

L'étude de référence sur les :

## Médias en ligne

### Créer de la valeur : l'impératif de renouvellement des modèles d'affaires face à la crise du modèle publicité / audience

C'est la fin de règne du « tout gratuit » sur l'internet : les éditeurs de contenus en ligne sont sur le pont pour trouver des alternatives au financement par la publicité. Les années à venir s'annoncent décisives, tant il apparaît évident que la publicité ne pourra pas, seule, subvenir à la croissance, à la pérennité et la rentabilité des groupes de médias en ligne. Après les années du gratuit, du low cost et de la destruction de la qualité, voici venir le temps de la création de valeur, du retour du payant, de la diversification des revenus et du réinvestissement dans la qualité des contenus.

« Anywhere, anytime, any device » : les marques médias sont désormais proches d'accomplir cette promesse de l'âge numérique. Jamais elles n'ont été aussi accessibles et écoutées, et jamais, paradoxalement, elles n'ont été aussi fragilisées et menacées. Longtemps seul îlot de croissance et de rentabilité dans une économie des médias dévastée, l'édition de contenus sur le Web n'est plus épargnée par la crise. L'indicateur d'activité et de marges réalisé par **Precepta** à partir d'un panel d'éditeurs pérennes témoigne des difficultés réelles du secteur à trouver un second souffle. La rentabilité explosive, donnée à voir par certains acteurs (Doctissimo, Aufeminin, Odyssee Interactive...), n'est plus la « norme » mais « l'exception » dans un métier où les coûts - contrairement à une légende tenace - ont tendance à progresser plus rapidement que le chiffre d'affaires. C'est bien sûr une mauvaise nouvelle pour les groupes de médias qui comptaient sur leurs activités Web pour maintenir leur rentabilité à flot. Le modèle économique de la publicité / audience, sous la lumière crue de la crise publicitaire, se révèle être une impasse :

1. les prix de la publicité sont déflationnistes car l'offre d'espaces publicitaires excède structurellement la demande. En outre, le modèle de paiement au CPM (au mille contacts) est à bout de souffle ;
2. la baisse des CPM pousse les éditeurs à une course insensée à l'audience (les volumes devant de fait compenser la baisse des prix). Insensée car elle conduit les sites internet à grossir toujours plus jusqu'à l'hypertrophie. Insensée car elle nourrit et amplifie le mouvement de baisse des prix de la publicité. Insensée enfin parce que l'acquisition de l'audience se fait, au-delà d'un certain seuil, à coût marginal croissant, donc de paire avec une dégradation de la rentabilité ;
3. dans ce modèle, seule est possible et efficace une gestion strictement low cost, appauvrissante pour l'image et l'identité des marques médias.

Les éditeurs doivent sortir de ce modèle et créer de la valeur, retrouver un chemin de croissance pérenne et rentable. Les options sont nombreuses : appliquer la stratégie du freemium défendue par Chris Anderson,

réformer les formats publicitaires et le pricing de la publicité, se développer sur les marchés adjacents en exploitant une ressource ou une compétence cœur, aller à l'international, miser sur les donations et les subventions... Collectivement, la profession doit également se mobiliser pour établir des conventions de comportement afin d'éviter une guerre concurrentielle totalement destructrice et pour rééquilibrer les rapports de force avec les annonceurs et les agrégateurs / distributeurs (plateformes de contenus, distributeurs d'applications mobiles) qui établissent des positions monopolistiques.

Bien sûr, tous les acteurs ne partagent pas les mêmes problématiques et difficultés. Malgré un certain suivisme inhérent au métier, on ne peut que constater une grande diversité de situations au sein du secteur de l'édition en ligne. **Precepta** a analysé 22 acteurs du secteur, leurs comptes et leurs stratégies, au travers de 18 monographies et de 4 « business cases » (Allôciné, Les Echos, Le Figaro Nouveaux Médias, Myspace) qui par leur exemplarité, leurs difficultés ou leurs réussites, constituent une source inestimable de réflexions et d'enseignements pour la profession.

L'étude a par ailleurs mis un coup de projecteur sur deux grandes thématiques d'actualité :

1. Les enjeux et les perspectives de l'internet en mobilité. De toute évidence, la prochaine décennie sera aussi celle de l'internet mobile. Les éditeurs ont de grandes opportunités à saisir grâce à ce nouveau débouché d'audience, où le payant semble plus facile à mettre en œuvre, et le contexte concurrentiel moins âpre ;
2. Un état des lieux de la vidéo en ligne et les perspectives de la télévision et la radio de rattrapage.

Enfin, les lecteurs de l'étude pourront y trouver une analyse complète (ainsi que des prévisions) sur les marchés publicitaire et de l'e-publicité, toutes les données-clés de l'internet, ainsi qu'une analyse du contexte concurrentiel, de la chaîne de valeur et des sources d'avantage concurrentiel dans le secteur de l'édition de contenus en ligne.

Grâce à cette analyse complète et opérationnelle, PRECEPTA met à la disposition des dirigeants du secteur un véritable outil pour organiser et hiérarchiser l'information, stimuler la réflexion et préparer les décisions. Nous sommes à votre disposition pour vous apporter des compléments d'information concernant cette étude de référence dont vous trouverez ci-joint la présentation. Pour la recevoir, il vous suffit de nous retourner le bon de commande au verso de la plaquette après l'avoir complété.

**David Targy**  
Directeur d'études PRECEPTA



## Médias en ligne

**Créer de la valeur : l'impératif de renouvellement des modèles d'affaires face à la crise du modèle publicité / audience**

- Le marché de l'e-publicité et ses perspectives en 2015
- Le chiffre d'affaires, les marges et les résultats des éditeurs en ligne
- L'analyse des stratégies éditoriales et de développement des principaux acteurs
- Les enjeux et les perspectives de l'internet en mobilité
- La catch-up radio et TV : la martingale numérique pour les groupes audiovisuels ?

**La meilleure synthèse pour stimuler la réflexion et préparer les décisions ; 420 pages d'analyses et d'informations, en toute indépendance.**

Des entretiens en face à face avec des dirigeants et experts de la profession ont été menés. Ils ont été complétés par l'accès systématique à toutes les bases de données accessibles au sein du groupe Xerfi. Ces travaux de recueils d'informations, d'entretiens en face à face et d'analyse ont nécessité 6 mois d'investigation. Les travaux d'études ont été coordonnés par David Targy, directeur de Precepta.

### **PRECEPTA, STIMULATEUR DE STRATEGIES**

Les experts sectoriels de PRECEPTA ont pour vocation d'apporter aux dirigeants d'entreprises des analyses stimulantes pour élaborer leurs décisions. Les études sont réalisées avec la plus grande rigueur professionnelle, une indépendance d'esprit totale, la volonté de clarifier et d'aiguillonner la réflexion stratégique. PRECEPTA a accumulé plus de 20 ans d'expérience dans l'analyse des stratégies d'entreprise et de leur environnement concurrentiel. Son intégration dans le groupe Xerfi en 2004 lui a permis de renforcer ses moyens d'investigation et d'accéder aux meilleures sources de données.

Le groupe Xerfi, leader français des études sur les secteurs et les entreprises, apporte aux décideurs les analyses indispensables pour surveiller l'évolution des marchés et de la concurrence, décrypter les stratégies et les performances des entreprises, en France comme à l'international. Le site xerfi.com met ainsi en ligne le plus vaste catalogue d'études sur les secteurs et les entreprises.

L'étude la plus complète pour comprendre le secteur des médias en ligne (ou e-médias). Un document exceptionnel qui comprend trois niveaux d'information : 1. une « synthèse exécutive » qui tire tous les enseignements de 6 mois d'enquêtes, d'analyses et d'entretiens avec des dirigeants du secteur ; 2. une analyse et un décodage des stratégies des opérateurs ; 3. une somme exceptionnelle d'informations quantitatives sur l'internet, la publicité et l'édition de contenus en ligne.

## 1. SYNTHÈSE EXECUTIVE

Destiné aux décideurs, ce document est volontairement concis, et met en relief les principaux enseignements à tirer de l'étude. Il a été conçu comme un document de travail pour stimuler la réflexion et préparer la prise de décision.

## 2. BUSINESS : LES FONDAMENTAUX

### 2.1. Analyser les acteurs de la filière internet et leurs modèles économiques

- 2.1.1. La filière de l'internet
- 2.1.2. Une typologie des sites internet
- 2.1.3. Les FAI
- 2.1.4. Les portails routeurs
- 2.1.5. Les sites éditoriaux
- 2.1.6. Les acteurs de l'e-publicité

### 2.2. Identifier les sources de création de valeur et d'avantage concurrentiel de l'édition en ligne

- 2.2.1. La chaîne de valeur des sites éditoriaux
- 2.2.2. La spécificité du modèle économique des sites éditoriaux
- 2.2.3. L'enjeu de la capture et de la fidélisation du clic
- 2.2.4. La notion de revenu moyen par visiteur unique (RMPVU)
- 2.2.5. Les sources d'avantage concurrentiel
- 2.2.6. L'intensité de la concurrence et les barrières à l'entrée

### 2.3. L'environnement réglementaire de l'édition en ligne

## 3. ACTEURS ET STRATÉGIES

- 3.1. La structure industrielle et la concentration
- 3.2. Le classement des médias en ligne

### 3.3. Business cases : historique, politique identitaire, analyse du site, analyse de la stratégie et des comptes

- 3.3.1. Allôciné
- 3.3.2. Les Echos
- 3.3.3. Le Figaro Nouveaux Médias
- 3.3.4. Myspace

### 3.4. Monographies : présentation des acteurs, données-clés, analyse financière et axes stratégiques

- 3.4.1. Google
- 3.4.2. Yahoo !
- 3.4.3. Orange
- 3.4.4. M6 Web
- 3.4.5. e-TF1
- 3.4.6. Lagardère Active
- 3.4.7. Aufeminin.com
- 3.4.8. Groupe Orbus / Téléfun
- 3.4.9. Le Monde Interactif
- 3.4.10. Groupe 01
- 3.4.11. Groupe Sporever
- 3.4.12. Ouest France Multimédia
- 3.4.13. Hi-Media Publishing
- 3.4.14. Prisma Presse
- 3.4.15. e-NRJ
- 3.4.16. RTL Net
- 3.4.17. Mondadori France Digital
- 3.4.18. Senior Planet

## 4. ACTIVITÉ ET MARGES D'UN PANEL D'ÉDITEURS EN LIGNE

- 4.1. Les principaux ratios financiers : établir un diagnostic de santé financière des éditeurs en ligne
- 4.2. Le bilan-type
- 4.3. Le compte de résultat-type

## 5. TV ET RADIO DE RATTRAPAGE : LA MARTINGALE NUMÉRIQUE ?

- 5.1. Panorama de la vidéo en ligne en 2010
- 5.2. Comprendre les enjeux et dresser les perspectives de la catch-up TV
- 5.3. Analyser l'offre de TV de rattrapage
- 5.4. La radio délinéarisée : états de lieux et perspectives

## 6. LES MÉDIAS EN MOBILITÉ : ENJEUX ET PERSPECTIVES

- 6.1. 2009 : le décollage de l'internet mobile
- 6.2. Smartphones et systèmes d'exploitation mobiles, au cœur d'une lutte concurrentielle intense
- 6.3. Examiner les opportunités de la mobilité pour les médias traditionnels
- 6.4. Le livre numérique : la prochaine e-révolution ?

## 7. ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT DE L'ÉDITION EN LIGNE

### LE MARCHÉ PUBLICITAIRE FRANÇAIS (1992-2011)

#### Retour sur le krach publicitaire de 2008-2009

La pire crise de l'après-guerre

#### Comprendre le tournant des années 2000

Les six facteurs d'explication à la rupture du marché publicitaire à partir de 2001

La mutation du modèle publicitaire

Apprendre à communiquer autrement

#### Analyser la structure du marché et la croissance par famille de supports publicitaires

La structure des dépenses de communication en 2009

La répartition de la croissance selon les moyens de communication depuis 2002

Prévisions à l'horizon 2011

### L'E-PUBLICITE (2003-2015)

#### Panorama de l'e-publicité

Les médias en ligne et l'e-publicité

Le marché de l'e-publicité en 2009

La dynamique du marché (2003-2015)

#### Le marché des liens sponsorisés

Définition et écosystème du marché

Dynamique du marché et structure de la concurrence

L'analyse Swot du marché des liens sponsorisés

#### Le marché des annuaires

Définition et structure du marché

Dynamique du marché et structure de la concurrence

Analyse Swot du marché des annuaires online

#### Le marché du display

Définition et structure du marché

Dynamique du marché et structure de la concurrence

L'analyse Swot du display

#### Le marché des annonces en ligne

Les mutations du marché des annonces

La structure du marché des annonces online (2000-2009)

Dynamique du marché et structure de la concurrence

L'analyse Swot des annonces online

#### Le marché de l'e-mail marketing

Définition et écosystème du marché

Dynamique et structure de la concurrence

L'analyse Swot de l'e-mail marketing

#### Les comparateurs de prix

L'écosystème du marché

Les caractéristiques du marché

#### Le marché de l'affiliation

L'écosystème du marché

Les caractéristiques du marché

## 8. ANNEXES : LES DONNÉES CLES DE L'INTERNET

#### L'internet dans le monde

Le classement des pays en fonction de la population d'internautes

Cartographie de l'internet mondial

Le nombre de sites internet

#### L'internet en France

Le taux d'équipement en ordinateur et en téléphone mobile

La population internaute

Profil de la population internaute

Le classement des sites internet

La progression de l'audience par catégorie de site

Classement des sites internet par thématique éditoriale

Les usages de l'internet

Vue d'ensemble

L'internet comme espace marchand

L'internet comme média d'information et de divertissement

L'internet comme espace social



### Principaux opérateurs, cités ou analysés dans l'étude (\*)

AGENCE DE PRESSE INTERACTIVE - FIGARO.FR  
AOL FRANCE  
ARTE FRANCE DEVELOPPEMENT  
ARTPRICE.COM  
ASTROCENTER  
AUFEMININ.COM  
BATIRENOVER  
BENCHMARK GROUP  
BEST OF MEDIA  
BOURSORAMA  
CANAL ACTIVE +  
CBS INTERACTIVE  
CITYVOX  
CUISINE AZ  
CYBERTERRE  
CYREALIS  
DAILYMOTION  
DECISION NEWS MEDIA  
DOCTISSIMO EDITION

DREAMNEX  
E PARIS  
E-NOVA FRANCE  
E-NRJ  
EQUIPE 24 24  
E-SANTE  
E-TF1  
EUROPE 1 INTERACTIVE  
EVENE  
FOX INTERACTIVE MEDIA FRANCE  
/ MYSPACE  
GOOGLE FRANCE  
GROUPE ROULARTA  
HI MEDIA PUBLISHING  
HI PI  
JFG NETWORKS  
LA DEPECHE INTERACTIVE  
LA VOIX DU NORD MULTIMEDIA  
LAGARDERE ACTIVE  
LAGARDERE DIGITAL FRANCE

LE FIGARO NOUVEAUX MEDIAS  
LE MONDE INTERACTIF  
LEGAL NEWS  
LES ECHOS DIRECTION  
NUMERIQUE  
LIBERATION.FR  
LYCOS FRANCE  
M6 WEB  
MAGIC MAMAN  
MARIE-CLAIRE  
MAVILLE  
METABOLI  
METEOCONSULT  
MONDADORI FRANCE DIGITAL  
MONTORGUEIL  
MSN  
NEWS INVEST  
NEWSSPORTS  
NEWSWEB  
NOUVELOBS.COM

ODYSSEE INTERACTIVE JEUX  
VIDEO COM  
ONLYSPORT FRANCE  
ORANGE PORTAILS  
OUEST FRANCE MULTIMEDIA  
PRODUCTIONS  
DU TELEPHONE  
QUIDEA / COMMENTCA MARCHE  
RTL NET  
SELMA  
SENIOR PLANET  
SPORT 24  
TELEFUN  
VEL VIVRE EN LIGNE  
VILLAWEB  
WE ARE TALENTED - WAT  
YAHOO 350  
YOUTUBE

(\*) Liste non exhaustive

## BON DE COMMANDE

E-Réf : **0COM13/PTAC**

Etude commandée :

à retourner ou à télécopier :

**PRECEPTA** groupe Xerfi 13-15, rue de Calais 75009 Paris  
Télécopie : 01.42.81.42.14. Téléphone : 01.53.21.81.51.

## Médias en ligne

**Créer de la valeur : l'impératif de renouvellement des modèles d'affaires face à la crise du modèle publicité / audience**

Choisissez le mode de réception de l'étude commandée (cocher la bonne case) :

Mode de réception de l'étude commandée :

- 1 version papier (envoi par la poste)  
**2 600 EUR HT** 2 743,00 EUR TTC (TVA 5,5%)
- 1 version papier (envoi par la poste) + version électronique (fichier pdf)  
**3 200 EUR HT** 3 827,20 EUR TTC (TVA 19,6%)
- je souhaite diffuser l'étude au sein de mon entreprise : 1 version papier + 1 version électronique (pdf) avec un droit de rediffusion du fichier pdf à 5 personnes  
**5 200 EUR HT** 6 219,20 EUR TTC (TVA 19,6%)

Mode de règlement choisi :

- chèque joint à l'ordre de Xerfi.com SAS  
 dès réception de l'étude et de la facture

Nom :

Prénom :

Fonction :

Société :

Adresse :

Code Postal :

Ville :

Adresse e-mail (en lettres capitales) :

Téléphone :

Télécopie :

### Date, signature et cachet :

Facture avec la livraison

En cas de litige, il est fait attribution exclusive au Tribunal de Commerce de Paris