindre une nouvelle offre venant de producteurs asiatiques qui bénéficient d'un marché intérieur particulièrement puissant.

- **LA FICTION CATALOGUE** : elle est largement disponible sur des plateformes de SVOD qui se sont définitivement installées dans le paysage et ont remplacé les plateformes de VOD avec paiement à l'acte ; le prix de l'abonnement est relativement bas (moins de 10 € par mois) ; quelques grands acteurs occupent le marché (on retrouve ici les acteurs du segment précédent, exploitant leur fond de catalogue), laissant malgré tout un peu de place à des éditeurs spécialisés déclinant leur offre sous forme d'applications thématiques. Sur ce créneau caractérisé par l'hyperchoix proposé au consommateur, le facteur de différenciation majeur est le moteur de recommandation.

- **LES PROGRAMMES « LOW COST » ET HYPER-SPECIALISÉS** : ils sont apparus au début des années 2010 sur YouTube et se sont développés rapidement avec l'émergence de la télévision connectée. Les barrières à l'entrée sont faibles et les initiatives nombreuses. Ils constituent à la fois un réservoir de talents pour des programmes plus élaborés et un laboratoire expérimental pour de nouvelles formes de storytelling : fictions interactives, transmédia... Certains constructeurs de caméras, à l'image de GoPro, sont devenus producteurs de contenu et même des diffuseurs, permettant à leurs clients de partager instantanément leurs vidéos sur une plateforme en ligne et organisant ces contenus vidéo sous forme de chaînes thématiques.

Les business modèles

Sur le segment événementiel, la ressource principale est publicitaire. Si certains spots proposés lors de très grands événements sont encore vendus selon une procédure de réservation, la vente aux enchères via une plateforme d'ad-exchange tend à devenir la règle. La mise aux enchères de certains espaces publicitaires ultra premium a même permis de faire grimper les prix et d'éviter aux éditeurs de devoir décider de la présence d'un acteur plutôt qu'un autre, ce qui pouvait provoquer des incidents diplomatiques. La publicité via les ad-exchanges finance également les programmes en accès libre des plateformes de VOD qui ont choisi le modèle du « freemium ».

Le péage est le mode de financement privilégié pour les programmes fictionnels. Et l'abonnement illimité est devenu la règle.

Chronologie des médias et exception culturelle

La réglementation américaine avait été déjà très assouplie à la fin des années 1990. Seul point de blocage dans les années 2010 (mais qui, outre atlantique, n'est pas d'ordre réglementaire) : la chronologie des médias. Mais le désintérêt croissant des grands studios pour la fiction cinématographique, à l'exception de quelques « blockbusters » destinés à une carrière internationale, et la montée en charge du marché on-line ont conduit les acteurs à redéfinir les règles contractuelles de diffusion. Si on réserve toujours une fenêtre d'exclusivité aux programmes diffusés en salle, celle-ci est réduite (deux mois maximum) ; l'ensemble de la production audiovisuelle est ensuite potentiellement disponible sans délai sur n'importe quelle plateforme, en fonction des accords contractuels passés entre le détenteur des droits et les diffuseurs potentiels.

En France, la chronologie des médias et tous les mécanismes d'exception culturelle qui ont été élaborés à la fin des années 1980 ont perdu leur efficacité face aux évolutions des usages et aux nouvelles offres apparues sur le marché. La force des lobbies a été un facteur de résistance important et, de son côté, les pouvoirs publics n'ont pas souhaité déstabiliser trop rapidement les acteurs en place. Certains dispositifs ont néanmoins été assouplis : la chronologie des médias a été resserrée pour la fenêtre de la SVOD, l'article 71-1 de la loi du 30 septembre 1986 qui interdit aux diffuseurs de détenir des parts de producteurs a été supprimé et les contraintes imposées tant aux chaînes payantes qu'aux chaînes en clair pour le financement des programmes ont été allégées.

d) La publicité Digital first

En 2020, la valeur du marché avoisine les 650 milliards de dollars. Deux ans plus tôt, Internet avait pris la première place sur les marchés de tous les pays développés et a atteint cette position sur le marché mondial en 2020. C'est la bascule de la télévision sur Internet qui a catalysé ce renversement. Les marques médias ont dû faire converger les mesures d'audiences entre leurs différents supports (TV, Web, mobile...) afin de présenter une vision globale et cohérente au marché publicitaire.

L'organisation du marché

En 2020, tous les médias sont digitaux et le modèle des ad-exchanges s'est imposé sur l'ensemble de la chaîne :

- En amont, des DSP (« Demand Side Platforms ») qui sont alimentées par les annonceurs et gérées en temps réel par les « Trading Desks » des agences média ou des prestataires spécialisés,
- En aval, des plateformes qui regroupent les offres des fournisseurs d'espaces (les éditeurs) SSP. Les effets d'échelle jouent à plein sur les deux faces du marché et on assiste à une concentration des acteurs sur un marché qui met face à face un oligopole et un oligopsonne²⁸.

« Quand on ne sait pas où l'on va, il faut y aller, et le plus vite possible ! »
(devise Shadok)

L'autre changement structurel vient du phénomène big data et de l'immense masse de données que l'on peut recueillir sur les consommateurs. La multiplication des cookies²⁹ et les technologies de fingerprinting³⁰ permettent de tracer de manière très fine les usages et les parcours, et de construire des catalogues de clusters de comportements (il y en avait environ 200 dans un DSP type en 2014, on en compte désormais plusieurs milliers), contrairement aux anciennes segmentations fondées sur les données sociodémographiques. L'utilisation de ces clusters a permis rapidement une forte amélioration du ROI des campagnes publicitaires grâce à un meilleur ciblage et la personnalisation des messages : le bon message, à la bonne personne. Enfin, la capacité à servir une publicité « au bon moment et dans le bon contexte » est également en train de devenir une réalité. On approche désormais de l'Eldorado publicitaire.

Nouvelles compétences, nouveaux métiers

La technologie a pris une importance fondamentale dans l'organisation du marché et est devenue un facteur de différenciation. Analyser une quantité importante de données pour recréer des clusters comportementaux de plus en plus fins, optimiser les prédictions et améliorer les recommandations, proposer des créations en temps réel pour que le message soit vraiment adapté à chaque utilisateur, autant de compétences nouvelles qui sont apparues à mesure que les places de marché digitales se sont développées.



La grande affaire en cette année 2020 est l'avènement de l'intelligence artificielle et son utilisation systématique pour mettre en œuvre des solutions multi canal et multi appareil capable de suivre l'utilisateur dans tous ses parcours (site web, mobile, in-app, e-mail...). L'efficacité du dispositif a été renforcée par le fait qu'on sait désormais articuler les données recueillies en ligne avec des données CRM et « off-line ». Le rôle des ingénieurs et de la R&D a été considérablement renforcé aussi bien dans les agences que chez les fournisseurs de solutions techniques. Cette compétence stratégique a été internalisée par tous les acteurs du marché dans la mesure où la technologie s'est placée au cœur du système et évolue très vite. De même on a formé et recruté en un temps record des armées de « data analysts » que l'on appelle désormais des « data scientists ». Ce profil a une composante de plus en plus stratégique et ne se contente plus de traiter les données recueillies pour faciliter la prise de décision : il doit aussi faire parler les données et en sortir des indicateurs concrets au service de la direction générale.

Un jeu encore très ouvert

La plupart des annonceurs sous-traitent la partie technologique du processus (la gestion des DMP), faute d'avoir la taille critique pour le faire ou d'avoir en interne les compétences requises. C'est la brèche dans laquelle se sont engouffrés les nouveaux entrants, sociétés de conseil, SSII ou « pure player » du web. La bataille est féroce et le jeu est encore ouvert, les acteurs traditionnels (les agences média) ayant monté en compétence sur ce terrain et bénéficiant de leur expertise média et de relations tissées de longue date avec les annonceurs.

La dictature du temps réel et de la performance

Le fonctionnement des plateformes a permis d'améliorer dans des proportions impressionnantes les performances commerciales. Les annonceurs ont progressé de façon spectaculaire dans la connaissance de leurs clients et on a réussi en quelques années à raccourcir significativement la distance entre le message publicitaire et l'acte d'achat. Mais cette prédominance du temps réel et de la performance a une contrepartie : il n'y a plus beaucoup de place dans le fonctionnement du marché pour les opérations de « branding ».

En conséquence, on a vu se développer et se multiplier des productions de « brand content », les marques se considérant elles-mêmes comme des médias à part entière³¹. Un autre mouvement se dessine : la marque est devenue une perle rare, l'attachement et la fidélité aux marques ayant beaucoup faibli depuis une dizaine d'années. Pour la minorité qui reste fortement ancrée dans l'imaginaire collectif, cette perle est d'une valeur inestimable. Pour ne pas dilapider cette richesse, les différents labels gérés par un même groupe tendent à disparaître au profit de la marque générique, seule capable de frapper les esprits et de créer un mécanisme d'attachement.

Bande annonce ET SI L'AVENIR NE SE DÉROULAIT PAS DU TOUT COMME PRÉVU ?

Ce panorama construit à partir des grandes tendances identifiées au milieu des années 2010 semble s'imposer de manière presque « naturelle ». Le marché et la société vont s'adapter tout au long de la décennie à venir et, en 2030, tous les phénomènes décrits ci-dessus ou presque seront allés jusqu'au bout de leur logique. Pourtant, un certain nombre de tensions et de facteurs de rupture, déjà palpable aujourd'hui, pourrait rendre ce futur moins probable qu'il n'y

¹ « Ou va l'économie numérique ? Vers une innovation sans emplois ? » H. Guillaud Internet actu 2012-02-01

² On pourra se référer ici aux travaux de l'économiste Thomas Piketty, à l'analyse de François Bourguignon « La mondialisation de l'inégalité », Editions du Seuil, 2012, ou à la vision plus radicale de Joseph Stiglitz « Le prix de l'inégalité » Les Liens qui Libèrent, 2012

³ En 2020, le trafic annuel mondial sur mobile a été de 240 exabytes (contre 18 exabytes en 2013) : 240 exabytes, c'est l'équivalent de 5 milliards de vidéoclips de 4 minutes chacun.

⁴ Il y en avait 16 milliards en 2013

⁵ Soit 2 800 milliards de Gigaoctets

⁶ « De l'Internet des objets au Web des objets », Internetactu du 26 septembre 2013.

⁷ Pour une description fine de la société postindustrielle et du fonctionnement des marchés telle qu'on peut l'anticiper aujourd'hui, voir (entre autres) : Daniel Cohen « Trois leçons sur la société postindustrielle », Editions du Seuil, 2006 ou Francis Pisaní & Dominique Piotet « Comment le web change le monde », Village mondial, 2013.

⁸ Dans la théorie économique, l'existence de rendements croissants dans un secteur conduit mécaniquement à une situation de « monopole naturel »

⁹ « Merger and Acquisition is the new Research and Development » : fusion et acquisition sont les nouveaux moteurs de la R & D

¹⁰ En théorie économique, un bien public est un bien caractérisé par 1) la non rivalité des consommateurs (ce que je consomme n'a aucune incidence sur la quantité disponible pour les autres consommateurs) 2) la non exclusivité (tout le monde a potentiellement accès au bien ou au service). Le problème principal pour les biens publics est celui de la fixation des prix.

¹¹ Un seul exemple : Sur le marché des télécoms, il y avait en 2014 deux opérateurs majeurs aux USA (Verizon et ATT) qui couvrent un marché d'environ 120 millions de foyers, marché régi par une seule réglementation. En Europe à la même date, le marché global, pourtant plus important que le marché américain, était servi par près de 140 opérateurs et régi par 28 réglementations différentes... Cherchez l'erreur.

¹² « La plupart des quotidiens américains en version papier auront disparu dans cinq ans, selon une étude de l'Annenberg School de l'Université de South California » in Le Monde du 7 janvier 2013 dans un papier intitulé « A l'article de la mort ? »

¹³ Tel le Washington Post racheté en 2013 avec ses deniers personnels par Jeff Bezos, le CEO d'Amazon.

¹⁴ « Pay wall » : les cinq premiers articles lus sont gratuits ; on fait ensuite payer à l'unité chaque article supplémentaire. Formule mise en place la première fois par le New York Times en 2011. Ce système de paiement à l'intensité de lecture évite de se poser la délicate question inhérente au modèle du « freemium » : que peut-on rendre gratuit ? Que doit-on faire payer ?

¹⁵ Diagnostic effectué dès 2014 par le New York Times et rapporté par Eric Scherrer dans son blog Metamedia :

¹⁶ Prédiction reprise par le cabinet de consulting The Diffusion Group (TDG) « The future of television is an app, apparently. By 2020, nearly half of all viewing will take place outside a legacy pay-television service or a television set. » The Future of TV – A view from 2013.

¹⁷ Apple CEO Tim Cook – Décembre 2013.

¹⁸ Oligopsonne = un faible nombre d'acheteurs sur le marché.

¹⁹ De plus en plus remplacés par des solutions moins perturbatrices pour le fonctionnement des terminaux, telle « watermarking ».

²⁰ Fingerprinting : les cookies ont trouvé leurs successeurs (CNET, juillet 2013)

²¹ Voir supra la question : « tout est média » ?

²² Voir supra la question : « tout est média » ?

²³ Voir supra la question : « tout est média » ?

²⁴ Voir supra la question : « tout est média » ?

²⁵ Voir supra la question : « tout est média » ?

²⁶ Voir supra la question : « tout est média » ?

²⁷ Voir supra la question : « tout est média » ?

²⁸ Voir supra la question : « tout est média » ?

²⁹ Voir supra la question : « tout est média » ?

³⁰ Voir supra la question : « tout est média » ?

³¹ Voir supra la question : « tout est média » ?

³² Voir supra la question : « tout est média » ?

³³ Voir supra la question : « tout est média » ?

³⁴ Voir supra la question : « tout est média » ?

³⁵ Voir supra la question : « tout est média » ?

³⁶ Voir supra la question : « tout est média » ?

³⁷ Voir supra la question : « tout est média » ?

³⁸ Voir supra la question : « tout est média » ?

³⁹ Voir supra la question : « tout est média » ?

⁴⁰ Voir supra la question : « tout est média » ?

⁴¹ Voir supra la question : « tout est média » ?

⁴² Voir supra la question : « tout est média » ?

⁴³ Voir supra la question : « tout est média » ?

⁴⁴ Voir supra la question : « tout est média » ?

⁴⁵ Voir supra la question : « tout est média » ?

⁴⁶ Voir supra la question : « tout est média » ?

Les medias à l'horizon 2020 5

Et après ? Vers une société virtuelle ?

« Jusqu'ou irez-vous ? » nous demandait Microsoft²² au milieu des années 2000, suggérant que la puissance des outils informatiques nous aiderait à repousser les limites jusqu'à l'infini. Le futur technologique qui se dessine a de quoi donner le tournis, tant les possibilités et les marges de progression sont gigantesques. L'humanité a entre ses mains des capacités de transformation du monde sans précédent. Cette puissance transformatrice provient de la faculté à numériser le monde, à le modéliser dans toute sa complexité afin de pouvoir le coordonner. Pour y parvenir, les humains s'appuient sur des outils de plus en plus sophistiqués et de plus en plus autonomes, à la fois pour capter les données, pour les traiter et pour les traduire en actions. Ainsi, les machines observent, réfléchissent et agissent de plus en plus en lieu et place des individus. Jusqu'ou irons-nous dans la numérisation du monde ? Jusqu'ou irons-nous dans la délégation des responsabilités aux machines ? Numérisation et automatisation, voilà deux des piliers qui façonnent la société en devenir, et que nous nous proposons de projeter librement dans le temps.

Un monde prédictible et plutôt verrouillé

Les croyances, l'intuition, le hasard dans les prises de décision, c'est de l'histoire ancienne. Aujourd'hui les décisions individuelles ou collectives résultent d'un calcul probabiliste en temps réel et les différentes options ont déjà été anticipées dans un schéma global. L'imprévu, la surprise, le risque sont devenus marginaux, tout comme l'influence arbitraire d'un individu sur le cours du monde. Hitler n'aurait pas pu exister dans un tel monde, pas plus que Bachar el-Assad ou Kim Jong-un. Aucun individu n'a assez de maîtrise pour s'imposer durablement. Si cela réduit le pouvoir de nuisance d'un individu, cela réduit également son pouvoir de contestation de l'ordre établi. Martin Luther King, Nelson Mandela ou Aung San Suu Kyi n'ont pas plus voix au chapitre.

« Les croyances, l'intuition, le hasard dans les prises de décision, c'est de l'histoire ancienne. »

Ainsi, une conséquence possible du recours à un arbitrage non humain serait, d'un côté, la régulation des conflits et des accidents, et de l'autre le maintien d'un modèle dominant, celui qui a façonné ce monde de la prédiction. En effet, les acteurs qui ont programmé les premiers modèles algorithmiques réellement influents ont édifié les fondations logiques du système à leur avantage. Comme le disait, le philosophe Bernard Stiegler, si les phéromones permettent de réguler efficacement l'écosystème d'une fourmière, les données permettent essentiellement d'optimiser le chiffre d'affaires de ceux qui les collectent. Ces acteurs ont su conjuguer une pertinence suffisante des algorithmes et une priorité envers leurs intérêts économiques. Ils ont réussi par exemple à fluidifier les modes de transport tout en optimisant la couverture publicitaire et les parcours clients. Pour assurer l'efficacité du système, deux options

sont possibles : une maîtrise de bout en bout de la chaîne de valeur ou une libre circulation des données. Dans le premier cas, cela suppose un développement de l'hypercentralité²³ des plateformes, et par conséquent des positions ultra dominantes. Dans le second cas, c'est l'application des utopies premières d'Internet, qui, pour le moment, ont plutôt perdu pied.

Le monde des médias, dans ce monde de la prédiction et de l'automatisation, a bien changé. Le volume d'information et d'analyse disponible est devenu beaucoup trop dense pour que les individus puissent s'y retrouver, y compris les journalistes. Les machines ont permis de représenter ces données, de les personnaliser et de gérer la chronologie de leur diffusion, pour qu'elles puissent redevenir compréhensibles et assimilables. Ainsi les informations et les contenus nous parviennent en fonction du contexte : lieu, état émotionnel, anticipation d'un besoin... Les groupes de médias ressemblent à d'énormes plateformes d'inventaire de contenus. Les annonceurs, les agences médias et/ou les tech companies récupèrent les informations de ces plateformes et les recourent avec les leurs, afin de déterminer le moment le plus opportun pour diffuser au public cible les contenus et les publicités qui les accompagnent. C'est eux en fin de compte qui choisissent les contenus et qui en assurent la diffusion. Ils ont, avec le temps et le croisement de données, acquis une connaissance quasi divine sur les individus. Les contenus sont rémunérés en fonction de leur diffusion : plus un programme correspond à une envie d'un public ciblé par une marque, plus il sera diffusé et plus il sera rémunéré. La production est ainsi financée a posteriori.

"In data we trust"

Les données sont au cœur de cette société interconnectée et ultra personnalisée. Quand les machines nous observent Ce monde de l'exhaustivité et du temps réel requiert une volumétrie de données qui dépasse l'entendement. Cela revient à posséder la capacité de mémoire totale, comme ce personnage de Jorge Luis Borges, Irénée Funes, qui souffre d'une incapacité à oublier : « Deux ou trois fois il avait reconstitué

un jour entier ; il n'avait jamais hésité, mais chaque reconstitution avait demandé un jour entier »²⁴. Pour constituer cette mémoire totale, les capteurs ont proliféré sur l'ensemble de la planète, les objets qui entourent les humains sont presque tous devenus des capteurs : téléphones, caméras, montres, vêtements, voitures, miroirs, panneaux publicitaires, trottoirs... Même l'air s'est rempli de capteurs

« Le niveau de calcul des machines a dépassé de loin les capacités humaines mises bout à bout. »

avec l'arrivée des smart dust²⁵, des capteurs flottants de la taille d'une poussière. Impossible d'échapper au système de collecte de données, à l'exception de certaines stratégies minoritaires d'évitement comme les brouilleurs magnétiques. Les humains ont également intégré des capteurs à même leur corps : tatouages, piercings, lentilles... voire à l'intérieur de leur corps : rétine artificielle, implants de sondes... C'est l'ère de l'individu augmenté.

Pendant il faut être capable d'interpréter ces données, car comme le précise le narrateur de « Funes ou la mémoire », à propos du personnage cité plus haut : « Je soupçonne cependant qu'il n'était pas très capable de penser. Penser c'est oublier des différences, c'est généraliser, abstraire »²⁶.

Quand les machines réfléchissent Après la collecte totale, il faut pouvoir qualifier et associer les données afin de déterminer les actions à mener, et ce en quasi temps réel. Ainsi la communication entre machines (M2M, Machine to Machine) est devenue le premier consommateur de bande passante sur les réseaux et les puissances de calcul ont dépassé allégrement la barre des exaflops (10¹⁸ flops). On mesure la puissance des machines en flops (floating point operation per second). A titre de comparaison, un calculateur pouvant effectuer 1 petaflops (10¹⁵ flops) fait plus d'opérations en une seconde que toute la population mondiale en 8 jours, à raison d'une opération par personne toutes les 5 secondes.

Le niveau de calcul des machines a dépassé de loin les capacités humaines mises bout à bout. Le recours aux ordinateurs quantiques a fait entrer l'informatique dans une nouvelle ère²⁷. Les algorithmes sont dits auto-apprenants, et heureusement parce que plus aucun humain n'est à même de modifier les algorithmes, étant donné leur niveau de complexité et leurs imbrications.

Quand les machines agissent La dernière étape de l'automatisation de notre monde a été la possibilité donnée aux machines d'agir à notre place. Cela avait bien évidemment commencé avec l'ère industrielle du XX^{ème} siècle, mais à cette époque la machine reproduisait un geste préalablement programmé. Aujourd'hui, la machine a en quelque sorte son libre arbitre, elle peut agir en accord avec le résultat de ses calculs. De toute façon, les humains ne pourraient plus intervenir, étant donné que ces arbitrages sont pris en quasi temps réel. C'est simplement la généralisation à toute la société du système de trading haute fréquence utilisé sur les marchés financiers, ou des enchères temps réel des marchés publicitaires. Il y a bien eu des résistances et des voix discordantes comme celle du philosophe Grégoire Chamayou qui s'était opposé aux drones létaux, c'est à dire à des machines qui peuvent décider de la vie ou de la mort d'un individu en fonction de l'analyse qu'elles font de la situation. Le philosophe nous avait prévenu qu'un tel report de responsabilité vers la machine conduirait à une fabrique de l'irresponsabilité, tout le monde se renvoyant la balle ; ou bien à une absurdité totale qui serait par exemple de rendre responsable la victime de sa propre mort, cette dernière ayant agi de telle façon qu'elle s'est auto-désignée comme victime.

Heureusement l'ultra majorité des machines prennent des décisions beaucoup plus anecdotiques, comme commander du lait de soja, changer d'itinéraire à cause d'un embouteillage, adapter nos repas à nos besoins caloriques... Et peu d'entre nous imaginerait à présent se passer des machines au quotidien... c'est bien simple, nous ne saurions absolument plus faire autrement. Ces actions

automatisées nous ont également libéré du temps, que nous pouvons à présent consacrer à notre créativité et à notre relation aux autres

"Digital first"

Digital first, c'est une expression des années 2010. Les médias l'ont beaucoup utilisée. Au départ il y avait le support physique d'un côté, comme le papier pour un journal, les ondes pour la radio, le téléviseur pour la télé ; et le support numérique de l'autre côté, où se retrouvaient mélangés les différents médias. Internet était aussi appelé le méta-média, celui qui absorbe tout. Pendant longtemps dans un organe de presse, il y eut la rédaction papier, qui concentrait la valeur et le prestige, et la rédaction Web, qui regroupait les forçats du Web, ces journalistes-opérateurs qui pondaient de la dépêche, enfin c'est ainsi qu'ils étaient souvent considérés. Au fur et à mesure de la progression de la société numérique, la situation s'est inversée, les patrons de presse ont d'abord cherché à fusionner les équipes, puis devant les résistances, ils ont fini par imposer le « digital first ». Toutes les nouvelles embauches étaient prioritairement attribuées au digital. Si bien que peu à peu, du digital first nous sommes passés au digital only. L'ensemble de l'écosystème média a connu cette transformation, y compris la publicité, comme l'illustre la bascule de l'affichage des 4x3 dans le métro vers l'affichage numérique. Et cette numérisation n'est pas propre aux médias, elles résultent d'un mouvement global que rien ne semble pouvoir arrêter...

« L'ultime frontière réside dans la numérisation du vivant. »

En effet, la collecte en continu de données sur l'ensemble de la société et son environnement, sur le vivant comme sur l'inerte, a créé une version totalement virtuelle de la réalité. Le passé, le présent et le futur existent aussi bien dans le monde virtuel que dans le monde réel. Certains commencent même à penser que le monde virtuel est primaire, le monde réel devenant secondaire. D'autres nagent en pleine confusion et seraient bien incapables de les distinguer l'un de l'autre, tellement ils sont imbriqués dans leur vie quotidienne, notamment avec le développement de la réalité augmentée. Les possibilités dans le monde virtuel dépassent aujourd'hui celles du monde réel, soumis à des règles physiques contraignantes.

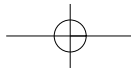
Les objets physiques préexistent à présent de façon numérique et prennent forme dans le monde réel le temps de remplir une fonction. Leur matérialité n'a plus de valeur, au contraire elle représente un coût écologique, puisqu'il est nécessaire de stocker les objets physiques, de leur fournir de l'énergie, de les recycler... L'impression 3D a progressivement favorisé cette immatérialité intrinsèque des objets et sa matérialité éphémère et au maximum biodégradable.

L'ultime frontière réside dans la numérisation du vivant. Un humain peut-il être d'abord digital puis revêtir une forme matérielle, s'incarner dans un corps ou dans une matière, lorsqu'il en a besoin ou l'envie ? Cela relève encore de projections utopiques, néanmoins la représentation d'un humain par ses données devient de plus en plus proche de l'humain lui-même, intégrant ses souvenirs, ses actions et ses projections sur l'avenir. Les avancées dans la manipulation de la génétique permettent déjà d'influer sur sa conception, il sera peut-être un jour possible de créer un humain d'abord virtuellement, de le concevoir comme on conçoit un objet en 3D.

Mais jusqu'ou aurons-nous réellement envie d'aller ?



²² Spot de publicité de Microsoft « Jusqu'ou irez-vous ? » :
²³ Voir supra la question : « tout est média » ?
²⁴ « Fictions » recueil de nouvelles de Jorge Luis Borges, voir « Funes ou la mémoire ».
²⁵ « The inevitability of smart dust » de Alisdair Allan
²⁶ Ibid. 31
²⁷ The Revolutionary Quantum Computer (Wired, 20/05/2014)



mardi 1^{er} juillet 2014 LE FIGARO

6 Jeu interactif

« LES INVASIONS BARBARES », SAISON 3 : DES BARBELÉS DANS LA PRAIRIE*

La saison 2 des invasions barbares dessine une réalité finalement assez monolithique et consensuelle au sein des acteurs médias. Chacun se repositionne en fonction des grandes dynamiques à l'œuvre : bascule des derniers bastions médias sur Internet (TV, affichage...), montée en puissance des données personnelles (audience planning, ultra-personnalisation, temps réel...). L'ensemble dressant un tableau « tout est média, tout est donnée » qui donne la sensation d'un écosystème sans barrière où les opportunités gigantesques dépassent

les craintes du changement.

Pourtant de multiples signaux plus ou moins faibles, plus ou moins nouveaux, pourraient bien mettre quelques barbelés dans cette belle prairie et modifier en profondeur le champ des possibles. Ces signaux se manifestent par des tensions, nous en avons dénombré trois principales :

- des conflits de gouvernance,
- la montée en puissance de la Chine,
- les impératifs écologiques et sociaux.

Ces tensions ne sont pas exclusives les unes des autres. Par souci de clarté, nous les avons analy-

sées séparément et avons forcé le trait pour tenter de faire ressortir les logiques qui sont à l'œuvre et qui entrent en discordance avec la « big picture » esquissée dans la première partie.

Nous vous proposons de les explorer sous la forme d'un jeu interactif : vous incarnez un-e journaliste qui enquête sur un incident fictif chamboulant l'écosystème des médias en 2030.

Ce petit jeu traité sur le ton de l'humour et de l'auto-dérision a pour objectif principal, outre de s'amuser un peu, de se projeter par la fiction dans les différents mondes que ces incertitudes pour-

raient provoquer. En consultant les solutions, pages 8 et 9, vous trouverez, non seulement les réponses à l'énigme mais aussi des éléments structurels donnant les clés de chacun de ces mondes et des impacts possibles pour les médias. Nous tenterons enfin, pour conclure, de souligner quelques constats et interrogations susceptibles de servir de repères aux acteurs des différents marchés.

(*) Des barbelés sur la prairie est la quarante-troisième histoire de la série Lucky Luke de René Goscinny et Morris

Départ

100 milliards de dollars envolés !

Paris, le 9 mai 2030

Près de 100 milliards de dollars ont été détournés sur la plateforme centrale des ad-exchanges. Cette plateforme de la Silicon Valley gère 80% du marché publicitaire mondial. Elle agrège une myriade de plateformes qui orchestrent l'achat et la vente en temps réel des publicités sur tous les supports, aussi bien l'affichage numérique dans les villes, que les bannières publicitaires sur les sites médias, y compris les télé connectés ou encore les publicités sur les réseaux sociaux, moteurs de recherches et plateformes e-commerce. Les acteurs du marché publicitaire ont décidé collectivement de suspendre leurs transactions jusqu'à nouvel ordre. Ainsi depuis ce matin, la publicité a disparu des grands circuits médias. Les places boursières de Tokyo à New York ont suspendu les cours des grands groupes médias et des tech companies impliquées. C'est la panique.

Vous êtes un-e journaliste reconnu-e pour vos talents mais aussi pour vos méthodes peu conventionnelles

et vos sautes d'humeur. Votre rédactrice en chef vous avait envoyé-e au vert, histoire d'avoir un peu la paix. Mais elle dut se résigner à vous rappeler en urgence. A la rédaction, l'excitation des journalistes est communicative et les rumeurs vont bon train.

L'une d'elle retient votre attention, laquelle ?

1. Le vol du siècle

2. Un bug dans le système

3. Une action de sabotage

Le vol du siècle ?

Après avoir échangé en off avec différents contacts aux renseignements et avec votre réseau d'influence sur le Web, un faisceau de présomptions semble désigner la Chine comme l'origine probable de l'attaque.

Que faites vous ?

1. Vous contactez Huawei, Baidu et Alibaba, les mastodontes chinois, concurrents de Apple, Google et Amazon. (Lire : Une guerre des titans ?)

2. Vous contactez une amie économiste, ancienne dissidente politique chinoise. (Lire : 50-cents people ?)

Un bug dans le système ?

Après de longues discussions abscones avec des amis hackers, des experts et la DSI de la plateforme attaquée, vous pataugez.

Que faites vous ?

1. Les équipes de la plateforme californienne sont hésitantes, leur manque d'assurance vous étonne, vous décollez pour la Silicon Valley. (Lire : Des robots aux commandes ?)

2. Vous sortez prendre l'air. Les véhicules de partage urbain arborent le drapeau européen et affichent les 10 ans du Grenelle des données. C'est une coïncidence étrange. Vous contactez le député qui avait été à l'origine de ce sommet. (Lire : Une main invisible ?)

Une action de sabotage ?

Sur Internet, plusieurs groupes revendiquent l'attaque, cela va du fondamentalisme religieux, aux disciples de l'apocalypse ou de la théorie du complot en passant par les groupes d'action de l'ultra gauche ou des hackers aux noms ésotériques comme NeDLuDD ou AssAngel. C'est une impasse. Finalement, l'une de vos recherches fait mouche, vous recevez un message.

Que faites vous ?

1. Un de vos informateurs dans les sphères cyberpunk vous envoie un mail crypté. Il vous apprend que les codes sources de la plateforme attaquée ont resurgi sur les serveurs du Darknet. Il refuse d'en dire plus en ligne, mais vous invite à venir le voir... à San Francisco. (Lire : Une cyberattaque ?)

2. Un journaliste à la retraite vous conseille de creuser discrètement du côté du Parlement Européen, il a eu vent d'une opération secrète en lien avec l'affaire, sa source est fiable, mais il ne peut la révéler. (Lire : Un prélèvement à la source ?)

3. On sonne à votre porte. Vous ouvrez. Personne. Un paquet est posé sur le sol. Vous déchirez l'emballage, y découvrez des photos, un mot signé de votre contact à Greenpeace et une adresse. (Lire : Une coupure d'électricité ?)

Une cyberattaque ?

Vous arrivez dans Castro street, l'ancien quartier gay, devenu le symbole des résistants de la liberté du Net, un mélange de cryptoanarchistes et d'utopistes des premières heures. Le quartier a des allures de bunker. Vous retrouvez votre vieil ami de l'université, cyberpunk depuis toujours. Son appartement est surchargé d'écrans, de cartes arduino et autres composants informatiques à l'état brut.

Il vous montre surexcité les codes sources de la plateforme attaquée, c'est du chinois pour vous. Il ajoute qu'un programme d'auto-réplication les propage de serveur en serveur dans le Darknet de sorte qu'il est à présent impossible de les supprimer. Cela le ravit visiblement.

Vous lui demandez s'il est impliqué dans cette histoire, il vous jure que non mais il ne tarit pas d'éloges sur ceux qui ont fait ça. Connaissant les convictions de cet adepte de Steward Brand et du LSD, de Richard Stallman et du logiciel libre, vous vous préparez à endurer un long plaidoyer libertaire.

Il faut détruire le cloud, dit-il, catégorique. Place au fog ! La centralisation des données personnelles est une aberration, d'abord parce que les données doivent être libres et non la propriété d'une entreprise ou d'un individu ; ensuite parce que la duplication et la conservation de volumes de données gigantesques dans d'énormes datacenters n'est pas viable sur le long terme, que ce soit d'un point de vue technologique, économique ou écologique. La puissance du réseau permet aujourd'hui de fonctionner en temps réel de bout en bout, en préservant l'organisation décentralisée de l'Internet : l'avenir n'est pas « dans les nuages » mais « dans le brouillard ». Le futur réside dans une économie fondée sur la contribution de tous et sur une juste répartition des richesses. Le modèle publicitaire traditionnel et la production industrielle des médias,

c'est totalement ringard. Cette action est un signe réjouissant et avant coureur de la révolution qu'il attendait tant.

Vous lui demandez si ce pillage des sources ne pourrait pas être une conséquence de l'attaque première. Serait-il possible en effet que des hackers aient profité de la panique pour entrer dans la faille ? Là, vous l'avez grave vexé-e. Heureusement que vous êtes un-e ami-e de longue date, sinon il vous aurait accusé-e d'être l'apôtre des world companies, un-e traître à la cause, une obstruction à l'émancipation des peuples. Mais il vous pardonne et vous propose une partie de WOW* pour changer de sujet.

Qu'en pensez-vous ?

A. Le pouvoir de nuisance des activistes du Net est réel, vous trouvez la piste plausible. Vous cherchez à en savoir plus. (Voir la solution : Le monde en peer-to-peer).

B. Le monde du libre vous a toujours fasciné, il porte peut-être en lui les germes de la future économie, mais vous vous êtes souvent demandée si ces néocrates ne risquaient pas finalement de devenir la future classe dominante. En réfléchissant aux rapports de force en cours, la Chine et ses mastodontes technologiques vous apparaissent tout à coup une piste beaucoup plus crédible. « Bon sang, mais c'est bien sûr ! », aurait dit le commissaire Bourrel. (Lire : Une guerre des titans ?)

(*) Forget 'the Cloud'; 'the Fog' Is Tech's Future (The Wall Street Journal, 18/05/2014)
(**) World of Warcraft

Un prélèvement à la source ?

A Strasbourg, autour d'une flamenkiche, vous discutez avec la présidente franco-alsacienne d'un des groupes parlementaires majoritaires. Les élections européennes de 2029 ont conforté le pouvoir des extrêmes, à droite comme à gauche. L'Europe devient de plus en plus une fédération d'États souverains. Le nouveau traité européen entré en vigueur en 2027 a inscrit le patriotisme économique comme valeur commune. C'est presque le seul sujet sur lequel le Parlement a réussi à se mettre d'accord depuis 10 ans, pour le reste l'Union européenne est divisée et son influence au niveau international est très affaiblie.

Le parlementaire revient sur le passé dans un contentement à peine contenu. Les partis politiques au pouvoir depuis plus de 10 ans ont été élus sur la promesse d'une relance économique fondée sur une harmonisation sociale et fiscale, sur un retour à une politique protectionniste et sur l'annulation des dettes souveraines. Les populations ont pu observer de leurs propres yeux que les gouvernements ont repris le contrôle. Les États ont limité la dégradation de l'emploi en relocalisant des industries majeures et en limitant les importations par des fortes taxations sur les produits et services étrangers concurrents, notamment chinois et américains.

« Cut the bullshit ! » lui lancez-vous soudain, vous adrez cette réplique dans les séries américaines et vous rêviez de la placer un jour. La parlementaire

vous regarde, stupéfaite. Vous lui rappelez que l'échec des États à s'entendre au niveau européen empêche toute politique commune et la concurrence entre États sur le principe du moins disant social est finalement en train de s'accroître. Le bras de fer fiscal engagé par le gouvernement français avec les tech companies américaines est de plus en plus affaibli par la politique fiscale toujours plus favorable du Luxembourg et de l'Irlande ou plus récemment de l'Allemagne. Les mesures de contrôle et de sanction ont réussi à réduire l'évasion fiscale mais à peine suffisamment pour compenser les coûts de l'arsenal judiciaire-policier déployé à cet effet. Les populations vont finir par prendre conscience de l'impuissance des gouvernements face aux impératifs économiques mondiaux. L'Europe s'est mise sous cloche, mais la pression extérieure est trop forte. Le compte à rebours a commencé.

Votre diatribe laisse votre interlocutrice de marbre. Soit. Vous passez au plan B, vous repoussez ostensiblement votre assiette. Troublée, elle vous fait remarquer que vous n'avez pas fini votre flamenkiche, il en reste les trois quarts. Vous lui assurez que si. Ulcérée par un tel sacrilège, un tel affront patriotique, elle vous défie du regard. Vous la défiez en retour de toute votre superbe. Vous êtes un-e adversaire coriace vous lance t-elle. Vous le savez bien, lui répondez-vous. Pour la conforter dans cette haute estime de vous, vous bluffez et lui confiez avoir des

informations vérifiées sur une alliance secrète entre une poignée d'États européens, dont la France. Vous suspectez leur implication dans l'affaire qui vous préoccupe et vous souhaitez connaître sa version des faits avant de tout lâcher sur la place publique. Elle vous fixe quelques instants, impassible, finit sa flamenkiche sans un mot et part sans vous saluer.

Qu'en pensez-vous ?

A. Son silence est éloquent, mais vous n'avez aucune preuve. Vous décidez de lancer des rumeurs anonymement depuis un réseau social influent et vous apprenez le fin mot de l'histoire. (Voir la solution : Le retour des États).

B. En leur attribuant la paternité du détournement, ils pourraient se faire passer pour les nouveaux Robins des Bois. Vous refusez de prendre le risque de vous faire manipuler, ils n'ont qu'à faire leur coming out eux-mêmes. Vous vous résignez à explorer la piste de la mafia chinoise soutenue par votre rédactrice en chef, mais vous refusez d'être envoyé-e au milieu du chaos du Printemps chinois. (Lire : 50-cents people ?)

Jeu interactif 7

50-cents people ?

Votre amie économiste et ancienne dissidente politique chinoise vous donne des nouvelles de la situation à Pékin. Il y a 18 mois, un mouvement populaire majeur, que les médias français s'étaient empressés de baptiser le Printemps chinois, avait ému la planète entière et abouti au renversement du régime.

Vous lui parlez de l'affaire qui vous préoccupe et de la piste d'une attaque chinoise. Selon elle, une attaque ne peut plus être purement chinoise, étant donné l'afflux massif des capitaux étrangers dans les sociétés chinoises depuis la démission du Parti Communiste. L'ouverture du marché chinois a déclenché une phase ultime de mondialisation qui a abouti à une intensification du jeu concurrentiel. Aucune entreprise ne peut aujourd'hui dominer un marché au niveau mondial. Les médias et les

tech companies ont plutôt adopté une stratégie de multi-investissements pour limiter les risques. Cela vous évoque l'époque de la guerre des brevets que se faisaient à coups de procès les fabricants de mobiles : un smartphone Samsung était truffé de technologie Apple, Microsoft, Motorola... et réciproquement.

En revanche, la piste d'une escroquerie à grande échelle venant de Chine ne lui semble pas impossible. Plusieurs études ont relayé les fraudes liées à l'automatisation des places de marché. Il y a 10 ans, un tiers du trafic des plateformes d'ad-exchange était généré par des robots. Plusieurs millions d'euros était détournés chaque année par des organisations mafieuses, souvent d'origines asiatiques. Les plateformes ont depuis réussi à endiguer le fléau et à s'assurer que ce soit bien des humains

qui cliquent sur les publicités. En revanche un réseau d'humains fraudeurs serait, lui, difficilement détectable et 1,3 milliard de chinois, ça peut donner des idées...

Qu'en pensez-vous ?

A. Vous trouvez cette idée séduisante, vous cherchez à en apprendre davantage. (Voir la solution : Printemps chinois).

B. Vous n'y croyez pas vraiment, mais vous pensez à un autre type d'organisation qui aurait pu avoir la puissance d'une telle action. Vous contactez Greenpeace. (Lire : Une coupure d'électricité ?)

Des robots aux commandes ?

Aéroport de San Francisco. Vous n'étiez pas revenu depuis les émeutes de la pauvreté de 2020 qui avaient provoqué un divorce franc entre la ville et la Silicon Valley. Vous auriez pu atterrir directement à l'aéroport Steve Jobs à Mountain View, mais vous vouliez voir de vos propres yeux ce qu'était devenue cette ville symbole des utopies hippies. Les taxis rechignent à vous emmener dans la Valley, vous finissez par en convaincre un. La traversée de la ville est un choc, la pauvreté de la population vous saute à la gorge. Une trentaine de minutes plus tard, l'immense muraille qui encadre la Silicon Valley se dresse, imposante ; vous aviez beau en connaître l'existence, c'est autre chose de l'avoir là, devant vous. Vous subissez un interrogatoire soutenu mais cordial au poste de contrôle, qui a des allures de checkpoint Charlie. Ils vérifient l'identité de votre hôte sur place, vous demandent si vous êtes un terroriste, etc. Ils vous laissent finalement passer. « Sésame ouvre-toi » pensez-vous en pénétrant dans l'enceinte. L'autre côté du miroir, l'abondance. Un des bus, symbole des émeutes, trône à l'entrée de la Valley, vous ne savez pas comment l'interpréter : trophée ou mémorial ? Quelques pas plus loin, un véhicule électrique (sans chauffeur bien sûr) se présente à vous. Vous montez. Il sait déjà où vous allez.

Votre hôte est absente, mais la maison vous accueille elle-même. Vous dormez un peu en attendant son retour. Jetlag is jetlag, aucun service n'a encore réussi à régler ce désagrément purement humain, pensez-vous.

Votre amie est mathématicienne dans un des labos

de sciences cognitives de la Valley, elle répond à vos questions de manière très évasive, vous n'arrivez à rien. Alors, vous sortez votre arme secrète : du vin et du camembert, importés clandestinement – les produits naturels et non pasteurisés étant bannis de la Valley. C'est d'ailleurs la vraie raison de votre passage par l'aéroport de San Francisco, ils sont bien moins regardants question sécurité. Votre amie est française, elle est expatriée depuis vingt ans et n'a pas vraiment le loisir de rentrer en France, il y a des plaisirs qui valent toutes les tortures. Au bout de quelques verres, elle se met enfin à table. Vous n'êtes pas déçu-e du voyage.

Depuis des décennies, des labos de recherche travaillent à l'avènement d'une intelligence artificielle capable de faire basculer la société dans l'ère de la singularité, la fameuse utopie transhumaniste. Rien de nouveau jusqu'ici, sauf que le plan ne s'est pas vraiment déroulé sans accroc. Tout a commencé avec l'automatisation des places de marché publicitaires. Petit à petit, les humains ont perdu le pouvoir de décision, tout allait trop vite, même les top managers n'arrivaient plus à avoir une vision stratégique de leur activité. Dans les premières années, des fraudes importantes ont été orchestrées par des humains qui, en piratant des millions d'ordinateurs, utilisaient des robots pour générer des clics sur des bannières qui s'affichaient sur des sites factices. Ainsi les robots des ad-exchanges affichaient de la publicité qui était vue par d'autres robots. Les ingénieurs se sont alors démenés pour détecter les robots cliqueurs, afin de réduire la fraude. Mais c'était une surenchère permanente et ils ont fini par opter pour une autre stratégie : accé-

lérer le développement des objets connectés et des robots domestiques. Ainsi, les décisions d'achats des consommateurs ont progressivement été déléguées au frigo connecté pour l'alimentaire, au robot domestique pour l'équipement ménager nécessaire et les consommables, etc. Bref, petit à petit, ce sont les robots eux-mêmes qui sont devenus la cible des publicitaires. Ils ont ainsi laissé les robots régler le marché de bout en bout, ils étaient finalement les mieux placés pour distinguer un bon robot d'un mauvais robot et la fraude est devenue marginale. Imparable... Mais il y a deux jours, ils ont perdu le contrôle de la machine.

Qu'en pensez-vous ?

A. Comme beaucoup, vous avez été nourri-e de SF prédisant l'émancipation des robots, mais vous ne pensez pas y assister de votre vivant. Vous suivez votre amie dans son labo. (Voir la solution : Le règne des congolérats).

B. Votre amie a un peu trop forcé sur le vin ou elle est très naïve, il y a forcément des humains derrière tout ça... Mais qui aurait bien pu hacker l'intelligence artificielle de la Silicon Valley ? Vous retournez à San Francisco, du côté de Castro Street, l'ancien quartier gay devenu le repère des cyberpunks les plus radicaux. (Lire : Une cyberattaque ?)

Une coupure d'électricité ?

Les tirages photos, que vous avez reçus par l'intermédiaire de votre contact à Greenpeace, montrent des dégradations de matériels électriques et souvent, en arrière-plan, des bâtiments ressemblant à des datacenters. Vous vous rendez à l'adresse mentionnée par votre contact, une salle de théâtre amateur isolée. La porte est entrouverte. A l'intérieur, vous distinguez quelques silhouettes au fond de la salle.

L'un d'eux prend la parole, il se réclame d'un mouvement qui prône la déconnexion et la subordination de la technologie au profit du développement humain. Un autre dit appartenir à un groupe d'économistes du partage, une troisième se revendique écologiste et vegan*. Le dernier vous parle de ralentir le temps de la société. On dirait une pièce de théâtre, pensez-vous tout bas.

Vous les interrogez sur les photos. L'un d'eux vous explique qu'ils ont lancé une action internationale collective afin de mettre HS les datacenters pour libérer la société de l'emprise technologique et dénoncer l'impact énergétique d'Internet. En effet, vous avez lu une dépêche à ce sujet. De nombreuses fermes de serveurs, un peu partout dans le monde,

ont cessé de fonctionner simultanément pendant plusieurs heures la nuit dernière. Certaines ne sont pas encore rétablies. Les services sur Internet ont été largement perturbés, mais la dépêche rapportait une conséquence positive : la consommation énergétique de plusieurs pays s'est effondrée suite à cet arrêt inexplicable.

Vous leur demandez s'ils sont responsables du détournement d'argent ? Ils tardent à répondre, parlant à voix basse entre eux. La représentante écologiste prend la parole, niant fermement et condamnant cet acte délictueux. Vous leur dites qu'ils sont alors au moins complices de ce vol et qu'ils risquent de prendre cher. 100 milliards de dollars, ce n'est pas rien quand même. Sans compter le coût des interruptions de services et des dégradations. Silence. Vous les trouvez touchants. Vous leur conseillez de ne pas trop en parler, en fait. Vous n'avez pas reçu les photos, vous ne les avez pas vues. On oublie tout.

Le porte-parole de l'économie du partage vous prie poliment mais fermement de ne pas les prendre pour des écerclés irresponsables. Ils ont bien conscience des conséquences et ils vous demande

de relayer leur action. « Pourquoi vous ? » demandez-vous. Ils vous répondent laconiquement qu'ils ont tiré au sort parmi les journalistes et que vous avez gagné.

Qu'en pensez-vous ?

A. Vous êtes un peu déçu-e, mais bon vous acceptez l'exclusivité de l'information. Vous continuez votre enquête et en apprenez un peu plus sur les 100 milliards... (Voir la solution : La déconnexion).

B. Le coup du tirage au sort vous reste en travers de la gorge, vous décidez très subjectivement de ne pas croire un mot de tout ça. Leur discours militant vous a fait penser aux « Grenelle des données » et nous sommes le 9 mai 2030, pile 10 ans après, vous parlez sur cette coïncidence (Lire : Une main invisible ?)

(*) Le véganisme est un mode de vie fondé sur le refus de l'exploitation et de la cruauté envers les animaux.

Une guerre des titans ?

Vos échanges avec les tech companies chinoises vous laissent perplexe. Elles nient en bloc toute implication dans l'événement qui déstabilise le marché, néanmoins elles se plaignent de multiples intrusions dans leur système. Elles accusent, sans les nommer directement, les tech companies américaines. Serions-nous au beau milieu d'une guerre des titans qui se joue à coup de malversations numériques ?

En 2017, un accord de libre échange faisait sauter les derniers verrous de souveraineté européenne et laissait l'Europe sans défense face aux ambitions de la Silicon Valley. D'abord boudées par les européens pour des raisons politiques, les entreprises chinoises sont alors devenues pour les européens une alternative pour contenir la domination devenue écrasante des tech companies américaines. Les Européens ont négocié des accords avec la Chine, ce qui a valu à l'Europe, les foudres de Washington : dans le dernier James Bond, le rôle du méchant est joué par une organisation terroriste chinoise qui, à la fin, trahit ses complices, une bande d'européens guignolesques et arrogants.

Tout à coup, des bruits de couloirs vous proviennent de Bruxelles, la plateforme d'ad-exchange chinoise

qui devait sortir sa version internationale en septembre, va annoncer son lancement imminent. Elle sera mise à disposition gratuitement pendant quelques mois et, pour affirmer sa confiance dans la sécurité de son système de transaction, l'entreprise chinoise s'engage à couvrir tout nouveau détournement.

Qu'en pensez-vous ?

A. C'est une coïncidence effectivement troublante. Vous voulez en savoir plus. (Voir solution : Guerre Froide 2^{ème}).

B. Vous trouvez cette stratégie bien trop grossière pour être honnête. En revanche l'attitude de votre contact à Bruxelles vous a intrigué-e. Il semblait en faire trop pour vous convaincre. Vous décidez d'aller glâner des informations au Parlement européen à Strasbourg. (Lire : Un prélèvement à la source ?)

Une main invisible ?

Vous arpentez les allées calmes et ensoleillées du jardin du Luxembourg avec un des parlementaires à l'origine du Grenelle européen des données. Aujourd'hui sénateur et très âgé, il vous conte avec passion les événements qui ont mené au sommet. C'était il y a un peu plus de 10 ans, et ce que l'on nommait à l'époque le big data faisait fureur. La société vivait son ultime phase de numérisation. La vie réelle et virtuelle se rejoignaient dans un océan de données. Il y avait cette idée qu'en corrélant toutes ces données, nous pourrions tout savoir sur tout et sur tout le monde et, surtout, le savoir avant que cela arrive. Cela vous fait penser à un film ou un livre, impossible de vous rappeler, il y avait cet homme qui cherchait à se déplacer plus vite que la lumière et son interlocuteur qui se demandait pourquoi diable voulait-il arriver avant son image... ? Le vieil homme vous rappelle aussi qu'à cette époque, les calculs prédictifs étaient essentiellement destinés à cibler au plus près des individus afin de les faire consommer toujours plus, ce qui bien évidemment aujourd'hui paraît complètement archaïque.

En effet, la rarefaction des ressources énergétiques et l'aggravation des dérèglements climatiques ont fini par faire basculer la société dans une gestion raisonnée de ses ressources. Le big data a alors été mis au service de l'optimisation de l'énergie et des matières premières. Sur les marchés publicitaires, la valeur des données personnelles s'est effondrée et a provoqué une bulle financière des tech companies dont le modèle économique reposait sur les données et la publicité. Les villes se sont progressivement muées en « smart cities », faisant la guerre au gaspillage, remettant la survie de l'humanité sur la planète au centre des préoccupations. Il fallu repenser entièrement la mobilité, la production et la distribution de l'énergie, l'agriculture... La mutualisation et la contribution sont devenues les maîtres mots, nous avons définitivement tourné le dos à la société de consommation.

Vous commencez à trouver son monologue un peu longuet et très ancien combattant. Vous le lui faites

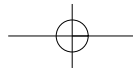
remarquer par un baillement non contenu. Piqué au vif, il s'énerve et vocifère contre vous et votre génération qui bénéficie aujourd'hui d'une société assainie sans avoir bougé le petit doigt. Il vous lance la pire insulte imaginable aujourd'hui : « Vous n'êtes qu'une génération de profiteurs ! » Encouragé par votre air renfrogné, il ajoute, de crainte de remettre une pièce dans le jukebox. « Et aujourd'hui, qu'avez-vous appris de tout cela ? », tonne-t-il. « Rien. Nada. Nichts ». Il est vraiment très en colère et il est polyglote aussi, c'est devenu plutôt rare depuis que tout le monde utilise les traducteurs universels, notez-vous. Selon lui, les travers de l'ancienne économie sont en train de réapparaître, le taux de concentration des richesses est reparti à la hausse, le taux de recyclage à la baisse... Heureusement lance-t-il fiévreux qu'à l'époque du Grenelle, ils avaient eu la sagesse de mettre en place des mécanismes d'auto-régulation. Vous le regardez, interloqué-e. Qu'est-ce que c'est que cette histoire de mécanisme d'auto-régulation ? Il se tait subitement.

Qu'en pensez-vous ?

A. Vous ne lâchez pas et cherchez à en savoir plus. (Voir la solution : L'ère du smart).

B. Vous avez un grand respect pour son engagement, mais vous ne pouvez pas vous empêcher de penser qu'il débloque un peu quand même. Cette histoire d'auto-régulation vous trotte néanmoins dans la tête, et si les algorithmes auto-apprenants des Ad-exchanges avaient pu en quelque sorte s'auto-réguler ? Pour en avoir le cœur net, vous partez pour la Silicon Valley. (Lire : Des robots aux commandes ?)

Suivez les codes couleurs et retrouvez les solutions en pages 8 et 9.



mardi 1^{er} juillet 2014 LE FIGARO

8 Les solutions du jeu

La piste que vous avez empruntée conduit, selon les choix effectués en cours de route, à l'un des sept scénarios qui sont décrits ci-dessous. **Il n'y a pas de réponse unique à l'énigme, il y a une réponse par scénario.** Ces scénarios ont été construits à partir de trois grands facteurs de tension. Deux évidences :
 • Nous avons volontairement forcé le trait de façon à construire des univers cohérents et très typés ; la réalité n'est bien entendu jamais aussi monolithique ;
 • Nous avons une certitude : le futur ne ressemblera trait pour trait à aucun des scénarios mis en évidence ici ; les tensions joueront simultanément ; elles le feront de façon différenciée, plus ou moins fortement et l'équilibre du monde (ou son déséquilibre) s'en trouvera ainsi affecté.

Rien n'est écrit à l'avance et la marge de manœuvre des acteurs reste importante.

Problème de gouvernance			La puissance de la Chine		Impératifs écologique et énergétique	
SCENARIO 1	SCENARIO 2	SCENARIO 3	SCENARIO 4	SCENARIO 5	SCENARIO 6	SCENARIO 7
Retour des Etats	Le monde en peer-to-peer	Le règne des conglomérats	Guerre froide 2 ^{ème}	Printemps chinois	La déconnexion	L'ère du « smart »
« Prélèvement à la source »	« Cyber-attaque »	« Les robots aux commandes »	« Une guerre des titans »	« Les 50-cents people »	« Une coupure d'électricité »	« Une main invisible »

PREMIERE RUPTURE POTENTIELLE

Problème de gouvernance : « Y a-t-il un pilote dans l'avion ? »

Les principes de gouvernance nationale ou internationale ne s'appliquent pas ou difficilement à l'échelle d'Internet et cela peut créer de fortes tensions au niveau des Etats ou des populations. Les multinationales, partageant déjà cette position « hors d'échelle », peuvent devenir les plus gros prédateurs du réseau des réseaux.

Scénario 1 : Le retour des Etats

Si les Etats reprenaient le pouvoir ?

Solution du jeu : Prélèvement à la source

Exaspérés par les fuites fiscales des tech companies et devant l'échec de toutes leurs tentatives de négociation, quelques Etats européens politiquement amis, dont la France, ont formé une alliance secrète et ont décidé de pirater la plateforme centrale ad-exchange afin de renflouer les caisses du Trésor public.

La perte de contrôle des Etats dans un contexte de concurrence mondiale de plus en plus oppressant a provoqué de violents mouvements de repli et de protectionnisme. Le retour des Etats a des répercussions fortes sur l'écosystème des médias. Nous assistons de fait à une fragmentation d'Internet, c'est à dire à une forte reterritorialisation du réseau avec des règles spécifiques à chaque zone :
 • Barrières à l'entrée pour les nouveaux entrants
 • Limitation de l'offre (les contenus et les investissements circulent moins facilement).

Un Etat seul ne pouvait pas reprendre la main ; des ententes entre plusieurs Etats européens de même affinité politique se sont formées, notamment des alliances d'extrême droite ou d'ultra gauche. En effet, les deux propositions se placent dans une posture de rupture radicale avec le système, mondialisé pour le premier, capitaliste pour le second.

L'écosystème média dans un tel monde ?

Ce scénario est favorable aux acteurs médias européens, l'impact des acteurs internationaux étant limité par des actions politiques et/ou réglementaires. Si l'Europe n'a pas réussi à harmoniser totalement son espace sur le plan réglementaire et juridique, certains Etats se sont néanmoins entendus pour faire front contre les sociétés multinationales d'origine américaine, notamment pour récupérer les recettes fiscales qui leur échappent depuis trop longtemps. Les réglementations nationales ont par ailleurs repris de l'importance et les autorités de régulation (CNIL, CSA et leurs équivalents) semblent un peu plus à même de défendre les intérêts locaux.

Les Etats européens à l'origine du mouvement ont développé une plateforme d'ad-exchange pour contrer les plateformes américaines. Ces dernières sont taxées fortement.

Big data et privacy

La position européenne la plus contraignante a finalement été adoptée par le noyau dur de l'Union : l'utilisation de données personnelles à des fins commerciales est soumise à une série de conditions qui défavorisent fortement les acteurs non européens. Pour renforcer leur position, les Etats européens ont mis en place une solution cloud pour laquelle les serveurs sont situés sur le sol du Vieux Continent et incité fortement les entreprises européennes à l'utiliser. Afin de rendre difficile le contournement du dispositif, les Etats ont mis en place des solutions techniques (clés de cryptage des données, normes...) qui rend tout transfert vers d'autres plateformes, si ce n'est impossible, du moins très compliqué.

Information

La censure stricto sensu n'est pas rétablie mais les entreprises de presse font largement de l'autocensure ; l'infotainment est dévalorisé et le temps médiatique n'est plus soumis au diktat des petites phrases et de l'urgence absolue. Les acteurs nationaux sont à nouveau l'objet de toutes les attentions des pouvoirs publics et des mécanismes d'aide à la presse nationale sont réactivés, alimentés entre autres par les sites internationaux qui doivent fournir leur obole s'ils veulent continuer à être présents.

Audiovisuel

La réglementation se renforce et se donne comme objectif de favoriser les entreprises locales et d'aider au financement de la création. On rétablit l'obligation de financement de la production nationale faite aux diffuseurs et, comme pour la presse, on conditionne la présence d'acteurs internationaux sur le territoire national à la contribution au fonds de soutien. Les acteurs nationaux sont protégés et on ne remet pas en cause leur stratégie d'intégration verticale (possibilité d'avoir les droits sur les programmes qu'ils diffusent) ni leur degré de concentration, à la condition qu'ils n'étouffent pas tout le tissu de producteurs locaux plus fragiles et que l'Etat cherche à revitaliser.

Net neutralité

Le principe est détourné à des fins protectionnistes : les Etats imposent aux opérateurs de favoriser les débits pour les contenus et les plateformes légales et nationales.

Modèle économique emblématique : le payant

Scénario 2 : le monde en peer-to-peer ?

Si les individus reprenaient la main ?

Solution du jeu : Cyberattaque

Un collectif proche des pionniers de l'Internet a attaqué la plateforme centrale ad-exchange. L'attaque vise à imposer l'utilisation de plateformes libres et ouvertes, fonctionnant sur le principe du peer-to-peer. L'argent détourné permettra d'alimenter un fonds destiné à l'instauration d'un revenu d'existence pour tous les internautes en échange de l'utilisation de leurs données.

Depuis une quinzaine d'années, de plus en plus de consommateurs mettent en place des solutions alternatives basées sur l'échange, le partage et la transparence.

Ainsi, l'économie collaborative s'est peu à peu imposée et une ère post-industrielle a vu le jour sur le fondement des utopies premières d'Internet : partage, horizontalité, décentralisation. Dans une volonté d'une juste répartition des richesses, un revenu d'existence vient rémunérer l'activité des individus sur Internet : requête sur un moteur de recherche, billet de blog, développement de logiciels, etc.

L'écosystème média dans un tel monde ?

Les Etats et les grandes entreprises sont affaiblis par la force décentralisatrice et collaborative. La société s'organise sur des valeurs d'usage (mutualisation des biens, échange, location), les modèles dits « open » deviennent la règle, la valeur n'est plus dans le secret mais dans la transparence. Sous l'impulsion de l'ultra personnalisation de la société, le modèle de la longue traîne s'impose. Le cloud et tous les services centralisés sont progressivement remplacés par des services de mutualisation peer-to-peer (mise en commun de ressources privées de stockage et de calcul), aussi désignés par l'expression de *Fog computing*.

Big data et privacy

La logique VRM (Vendor Relationship Management) s'impose en opposition à la logique CRM : les données sont au service de l'individu. Des tiers de confiance assurent les intérêts des individus dans la gestion de leurs données. La portabilité des profils est instaurée, à l'image de la portabilité des numéros de téléphone, afin de passer d'un réseau social à un autre sans couture. Le cryptage et le recours aux proxys se généralisent, le big data échoue et laisse place au *global open data* : les données des individus, des sociétés privées et des institutions publiques deviennent un bien commun.

Information

Une grande méfiance s'installe vis-à-vis des organismes d'information et leur audience périclète. Des pure players fonctionnant sous le statut de fondation s'imposent dans le paysage, laissant une large place à l'expression citoyenne. Les utilisateurs financent largement ces initiatives (directement pas le péage ou indirectement par le crowdfunding). Les grandes questions de société sont débattues sur ces plateformes qui diffusent également des informations à caractère nettement plus local.

Audiovisuel

Les internautes plébiscitent les plateformes contributives et plus ouvertes comme YouTube au détriment des chaînes traditionnelles et des grosses productions d'Hollywood. Les programmes prennent le pas sur les chaînes. L'accès aux programmes se fait par recommandation. Le *crowdfunding* est devenu le mode de financement principal et globalement les coûts de production ont chuté, démocratisant la création. Les acteurs installés souffrent et une seule poignée d'entre eux proposent des fictions haut de gamme et quelques événements à forte audience. Pour le reste, ce sont des pure players qui ont émergé et favorisent l'apparition de nouveaux formats et la mise en place d'une nouvelle économie, moins gourmande financièrement.

Net neutralité

Elle est affirmée comme un droit fondamental, au même titre que la connectivité à Internet.

Modèle économique emblématique : répartition des revenus sur toute la chaîne y compris l'utilisateur.

Scénario 3 : le règne des conglomérats

Si les multinationales concentraient de plus en plus le pouvoir en s'appuyant sur les machines ?

Solution du jeu : Des robots aux commandes

Les chercheurs de la Silicon Valley ont perdu le contrôle de l'intelligence artificielle qui gère la plateforme centrale d'ad-exchange. Les robots ont collectivement décidé qu'à partir de maintenant ils percevront une rémunération pour penser et décider à notre place et comme ils gèrent aussi la monnaie des échanges internationaux, le bitcoin, ils se sont servis directement sur les flux financiers.

L'activité économique est devenue mondiale et sa numérisation est presque totale. Le secteur tertiaire est quasiment entièrement automatisé, même les services à la personne ont été robotisés. Avec l'impression 3D, la production manufacturière s'est elle aussi digitalisée. Les limites physiques étant marginales, l'expansion de l'activité de certains acteurs dominants est infinie.

Les multinationales américaines ont pris le pouvoir et ont dépeuplé progressivement les Etats de tous leurs attributs. Mais leur volonté hégémonique a été dépassée par celle des machines qui leur ont permis de réaliser ce coup de force. Plus personne ne maîtrise la mécanique mise en place et les machines intelligentes dictent maintenant leur loi, au nom d'une rationalité absolue, celle du marché, avec le pré-supposé idéologique que la somme des intérêts individuels – fussent-ils portés par des machines – concourt à l'optimum collectif.

Les infrastructures collectives sont de plus en plus financées par les entreprises dont les Etats deviennent alors des prestataires. On ne parle plus d'emploi mais d'activité et les individus en cumulent plusieurs pour subvenir à leurs besoins, le salariat disparaît progressivement. La solidarité s'organise en dehors des Etats : caritatif, bénévolat, troc. Les entreprises utilisent le *Bitcoin* comme monnaie privée pour leurs transactions commerciales, court-circuitant ainsi les banques et la souveraineté des Etats. Les tribunaux de commerce délèguent de plus en plus leur activité à des tribunaux privés.

L'écosystème média dans un tel monde ?

L'univers médiatique est dominé par des conglomérats « apatrides » d'origine nord-américaine. Les acteurs traditionnels ont été marginalisés, même les producteurs de contenus ont été remplacés par des logiciels capables d'innovation et de créativité

Big data et privacy

Les données appartiennent à l'entreprise qui les a collectées. Les organismes publics de contrôle disparaissent les uns après les autres. La circulation des données personnelles a montré son efficacité, par exemple pour organiser les transports, et elle n'est plus remise en question.

Information

L'information est recueillie et traitée automatiquement par des pure players qui ont une capacité de diffusion mondiale et ultra personnalisée. Les sites d'information traditionnels n'ont presque plus d'influence et mettent la clé sous la porte les uns après les autres, ne trouvant plus d'entreprise (et à fortiori d'Etat) intéressé(s) à leur survie.

Audiovisuel

Quelques entreprises mondialisées occupent le terrain, tant pour couvrir le segment événementiel que celui de la fiction haut de gamme. Sur ce dernier créneau, les programmes sont générés automatiquement en fonction des besoins et des attentes des consommateurs révélés par les analyses comportementales qui ont atteint un degré de sophistication extrêmement élevé. L'abonnement illimité reste la norme et son prix est assez bas. Par ailleurs, l'automatisation des processus de production a fait baisser les coûts, au moins pour les acteurs qui ont investi dans les technologies adéquates. Une production hybride voit le jour, mélange entre les anciennes fictions hollywoodiennes et les nouveaux formats apparus sur Youtube, renouvelant les genres et le storytelling de façon efficace.

Net neutralité

La Net neutralité a disparu, c'est le règne de l'Internet *Fast Lane* (celui qui paie passe en priorité sur la bande passante, les autres restent dans les bouchons).

Modèle économique emblématique : All you can eat

DEUXIEME RUPTURE POTENTIELLE

La puissance de la Chine :

« Tigres et dragons »

La Chine n'est plus un bassin d'emploi low-cost ou la promesse d'un marché gigantesque, elle devient un acteur à part entière du jeu économique. Les entreprises chinoises deviennent de farouches concurrents comme Baidu, Alibaba... L'avenir politique de la Chine ouvre deux grandes options : le régime reste en place et c'est la guerre des titans ou bien le régime est renversé et le jeu concurrentiel s'intensifie.

Scénario 4 : Guerre froide 2^{ème}

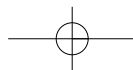
Si l'Europe décidait de jouer les arbitres entre les Etats-Unis et la Chine ?

Solution du jeu : Une guerre des titans

Une grosse tech company chinoise a crashé la plateforme d'ad-exchange centrale, la laissant ouverte au pillage, afin de propulser sa propre solution.

Les tech companies chinoises ont d'abord été perçues comme une alternative intéressante face à la domination américaine. Mais les nouveaux partenaires chinois se sont avérés aussi menaçants et encombrants que leurs homologues américains. Des entreprises chinoises comme Baidu, Alibaba... se sont mises à racheter des sociétés un peu partout dans le monde pour assurer leur développement et leur R&D. L'offre de cloud chinois, une des priorités du régime depuis 2010 a fini par dépasser l'offre occidentale. Prise entre deux feux, l'Europe a finalement décidé de se renforcer pour mieux jouer les arbitres. En duplication des accords signés avec l'Ouest (Accord TTIP), l'Europe a négocié avec l'Empire du Milieu (Accord Marco Polo) et fait pencher la balance d'un côté ou de l'autre en fonction de ses intérêts. Mais la situation n'est pas si simple pour l'Europe, les deux premières puissances se disputent le ralliement des autres pays à leurs causes, l'Afrique est en particulier très convoitée.

Sur ces bases, un pacte de non agression entre les deux premières puissances mondiales est en cours de négociation avec l'Europe comme médiateur. Un échec entraînerait un risque de conflits conséquents, notamment autour de la production high-tech. En effet, les occidentaux pourraient décider de délocaliser leur production en démantelant leurs usines chinoises et les chinois pourraient rapatrier leurs capitaux. Un bras de fer entre titans s'annonce.



Les solutions du jeu 9

L'écosystème média dans un tel monde ?

Pour se renforcer, l'Europe doit se doter de groupes médiatiques puissants, prenant appui sur la force de son marché intérieur dont les règles ont été unifiées. Les grands programmes européens ont été ainsi réactivés et dotés de moyens financiers d'envergure.

Big data et privacy

Les risques d'espionnage chinois avaient poussé à la création d'un cloud Euro-Américain avec des systèmes de normes distinctes et propriétaires afin de rendre les solutions chinoises non interoperables. Par ailleurs, les européens avaient accepté dans un premier temps d'abandonner leur philosophie jugée trop protectrice pour se ranger derrière les principes qui ont cours outre-Atlantique. Mais le déséquilibre manifeste des termes de l'échange a ensuite poussé les européens à se tourner vers des acteurs asiatiques. Les menaces s'avérant rapidement aussi fortes de ce côté, l'Europe a encore une fois révisé sa copie et réaffirmé ses principes premiers.

Information

Les accords qui avaient conduit les grands titres européens à s'associer avec leurs homologues américains, sont peu à peu remis en cause et la Commission européenne aide financièrement à la reconstruction de grands groupes médias, ainsi qu'à la préservation de la presse.

Audiovisuel

La domination d'Hollywood avait été temporairement acceptée par les autorités européennes, à la condition qu'elle ne se transforme pas en hégémonie absolue. A présent, la Commission européenne donne des moyens très renforcés au programme Media, et ce afin de rebâtir une industrie audiovisuelle qui pourra rivaliser avec celle des USA et de la Chine. Pour ce faire, elle a assoupli les règles en matière de concentration et force à l'harmonisation des règles fiscales et des réglementations. Ces dispositions favorisent certes l'implantation des acteurs étrangers dans toute l'Europe mais, accélère également la constitution de grands groupes européens. La France avait abandonné son droit à l'exception culturelle lors du rapprochement avec les Etats-Unis, il a été recréé au niveau européen au nom des intérêts supérieurs de l'Union. Le dispositif de financement qui avait fait la particularité de l'Hexagone a toutefois été remplacé par un système d'aide en provenance de l'Union européenne dont les effets sont bien plus concentrés.

Net neutralité

La net neutralité est abandonnée, la régulation du trafic sur les réseaux devient une arme aux mains des différents gouvernements pour favoriser les programmes et les acteurs de leur zone d'influence.

Modèle économique emblématique : forfaits illimités avec engagement

Scénario 5 : Printemps chinois

Si la Chine devenait démocratique et entrerait dans une économie de marché ?

Solution du jeu : Les 50-cents people

Avant sa chute, le régime chinois avait recruté un réseau de propagandistes, appelé les « 50-cents people », ils étaient rémunérés 50 centimes à chaque message posté. Le réseau comptait près de 300 000 individus, essentiellement des étudiants qui y trouvaient un moyen de subsistance. Le réseau ne s'est pas arrêté après la chute du régime, il s'est même mis à grossir, atteignant des millions de membres. Ces derniers sont maintenant rémunérés pour cliquer sur des publicités. Une organisation mafieuse s'occupe des transactions sur les ad-networks. Kim Dotcom, l'ancien créateur de Megaupload, se vante d'en être le protagoniste principal.

L'ouverture démocratique et économique de la Chine a bouleversé l'ordre mondial. Un afflux de capitaux étrangers a déferlé sur les entreprises chinoises. Le marché est très instable et les offres de rachats ou de participation vont et viennent. En fin de compte, le jeu concurrentiel est trop intense pour permettre le succès de stratégie de domination : les nouveaux entrants sont très agressifs et disruptifs ; la surenchère permanente dans le montant des investissements affaiblit les fondations des grands groupes... Les Etats n'ayant pas de gouvernance à l'échelle des multinationales et leurs intérêts étant trop divergents pour s'entendre.

L'écosystème média dans un tel monde ?

L'ouverture économique et politique de la Chine provoque rapidement un boom des médias en Chine. Puis l'effervescence touche l'écosystème média mondial, le bal des nouveaux entrants bat son plein, c'est une course sans fin à la nouveauté et aux innovations pour tenter d'obtenir l'adhésion d'une audience de plus en plus versatile. Les acteurs traditionnels essaient d'absorber ces nouveaux entrants mais souffrent fortement de l'instabilité du marché. Seuls les groupes médias avec la capacité d'acheter et vendre rapidement

des actifs arrivent à tirer leur épingle du jeu. C'est le règne de l'entreprise minimale.

Dans ce contexte, le marché publicitaire s'envole, s'appuyant sur une progression rapide de la classe moyenne chinoise. L'explosion de l'inventaire publicitaire fait chuter les prix et l'infidélité aux marques s'intensifie avec le développement de cette concurrence effrénée au niveau mondial.

Big data et privacy

Les tech companies investissent fortement pour tenter d'imposer leurs standards, mais aucun n'arrive à s'imposer durablement, il en résulte un big data éclaté. Les questions de privacy divergent d'une région du monde à une autre.

Information

De nouveaux médias d'information se font et se défont, à l'image des phénomènes de buzz. Quelques marques fortes réussissent malgré tout à se positionner comme repère et conseil dans cette société de l'hyperchoix et du renouvellement permanent.

Audiovisuel

La nouveauté et la créativité étant des valeurs clés, cela favorise l'émergence de nouveaux programmes. La ligne éditoriale a perdu sa force et les plateformes agnostiques de type YouTube ou iTunes ont pris l'ascendant. Certains médias existants ont réussi à devenir des plateformes référentes de ces nouveaux contenus.

Net neutralité

Des tentatives de fragmentation d'Internet s'enchaînent dans la perspective de créer des prés carrés, mais aucune ne s'impose durablement. De fait, c'est la Net neutralité qui s'impose, non pour des raisons politiques, mais en raison du fonctionnement très instable des marchés.

Modèle économique emblématique : freemium sans engagement

TROISIEME RUPTURE POTENTIELLE

Tensions écologiques et sociales : « Le jour d'après »

Dans les scénarios suivants, l'ère industrielle est arrivée à sa date de péremption et les sociétés ont basculé progressivement vers un modèle plus pérenne d'un point de vue environnemental et plus égalitaire. Deux courants principaux pourraient émerger de cette impulsion sociétale, l'un se serait détaché de la technologie, l'autre au contraire l'aurait totalement intégrée.

Scénario 6 : La déconnexion

Si nous devenions majoritairement des écologistes de gauche ?

Solution du jeu : Une coupure d'électricité

Des réseaux d'écologistes très influents se sont alliés pour mener une action de sabotage mondiale dans les datacenters afin de dénoncer l'emprise financière et technologique de l'économie numérique. Avec l'argent détourné, ils envisagent de financer la création d'un nouvel Etat ou plutôt d'un réseau de micro Etats sur l'ensemble de la planète.

La motivation principale d'une telle société est de remettre l'humain et la vie réelle au centre. Les décisions se prennent localement et de la façon la plus collaborative possible. La société se construit sur la base d'une solidarité distribuée : chacun y contribue à son échelle.

La sortie du système consumériste a été nécessaire pour réduire l'impact écologique. Ainsi le recyclage, la réparation, la construction d'habitat passif, le développement des énergies renouvelables, la priorité au circuit court... sont au cœur de la stratégie économique. La valeur est dans le partage.

L'importance de la rencontre et du dialogue ont désintermédié la machine. Le mouvement de déconnexion est puissant, les outils de communication électroniques sont réservés à des usages spécifiques et occasionnels. La technologie a été globalement désacralisée.

L'écosystème média dans un tel monde ?

Les médias numériques pâtissent du mouvement général de déconnexion et ont perdu beaucoup d'audience. A l'inverse ce contexte favorise l'émergence d'une multitude de médias plus locaux, intégrant des valeurs écologiques et sociales et une forte dimension participative.

Le marché publicitaire est moins florissant et très exigeant, les messages publicitaires ont dû s'adapter tant dans leur forme que dans leur contenu. Les populations ne sont plus aussi consommatrices, mais elles sont de plus en plus sensibles aux valeurs des marques et leur sont beaucoup plus fidèles.

Big data et privacy

L'affichage numérique a été rejeté à cause de sa

consommation énergétique, mais aussi parce qu'il posait des problèmes de respect de la vie privée. Le big data est limité par la faible connexion des utilisateurs, mais la qualité des données est meilleure.

Information

La diffusion de flux de programmes et d'information permanente a été abandonnée au profit de l'accès à la demande et du retour à des rendez-vous (édition de la mi-journée...). Les systèmes d'alerte restent utilisés en cas d'événements marquants. Le format papier a retrouvé de la vitalité car sa production est mieux maîtrisée d'un point de vue écologique que les versions numériques. Le slow média remporte un certain succès.

Audiovisuel

La télévision perd son statut de média ultra dominant, la population a diversifié ses sources de divertissement. Les fictions premium n'ont pas perdu leur attrait, les soirées binge watching continuent à faire des émules, leur aspect collectif et participatif plaît beaucoup. Des salles de cinéma ont développé des concepts avec des microsalles d'une dizaine de places pour y aller entre amis. L'usage de la social TV a été ralenti, étant donné la nécessité de connexion permanente qu'elle requiert, mais elle reste importante notamment à l'occasion de rendez-vous à fort potentiel polémique.

Net neutralité

Elle a été abandonnée, la régulation du trafic sur les réseaux sert de variable d'ajustement écologique pour ralentir la diffusion et l'accès de services ou produits considérés comme polluants.

Modèle économique emblématique : le troc et le paiement à l'acte.

Scénario 7 : L'ère du « smart »

Et si nous étions contraints à mettre la technologie au service de l'intérêt général ?

Solution du jeu : Une main invisible

Un algorithme auto-régulateur dormant s'est déclenché à cause d'une trop forte concentration des revenus publicitaires. Il avait été développé secrètement suite au Grenelle des données dans le cas où les Etats n'atteindraient pas les objectifs fixés à l'horizon 2030. Cet argent a été automatiquement versé sur un fonds de soutien pour le développement écologique et social des Etats.

Les Etats, les individus et les machines se sont combinés pour faire émerger une société durable, dans laquelle l'efficacité prône sur le plaisir immédiat.

La technologie a permis d'optimiser la société et d'éviter les dérives par l'intermédiaire de mécanismes d'auto-régulation, un peu comme le principe du trop plein dans un évier. Les indicateurs de santé économique ne reposent plus sur la croissance mais sur l'augmentation de la durée de survie estimée de l'espèce humaine sur la planète. Dans cet esprit, ce n'est plus la consommation mais la préservation d'une ressource qui est mesurée et monétisée. L'économie de la fonctionnalité a remplacé l'économie de la consommation, il n'y a plus de valeur dans la propriété mais uniquement l'usage. Des produits ultra technologiques permettant le tracking de micro usages se sont développés. Par exemple, dans le cas d'une perceuse, c'est le nombre de trous réalisés qui est facturé et non la perceuse elle-même, qui est, elle, mise à disposition des usagers.

L'énergie n'est plus monétisable, elle est considérée comme un bien commun. Les smart cities ont permis d'optimiser sa distribution.

L'écosystème média dans un tel monde ?

Les groupes médias mutualisent au maximum leurs ressources pour éviter la surconsommation. La concurrence reste présente pour favoriser la diversité et l'innovation, mais elle n'est plus aussi frontale. Le vocal a pris le pas sur le tactile afin de limiter les écrans lumineux trop énergivores. Les tech companies ont pris une place centrale sur l'écosystème média, notamment pour l'expérience client. Les produits high-tech ont connu un allongement de la durée de vie et ont des normes écologiques très strictes, notamment au sujet du recyclage, stabilisant le marché du hardware. L'ensemble favorise des acteurs en place à forte composante technologique.

Les messages publicitaires sont essentiellement des offres commerciales personnalisées, mettant en valeur les économies de ressources que le produit ou le service permettra de faire.

Big data et privacy

Les données sont mises à disposition gratuitement par tous à des fins d'optimisation de services reconnus d'utilité publique. Dans les autres cas, les individus peuvent vendre leurs données ou les échanger contre un accès à des services, mais dans des conditions relativement contraignantes, pour éviter la surconsommation.

Information

Les éditions papier ont quasiment disparu. L'information est de moins en moins visuelle et de plus en plus diffusée via un système audio intelligent et personnalisé.

Audiovisuel

Le mode d'interaction vocale étant devenu plus efficace, les écrans ont un temps été délaissés. Cependant une nouvelle génération d'écrans à ultra basse consommation et le développement de technologies immersives (hologramme, réalité virtuelle...) ont permis aux médias audiovisuels de retrouver une place dans l'univers médiatique. L'existence de bourses d'échange entre diffuseurs permet d'optimiser la circulation des contenus et d'éviter les doublons.

Net neutralité

Internet en tant que réseau des savoirs, des compétences et des biens a été inscrit dans la constitution comme patrimoine de l'humanité. La Net neutralité a été élevée au rang des droits fondamentaux de l'humanité.

Modèle économique emblématique : à la carte

En guise de conclusion :

Quatre Constats

Le début du XXI^{ème} siècle a définitivement sonné le glas des médias de masse et consacré le règne de médias personnels et personnalisés, suivant en cela les évolutions du marché publicitaire. Mais cette transformation est porteuse de mouvements de balancements surprenants.

Médias de masse / médias massifs

Si les médias de masse ont vécu, les phénomènes massifs n'ont pas disparu, bien au contraire. Certains programmes ou événements fédèrent des communautés dont la taille était inimaginable il y a 15 ans. Les acteurs massifs n'ont pas disparu non plus : certains conglomerats médias et certaines tech companies atteignent des échelles sans précédent.

Désintermédiation / réintermédiation

Le digital a favorisé la désintermédiation des acteurs en place mais l'hyper personnalisation a recréé un besoin d'intermédiation. Les nouveaux intermédiaires doivent être capables, de mettre de l'ordre dans l'hyperchoix. Les innovations liées à l'expérience client restent des sources de rupture très fortes.

Délinéarisation / relinéarisation

Le stock a remplacé le flux. Tout est à la demande mais le confort d'usage nécessite que l'on relinéarise les choix effectués (les playlists).

Ultramondial / ultralocal

Internet abolit les frontières. Mais naturellement, d'autres frontières se recréent et elles le font de différentes manières : liens familiaux ou amicaux, engagements communs... La proximité est une valeur aussi sûre que l'universalisme.

Quelques Interrogations

Les défis de l'information

Le quatrième pouvoir s'est constitué au XX^{ème} siècle en s'affranchissant, par le financement privé, de la tutelle du politique. Qui permettra au XXI^{ème} à l'information de s'affranchir des intérêts privés concentrés en un petit nombre de mains ? Dans une société où la surveillance et la transparence deviennent la norme, la protection de l'anonymat (Wikileaks) et la force des collectifs (anonymous, corporation des journalistes...) pourraient-elles avoir un rôle à jouer dans la reconstruction d'un contre pouvoir médiatique ? L'hyper personnalisation de l'information a son revers de médaille : plus personne n'accède à la même information. Le média de masse ayant vécu, comment faire circuler une information au plus grand nombre : modèle du buzz, de la rumeur, du peer-to-peer ?

En outre, on consulte majoritairement des informations en accord avec sa propre pensée, générant un risque d'homologie non négligeable. Les médias pourraient-ils y trouver un nouveau rôle : celui de faire des ponts entre des opinions divergentes afin d'assurer une forme de cohésion de société, afin de créer des débats et non de générer uniquement des conversations de clan ?

Les défis de l'entertainment

Raconter des histoires et jouer sont deux besoins anthropologiques que l'on retrouve dans toutes les civilisations. Pour cette raison, l'audiovisuel et les métiers de l'entertainment ont de beaux jours devant eux. Mais à l'heure du « transmédia », comment renouveler le storytelling ? Comment assurer la « gamification » indispensable au succès des programmes ?

¹ Le slow média fait l'éloge de la lenteur et du local, retissant des liens de proximité entre journalistes et utilisateurs.

² Le binge watching est une pratique qui consiste à regarder les épisodes d'une même série les uns après les autres.

³ Voir à ce sujet : Régis Debray « Eloge des frontières » Editions Gallimard, 2013

10 points de vue – les présidents des agences media



RTB ET DATA : PUBLICITÉ A LA CARTE

JÉRÉMIE BUGARD, Directeur Associé Agence79

Au cours des cinq dernières années, le digital a profondément modifié l'écosystème médiatique et ce phénomène tend à s'accroître. Avènement de l'achat programmatique, essor de la data, « homodigitalus » ultra-connectés développant une « mobile dépendance »... Autant de facteurs à prendre en compte pour parfaire une stratégie média transversale au bénéfice des annonceurs et consommateurs.

RTB ou individualisation des impressions

Le Real Time Bidding permet de monétiser des espaces publicitaires aux enchères en temps réel via les ad-exchanges ou places de marchés électroniques. En toute transparence, l'annonceur achète à l'unité des impressions en symbiose avec une audience déterminée par le biais de données de plus en plus précises, notamment contextuelles, sociodémographiques et comportementales. De fait, pour le plus grand bénéfice des marques et des consommateurs, ce mode d'achat permet de toucher la bonne personne, au bon endroit, au bon moment, avec le juste message et à moindre coût ; le « Saint-Graal » de toute direction marketing. La maîtrise de la data permet alors d'adresser des publicités correspondant aux attentes de l'internaute et d'exclure les publiphobes ne souhaitant pas être exposés. Mode d'achat marginal en 2011, le programmatique a représenté 16% des investissements publicitaires digitaux français l'an passé. Tous les experts s'accordent pour souligner que ce phénomène va crescendo en touchant désormais l'ensemble des écrans, notamment mobiles et tablettes, deux devices en pleine expansion.

Terminaux ou « mobilisation » des usages

77,6 millions de cartes SIM en circulation sur le marché hexagonale selon l'ARCEP, 56% de la population française détentric d'un smartphone selon Forrester, augmentation des foyers équipés en tablettes de 127% sur 1 an selon la Mobile Marketing Association... Cette progression du taux d'équipement s'accompagne de nouveaux usages des mobinautes et l'avènement de la 4G ne pourra que les accélérer. A la lumière du « comScore Multi-Platform & Mobile Matrix », le temps passé sur le Web mobile dépasse désormais celui sur PC aux Etats-Unis. Utilisation du mobile en mouvement, de la tablette dans son salon, du desktop au bureau ou encore forte percée des objets connectés, une stratégie publicitaire cohérente est désormais nécessairement omnicanale.

De la digitalisation des médias

Les agences media s'apparentent aujourd'hui à des transformateurs d'espace. Elles individualisent des messages corrélatifs aux centres d'intérêts et terminaux de l'internaute, gage d'un réel progrès tant pour le consommateur que pour l'annonceur. Prochaine étape, l'achat programmatique des inventaires de l'ensemble des médias : télévision, radio mais également l'affichage. Outre-Atlantique, certains signes avant-coureurs permettent déjà d'anticiper cette nouvelle révolution. Les spots stéréotypés entre deux dessins-animés ne seront bientôt plus qu'un mauvais souvenir !



OBJETS CONNECTÉS, AVEZ-VOUS DONC UNE ÂME ?

PAUL CAHIERRE, Président de MediaKeys

Les objets connectés devraient représenter plus de 2 700 milliards de dollars de valeur ajoutée pour l'économie mondiale d'ici 2025. Il est fort à parier que cette prophétie se réalise en regard de l'effervescence que ces objets d'un genre nouveau suscitent chez nos annonceurs.

Chez Mediakeys, nous sommes passés d'un 2013 « il faudra qu'on y réfléchisse » à un 2014 « que proposons-nous cette année ? ». Accélération pour le moins sensible ! Il faut dire qu'en janvier dernier paraissait un sondage⁽¹⁾ qui n'a pas manqué d'attirer l'attention de nos annonceurs. Selon ce dernier, 81% des Français ont déjà entendu parler des objets connectés et 55% d'entre eux déclarent les connaître précisément. Si à l'heure où vous lisez cet article vous faites encore partie des 19% épargnés par le phénomène, il s'agit en clair d'objets usuels (une balance, un réfrigérateur, une montre...) augmentés de capteurs reliés au web. Ces objets sont capables de prendre tout type de mesures personnelles, qui, rendues anonymes, viendront demain s'agréger en masse au Big Data dans lequel nous, agences media, puisons déjà allègrement pour l'optimisation de nos campagnes.

Pour nous, l'enjeu est de taille. Gage que ces nouvelles données nous permettront d'ici 2020 de relever les nouveaux challenges d'une audience qui n'en finit plus de se fragmenter, de répondre mieux encore aux exigences de performance et de ROI que nos clients sont en droit d'attendre de nous, et de créer par la pertinence d'un ciblage ultra ajusté de nouvelles méthodes de contacts et de sensibilisation des publics.

Exit la stratégie en silos. Avec le croisement de ces nouvelles données, place à de nouvelles courbes d'apprentissage sur nos cibles avec comme enjeu la redéfinition des traditionnels profils cibles. La promesse de coller aux besoins des consommateurs n'a sans doute jamais été aussi prometteuse !

Même si pour l'heure, ce serait mentir que d'affirmer que ces objets ont réussi à convaincre le consommateur, chez MediaKeys l'expérience Google Glass nous a laissés perplexes, nous ne pouvons écarter l'hypothèse de leur prédominance en 2020. Comme souvent, heureusement, ce sera à l'utilisateur d'en définir réellement l'usage.

(1) sondage CSA de janvier 2014



LE PROGRAMMATIQUE : VERS LA FIN DE L'INTERVENTION HUMAINE ?

CORINNE PESSUS, Présidente MediaCom

Acheter mieux, plus ciblé, plus pertinent, tout en bénéficiant des meilleurs prix, et avec des systèmes qui réduisent le nombre d'intervenants et les erreurs humaines... Pour un annonceur, la promesse du programmatique (et avant lui du RTB) semble être le fondement d'un rapport gagnant-gagnant, permettant de travailler la productivité et l'efficacité sur le digital. Pourtant, comme dans les films de science-fiction, la machine est-elle prête à fonctionner sans aucune intervention humaine ?

Google et le système des enchères n'était en fait qu'un précurseur... La généralisation de la mise en commun des inventaires et des achats assistés par des logiciels semble sonner le glas de l'achat de personne à personne sur le digital. Désormais, les éditeurs (ou les moteurs de recherche, et bientôt peut-être les réseaux sociaux ?) mettent à disposition leurs inventaires via des logiciels. Celui qui remporte la mise est le meilleur offrant qui s'offre ainsi une audience qui correspond exactement à celle qu'il souhaitait toucher, sans aucune déperdition.

Sur le principe, le concept est séduisant pour un annonceur, mais il sous-entend dans le même temps une automatisation qui va dans le sens de la tendance de ces dernières années : la fin du traitement humain des données et de l'achat.

Dès lors, les scénarios les plus divers se dessinent : et si on appliquait ce mode d'achats à d'autres médias ? Et si on achetait la télévision en programmatique et en RTB ? L'arrivée sur le digital de nouveaux modes de trading remet en cause nos convictions sur les « vieux médias » et nous pousse à questionner les principes actuels qui s'appliquent depuis la naissance de ces médias.

Pour certains médias et éditeurs, c'est une révolution qui va à l'encontre de leurs modes de pensée, tournés vers la construction de marque plutôt que la monétisation d'une audience. Le programmatique incite les marques médias à se reposer la question de l'audience, de la déperdition, et bat les cartes du jeu des acteurs monopolistiques pour la couverture totale et globale.

Pour les agences, cela entraîne un questionnement sur le rôle de l'expert : va-t-il disparaître ou muter vers un profil de technicien, à la fois analyste de data et stratège de l'investissement ? Et quel rôle pour les autres fonctions dans l'agence ? Dans le même temps, c'est l'opportunité de résoudre la quadrature du cercle et de pouvoir – enfin ! – traduire les stratégies et les insights dans les médias.

Choisir un mode d'achat programmatique ou en RTB, permet d'appliquer directement les enseignements de la phase amont de la recommandation à la mécanique d'achat, sans passer par la phase de traduction en cible médias qui aplatit les recommandations. Une révolution qui milite ainsi pour le rapprochement entre les équipes experts et les équipes stratégie, et qui met en avant un besoin accru de compréhension des insights et des enjeux de la rencontre entre une marque et ses consommateurs.

Finalement, à l'horizon 2020, cette mutation du mode d'achat marquera les points de différenciation entre les agences du marché, et les critères de choix d'un annonceur : de la capacité de négociation, on passe à la technicité et à la maîtrise de la data, ainsi qu'à la façon de traduire une stratégie au plus juste dans des écosystèmes médias, digitaux ou non... mais avec l'intelligence humaine au cœur des processus.



L'HEURE DE LA CONVERGENCE

FRANCK FARRUGIA, Président de Re-mind

En 2012 l'Udecam nous demandait déjà une prédiction sur l'évolution des médias à l'horizon 2020. Et comme prévu, nous n'avions pas tout prévu... Il est difficile de différencier, parmi la dizaine de signaux actuels, le structurel du conjoncturel. D'autant que la plupart de ces signaux sont technologiques, et aussi prometteurs les uns que les autres, bien évidemment... Il est par exemple quasi impossible aujourd'hui de rédiger une tribune sur les médias sans parler de « Big Data » ou de « Real Time Bidding ».

Sommes-nous sûrs que nous avons là les réels signaux structurants qui vont à eux seuls redessiner le paysage media 2020 ? Le fait même de poser cette question représente d'ailleurs un risque pour une agence media : « Comment ça ! Vous ne croyez au Big Data ? ». Nous pensons juste que le pinceau n'a jamais fait l'artiste peintre. Une technologie, si innovante soit-elle, ne génère pas de valeur seule. Posséder de la donnée n'équivaut pas à posséder du savoir, au même titre qu'acheter de la publicité « en temps réel » ne veut pas forcément dire diffuser plus efficacement.

Et ce dont nous pouvons être sûrs, c'est que le paysage media 2020 dépendra de cette notion d'efficacité, pour les annonceurs comme pour les éditeurs. Cette évidente certitude n'a qu'un seul intérêt, nous rappeler que nous cherchons tous la même chose : séduire ou retenir un même individu, tantôt consommateur, tantôt lecteur, qui sous l'effet du tout connecté, du « on demand », agit de plus en plus comme un enfant gâté. Je fais ce que je veux, quand je veux et où je veux ! Il supporte d'ailleurs de moins en moins l'intrusion et l'interruption, au point, par exemple, « de privilégier le SMS... aux appels téléphoniques, jugés trop synchroniques (cf. l'article Fin du Téléphone de Jean-Laurent Cassely) ».

De prime abord, un tel constat semble dramatique pour la publicité, qui repose fortement sur la notion d'interruption. Mais à y réfléchir, c'est peut-être une excellente opportunité de challenger notre modèle actuel. Ne voyons pas l'enfant gâté, mais au contraire, profitons de cette « honnêteté comportementale » : ce qui n'intéresse pas n'est pas consulté, ni regardé, ni acheté... En 2020, ce ne sera plus celui qui crie le plus fort qui aura raison ! L'adaptation rapide aux comportements consommateurs et à ses réactions devient l'enjeu central de nos métiers. Les médias traditionnels doivent injecter du temps réel dans leur mode de diffusion, de commercialisation et de mesure. A l'inverse, le digital doit réussir à intégrer des notions moyennes, comme la préférence de marque ou la présence à l'esprit. N'oublions pas qu'un individu ne peut rechercher une marque dans un moteur de recherche s'il ne la connaît pas.

Les modèles doivent donc fusionner, s'enrichir les uns les autres. Nous devons conserver le meilleur de chaque univers sans s'arrêter à un type de media, d'écran (TV, PC, Mobile, etc.) ou à un type de distribution (e-commerce, magasin, etc.). Le consommateur ne fait qu'un, ne connaît pas ces silos inventés par notre industrie et ne peut pas comprendre les ruptures de chaîne relationnelle. Raisonner avec cette unique finalité nous impose de repenser nos organisations et nos indicateurs de performance, en faisant converger le marketing, les technologies et les mathématiques, les visions court terme et moyen terme, les relations dématérialisées et réelles, etc. Nous ne sommes qu'aux prémices de l'ère de la convergence !

les Rencontres de UDECAM
FAST FORWARD >>
Rendez-vous le Jeudi 4 septembre 2014
de 8h30 à 18h à la salle Wagram

avec le concours de **BNEWS** et de **UVA**

points de vue - les présidents des agences media 11



LA TÉLÉVISION EN 2020 : CONTENT IS KING & DISTRIBUTION IS KING.

RAPHAEL DE ANDREIS, Président Havas Media
La définition elle-même de chaîne de télévision est devenue très compliquée et le sera de plus en plus. Essayons : fait de la télévision, toute marque media audiovisuelle qui a un regard éditorial qui s'incarne par une sélection (une grille) de programmes et a fortiori, qui en produit ou en initie elle-même.

Soyons rassurés, Canal +, TF1, M6 ou France 2 font donc bien de la Télévision. Mais quid de Netflix qui produit House of Cards ? quid de Youtube qui propose un bouquet de chaînes « thématiques » parfois incarnées par des « stars » comme Norman ou des « Labels » comme RedBull sur le sport extrême. Soyons clairs, elles

répondent, elles aussi, aux critères d'une télévision et ce n'est qu'un début.

Pour appréhender la révolution qui accouchera de la télévision de 2020, il faut donc se placer de l'autre côté du « poste », se placer du point de vue de l'audience, des gens. Que vont-ils regarder ? sur quel écran ? en direct ? en catch up ? en gratuit ? en payant ? seul ou à plusieurs ?

Le pivot de cette révolution est évidemment le numérique (fibre, 4G, réseaux sociaux, algorithmes, trading desks publicitaires...) mais aussi paradoxalement le besoin accru de « curation », de simplification dans cet infini si compliqué, d'autorité culturelle pour prescrire des programmes événementiels ou créativement plus ambitieux.

Cette révolution s'incarnera différemment dans le monde de la télévision gratuite et dans celui de la télévision payante qui n'ont pas du tout le même contrat de lecture. La première est dans une logique d'audience pure (VOIRE) monétisée par la publicité, la seconde est dans un modèle plus long terme où la clé est la valorisation de l'abonné, qui doit être sûr de posséder les meilleurs programmes (AVOIR), seul bénéfice capable de justifier durablement un abonnement (Cf. HBO, Canal+, Sky, Showtime...).

Côté télévision gratuite, nous allons assister à un double mouvement.

D'un côté, l'émergence de programmes de plus en plus événementiels que l'on regarde en famille, sur l'écran géant HD du salon. Ils ont pour ambition de faire « communier » le pays dans un même élan, à un instant T. Une grande partie du plaisir vient dès lors de la capacité à « socialiser » autour de ce climax via Facebook ou Twitter. The Voice, finale de Top Chef, de Champion's League, l'Eurovision ou même un documentaire événementiel comme « Apocalypse, 14/18 en couleurs » en sont des exemples. Les Marques qui annonceront dans ces programmes accéderont à un statut à part, elles y achèteront plus que de l'audience, elles seront vues comme des icônes et développeront un désir d'engagement plus fort (que nous mesurons chez Havas Media avec le Social Rating Point). C'est le cas de ce qui se produit aujourd'hui au Superbowl pour Coca, Budweiser, Oreo, Microsoft... on fait partie de l'événement ou on n'en fait pas partie.

A l'autre bout du spectre, il y a la télévision individuelle, regardée sur des écrans personnels, surtout en délinéarisé via les applis des chaînes « classiques » (My Canal, Pluzz, My TF1...) ou sur Youtube et Daily Motion. Chacun pourra de plus en plus, voir quand il le veut, ce qu'il veut. Grâce à la big data et au RTB, les marques sauront exactement à qui elle parlent et pourront adapter le message. Exemple, je parle à un « jeune papa d'un troisième enfant vivant à Poitiers qui est allé six fois regarder des informations sur un Superbowl ». On imagine le potentiel... Régies, agence media et agence de création doivent se réinventer pour y répondre.

La télévision payante vivra, elle, un autre mouvement de fond.

Elle reposera de plus en plus sur deux piliers en apparence contradictoires mais au fond complémentaires, l'adaptation en temps réel à la demande et une logique renforcée d'offre culturelle. Côté demande, des algorithmes de recommandation de plus en plus pointus grâce auxquels Netflix réalise déjà les ¾ de son audience. Ici on multiplie les critères pour cerner les goûts des gens (série d'action avec anti héros et happy end) et les devancer même, par des corrélations statistiques issues de la massification des data.

Mais face à cette reproduction à l'infini de choses « connues » ce qui justifie durablement un abonnement à la télévision c'est l'excitation de l'inconnu, du nouveau, bref de la vraie création : « qu'est-ce que je vais découvrir ce soir comme série révolutionnaire, dont tout le monde va parler ? » Aucun algorithme n'aurait pu engendrer Breaking Bad ou Les Revenants qui sont des raisons majeures d'abonnement et de fidélisation. Le pouvoir de prescription culturelle d'une chaîne payante n'a jamais été si décisif. Une chaîne payante c'est une grande marque dont on respecte les goûts créatifs.

La télévision de 2020 sera donc issue d'un big bang, elle verra des vainqueurs et des perdants, d'une bataille qui se jouera sur deux fronts, les meilleurs contenus ET les meilleures plateformes de distribution. Compliqué mais passionnant.



VERS L'ÉCONOMIE DE LA SINGULARITÉ L'INDIVIDU AUGMENTÉ

SANDRINE PREFAUT, Présidente de Vizeum
Depuis plusieurs années, avec la digitalisation des médias, le terme « d'empowerment » est devenu courant dans la description du consommateur. Nous avons atteint un palier supplémentaire avec l'Internet Of Everything, puisque la technologie et les marques répondent au fantasme du super pouvoir. Avec cette troisième ère du mobile qui permet de connecter les choses entre elles, après la connexion entre les hommes, et la connexion au savoir, on voit fleurir les super héros dans nos écrans publicitaires, au-delà des blockbusters américains dont le succès ne se dément pas. Notre vie quotidienne, jalonnée de réalité augmentée urbaine, d'omniscience via la connexion, de télékinésie via smartphone nous donne l'illusion de maîtriser le monde physique grâce au digital.

Grâce aux objets connectés, aux données produites par l'engagement face aux campagnes digitales, au croisement des bases avec les systèmes CRM, il semble légitime de penser que le monde des typologies et autres segmentations marketing est mort au profit d'une hyper individualisation du ciblage. Ce que l'Internet a rendu possible, les annonceurs veulent dorénavant le voir sur tous les médias : cibler l'individu au détriment d'une audience de masse et ses indicateurs d'affinité, retargetter l'individu en fonction de son engagement, comprendre quelles sont les connexions qui comptent plus que les autres pour prédire le comportement face à des écosystèmes intégrés... Nous entrons dans l'ère du « je connecte, donc je suis », où les individus attendent des marques des discours personnalisés, des produits sur mesure, ou tout du moins, des conseils experts pour mieux utiliser leurs produits en échange de la mise à disposition de leur data personnelle. A cet égard, les objets connectés sont les nouveaux médias de l'individu augmenté : ils redéfinissent la notion même de média propriétaire, et bouleversent complètement les logiques de CRM en proposant enfin aux marques de travailler une relation en temps réel avec leurs cibles autour du bénéfice d'usage de leurs produits. On parle beaucoup de l'efficacité du native advertising : nous pensons qu'il faut aller vers le connected content. Une nouvelle logique de lien connecté en temps réel autour de la crédibilité éditoriale des marques média combinée à l'expertise produit des marques. Qu'elle soit Big ou smart, et quels que soient les débats autour de l'éthique, nous ne pouvons plus faire machine arrière face à la data.

Mais il existe un danger important à ne concevoir l'individu augmenté qu'à travers son unicité en base de données. Si la data permet de déterminer un « ADN médiatique », elle ne mesure pas correctement les effets long terme produits par le contexte d'exposition des messages. Un même individu ne percevra pas le même message de la même façon suivant qu'il est intégré dans un contexte positif ou anxigène, une thématique convergente ou divergente, qu'il soit seul pour le consommer ou en famille... Plus complexe que jamais, notre expertise doit conjuguer le quantitatif et le qualitatif. Face à la data, 2014 sera l'ère du contexte ou ne sera pas.



« DE L'AGILITÉ CONSIDÉRÉE COMME UN DES BEAUX-ARTS... »

PIERRE CONTE, Président de GroupM
Il y a une forme de vanité à mettre sur pied une nouvelle organisation. Et c'est pourtant ce que nous venons de faire chez GroupM... Nous savons bien, en effet, qu'il nous faudra déformer le bel agencement d'horizontales et de verticales pour proposer des offres sur mesure à nos clients - comme nous l'avons fait pour Danone - mais, surtout, éviter un bien plus grand danger : penser ce schéma immuable.

A l'époque où les meilleurs CTO ne jurent plus que par le développement « agile » de leurs sites ou leurs applications mobiles, cet adjectif modeste, hier réservé aux grimpeurs à mains nues et aux tourneurs d'assiettes, est en passe de devenir le mot clef du management, tous secteurs d'activité confondus.

Notre « Paysage 2020 » a bien du mérite à essayer de poser et d'évaluer les scénarii les plus probables. Il faut bien se fixer un cap.

Mais si vous croisez un consultant (quelle que soit sa discipline) qui a des certitudes sur demain, c'est déjà une bonne nouvelle, au moins vous savez que ce n'est pas le bon.

Car force est de constater que le Digital sous toutes ses formes a fait exploser tous les modèles marketing établis. Il installe une disruption multiforme dans les rapports entre les consommateurs et les marques qui place tout patron dans des affres d'organigramme où la nécessaire lisibilité de gestion le dispute à l'éradication des silos et des chasses gardées.

Pour les agences, media ou créatives, le sujet n'est plus tant de répondre aux questions (ou aux briefs) de leurs clients que de travailler avec les marques à les élaborer et de devenir une force d'accompagnement de la nécessaire mutation en cours. Ce challenge nous étant bien sûr posé à nous-mêmes...

Faire appel à « l'Intelligence collective » est la seule recommandation fiable. Déhiérarchiser, s'assurer de l'éclectisme d'origines et de spécialités des équipes, privilégier l'esprit de mission aux définitions de fonction, accepter l'erreur comme constructive... De nouvelles pratiques managériales comme autant de conditions nécessaires pour faire de l'entreprise un collectif plus viv, encore plus réactif pour, si ce n'est anticiper, au moins résonner le plus possible avec les transformations du marché. Il faudra finalement autant posséder le jeu de jambes d'un Cassius Clay que la puissance de frappe d'un Mike Tyson.

Quels que soient les scénarii, s'armer en technologie ne réglera pas tout... Au contraire, la clé de la réussite demain sera affaire d'attitude managériale favorisant l'agilité des organisations.

RÉ-INSUFFLONS SENS ET VALEUR DANS L'ÉCOSYSTÈME MEDIA GRÂCE À LA TECHNOLOGIE !

SÉBASTIEN DANET, Président et Global Managing Partner de ZenithOptimedia
GAUTIER PICQUET, Directeur Général de ZenithOptimedia
Si les mutations du paysage média nous réservent bien des surprises d'ici 2020, nous pouvons toujours en deviner les contours grâce aux dynamiques déjà à l'œuvre. A ce titre, nous identifions deux grands vecteurs de transformation du paysage média-marketing dans les prochaines années.

D'une part, on assiste à une explosion du nombre de supports, incarnée aujourd'hui par la multiplication des écrans et demain par la montée des objets connectés, qui constituent ni plus, ni moins qu'une nouvelle frontière pour la communication. D'autre part, on observe l'émergence d'une véritable « culture Data » à mesure que les données se font plus variées et fines.

D'ici 2020, ces deux phénomènes devraient modifier durablement le concept de média, en soutenant que demain, « tout sera média ». Surtout, ils pourraient ouvrir un monde d'opportunités en matière de créativité et d'efficacité au service de tous, annonceurs comme consommateurs, agences comme producteurs de contenus.

Car à nos yeux, la révolution des prochaines années sera l'occasion idéale pour repenser nos manières de communiquer et construire un écosystème média et publicitaire plus durable.

En effet, nous disposons aujourd'hui d'outils de plus en plus sophistiqués pour créer des campagnes ultra-ciblées, avec à la clé d'immenses gains d'efficacité. Pour les marques, cela signifie une meilleure valorisation de chaque euro investi. Pour les consommateurs, cela garantit des messages plus justes et moins envahissants.

Au-delà, le traitement des données peut être un puissant levier de transparence au bénéfice de toute la chaîne de valeur. En effet, plus nous progresserons dans notre capacité à tracker et partager l'impact des campagnes, plus solide sera la confiance entre acteurs. Une confiance qui reposera également sur la capacité des consommateurs à mieux gérer les données qui les concernent afin de les partager avec les marques. En donnant plus de gages quant au respect de la vie privée, nous pourrions valoriser d'autant mieux la Data.

Enfin, la double mutation technologique en cours offre d'immenses opportunités d'automatisation - c'est notamment la base de l'achat programmatique - et de création, tant les supports sont devenus protéiformes et riches d'options. Ainsi, la gestion des campagnes au quotidien (achat, suivi) sera de plus en plus déléguée aux machines, laissant aux agences et producteurs de contenus les mains libres afin d'innover plus radicalement dans les messages, formats et mécaniques publicitaires. On s'orientera alors vers un système à deux volets et créateur d'emplois très qualifiés, où la valeur ajoutée de la publicité sera décuplée à la fois grâce aux algorithmes des machines et à l'innovation par les hommes.

Cette révolution durable ne sera cependant possible que si elle s'accompagne d'importants efforts d'auto-régulation de la part de toutes les forces en présence : annonceurs et agences, médias historiques et géants du Numérique, secteur privé et pouvoirs publics. Les mutations technologiques nous offrent aujourd'hui la chance de recréer sens et valeur dans notre industrie, sachons la saisir !

Contacts UDECAM

Françoise CHAMBRE
Déléguée Générale
32, rue Guersant
75017 Paris

Mail : francoise.chambre@udecam.fr
Site : http://www.udecam.fr



12 points de vue - les présidents des agences media



MEDIAS 2020 : EVOLUTION OU DÉFLATION ?

RICCARDO DI MAURO, Président de Anacrouse
Il y a 2/3 ans, nous nous interrogeons sur les critères d'évolution/révolution médias. Une des tendances du moment pourrait être d'intégrer un 3^{ème} critère : la déflation.

Les transformations technologiques ne s'arrêtant pas à leur niveau présent, elles poursuivraient de façon mécanique leur avancée jusqu'à l'atteinte d'un partage de discours ultime avec l'individu. Smartphone/ tablette auraient intégré toutes les fonctionnalités des ordinateurs classiques, permettant ainsi une ultra mobilité professionnelle et signifiant aussi, peut-être, la dénaturalisation des espaces et environnement de travail, la fin des seuls m² de bureaux physiques pour une ouverture à une totale activité virtuelle distante.

Le TOUT EST MEDIA prendrait une résonance nouvelle, par individu, et se véhiculerait sous l'impulsion de nouveaux acteurs.

La multiplicité et l'unicité des flux d'information attaquaient directement les business modèles des principaux groupes media connus, enlisés dans le poids de leurs charges de fonctionnement. Dans le registre du 'TVE NO BUDGET, LET'S TRY VIRAL', le coût du contact et celui de l'accès aux médias traditionnels se verraient largement diminué pour rester compétitif dans l'environnement publicitaire global, et pour faire face aux bascules et importantes diminutions d'investissement que l'on constate déjà dans la presse.

De la même façon que l'on s'interroge sur la capacité de la planète à nourrir tous ses habitants dans les décennies à venir, l'aliment PUB ne sera plus suffisant pour nourrir la planète mass media. Les modèles construits sur la puissance disparaîtraient au profit d'approches encore plus individuelles, affinitaires et comportementales.

La fragilité des revenus publicitaires associé à l'incompressibilité des charges de structures/ productions de contenus fragiliseraient les groupes médias traditionnels.

La fonction humaine de représentation média s'apparenterait d'avantage à des TRANSFORMERS de business qu'à des vendeurs d'espace ou media planeurs d'agences. Une situation qui générerait un accroissement de difficultés et tensions sociales.

Déflation du coût de l'investissement publicitaire, fragilisation des anciens modèles basés sur un discours de puissance et mono considération de l'individu : le pouvoir de l'ultra segmentation media est en marche.



LA PRESSE SERA PREMIER MEDIA D'ACTUALITÉ DIGITALE EN 2020 !

STÉPHANE BODIER, Président de Mediabrands
Si tous les éditeurs n'ont pas encore découvert la pierre philosophale de la profitabilité digitale, personne ne peut remettre en cause son extraordinaire mutation en quelques années.

Une mutation éclairée, à apprécier à sa juste valeur car elle a été réalisée sans grande réserve de trésorerie, dans un marché publicitaire très difficile et avec des revenus de la diffusion papier en baisse!

Malgré ce contexte épouvantable, quotidiens et magazines ont tous développés des sites et des applis en tous genres pour non seulement accompagner leurs lecteurs dans leurs nouveaux usages mais pour en final en gagner de nouveaux... et cela marche!

Cela fonctionne si bien que très nombreux sont les titres qui séduisent aujourd'hui plus de lecteurs en digital qu'en papier. Certes cette nouvelle audience ne rime pas encore avec grosse profitabilité, mais la presse française dans son immense diversité s'est définitivement inscrite dans le monde digital. Grâce à cette digitalisation, nombreuses sont les marques de presse qui séduisent en 2014 beaucoup plus de lecteurs qu'il y a cinq ou dix ans.

Oui la presse est beaucoup plus lue aujourd'hui qu'auparavant car si la baisse du papier reste maîtrisée à moins de 5% par an, la croissance du digital et en particulier du mobile dépasse souvent les 100%.

Ces évolutions ne concernent pas que quelques leaders mais bien la très grande majorité de la presse française et ces innovations utilisent tout l'étendue des possibilités digitales : vidéo, web radio, applications mobiles, géolocalisations. Toutes les opportunités, toutes les techniques sont testées et appliquées par les centaines de marques de presse en nationale comme en locale.

Plusieurs centaines de marques de presse se sont révolutionnées avec une vitesse et une agilité extraordinaire sur un temps excessivement court et dans des conditions financières plus que tendues. Les résultats d'audience, d'engagement et de plaisir sont déjà là en 2014. En 2020, la presse sera plus que jamais le premier media de l'actualité en digitale et encore sur le papier.

Tendances Digitales

Microsoft Advertising s'est associée à IPG Mediabrands et The Future Laboratory pour aider les marques à comprendre le futur des usages et technologies numériques.

Adoptant la théorie d'Everett Rogers sur le processus de diffusion des innovations (les nouvelles idées sont d'abord intégrées par une minorité avant de toucher la majorité et les réfractaires), l'étude a permis d'identifier 8 comportements de cette minorité des « early adopters ».

A la recherche de l'inattendu - Surprenez-moi intelligemment

Une couverture de livre qui attire le regard, une boutique éphémère au détour d'une rue, voilà de quoi rendre votre journée légère et agréable. C'est à la poursuite de ces heureux hasards que se lance le monde numérique. À l'heure où notre relation avec la technologie évolue, les chances sont bien plus fortes d'être agréablement surpris par ces technologies numériques qui nous connaissent si bien.

61% des consommateurs sont prêts à acheter un produit ou un service auprès d'une marque qui leur procure des expériences surprenantes.

Valorisation des données - Mes données vous intéressent ? Que valent-elles ?

Le sujet est longtemps resté à l'écart des conversations mais les consommateurs savent dorénavant que leurs informations ont un prix. Si les marques veulent continuer à en savoir plus sur leurs cibles, elles doivent expliquer clairement comment elles utilisent leurs données et proposer des contreparties en échange.

« Je ne vous ai pas donné mes informations personnelles pour que vous vous les appropriiez. Je vous les ai données pour améliorer mon expérience ; je m'attends donc à un échange de valeur ».

Réseaux personnels - Spécialistes plutôt que généralistes.

Lassés et submergés par les mégasystèmes, les consommateurs se tournent vers des réseaux plus petits, personnalisés, intimistes pour mener leurs activités en ligne. Les solutions à guichet unique perdent du terrain face aux alternatives privées et personnalisées, les consommateurs cherchant avant tout pertinence et excellence.

53% des personnes interrogées sont susceptibles d'interagir avec une marque si elle correspond véritablement à leurs centres d'intérêt et à leurs besoins.

Mieux se connaître - Devenez votre propre coach

Calories, pulsations cardiaques, temps de sommeil. Nombreux sont ceux qui cherchent à mesurer les performances quotidiennes de leur corps ou de leur esprit. Les changements d'attitude à l'égard de la santé, de l'activité physique et du travail montrent que nous apprenons à nous prendre en main en étudiant attentivement les données recueillies et les actions à mener.



51% des internautes à travers le monde utilisent régulièrement des équipements et applications numériques pour suivre leurs habitudes, activités et performances chaque jour.

L'hyper-connexion maîtrisée - La recherche du calme fait grand bruit

Dans nos vies très remplies, la technologie peut exacerber le sentiment de surabondance d'information. Les individus souhaitent parfois s'isoler d'un monde hyper-connecté. La technologie devrait permettre de créer un nouveau mode de vie où détente et efficacité iraient de pair. Pas de déconnexion totale. Pas de connexion permanente. Une connexion intelligente.

« Je souhaite rester maître de mes appareils et de la technologie, mais je veux aussi recevoir les informations en temps utile. La technologie doit se faire plus intelligente et savoir ce que vous voulez sans rien demander. »

Le droit à l'Anonymat - Ce message s'autodétruira dans...

Nous gardons en mémoire numérique les souvenirs

que nous souhaitons conserver, supprimons ceux que nous voulons oublier et nous créons plusieurs profils ou identités virtuelles (professionnel, fun, studieux, etc.). Le droit à l'anonymat est une priorité absolue qui dépasse le cadre des entreprises et relève de la législation.

Près de 3/4 d'entre eux, 73% aimeraient utiliser un service qui les autorise à supprimer leurs informations et à définir la durée de conservation de chaque donnée qu'ils transmettent.

La culture du code - Du sur mesure en standard

Les enfants qui ont grandi avec le numérique s'initient à la programmation dès leur plus jeune âge. Sans devenir des rois de la programmation, les consommateurs veulent connaître les rouages des produits pour avoir le plaisir de créer plutôt que de simplement consommer.

« Programmer pour moi, c'est un peu comme faire un

dessin ou un croquis. C'est un véritable jeu de construction, un Lego® pour adultes en quelque sorte. Il n'y a rien de tel que de disséquer, de reconstruire et même de créer des choses qui vivent par elles-mêmes. »

Améliorer la réalité - Le réel virtuel

Dans le passé, la technologie nous éloignait de la réalité physique en nous contraignant à porter toute notre attention sur un écran. Aujourd'hui multisensorielle, la technologie aide les consommateurs à donner du relief à toute surface plane et leur offre des expériences riches à 360 degrés.

61% sont prêts à faire confiance à une marque qui leur offre la possibilité de toucher et de sentir les produits, que ce soit dans une boutique ou sur Internet.

Retrouvez plus d'informations sur <http://advertising.microsoft.com/fr/digital-trends>