

# QUEL SERA LE PAYSAGE MÉDIA EN 2020 ?

## « LES INVASIONS BARBARES » SAISON 2 : LA DICTATURE NUMÉRIQUE (1)

Depuis 2010, l'UDECAM s'est associée avec HEC afin de présenter au marché de la communication une étude prospective sur « Le Paysage Média en 2020 ». Alors que le secteur des médias vivait à l'époque les tourments de la révolution du numérique, nous avons dessiné deux avenir alternatifs du paysage médiatique :

- un scénario « Invasions barbares » dans lequel les *pure-players* du digital prenaient le pouvoir et balayaient les acteurs et les règles des tenants de l'ancien monde,
- un scénario « L'Empire contre-attaque », dans lequel les médias traditionnels gardaient la main sur les contenus et conservaient leur pouvoir au prix d'une modification profonde de leur *business model*.

Dans les faits, aucun des deux scénarios ne s'est totalement vérifié. En effet, si le digital s'est immiscé dans tous les médias qui lui préexistaient, il n'en a tué aucun : le digital n'est pas tout, il est dans tout.

L'invasion prédite a donc bien eu lieu, mais les « envahisseurs » et l'« Empire » ont trouvé entre eux un nouvel équilibre. Dans le même temps, des signaux (tels que la donnée et son corollaire, l'achat programmatique) se

---

(1) Cet article est extrait de l'étude « Paysage média 2020 : les invasions barbares... la suite. Cette étude dont vous êtes le héros » réalisée en juin 2014 par Alain Busson (professeur à HEC) et Chrystèle Bazin (consultante indépendante médias numériques).

sont imposés aujourd'hui comme des marqueurs fondamentaux de notre écosystème. D'autres ont déjà changé de stratégie.

Face à la rapidité de l'innovation technologique et de son adoption par les consommateurs, l'important est non pas de prédire avec exactitude les micro-changements, mais d'avoir mis en place un système de mesure permettant de les détecter, car chacun d'eux peut devenir très rapidement un fait majeur, et parce qu'au final, c'est le consommateur qui décide.

À partir de l'analyse de la situation actuelle et des tendances fortes qu'elle révèle, nous allons broser dans cet article un tableau volontairement fortement « typé » du paysage média à l'horizon 2020.

Par **Bertrand BEAUDICHON \***, **Alain BUSSON \*\*** et **Chrystèle BAZIN \*\*\***

**E**n 2020, Internet aura été un formidable accélérateur des transformations sociétales et il se sera d'autant plus facilement imposé que, dans sa topologie comme dans son mode de fonctionnement (décentralisé, non hiérarchique, participatif), et de par les valeurs qu'il véhiculait à l'origine, il collait de très près à l'ensemble des grandes tendances socioculturelles : personnalisation, mobilité, horizontalité, fonctionnement en réseau (en temps réel et en mode participatif) et transparence.

---

## LE CONTEXTE

Si la conjoncture économique est plus favorable en 2020 que pendant la crise de 2008-2014, les tensions

---

\* Vice-Président d'Omnicom Media Group, Président de l'UDECAM (Union des Entreprises de Conseil et d'Achat Média).

\*\* Professeur à HEC.

\*\*\* Consultante indépendante en médias numériques.

que cette crise a exacerbées n'en ont pas été pour autant atténuées :

- Les pays développés font toujours 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, et 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.

---

En 2020, le monde est mobile et la vidéo est partout

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 ou de ballons 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 aura été largement déployée, après que le 3G et la 4G aient désormais couvert l'ensemble de la planète). Autre croissance vertigineuse,

celle des tablettes : le marché mondial en écoule près de 700 millions en 2020 (contre 195 millions en 2013). 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, et l'usage d'applications vidéo représente à cette date plus de 70 % du trafic mobile.

### La puissance des réseaux sociaux

En 2020, les réseaux sociaux comptent près de 2,8 milliards d'utilisateurs dans le monde (2). 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 pour les dépenses publicitaires.

### Big Data et Cloud computing

La croissance exponentielle du nombre des données disponibles sur la planète ne s'est pas ralentie. Pour faire face à ce véritable déluge, un virage a été pris, au début des années 2010, avec le phénomène du *big data* qui permet de traiter des volumes de données non structurées gigantesques dans des temps très courts (voire en temps réel). Indissociable du *big data*, le *cloud computing* s'est largement imposé, devenant la norme en matière de stockage et de traitement des données. Les fermes de serveurs se sont répandues sur la planète. Les barrières à l'entrée étant très élevées dans ce secteur d'activité, le nombre des acteurs présents sur le marché en 2020 est encore très faible (on retrouve notamment Google, Amazon, Cisco et Microsoft).

### Le Web des objets

Comme attendu, les objets connectés se sont développés tant dans le mouvement de l'auto-mesure (mesures de performances sportives, de données relatives à la santé, scores de jeux...) 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 conversent entre eux.

(2) Il y en avait 1,6 milliard en 2013.

Avec ces applications dans le *cloud*, chaque objet intelligent est relié à une plateforme Web qui collecte les données, mais qui n'en renvoie que très peu. Ainsi, les données sont extrêmement centralisées et les échanges de données profitent essentiellement à l'éditeur du service considéré.

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

De fait, la structure de nombreux marchés est passée d'une organisation verticale (par grand secteur d'activité) à une organisation horizontale, et cela a démultiplié l'intensité concurrentielle.

Dans ce nouveau modèle, la *data* est devenue en moins de quinze ans la ressource principale, le carburant qui alimente l'ensemble de l'économie. Cette particularité explique la différence essentielle avec l'époque qui a précédé : contrairement aux géants de l'ère industrielle qui dominaient un secteur d'activité, les *tech companies* ont les ressources pour pouvoir couvrir un champ d'intervention qui peut s'étendre à l'infini. En maîtrisant les systèmes d'exploitation et en exploitant les données que ceux-ci permettent de recueillir, ces entreprises sont devenues les maîtresses du jeu, occupant ainsi des positions extrêmement dominantes.

### 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 du jeu concurrentiel mondial. L'industrie cinématographique, les plateformes numériques, les produits *high tech* (*smartphones*, tablettes...), tous les secteurs, de fait, bénéficient d'un marché intérieur puissant et encore relativement protégé concourant à faire de la Chine un interlocuteur de poids dans le monde globalisé qui est celui de la première moitié du XXI<sup>e</sup> siècle.

### TOUT EST-IL MÉDIA ?

Les médias historiques (presse, radio, télévision...) ont connu en ce début de XXI<sup>e</sup> siècle une révolution encore plus radicale que celle qui avait secoué le paysage médiatique tout au long du siècle précédent, frappé de plein fouet par les bouleversements engendrés par le digital (en effet, Internet ne s'était 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).

## Les grandes ruptures

### *L'effacement des frontières et l'immersion dans un univers applicatif infini*

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

- une positive : l'extension du champ d'intervention des médias, chacun d'eux devenant multi-formats et multi-supports,
- une autre, moins positive : se caractérisant par la mise en concurrence générale des médias avec les autres services dans la captation de l'attention du public et la collecte des recettes publicitaires.

### *L'intrusion de la data dans le processus de production/consommation du service et dans la mesure d'audience*

Restées longtemps grossières, les mesures d'audience n'avaient *in 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 donnée comportementale (quelle qu'en soit la nature) a permis non seulement d'affiner considérablement la notion d'efficacité en matière de mesure de l'impact des médias, mais aussi d'intégrer les comportements dans le processus de production des contenus et dans leur diffusion.

### *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 et la captation de valeur par de nouveaux concurrents ont contribué à une forte diminution du chiffre d'affaires des entreprises, même dans les cas de mutations réussies.

### *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 bar-

bares » et des mécanismes destructeurs que ces invasions portaient en elles.

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 et qui ont su trouver une réponse à cette question clef : « 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 puisqu'à elle seule la publicité n'y suffit plus ? ».

## Les questions réglementaires

### *La protection des données personnelles*

Face à la montée du phénomène du *big data*, les États 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 ou stockées sur des serveurs,
- l'intégrité des données,
- la protection de la vie privée.

En 2013, l'affaire Snowden a rendu encore plus sensible la question de la gestion des données personnelles par des entreprises privées. En 2014, un droit à l'oubli avait commencé à émerger en Europe. En effet, la puissance publique avait demandé aux *tech companies* (notamment à Google) d'intégrer cette fonction dans leurs algorithmes. Ainsi, les États ont non seulement délégué à des *tech companies* privées la capacité d'appliquer le droit qu'ils édictaient, mais en outre ils se sont vus privés du pouvoir d'en contrôler l'application, les algorithmes en question étant privés.

Dans ce contexte généralisé de méfiance, après une lente prise de conscience, les entreprises avaient compris, en 2020, qu'elles ne pouvaient plus ignorer le problème et qu'elles devaient donner des garanties au consommateur quant au contrôle et à la préservation de leur identité numérique.

### *Les dispositifs anti-concentration*

Au milieu des années 2010, la Commission européenne avait fait le constat que l'industrie du Vieux Continent était en position de faiblesse vis-à-vis de son homologue d'Outre-Atlantique : les groupes qui dominaient tous les marchés de la technologie, des médias et du divertissement étaient majoritairement américains. Un effort a alors été accompli au niveau européen pour harmoniser les réglementations des États membres et pour arriver, au prix d'un processus qui vient seulement d'aboutir en 2020, à assouplir les



Photo © Miguel Juarez Lugo/ZUMA-REA

« En 2013, l'affaire Snowden a rendu encore plus sensible la question de la gestion des données personnelles par des entreprises privées. », *Dear USA: Might Doesn't Make Right, And Moles Make Miserable Allies* – article dans *Die Welt*, octobre 2010.

dispositifs anti-concentration afin de favoriser l'émergence d'acteurs continentaux puissants.

## LA PRESSE

En 2020, la situation de la presse n'est pas aussi catastrophique que l'on aurait pu le craindre au début des années 2010. 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 continuent à drainer une audience multicanale significative et sont toujours considérées comme des références capables de fournir une information fiable et de la décrypter..., le tout, dans un continuum de services qui va du *live* (l'actualité au fil de l'eau), disponible à travers des applications mobiles, en passant par l'article de fond enrichi et disponible sur leur site Internet, pour finir par des dossiers complets faisant l'objet de tirés à part sur papier de luxe.

Le nombre des journaux gratuits « papier » a été très largement réduit faute, pour la plupart d'entre eux, d'avoir pu rentabiliser leur investissement initial, court-circuités qu'ils ont été par l'accès au haut débit en mobilité (notamment dans les transports). La presse régionale (comme l'affichage, d'ailleurs) a tiré son épingle du jeu en misant sur l'hyper-local et sur une offre de services en liaison avec le commerce de proximité qui complète avantageusement le package.

La proposition de valeur n'est finalement pas si différente de celle d'aujourd'hui. 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. Des compétences nouvelles ont été acquises, en particulier en *data journalisme*, en animation de communautés ou en audiovisuel. Les rédactions disposent évidemment d'un effectif plus resserré que pendant l'âge d'or du journal papier, mais elles compensent en faisant appel à leurs réseaux respectifs d'experts extérieurs.

Malgré tout, le modèle payant a fini par s'imposer soit avec la formule du *freemium*, soit avec la formule du *pay wall* (dès lors que les recettes engrangées par la seule publicité ne suffisent pas).

Dans le même temps, on a assisté à une déstructuration du mode de consommation, la sacro-sainte « Une » ayant perdu en pertinence au profit de la personnalisation des contenus. S'il reste, bien sûr, quelques carrefours incontournables que les sites de *news* ne sont d'ailleurs plus les seuls à couvrir, le lecteur est de plus en plus soucieux de disposer d'informations adaptées à ses attentes et à ses centres d'intérêt, ce que l'exploitation de ses données personnelles permet de lui apporter.

## LA VIDÉO ET LES MÉDIAS AUDIOVISUELS

La télévision et l'audiovisuel ont longtemps constitué une citadelle qu'Internet avait du mal à investir. Mais les barrières sont tombées avec les premières offres OTT telles que Netflix, puis avec le lancement des boîtiers comme la Chromecast, qui ont fini par trouver leur marché, grâce, en particulier, à une ergonomie devenue irréprochable. Au-delà de la dé-linéarisation du format traditionnel, la télévision (ou la radio) connectée permet une agrégation de contenus sur une seule plateforme et une re-linéarisation personnalisée. La plateforme joue le rôle d'interface permettant d'accéder aussi bien aux programmes audiovisuels qu'à l'ensemble des contenus disponibles sur le Web.

De fait, l'organisation semi-séculaire de la télévision ou de la radio a été 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 être de plus en plus éloigné des attentes du consommateur. Le programme prend progressivement le pas sur la chaîne : on regarde un contenu sans se préoccuper de l'identité de son diffuseur, et ce qui fait la force des nouveaux éditeurs, c'est d'abord leur capacité à éditorialiser leur catalogue (événements, fictions...), et c'est surtout l'algorithme de leur système de recommandations.

Sur le segment des programmes les plus événementiels (*news*, sports), la ressource principale est toujours (en 2020) la publicité. Celle-ci, *via* les *ad-exchanges*, finance également les programmes en accès libre des plateformes de VOD (vidéos à la demande) qui ont choisi le modèle du *freemium*. Mais le péage est le mode de financement privilégié pour les programmes fictionnels, et l'abonnement illimité est devenu la règle.

En France, la chronologie des médias a été resserrée en ce qui concerne la fenêtre de la SVOD, l'exclusivité réservée aux films projetés en salles a été réduite à deux mois et l'interdiction faite aux diffuseurs de détenir des parts dans des sociétés de production a été supprimée, tandis que les contraintes imposées tant aux chaînes payantes qu'aux chaînes diffusant en clair dans le financement des programmes ont été allégées.

## LA PUBLICITÉ : *DIGITAL FIRST* !

En 2020, la valeur du marché digital avoisine les 650 milliards de dollars. Deux ans plus tôt, Internet avait pris la première place sur les marchés de tous les pays développés. C'est la bascule de la télévision et de la radio sur Internet qui a catalysé ce renversement. Les marques de médias ont dû faire converger les mesures d'audience entre leurs différents supports (télévision, Web, mobile...) afin de présenter une vision globale et cohérente du marché publicitaire. Tous les médias sont désormais digitaux et le modèle des *ad-exchanges* s'est imposé sur l'ensemble de la chaîne.

L'autre changement structurel vient du phénomène *big data*. La multiplication des *cookies* et les technologies de *fingerprinting* 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 une DSP-type (*demand-side platform*) en 2014, on en compte désormais plusieurs milliers). L'utilisation de ces *clusters* a permis rapidement une forte amélioration du ROI des campagnes publicitaires grâce à un meilleur ciblage et à la personnalisation des messages : le bon message, adressé à la bonne personne et au bon moment. C'est la fin du *media-planning* et l'avènement de l'*audience-planning*. La grande affaire, en cette année 2020, c'est l'avènement de l'intelligence artificielle et son utilisation systématique pour mettre en œuvre des solutions multicanal et multi-appareils qui soient capables de suivre l'utilisateur dans tous ses parcours. 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, et on a formé et recruté en un temps record des armées de *data-scientists* pour rendre cette donnée opérante.

La plupart des annonceurs sous-traitent la partie technologique du processus, faute d'avoir la taille critique pour ce faire ou de disposer, en interne, des compétences requises. C'est la brèche dans laquelle se sont engouffrés de nouveaux entrants (sociétés de conseil, SSII ou *pure player* du Web) engendrant une bataille féroce les opposant aux agences média qui, elles, bénéficient de leur expertise média et de leur statut de conseillers indépendants.

## CONCLUSION

Mais, *quid*, si l'avenir ne se déroulait pas du tout comme prévu ?

Cette Saison 2 des « Invasions barbares » dessine une réalité finalement assez monolithique et consensuelle au sein des acteurs média. Chacun se repositionne en fonction des grandes dynamiques à l'œuvre : bascule des derniers bastions médias sur Internet (télévision,



Photo © Xinhua/ZUMA-REA

« La montée en puissance de la Chine, qui pourrait, selon qu'il y ait ou non un Printemps chinois, voir émerger de nouveaux acteurs mondiaux au sein de médias et de tech companies animés par des stratégies de compétition très contrastées à l'encontre des majors américaines. », visiteurs de la 5<sup>e</sup> conférence de Cloud Computing à Pékin, en juin 2013.

affichage...), montée en puissance des données personnelles (audience planning, ultra-personnalisation, temps réel...). L'ensemble dresse un tableau « tout est média, tout est donnée » qui donne la sensation d'un écosystème sans barrière dans lequel des opportunités gigantesques l'emportent sur les craintes face au changement.

Pourtant, de multiples signaux, plus ou moins faibles et plus ou moins nouveaux, pourraient bien mettre quelques barbelés dans cette belle prairie et modifier en profondeur le champ des possibles.

Nous avons dénombré trois motifs possibles de tensions :

- des conflits de gouvernance, dans lesquels les États, voire l'Europe, pourraient ou non tenter de reprendre

le pouvoir sur des *tech companies* devenues globales et plus puissantes qu'eux,

- la montée en puissance de la Chine, qui pourrait, selon qu'il y ait ou non un Printemps chinois, voir émerger de nouveaux acteurs mondiaux au sein de médias et de *tech companies* animés par des stratégies de compétition très contrastées à l'encontre des majors américaines,

- les impératifs écologiques et sociaux qui, sous l'effet de la double prise de conscience que le développement d'Internet à outrance et la surconsommation sont aussi bien nuisibles aux ressources naturelles devenues alors cruellement rares qu'à la liberté individuelle, pourraient freiner le développement du digital et de la publicité.