

# RENCONTRES EXECUTIVES MI

---

## LES DIX COMMANDEMENTS DE LA MÉTAMORPHOSE VERS LE DIGITAL

---

Compte-rendu de débat



## ÉDITO

Media Institute a imaginé les « Rencontres Executives MI » dans un contexte de remise en cause permanente des modèles économiques du secteur des médias et de la publicité.

Dans un format court - deux heures, deux fois par an - elles s'adressent aux dirigeants.

Professionnelles, elles offrent un temps de respiration et de mise en perspective dans un climat de confiance, d'échanges et d'émulation.

Ambitieuses, elles ont pour vocation de déclencher et élever le débat, de bousculer les acquis pour envisager le moyen et le long terme avec ses pairs.

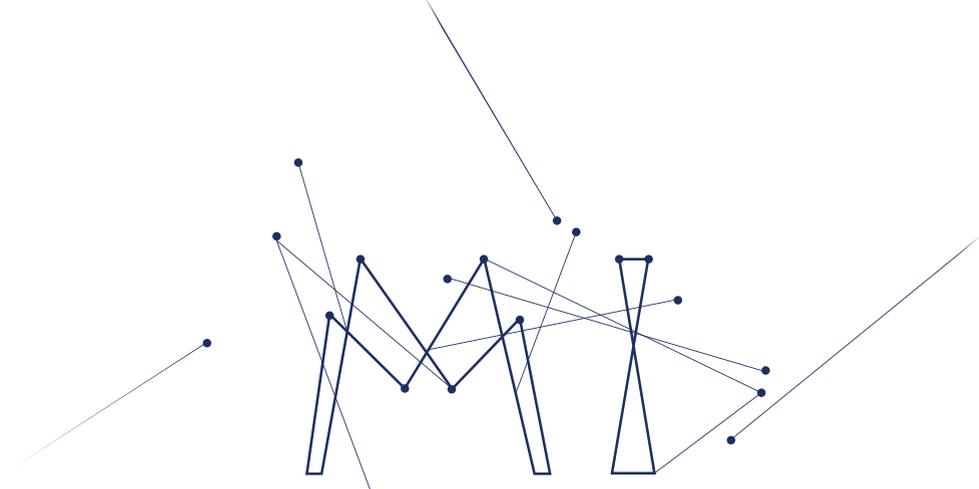
Proposées par les membres de Media Institute, les questions abordées sont en prise directe avec la réalité. Autour d'éléments de débat maniés par un expert en stratégie et abondés par deux témoins du secteur publicitaire ou média, les participants contribuent à l'enrichissement collectif.

Retours d'expérience, idées novatrices, bonnes surprises et coups de pied dans la fourmière sont de mise.

Notre objectif : que chaque participant reparte avec deux ou trois visions concrètes pour son propre modèle.

Conçu avec détermination, ce projet est aujourd'hui lancé et je suis heureux de vous inviter à prendre connaissance des contenus produits lors des premières Rencontres Executives MI, au mois d'avril 2014 : Dix commandements à confronter à sa réalité.

Bonne lecture



## LES DIX COMMANDEMENTS DE LA MÉTAMORPHOSE VERS LE DIGITAL

La révolution digitale impacte déjà fortement le monde du marketing et des médias. Comment appréhender ces grandes transformations ? Comment changer les organisations pour y faire face ? C'était le thème des premières Rencontres Executives MI (Media Institute), organisées le 15 avril à Paris, avec pour invités Corinne Mrejen, directrice générale de M Publicité, la régie du groupe Le Monde, Pierre Calmard, CEO d'iProspect France, l'agence digitale de Dentsu Aegis Network, et Eric Matarasso, directeur associé en charge des activités conseil chez Quatre Vents. Au menu, deux heures de débat et d'analyses sans complaisance avec des échanges riches en pistes de réflexion. Voici dix clés pour appréhender cette nouvelle ère numérique.

### 1/ TON MODÈLE D'ENTREPRISE TU CHALLENGERAS.

Votre modèle d'entreprise a longtemps fait la preuve de son efficacité, mais est-ce toujours le bon ? Vos métiers seront-ils encore là demain ? Ne faut-il pas envisager plutôt une vraie rupture ? Près de 60% des Français lisent au moins une version digitale de presse chaque mois, selon les derniers résultats de l'étude d'audience One. Dans cinq ans, ce sera sans doute plus de 80%. Car il va sans dire que ces chiffres explosent auprès des digital natives. Dans les médias, les usages du digital sont massifs. On est donc loin du marché de niche. Pour Eric Matarasso, spécialistes des bascules de business models, cela suppose des réponses industrielles. « Il faut challenger son coeur de business. Impossible de se contenter d'une évolution ciblée réservée à quelques individus dans l'organisation. Avec le digital, tout le monde est concerné. » Et absolument tous les secteurs d'activité. Dans le nord de la France, il y avait autrefois une grande symbiose entre les filatures et les sociétés de vente par correspondance. Mais que reste-t-il de Roubaix ? De même, les disquaires de quartier ont été remplacés par la Fnac, dont le modèle est à son tour sévèrement bousculé par Amazon. Dans le secteur des voyages, les ténors du secteur sont tous remis en cause par de nouveaux entrants. Challenger son modèle, c'est aussi se fixer de grandes ambitions : Hubert Beuve-Méry, le fondateur du *Monde* après-guerre et Jean-Paul Sartre, le co-fondateur de *Libération*, rêvaient de changer le monde. De Larry Page et Serguei Brin, les cofondateurs de Google, à Bill Gates (Microsoft), en passant pas Steve Jobs (Apple) ou Elon Musk (Paypal, Tesla Motors), aucun n'a créé son entreprise avec pour seule ambition de gagner de l'argent.

À retenir : Les modèles les plus solides sont tous mortels, et la réussite appartient à ceux qui ont l'arrogance de vouloir changer le monde.



## 2/ TON MÉTIER TU EXERCERAS.



Faire son métier, c'est se poser les bonnes questions, ne pas confondre son outil et son métier... Ni confondre son média et son métier. « Vous n'êtes pas un journal ou un magazine. Vous êtes un moyen de diffuser une information vers ceux qu'elle intéresse », analyse Eric Matarasso. Ne confondez pas non plus votre savoir-faire technique avec votre métier. Vous savez écrire des articles, vous avez des journalistes qui savent écrire ? Très bien, mais écrire des articles, est-ce vraiment votre métier ? Wibbitz, cette start-up qui transforme les

textes des articles en vidéo ou en audio, produit elle aussi des contenus. Mais elle n'emploie pas de journalistes. La société utilise l'information là où elle est pour la remettre à sa sauce.

Sachez aussi faire des choix ! Ainsi, il n'y a désormais que deux choix vraiment possibles pour entrer sur un marché : le low cost, ou le luxe. C'est certainement vrai aussi dans les métiers des médias. En terme de vitesse d'évolution des grands secteurs économiques, les médias sont un peu dans le milieu du peloton, les modèles « historiques » sont encore viables mais les nouveaux challengers ne manquent pas. Tous ne sont pas forcément des ennemis, mais ils ont un point commun : ils se moquent des schémas établis et pratiquent des stratégies de rupture. Beaucoup vont échouer mais dans le lot, certains réussiront, forcément.

À retenir : votre futur concurrent existe déjà mais vous ne le connaissez peut-être pas encore.

## 3/ TON CLIENT TU ÉCOUTERAS.

La bonne question à se poser, c'est qui est mon client : qui est-il profondément ? Qu'est-ce qu'il attend ? Que veut-il ? Quelles sont ses vraies attentes ? Comment est-ce qu'il évolue ? Car ce client, on le sait, n'est généralement pas fidèle : des gens qui achèteront un journal jusqu'à leur mort, il y en a. Mais quelle valeur est-ce que je peux apporter à mon client ? Est-ce que ça ne nécessite pas des ruptures plus radicales ? Quel plaisir puis-je lui apporter ? Enfin, suis-je vendu au bon prix ? Quand Craig Newmark est arrivé à San Francisco, il y a 20 ans, il a trouvé compliqué de dénicher des informations simples sur la ville. D'où son idée de publier des listes d'informations par courrier électronique, dans lesquelles les gens ont commencé à publier des petites annonces. Ainsi sont nées les célèbres Craigslist, ce site de petites annonces dont s'est inspiré le site à succès leboncoin.fr. Pour Craig Newmark, c'est simple de devenir riche sur Internet : « Il suffit de prendre un modèle payant et de le basculer gratuitement sur Internet. Et qu'importe si vous perdez de l'argent au départ. Quand vous avez l'audience, dit-il, vous avez tout. » Le modèle de la gratuité fonctionne à plein régime. Facebook ne gagnait pas d'argent au départ, Twitter non plus. Leurs profits sont aujourd'hui faramineux. Celui qui a l'audience trouve toujours un moyen de la monétiser.

À retenir : Le client est roi. C'est un cliché mais cela n'a jamais été aussi vrai. Vos clients changent... et vous ?

## 4/ LES NOUVEAUX USAGES TU TOLÉRERAS.

Ce n'est pas parce que les jeunes téléchargent de la musique sans vergogne que ce sont des voleurs ! Simplement, ils ne voient aucun mal à télécharger ce qu'ils ne consommeront d'ailleurs pas forcément. Après tout, la génération de leurs parents avait bien pour habitude d'enregistrer des cassettes. C'était la même démarche. « Nos enfants sont déjà passés dans l'ère post digitale », affirme Pierre Calmard, patron iProspect. Pour un adolescent de 15 ans passionné de sport, L'Équipe n'est pas un journal : c'est un site web, une application, une chaîne de télévision, parfois un journal qu'on lit sur la plage. Pour cet ado, L'Équipe est juste une marque de sport. « Au delà des usages, qui se déploient vers le digital, on assiste à l'explosion d'un monde post digital où ce qui compte est le contenu, pas la façon dont on l'apporte au consommateur et au citoyen », ajoute Pierre Calmard. De même, les nouvelles générations savent très bien gérer leur exposition à la publicité, utiliser Adblock pour l'éviter de temps en temps ou au contraire l'accepter quand ils en ont envie. « Du point de vue des annonceurs, c'est une chance. A quoi bon matraquer des consommateurs qui n'en ont pas envie ». Pour être bien acceptée, la publicité doit d'abord être bien intégrée. Médias et annonceurs doivent savoir s'autoréguler.

À retenir : Pensez contenus avant de penser tuyaux.

## 5/ LA PUBLICITÉ TU RÉINVENTERAS.

À la glorieuse époque d'Internet, dans la deuxième moitié des années 90, le taux de clic sur les bannières publicitaires pouvait atteindre 10%. Nous sommes plutôt sur des taux de clic inférieurs à 1% aujourd'hui, avec des variations à la hausse selon les sites, notamment sur les plus affinitaires, mais la tendance est là : le modèle publicitaire du Net directement transposé des médias traditionnels doit être repensé, comme doit être repensée la manière de vendre les médias dans leur ensemble. En 2014, les annonceurs recherchent à la fois des résultats immédiats et le moyen de construire leur marque dans la durée. Et ils sont obsédés par la mesure de l'efficacité. Les verrous sont en train de sauter. « Plus question d'opposer off et on line, tactique ou stratégique », affirme Corinne Mrejen, directrice de M Publicité. Et d'ajouter : « Pour les marques, les médias doivent construire des écosystèmes permettant d'articuler la publicité classique d'image, qui n'est pas morte et valorise le patrimoine de la marque, et savoir organiser des conversations autour des marques ». La grande tendance ? L'émergence du sur-mesure pour chaque marque, qu'on appelle « brand content » ou « native advertising ». Fin des silos aussi dans les agences. Dentsu Aegis Network a créé fin 2013 le département Amplifi, qui est une plateforme de trading unifié. « Si on veut monter un deal entre Adidas et *Le Monde*, explique Pierre Calmard, on doit avoir des gens capables d'aborder les problématiques de manière transversale : les problématiques du mobile, de la presse, etc. Nos organisations doivent évoluer vers un mode de plus en plus collaboratif. » De son côté, la régie du *Monde* a vu 30% de son effectif changer en trois ans. Les réorganisations sont permanentes.

À retenir : Faites tomber les silos.

## 6/ POUR CHANGER DE MODÈLE, À L'EXTÉRIEUR TU T'ADRESSERAS.

Est-on capable de changer son business modèle de l'intérieur ? L'histoire montre que c'est très difficile. Quand on a dirigé avec succès une entreprise, la remise en cause est compliquée. Ceux qui sont capables de changer sont loin d'être la majorité. D'où l'intérêt d'aller chercher des profils un peu iconoclastes à l'extérieur, et de créer des cellules suffisamment autonomes pour éviter les problèmes d'arbitrage au quotidien. De même, faire appel à des digital natives donnera un grand bol d'air frais à vos organisations. Les modèles évoluent vite. C'est la seule façon de réagir rapidement. Au *Monde* et au *Figaro*, le numérique a pu émerger avec des sites qui se sont créés en mode start-up, à côté des vaisseaux amiraux. La fusion est venue après. Cela ne signifie pas qu'il faille abandonner ses métiers historiques. Si le mobile est devenu le premier point de contact avec la marque,

le papier compte toujours. « L'obsession d'une marque comme *Le Monde* est de continuer à investir dans du contenu premium sur tous ses supports, sans exception, explique Corinne Mrejen. La qualité doit s'exprimer avec la même exigence sur tous les sujets ». Témoin, le succès de *M*, le magazine du *Monde*, auprès des lecteurs et des annonceurs. Si 25% des revenus du groupe *Le Monde* proviennent aujourd'hui du digital, impossible de s'assoir sur les 75% de revenus qui viennent encore du print...

À retenir : pour bouger, sollicitez des profils iconoclastes et laissez-les vivre de façon autonome.



## 7/ LES CONSOMMATEURS TU ÉCOUTERAS.

Lors des dernières élections municipales - un événement qui, selon les observateurs, n'intéressait pas les Français - le site lemonde.fr a vu sa fréquentation bondir de 30% par rapport à la dernière élection présidentielle. Les Français ont pris le réflexe du web, que ce soit sur PC, tablette, ou mobile. Avec quatre grandes attentes : 1- l'obsession de l'information en temps réel ; on veut être informé de ce qui se passe au moment où ça se passe. 2- la personnalisation ; on a tous envie de recevoir des informations spécifiques ou de lire en priorité les rubriques qui nous intéressent. 3- l'interactivité. Tout le monde veut échanger et communiquer avec tout le monde. Et enfin, 4- l'émotion, le carburant des réseaux sociaux ; on commente, on partage avec ses amis... Ces mutations bouleversent profondément les modèles économiques des médias. Selon le Media Report, la fréquentation de la « marque » *Le Monde*, s'élève en moyenne et par jour à 3,5 millions de contacts. 80% de ces contacts sont numériques, dont 35% (de ces 80%) mobiles. Le print reste important. Les 35-45 ans consomment à la fois print et numérique. L'Internet fixe, en terme de structure d'audience et de pratiques de lecture, est assez proches du papier.

À retenir : pensez marque média.



## 8/ DANS LA VRAIE VIE TU T'ÉPANOUIRAS.

L'événementiel a le vent en poupe. Plus on navigue dans le digital et dans le virtuel et plus on a envie de contacts physiques, de rencontrer les gens dans la vraie vie pour interagir avec eux ! Une opportunité pour les médias d'aller à la rencontre de leur audience historique et d'en conquérir de nouvelles, mais aussi de développer des revenus supplémentaires qui n'entraient pas dans leur périmètre historique. *Le Monde*, par exemple, n'hésite plus à organiser des événements de grande ampleur, même si ce n'est pas son métier. Ses équipes apprennent à gérer des salles et des artistes.  
À retenir : le virtuel ne doit pas faire oublier le réel.

## 9/ LE CONSEIL TU VALORISERAS.

En France, les agences conseils ont un problème de rentabilité. Elles doivent absolument revaloriser la valeur du conseil. « Il faut réveiller les ambitions et revaloriser le métier », lance Pierre Calmard. Les agences investissent beaucoup en ressources humaines. Le négoce ne peut plus être le seul métier d'une agence.  
Dans les agences médias, tout est en train de changer. Le rôle d'une agence est de décoder ce monde d'une complexité affolante pour devenir un point de passage. Le métier d'une agence, qui est l'art de mettre en scène les marques, doit être payé au juste prix. Distinguer branding et performance n'a plus de sens. Si vous faites du branding qui ne génère aucune performance, il faut arrêter de jeter votre argent par les fenêtres. Le branding doit impérativement générer de la performance.  
À retenir : ce qui a de la valeur a un prix.

## 10/ À D'AUTRES GRANDS BOULEVERSEMENTS TU T'ATTENDRAS.

Quand il évoque la révolution digitale, Pierre Calmard n'hésite pas à parler d'« ontophanie numérique », pour reprendre les termes du philosophe Stéphane Vial dans son livre *L'être et l'écran* (PUF). Cela veut dire que l'être humain ne perçoit plus seulement le monde avec ses yeux, ses oreilles ou son toucher, mais de plus en plus au travers d'interfaces numériques, de la « matière recalculée ». Ce qui change fondamentalement, selon lui, notre rapport au monde. « Quand je suis sur mon smartphone, je peux naviguer dans cette matière recalculée, remonter dans le temps comme dans les jeux vidéos, récupérer de l'information du monde entier en temps réel », raconte-t-il. Cette ontophanie a aussi son corollaire : elle produit une logique de méfiance. Les données personnelles sont manipulables, le moindre faux pas d'une marque est sanctionné... Pour se rassurer, on assiste à un retour vers des notions de terroir, de savoir-faire. Pour les marques et les agences qui les accompagnent, ces nouveaux usages imposent de revenir vers une forme de mythologie autour de leur histoire authentique.

« Nous ne sommes qu'au début de plus grands bouleversements », poursuit Pierre Calmard, qui prédit ainsi l'événement du « bio-technologique ». Pour preuve, Google investit massivement dans l'intelligence artificielle et les sciences de la vie. « Le biologique ne va plus assez vite. Le dépassement de l'être humain par lui-même sera dans l'objet connecté. Ce sont les technologies numériques qui nous font rentrer dans cette ère nouvelle. Google est dans la réinvention totale du monde et de l'Homme ».

À retenir : Nous ne sommes qu'au tout début de la révolution numérique.

« Quand on observe les processus de transformation, que ce soit dans les médias ou dans les entreprises en général, rien n'est possible sans le management, rappelle Eric Matarasso en guise de conclusion. Changer, est essentiel mais difficile, donc cela ne peut se faire qu'avec une gouvernance forte et une vision claire du long terme. De même, la sauvegarde des acquis est primordiale : pour changer, il faut procéder par paliers, sans retour en arrière possible... »

**CES DEUX RENCONTRES ANNUELLES  
ONT L'AMBITION AFFICHÉE  
DE VOUS FAIRE AVANCER DANS VOS DÉCISIONS  
STRATÉGIQUES ET ORGANISATIONNELLES  
SUR LES MÉTIERS DES MÉDIAS ET DE LA PUBLICITÉ  
TELS QU'ILS VOUS CONCERNENT.**

En la présence d'un consultant en stratégie  
et de deux grands témoins nous :

- Ferons le point sur les tendances lourdes qui impactent les business-modèles des entreprises de la sphère média-marketing
- Cernerons les approches des nouveaux entrants et examinerons leurs principes de monétisation
- Poserons les jalons de stratégies gagnantes

**Prochaine date pour vous aider  
à évaluer, programmer et réussir  
votre évolution :**

**30 septembre 2014 8h45-11h**

**ENJEUX ET MÉTIERS :**

rebond sur la journée 1  
et choix stratégiques

Nous vous accueillerons  
à l'Hôtel Raphaël,  
17 Avenue Kléber 75016 Paris



**Contact :** Sophie Lecoq - [slecoq@mediainstitute.eu](mailto:slecoq@mediainstitute.eu) - 01 43 12 15 25