

Version complète

Étude sur les médias et les communications

Préparée pour la

Fédération des Chambres de Commerce du Québec

Par

**Yves Rabeau PhD
Professeur titulaire
ESG-UQAM**

Le 26 mars 2009

Résumé administratif

Les grandes tendances des marchés au Canada

La multiplication des intervenants et des plateformes technologiques dans l'offre de contenu amène les sociétés de médias à se positionner de plus en plus en fonction des lois du marché alors qu'historiquement, plusieurs de ces sociétés opéraient ou opèrent encore dans un monde réglementé. Plusieurs de ces règles sont devenues en grande partie obsolètes dans ce monde de fluidité des contenus à l'échelle mondiale. La présence d'une réglementation s'appliquant aux médias traditionnels alors que les firmes Internet échappent à celle-ci soulève le problème des asymétries de marché. Pour niveler le terrain concurrentiel, il faut revoir la réglementation puisque les paradigmes sur lesquels elle a été déployée ne correspondent plus à la réalité économique. Les impératifs concurrentiels en cours sont tels qu'il faudra procéder assez rapidement à une révision et éviter d'alourdir ou complexifier le processus réglementaire.

Certaines entreprises de télécommunications et les EDR peuvent être tentées de faire une guerre aux sociétés comme Google dont les contenus de toute nature circulent sur leurs infrastructures. Une voie plus prometteuse va plutôt dans le sens de s'associer avec des offreurs de contenu de façon à récupérer une partie de la valeur ajoutée offerte sur Internet. La co-opétition qui existe déjà dans diverses industries fait en sorte qu'un transporteur ou distributeur de contenu dans la recherche d'économies de coûts et d'effets réseaux peut devoir s'associer avec un fournisseur de contenu avec lequel il est en concurrence dans un autre marché. Il s'agit d'une stratégie de plus en plus fréquente dans le monde complexe des médias numériques. On parle aussi d'écosystème dans lequel plusieurs entreprises collaborent et échangent de l'information et ce, même si elles sont en concurrence dans certains marchés. Il faut composer avec des coûts de complexité et développer toute une série de partenariats pour affronter la concurrence mondiale.

Une autre nouvelle approche de marché que les transporteurs et les sociétés de médias doivent adopter est de mettre le client au centre de leur politique de mise en marché de produits et services. L'approche traditionnelle « push vers le marché » se doit d'être remplacée par la logique « pull » à l'écoute des besoins des clients et beaucoup plus interactive. Le pouvoir est entre les mains des clients qui sont en voie de devenir la principale source de changement des contenus sur le marché. On assiste aussi à une personnalisation sans précédent des produits et services. Les communautés de consommateurs joueront aussi un rôle croissant comme repère de marché. Enfin, dans le monde des médias, la fluidité des communications mondiales amène une réduction du cycle de vie des produits ou encore une accélération du processus de « commoditisation » des produits de sorte que cette concurrence oblige les entreprises de média à innover constamment pour offrir des nouveautés à leurs clients.

Dans le monde des médias écrits, les journaux doivent se ré-inventer sur Internet et sur de nouvelles plateformes comme les téléphones mobiles. La fragmentation de la publicité incite les médias écrits à migrer leur clientèle sur le Web pour récupérer une partie des revenus publicitaires qu'ils ont perdus. À cet égard, il faut noter que le mode de publicité qui consiste à faire payer l'annonceur lorsque l'internaute clique sur le bouton de la publicité a pour effet de rendre les revenus des médias plus aléatoires alors que les risques de la publicité se trouvent en somme à être transférées aux médias. Il faut plus que simplement rendre un contenu de journal disponible en-ligne pour satisfaire la clientèle internaute. Une réponse à

cette nouvelle concurrence est d'inciter les professionnels de l'information connus par le public à rédiger leur propre blogue et à échanger en-ligne avec les lecteurs. Les firmes traditionnelles de média peuvent appliquer la stratégie classique de la « syndication » en concluant une série d'ententes avec des internautes qui publient des blogues de qualité ou d'autres formes d'analyse ou encore avec des firmes Internet opérant dans le milieu de l'information pour créer un site crédible d'informations disponibles sur le réseau filaire et sans-fil.

Du côté de la radiodiffusion, les propriétaires de stations de télé considèrent que la diffusion de contenu sur les nouvelles plateformes ne signifie pas simplement de placer un contenu de télévision, par exemple, sur un site Internet sans y apporter une valeur additionnelle pour la clientèle internaute. La réglementation sur les contenus crée une asymétrie de marché alors que les firmes Internet à l'échelle internationale n'ont pas ces contraintes. De la même façon, la recherche de modèles d'affaires permettant d'assurer la rentabilité des entreprises de distribution de contenu face à ces nouvelles conditions concurrentielles va mettre en lumière les conflits d'intérêt entre les divers intervenants, conflits qui découlent du régime réglementaire mis en place par le CRTC. Aussi, il faudra assouplir les exigences réglementaires et donner aux radiodiffuseurs réglementés et aux EDR, la possibilité d'accroître leur portée dans les nouveaux médias, de concurrencer les groupes non réglementés et d'offrir aux consommateurs un plus grand nombre de produits novateurs.

Les sociétés de médias doivent être en mesure de suivre leurs clients là où ils se trouvent et devront donc de plus en plus maîtriser la technologie mobile alors qu'elle est en plein essor au Canada. La publicité sur mobile est appelée à croître de façon importante et les sociétés de média voudront avoir leur part sur cette plateforme. Il sera possible de livrer aux consommateurs des contenus très personnalisés et en fonction de leur position géographique. Par ailleurs, le téléphone mobile est devenu un outil de travail de plus en plus utilisé et qui permet aux employés sur le terrain d'accéder rapidement aux données essentielles pour effectuer son travail. Il y a donc une opportunité, pour les médias qui produisent de l'information sur le monde des affaires de livrer des contenus pertinents sur téléphones mobiles.

Tous les intervenants de la chaîne de valeur des médias, allant depuis les créateurs de contenu, rédacteurs et artistes jusqu'aux spécialistes en informatique et en design, devront dans ces nouvelles conditions de concurrence, travailler dans un contexte favorable à la création et à l'innovation. Mais les perspectives en ce sens ne semblent pas encore favorables puisque de nombreuses associations d'artistes, d'entrepreneurs et de professionnels de la culture sont intervenues pour que le CRTC mette en place une réglementation plus rigoureuse chez les médias traditionnels et souhaitent une réglementation sur Internet et dans les nouveaux médias. Or, ce n'est pas en resserrant la réglementation actuelle dans le secteur des médias que nous pourrions protéger notre marché des grandes tendances mondiales de cette industrie. La fluidité de la concurrence sur Internet et l'accès à un contenu universel ne peuvent pas se prêter à de telles interventions. Il faudra plutôt faire preuve d'ouverture et d'ingéniosité pour permettre aux sociétés nationales de médias de non seulement survivre dans ce nouveau contexte mais aussi de faire la conquête de marchés extérieurs.

Cette revue de la littérature toute récente nous amène aux conclusions suivantes :

- La collaboration entre des firmes qui peuvent par ailleurs être en concurrence sur d'autres marchés, l'écoute du client dans un contexte d'interactivité et de

- La mobilité de la clientèle des médias ouvre plusieurs segments de marché allant du divertissement aux informations professionnelles ou d'affaires. Les médias devront se choisir des créneaux sur le marché mobile en fonction de leur expertise.
- Les médias doivent composer avec la fragmentation des auditoires et le déplacement de la publicité en-ligne. Il est essentiel d'avoir un plan de passage en-ligne pour pouvoir récupérer une partie des revenus publicitaires perdus aux mains des firmes Internet ou des concurrents qui ont fait plus rapidement le passage en-ligne.
- Il faut voir que dans l'univers Internet, les nouvelles techniques publicitaires où l'annonceur paie en fonction du nombre de cliques par les internautes, rend les revenus publicitaires plus incertains et transfère le risque aux médias.
- Le repli sur de vieilles pratiques qui peuvent conduire à la marginalisation de certaines firmes ou encore l'incapacité de professionnels des médias à s'adapter aux nouvelles réalités du marché constitue une menace pour le secteur des médias.
- Ainsi, l'attitude des associations d'artistes, entrepreneurs et professionnels de la culture qui souhaite une réglementation plus rigoureuse des médias et l'introduction d'une réglementation sur Internet risque d'aller contre les intérêts mêmes de ces intervenants et de mettre en péril les sociétés canadiennes de médias.
- Les sociétés de médias et les transporteurs d'information s'accordent pour dire qu'il faut favoriser la créativité et aller vers une réduction significative de la réglementation pour faire face aux nouvelles conditions de la concurrence sur le marché et être en meilleure position pour innover.
- La fluidité de la concurrence sur Internet ne peut pas se prêter à de nouvelles réglementations sur Internet qui donne accès à un contenu presque illimité à l'échelle mondiale aux internautes. À ce titre, plusieurs intervenants devant le CRTC estiment que les nouvelles technologies audiovisuelles constituent un changement fondamental qui pourrait se traduire à terme par la disparition des entreprises réglementées.
- La décision du ministre du Patrimoine canadien de fusionner les fonds canadiens de télévision et le fond des nouveaux médias représente un pas dans la bonne direction et devrait favoriser l'innovation chez les sociétés de médias. L'abandon d'un pourcentage des fonds en faveur de la SRC-CBC sera favorable à une concurrence plus équitable entre les joueurs du marché et ainsi devrait stimuler l'innovation essentielle pour affronter la concurrence mondiale.

Données essentielles sur les médias au Canada provenant d'un sondage scientifique

L'analyse des grandes tendances mondiales en matière de médias peut être remise en perspective en regardant les résultats de l'enquête de l'organisme « Le Canada en-ligne ! ». Certains résultats de l'enquête 2007 nous permettent de répondre à quelques-unes des questions abordées dans notre étude. Voici donc quelques faits saillants pertinents pour notre étude :

- À ce stade-ci, les résultats soutiennent la notion selon laquelle l'utilisation d'Internet supporte la consommation des médias traditionnels plutôt qu'elle ne la remplace.
- Le téléchargement et l'écoute de musique en ligne constituent l'activité de divertissement la plus populaire des internautes. Les autres activités populaires sont, en ordre décroissant : la consultation de sites web de séries télévisées, l'utilisation de jeux, le téléchargement et visionnement de vidéos et enfin l'écoute de la radio.

- Environ 47 % des internautes ont téléchargé du contenu gratuitement et probablement pour une part de ce contenu, d'une manière illégale. Seulement 13 % des internautes ont payé pour télécharger du contenu en ligne. Cependant, près de 70 % sont prêts à accepter que des publicités soient présentes avec leur contenu si cela permet un accès gratuit. C'est donc les sites affichant de la publicité qui réussiront à attirer davantage d'internautes comparativement à ceux où il faut payer pour accéder au contenu.
- Côté culturel, environ 46 % des internautes croient qu'il est important de chercher de l'information auprès de sources canadiennes alors que moins de 25 % croient qu'il est important de se procurer du divertissement d'origine canadienne. Les internautes en 2007 avaient une opinion peu favorable face à la qualité du contenu culturel canadien en ligne.

Analyses de cas au Québec

Cette section a pour objet de présenter quatre cas ayant obtenu du succès dans le marché des nouveaux médias. Les cas analysés sont ceux que Médias Transcontinental (TM), la société Radio-Canada (SRC), la société Gesca pour La Presse et Canoe de Québecor Média (QMI).

- **Médias Transcontinental (MT) : le cas Weblocal.ca et la migration en-ligne des produits**

En faisant un usage optimal des actifs déjà détenus, MT a réussi un passage sur le Web avec les produits médias déjà en place. Les données de marché récoltées au cours des années avec l'offre de divers produits de marketing ont permis de baliser l'offre de produits numériques et d'aller vers une personnalisation du marketing.

MT a compté sur l'avantage concurrentiel de la notoriété de sa marque pour faire la migration d'un ensemble de ses produits en-ligne. Weblocal.ca est devenu ainsi un compétiteur des Pages Jaunes. Au fur et à mesure que le taux de fréquentation de weblocal.ca a augmenté, on a pu améliorer la gamme des services offerts. On offre la possibilité aux clients d'interagir en-ligne et notamment de faire des transactions. Également, d'autres interactions sont encouragées comme la publication de commentaires ou de recommandations par les internautes.

Le succès « weblocal.ca » comporte plusieurs dimensions, notamment :

- Le nombre de visites uniques par période temps.
- Le volume d'annonceurs sur le site.
- Les transactions faites sur le site sont à l'avantage de tous.
- MT peut acquérir une meilleure connaissance des clients en suivant leur comportement en-ligne et développer, le cas échéant, de nouvelles offres ou fonctionnalités du site.

Pour investir sur une plateforme comme le weblocal.ca, il faut faire des investissements et assumer de nouvelles dépenses d'exploitation. Ceci suppose un contrôle serré sur l'ensemble des dépenses de façon à ne pas augmenter les coûts totaux. Une façon d'y arriver est de trouver de nouvelles façons de faire et d'augmenter ainsi la productivité.

En plus du Web local, MT rend disponibles en-ligne ses diverses publications. Le passage en-ligne des produits de MT vise des communautés bien ciblées qui ont ainsi des rendez-vous quotidiens ou encore mensuels selon le type de produit. MT a créé des verticaux qui s'adressent à des créneaux spécifiques qui trouvent un lien avec de l'information déjà publiée dans les journaux. Pour donner une « seconde vie » au contenu sur d'autres plateformes, le contenu doit être modifié et adapté à la plateforme qui en fait une diffusion. MT incite les journalistes des médias imprimés à donner des versions abrégées de leur contenu pour utilisation sur le Web et aussi à présenter des commentaires sur des blogs où il est possible d'interagir avec les internautes.

Avec ses nombreux produits en ligne, MT cherche à obtenir des économies d'envergure en utilisant des logiciels qui font une harmonisation des contenus sur les 120 sites Web que l'entreprise a développés. Enfin, MT n'a pas hésité à adopter pour divers segments de ses produits le modèle de co-opétition où des concurrents, pour certains produits, font partie de son écosystème. Ainsi, MT a des partenariats avec MSNSympatico, Rogers, Groupe Corus et autres.

➤ **Le cas de la Société Radio-Canada et ses nombreux produits sur le Web**

Le décloisonnement en termes de ressources humaines et de plateformes entre la radio, la télévision et le Web annoncé en août 2006 constitue la principale réussite de la SRC. Également, grâce à cette stratégie et une forte présence sur le Web, la SRC a su récupérer des audiences en région qu'elle avait perdues. La radio, la télé et le Web sont devenus des plateformes assez fluides alors que la Société avait une longue tradition de cloisonnement entre la radio et la télé et donc un fonctionnement en silo qui n'était pas favorable à une collaboration étroite entre les ressources humaines des divers services.

La SRC a vu diminuer ses revenus publicitaires provenant de la télé et a donc alors été incitée à récupérer les pertes de revenus publicitaires en migrant son contenu en-ligne. De plus, la SRC cherche de nouvelles sources de revenu comme des abonnements à des services en-ligne tels que les nouvelles ou reportages sur RDI. La SRC fait des investissements sur divers contenus avec la participation du public de façon à voir quelle plateforme et quel format permet de rejoindre le plus grand public.

Le choix d'optimiser l'utilisation et le partage de ses ressources à travers les différentes plateformes médias constitue un virement novateur pour la SRC. Ce repositionnement cherche à mieux exploiter les compétences jusque là distinctives de la radio ou de la télé ou du web afin d'élaborer des contenus plus riches. Il faut voir qu'il s'agit d'un changement profond à la fois de la culture d'entreprise de la SRC et aussi au niveau des relations de travail. La SRC s'est aussi créée un écosystème avec plusieurs partenaires du secteur privé comme les opérateurs de télécommunications.

La SRC fait aussi face à la question débattue devant le CRTC touchant la propriété intellectuelle à travers la chaîne de valeur des médias. La diffusion de contenu préparé par des producteurs indépendants qui reçoivent des subventions par exemple du Fonds canadien de télévision, crée une valeur pour l'auditoire, mais la SRC est incapable d'en récupérer une partie puisque les droits ne lui appartiennent pas. Il faudrait développer des formules qui permettraient aux producteurs et diffuseurs d'avoir un partenariat dans lequel tout le monde gagne à la création de nouvelle valeur ajoutée par une diffusion sur d'autres plateformes.

Le succès du Web régional comme porte d'entrée à l'ensemble des contenus de la SRC tend à confirmer que l'utilisation du Web sur une base locale suscite de l'intérêt pour les publics concernés.

Le cas de La Presse

Au début des années 2000, Gesca a fait le choix de développer une vitrine web unique pour tous les quotidiens de son groupe. En parallèle, l'entreprise a développé une stratégie axée sur des contenus de qualité, et a imparti ses activités d'impression. La qualité du contenu journalistique a assuré le succès de cette transformation.

La Presse a adopté la stratégie qui consiste à utiliser la notoriété de la marque pour migrer une partie de ses clients vers le Web et aussi pour attirer une nouvelle clientèle qui préfère le Web au papier. De plus, le journal a envoyé sur le Web des informations devenues désuètes en format papier en raison de l'instantanéité des plateformes électroniques. La Presse a créé des passerelles entre l'écrit et le Web de façon à optimiser la diffusion de ces deux formats de contenu. Cyberpresse vient tout au long d'une journée compléter l'information diffusée le matin dans la version écrite. La section Forum ouvre la porte à des dossiers plus en profondeur et de l'interaction avec les lecteurs.

Cyberpresse est un cas de succès puisqu'il s'agit d'un journal en-ligne qui se situe parmi les premiers au monde en terme de minutes de consultation par les internautes. En plus d'offrir une couverture complète de l'actualité en ligne, Cyberpresse propose des dossiers qui rassemblent dans une seule page tous les articles, chroniques, photos, textes d'opinion, tableaux, fichiers vidéo, etc. sur un même sujet.

Un des éléments majeurs du succès de cyberpresse est la « salle de nouvelle virtuelle » où les journalistes travaillent à la fois pour le média écrit et le Web. Un accord avec les syndicats balise la façon dont les journalistes utiliseront les nouveaux outils mis à leur disposition pour accomplir leur métier. Il s'agit de changement de culture chez les professionnels de La Presse, mais qui est incontournable pour assurer le succès de l'entreprise.

Au niveau de d'Internet, l'entreprise s'est associée à Torstar pour créer Olive Média. Véritable courtier de vente de publicité en ligne, Olive Média fait le lien entre les annonceurs et un réseau de sites qui rejoint plus de 12 millions de visiteurs uniques canadiens. Face au passage en-ligne de diverses annonces classées, La Presse a développé des offres combinées avec Internet pour permettre aux clients d'être sur les deux plateformes. La Presse a aussi élargi son écosystème en faisant des accords de partenariat avec Workopolis pour les questions d'emploi.

Cette analyse nous permet de constater que les facteurs de succès les plus importants d'un service en-ligne se retrouvent avec certaines variantes chez les quatre cas présentés. On peut résumer ainsi ces facteurs de succès :

- Puiser parmi les actifs existants les ressources nécessaires pour faire un virage en-ligne et créer entre ces actifs des synergies qui n'avaient pas encore été exploitées dans le modèle d'affaires initial de l'entreprise.
- Il faut changer la culture de l'entreprise, ce qui se traduit en général par la fin du fonctionnement en silos étanches. Comme les employés doivent changer leurs façons de faire, il y a une période d'apprentissage. Plus cette période est courte et

- Le développement de nouvelles plateformes pour être en contact avec sa clientèle comporte des coûts. L'utilisation des nouvelles plateformes apportent des revenus pour l'entreprise, mais il s'agit en général de la récupération de revenus perdus par les médias traditionnels. Il faut donc déployer de nouvelles façons de faire pour absorber les coûts avec des gains de productivité.
- La notoriété de la marque et les liens établis avec une clientèle par le passé ont joué un rôle important dans le virage en-ligne. Les entreprises ont utilisé l'effet-levier de leur marque pour migrer leur clientèle vers le Web à un rythme reflétant les besoins et les attitudes de leurs clients.
- Il faut aussi compter sur la proximité du client pour l'attirer en-ligne. Si on est en mesure de se rapprocher du client à un niveau local et ainsi lui offrir des services de proximité, il est alors aussi possible d'élargir les services offerts en-ligne aux clients.
- Comme l'entreprise ne peut être présente dans tous les domaines et maîtriser toutes les technologies, une des clefs de succès est de se bâtir un écosystème en concluant des partenariats avec d'autres entreprises qui sont parfois des concurrents sur d'autres marchés.

Le cas Canoe

Canoe.ca dans sa version en français est le plus gros portail francophone au Canada dont la fréquentation dépasse largement celui de la SRC et de Cyberpresse. Le portail est en lien avec plus de 300 sites dont certains sont d'ordre général en termes d'information et d'autres plus pointus. En soi, le portail Canoe.ca qui est rentable constitue un succès. L'application de la stratégie de la convergence entre les diverses entités du groupe Quebecor dont Quebecor Média Inc (QMI) représente un des facteurs majeurs qui expliquent le succès de Canoe.ca. Quebecor a en somme réussi là où d'autres entreprises ont connu des échecs en matière de convergence.

Il n'y a pas de culture de chasse-gardé chez Canoe.ca et le modèle d'affaires s'adapte avec la croissance des affaires. Des équipes agiles collaborent à la croissance de l'entreprise. Cette gestion doit faire en sorte que Canoe.ca puisse s'ajuster très rapidement à de nouveaux développements sur le marché. Mais, les gestionnaires examinent aussi les perspectives à long terme et font des exercices de planification stratégique dans un milieu où il n'est pas facile de suivre le rythme des progrès technologiques et le développement de nouveaux produits sur les marchés.

La croissance de Canoe.ca se fait par des projets à l'interne, mais aussi par acquisitions particulièrement dans le cas de sites spécialisés. Il y a un défi technologique important à gérer la croissance d'un portail de cette envergure. Les gestionnaires ont une approche de cas par cas pour faire converger les offres de contenu sur une plateforme technologique commune.

Canoe.ca reçoit des revenus publicitaires de plusieurs formes et réduit ainsi les risques associés à certaines pratiques comme le « pay per click ». On peut vraiment parler d'un portefeuille de revenus publicitaires.

Canoe.ca a développé un écosystème imposant d'une centaine de partenaires provenant du Canada mais aussi des États-Unis et de l'Europe. On partage selon diverses modalités les revenus de publicité avec ces partenaires. Parmi les partenaires, on retrouve évidemment les diverses entreprises de QMI et d'autres entités de la famille Quebecor. Canoe.ca joue à fond la stratégie de convergence avec les médias écrits, la télédiffusion comme TVA et la distribution de contenu assurée par Vidéotron. Avec un auditoire de plus de 2 millions de personnes, l'émission de télé Star Académie permet de jouer à fonds le principe de la convergence entre le Web et la télédiffusion. De plus, on va chercher une valeur additionnelle pour l'auditoire abonné au service Internet haute vitesse de Vidéotron lequel peut ainsi avoir accès à des contenus inédits.

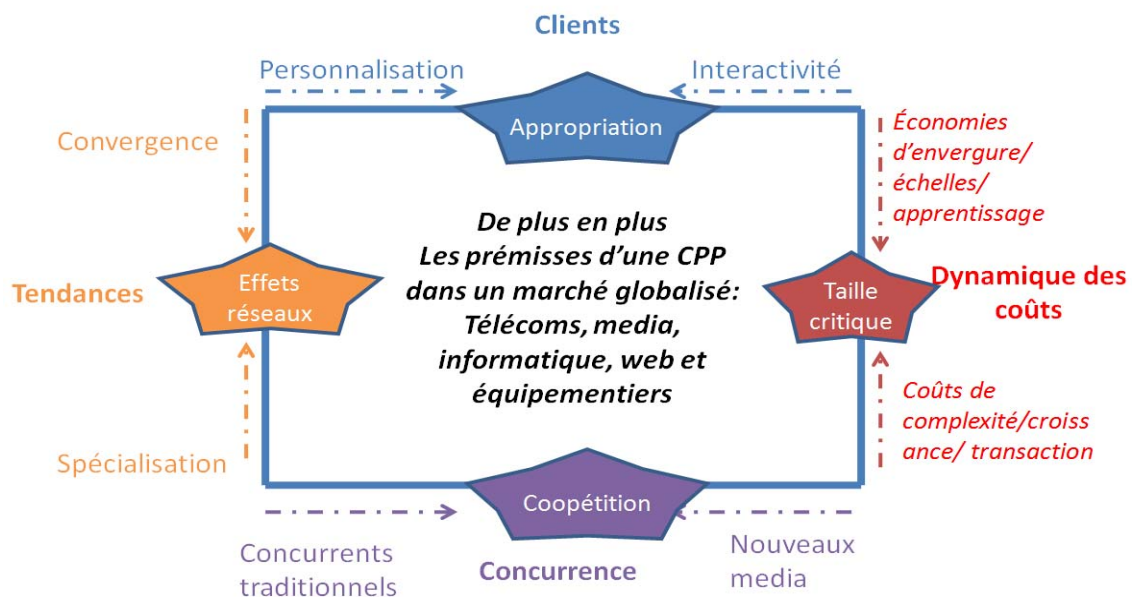
La portée de la marque Canoe.ca ou encore des autres entreprises du Groupe Quebecor est telle que l'auditoire est suffisamment varié de sorte que les échanges sur Canoe.ca ne sont pas du moins pour le moment affectés par les changements démographiques. Des contenus de Canoe.ca sont disponibles sur tous les téléphones cellulaires via une série de sites Wap. Vidéotron est en voie de construire son propre réseau de téléphonie cellulaire à technologie avancée et pourra pousser plus loin sa stratégie de convergence avec les futurs abonnés au nouveau réseau

1. Les nouvelles conditions du marché

Les principes économiques que l'on retrouve depuis longtemps dans le monde des médias, soit les économies d'échelle et de réseau et la notoriété des entreprises, ont dominé la première vague du Web. Il y a eu certes des effets sur la concurrence dans le monde des médias. Notamment, les grands journaux, magazines et stations de télévision ont fait leur entrée sur le Web pour offrir à leurs clients des services complémentaires et des nouveaux produits. La clientèle est devenue plus difficile à satisfaire et à retenir à cause de la grande fluidité d'Internet et la facilité qu'il offre à l'internaute de passer sur le site d'un concurrent lorsqu'il ne trouve pas ce qu'il recherche. Mais on ne peut pas parler dans cette première vague d'un changement radical de paradigmes.

La véritable transformation profonde du monde des médias apparaît avec la seconde vague du Web. Elle s'accompagne de la venue sur le marché de nouveaux instruments de communication et de nouvelles plateformes de diffusion de contenu, de la pénétration de la haute vitesse et de l'appropriation par les usagers d'une partie croissante du contenu sur le réseau Internet. Cette transformation est venue accroître la fragmentation de l'offre de contenu via diverses plateformes et médias et modifier le rôle du consommateur en l'amenant vers une logique de producteur actif. Les nouvelles conditions économiques et technologiques du monde des médias apparaissent à la figure 1.

Figure 1 La nouvelle réalité de marché des médias



La multiplication des intervenants et des plateformes technologiques dans l'offre de contenu amène les sociétés de médias à se positionner de plus en plus en fonction des lois du marché alors qu'historiquement, plusieurs de ces sociétés opéraient ou opèrent encore dans un monde réglementé. Ainsi, l'augmentation considérable des offres de contenu conduit à des hypothèses d'atomicité des intervenants et de transparence qui se rapprochent d'un marché concurrentiel. Ces conditions de marché viennent bouleverser toute la chaîne de valeurs du secteur des médias dont certains maillons sont habitués à fonctionner avec des règles protectionnistes souvent érigées par les régulateurs sur la base de critères visant, en principe, à préserver la culture du pays. Le cas du Fonds canadien de télévision est un exemple souvent cité dans les médias de protectionnisme qui suscite plusieurs critiques¹. L'industrie des médias s'est aussi transformée avec la venue de sociétés créées essentiellement grâce à une intervention du régulateur. On pense ici aux chaînes de télé spécialisées protégées par un monopole thématique et qui en plus ont accès à la publicité. La dernière décision du CRTC sur la question des redevances² laisse de façon étonnante, à peu près intactes les règles protectionnistes sur la radiodiffusion. Ces créations et ces règles sont devenues en grande partie obsolètes dans ce monde de fluidité des contenus à l'échelle mondiale

À cet égard, la présence d'une réglementation s'appliquant aux médias traditionnels alors que les firmes Internet échappent à celle-ci soulève le problème des asymétries de marché. Pour niveler le terrain concurrentiel, il faut revoir la réglementation puisque les paradigmes sur lesquels elle a été déployée ne correspondent plus à la réalité économique. Les impératifs concurrentiels en cours sont tels qu'il faudra procéder assez rapidement à une révision et éviter d'alourdir ou complexifier le processus réglementaire.

Les transporteurs de contenus (téléphonie filaire et sans-fil, câblodistribution, satellite) historiquement alliés des médias traditionnels font maintenant face à une « brisure des médias³. ». Dans ce contexte, la concurrence alimentée par le progrès technologique, l'appropriation d'Internet à l'échelle mondiale par les personnes et les communautés, rendent de plus en plus difficile l'identification de modèles d'affaires rentables dans plusieurs industries qui gravitent autour des communications et des médias. Ainsi, les transporteurs

¹ La décision du ministre du Patrimoine canadien le 9 mars dernier de fusionner le Fonds canadien de télévision avec le Fonds des nouveaux médias est un pas dans la bonne direction et sera discutée dans les conclusions.

² Avis public de radiodiffusion Décision CRTC 2008-100, le 30 octobre 2008.

³ IBM Global Business Services, "Navigating the media divide", IBM Institute for Business Value, Media and Entertainment, 2007.

d'information ont de la difficulté à retirer des revenus plus importants sur le contenu qui circulent sur leur réseau et face à la croissance considérable du trafic Internet, ils recherchent des modèles d'affaires leur permettant d'aller chercher plus de revenus sur ces contenus. Une stratégie face à cette forte concurrence est la poursuite de la vague de consolidation en Amérique du Nord dans la recherche d'économies de réseau, d'échelle et d'envergure. Ou encore des câbles-distributeurs présents dans le marché de la téléphonie Internet, en faisant des acquisitions ou en concluant des alliances avec notamment des opérateurs de téléphonie mobile, sont en mesure d'adopter le modèle du guichet unique en proposant des forfaits « téléphonie fixe et mobile/accès Internet large bande/télévision/services personnalisés y compris des services au monde des entreprises ».

En revanche, certains transporteurs comme AT&T, acheté par l'agressif transporteur régional SBC, « déclarent une guerre des réseaux » aux sociétés comme Google dont les contenus de toute nature circulent sur leurs infrastructures. D'autres vont plutôt dans le sens de s'associer avec des offreurs de contenu de façon à récupérer une partie de la valeur ajoutée offerte en ligne. Mais à ce jour, il n'y a plus de modèle d'affaires dominant, mais plutôt de nouveaux modèles d'affaires établis ad hoc selon la plate-forme considérée ou encore l'instrument d'accès à Internet. Notamment, de nouveaux joueurs comme Google, qui ont acquis très rapidement une notoriété mondiale ainsi que d'importantes ressources financières et technologiques, viennent régulièrement bouleverser les façons de faire du monde des communications et des médias.

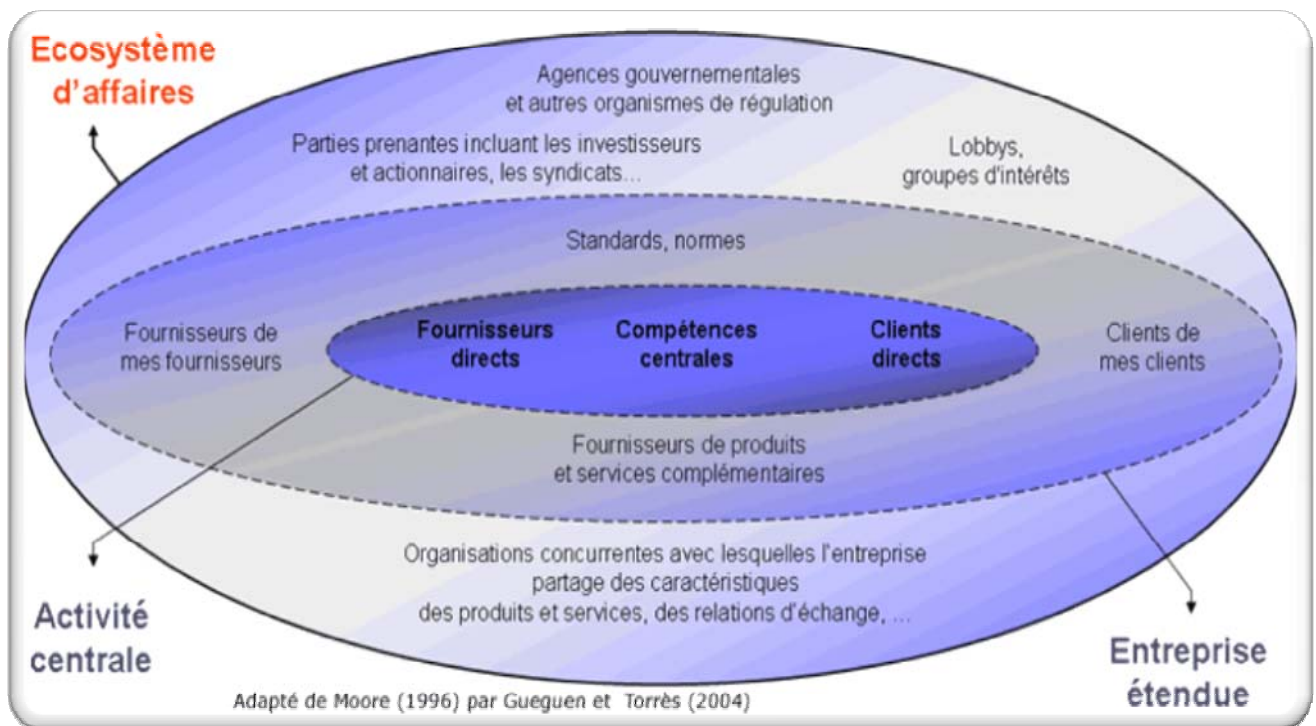
➤ **Médias et les écosystèmes**

C'est ainsi que la « co-opétition » qui déjà existait dans la redéfinition des chaînes de valeurs associées au commerce électronique, touche aussi le secteur des médias : un distributeur de contenu dans la recherche d'économies de coûts et d'effets réseaux⁴ peut devoir s'associer avec un fournisseur de contenu avec lequel il est en concurrence dans un autre marché. On parle aussi d'écosystème dans lequel plusieurs entreprises collaborent et échangent de l'information et ce, même si elles sont en concurrence dans certains marchés. Cette nouvelle

⁴ Le cas classique d'effet-réseau est le phénomène Windows qui s'est imposé comme standard dans les PC. Le iTunes est un autre exemple récent. Les effets-réseaux sont la clef du succès d'un site Internet : plus le site est fréquenté, plus il est connu et devient crédible, plus il y a avantage pour les consommateurs de le fréquenter. Ceci réduit les coûts de transaction et avec le volume croissant permet aux commerçants d'offrir des meilleurs prix ou services.

approche exige des ex-titulaires de monopole de changer de culture et de délaissier leur approche d'une offre de type « propriétaire » et de partager avec des partenaires divers actifs et de l'information. L'illustration qui suit montre la complexité que peuvent avoir des écosystèmes et la nécessité pour les gestionnaires d'avoir une vision très large des ressources qui leur sont disponibles. On est loin des modèles d'affaires fermés des entreprises de télécommunications et de médias protégées par les règles du régulateur. Il faut composer avec des coûts de complexité et développer toute une série de partenariats pour affronter la concurrence mondiale.

FIGURE 2 Illustration d'un écosystème d'entreprise⁵

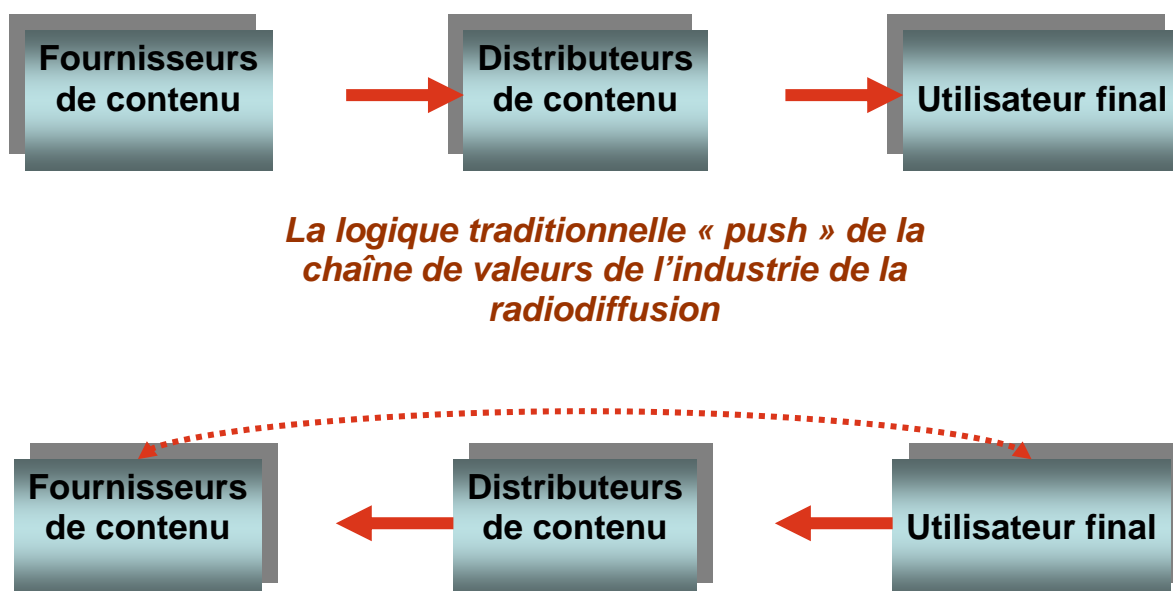


⁵ O.B.Torres et G.Gueguen, « Fondements et dynamique concurrentielle des écosystèmes d'affaires : l'exemple de Linux contre Microsoft », Revue française de gestion, 2004. Et, J.Moore, « The Death of Competition: Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystems », Harper Business, 1996. Voir aussi: M.Iansiti et R.Levien, "Strategy as Ecology", Harvard Business Review, March 2004.

➤ **Du modèle « push » au modèle « pull »**

La logique traditionnelle de publication d'écrits, de radiodiffusion et de distribution de contenu faisait en sorte que les entreprises réglementées ou encadrées étaient pratiquement les principaux décideurs de la variété du contenu offert et de l'horaire de publication ou encore de programmation de leurs chaînes. D'autre part, il y avait une certaine passivité du côté des clients formant l'auditoire de ces médias. Avec l'avènement de tous les nouveaux modes de diffusion de contenu, la logique « push » d'imposition de contenu laisse place à une logique « pull » beaucoup plus interactive. La nouvelle logique de distribution de contenu permet aux consommateurs de choisir le moment, le lieu et la plateforme pour consommer divers contenus. Les consommateurs eux-mêmes diffusent via le Web leurs propres contenus (musique, photos, vidéos, blogs, etc.). Il y a des prix décernés au meilleur contenu émanant de la téléphonie sans-fil alors que professionnels et amateurs peuvent s'affronter sur cette nouvelle plateforme. Les consommateurs, et particulièrement les « numériques de naissance », qui optent pour le contenu audio visuel sur demande qui respecte leurs goûts et intérêts du moment, et ce en utilisant leurs outils technologiques préférés, ont radicalement changé la logique « push » traditionnelle de la radiodiffusion (figure 3).

Figure 3 Passage de la logique « push » à celle « pull »



La logique traditionnelle « push » de la chaîne de valeurs de l'industrie de la radiodiffusion

Dans cet environnement, le cycle de vie de plusieurs contenus a été substantiellement raccourci par la vitesse de diffusion des contenus sur le Web. Un événement important pouvait le lendemain faire la manchette des journaux et des stations de radio ou de télévision. Maintenant, ce même événement, où qu'il soit dans le monde, pourra la journée même faire l'objet de commentaires, de photos ou de vidéos diffusés sur des sites Web qui offrent les instruments nécessaires pour supporter une telle diffusion. Des internautes pourront reprendre la nouvelle pour y ajouter d'autres contenus de sorte que les médias traditionnels se voient ainsi bousculés et court-circuités par ces nouvelles façons de diffuser les nouvelles. Également, des produits comme des nouveaux films, par exemple, sont offerts assez rapidement en DVD ou encore en produits téléchargeables sur Internet au moment où les équipements de cinéma maison deviennent plus performants. La possibilité de télécharger ces produits ne fait que contribuer à réduire le cycle de vie de ces produits médiatiques, ce qui accroît la concurrence entre les sociétés qui offrent ces contenus. **Ainsi, en période de nombreuses innovations, la tendance selon laquelle les biens et services deviennent rapidement des « produits de base » (commodities) s'applique au secteur des médias et augmente alors le risque d'entreprise et la concurrence entre les joueurs ou de plus en plus entre les écosystèmes.**

➤ **Le client au pouvoir**

L'importance du client comme force de changement dans l'offre de produits et services depuis l'arrivée d'Internet est en forte progression. Les progrès technologiques devraient permettre aux clients d'interagir de plus en plus avec leurs fournisseurs de services⁶. Une enquête de l'Economist Intelligence Unit prévoit qu'en 2013 les clients seront la principale source de changement des produits sur le marché. Un corollaire de cette situation est que la technologie va permettre une **personnalisation** sans précédent des produits et services offerts aux clients⁷. Les fournisseurs devront ainsi devenir beaucoup plus flexibles dans leur façon de distribuer leurs services qu'ils ne le sont présentement. L'interaction entre fournisseurs et clients va remplacer en somme les liens de transaction qui existent présentement entre de nombreuses entreprises et leurs clients.

⁶ "The digital company 2013: How technology will empower the customer", Economist Intelligence Unit, 2008. Également: B.C. Johnson, J.M. Manyika and L.A. Yee, "The next revolution in interactions", McKinsey Quarterly, Number 4, 2005.

⁷ How to capitalize on Lifestyle Advertising in a customer-centric world »,PricewaterhouseCoopers, 2008.

Cette interaction va accroître le rôle du client dans le processus de l'innovation. Déjà, plusieurs entreprises utilisent toute leur chaîne de valeur incluant fournisseurs et clients pour alimenter leur processus d'innovation dans un contexte d'écosystème. Cette tendance touchera tous les secteurs de l'économie y compris le monde des communications et des médias. Les clients qui seront de plus en plus dispersés à l'échelle mondiale sont donc appelés à jouer un rôle croissant dans l'offre de produits médias. C'est ce que certaines entreprises mettent en application, pratiques que l'on désigne par la co-création qui existent dans un écosystème et par lequel une grande entreprise tente d'aller chercher les meilleures idées novatrices dans sa chaîne de valeur et donc souvent extra muros⁸.

Les entreprises en général et celles des médias en particulier seront intéressées par ce qui se passe dans les communautés comme Facebook et voudront analyser à travers les blogues et autres échanges les tendances pertinentes à leur marché de façon à offrir des contenus capables de satisfaire la génération des « numériques de naissance ». Également, les communautés de consommateurs joueront un rôle croissant comme repère de marché pour les entreprises et celles-ci seront partie intégrante de la création de valeur pour les consommateurs. Proctor and Gamble et Dell, par exemple, développent des liens avec des communautés de consommateurs. Le détaillant Macy essaie d'écouter ce qui se dit dans des sites comme Facebook pour orienter sa mise en marché. À cet égard, l'enquête du Economist Intelligence Unit suggère que ce sont les firmes dans le secteur des services comme les médias qui, à travers un processus de filtrage des informations provenant du marché, pourront tirer le meilleur profit des idées provenant des clients existants ou potentiels en naviguant sur divers sites Internet où s'expriment l'ensemble des internautes. Les sites comme Facebook prendront de l'importance comme moyen pour les firmes de rejoindre leurs clients.

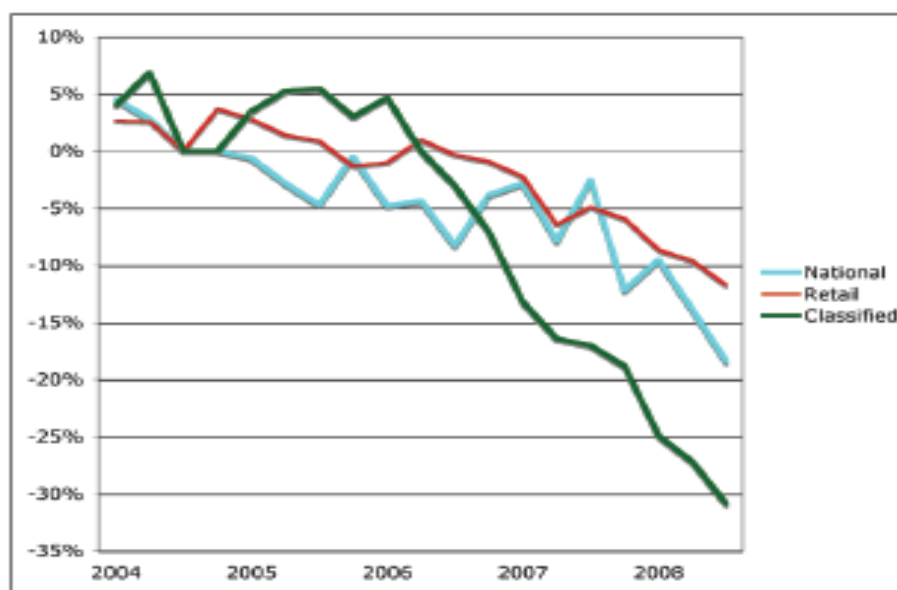
➤ **Fragmentation des audiences et de la publicité**

La fragmentation de la publicité devient un véritable challenge pour les médias traditionnels alors que les annonceurs se déplacent vers les nouvelles plateformes numériques. Le passage de produits comme un journal à l'environnement Internet pose le problème des revenus de

⁸ Voir: H.W.Chesbrough, "The Case for Open Business Models", MIT Sloan Management Review, Winter 2007 et J.Santos, Y.Doiz et P.Williamson, "Is your Innovation Process Global", MIT Sloan Management Review, Summer 2004.

publicité dont les prix sont généralement plus faibles en-ligne. Le passage en-ligne de rubriques lucratives comme les annonces classées vient gruger les revenus des grands journaux. Ce passage peut se faire grâce à l’initiative de firmes Internet comme Les Pacs et constituer ainsi une nouvelle concurrence pour les journaux et aussi pour des stations de télé spécialisées. Les journaux doivent alors cannibaliser leur propre marché et envoyer en-ligne les annonces classées qui, en raison de la concurrence de divers sites, deviennent moins rentables. À cet égard, une étude qui vient d’être publiée par des chercheurs d’Harvard⁹ présente des données qui montrent la tendance en Amérique du nord du passage en-ligne de la publicité qui était réservée en général aux journaux il y a quelques années. On constate, notamment avec le graphique tirée de cette étude, la baisse marquée des revenus provenant des annonces classées :

Figure 5. Newspaper advertising revenue year-on-year change 2004–2008.¹³²



Source: Newspaper Association of America

De plus, le mode de publicité qui consiste à faire payer l’annonceur lorsque l’internaute clique sur le bouton de la publicité a pour effet de rendre les revenus des médias plus aléatoires alors **que les risques de la publicité se trouvent en somme à être transférés aux médias.**

⁹ Miel Persephone and Robert Faris, « News and Information :as Digital media Comes of Age”, Media Re: Public, The Berkman Center for Internet and Society, Harvard University, December 2008.

➤ Les numériques de naissance et les médias

On estime que seulement 15 % de la « génération numérique de naissance » lit les journaux alors que les autres vont chercher leurs informations en-ligne ou ailleurs¹⁰. On estime aussi que si une jeune personne n'a pas pris l'habitude de lire les journaux, alors elle continuera à prendre ses informations sur le Web. La simple disponibilité des textes écrits en-ligne ne suffit plus pour attirer l'auditoire¹¹. Les journaux devront se ré-inventer sur Internet et sur de nouvelles plates-formes comme les téléphones mobiles. La façon traditionnelle pour structurer l'information et la livrer aux clients ne permet pas d'établir le bon contact recherché avec la génération des numériques¹². Certains journaux ont déjà abandonné leur version papier pour aller en-ligne. Des magazines comme Time ont abandonné la version papier de certaines de leurs publications comme Life et Teen People pour un site Internet. Mais d'autres entreprises comme le Chicago Tribune, une véritable institution américaine, n'ont pas été en mesure de s'ajuster assez rapidement à prendre des mesures pour contrer la baisse des revenus associée à une réduction de leur clientèle et au passage de la publicité en-ligne et ont dû déclarer faillite. Dans le segment des grands journaux qui traitent l'information à un niveau mondial plutôt que régional ou local, la localisation géographique de l'entreprise aura de moins en moins d'importance.

La jeune clientèle numérique mais aussi les internautes en général sont inondés d'informations qui se présentent sur Internet sous forme de capsules que l'on peut lire très rapidement. De plus, les gestionnaires de sites de nouvelles révisent constamment le contenu de façon à livrer rapidement les dernières nouvelles. Cette façon de faire qui se concentre sur de courtes nouvelles tend à réduire le contenu journalistique et l'analyse dans la diffusion d'information. Devant cette tendance, les sociétés de journaux sont incitées à limiter les articles en profondeur et les analyses de la nouvelle de sorte l'offre de contenu risque de s'amenuiser.

¹⁰ Associated Press and Context –Based Research Group, “A New Model for News”, June 2008.

¹¹ Une étude fondée sur un échantillon de 160 sites de nouvelles aux États-Unis et sur une période d'un an montre que les marques de journaux connus au niveau national ont vu leur trafic s'accroître alors que celui de journaux locaux ne progresse pas. Toutefois, les sites de nouvelles venant d'entités Internet comme les portails ou les producteurs de blogs voient leur trafic progresser plus rapidement que celui des journaux traditionnels connus au niveau national. Les nouveaux « journaux Internet » présentent donc une réelle menace pour les journaux traditionnels qui ont un site Internet. Voir : T.E.Patterson, « Creative Destruction : an exploratory look at news on the Internet », A report from the Joan Shorenstein Center on the Press, J.F.Kennedy School of government, Harvard University, August 2007.

¹² Associated Press and Context –Based Research Group, “A New Model for News”, op.cit.

De plus, les jeunes personnes qui travaillent en-ligne accomplissent plusieurs tâches en même temps (courriels, rédaction ou consultation de document de travail, échanges téléphoniques...) de sorte qu'elles ont peu de temps à consacrer à la lecture des nouvelles et aux analyses qui les accompagnent. Il y a donc un défi à relever pour les journaux. Augmenter le débit de petites nouvelles répétitives n'est pas la bonne stratégie pour conquérir un auditoire fidèle alors que les consommateurs sont déjà inondés de nouvelles livrées sur diverses plateformes. Les internautes ont développé des modes interactifs de communication et les journaux, dont plusieurs ont déjà des chroniques permettant une interaction avec les journalistes, devraient prendre de plus en plus avantage de cette façon de communiquer. De plus, les internautes sont aussi constamment en quête d'informations personnalisées qui correspondent à leurs préoccupations. Ainsi, les entreprises devraient développer de nouvelles façons de livrer l'information en offrant par exemple une possibilité d'interagir avec le journaliste qui a présenté une analyse et en focalisant sur les nouvelles qui intéressent spécifiquement les internautes qui fréquentent le site du journal.

➤ **Stratégies d'envergure**

Mais d'autres stratégies sont aussi déployées par les propriétaires de grandes entreprises de médias. R. Murdoch a compris le pouvoir des effets réseaux des sites comme MySpace à l'échelle mondiale et NewsCorp est devenue propriétaire du site. On a procédé à l'ouverture de sites dans diverses langues au niveau international pour accentuer les effets réseaux et distribuer le contenu de NewsCorp. La stratégie compte créer une synergie entre les contenus Internet et leur clientèle et le contenu des médias traditionnels. De plus, Google est présent sur le site et diffuse avec ses techniques Web la publicité de plusieurs annonceurs¹³. Il y a donc ici une forme d'alliance entre deux entreprises de grande envergure, l'une des médias traditionnels et l'autre du milieu Internet qui commencent à tracer le contour du monde des médias à l'avenir. Notamment, une caractéristique de cette alliance est que la société NewsCorp est, pour certaines de ses activités, assujettie à des réglementations alors que Google ne l'est pas. Le succès de cette stratégie reste encore à démontrer¹⁴. News Corp compte également accroître les effets réseaux avec l'acquisition du Wall Street Journal dont le passage en-ligne est déjà bien engagé. Il reste à voir si la stratégie de R.Murdoch sera rentable

¹³ E.Auchard, 'Google's CEO downplay possible threats', Reuters, October 25th, 2007.

¹⁴ La concurrence est très vive sur le Net. Le succès de Facebook dont la communauté progresse rapidement représente une menace pour MySpace dont la communauté plafonne. Voir : E. Eldon, « Why does Facebook make News Corp quake in its boots about MySpace », Venture Beat, December 1st 2008.

d'autant plus que le coût d'acquisition du WSJ à 5 milliards\$ semble maintenant élevée avec le revirement actuel de la conjoncture.

➤ **Multiplication des blogues**

L'apparition des blogues constitue une autre menace pour les médias traditionnels. Venant de divers milieux, des personnes se transforment en journaliste et expriment leurs opinions ou présentent leur analyse en-ligne et certains réussissent à créer des effets réseaux et à attirer une clientèle. Ces internautes dont certains peuvent être des professionnels de l'information produisent des contenus dont des photos ou des vidéos accessibles sur des plateformes ouvertes et gratuites et qui pourront être repris ou modifiés par d'autres internautes. Une première réponse des médias traditionnels est d'amener leurs professionnels de l'information à préparer des contenus de diverse nature et les rendre disponibles sur le Web sur des plateformes de type « propriétaire » où l'utilisateur doit en général payer pour accéder à l'ensemble des contenus ou sinon accepter d'être sollicité par diverses publicités qui se sont déplacées vers le Web. De plus, cette tendance amène les médias traditionnels à revoir l'étendue de leur couverture de nouvelles et l'ampleur de leurs analyses et donc à revoir le contenu de leur mission centrale¹⁵. Une réponse à cette nouvelle concurrence est d'inciter les professionnels de l'information connus par le public, à rédiger leur propre blogue et à échanger en-ligne avec les lecteurs. Mais le développement des analyses en-ligne et la réduction de la couverture des nouvelles par les médias écrits ou par des radiodiffuseurs laissent un espace qui n'est pas couvert et il n'y a pas d'incitatifs présentement pour remplir ce vide¹⁶. Nous sommes ainsi dans un processus de transition où les frontières entre le journalisme traditionnel et celui numérique ne sont pas encore clairement définies.

De plus, dans le monde des médias traditionnels, une formation professionnelle et des codes d'éthique assurent une crédibilité des sources d'information. Les médias bien établis visent aussi à fournir une information aussi complète que possible à leur clientèle alors que ces contraintes n'existent pas chez les internautes qui diffusent ou analysent de l'information en-ligne. Il faudra donc s'attaquer à ces problèmes et trouver des solutions qui permettront de faire du journalisme en-ligne avec la même rigueur que celui des médias traditionnels tout en étant rentables pour les sociétés de média.

¹⁵ Miel Persephone and Robert Faris, op.cit.

¹⁶ Miel Persephone and Robert Faris, op.cit.

La notion d'écosystème nous fournit une approche possible pour résoudre ces problèmes. Une firme traditionnelle de médias peut conclure une série d'ententes avec des internautes qui publient des blogues de qualité ou d'autres formes d'analyse ou encore avec des firmes Internet opérant dans le milieu de l'information pour créer un site crédible d'informations disponibles sur le réseau filaire et sans-fil. Un tel site peut créer des effets réseaux attirant des annonceurs de façon à rendre l'opération rentable. Une telle approche pourrait donner aux informations en-ligne la crédibilité qui a été un des piliers du succès des médias traditionnels. Mais pour le moment, nous n'avons pas d'exemple ou de données empiriques pour nous permettre d'affirmer qu'une telle entreprise est viable au niveau de la qualité des informations diffusées ainsi que de la rentabilité¹⁷

➤ **Radiodiffusion et perte d'auditoires**

La télévision perd des auditeurs au profit d'Internet. La capacité d'enregistrer les émissions en enlevant la publicité et la possibilité de créer son propre horaire d'écoute vient réduire l'efficacité de la publicité à la télé. L'aspect **divertissement de la publicité** serait une façon d'atteindre les numériques de naissance¹⁸. Ainsi, la nature même de la publicité est appelée à changer dans l'univers numérique. Dans relativement peu de temps, Statistique Canada estime que les personnes passeront plus de temps devant leur écran d'ordinateur que devant la télé¹⁹. Ceci contribue au déplacement de la publicité depuis les moyens traditionnels comme la radio et la télé vers Internet. La présence de firme Internet comme Google, capable de cibler la publicité sur Internet fixe ou mobile, par exemple, sont autant de nouveaux enjeux pour les médias. La rapidité de la diffusion de contenu et les choix multi-plateformes disponibles liés à Internet requièrent de la part des radiodiffuseurs de nouvelles relations stratégiques avec diverses industries connexes et une approche client bien différente de ce qu'elle était récemment.

La radio et la télé sur Internet sont en effet un moyen d'étendre la zone d'audience et d'activité commerciale et de dépasser les frontières géographiques imposées par le monde de la radio terrestre classique et de la distribution d'émissions de télévision. Selon plusieurs chercheurs²⁰, les radiodiffuseurs doivent passer à la haute définition (HD), au numérique et à la webradio

¹⁷ Miel Persephone and Robert Faris, op.cit.

¹⁸ « How to capitalize on Lifestyle Advertising in a customer-centric world », op.cit.

¹⁹ Voir notamment: « Écoute de la télévision », Le Quotidien, Statistique Canada, 31 mars 2006.

²⁰ Conférence RadioAsia, 2006, Singapour.

pour conserver leurs auditeurs qui ne sont plus de simples récepteurs de contenu, mais également des fournisseurs actifs. Mais d'autre part, les propriétaires de stations de télé²¹ expliquent que la diffusion de contenu sur les nouvelles plateformes ne signifie pas simplement de placer un contenu de télévision, par exemple, sur un site Internet sans y apporter une valeur additionnelle. Au contraire et en raison de la concurrence dans le monde des nouveaux médias et des nouvelles exigences des consommateurs, explorer la possibilité de diffuser du contenu dans de nouveaux médias non réglementés veut dire faire plus que simplement chercher à distribuer des émissions complètes. Ainsi, les radiodiffuseurs doivent fournir du contenu supplémentaire sur les sites auxquels ils s'associent, offrir des fichiers balados téléchargeables avec des atouts supplémentaires, comme les commentaires du réalisateur de l'émission, offrir de l'interactivité en créant par exemple des blogues ou des sites de clavardage sur diverses émissions et profiter d'autres occasions en-ligne. Pour les radiodiffuseurs, ces activités demandent de nouvelles expertises qu'ils peuvent obtenir notamment en s'associant à des firmes Internet qui sont des spécialistes.

Enfin, face à cette nouvelle forme de concurrence, certains grands producteurs de contenu comme Viacom aux États-Unis se lancent contre Google²² dans une guerre légale coûteuse et dont l'issue est incertaine. Historiquement, l'opposition légale à de nouvelles façons novatrices de faire n'a pas eu de succès et il vaut mieux trouver des terrains d'entente qui supposent que l'on change au moins en partie ses façons de faire pour profiter des nouvelles opportunités qu'offrent les nouvelles technologies

➤ **Obstacles réglementaires**

Dans ce nouveau contexte, les distributeurs de contenu ou EDR ou encore des entreprises intégrées verticalement ayant un rôle important à jouer au niveau de la distribution, sont d'avis qu'il faut significativement réduire la réglementation qui les encadre et leur donner beaucoup plus de souplesse pour affronter la nouvelle concurrence sur le marché²³ et être en meilleure position pour innover. Les EDR sont à la recherche de nouvelles sources de revenu

²¹ « L'environnement futur du système canadien de radiodiffusion », un rapport préparé en vertu de l'article 15 de la Loi sur la Radiodiffusion, CRTC, décembre 2006.

²² Google a commencé à plaider pour son site You Tube en affirmant que la poursuite de Viacom va nuire à l'expansion d'Internet; de plus, Google affirme qu'il met à la disposition des offreurs de contenu les outils nécessaires pour repérer les contenus pirates et les retirer du site. Dans : « La Presse Affaires », page 6, mercredi 2 mai 2007.

²³ CAB/ACR, "Review of Regulatory Frameworks for BDUs and Discretionary Programming Services", Public Hearing CRTC 2007-10, Summary of Phase 1 Comments, November 8th, 2007.

pour financer les investissements qu'elles devront faire pour être à niveau sur le plan technologique. À cet égard, le CRTC devrait adopter une approche différente pour chaque marché linguistique en raison des différences en termes de nombre de clients et aussi de différences culturelles.

La recherche de modèles d'affaires permettant d'assurer la rentabilité des entreprises de distribution de contenu face à ces nouvelles conditions concurrentielles va mettre en lumière les conflits d'intérêt entre les divers intervenants, conflits qui découlent du régime réglementaire mis en place par le CRTC. Ainsi, devant la brisure médiatique, les distributeurs voudront s'associer aux nouveaux médias pour innover dans leur offre de services aux consommateurs. Aussi, il faudra assouplir les exigences réglementaires et donner aux radiodiffuseurs réglementés et aux EDR, la possibilité d'accroître leur portée dans les nouveaux médias, de concurrencer les groupes non réglementés et d'offrir aux consommateurs un plus grand nombre de produits novateurs. Ceci est d'autant plus impératif que le marché canadien des médias, dont la taille est relativement restreinte et scindée en deux composantes linguistiques, demeure néanmoins l'un des plus compétitifs au monde²⁴.

Il faudra plutôt faire preuve d'ouverture et d'ingéniosité pour permettre aux sociétés nationales de médias de non seulement survivre dans ce nouveau contexte mais aussi de faire la conquête de marchés extérieurs. **Les gouvernements fédéral et provincial ont intérêt à sortir des sentiers battus pour offrir, en contrepartie, du fait que la réglementation devient de moins en moins efficace, une politique des communications axée sur les marchés plutôt que sur des contraintes réglementaires. Ces politiques doivent être disponibles à tous les joueurs et non favoriser certains maillons de la chaîne de valeur des produits de contenus et de leur diffusion.**

²⁴ M.McEwen, « Propriété des médias: statuts et règlements, et pratiques dans certains pays ainsi que leur application possible au Canada », Rapport au CRTC, Media Strategy Policy, juillet 2007.

2. La montée de la mobilité

Le Canada a un des taux de pénétration de téléphone mobile parmi les plus bas des pays industrialisés. Alors que la moyenne de l'OCDE est de 80 %, le Canada a un taux de pénétration de 58 % et se classe ainsi au 29^{ième} rang des pays de l'OCDE²⁵. Mais déjà le rattrapage s'est amorcé et la décision du gouvernement canadien de réserver 40 megahertz à des nouveaux entrants pour la technologie de services mobiles avancés devrait contribuer à une accélération de l'utilisation du mobile au Canada. À l'échelle mondiale, le téléphone portable est en voie de devenir le principal moyen d'accès à Internet. La venue des nouveaux « appareils intelligents » fait en sorte que les ventes de ces derniers sont en hausse en dépit de la récession mondiale. De plus, l'arrivée de ces cellulaires est en voie de changer la nature de l'industrie alors que les logiciels, le contenu et les services offerts seront au cœur de la bataille concurrentielle²⁶.

En fait, la mobilité, l'interactivité et la personnalisation des contenus consommés (programmation à la carte) représentent les trois composantes majeures de l'essor des nouveaux médias. L'aspect pratique et la convivialité des nouveaux outils de communication ont favorisé le développement du divertissement et du travail mobiles. Les données de Economist Intelligence Unit²⁷ montrent que 70 % des entrepreneurs participant à l'enquête prévoient de personnaliser produits et services d'ici 5 ans, confirmant ainsi la tendance à la personnalisation. L'entreprise devra être en mesure de suivre son client là où il se trouve et donc de maîtriser la technologie mobile pour y arriver, alors que le téléphone sans-fil deviendra un moyen d'accès majeur à Internet. Mais cette tendance n'est pas entièrement nouvelle puisque la mobilité est en fait une extension du CRM et de la stratégie client développée depuis l'avènement des liens Internet.

Ainsi, de plus en plus d'applications et de services en ligne sont développés pour la clientèle mobile. L'apparition de services exclusifs comme Gmail, GoogleMap, Live de Microsoft ainsi que la prolifération d'applications mobiles facilitant aux internautes la création de contenu par eux-mêmes illustrent l'incontournable virage mobile du Net. Enfin, l'engouement pour les blogues n'a pas échappé à ce virage. Ainsi, la nouvelle plateforme gratuite de blog

²⁵ Groupe d'étude sur le cadre réglementaire des télécommunications, Gouvernement du Canada, 2006. Voir notamment le chapitre 1, page 14.

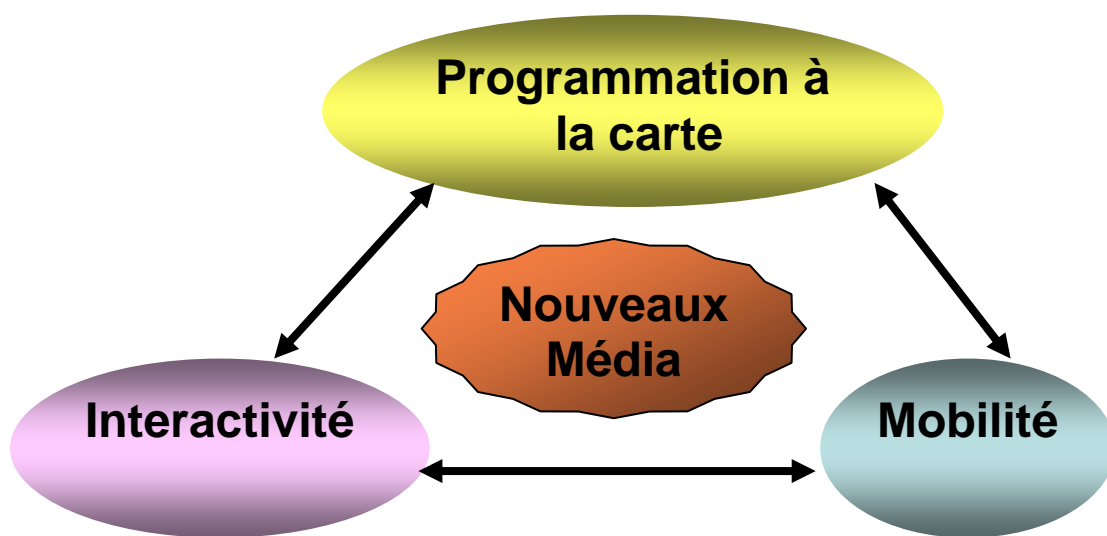
²⁶ "The battle for the smart-phone's soul", The Economist, November 22nd, 2008.

²⁷ Economist Intelligence Unit, op.cit.

Vox, issue du partenariat entre Nokia et Six Apart, permet l'accès mobile aux utilisateurs qui pourront, à partir de leurs téléphones mobiles, publier sur leur blogue et interagir avec d'autres internautes mobiles.

La mobilité, la personnalisation des échanges et des services et l'interaction constituent trois piliers de la logique des nouveaux médias et qui apparaît à la figure 4.

Figure 4 Les trois piliers de l'essor de la logique des nouveaux médias.



➤ **Obstacles réglementaires**

Les règles de contenu établies par le régulateur et auxquelles diverses sociétés sont encore astreintes deviennent dans l'univers du mobile, non seulement inefficaces mais aussi un obstacle pour leur rentabilité. Ainsi, les radio-diffuseurs se voient en concurrence avec la radio et la télé en protocole IP sur plusieurs plateformes dont la téléphonie cellulaire et la baladodiffusion. Plusieurs des nouveaux médias présents sur les plateformes numériques n'ont pas à se soumettre aux contraintes du régulateur. La progression de la mobilité change le monde des médias et les organismes de réglementation devront assouplir leurs règles pour permettre aux sociétés nationales d'avoir la taille et la rentabilité nécessaires pour demeurer dans la course au contenu mobile.

Les entreprises de médias sont donc à chercher de nouveaux modèles d'affaires pour être présents de façon rentable sur Internet mobile²⁸. Dans la nouvelle chaîne de valeur associée à la mobilité, une société de médias devrait conclure des ententes avec un ou plusieurs opérateurs sans-fil pour distribuer son contenu aux abonnés. Mais si les opérateurs ont déjà des partenaires ou encore possèdent des firmes de contenu, ils donneront la priorité aux entreprises de médias qui font partie du conglomérat. Alors, l'intégration verticale peut être une stratégie rentable pour éviter d'être évincé du marché du Net mobile.

➤ Sources de revenu

De leur côté, les opérateurs de réseau mobile vont tenter de se construire un éco-système pour ne pas être ramenés à de simples transporteurs alors que la valeur ajoutée se retrouvera dans les contenus et les transactions. À cet égard, l'entrée de Google, dans la téléphonie mobile, représente une menace concurrentielle potentiellement redoutable pour les opérateurs de réseaux sans-fil²⁹. En plus d'offrir gratuitement un logiciel de navigation Android, Google voit l'arrivée du sans-fil gratuit pour des clients qui accepteront de recevoir de la publicité sur leur cellulaire. Les sociétés européennes offrent ce genre de service par lequel un client accepte de recevoir certaines publicités d'entreprises choisies par contrat³⁰. Ces développements vont venir transformer le monde de la publicité et accélérer le déplacement en cours des dépenses publicitaires depuis les médias traditionnels vers le réseau Internet.

La plateforme Android ouverte aux programmeurs pour y ajouter de nouvelles applications devrait supporter des communautés d'internautes et faciliter la diffusion de contenu dont des blogues sur cellulaire. L'entrée de Google dans le sans-fil accompagne cette tendance fondamentale chez les plus jeunes utilisateurs, soit de maintenir un contact constant avec leur réseau social lorsqu'ils sont en déplacement.

Google sera en mesure de proposer aux annonceurs de cibler des utilisateurs mobiles avec des publicités spécifiques qui seraient orientées par les informations que l'entreprise détient sur les internautes. Ces développements vont venir transformer le monde de la publicité et

²⁸ Sur la mobilité et les modèles d'affaires, voir: "A world of connections: a Special Report on Telecoms », The Economist, April 28th 2007.

²⁹ Google, qui domine la publicité attachée à la recherche sur le Web, a complété l'acquisition de DoubleClick pour la somme de 3,1 milliards \$ lequel est le plus important courtier entre les annonceurs et les fournisseurs de contenu sur Internet, à la différence que les annonceurs paient ici pour l'annonce qui paraît sur le Web et non en fonction des cliques sur l'annonce.

³⁰ "Mobile Advertising: The next big thing", The Economist, October 6th, 2007.

accélérer le déplacement en cours des dépenses publicitaires depuis les médias traditionnels vers le réseau Internet. On estime que la publicité sur téléphone mobile connaîtra une forte progression et ira rejoindre les consommateurs de manière individuelle, mesurable et liée à l'endroit où ils se trouvent grâce au GPS. Ceci va créer une forte concurrence pour tous les opérateurs de réseau ainsi que chez les annonceurs et les offreurs de services liés à l'itinérance ou au voyage.

Ainsi, selon le cabinet eMarketer³¹, la publicité sur mobile représentera 16 milliards de dollars en 2011, dix fois plus qu'en 2007. Les abonnés pourraient préférer avoir des services gratuits avec de la publicité que de payer des abonnements³². La publicité deviendra donc la source principale de recettes sur cellulaire d'ici 3 à 5 ans. Les annonceurs pourront rejoindre les consommateurs de manière individuelle, mesurable, liée à l'endroit où ils se trouvent grâce au GPS, et ces publicités plus pertinentes seront mieux acceptées par les consommateurs. Le téléphone mobile permettra aux annonceurs de réaliser les souhaits des annonceurs, soit d'envoyer une publicité personnalisée et orientée vers des transactions ciblées. La chaîne de valeurs du mobile peut se présenter ainsi :

Figure 5 La concurrence pour livrer de la publicité ciblée à la clientèle mobile



³¹ <http://www.emarketer.com/>

³² Voir : Interactive Advertising Bureau, <http://www.iab.net/standards/adunits.asp>

L'effervescence de la demande pour des contenus disponibles sur divers médias mobiles et interactifs amène les fournisseurs et distributeurs de contenus à adopter de nouveaux modèles d'affaires pour être présents sur les réseaux de téléphonie mobile alors que la rentabilité économique de cette stratégie n'est pas encore clairement définie. Les stations de radio ou de télévision notamment doivent moduler leur contenu de façon à être présent sur le Net mobile. La technologie évolue assez rapidement et l'offre de produits se développe dans un marché très compétitif. Les différents médias devront choisir où, dans cet univers, ils désirent se positionner pour suivre leur clientèle qui se déplace vers les technologies mobiles. Et derrière toutes les stratégies que les firmes pourront déployer, le constat fondamental est que les annonceurs veulent être présents sur les réseaux sans-fil de sorte qu'il y a déjà une vive concurrence entre les joueurs sur ce marché.

➤ **Activités mobiles**

Les intranets d'entreprise ont déjà changé les modèles d'affaires permettant aux employés d'avoir accès aux données de leur entreprise. Grâce à cet outil, les entreprises ont éliminé plusieurs postes de cadres intermédiaires et envoyé dans des unités d'affaires certaines fonctions qui ne relèvent pas de sa mission centrale. Le télé travail s'est aussi développé. On a développé la chaîne de valeur ajoutée électroniquement intégrée avec des échanges de plus en plus performants, on en vient à créer un écosystème parfois complexe et qui implique des multiples échanges grâce à la technologie IP. Le téléphone mobile est devenu un outil de travail de plus en plus utilisé et qui vient étendre la notion de chaîne de valeur intégrée en permettant aux employés sur le terrain d'accéder rapidement aux données de l'entreprise essentielles pour effectuer leur travail. L'employé peut être rejoint en tout temps de façon à réduire les délais d'exécution de diverses tâches stratégiques. La mobilité va donc de plus en plus faire partie intégrante du modèle d'affaires des entreprises³³. Il y a donc une opportunité pour les médias qui produisent de l'information sur le monde des affaires, incluant des documents techniques comme des sondages et analyses d'industries ou d'entreprises, de livrer du contenu sur téléphones mobiles. Il s'agirait d'adapter ce contenu non seulement au niveau technique pour écran de téléphone cellulaire, mais aussi à l'environnement du travail en-ligne pour les employés en déplacement.

³³ « The convergence monitor : Entreprise Mobility 2008 », PricewaterhouseCoopers, 2008. On estime que 75 % des employés vont à diverses fréquences travailler à l'extérieur de l'entreprise et dans ces cas, 92 % de ces derniers ont un téléphone cellulaire.

De leur côté, les utilisateurs du téléphone portable souhaitent à présent pouvoir disposer, en permanence, d'un outil de recherche véritablement performant. Il est à prévoir que la recherche sur Internet à l'aide d'un appareil mobile va continuer à se développer rapidement. De plus, la technologie mobile permet maintenant aux utilisateurs de créer leur contenu sonore et visuel à partir de divers sites Web ou entre correspondants sur Internet ou encore à partir de leur propre matériel et de le diffuser depuis leur téléphone mobile. Ces appareils accroissent la concurrence entre les fournisseurs de contenu alors que l'utilisateur lui-même devient un concurrent potentiel des producteurs de contenu par la diffusion d'information sous diverses formes, notamment des blogues ou des photos. On retrouve des journalistes qui se spécialisent dans des reportages adaptés à la diffusion mobile.

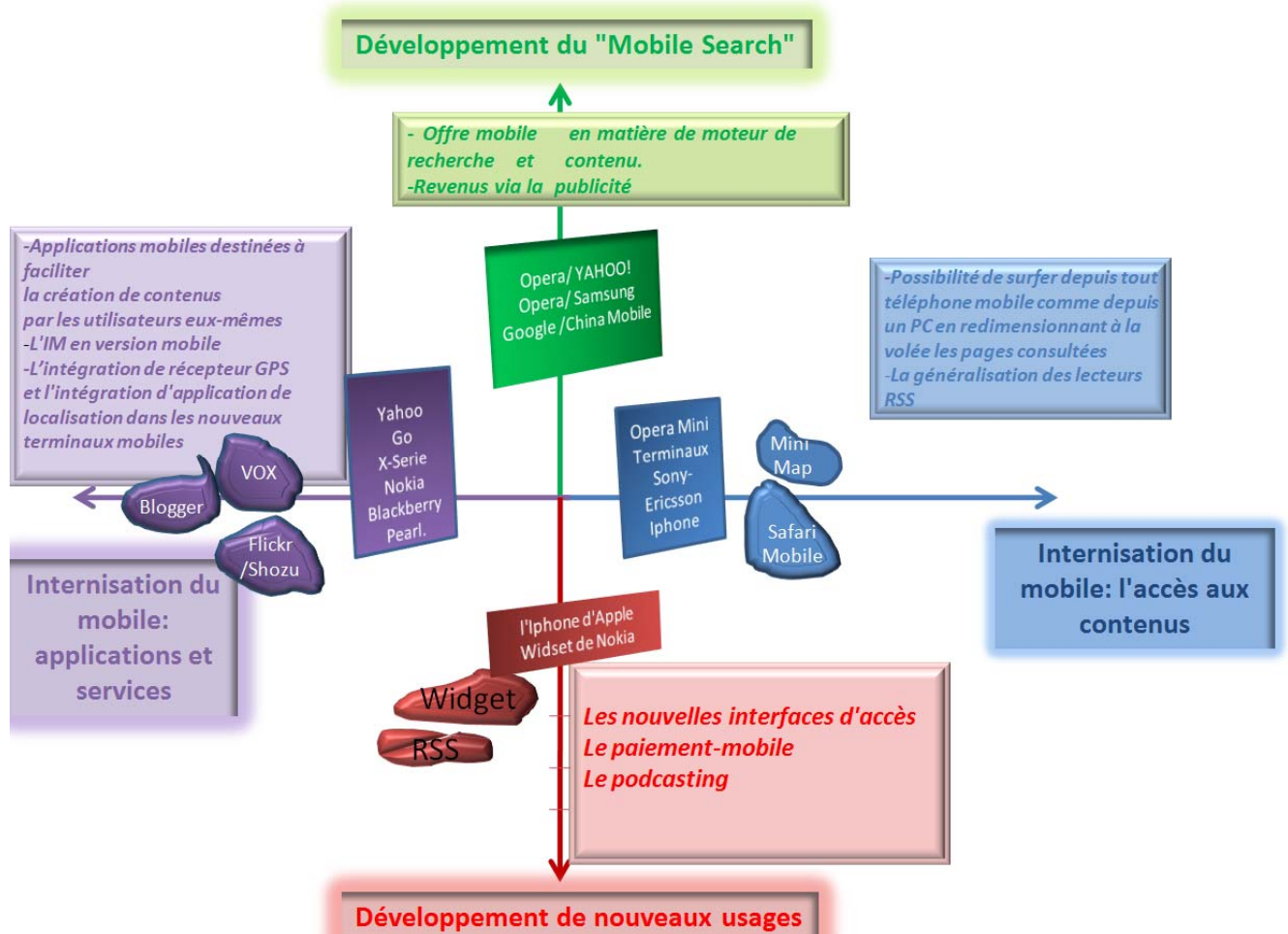
Les firmes exploitant des moteurs de recherches ont noué des partenariats avec des éditeurs de micro-browsers pour téléphone cellulaire de façon à offrir des instruments de recherche sur le Web adaptés au cellulaire. Le nouveau rôle du cellulaire dans la vie des consommateurs ouvre d'importantes opportunités de marché pour toutes les industries qui désirent développer une relation de proximité avec les clients. Pour y arriver, les différents fournisseurs de contenu devront prévoir des sites simplifiés, conviviaux aux téléphones, avec une manipulation réduite de touches, des systèmes ouverts et non pas limités à un seul opérateur ou un seul appareil. Internet mobile, au cours des prochaines années, va devenir un instrument de convergence des télécommunications, des médias, de la publicité, du contenu, du divertissement et du commerce électronique. Ceci contribue à la fragmentation des auditoires et force des secteurs à s'engager dans une direction qui ne leur est pas toujours familière. Tel qu'indiqué plus haut, les médias canadiens ont fait valoir devant le CRTC qu'ils devaient faire des investissements importants pour être présents dans l'univers de la mobilité. Avec l'ouverture d'un nouvel espace concurrentiel, les sociétés de médias devront rapidement, avec les développements technologiques et la croissance de l'offre de spectres, définir leur stratégie pour récupérer les revenus qu'ils perdront dans les secteurs traditionnels.

La mobilité offre une opportunité pour les médias qui produisent de l'information sur le monde des affaires incluant des documents techniques comme des sondages et analyses d'industries ou d'entreprises de livrer du contenu sur téléphones mobiles. Le régulateur devra assouplir ses règles pour permettre aux sociétés nationales de demeurer dans la course au contenu mobile. Pour arriver à adapter des contenus pour différentes plateformes et les exporter vers d'autres pays ou régions, les entreprises de média devront mettre à contribution

l'ensemble de la chaîne de valeurs allant depuis les créateurs de contenu, rédacteurs et artistes jusqu'aux spécialistes en informatique et en design. Tous ces intervenants devront travailler dans un contexte favorable à la création et à l'innovation. De nouvelles formes de collaboration dans les chaînes de valeur émergeront de ce contexte et auront la forme d'un écosystème.

La figure 6 illustre à la fois l'impact de nouvelles applications dans le domaine de la téléphonie sans-fil et les utilisations que les clients peuvent faire avec ces technologies.

Figure 6 Virage mobile du Web grâce aux nouvelles technologies disponibles

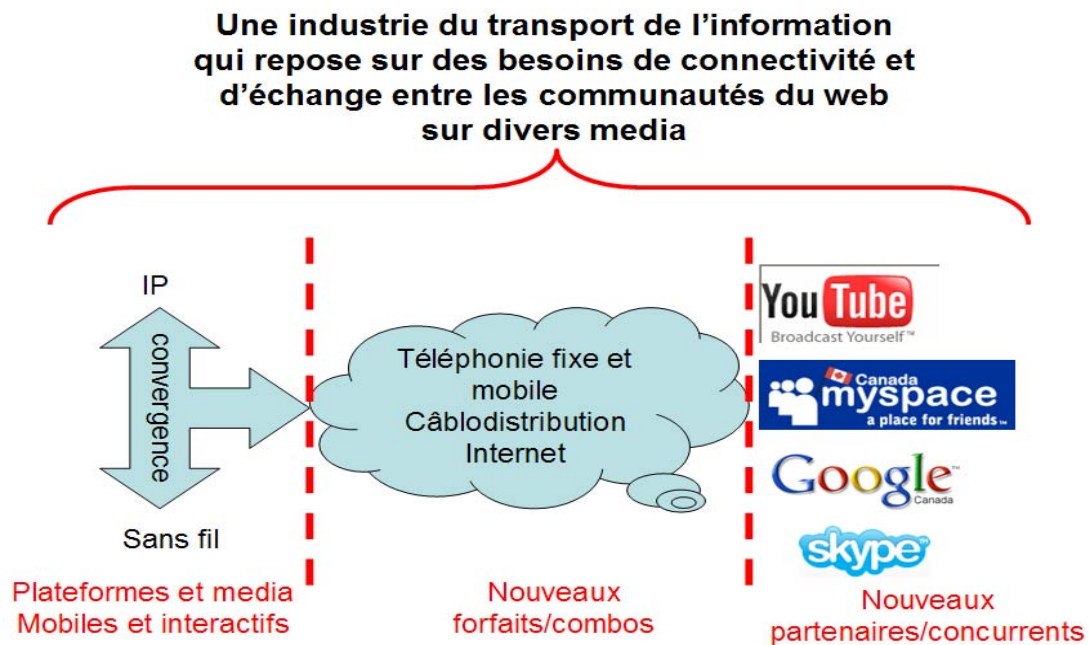


➤ Un cas local de diffusion de contenu sur le téléphone mobile

L'exemple du site *tetesaclaques.tv* distribué sur téléphone portable et diffusé ailleurs dans la francophonie illustre cette capacité de la technologie IP de créer des communautés mondiales. Bell, à travers un partenariat avec le site *tetesaclaques.tv*, a rendu des vidéos disponibles par le biais des services Mobilité, ExpressVu et Sympatico/MSN. Les abonnés du mobile ont le privilège de visionner et de télécharger en primeur et en exclusivité une semaine avant leur diffusion, les nouveaux clips des *Têtes à claques*. Contenu humoristique original et à succès, les *Têtes à claques* ont aussi conquis le marché français et ont été en août 2007 les vedettes d'une campagne de publicité pour l'opérateur de téléphonie mobile SFR.

3. Conclusions sur les grandes tendances.

Figure 7 Convergence de l'industrie du transport de l'information et des médias



La figure 7 résume les transformations technologiques et concurrentielles que traverse présentement l'industrie des médias. Celle-ci s'est engagée dans un processus de changement sans retour. Il s'agit d'un processus de Schumpeter qui crée de nouvelles entités, source de richesse mais qui également peut avoir un effet destructeur chez ceux qui ne savent pas

s'adapter. Cette revue de littérature nous donne des indications sur les stratégies qui permettent d'avoir du **succès dans le nouvel environnement numérique** :

- Les changements en cours exigent de la part de tous les producteurs de contenu et de leurs partenaires et fournisseurs de modifier leurs façons de faire et d'abandonner certaines pratiques qui ne correspondent plus aux réalités du marché de plus en plus mondial et concurrentiel. Dans un environnement où le client est aux commandes, il faut être plus que jamais à l'écoute du marché et laisser les clients par interaction orienter les besoins en contenu. La réglementation sur les contenus canadiens ne doit pas être un obstacle à ce changement de paradigme.
- Ces changements touchent tous les maillons de la chaîne de valeur. Plutôt que de porter sur une firme spécifique, **la concurrence aujourd'hui porte souvent sur des chaînes de valeur ou encore sur l'écosystème** d'une entreprise. Dans le cas des médias, tous les fournisseurs et partenaires des grandes sociétés de médias doivent mettre à jour leurs façons de faire ainsi que les liens stratégiques qu'ils entretiennent entre eux, de manière à affronter le nouveau contexte concurrentiel pour en faire une occasion d'enrichissement. **Des firmes qui n'ont pas de partenaires dans une chaîne de valeurs auront du mal à s'ajuster aux exigences complexes du marché.**
- La collaboration entre des firmes qui peuvent par ailleurs être en concurrence sur d'autres marchés, l'interactivité avec la clientèle qui peut devenir une source d'innovation et l'adoption de nouvelles technologies sont autant d'éléments essentiels pour prospérer dans le nouvel environnement.
- Les médias doivent composer avec la fragmentation des auditoires et le déplacement de la publicité en-ligne. Il est essentiel d'avoir un plan de passage en-ligne pour pouvoir récupérer une partie des revenus publicitaires perdus aux mains des firmes Internet ou des concurrents qui ont fait plus rapidement le passage en-ligne. Il faut voir que dans l'univers Internet, les nouvelles techniques publicitaires où l'annonceur paie en fonction du nombre de cliques par les internautes, **rend les revenus publicitaires plus incertains et transfère le risque aux médias.**

- Les sociétés de médias doivent non seulement favoriser le plus possible l'interaction avec les clients et la personnalisation des contenus, mais elles doivent aussi se préparer à prendre le **virage mobile** si ce n'est pas encore abordé. Il y a un aspect technologique associé à ce virage mais aussi un exercice de modulation du contenu pour le format mobile est essentiel.
- La mobilité de la clientèle des médias ouvre plusieurs segments de marché allant du divertissement aux informations professionnelles ou d'affaires. Les médias devront se choisir des créneaux sur le marché mobile en fonction de leur expertise. La présence sur le Web mobile va se faire avec des partenaires comme les opérateurs de réseaux et des firmes Internet spécialisées notamment dans la diffusion de publicité en-ligne.
- Le repli sur de vieilles pratiques qui peuvent conduire à la marginalisation de certaines firmes ou encore l'incapacité de professionnels des médias à s'adapter aux nouvelles réalités du marché constitue une menace pour le secteur des médias. Comme l'histoire économique l'a démontré plus d'une fois, tenter de s'isoler ou d'ignorer des changements majeurs dans l'économie provenant d'innovations, est très souvent la voie vers la disparition d'entreprises ou d'activités.
- À cet égard, dix-huit associations d'artistes, entrepreneurs et professionnels de la culture sont intervenues pour que le CRTC revienne à **une réglementation plus rigoureuse chez les médias traditionnels** et souhaitent l'introduction d'une réglementation sur Internet et dans les nouveaux médias³⁴. De plus, à l'occasion des audiences qui se déroulent en mars 2009 devant le CRTC, des groupes de créateurs et d'artistes demandent à l'organisme de forcer les fournisseurs d'accès à financer le développement du contenu canadien sur le Web alors que les EDR entre autres demandent au contraire un allègement de la réglementation pour assurer leur compétitivité. Ce débat illustre la difficulté de certains groupes à s'ajuster aux nouvelles réalités du marché. **Cette attitude fondée sur des pratiques passées risque d'aller contre les intérêts mêmes de ces intervenants.**

³⁴ voir : A. Brunet, « Le CRTC montré du doigt », La Presse, 30 octobre 2007

- En revanche, les sociétés de médias et les transporteurs d'informations ont démontré devant le CRTC leur volonté de relever les défis associés aux nouvelles technologies et s'accordent pour dire qu'il faut favoriser la créativité et aller vers une réduction significative de la réglementation pour faire face aux nouvelles conditions de la concurrence sur le marché³⁵ et être en meilleure position pour innover.
- D'ailleurs, les gouvernements fédéral et provincial ont intérêt à sortir des sentiers battus pour offrir, en contrepartie, du fait que la réglementation devient de moins en moins efficace, une politique des communications axée sur les marchés plutôt que sur des contraintes réglementaires. Ces politiques doivent être disponibles à tous les joueurs et non favoriser certains maillons de la chaîne de valeur des produits de contenus et de leur diffusion.
- Un **allègement de la réglementation afin de niveler le terrain concurrentiel et réduire les asymétries de marché** décrites dans l'étude est un facteur essentiel pour assurer la rentabilité des firmes canadiennes de médias. De plus, on ne peut pas penser que le Canada pourra, en faisant bande à part par une réglementation sur les firmes Internet canadiennes ou étrangères, arriver à niveler le terrain concurrentiel. Ce n'est pas en resserrant la réglementation actuelle dans le secteur des médias que nous pourrions protéger notre marché des grandes tendances mondiales de l'industrie des médias. La fluidité de la concurrence sur Internet ne peut pas se prêter à de telles interventions. Internet donne accès à un contenu presque illimité à l'échelle mondiale aux internautes. À ce titre, plusieurs intervenants devant le CRTC estiment que les nouvelles technologies audiovisuelles constituent un changement fondamental qui pourrait à terme remplacer les entreprises réglementées.
- La récente décision 2008-100 du CRTC qui a d'une part maintenu le versement de redevances aux chaînes spécialisées lesquelles ont en plus accès aux revenus publicitaires sans en accorder aux chaînes traditionnels et qui a d'autre part, en grande partie protégé le monopole thématique des chaînes spécialisées **ne va certainement pas dans le sens d'un nivellement du terrain concurrentiel chez les**

³⁵ CAB/ACR, "Review of Regulatory Frameworks for BDUs and Discretionary Programming Services", Public Hearing CRTC 2007-10, Summary of Phase 1 Comments, November 8th, 2007.

radiodiffuseurs et démontre un attachement à de vieilles façons de faire qui ne correspondent plus aux réalités du marché d'aujourd'hui.

- En revanche, la décision que vient tout juste de rendre le ministre du Patrimoine canadien de fusionner les fonds canadien de télévision et le fond des nouveaux médias représente un pas dans la bonne direction et devrait favoriser l'innovation chez les sociétés de médias. L'abandon d'un pourcentage des fonds en faveur de la SRC-CBC sera favorable à une concurrence plus équitable entre les joueurs du marché et ainsi devrait stimuler l'innovation, essentielle pour affronter la concurrence mondiale. Mais il reste que les artistes et autres professionnels du milieu devront aller vers une culture de la qualité et l'originalité des productions de contenu plutôt que de compter sur une réglementation plus restrictive et élargie au monde numérique pour préserver leurs privilèges.

4. Données essentielles sur les médias au Canada provenant d'un sondage scientifique

L'analyse des grandes tendances mondiales en matière de médias peut être remise en perspective en regardant les résultats de l'enquête scientifique la plus complète sur le monde des médias qui provient de l'organisme « Le Canada en-ligne ! »³⁶. Cette enquête va beaucoup plus loin que celles de Statistique Canada et a l'avantage de nous donner des résultats cohérents et complets à l'intérieur d'un même rapport alors que les études des gouvernements dont celles de Stat-Can sont morcelées en plusieurs thèmes, ne sont pas faites au même moment, n'ont pas toujours la même méthodologie et visent différents publics.

Bien que les résultats soient assez conformes à ceux retrouvés à l'échelle internationale, certaines tendances au Canada accusent un retard par rapport aux États-Unis ou encore à certains pays européens. Par exemple, on sait que les communications mobiles au Canada accusent un retard significatif par rapport à d'autres pays. Certains résultats nous permettent de répondre à quelques-unes des questions abordées dans notre étude comme le contenu pour lequel les internautes sont prêts à payer. Comme il s'agit d'une enquête scientifique d'envergure, les résultats sont solides et peuvent parfois aller à l'encontre d'opinions fondées

³⁶ C.Zamaria et F.Fletcher, « L'Internet, les medias et les technologies émergentes: utilisateurs, tendances et comparaisons internationales », Points saillants de la deuxième année, 2007, Une étude continue de recherche Internet Canada, 2008.

sur des données incomplètes ou encore sur des expériences ad hoc. Voici donc quelques faits saillants pertinents pour notre étude :

- Utilisation de l'Internet varie avec l'âge : à plus de 95 % chez les étudiants et 47 % chez les retraités.
- Mobilité : on estime que 71 % des ménages canadiens possèdent un téléphone mobile ; la communication vocale sur cellulaire demeure l'application la plus généralement utilisée. La messagerie texte compte pour 44 % des usagers, 10 % pour le téléchargement de musique et **seulement 3 % des utilisateurs visionnent des vidéos ou de la télé**. De façon plus spécifique, la messagerie texte constitue une application de **communication émergente importante chez les adolescents (77 %) et les jeunes adultes** de 18 à 24 ans (89 %). Seulement 13 % des utilisateurs des téléphones portables utilisent des applications Internet et cette utilisation se retrouve surtout chez les plus jeunes. Il est donc juste de dire que le Canada accuse un retard par rapport à d'autres pays industrialisés et qu'il existe un potentiel de marché pour les applications mobiles.
- Médias traditionnels : il y a peu de différence entre les internautes et les non utilisateurs d'Internet en matière de temps consacré aux médias traditionnels. Ce sont les adolescents et les plus jeunes canadiens qui naviguent davantage sur Internet alors que les canadiens plus âgés utilisent davantage les médias traditionnels. De 2004 à 2007, l'utilisation des médias traditionnels chez les adultes a diminué de 13 %. La télévision continue d'être le média traditionnel prédominant. À ce stade-ci, les résultats soutiennent la notion selon laquelle l'utilisation d'Internet supporte la consommation des médias traditionnels plutôt qu'elle ne la remplace. Ou encore, Internet demeure encore un outil complémentaire aux médias traditionnels.
- L'utilisation multi tâches d'Internet : 75 % des internautes canadiens participent simultanément à d'autres activités lorsqu'ils sont en ligne. Le fonctionnement multi-tâches est plus fréquent chez les jeunes.
- Activités de divertissement sur Internet : le téléchargement et l'écoute de musique en ligne constituent l'activité de divertissement la plus populaire pour 56 % des

- Nouvelles et informations en ligne : la majorité des internautes (78 %) considèrent que les journaux imprimés constituent une source fiable d'informations. Environ la moitié des internautes ont téléchargé ou lu un journal en ligne. Les plus jeunes internautes (les 18-29 ans) passent moins de temps que les utilisateurs plus âgés à lire les journaux imprimés mais visitent plus fréquemment les sites de nouvelles. **Les sites de nouvelles les plus consultés par les internautes francophones sont Radio-Canada (25 %), Canoe (25 %) et Cyberpresse (13 %).**

- Applications Internet : le courrier électronique demeure l'application la plus utilisée chez les internautes. Les salons de clavardage prennent de l'ampleur et sont presque aussi populaire que le courrier électronique chez les adolescents. Enfin, **les jeunes utilisent les blogues et les wikis près de deux fois plus que la moyenne des internautes adultes.** L'affichage de photos et de vidéos, la création de sites web et **l'expédition de créations originales sont parmi les activités de création en ligne les plus populaires auprès des internautes de moins de 30 ans.** Ces activités non rémunérées viennent concurrencer les contenus mis en-ligne par les sociétés de médias qui doivent de leur côté respecter lois et règlements auxquels elles sont assujetties.

- Engagement communautaire : environ 40 % des internautes canadiens ont visité un site de réseautage communautaire ou social et le quart de ceux-ci le fait au moins une fois par semaine.

- Téléchargement et lecture sur le Web : cette partie de l'enquête permet notamment d'apporter une certaine réponse à la question de savoir pour quel contenu ou service les internautes **sont-ils prêts à payer** ou encore quel contenu s'attendent-ils à recevoir

- Culture canadienne : il y a une augmentation remarquable de l'utilisation d'Internet à des fins de recherches d'informations culturelles (concerts, films, auteurs, etc...). Environ 46 % des internautes croient qu'il est important de **chercher de l'information** auprès de **sources canadiennes** alors que **moins de 25 % croient qu'il est important de se procurer du divertissement d'origine canadienne**. Si l'opinion face à l'intérêt pour du contenu canadien est demeurée stable depuis 2004, les internautes en 2007 avaient une opinion moins favorable face à la **qualité du contenu** culturel canadien en ligne. Des tentatives pour favoriser par réglementation ou autres interventions publiques le contenu canadien en-ligne risquent d'être peu efficaces. **La qualité du contenu sera plutôt l'élément qui attirera les internautes.**
- Consommateurs en ligne : près de la moitié des consommateurs ont acheté un produit ou un service en ligne. Mais chercher de l'information sur les produits et services constitue l'activité la plus populaire en matière de commerce électronique (77 % des internautes). Les livres, les titres financiers, les vêtements, la musique et les voyages sont les produits les plus souvent achetés en ligne. Environ 60 % des acheteurs préfèrent transiger spécifiquement avec des fournisseurs canadiens. Enfin, près de la moitié des internautes ont trouvé le moyen de télécharger gratuitement du contenu payant.

Contrairement à ce que suggère l'ensemble des études sur le sujet, une conclusion importante du sondage serait **que l'utilisation d'Internet compléterait plutôt que remplacerait l'utilisation des médias traditionnels au Canada en 2007.**

D'autres sources d'information nous permettent de constater que de 2000 à 2005, on observe un plafonnement des recettes publicitaires pour la télé et les quotidiens alors que celles allant à Internet ont commencé à croître en accéléré en 2003 de sorte qu'elles ont quintuplé sur la période pour atteindre 520 millions \$³⁷. en 2005. Selon le Bureau de la publicité interactive du Canada, les recettes de la publicité en-ligne auraient atteint 1,2 milliard \$ en 2007³⁸, (ces données ne sont pas comparables venant de sources différentes, mais elles indiquent une forte progression de la publicité en-ligne au Canada).

5. Analyses de cas au Québec

Cette section a pour objet de présenter quatre cas ayant obtenu du succès dans le marché des nouveaux médias. Nous tenterons de mettre en lumière les facteurs qui ont contribué aux succès de ces initiatives d'entreprises au Québec. Cependant, le marché est devenu complexe et il est possible qu'à ce stade-ci de son évolution, il ne soit pas encore possible d'isoler clairement les facteurs ayant contribué systématiquement aux succès des initiatives.

Les cas analysés sont ceux que Médias Transcontinental (TM), la société Radio-Canada (SRC), la société Gesca pour *La Presse* et Canoe de Québecor Média (QMI). Les analyses ont été produites à partir d'entrevues avec des représentants des organisations mentionnées; ces derniers ont eu accès à une première version et ont été invités à faire des corrections sur les faits et à suggérer d'autres éléments qui auraient pu améliorer la présentation du cas.

➤ Médias Transcontinental (MT) : le cas Weblocal.ca et la migration en-ligne des produits.

Cette présentation a pour but d'illustrer un cas de succès qui est le cas de « weblocal.ca ». De plus, l'entrevue a aussi porté sur la migration en-ligne des nombreux produits de MT. Nous avons donc jugé qu'il serait très intéressant d'élargir la présentation pour couvrir les transformations que MT a dû apporter à son modèle d'affaires en migrant ses produits sur le Web. Ceci permet d'illustrer divers points présentés dans la revue de littérature et de montrer

³⁷ « L'environnement futur du système canadien de radiodiffusion », un rapport préparé en vertu de l'article 15 de la Loi sur la Radiodiffusion, CRTC, 14 décembre 2006.

³⁸ F. Daudens, "Société/Médias: Survivre à la pub", Radio-Canada.ca, 26 janvier 2009.

notamment les difficultés d'adaptation lorsqu'il s'agit de transformer les façons de faire et la culture d'une organisation.

Un principe fondamental de gestion pour s'adapter aux conditions changeantes d'un marché y compris les changements technologiques, est de préparer une prochaine offre de produits ou services en faisant un usage optimal des actifs déjà détenus, y compris les ressources humaines³⁹. C'est la stratégie que MT a suivi pour faire un passage sur le Web avec les produits médias déjà en place. Les données de marché récoltées au cours des années avec l'offre de divers produits de marketing ont permis de baliser l'offre de produits numériques et d'aller vers une personnalisation du marketing.

MT occupe un créneau de publications qui ciblent une clientèle précise avec des produits taillés sur mesure pour diverses communautés d'intérêt. On pense notamment aux diverses publications de MT telles que des magazines portant sur la santé ou encore s'adressant aux femmes ou encore aux personnes à la retraite, à la communauté d'affaires, ou encore aux journaux locaux desservant une communauté ciblée géographiquement. Dans les deux cas, la publicité joue un rôle important comme source de revenu. En fait, les journaux régionaux sont souvent gratuits.

Le Publi-sac continue à être distribué par la méthode traditionnelle qui déjà comporte un ciblage déterminé par les données socio-économiques d'un secteur de distribution. La version électronique disponible sur un portail permet d'atteindre un large public et comprend des coupons-rabais qui peuvent être imprimés en-ligne. Comme la débâcle des dot.com en 2001 l'a démontré, il est très difficile de se créer une marque de commerce comme nouvelle entreprise utilisant Internet comme rampe de lancement. Les entreprises qui ont déjà des marques de commerce établies peuvent indiquer à leur clientèle qu'elles sont présentes sur Internet et faire une migration en-ligne de leurs activités à un rythme approprié au genre de clientèle visée. C'est sur cet avantage concurrentiel que MT a compté en migrant un ensemble de ses produits en-ligne dont les marques de commerce avaient une notoriété. Il faut aussi savoir optimiser la visibilité des marques sur le Web en faisant en sorte qu'avec des mots-clefs appropriés, les résultats d'une recherche sur le Web placent dans le haut de la liste les marques de l'entreprise et les sites ou le portail qui leur sont associés.

³⁹ M. Baghai., S. C. Coley, D. White With C. Conn and R. J. Mclean, "Staircases to growth", The McKinsey Quarterly, November 1996.

Les annonceurs du Publi-sac, ceux des journaux de quartier et ceux d'autres publications visant des communautés bien définies constituent les partenaires de départ pour MT dans le lancement d'un site Web où peuvent se retrouver ces annonceurs locaux ou encore les annonceurs qui s'adressent à un public cible. Puis, avec des effets-réseaux associés au succès du site, d'autres annonceurs locaux ou visant une communauté cible vont vouloir être présents sur un tel site Web. La liste de ces annonceurs est longue et diversifiée : restaurants, plombiers, coiffeurs, institutions financières, articles de sport, location de vidéo, autres loisirs etc. En fait, weblocal.ca devient ainsi un compétiteur des pages jaunes dans sa version par quartier ou région.

Au fur et à mesure que le taux de fréquentation du site augmente et que l'on est en mesure d'obtenir des effets-réseaux significatifs⁴⁰, on peut améliorer la gamme des services offerts sur les sites Web locaux. On peut offrir la possibilité aux clients d'interagir en-ligne et notamment de faire des transactions comme la réservation de table dans un restaurant, l'achat ou la location de produits ou services et ainsi de suite. On propose divers abonnements aux annonceurs allant d'un service de base (bronze) à des services plus élaborés (argent ou or). La technique de facturation est celle souvent retenue pour ce type de transaction en-ligne, soit de payer en fonction du nombre de cliques (pay per click).

Également, d'autres interactions sont encouragées comme la publication de commentaires ou de recommandations par les internautes sur la qualité des biens et services offerts par les commerçants du quartier ou de la région, ce qui permet de consolider les liens des communautés en-ligne et de donner encore plus de valeur au site Web et d'attirer ainsi de nouveaux clients. Avec de nouveaux clients, on peut offrir une gamme accrue de services en-ligne.

Le succès d'un tel site comporte plusieurs dimensions, notamment :

- Le nombre de visites uniques par période temps.
- Le volume d'annonceurs sur le site.

⁴⁰ Voir note 4 sur les effets-réseaux qui sont essentiels pour le succès d'un site Internet.

- Les transactions faites sur le site qui sont à l'avantage de tous : du client qui peut transiger sans avoir à se déplacer, du marchand qui peut augmenter son chiffre d'affaires et réduire ses coûts et du promoteur du site qui va recevoir des revenus à titre d'intermédiaire.
- MT peut acquérir une meilleure connaissance des clients en suivant leur comportement en-ligne et développer le cas échéant de nouvelles offres ou fonctionnalités du site.

Sur la base de ces critères, MT estime que le site *weblocal.ca* est un succès. Ce passage en-ligne a permis de retirer davantage de valeur des marques de commerce déjà connues, d'exploiter les données accumulées dans le passé sur les marchés locaux et les profils des clients. En gardant la version traditionnelle des produits de MT et en faisant le passage en-ligne, on respecte le rythme de migration en-ligne des clients et il sera possible maintenant, avec les données fournies par les visites sur le site, de poursuivre la migration en-ligne et d'ajouter divers services adaptés aux relations en-ligne, notamment une plus grande personnalisation des services offerts ainsi que des interactions accrues entre les divers joueurs sur le site.

Il faut voir cependant que le passage en-ligne qui devient incontournable face à la concurrence entraîne des dépenses additionnelles sans qu'au total, ce qu'on appelle « la tarte publicitaire », augmente. Il y a une fragmentation de ces revenus sur un nombre croissant de plateformes. Pour investir sur une plateforme comme le *weblocal.ca*, il faut faire des investissements et assumer de nouvelles dépenses d'exploitation. Ceci suppose un contrôle serré sur l'ensemble des dépenses de façon à ne pas augmenter les coûts totaux. Une façon d'y arriver est de trouver de nouvelles façons de faire et d'augmenter ainsi la productivité. Pour arriver à bien mettre en valeur une nouvelle plateforme comme le *weblocal.ca*, il y aura une période d'apprentissage. Mais comme c'est le cas dans le monde de la concurrence en-ligne, il faut viser à maîtriser rapidement la plateforme offerte et donc de minimiser le temps d'apprentissage. Côté revenu, il est possible, avec un produit qui génère des effets-réseaux significatifs, d'aller chercher sur le marché des revenus publicitaires supplémentaires au détriment de ses concurrents. Ces revenus, plus les gains de productivité, représentent donc une stratégie gagnante pour une entreprise de média.

En plus du Web local, MT rend disponibles en-ligne ses diverses publications. Le passage en-ligne des produits de MT vise des communautés bien ciblées comme par exemple, les femmes de quarante ans et plus⁴¹ et qui peuvent se retrouver partout sur le marché francophone canadien ou à la limite, ailleurs dans le monde. Le passage en-ligne de ces diverses publications vont se traduire par des rendez-vous quotidiens pour certains produits comme *Coup de pouce* ou encore mensuels pour d'autres produits. Plus encore, MT a créé des verticaux qui s'adressent à des créneaux spécifiques qui trouvent un lien avec de l'information déjà publiée dans les journaux. Ceux-ci sont donc des leviers pour lancer des sites comme *inmemoriam.ca* pour les avis de décès, *icimamaison.ca* dans l'immobilier, *icimonboulot.ca* dans les emplois et bien d'autres.

Pour avoir du succès, le contenu sur le Web ne doit pas être une simple reproduction du contenu dans un journal ou un magazine. Pour donner une « seconde vie » au contenu sur d'autres plateformes, le contenu doit être modifié et adapté à la plateforme qui en fait une diffusion. Les contenus de MT se retrouvent sur le Web mais aussi sur le Web mobile dans un partenariat avec RIM qui exige des formats spécifiques à ce genre de diffusion. Les entreprises de médias doivent, pour arriver à faire ce passage, abattre les silos hérités du passé et notamment des conventions collectives qui régissent le travail des journalistes. Sauf exceptions, MT incite les journalistes des médias imprimés à donner des versions abrégées de leur contenu pour utilisation sur le Web et aussi à présenter des commentaires sur des blogs où il est possible d'interagir avec les internautes. Également dans le domaine des affaires où MT occupe un espace important, les journalistes sont aussi sollicités pour présenter le contenu en version vidéo pour le Web. MT possède un studio pour enregistrer le contenu vidéo diffusé sur le Web.

Avec ses nombreux produits en ligne, MT cherche à obtenir des économies d'envergure en utilisant des logiciels qui font une harmonisation des contenus sur les 120 sites Web que l'entreprise a développés. Enfin, MT n'a pas hésité à adopter pour divers segments de ses produits le modèle de co-opétition où des concurrents, pour certains produits, font partie de son écosystème. Ainsi, MT a des partenariats avec MSNSympatico, Rogers, Groupe Corus et autres.

⁴¹ On pense ici à *aufeminin.com* ou encore *coupdepouce.ca* qui attirent un nombre élevé de visiteurs internautes.

➤ **Le cas de la Société Radio-Canada et ses nombreux produits sur le Web.**

Le décloisonnement en termes de ressources humaines et de plateformes entre la radio, la télévision et le Web annoncé en août 2006 constitue la principale réussite de la SRC. Également, grâce à cette stratégie et une forte présence sur le Web, la SRC a su récupérer des audiences en région qu'elle avait perdues. La radio, la télé et le Web sont devenus des plateformes assez fluides alors que la Société avait une longue tradition de cloisonnement entre la radio et la télé et donc un fonctionnement en silo qui n'était pas favorable à une collaboration étroite entre les ressources humaines des divers services.

La popularité des nouveaux médias au Canada a contribué à inspirer une stratégie visant à créer une synergie entre le Web, la radio et la télé. De plus, en s'inscrivant dans la tendance du marché des médias, la SRC a vu diminuer ses revenus publicitaires provenant de la télé et a donc alors été incitée à récupérer les pertes de revenus publicitaires en migrant son contenu en-ligne. On estime que cette année la SRC serait en mesure de combler une proportion significative des pertes de revenus publicitaires à la télé grâce aux annonceurs sur le site Web de la SRC. De plus, la SRC cherche de nouvelles sources de revenu comme des abonnements à des services en-ligne tels que les nouvelles ou reportages sur RDI qui peuvent générer des revenus intéressants.

Dans ce nouveau contexte de multiplication des plateformes de diffusion, la SRC fait des investissements sur divers contenus avec la participation du public de façon à voir quelle plateforme et quel format permet de rejoindre le plus grand public. Cette façon de faire s'apparente donc au modèle d'affaires de l'innovation en réseau. On examine notamment la possibilité de mettre des caméras dans les studios de radio de façon à créer de nouvelles expériences pour le public.

Le choix d'optimiser l'utilisation et le partage de ses ressources à travers les différentes plateformes médias constitue un virement novateur pour la SRC. Ce repositionnement cherche à mieux exploiter les compétences jusque là distinctives de la radio ou de la télé ou du web afin d'élaborer des contenus plus riches. Il faut voir qu'il s'agit d'un changement profond à la fois de la culture d'entreprise de la SRC et aussi au niveau des relations de travail. Des journalistes de RDI par exemple viennent maintenant présenter des reportages à la radio alors que des journalistes radio font leur apparition à la télé. Toutefois, la multiplication

des plateformes, comme le démontre par exemple l'évolution de la BBC, fait en sorte que le traitement de la nouvelle risque de devenir plus superficiel puisque l'information doit se présenter dans un format qui peut être diffusé sur le Web filaire et mobile. Dans cette transformation du modèle d'affaires de la SRC, il faut donc trouver des façons pour livrer à la clientèle des analyses plus en profondeur. Ainsi, on a ainsi développé de grands reportages à la télé, notamment à RDI, à la radio et enfin, on offre aux Internautes des dossiers en profondeur sur le Web filaire.

Le Web régional a pris de l'ampleur au fur et à mesure que Internet haute vitesse s'est développé en région. Ceci constitue une porte d'entrée aux autres contenus de la SRC comme les grands débats nationaux et diverses émissions de télé et les divers contenus téléchargeables. Grâce aux nouvelles locales sur les sites de la SRC, cette dernière estime avoir récupéré une partie significative de l'auditoire perdue au cours des dernières années. Ce résultat est confirmé par d'autres expériences ailleurs comme en France où *ma télé* a été le point de départ d'un réseau à l'échelle national.

Les contenus de Radio-Canada étaient déjà devenus disponibles sur une variété d'appareils, du téléphone cellulaire à l'ordinateur de poche, en passant par les téléavertisseurs et les lecteurs multimédias portatifs. La SRC a été parmi les premières à offrir son contenu en balado-diffusion. La sélection se fait au moyen d'un abonnement à des listes de téléchargements.

Pour arriver à rendre son contenu disponible sur diverses plateformes, la SRC s'est créé un écosystème dont quelques-unes des composantes apparaissent au tableau 1.

Tableau 1 . Quelques exemples de différents médias sur lesquels il est possible de suivre du contenu de Radio Canada grâce divers partenariats qui définissent son écosystème⁴².

Téléphone cellulaire (Internet mobile 2.5G)	Ordinateurs de poche : (Service AvantGo)	Téléavertisseurs	Modems sans fil
<p>La technologie permet de faire afficher des pages de contenus sur un téléphone cellulaire. Un site présente des pages beaucoup plus simples que les pages web.</p> <p>La plupart des modèles récents de téléphones cellulaires offrent accès à l'Internet mobile ainsi qu'à la messagerie texte (SMS).</p> <p>Les consommateurs peuvent aujourd'hui lire les manchettes de l'actualité, les nouvelles culturelles et sportives et les horaires radio et télé en visitant le site sans fil de Radio-Canada à <i>wap.src.ca</i>, en utilisant le fureteur d'un téléphone cellulaire.</p> <p>Les fournisseurs officiels sont Bell Mobilité, Fido, Rogers Sans-Fil, et TELUS mobilité.</p>	<p>Les propriétaires d'ordinateurs de poche de type Palm, Visor, PocketPC ou Windows CE (avec ou sans modem) peuvent télécharger gratuitement les informations de <i>Radio-Canada.ca</i> à partir du site <i>Internet AvantGo.com</i> (site anglophone).</p> <p>AvantGo est un service interactif d'abonnement à des nouvelles en ligne. En s'inscrivant, les internautes sont invités à indiquer le type d'ordinateur qu'ils utilisent et à choisir les informations qu'ils désirent recevoir.</p> <p>Les propriétaires d'appareils Palm ou Visor avec un modem et le fureteur Browse-it de Pumatech (site anglophone) peuvent consulter le contenu sans fil en direct à l'adresse <i>Ici.Radio-Canada.ca</i>.</p>	<p>Le service web sans fil de Rogers Sans-Fil offre l'accès aux informations de <i>Radio-Canada.ca</i> aux utilisateurs de téléavertisseur de type Blackberry</p>	<p>Les propriétaires d'appareils Palm ou Visor avec un modem et le fureteur Browse-it de Intellisync (anciennement Pumatech) peuvent consulter le contenu sans fil en direct à l'adresse <i>Ici.Radio-Canada.ca</i>.</p> <p>Les utilisateurs d'une carte modem cellulaire utilisant le réseau 1X de Bell ou disposant d'un accès à un réseau wi-fi (Ethernet sans fil) peuvent aussi accéder au site en tapant l'adresse <i>http://www.radio-canada.ca</i>.</p>

D'autres produits sont aussi disponibles comme des abonnements au fil RSS et autres services comme tels que des widgets.

Enfin, la SRC, comme d'autres télédiffuseurs, fait face au problème de propriété intellectuelle créé par le développement des nouveaux médias. La diffusion sur une plateforme de la SRC de contenu préparé par des producteurs indépendants qui reçoivent des subventions par exemple du Fonds canadien de télévision, crée une valeur pour l'auditoire, mais la SRC est incapable d'en récupérer une partie puisque les droits ne lui appartiennent pas. Il faudra développer des formules qui permettront aux producteurs et diffuseurs d'avoir un partenariat

⁴² Source : d'après le site Web de Radio Canada

dans lequel tout le monde gagne à la création de nouvelle valeur ajoutée par une diffusion sur d'autres plateformes qui n'étaient pas prévue au moment de la création d'un contenu⁴³. Les radiodiffuseurs privés comme TVA font face à un problème semblable débattu devant le CRTC et donc il y aurait intérêt à faire un partenariat pour arriver à des ententes touchant toute l'industrie des médias où tous les intervenants retirent une valeur accrue sur le contenu d'un produit.

En conclusion, la SRC estime que le décloisonnement des ressources de ses différents médias a été un succès. Ce virage, conjugué à l'explosion des produits sur le Web, a fait de la SRC une entreprise qui produit davantage de valeur pour l'ensemble de sa clientèle. Mais certains vieux réflexes culturels demeurent à l'intérieur de la Société de sorte qu'il faut continuer à faire diligence pour assurer une grande fluidité entre les diverses plateformes de diffusion des contenus.

Enfin il faut souligner la question du Web régional. Le succès du Web régional comme porte d'entrée à l'ensemble des contenus de la SRC tend à confirmer que l'utilisation du Web sur une base locale suscite de l'intérêt pour les publics concernés. Le succès en parallèle du Web local de Média Transcontinental peut être rapproché de celui de la SRC. **Ainsi, une voie vers le succès pour des expériences de nouvelles plateformes de diffusion de contenu est celle de la proximité avec sa clientèle.** Ceci permet d'établir le contact avec ses clients régionaux et ensuite grâce à l'efficacité du Web, on peut amener ses clients vers des contenus ou expériences qui dépassent le point d'entrée sur le site d'une organisation privée ou publique.

➤ **Le cas de *La Presse***

Au début des années 2000, Gesca a fait le choix de développer une vitrine web unique pour tous les quotidiens de son groupe (*La Presse, Le Soleil, La Tribune, Le Droit, Le Nouvelliste, Le Quotidien et La Voix de l'Est*), à travers *Cyberpresse*. En parallèle, l'entreprise a développé une stratégie axée sur des contenus de qualité, et a imparti ses activités d'impression. Aujourd'hui, on peut constater le succès de cette stratégie de contenu, qui s'est déclinée autant dans le « papier » que sur le web.

⁴³ Le nouveau fonds créé par le Patrimoine canadien devrait amener ce type de collaboration entre les intervenants.

La clé de cette réussite réside dans le choix d'investir dans la qualité, et de bien servir les attentes des lecteurs, des internautes sans oublier les annonceurs. Et ce, quelle que soit la plateforme, en utilisant de façon complémentaire les avantages de chacun des médias.

Les représentants de *La Presse* considèrent ainsi, comme le font les grands médias, le Web comme une voie additionnelle pour rejoindre la clientèle. *La Presse* a adopté la stratégie qui consiste à utiliser la notoriété de la marque (« brand leveraging ») pour migrer une partie de ses clients vers le Web et aussi pour attirer une nouvelle clientèle qui préfère le Web au papier. De plus, le journal a envoyé sur le Web des informations devenues désuètes en format papier en raison de l'instantanéité des plateformes électroniques pour certaines informations comme les cotes de la Bourse. Également, on profite des avantages du Web pour certains contenus comme les jeux offerts en-ligne.

Pour *La Presse* et *Cyberpresse*, la qualité se matérialise avant tout par le contenu journalistique. Ce dernier concerne la couverture de l'actualité et des nouvelles, ainsi que les analyses proposées aux lecteurs. Mais elle se développe aussi autour de séries, de reportages et d'enquêtes, menés aussi bien au pays qu'ailleurs dans le monde. Le nombre de prix et de récompenses offerts aux membres de la rédaction illustre d'ailleurs la reconnaissance de cette qualité par la profession.

La Presse a créé des passerelles entre l'écrit et le Web de façon à optimiser la diffusion de ces deux formats de contenu. *Cyberpresse* vient tout au long d'une journée compléter l'information diffusée le matin dans la version écrite. La section Forum ouvre la porte à des dossiers plus en profondeur et de l'interaction avec les lecteurs puisque déjà depuis un certain temps on offre à ces derniers de l'espace pour la publication d'un texte. Les contributions externes dans Forum sont importantes et très variées.

Les dirigeants de *La Presse* considèrent que *Cyberpresse* est un cas de succès puisqu'il s'agit d'un journal en-ligne **qui se situe parmi les premiers au monde en terme de minutes de consultation par les internautes**. En plus d'offrir une couverture complète de l'actualité en ligne, *Cyberpresse* propose des dossiers qui rassemblent dans une seule page tous les articles, chroniques, photos, textes d'opinion, tableaux, fichiers vidéo, etc. sur un même sujet. La section Forum ainsi que les blogues permettent également des échanges rapides et conviviaux entre les journalistes et les internautes, exposant une large variété d'opinion sur tous les

sujets. D'autres outils comme les cotes de la bourse, les horaires de cinéma, la consultation d'archives ou des divertissements interactifs complètent l'offre. À cet égard, *Cyberpresse* dépasse par cette mesure certains grands journaux américains comme *New-York Time* et le *Los-Angeles Time*.

Afin de mettre en valeur ces contenus dans son édition papier, *La Presse* accorde également une grande importance à leur présentation. Un soin particulier est donc accordé à la mise en page, aux photos ainsi qu'aux illustrations et graphiques qui enrichissent les textes et font partie intégrante de l'approche de qualité. La créativité et la richesse graphique de *La Presse* se sont largement développés depuis que le quotidien a confié son impression à Transcontinental, un imprimeur de classe mondiale. En 2008, *La Presse* est d'ailleurs entrée dans le club très select des 50 journaux les mieux produits et imprimés au monde.

Un des éléments majeurs du succès de *Cyberpresse* est la « salle de nouvelle virtuelle » où les journalistes travaillent à la fois pour le média écrit et le Web. Ainsi, la multiplication des plateformes a modifié le travail quotidien des membres de la salle de rédaction. *La Presse* et *Cyberpresse* ont d'ailleurs signé, en 2008, une entente spécifique avec les représentants syndicaux définissant les bases du travail « multiplateformes » des membres de la rédaction. Cet accord balise la façon dont les journalistes utiliseront les nouveaux outils mis à leur disposition pour accomplir leur métier. *La Presse* a donc réussi à abattre les silos issus de la tradition des guildes où chaque profession était séparée et où des conditions assez rigides encadraient ces professions. Il s'agit de changement de culture chez les professionnels de *La Presse*, mais qui est incontournable pour assurer le succès de l'entreprise.

Les journalistes viennent, au cours de la journée, compléter les informations de la version papier de sorte que *Cyberpresse* est constamment à jour en matière de nouvelles et de commentaires. Les journalistes affichent sur *Cyberpresse* des hyperliens permettant aux lecteurs de compléter l'information publiée. Le traitement de dossiers plus en profondeur se fait aussi dans les pages de *La Presse*, notamment dans la section Forum ouverte au public pour des discussions sur le débats de société. Les ressources humaines constituent donc une composante majeure du succès de *Cyberpresse* et qui ont facilité l'effet-levier de la marque *La Presse* et son passage en-ligne.

Au point de vue de l'offre publicitaire, *La Presse* et *Cyberpresse* offrent également de nouvelles options aux annonceurs. Ainsi, les possibilités de production offertes par Transcontinental ont permis à *La Presse* de diversifier son offre de publicités imprimées, et ce, grâce notamment à la multiplication des espaces, à la personnalisation des formats, à l'utilisation plus fréquente de la couleur, à l'automatisation de l'encartage. Cette combinaison de stratégies en matière de publicité permet de minimiser l'impact de la fragmentation de la publicité entre divers médias.

Au niveau d'Internet, l'entreprise s'est associée à Torstar pour créer *Olive Média*. Véritable courtier de vente de publicité en ligne, *Olive Média* fait le lien entre les annonceurs et un réseau de sites qui rejoint plus de 12 millions de visiteurs uniques canadiens, permettant à *Cyberpresse* d'accéder à un éventail plus large d'annonceurs et à des revenus publicitaires additionnels.

La meilleure stratégie pour les médias traditionnels face aux attaques du Web consiste souvent à utiliser les mêmes instruments que ceux des firmes Internet. Ainsi, face au passage en-ligne de diverses annonces classées, *La Presse* a développé des offres combinées avec Internet pour permettre aux clients d'être sur les deux plateformes. *La Presse* a aussi élargi son écosystème en faisant des accords de partenariat avec *Workopolis* pour les questions d'emploi. Ainsi, les petites annonces des particuliers sont reprises sur le site *Cvendu.ca*, et les offres d'emplois sont reprises sur le site de *Workopolis*, deux sites affiliés à Gesca et accessibles depuis *Cyberpresse*. Ces offres spécialisées permettent d'offrir aux annonceurs une plus grande visibilité et de limiter la migration des petites annonces du papier vers le web.

➤ **Le cas de Canoe**

Canoe.ca dans sa version en français est le plus gros portail francophone au Canada dont la fréquentation dépasse largement celui de la SRC et de *Cyberpresse*. Le portail est en lien avec plus de 300 sites dont certains sont d'ordre général en termes d'information et d'autres plus pointus comme *Jobboom*. En soi, le portail Canoe.ca qui est rentable constitue un succès. Nous allons présenter divers aspects du modèle d'affaire de Canoe.ca. L'application de la stratégie de la convergence entre les diverses entités du groupe Quebecor dont Quebecor Média Inc (QMI) représente un des facteurs majeurs qui expliquent le succès de Canoe.ca. Il y a des passerelles entre Canoe et plusieurs des produits et services offerts par le Groupe et on

obtient ainsi des synergies importantes. À côté de ce cas de succès de la convergence, d'autres tentatives ont échoué, la plus célèbre étant celle de AOL-Time Warner. Les divergences de cultures entre les deux entreprises auront fait échouer les synergies que l'on attendait de la fusion.

Comme firme Internet, Canoe.ca favorise une gestion souple et un modèle d'affaires qui évolue avec les conditions du marché. Voici diverses composantes de la stratégie de Canoe.ca qui expliquent son succès :

- Canoe emploie près de 500 personnes non syndiquées qui collaborent selon les exigences du marché. On forme de petites équipes agiles pour traiter de différentes questions comme l'ouverture d'un nouveau site ou l'amélioration d'un site existant ou encore l'acquisition d'une firme Internet qui pourrait compléter l'offre de produits. Il n'y a donc pas de culture de chasse-gardé et le modèle d'affaires s'adapte avec la croissance des affaires. Cette gestion doit faire en sorte que Canoe.ca puisse s'ajuster très rapidement à de nouveaux développements sur le marché. Mais, les gestionnaires examinent aussi les perspectives à long terme et font des exercices de planification stratégique dans un milieu où il n'est pas facile de suivre le rythme des progrès technologiques et le développement de nouveaux produits sur les marchés. La planification porte sur les nouveaux secteurs où Canoe.ca pourrait être présent et offrir des services et également sur l'évolution des technologies et des architectures de réseau.
- Avec une croissance rapide, il y a des fluctuations dans la productivité de sorte que certaines mesures doivent être prises pour améliorer la performance de l'entreprise. Si on investit dans un nouveau produit qui prend de l'expansion sur le marché, on forme alors une équipe qui prendra charge de la gestion du produit pour en tirer le meilleur rendement possible.
- La croissance de Canoe.ca se fait par des projets à l'interne, mais aussi par acquisitions particulièrement dans le cas de sites spécialisés comme Jobboom, Réseau Contact, Autonet etc. Canoe.ca offre ainsi divers sites spécialisés dans l'immobilier, les automobiles, les affaires et autres.
- La croissance rapide par ajouts de produits et par acquisitions pose le problème de la compatibilité des technologies. Il n'est pas possible de ramener rapidement tous les produits offerts à partir d'une technologie commune. Il y a

- Canoe.ca reçoit des revenus publicitaires de plusieurs formes et réduit ainsi les risques associés à certaines pratiques comme le « pay per click ». Il y a des revenus de commandites, de bannières d'annonceurs, de « pay per click » et d'autres formes de revenus publicitaires. On peut donc parler ici d'un portefeuille de revenus publicitaires qui permet de réduire le risque associé à certains types de revenus publicitaires.
- Canoe.ca a développé un écosystème imposant d'une centaine de partenaires provenant du Canada mais aussi des États-Unis et de l'Europe. On partage selon diverses modalités les revenus de publicité avec ces partenaires. Parmi les partenaires, on retrouve évidemment les diverses entreprises de QMI et d'autres entités de la famille Quebecor. Canoe.ca joue à fond la stratégie de convergence avec les médias écrits, la télédiffusion comme TVA et la distribution de contenu assurée par Vidéotron. Certains journalistes des médias de QMI ont des blogues sur Canoe.ca dans divers domaines et les internautes peuvent échanger avec les journalistes et produire des commentaires sur la partie du site Canoe.ca réservée à ces échanges. L'intégration avec les autres médias peut prendre la forme de commentaires ou des questions faits par de téléspectateurs sur le site de Canoe.ca pendant une émission de télé. L'animateur réagit en ondes aux questions et commentaires de l'auditoire. Enfin, le réseau de partenaires donne accès avec des hyperliens à d'autres types de contenu et dont la porte d'entrée est Canoe.ca.
- L'émission de télé Star Académie permet de jouer à fonds le principe de la convergence entre le Web et la télédiffusion. De plus, on va chercher une valeur additionnelle pour l'auditoire qui est abonné au service Internet haute vitesse de Vidéotron. L'émission atteint un public de plus de 2 millions de personnes qui regardent le spectacle et qui peuvent obtenir des informations supplémentaires sur le Web et aussi voter pour les candidats de leurs choix. Ceux qui sont abonnés à Vidéotron HV ont accès à des clips exclusifs et autres informations privilégiées sur les participants au concours de Star Académie. Compte tenu de l'auditoire, les annonceurs sont intéressés à faire de la publicité et du point de vue de QMI, l'exposition du public à la publicité de

- La portée de la marque Canoe.ca ou encore des autres entreprises du Groupe Quebecor est telle que l'auditoire est suffisamment varié de sorte que les échanges sur Cano.cae ne sont pas du moins pour le moment affectés par les changements démographiques. Ceci est un avantage important alors que des sociétés de médias sont touchées de façon importante par les changements dans la clientèle liés par exemple au vieillissement de la population.
- Des contenus de Canoe.ca sont disponibles sur tous les téléphones cellulaires via une série de sites Wap. On offre aussi aux abonnés de téléphonie cellulaire la possibilité d'interaction avec des contenus, notamment il est possible de voter sur un cellulaire pour des concours tenus par une entreprise du groupe Quebecor. Présentement Vidéotron a une entente de co-opétition avec Rogers qui fournit de la bande passante sur son réseau. Mais, Vidéotron est en voie de construire son propre réseau de téléphonie cellulaire à technologie avancée et pourra pousser plus loin sa stratégie de convergence avec les futurs abonnés au nouveau réseau

➤ **Conclusions sur les analyses de cas.**

Cette analyse nous permet de constater que les facteurs de succès les plus importants d'un service en-ligne se retrouvent avec certaines variantes chez les quatre cas présentés. On peut résumer ainsi ces facteurs de succès :

- Puiser parmi les **actifs existants** dont le capital humain les ressources nécessaires pour faire un virage en-ligne et créer entre ces actifs des synergies qui n'avaient pas encore été exploitées dans le modèle d'affaires initial de l'entreprise.
- Il faut changer la culture de l'entreprise, ce qui se traduit en général par la fin du fonctionnement en silos étanches qui ont été créés au cours du temps et souvent soutenus par des conventions collectives de travail qui reflétaient les anciens modes de gestion de l'entreprise. Abattre les silos est un travail difficile puisque l'on s'attaque au mode de fonctionnement d'une entreprise alors que la résistance au changement fait partie naturellement des comportements humains. Il faut donc

- Le développement de nouvelles plateformes pour être en contact avec sa clientèle comporte des coûts d'immobilisation et d'exploitation. L'utilisation des nouvelles plateformes apportent des revenus pour l'entreprise, mais il s'agit en général de la récupération de revenus perdus par les médias traditionnels. Il faut donc déployer de nouvelles façons de faire pour absorber les coûts avec des gains de productivité. À moyen terme, le succès d'une plateforme électronique peut être une source de revenu qui se traduira finalement par des revenus plus élevés que ceux obtenus par les médias traditionnels. Toutefois, il faut rappeler que les nouvelles techniques publicitaires où l'annonceur, sur un site Internet, paie en fonction du nombre de cliques par les internautes, rend les revenus publicitaires plus incertains et transfère le risque aux médias.

- Dans tous les cas, la notoriété de la marque et les liens établis avec une clientèle par le passé ont joué un rôle important dans le virage en-ligne. Les entreprises ont utilisé **l'effet-levier de leur marque** pour migrer leur clientèle vers le Web à un rythme reflétant les besoins et les attitudes de leurs clients. Il ressort que les entreprises qui avaient déjà des liens de qualité avec leurs clients sont en mesure de réussir plus facilement leur passage en-ligne. L'élément de confiance à l'égard d'une entreprise facilite le passage en-ligne d'une partie de la clientèle.

- Il faut aussi compter sur la **proximité du client** pour l'attirer en-ligne. Si on est en mesure de se rapprocher du client à un niveau local et ainsi lui offrir des services de proximité, il est alors aussi possible d'élargir les services offerts en-ligne aux clients. Ceci permet d'élargir la base de partenaires présents sur un site Web local.

- Comme l'entreprise ne peut être présente dans tous les domaines et maîtriser toutes les technologies, une des clefs de succès est de conclure des partenariats avec d'autres entreprises qui sont parfois des concurrents sur d'autres marchés, de manière à créer de la valeur pour ses clients. Notamment avec le développement des technologies mobiles, des ententes entre les producteurs de contenu et des opérateurs de services mobiles deviennent un facteur significatif pour conserver ou élargir sa base de clients. Le développement d'un **écosystème** constitue ainsi un élément essentiel au succès des offres sur le Web

- Pour une firme Internet, les défis de changements de culture et de mode d'opération n'existent pas puisque dès le départ, l'entreprise développe la culture des nouveaux médias où les employés sont habitués à travailler dans un mode coopératif et sont familiers avec les nouvelles tendances du marché. De plus, la stratégie de convergence peut fonctionner lorsque l'on sait exploiter à travers toutes les passerelles entre les médias traditionnels et les nouveaux, toutes les synergies potentielles.