



HAL
open science

Les mutations RH : métiers, compétences, formations, La communication numérique demain : quels impacts sur la stratégie, le management et les ressources humaines

Maria Mercanti-Guérin, Aline Scouarnec, Sébastien Payre, Luc Boyer

► To cite this version:

Maria Mercanti-Guérin, Aline Scouarnec, Sébastien Payre, Luc Boyer. Les mutations RH : métiers, compétences, formations, La communication numérique demain : quels impacts sur la stratégie, le management et les ressources humaines. [Rapport de recherche] IAE Caen. 2006. hal-02054863

HAL Id: hal-02054863

<https://hal.science/hal-02054863>

Submitted on 6 Mar 2019

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Les mutations RH : métiers, compétences, formations, La communication numérique demain : quels impacts sur la stratégie, le management et les ressources humaines
Auteurs : Maria Mercanti-Guérin, Aline Scouarnec, Sébastien Payre, Luc Boyer

Les mutations externes du marché du digital

Ce chapitre consacré aux mutations externes du marché du digital part d'une description synthétique du marché en 2012 pour aboutir à la présentation des scénarii prospectifs auxquels ce marché pourra être confronté dans les années à venir. Marqué par de nombreuses incertitudes, le marché du digital porte en lui de multiples interrogations. Ces interrogations ont été mises en exergue, commentées et discutées par nos experts. Le fruit de ces échanges, réunions de groupes, confrontations ont été au fondement de la construction des quatorze scénarii présentés.

Où en est le marché du digital en 2012 ?

Cette question de l'état du marché du digital en 2012 est importante pour mieux comprendre les mutations externes que nous avons pu identifier. En effet, certaines mutations sont, déjà, observables sur le marché. Elles correspondent à des tendances lourdes qui sont intégrées par les acteurs de l'Internet. A l'heure où nous écrivons ces lignes, plusieurs débats agitent le monde de l'Internet. Nous citerons :

L'avenir de certains segments du marketing de l'Internet

L'incertitude permanente à la fois sur les formes que le Web prendra dans les années à venir et sur la pérennité de certains géants du Web comme Facebook et Google

L'avenir de certains segments du marketing de l'Internet

Le marché du digital est constitué de plusieurs leviers d'acquisition qui ont, chacun, un écosystème à part entière. Le poids de ces différents segments et leur évolution sur le marché sont détaillés dans le schéma suivant :



- Le **search** reste le segment le plus investi par les annonceurs et représente **42% du marché total** en 2011
- Le **display** représente **près d'un quart des investissements publicitaires** en 2011
- L'ensemble des annonceurs ont confirmé leur intérêt pour les leviers à la **performance**
- En progression constante sur l'année, le **mobile** est de plus en plus intégré dans les plans média

Schéma 1 : les différents canaux de la communication online et leur évolution (2009- 2011)

Source : Capgemini en partenariat avec la SRI et l'Udecam, observatoire de l'e-pub
7^{ième} édition

Trois segments vont représenter, dans les années à venir, une importance certaine pour Internet soit, du fait de leur croissance, soit du fait de leur possible disparition.

Le marché du **search** est le marché des mots-clé porté par les moteurs de recherche comme Google ou Bing. Sa croissance masque un problème important, celui de la chute du taux de clics sur les publicités qui atteint actuellement moins de 0.7%.

Le marché du **display** est en pleine augmentation. Il correspond à la commercialisation de formats plus créatifs (skyscrapers, pavés vidéo, pop-up) via des régies publicitaires ou des plateformes d'achats (dites Ad exchanges). Il est porté par le courant du *branding* qui, au contraire du marketing à la performance axé sur le taux de clic, s'attache à développer la notoriété, l'image, la proximité de la marque avec le

consommateur. La créativité apparaît comme le meilleur moyen de développer de nouvelles formes de communication sur le Web. Néanmoins, face à une automatisation des modes d'achats de l'Internet et à une généralisation des enchères dites *real time bidding*, le courant du *branding* semble bien menacé.

Le marché de l'**e-mailing** subit une stagnation due à une dégradation régulière des taux de clics, à un manque de délivrabilité et d'attrait créatif. Les récentes polémiques sur le caractère envahissant de l'e-mail, la politique de plus en plus restrictive des FAI (fournisseurs d'accès à Internet) et des services de messagerie, la progression des réseaux sociaux internes destinés à remplacer les mails professionnels sont autant de menaces sur le secteur.

L'incertitude permanente : le cas Facebook

Autre interrogation, l'évolution et la capacité des réseaux sociaux à se monétiser et à continuer à fidéliser ses adhérents.

Voici quelques chiffres concernant Facebook qui montrent que l'avenir de ce réseau est incertain, qu'il peut aller plus loin dans le perfectionnement et l'efficacité de son modèle économique comme il peut s'écrouler.

Facebook représente, aujourd'hui, près de 900 millions d'utilisateurs actifs par mois, 3.2 milliards de commentaires et de « j'aime » par jour, 300 millions de photos téléchargées par jour. Au-delà de ces chiffres dithyrambiques, Facebook pose de nombreuses questions à la communauté économique.

Son introduction en bourse est conditionnée par la validité de son modèle publicitaire. Or, les pages de marque sont gratuites. La publicité sur Facebook a été gérée en prenant exemple sur Google (publicités textuelles avec paiement aux enchères de mots clé) avec un coût au clic très modeste (de l'ordre de 0.3 euros). Les innovations publicitaires très récentes de Facebook illustrent sa difficulté à rentabiliser la publicité : nouvel algorithme garantissant aux annonceurs une meilleure visibilité (dit le *reach generator* qui permettrait de toucher près de 75% de sa cible en un mois), actualités sponsorisées (qui utilisent les membres du réseau pour faire la promotion des marques), publicités premium dites « format engagement » qui peuvent avoir la forme d'un coupon de réduction ou de proposition d'échantillon.

Sa récente stratégie de diversification et de croissance externe pose question. On citera dans ses dernières acquisitions celle d'*Instagram* (petite application photo) pour un milliard de dollars puis de *Glancee* (application mobile). Facebook porte en son sein une multitude d'applications (jeux, géolocalisation, boutiques en ligne, plates-formes de recrutement etc...) qui lui sont totalement indépendantes. L'objectif de récupérer la main sur cet écosystème devient impératif.

Parallèlement, certains chiffres de désintérêt naissant pour le réseau social amènent les investisseurs à s'interroger sur la pérennité même de ce concept. Aujourd'hui, Facebook étudie la possibilité de faire payer à ses utilisateurs une meilleure visibilité de leur statut, preuve que le réseau social cherche à augmenter sa rentabilité. Son taux de clic aurait diminué de 8% alors que son coût pour mille croissait de près de 40% (source : www.tbgdigital.com) Enfin, la problématique internationale s'invite dans le débat. Il apparaît, de plus en plus, qu'un réseau social unique et mondial a fort peu de chance d'émerger. Usages, cultures locales, cultures de l'Internet, politiques plus ou moins répressives à l'égard des réseaux sociaux, équipements et infrastructures, tout concourt à l'émergence de réseaux locaux : Twitter au Brésil, QQ en Chine, Kohtakte pour la Russie.

Face à ces interrogations, nos experts ont su distinguer des futurs possibles qui ouvrent de nouvelles perspectives.

Ce que nous ont dit nos experts

Les experts de notre étude sont issus de différents mondes : ceux des ressources humaines, ceux du monde de la publicité, ceux des entreprises de conseil ou ceux de l'enseignement supérieur. Voici les thématiques qui ont été abordés dans le cadre des entretiens de groupes et des entretiens individuels qui ont été menés.

Le nouveau consommateur et son rapport aux marques différent de ce qu'il était avant le digital. Il communique en temps réel, construit son opinion grâce aux réseaux sociaux, pense autrement le marketing, le commerce avec, parfois, plus de suspicion.

Les médias et leur hyperfragmentation. L'émergence du multi-écran (tablettes, mobiles, télévisions connectées) modifie les usages et le rapport au temps (délinéarisation). *You Tube* et le *replay* deviennent des concurrents directs de la télévision et de la publicité payante telle que nous la connaissons.

L'importance du contenu sur le contenant. La télévision éditorialise des contenus et les met en ligne, l'enjeu étant d'avoir des contenus qui captent l'attention. Le continu devient multi-forme et source potentielle de revenus importants.

La mondialisation et le juridique. La mondialisation des échanges et l'importance des *Web natives* sur le marché du travail amènent à rechercher de nouvelles compétences en HTML ou

en développement. De nouvelles pressions juridiques émergent (nouvelle loi informatique et liberté, régulation des cookies).

La technologie et son appropriation. Il existe une appropriation de plus en plus rapide de la technologie soulignée par nos experts. Pourtant, le changement continu sur des cycles de plus en plus courts de cette technologie pose de réels problèmes en terme d'apprentissage métier.

Les tendances consensuelles

A partir de ces entretiens, il nous a paru important de dresser un panorama synthétique des grandes tendances en matière de communication. Ces tendances ne sont plus des signaux faibles. Elles sont mesurables, observables et déjà bien installées dans notre quotidien. Elles bouleversent le monde de la communication en lui imposant de nouvelles normes, une remise en question de ses connaissances sur le consommateur, de nouveaux outils et de nouveaux usages dont on ne perçoit que très imparfaitement les implications futures.

Nous en avons distingué douze qui ont émergé des entretiens que nous avons menés avec nos experts et de notre revue de la littérature. Ces douze tendances sont des tendances consensuelles. Les acteurs interrogés s'accordent à dire de façon presque certaine qu'elles sont installées sur le marché de façon durable.

Les tendances consensuelles

Tendance 1 Le crowd sourcing et l'innovation ouverte

La première tendance est l'importance prise par les contenus générés par le consommateur. Que ce soit son activité sur les forums, les billets postés, les évaluations, le consommateur parle, juge l'entreprise et participe, de plus en plus, à la co-création des stratégies marketing et des campagnes publicitaires. Le crowd sourcing qui regroupe ces activités est un néologisme inventé par les deux rédacteurs en chef du magazine Wired. Le crowd sourcing est une technique d'externalisation de la production photographique, des idées, de la créativité mais cette externalisation ne repose pas sur la mobilisation des compétences de professionnels mais de celles de la foule, de millions d'internautes anonymes. Il est à différencier de la Wikinomie² représentée par les projets open-source ou des initiatives comme celle de Wikipedia qui sont des productions de groupe sans signal marketing ou appel d'offre et sans système de rémunération ou de récompense défini. Néanmoins, dans les deux cas, Internet tient lieu d'Idéagora ou de place de marché à idées (Tapscott et Williams, 2006).

Tendance 2 La mobilité service

Les médias mobiles suivent les aspirations des consommateurs. Le succès du baladeur préfigurait ce besoin du consommateur de s'évader pendant ses trajets. L'écoute de la radio en voiture procédait du même principe. Le mobile est, aujourd'hui, le média de la mobilité par excellence. Il est celui de la connexion à l'autre mais également grâce aux smartphones de la navigation sur Internet, de l'écoute de la musique, du téléchargement de vidéos en ligne et bientôt de la télévision. Il regroupe déjà selon le dernier Médiamétrie Netratings près de 10 millions de visiteurs uniques avec des sites surreprésentés par rapport à l'Internet fixe comme Orange ou Facebook. Au delà du divertissement, il s'inscrit dans une recherche de service : mapping, actualités, horaires et état des transports etc... Cette notion de service se retrouve dans la géolocalisation, phare du M-commerce de demain (le commerce par le mobile). La publicité s'insère dans ces mécaniques de services en prenant différentes formes comme les SMS push ou promotionnels ou les annonces sur les applications.

Tendance 3 La croissance exponentielle de ce qui marche : gratuité, service, bêta Internet est l'initiateur de nouvelles courbes de cycles de vie. Les croissances de certains acteurs sont exponentielles avec, semble-t-il, une accélération du phénomène. Google a connu une forte croissance relancée par des innovations services majeures. Il a fondé son succès sur :

L'offre de service et la simplicité notamment en matière publicitaire (le paiement au clic)

La gratuité sur le marché de la recherche, de l'édition, de la téléphonie (Google voice)

Le recours systématique aux tests produits (produits bêta) qui permettent de mesurer l'échec (Google Buzz) ou les succès futurs avec précision

Gratuité, Service et Bêta se trouvent en grande partie chez Facebook. A contrario, des sociétés majeures de l'écosystème numérique peuvent disparaître en quelques mois d'où une tendance certaine à la concentration du marché, sa diversité étant entretenue par l'arrivée d'acteurs d'autres secteurs (téléphonie, constructeurs informatiques) attirés par cet eldorado.

¹ C'est dans un article de Wired de juin 1996 que Jeff Howe et Mark Robinson ont lancé le concept de crowd sourcing.

² Tapscott D., & Williams, A. (2006), *Wikinomics: How mass collaboration changes everything*, New York: portfolio.

Tendance 4 Le mythe de la dématérialisation, la réalité de la dépossession

La dématérialisation est un mythe. En effet, le support (DVD, papier) change mais il existe toujours sous forme numérique. Par contre, ce support a une influence directe sur la gestion des flux d'information composant l'objet numérique. Ce dernier est « partageable », diffusable à l'infini et « éco-responsable ». Cette numérisation s'accompagne d'une forte externalisation. Les ressources sont hébergées sur des services distants, des nuages (cloud computing) dont Internet devient la pierre angulaire. L'informatique dans les nuages permet de gérer les données de communautés d'utilisateurs dépendants d'une technologie propriétaire dont ils ne sont pas maîtres.

Tendance 5 La délinéarisation, cheval de Troie du ROI (return on investment)

Les modèles économiques publicitaires étaient fondés sur la rencontre entre une audience et un programme à un moment donné. Le coût GRP (gross rating point) varie en fonction de l'audience. Le Prime, les grands rendez-vous télévisuels, le 7-9 de la radio vont voir peu à peu leur audience s'émietter au profit d'usages consommateurs délinéarisés grâce au podcast, à la catch-up Tv et des programmes à la demande (VOD)... Cette délinéarisation aura une influence directe sur les modes d'achats de l'audience. La valeur temps du média-planning va disparaître. La reconstitution de la répétition et même celle de la couverture seront d'autant plus délicates que la multiplication des points de contact avec le consommateur (multi-canalité) va rendre difficile l'évaluation de l'impact publicitaire. Les ratios d'efficacité commerciale aideront à la généralisation de publicités ciblées, interactives permettant un basculement automatique sur des mini-sites dédiés promotionnels ou sur le site de l'annonceur. Le retour sur investissement sera le maître mot d'un média-planning atomisé (définitions différentes de la performance, ratios différents...). Les acteurs de la mesure (Médiamétrie, Nielsen, Kantar) devront sans cesse innover pour suivre le parcours du consommateur sur mobile, sur Internet et à travers les médias traditionnels.

Tendance 6 Le marketing est mort, vive le marketing réactionnaire

Cette expression « La mort du marketing » rassemble plus de 1600 occurrences sur Google. Hors, un consensus semble se dessiner qui porte sur l'apparition d'un nouveau marketing.

Quelques observations sont à mettre en avant :

L'émetteur et le récepteur ne sont plus aussi distincts. Sur le marché des conversations, les relations C to C (de consommateur à consommateur) dominent les relations B to C ou B to B. Le marketing n'est pas mort mais il est en profonde mutation.

Le consommateur regagne une partie du pouvoir car il dispose d'un média (Internet).

La persuasion devient plus subtile. Il ne suffit pas de dire que mon produit est le meilleur et de le prouver. Il faut que les consommateurs se fassent ambassadeurs de la marque pour gagner en légitimité auprès de mes cibles

La transparence, l'authenticité sont des « valeurs marketing » qui reviennent en force

La capacité à créer de l'attention, le pouvoir de viralité, le jeu sont des éléments incontournables de publicités réussies.

Le marketing des réseaux ou du lien implique que les marques sont confrontées à de nouveaux acteurs : les réseaux eux-mêmes mais aussi les blogueurs, les influenceurs, des individus ni réellement consommateurs, ni réellement marketeurs.

Toutefois, le nouveau marketing peut, aussi, être qualifié de marketing réactionnaire.

Le marketing de l'Internet remet au goût du jour les vieilles recettes et tue dans l'œuf les nouvelles innovations en matière de discours des marques. Nous donnerons trois illustrations de ce phénomène :

Le retour du souci de la performance publicitaire même si le courant du branding (centré sur l'image de la marque, sa notoriété) semble relever la tête dans les discours, du moins. La performance est associée à la publicité-réclame, preuve en est le développement des publicités textuelles sur le Net sans aucune créativité.

La redécouverte de vieux modèles de persuasion publicitaire comme le modèle AIDA (attention, intérêt, désir, achat) qui date de la fin du XIX ième siècle et dont Google Adwords s'est emparé dans son discours commercial.

La fin de certaines innovations marketing récentes comme le story telling. Le story telling repose sur l'utilisation des mythes en publicité. Ce détournement des grandes histoires de l'humanité par les marques est en passe d'être remise en cause par la publicité sur le Net. Le mythe s'adapte mal aux publicités interactives et aux formats de l'Internet. Les tentatives de story telling par les réseaux sociaux (on amène le consommateur à raconter une histoire personnelle entre lui et la marque) sont bien éloignées du souffle créatif initial du story telling ainsi que de sa portée symbolique et culturelle.

Tendance 7 Un monde de l'hyperchoix et de sources cachées

L'hyperchoix se retrouve partout : dans la production de contenus, d'offres, d'informations, de produits et de services, de sollicitations publicitaires, d'e-mails et de vidéos virales. La longue traîne, concept phare du Web 2.0 qui montre que l'atomisation est aussi source d'enrichissement à la marge justifie en soi cet hyperchoix. Les conséquences sur le consommateur sont peu ou mal définies. Le consommateur dit expert s'adapte, peu à peu, en tapant des requêtes de plus en plus précises. Néanmoins, les limites cognitives du consommateur ne peuvent être repoussées. Elle laisse la place à des stratégies de filtrage des informations qui accordent l'avantage à la crédibilité de la source. Hors la source est difficilement identifiable (viralité de l'information, marque qui parle derrière un consommateur ou un influenceur etc...). Le marché des conversations est saturé.

Tendance 8 Le rapport difficile au temps

Le temps est-il le temps du consommateur ou du producteur ? Qui orchestre le temps sur Internet ? Difficile à dire... Des produits comme *Google Instant* illustre cette tendance de la seconde comme étalon d'un Internet toujours plus rapide. Les temps de connexion sont pris en compte dans les critères de qualité et d'évaluation des performances des sites. Le temps est

une ressource limitée qu'il faut protéger. Un des axes de développement d'une publicité efficace passe par cette prise en compte du temps du consommateur. La lutte contre les spams, le capping (plafond d'exposition d'une publicité à un même consommateur) montre que le recours à une publicité « qui ne fait pas perdre son temps » au consommateur devient indispensable.

Tendance 9 : La fin des tribus marketing, le pouvoir des tribus identitaires

Les communautés, le marketing tribal donnent lieu à des stratégies et tactiques innovantes qui ont renouvelé les générations d'idées, les tests de concepts, la communication sur bien des points. Les marques font partie de l'identité des jeunes consommateurs. Selon une étude menée par le cabinet *Edelman Strategy one*, 86% des jeunes adultes indiquent leur préférence pour une marque sur Internet. La marque fait partie de l'identité des individus et devient le socle de communautés actives et agissantes. Ce critère identitaire côtoie l'appartenance ethnique et religieuse. Hors, il apparaît que les groupes purement ethniques ou identitaires sur Facebook tendent à se développer. Le socle de la communauté n'est plus pour certains, la marque, mais sa communauté religieuse, ethnique voire régionale.

Tendance 10 Le shopping social, un nouveau testimonial

Le pouvoir de recommandation des consommateurs s'exprime dans le domaine du shopping social ou commerce social. Les achats, leur localisation, la satisfaction client, le coup de cœur pour un magasin, tout cela peut être partagé via des applications sur mobile comme Foursquare ou des sites comme Dismoi où et diffusées sur sa page Facebook ou son fil Twitter. La monétisation de ces recommandations est possible et permet la croissance de nouveaux acteurs comme les applications sur mobile qui couplent recommandation, réseau social et géolocalisation.

Tendance 11 Play again ou la nouvelle créativité numérique

L'univers du jeu prend une place de plus en plus importante sur le Net tant en terme de design que de mécanique publicitaire. Le jeu comporte, en effet, un aspect divertissement et implication qui manque, parfois, à la publicité d'aujourd'hui. Enfin, le jeu s'adapte aux réseaux sociaux et augmente leur viralité (je joue entre amis, je fais jouer mes amis). Les graphistes des jeux vidéos se voient copiés ou recrutés par des agences en quête d'un nouveau style créatif, d'une nouvelle créativité numérique.

Tendance 12 Chacun veut faire le métier de l'autre

Google se lance dans la création et le média-planning. Facebook veut se transformer en réseau social, moteur de recherche et boîte mail. Le mobile déclenche toutes les convoitises, des constructeurs informatiques en passant par les Pure Players. Les régies issues des médias traditionnels proposent des packages incluant la création, le média-planning sous forme d'opérations 360°. Ces glissements stratégiques incessants illustrent les hésitations des grands groupes, des nouveaux entrants et des acteurs installés. Chacun en voulant faire le métier de l'autre cherche à anticiper les grandes tendances de demain.

Nous concluons par certains points qui semblent polémiques et n'ont pas trouvé d'accord ni dans la littérature, ni chez nos experts :

La fin ou le renforcement du copyright

La spécialisation des moteurs de recherche ou le maintien de leur caractère généraliste

La fin de la publicité contextuelle avec la fin des cookies

L'évolution du consommateur avec une large palette de possibilités du consommateur résistant à un consommateur raisonnable dans sa consommation en passant par un

consommateur se projetant dans une consommation toujours plus ostentatoire et frénétique
Les futurs maîtres de l'Internet : Google, le réseau social Facebook ou un franc-tireur qui saura prendre des positions dominantes sur un secteur en forte expansion qui pourrait être celui du e-commerce mobile.

Enfin, l'influence du Web 3.0 sur la publicité est difficile à décrire. Il donnera plus de précisions aux recherches et donc permettra de relancer le secteur des liens commerciaux et de parfaire le référencement naturel. Il est possible de penser que ce Web sémantique amènera d'autres usages encore difficilement imaginables.

Le flou des modèles d'affaires est largement évoqué et pourrait provoquer la mort de certains médias comme la presse ou la télévision.

Le flou des modèles d'affaires : l'exemple de la télévision

La mort définitive de la télévision serait rendue possible par trois facteurs :

1. La démediation
2. La dépendance économique des groupes médias
3. La déprofessionnalisation des activités audiovisuelles

La démediation remet en cause le modèle économique des chaînes de télévision. Le métier de ces dernières est d'agréger des contenus via une grille de programmation en vue de capter l'audience et de la vendre à des prix différents en fonction des moments de la journée (plus cher en Prime, moins cher en DayTime). A ce modèle de rendez-vous appelé aussi modèle de l'horloge, se substitue un autre modèle que Huet (2006) nomme « modèle du Juke Box ». Le consommateur décide de ce qu'il veut voir, quand il veut être exposé et comment. L'estimation du prix d'un spot en fonction de l'audience rassemblée autour d'un programme n'a plus de sens dans ce modèle. On assiste à l'émergence d'une économie de réseau dans laquelle la source de valeur va se situer entre le navigateur et le serveur de contenu. Néanmoins, les grandes chaînes de télévision restent des marques. Elles ont un capital relationnel et de confiance fort avec certaines cibles (les seniors notamment). La protection de leur capital marque peut et doit passer par une réaffirmation de leurs positionnements respectifs.

La dépendance économique des groupes médias est vue comme une possible mise sous tutelle des chaînes télévisées par les opérateurs Télécoms et les groupes informatiques. La remontée des opérateurs sur la couche contenu leur permettrait de maîtriser l'ensemble de la chaîne de valeur. Toutefois, les récents accidents industriels de groupes ayant souhaité avoir une maîtrise totale du contenant et du contenu plaident, non pas pour une filière intégrée, mais pour une synergie intelligente entre les fournisseurs de contenus et les supports de contenus.

Si le redéploiement stratégique des groupes médias est indispensable, le pouvoir n'est pas aux mains des acteurs de l'Internet. Certes, la diffusion en streaming leur permet de s'affranchir des coûts astronomiques de la bande passante. Néanmoins, leur succès sur ce marché va aussi dépendre de leur capacité à offrir des services aux consommateurs. Cela passe par une personnalisation des offres et pas seulement par une simple exploitation de larges bases de données clients.

Le dernier point à souligner est la déprofessionnalisation des activités audiovisuelles. Le consommateur utilise des APIS, est producteur de Mashups, met en ligne ses photos, réalise des vidéos que l'on retrouve sur Youtube, produit de la musique... Les chaînes pourront tirer partie de cette créativité individuelle et collective en captant ce contenu à l'instar de TF1 à travers des sites dédiés ou des blogs. Il reste à découvrir de nouvelles formes d'hybridation entre la sphère du marchand et celle du non marchand.

L'illustration de ces différents modèles et le tâtonnement des acteurs du marché peut se

résumer à quelques initiatives illustrant le rapprochement du monde de l'Internet et de la télévision :

Le modèle du contenu avec Joost, ce contenu étant financé par une publicité interactive et extrêmement personnalisée

Le modèle de la délinéarisation avec France Télévision qui se lance sur des contenus podcastés sur le Net

Le modèle de la diversification par les usages avec TF1 qui réfléchit à des offres ayant une déclinaison Internet par cibles

Le modèle de la convergence absolue téléphone-télévision-ordinateur avec Google TV

En un mot, la description des futurs possibles des médias, des acteurs de l'Internet, du consommateur représente un véritable défi pour le monde du marketing et de la communication. Un monde plus que jamais ouvert à des influences différentes, celles des technologies et des acteurs du Net.

Les scénarii liés aux mutations externes sont synthétisés dans les deux tableaux suivants. Le premier tableau récapitule l'ensemble des scénarii et la classification suivie. Le deuxième tableau liste les effets de ces scénarii sur les métiers ou groupes de métiers. Cette classification a été réalisée en fonction d'un certain nombre de thématiques émergentes de la littérature, de nos entretiens d'experts individuels et de nos entretiens de groupes (schéma 1).

Ces thématiques sont des thématiques marchés, marketing (c'est-à-dire liées au consommateur) et technologiques.

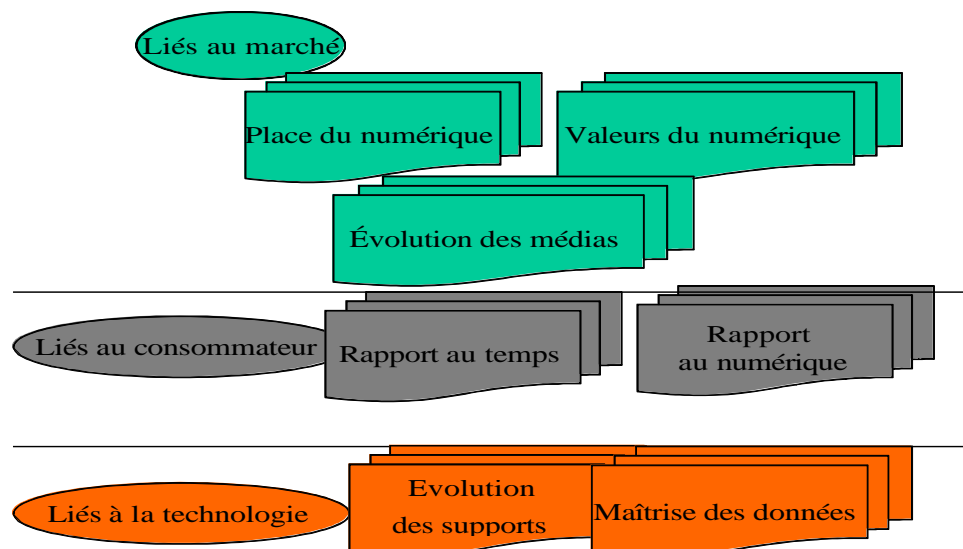


Schéma 1 : la classification des scénarii externes par grandes thématiques

L'intégration des différents scénarii aux thématiques est présentée dans le tableau 1. La synthèse des scénarii est visualisée dans le schéma suivant.

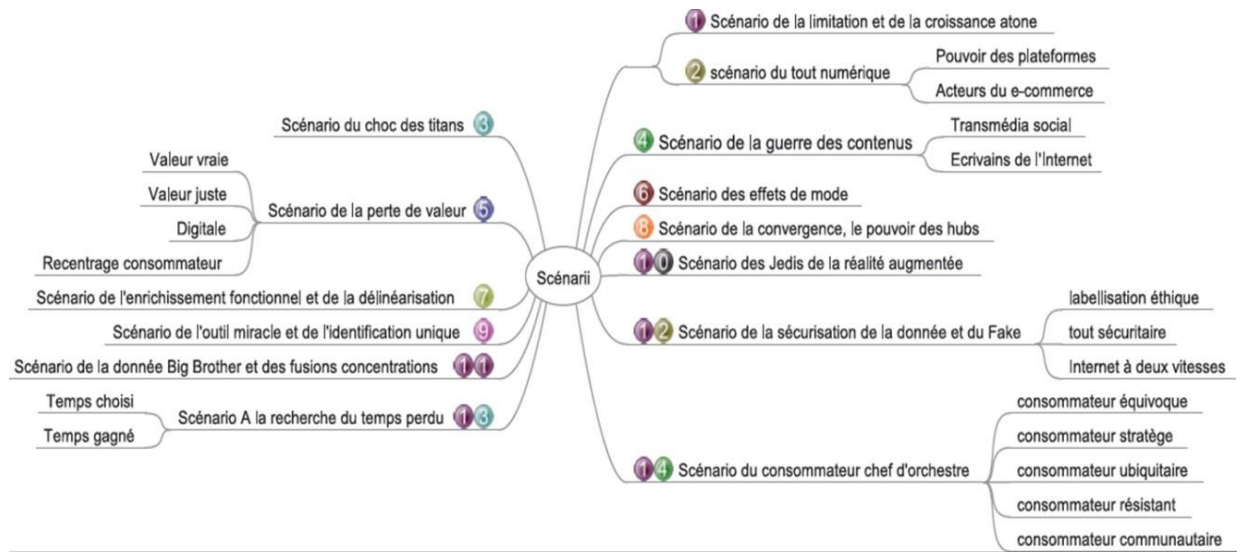


Schéma 2 : visualisation des scénarii prospectifs

		Impacts métiers	Scénarii principaux
Liés au marché	Place du numérique	Complexité des approches clients Prédominance des approches par segments Eclatement des modèles d'achat Fin de la loi Sapin	Le scénario de la limitation et de la croissance atone
		La publicité ATAWAD (à n'importe quel moment, dans n'importe quel lieu, avec n'importe quel outil) Le Smartphone média dominant du marché	Le scénario du tout numérique : des géants de l'e-commerce au média-mobile
		Guerres de l'Internet Marché à terme oligopolistique Groupes cohérents d'offres de service Place centrale du média Internet pour l'ensemble des communications Emergence des grands éditeurs de sites comme médias de demain	Le scénario de l'Internet média unique ou le choc des titans
	Valeurs du numérique	Monétisation des contenus Automatisation des contenus Nouvelles formes de communication scénarisées et de publicités masquées	Le scénario de la guerre des contenus
		Couplage de différents modèles d'affaires Renforcement du recours au copyright Numérisation enrichissante de la presse Nouveaux modes d'approche du consommateur	Le scénario de la perte de valeur ou la crise de la gratuité
	Evolution des médias	Spécialisation des médias par fonction	Le scénario des effets de mode, des croissances exponentielles et des chutes abyssales
		La télévision fonction sociale L'affichage fonction commerciale	Le scénario de l'enrichissement fonctionnel et de la délinéarisation totale

		La radio fonction sociale et locale La presse fonction de l'information immédiate et de l'hypertexte Le cinéma fonction du divertissement	
		Navigation par les usages Publicité vendue par Hubs Fin des sites Internet Révolution complète des métiers commerciaux	Le scénario de la convergence : le pouvoir des Hubs
Liés à la technologie	Evolution des supports	Dématérialisation des médias La « Life Wall » comme outil ludique, de travail et d'information	Le scénario de l'outil miracle et de l'identification unique
		Apparition des éditeurs de jeux vidéos dans l'univers publicitaire (régies publicitaires) Publicité sensorielle et multisens	Le scénario des Jedi de la réalité augmentée
	Maitrise des données	Avènement du Web 3.0 Modification de la recherche d'information Augmentation du coût de l'espace publicitaire Redécouverte des médias traditionnels pour des raisons de coûts	Le scénario de la donnée Big Brothers et des fusions concentrations
		Emergence d'acteurs issus du monde de la sécurité informatique comme régies publicitaires	Le scénario de la sécurisation des données ou la catastrophe du Fake
Liés au consommateur	Rapport au temps	La publicité choisie sous forme de catalogue numérique de fournisseurs	Le scénario « A la recherche du temps perdu »
	Rapport au numérique	Le caractère paradoxal du consommateur La difficile gestion du consommateur en terme de communication L'avènement du marketing ethnique et des réseaux sociaux fermés	Le scénario du consommateur chef d'orchestre

Tableau 1 : synthèse des principaux scénarii externes

Scénario 1

Le scénario de la limitation et de la croissance atone

Description : Le numérique atteint un palier dans son développement. Les positions se figent entre communication classique/médias traditionnels et communication numérique/médias digitaux. Cette stabilisation du numérique entraîne, parallèlement, une croissance atone pour l'ensemble du marché publicitaire.

Facteurs explicatifs :

L'Etat :

Pas de vision stratégique du wi-fi à l'échelle de la France et du développement des infrastructures permettant l'Internet pour tous. Abandon du projet de radio numérique.

Encombrement des réseaux qui gêne le développement des smart-phones et donc l'expansion du mobile et de ses applications en M-commerce et en publicité digitale. Fin des écrans tactiles suite à l'épuisement de l'indium, nécessaire à leur fabrication.

Fracture numérique forte entre les zones urbaines et rurales et semi-rurales ce qui implique le maintien des médias traditionnels pour toucher ces zones (affichage papier, presse quotidienne régionale papier, radios locales)

Lois menaçant le tout-gratuit et les modèles économiques des grands acteurs du Web Fin des cookies et limitation de la publicité contextuelle

Loi Hadopi sur le téléchargement et développement de modèles fondés sur les abonnements payant plutôt que sur la gratuité financée par la publicité ce qui entraîne une chute drastique des audiences des sites et des réseaux.

Les consommateurs :

Détournement des réseaux sociaux vus comme des effets de mode chronophage et n'apportant pas de réelle valeur relationnelle ou marchande

Montée des oppositions et résistance du consommateur, les réseaux sociaux étant perçus comme une menace sur la vie privée. Montée des anti-geeks et des lobbies réclamant plus de contrôle sur les données notamment de géolocalisation.

Montée des courants de décroissance et de réseaux alternatifs (Amaps, trocs...) qui rejettent la publicité et la consommation.

Avec la mort de la publicité contextuelle, la plupart des réseaux sociaux deviennent payants et se spécialisent par segments de marché, de clientèle et d'usage.

Les acteurs :

L'intégration des agences numériques au sein des grands groupes se poursuit. L'organisation ne se fait plus par spécialité (marketing direct, publicité traditionnelle, publicité numérique...) mais par segments de clients et de cibles. Les compétences numériques sont noyées dans des processus de plus en plus complexes d'approches des clients. La stagnation des investissements numériques ne profite pas au marché publicitaire. Si les médias traditionnels freinent le déclin de leurs recettes publicitaires et perçoivent un retour timide de leur lectorat et de leurs audiences, la croissance est faible voire atone. Les campagnes dites d'image ou branding se déclinent sur tous les médias dont Internet Elles sont réservées à quelques gros annonceurs. Pour le reste, prévaut le souci de retour sur investissement. Les modèles d'achat éclatent. Le ROI appliqué sur Internet se généralise avec la fin de la loi Sapin remise en cause par la

commission européenne sur l'attribution des marchés publics puis sur l'ensemble de ses domaines d'intervention dont la publicité. Ce flou des modèles d'achats fragilise les équilibres financiers des médias et des agences et freine l'investissement.

Scénario 2

Le scénario du tout numérique : des géants de l'e-commerce au média-mobile

Description : Le numérique pénètre tous les secteurs de la société. Il révolutionne les organisations de la santé, permet une généralisation du e-learning, des e-banques, de la e-santé, de la e-voiture, des e-transport, des e-universités...

Facteurs explicatifs :

Deux facteurs peuvent expliquer cette généralisation.

Les économies de coûts réalisées poussent les politiques publiques à en faire un élément moteur de suivi du citoyen (numéro unique d'identification résumant son profil, ses informations socio-démographiques, sa zone d'habitat, son état de santé). Le e-Etat s'appuie sur le numérique pour digitaliser la sécurité (gestion des zones dangereuses, suivi des individus à risque...)

L'urbanisation et les transports subissent une transformation radicale. Les zones urbaines se digitalisent complètement. Le e-commerce devient prédominant et seuls les magasins des grandes enseignes survivent en proposant de l'expérientiel et du conseil client extrêmement personnalisé. Les achats en ligne représentent près de 90%

du commerce de détail. Les acteurs du e-commerce mutualisent la gestion de leur logistique sur de gigantesques plateformes situées aux abords des centres urbains. Les transports routiers leur sont pratiquement entièrement consacrés. Le développement des transports en commun urbain se cantonne essentiellement aux villes. Il est entièrement digitalisé et soumis à une taxe carbone individuelle (carte de transport individuel enregistrant les kilomètres parcourus à l'année et les produits consommés avec leur équivalence en coût carbone).

Les consommateurs acceptent cette digitalisation. Ils portent un smart-phone à reconnaissance faciale comportant leur identité numérique, servant de carte de crédit et enregistrant à la seconde différentes données comme leur pouls, leur localisation ou l'état de leur compte en banque. Certains résistent mais n'ont plus le choix car l'accès à leurs comptes en banque, à leurs remboursements de mutuelle ou d'assurance ne se fait plus que par cet outil. L'Etat se contente de partager le marché entre deux ou trois grands opérateurs dont des acteurs étrangers comme Android. Le marché des applications devient un mode privilégié de surf sur Internet et limite le poids des moteurs de recherche. Le mobile/smart-phone s'impose comme le média dominant du marché. Il sait tout du consommateur et devient le média de la publicité ATAWAD⁵. On observe :

Une évolution des usages de recherche de l'information sur Internet

Une intermédiation totale pour les autres médias (presse, télévision, radio)

Une proximité parfaite entre l'exposition publicitaire, l'achat et les besoins individuels

Exposition publicitaire en fonction de l'âge, de l'état de santé du consommateur, de son surf et de ses applications préférées

Exposition publicitaire en fonction de ses ressources financières, de son taux d'endettement, de sa localisation

Exposition publicitaire virale en fonction de ses amis des réseaux sociaux, de leur consommation et de leurs recommandations

⁵ Any time, any where, any device.

Le marché de la publicité est bouleversé par l'arrivée de deux nouveaux acteurs.

Les acteurs du marché du mobile au sein duquel, après une atomisation des producteurs d'applications, il est possible de voir émerger de gigantesques plateformes d'applications chargées de les commercialiser puis de les concevoir.

Sous-scénario : le pouvoir des plateformes

Ces plateformes d'applications sont détenues par les acteurs du marché de la téléphonie et leurs systèmes d'exploitation (Android et Apple notamment). Apple met fin au partage des ressources publicitaires 70% pour l'opérateur et 30% pour les développeurs d'application. Dans un premier temps, il verrouille le marché des applications sur ses propres devices (mobile, tablette) en imposant des conditions drastiques aux développeurs puis en autorisant, uniquement, les applications provenant de développeurs partenaires. Dans un second temps, il contrôle l'ensemble des applications puis se lance dans leur commercialisation pour d'autres systèmes d'exploitation. Il fait de sa régie publicitaire I-AD une formidable pompe à finances publicitaires. Se distinguant par sa créativité, il devient un acteur majeur du marché de la publicité et occupe des terrains réservés aux agences : conception des applications, média-planning et achat d'espace...

Sous-scénario : l'intégration des acteurs du e-commerce

Les acteurs de l'e-commerce se regroupent en kiosque⁶ (regroupement d'applications) et pèsent à la fois, sur les opérateurs téléphoniques et les fournisseurs de systèmes d'exploitation. Ils fournissent, d'abord, des solutions locales (kiosques d'applications click and mortar pour les centres commerciaux) puis des solutions nationales. De ce fait, les kiosques à succès pèsent sur le marché de la publicité. Ils développent leurs propres modes de commercialisation et internalisent les compétences publicitaires nécessaires à leurs fonctionnements. Ils s'organisent en régies avec un fonctionnement proche de l'actuelle PQR 66 : mutualisation des ressources, offres uniques à destination des annonceurs, partage des gains.

Scénario 3

Le scénario de l'Internet, média unique ou le choc des titans

Description : L'Internet devient le média unique de référence, le média central. Les médias dits traditionnels se seront pratiquement tous numérisés et ne sont perçus que comme des supports de l'Internet et plus des médias à part entière.

Facteurs explicatifs :

L'affichage deviendra interactif et lié aux usages du mobile. Il diffusera des offres commerciales géolocalisables.

La presse sera diffusée essentiellement via ses sites Internet dédiés. Elle se lira sur des tablettes numériques type FnacBook (sans abonnement Wifi ce qui implique un téléchargement quotidien) ou sur des tablettes type Ipad (avec abonnement).

La radio réussira son passage au numérique comme la télévision qui deviendra un terminal de programmes à la demande, de navigation sur le net et de console de jeux. Elle sera également le média de la réalité augmentée et de la kinésiologie⁷ (exploitation des mouvements humains)

Cet Internet média unique verra se livrer une guerre entre différents acteurs afin de prendre son contrôle :

Le couple Réseaux sociaux+Moteurs de recherche, champion du ciblage comportemental et de la constitution de méga bases de données qualifiées

Le pouvoir des *Hardware*s (constructeurs d'informatique, de téléphonie et de télévision) avec une fusion de ces acteurs sur la partie informatique domestique

La diversification par les services de *Pure Players* (comme Google) sur les *utilities* (vente d'électricité notamment)

L'apparition de géants des applications mobile issues du e-commerce

La stabilisation d'un marché oligopolistique des OS (*operating system*) :

Android permettant de faire du développement Java

Apple champion de la créativité et de l'agilité

Microsoft consacrant son trésor de guerre au mobile et essayant de s'imposer comme un offreur de solutions multiconstructeurs

De guerres en guerres, les acteurs de l'Internet réussiront leurs fusions afin de constituer des groupes cohérents d'offres de services. Ces titans offriront peu de pouvoir de négociation aux médias. Il est même fort probable qu'ils deviennent (à la manière d'Orange) de grands éditeurs de sites et les nouveaux médias de demain.

La Wii est une des premières applications de la kinésiologie dans le domaine du grand public. La télévision de demain permettra au consommateur de voir son avatar reproduire les mouvements réels de l'individu au sein d'univers complètement virtuels. La publicité sera une publicité active (qui déclenche l'action et projette le consommateur dans un espace-temps commercial virtuel).

Scénario 4

Le scénario de la guerre des contenus

Description : les contenus deviendront un élément stratégique majeur pour le monde publicitaire de demain. La publicité a toujours été insérée dans un contenu, le contrat étant que c'est cette dernière qui le finance et nourrit la télévision, la presse, la radio. Avec le numérique, ce contrat implicite est rompu. Les contenus sont captés par les moteurs de recherche qui les monétisent, les utilisent comme support publicitaire en reversant une quote-part minime aux fournisseurs de contenus. D'où une tension croissante entre les producteurs et les diffuseurs de contenus.

Sous scénario : le scénario du transmedia social et des contenus scénarisés

Le transmédia, technique qui consiste à offrir des contenus complémentaires sur plusieurs médias explose. La création télévisuelle et cinématographique est essentiellement vue à travers ses déclinaisons publicitaires. Toute fiction donne lieu à l'envoi de SMS sur les personnages ou le déroulé de la série auprès de fans qui se seront déclarés sur les réseaux communautaires. Des mini-web séries, des dispositifs de jeux et d'enquêtes par téléphone, des blogs dédiés permettront un accroissement de l'implication du téléspectateur par rapport au programme. Les métiers de la création et de la publicité travailleront de concert de même que la transversalité se développera pour donner naissance à des équipes transmedia de Web designer, de story architects etc...La complexité des mécaniques mises en place amènera les télévisions à prendre une place importante dans la production de ces contenus scénarisés. Les grands acteurs de la production audiovisuelle en partenariat avec les diffuseurs télé s'associeront pour monter des programmes hybrides de « fictions sociales » c'est-à-dire ayant une déclinaison sur les réseaux sociaux.

Les télévisions « survivantes » seront celles qui auront appréhendé le plus tôt la dynamique sociale de l'audience. Les grands acteurs de l'Internet (Google TV) ou de la téléphonie (Orange TV) auront une place prépondérante sur ce marché. Quant au consommateur, la frontière entre réalité virtuelle, réalité augmentée et réel sera de plus en plus floue et aboutira à des pathologies dues à la confusion entre ces mondes.

Sous-scénario : Le scénario des écrivains de l'Internet, du publi-information indécélable au seeding

Les grands de l'Internet recherchent désespérément du contenu à moindre coût. Ils le considèrent comme un support de publicités contextuelles toujours mieux ciblées. Le consommateur s'habitue peu à peu à un renouvellement extrêmement rapide de ces contenus. Pour contrer les revendications de la presse demandant une part croissante de la publicité en échange de ses articles, les acteurs de l'Internet développent deux stratégies :

La stratégie de l'automatisation du contenu. Des robots écriront « à la manière de » sur des sujets multiples en intégrant les dernières découvertes de la recherche sémantique. Un accent particulier sera mis sur le style impliquant c'est-à-dire les techniques narratives permettant une implication réelle du lecteur. La publicité se fondra avec l'information. Le publi-information se développera extrêmement vite sans possibilité de discerner la publicité sur une marque ou une entreprise de l'information. Des tarifs spéciaux, des mécaniques particulières de viralité seront mis en place pour donner à ce type de contenu la meilleure diffusion.

La stratégie du seeding. Déjà pratiquée par quelques agences spécialisées, le seeding pourrait se développer car il constitue un remède au manque de contenus nouveaux et positifs sur la marque.

Néanmoins, la législation (à l'instar de ce qui se passe aux Etats-Unis) pourrait évoluer vers plus de sévérité concernant tous les types de publicités cachées.

Scénario 5

Le scénario de la perte de valeur ou la crise de la gratuité

Description : la dématérialisation des objets, des échanges et du service se généralise. Le consommateur n'a plus la notion de valeur. Ce scénario se caractérise par une exploration des différentes voies possibles pour recréer de la valeur notamment en presse, le média le plus touché par la crise de la gratuité.

Facteurs explicatifs :

La publicité n'arrive plus à financer la totalité des infrastructures média. L'audience de la presse s'effondre car les consommateurs sont de plus en plus sensibles aux médias sociaux comme source d'information. Néanmoins, les nouveaux supports de l'e-presse peinent à se rentabiliser :

Ceux qui reposent sur le contenu des internautes mis en ligne (Agoravox) voient leur fondation mise à mal du fait de la faiblesse des dons.

Ceux qui reposent sur un travail journalistique rémunéré dépendent des seuls abonnements (Médiapart).

Faire payer la valeur vraie en élaborant des modèles économiques fondés sur la fidélisation et la fidélité du consommateur se révèle extrêmement délicat car le consommateur « a pris l'habitude de la gratuité ». Plusieurs sous-scénarii pour remédier à cette crise de la gratuité peuvent être envisagés. Ces sous-scénarii sont issus de l'API N (*american press institut*).

Le scénario de la valeur vraie

Le scénario de la valeur juste

Le scénario de la valeur partagée

Le scénario de la diffusion digitale

Le scénario du recentrage sur le consommateur

Sous-scénario : le scénario de la valeur vraie

La doctrine de la valeur vraie est confrontée à une atomisation des contenus sur le Web. Les agrégateurs de contenus captent les informations créées par d'autres. La culture du lien hypertexte, l'hypersyndication (abonnement à des flux d'informations), la multiplicité des choix proposés au consommateur font que les modèles économiques payant ont du mal à résister à cette concurrence. Par ailleurs, 22% des internautes stoppent leur lecture d'un site Internet de presse s'ils trouvent un contenu identique sur un site en libre accès. Enfin, les accès payant gênent le référencement par les moteurs de recherche ce qui implique une baisse de 30% des recettes publicitaires. Face à ce scénario de l'échec du payant, plusieurs formules et donc modèles économiques se mettent en place : accès libre avec expérimentation de plusieurs formules payantes dont le micropaiement ou accès exclusif (carte de membre) donnant droit à un certain nombre de privilèges et de services. Dans ce scénario, la presse et l'ensemble des médias traditionnels (télévision, radio) redeviennent rentables en couplant ces deux formules et la publicité.

Sous-scénario : le scénario de la valeur juste

La doctrine de la valeur juste⁹ est centrée sur le renforcement du copyright. Les voies légales pour protéger les droits d'auteur sont de plus en plus sévères.

Les autorités prennent l'exemple du relatif succès d'Hadopi pour intensifier la lutte contre le téléchargement illégal

sous toutes ces formes. Les grands moteurs de recherche comme Google sont « invités » à payer les contenus captés. Une hausse du prix des liens commerciaux est mise en place pour financer les contenus payés.

Sous-scénario : le scénario de la diffusion digitale

La doctrine de la diffusion digitale s'appuie sur les nouveaux supports et notamment le Kindle DX d'Amazon. La progression des tablettes comme nouvel outil numérique de consultation

de la presse représente une formidable opportunité pour cette dernière. En effet, le profil socio-démographique des possesseurs de tablettes est identique à celui des lecteurs de presse (catégories aisées). Les tablettes vont permettre de lire la presse dans des formats d'écrans identiques à ceux d'une page de presse. Les mobiles sont également une source de revenus à travers les applications. La possibilité de combiner produits on-line et off-line apparaît prometteuse. Après avoir cédé à la tentation de calquer les contenus off-line sur les formats on-line, la presse intègre des compétences digitales lui permettant de mieux comprendre les ergonomies et les usages du lectorat numériques.

Sous-scénario : le scénario du recentrage sur le consommateur

La presse se réorganise en domaines fonctionnels, crée des marchés verticaux avec des sites fondés sur de l'expertise. Les sites de la presse ne sont plus de simples fac-similés des journaux. Les nouveaux sites s'orientent vers plus de collaboration, d'effets réseau, de contenus générés par l'utilisateur (UGC). L'interaction avec le consommateur, l'adjonction de services innovants et de blogs hébergés permettant de faire rebondir l'intérêt pour les actualités, le développement de l'appropriation de l'information par le lecteur, la recherche d'une réelle expérience utilisateur permettent à la presse de préserver un modèle économique financé en grande partie par la publicité.

⁹ La doctrine de la valeur partagée repose sur le constat qu'un moteur de recherche comme Google tire 25 à 30% de son trafic des sites Web de la presse. Google News utilise 4000 sources d'actualités et profite de 97% des revenus publicitaires générés. Le partage devrait être plus équitable.

Scénario 6

Le scénario des « effets de mode », des croissances exponentielles et des chutes abyssales

Description : la technologie n'a de sens que par rapport aux attentes des consommateurs. C'est pour avoir oublié cette règle que certains grands acteurs du Web s'effondrent soudainement.

Facteurs explicatifs :

Des moteurs de recherche spécialisés apparaissent, certains couplés aux réseaux sociaux permettent une recherche dite sociale. Des moteurs de recherche généralistes disparaissent laissant à ce segment une structure oligopolistique marquée (quelques acteurs).

La surenchère de produits ou d'extensions de services apportant très peu de valeur ajoutée pour le consommateur, la profusion des offres, la nécessité de s'adapter à des usages en constante mutation aboutissent à la fragilisation des leaders et à l'apparition soudaine de francs-tireurs « venus de nulle part » (jeunes start-up, acteurs d'autres marchés...)

Ces effets de mode ont deux conséquences sur le marché de la publicité :

Etre le premier à investir sur un nouvel outil, réseau ou forme de communication et raisonner en temps d'investissement et d'appropriation technologique dans un temps très court devient une nécessité

Les prix de l'espace publicitaire sont difficiles à anticiper. Les effets de mode aboutissent à un surenchérissement des prix car les annonceurs veulent utiliser les mêmes techniques au même moment. Passé l'engouement, les prix s'effondrent.

Ces effets de mode introduisent une prime à l'anticipation et à des positionnements et méthodes distinctifs. Ils aboutissent également à un fort sentiment d'insécurité (où investir, qui sera présent l'année prochaine, quelle sera la nouvelle tendance ou le nouveau tournant technologique ?).

Scénario 7

Le scénario de l'enrichissement fonctionnel et de la délinéarisation totale

Description : le numérique modifie le paysage média en ajoutant des fonctionnalités supplémentaires aux médias traditionnels. La fonction prime sur le canal. L'usage est associé à une fonction qui remplace peu à peu le concept même de média.

Facteurs explicatifs :

La télévision et la fonction sociale

Les télévisions type Google TV se généralisent. La future Google TV est une télévision dédiée à la recherche. L'écran permet de trouver des programmes télé, de les enregistrer, d'accéder à des vidéos en ligne, à des applications et même de consulter ses Tweets ou ses messages sur Facebook ce qui lui donne une forte dimension « réseau social ». Certains commentateurs le qualifient d'hubs social, une plateforme intégrée de jeux, de communication, de visionnage de documentaires ou de films, de surf sur Internet. Grâce à la technologie Android, Google prévoit que le contrôle de la télévision pourra se faire via un Smartphone synchronisé. Les grandes chaînes traditionnelles qui ont su développer une présence suffisante sur le Web tentent de protéger leur capital-marque et accroissent la spécialisation de leurs programmes.

L'affichage et la fonction commerciale

L'affichage numérique est adopté. Il devient interactif, relaie des SMS pushes sur les portables des consommateurs passant à sa proximité, s'insère dans des programmes de réalité virtuelle. Il conserve une dimension « mobilier urbain » grâce à l'affichage municipal digital.

La radio et la fonction sociale et locale

La radio réussit son passage au numérique et démultiplie considérablement ses offres et la qualité de réception de ses programmes. Le catch-up radio se développe et apporte aux radios des auditeurs différents en terme de profil et d'habitudes d'écoutes. Les musicales se diversifient sur des plateformes comme iTunes, sur les plateformes de blogs et sur les applications mobile. Leur situation financière demeure, néanmoins, difficile. A côté des généralistes qui stabilisent leur audience, se développent sur le Net des radios communautaires, des radios B to B et des radios locales qui trouvent grâce aux outils de géolocalisation du Web des justifications commerciales et sociales (développement des liens de quartier, services via des plateformes d'échange entre habitants d'une même commune, développement des radios-mairies initiées par les services publics des grandes agglomérations).

Le cinéma et la fonction divertissement

Le cinéma est entièrement visionnable en 3D. Les casques 3D permettent de choisir, parmi plusieurs scénarii, la fin d'un film. Le consommateur, grâce à sa carte multiplexe, est soumis à des écrans publicitaires différenciés.

La presse et la fonction de l'information immédiate et de l'hypertexte

La presse trouve un équilibre économique et une nouvelle audience grâce aux tablettes type I-pad. Les maquettes sont entièrement adaptées pour une lecture via l'écran. Deux types de financement cohabitent. Les lecteurs du format papier paient un abonnement pour recevoir à domicile une presse sans aucune publicité. Les lecteurs du format numérique sont soumis à

des publicités contextuelles (adaptées à leur navigation et aux sites fréquentés). Les blogs des sites de presse, les applications sur mobile donnent un autre contrat de lecture plus interactif avec un flux d'information accéléré. Les plateformes regroupant les articles les plus lus ou les plus commentés servent d'intermédiaires entre les annonceurs et les groupes de presse ce qui introduit le problème de nouvelles intermédiations. Les articles prennent de plus en plus l'apparence de tweets avec une place non négligeable pour la « valeur marketing » de l'information. Ils comportent des liens hypertexte permettant de basculer sur d'autres sites partenaires. L'hypertexte est valorisé Le journalisme d'investigation devient le créneau de spécialistes

La délinéarisation est totale puisque, chacun peut choisir son programme et le visionner au moment qu'il choisit. La multicanalité, la multiplication des points de contact avec le consommateur, la communication 360° amènent les médias à concevoir un GRP multicanal. L'ampleur de la tâche force les médias à se regrouper en GIE et à mieux collaborer sur leur média-planning.

Scénario 8

Le scénario de la convergence : le pouvoir des Hubs

Description : des Hubs ou plate-formes inspirées de la navigation sur smartphone (initiateur Windows 7) apparaissent. La navigation se fait uniquement par les usages avec une forte dimension sociale.

Facteurs explicatifs :

Les hubs permettent un meilleur ciblage du consommateur par les comportements et non plus par les caractéristiques socio-démographiques. Les segmentations type RFM (récence, fréquence, montant) s'affinent. La navigation de site en site disparaît ainsi que les moteurs de recherche et laisse la place à une navigation par centre d'intérêt : les hubs contacts qui regroupent l'ensemble des réseaux sociaux de l'internaute, les hubs cuisine ou beauté, les hubs finance etc...

La publicité sur Internet est vendue également par hub et les sites Internet, tels que nous les connaissons se modifient profondément. Ils deviennent des fournisseurs de contenus pour les hubs. Dès lors, la concentration du marché est extrême puisque les hubs n'intègrent dans leurs référencements que quelques partenaires par thématique qui ne seront pas en concurrence frontale. La performance est uniquement jugée au coût par lead avec quelques indicateurs sur la proximité aux marques-hubs et sur leur image.

Les grands acteurs du marché du Hub peuvent être :

Hypothèse 1 Les grands de l'informatique présents sur le mobile : Les hubs sont détenus par les grands de l'informatique qui se seront lancés sur le marché du mobile à temps (Google, Microsoft, Apple) et quelques grandes plateformes d'affiliation.

Hypothèse 2 : Les réseaux sociaux qui ont déjà une démarche centrée sur l'usage et les centres d'intérêt.

Hypothèse 3 : De nouveaux acteurs issus des réseaux sociaux et des moteurs de recherche (exemple Facebook et Bing) qui décupleront leur potentiel de récupération de la donnée active et non plus qualifiée, une donnée centrée sur « J'aime et j'achète ».

Hypothèse 4 : les régies dites 360° habituées à la convergence média (Lagardère active) pourront prendre une place non négligeable sur le marché.

Le consommateur sera captif car les hubs installés sur son mobile seront décidés au préalable par l'opérateur et permettront de réduire son coût. A terme, les hubs pourront ajouter une autre couche de segmentation à la segmentation par centres d'intérêt. Certains hubs payants non financés par la publicité seront exclusifs et réservés à certaines catégories de consommateurs.

Les hubs-commerciaux pourront venir du monde de l'affiliation et imposeront un nouveau mode d'approche commerciale centrée sur les centres d'intérêt. Les Hubs pourront se définir comme des méta-sites ce qui rendra, comme pour l'affiliation le partage des revenus publicitaires délicats entre sites d'un même hub.

Les supports seront poussés à la spécialisation extrême pour voir leur déclinaison Web être admise dans les hubs à plus fort taux de clientèle captive.

Les généralistes tireront une force d'indépendance de cette non-spécialisation notamment certaines radios généralistes, la presse quotidienne et le cinéma. La télévision quant à elle sera entièrement organisée en Hub via ses bouquets numériques.

Les agences axeront leurs efforts sur les généralistes puisque le business des hubs sera concentré aux mains des trois types d'acteurs précédemment cités.

Scénario 9

Le scénario de l'outil « Miracle » et de l'identification unique

Description : le numérique commence à peser sur le budget des ménages. Les forfaits téléphoniques, les abonnements triple play, les abonnements des tablettes comme celles de l'I-Pad poussent certains opérateurs à proposer des forfaits uniques et familiaux. Cette pression du marché vers l'unicité amène les constructeurs soit de téléphonie, soit d'informatique soit des deux marchés à travailler sur un outil multi-usage.

Facteurs explicatifs :

La généralisation de la télévision « life wall » c'est à dire projetée sur un simple mur à partir d'un mobile dont une des applications sera une télécommande s'étendra à l'ordinateur. Le mobile conservera sa matérialité permettant de choisir ses programmes numériques complètement dématérialisés et projetés sur tous les supports possibles (murs, rues, façades d'immeuble). Cet outil miracle consacrera l'avènement d'un numérique omni-présent.

Par ailleurs, cette tendance à l'unicité se poursuivra avec l'intégration d'une puce RFID implantée à la naissance et permettant une identification parfaite de l'individu. Son identité numérique unique facilitera les connexions aux différents services du Net mais également son traçage. Il est probable que l'invention de l'outil-unique viendra d'un constructeur de télévision¹⁰ ce qui redonnera au monde de la télévision un regain de pouvoir face au monde informatique et téléphonique.

Cette Life Wall servira de consultation et de navigation à Internet, d'outils bureautiques, de programmes de jeux, de téléphonie par Webcam...

¹⁰ Le Life Wall est déjà d'actualité chez Samsung.

Scénario 10

Le scénario des Jedi de la réalité augmentée

Description : la réalité augmentée s'impose sur différents marchés :

Sur le marché du packaging où, grâce au mobile, le consommateur peut accéder à des informations produits, au site de la marque, à des jeux concours.

Sur le marché de l'affichage qui devient un affichage fournisseur d'informations sur les produits, les promotions et les magasins à proximité

Sur le marché de l'e-commerce avec la généralisation des magasins virtuels et des avatars correspondant aux consommateurs faisant leur course.

Facteurs explicatifs : la réalité augmentée pénètre l'enseignement, le sport, la vente à distance. Les marques qui réalisaient des campagnes sur Second Life ou au sein des jeux vidéos ne sont plus uniquement des marques qui ciblent les jeunes urbains. La publicité prend une dimension fortement ludique. Elle s'intègre aux univers virtuels par du placement produit habile et discret. Des régies publicitaires commercialisant la publicité sur les jeux vidéos et les acteurs de Second Life voient leur domaine d'intervention s'élargir. Les consoles de jeux et

les fournisseurs de jeux vidéos développent leurs propres régies publicitaires.

La publicité s'oublie dans le paysage de la réalité augmentée. Cette publicité-jeu touche l'ensemble des cibles avec des offres adaptées. Elle met en avant de nouveaux créatifs et de nouvelles agences issues de l'univers des jeux vidéos, de Second Life et dans une moindre mesure du cinéma. Elle est diffusée à travers un casque dit « cocon virtuel » qui projette une image mais aussi diffuse des sons, des odeurs... Elle fait intervenir des nez, des sémiologues, des anthropologues et voit ses valeurs d'impact et de mémorisation décuplées.

Scénario 11

Le scénario de la donnée « Big Brother » et des fusions-concentrations

Description : le recueil des données (data) devient un élément-clé de la maîtrise de sa chaîne de valeur tant pour les régies que pour les moteurs de recherche ou les réseaux sociaux. Les moteurs de recherche dont Google et les réseaux sociaux, après s'être affrontés décident de partager leur connaissance du consommateur. Les cookies finissent par être interdits par les Etats ou être limités. Il est probable que, parmi les trois types de cookies existant¹¹, un type de cookie disparaisse, à savoir, les cookies de tracking.

Facteurs explicatifs : après s'être affrontés pour le contrôle des données (Facebook captant les données des boîtes mails de ces utilisateurs puis remplaçant, peu à peu, dans les usages les boîtes mail classiques fournies par Google et Yahoo), les moteurs de recherche et les réseaux sociaux décident de s'associer voire de fusionner¹².

Dès lors, des fusions Facebook/Bing ou Facebook/Google sont inévitables et se mettent en place difficilement. Les moteurs de recherche spécialisés en BtoB et les réseaux sociaux comme LinkedIn fusionnent. Il est possible de coupler données socio-démographiques, données comportementales, données prédictives puisque l'utilisation du mobile géolocalisable et moyen de paiement centralise l'ensemble de ces différentes sources. Se mettra alors en place une autre étape de concentration du marché : Moteurs de recherche+Réseaux sociaux+Acteurs du mobile. Ces derniers prennent des participations dans la domotique. Ils ont des informations supplémentaires sur l'état des frigos du consommateur, sur sa façon de se chauffer, sur ses équipements électriques, sur le moment où il part en vacances. Ils s'installent également sur le marché de la sécurité domestique. Pour faire baisser le prix de leur abonnement à un système de télésurveillance performant, certains consommateurs n'hésitent pas à laisser la télésurveillance enregistrer leurs modes de consommation au sein des foyers. Nous les appellerons les Big Brothers du marché.

La recherche d'information sur Internet et la navigation en sortent profondément modifiées. Les brokers de bases de données disparaissent, balayés par les quelques acteurs de l'Internet ayant un accès total et constamment actualisés des données clients. L'e-mailing retrouve un nouveau souffle car il gagne en efficacité en matière de ciblage, de personnalisation et de moment où le consommateur doit être touché très exactement (avant la décision d'achat).

¹¹ Les cookies de session permettent le stockage d'information lié à la session de navigation d'un internaute (paramètres de connexion à un service, contenu d'un panier d'achat)
Les cookies de personnalisation permettent de conserver des informations sur l'utilisateur et de les réutiliser lors
de ses visites futures (préférences d'affichage notamment)
Les cookies de tracking permettent de connaître l'historique de navigation d'un utilisateur (liste des pages visitées, identification par leurs URL), de fournir des données précieuses concernant la fréquentation des sites et d'identifier les centres d'intérêt des utilisateurs.

¹² Les fusions de ces deux types d'acteur peuvent s'expliquer par le fait, que les moteurs de recherche échoueront à lancer leur propre réseau social (exemple, Google Buzz) et que les réseaux sociaux auront du mal à développer leur régie publicitaire propre et à atteindre un

modèle économique suffisamment rentable.

L'explosion du Web sémantique relance l'utilisation des liens commerciaux et de la publicité textuelle. En effet, les mots-clés tapés trouvent une réponse parfaite sémantique (et non imparfaite comme actuellement). Cette utilisation parfaite de la donnée pourrait amener les BigBrothersdumarchéàaugmenterconsidérablementleurstarifspublicitaires : augmentation du prix des mots-clés dits sémantique avec des enchères constamment en hausse, généralisation du coût par achat (qui remplace le coût par clic ou le coût par lead).

Internet devient le média des grands annonceurs.

Les médias traditionnels sont redécouverts par les marques locales, les petits budgets.

La majorité des campagnes est, soit mono-média (Internet), soit plurimédia mais les médias traditionnels jouent le rôle de renvoi aux mécaniques publi-promotionnelles développées sur le Net. Le discours des marques en sort considérablement affaibli. La publicité devient une publicité quick to buy présentée comme une publicité service : fournir au consommateur ce dont il a besoin, au moment où il en a besoin.

Scénario 12

Le scénario de la sécurisation éthique des données ou la catastrophe du Fake

Description : le Fake c'est à dire la diffusion de faux profils, des fausses informations finit par pourrir le Web. Trois sous-scénarii sont à distinguer :

Sous-scénario : le scénario de la labellisation éthique: les pouvoirs publics et les grands acteurs du Net décident de mettre en place un label qualité dit anti-fake. Les sites, les réseaux sociaux, les moteurs de recherche s'engagent à ne diffuser que des informations vérifiées. Les sites de recommandation, à la suite de plusieurs scandales de commentaires de « faux acheteurs » ou de concurrents se faisant passer pour des consommateurs et dénigrant les autres acteurs de leur marché, entament des processus de labellisation. Le contrôle des informations tue l'UGC (le contenu généré par les utilisateurs), de nombreux blogs et l'esprit social du Web. Les sites voient chuter leur audience.

Sous-scénario : le scénario du tout sécuritaire : le développement du Fake prend un aspect inquiétant en terme de vol d'identités et de coordonnées bancaires. Les virus sont dépassés par cette nouvelle cyber-criminalité. Le e-commerce recule et cette perte de chiffres d'affaires permet l'émergence d'acteurs spécialisés dans la sécurité informatique domestique. Chaque foyer doit se doter d'une série de codes de protection et d'un abonnement sécurité plus ou moins cher selon la protection choisie. La publicité devient un moyen de rentabiliser ces différents services et permet de ne pas trop augmenter le coût de l'abonnement à Internet pour les foyers.

Sous-scénario : le scénario de l'Internet à deux vitesses : le Fake ne peut être jugulé. Deux Internets à deux vitesses cohabitent. Un Internet dit libre avec des formules d'abonnement très peu chères et une sécurisation moyenne ainsi qu'une forte exposition publicitaire. Un Internet payant très sécurisé avec peu de publicités et un abonnement relativement élevé. Les marques, pour des raisons de prestige et de e-réputation, s'enfermeraient dans cet Internet payant et préféreraient des cibles étroites à catégories socioprofessionnelles plutôt élevées. Internet perdrait sa puissance de couverture et son caractère de média généraliste.

Scénario 13

Le scénario « A la recherche du temps perdu »

Description : le temps est fortement impacté par les nouvelles technologies et ce dans deux directions :

La délinéarisation des programmes radio et télévision

Le refus par le consommateur de consacrer trop de temps à la publicité ou aux offres commerciales.

Parallèlement, se développent les technologies de la mobilité, les objets communicants qui modifient radicalement le commerce. Le consommateur est partagé entre son désir de résistance au caractère intrusif de ces nouvelles technologies et l'aspiration à une consommation fondée sur l'impulsion. Le temps raccourci, choisi, économisé devient une variable stratégique centrale pour la communication.

Sous-scénario : le scénario du temps choisi

La délinéarisation va permettre de nouveaux usages de consommation des médias. Les grandes messes du 20h à la télévision, les finales de jeux ou de matchs, les épisodes à succès vont être diffusés plusieurs fois sur de multiples plages horaires. La catch-up TV ou télévision de rattrapage aboutira à une surutilisation des contenus (en plusieurs fois) et à une meilleure rentabilisation de ceux-ci. L'achat d'espace sortira gagnant de la problématique des écrans du prime surencombrés. A contrario, cette fragmentation de l'audience rendra plus chère la montée en couverture.

Sous-scénario : le scénario du temps gagné

Le consommateur va pouvoir décider du moment où il souhaitera être exposé à une offre. Les progrès du ciblage sémantique, la gestion de plus en plus fine par les réseaux sociaux des comportements d'achat aboutiront à une parfaite connaissance du moment de l'achat. Il est possible d'envisager que des systèmes de cryptage de la publicité rendent plus difficile l'accès au consommateur. Celui-ci pourra, alors, se voir proposer des abonnements gratuits à des listes de diffusion spécialisées portant sur ses centres d'intérêt ou sur les achats qu'il souhaite faire à l'avenir dits *URI pour Uniform Resource Identifier*. Cette publicité choisie se rentabilisera à la performance et pourrait relancer l'e-mailing. Parallèlement, des réseaux d'achat se développeront en ligne. Ils seront constitués de regroupements de consommateurs qui pèseront sur les marques ou les distributeurs pour obtenir de meilleures conditions tarifaires ou de sites de déstockage qui serviront d'intermédiaires. La publicité aura, dans ce cadre, un aspect strictement informationnel avec une forte dominante prix.

Scénario 14

Le scénario du consommateur chef d'orchestre

Description : le consommateur devient une donnée difficilement « gérable » pour les marques. Il prend la parole pour ou contre les marques. Il se les approprie ou les détruit. Il est animé d'un sentiment ambivalent à l'égard de la publicité. Elle doit l'amuser, lui offrir du service, une valeur réelle sans quoi elle est rejetée. Les ressorts de la persuasion deviennent plus subtils voire même sont à réinventer totalement.

Sous-scénario : le scénario du consommateur équivoque

Le consommateur évolue. C'est déjà une réalité. Le Web 2.0 a donné naissance à un consommateur 2.0 participatif, postant des recommandations et des avis, créant des groupes de fans de marques sur Facebook. Le consommateur parle des marques sur les réseaux sociaux tout en développant, parallèlement, des attitudes de résistance¹³ face au marché, à la société de consommation, à la publicité. Les questions sur l'évolution du consommateur vont du consommateur résistant qui prône une consommation frugale ou des modes de consommation alternatifs à un consommateur porteur des valeurs de la marque et acteur de son « story telling ».

Sous-scénario : le scénario du consommateur stratège

Au-delà du consommateur créatif qui prend part à toute une série de mécaniques de co-créations organisées par les marques, il est possible d'imaginer un consommateur qui va plus loin que la marque, s'approprie son discours, fixe son positionnement et orchestre sa communication à sa place. Le discours de la marque n'appartient plus aux directions marketing. Le consommateur devient le stratège de la marque, notamment sur les réseaux sociaux. Les community managers ne sont plus perçus que comme des veilleurs car ils perdent, peu à peu, leur statut de modérateurs et d'animateurs de communautés.

Sous-scénario : le scénario du consommateur ubiquitaire, U-commerce et objets communicants :

Le consommateur ubiquitaire veut être joignable et consommer « où et quand je veux ». Les technologies dites sans contact (Bluetooth, Wifi) rendent déjà possible le U-commerce (ou commerce ubiquitaire). Les stratégies multi-contacts complètent les stratégies multi-canal. Les vitrines de magasins, les codes promotionnels envoyés par RFID, les affiches interactives, le tagging des objets en pleine rue via le mobile permettent l'achat immédiat, la venue en magasin et l'adjonction directe d'une quantité d'informations sur le produit qui iront, bien au delà, de son packaging. Le temps passé à rechercher l'information sera considérablement réduit laissant la place à des achats d'impulsion. Les pops (petits objets portables sécurisés) fourniront sur le produit son origine ou sa composition. Ils pourront également être reliés à des applications de services¹⁴ (qui co-gèreront l'utilisation du produit avec le consommateur). Ces objets communicants pourront être couplés aux réseaux sociaux du consommateur et y adjoindre la recommandation.

¹³ Sitz (2008) distingue « trois mouvements clés dans les discours des consommateurs » actuels: l'assemblage du marché qui est une tentative par le consommateur de personnaliser une entité abstraite (qui est derrière), l'émergence d'un « nous collectif » influencé par les discours de collectifs résistants (anti-pub, anti-marque...), une prise de conscience qu'il n'est pas possible de fonctionner sans le marché mais qu'il est peut être possible de le changer.

¹⁴ On peut citer les produits de maquillage dont le POP aura intégré votre type de peau et qui

prodiguera via l'application des conseils beauté.

Sous-scénario : le consommateur résistant :

Le consommateur résistant développera de nouvelles formes de détournement des marques et de la société de consommation. Les Amaps (consommateurs organisés en réseaux de consommation directe aux agriculteurs), les réseaux d'entraide et de trocs se développeront contre et à côté des circuits traditionnels de distribution. Le Web deviendra un lieu de résistance prisé pour sa capacité à fédérer les intérêts et organiser des actions. Les actions no pub, no logo se développeront sur la toile. La problématique de la protection des données privées aboutira à la constitution de lobbies puissants qui gêneront les activités de data-mining, de publicité comportementale et de commerce ubiquitaire.

Sous-scénario : le consommateur communautaire ou quand le lien fort supplantera le lien faible :

La force des liens faibles (au fondement des communautés décentralisées, larges et donc très propices aux actions virales sur le Net) sera remis en cause par l'émergence de communautés ethniques, religieuses et très identitaires ¹⁵. Les réseaux sociaux éclateront sous le poids des chocs entre communautés du Net que les querelles d'identité et les différences socio-culturelles rendront impossibles à gérer. Le marketing ethnique verra ses activités croître. Chaque opération publi-promotionnelle sera pensée en fonction des communautés et verra des réflexions pointues émerger en matière de géomarketing mais également d'ethnologie et d'anthropologie.

Pour conclure...

Ce panorama prospectif ne sera pas complet sans une réflexion approfondie des mutations internes au marché et, notamment, la difficile gestion des profils « digital ». La pénurie des compétences dans ce domaine, les enjeux de formation, les modes de management interviennent, pour une grande part, dans l'accélération ou, au contraire, le ralentissement de certaines mutations, modes de travail ou regroupement. Le Web 2.0 et l'avènement des médias sociaux ont fait « monter » de nouvelles générations de marketeurs. Des techniques comme le *crowd sourcing* qui consiste à instaurer un dialogue avec le consommateur et à l'inciter à « créer » pour la marque, le *rich média* qui permet à You Tube ou à Daily Motion de s'imposer comme de nouveaux supports publicitaires, les *mashups* qui drainent un marché de la recommandation et de la géolocalisation de plus en plus rentable, les médias sociaux et leur recherche perpétuelle de nouveaux modèles économiques innovants ne sont que la partie visible de bouleversements plus profonds, qui nécessitent pour les métiers traditionnels du marketing un réel effort d'adaptation . Par ailleurs, la somme de compétences à acquérir est changeante et en perpétuelle mutation. C'est ce que va décrire le chapitre suivant.

¹⁵ Ces communautés se développent sur Facebook USA. De nombreuses recherches tentent de définir leurs particularités en termes de consommation.