

■ L E S A M I S D E ■  
**l'École de Paris**

<http://www.ecole.org>

**Séminaire  
Ressources Technologiques  
et Innovation**

*organisé grâce au support de :*

Air Liquide  
ANRT  
CEA  
Socomine

*et des parrains de l'École de Paris :*

Accenture  
Algoé\*  
AtoFina  
Chambre de Commerce  
et d'Industrie de Paris  
Caisse Nationale des Caisses  
d'Épargne et de Prévoyance  
CNRS  
Cogema  
CRG de l'École polytechnique  
Conseil Supérieur de l'Ordre  
des Experts Comptables  
Danone  
Deloitte & Touche  
DiGITIP  
École des mines de Paris  
EDF & GDF  
Entreprise et Personnel  
Fondation Charles Léopold Mayer  
pour le Progrès de l'Homme  
France Télécom  
FVA Management  
Hermès  
IDRH  
IdVectoR  
Lafarge  
Lagardère  
Mathématiques Appliquées  
PSA Peugeot Citroën  
Renault  
Saint-Gobain  
SNCF  
THALES  
TotalFinaElf  
Usinor

\* pour le séminaire Vie des Affaires

(liste au 1<sup>er</sup> mai 2001)

**SITES WEB DE MÉDIAS :  
QUELS CONTENUS, QUELS MODÈLES  
ÉCONOMIQUES, QUELS ENJEUX ?**

par

**Philippe BISMUT**  
PDG de CanalNumédia (groupe Vivendi Universal)

Séance du 7 février 2001  
Compte rendu rédigé par Thomas Paris

**Bref aperçu de la réunion**

Depuis un an, l'internet constitue, sous la marque CanalNumédia, l'une des quatre branches du groupe Canal+, qui incarne désormais la division "audiovisuel" du nouveau géant mondial de *l'entertainment*, Vivendi Universal. C'est sur un positionnement clair que CanalNumédia se construit : société *click-and-mortar* spécialisée dans le web packaging, elle s'appuie sur les actifs traditionnels du groupe, bases d'abonnés et contenus, pour éditer des sites web.

Entre grand groupe et start-up, CanalNumédia doit relever le défi de la gestion de ses compétences, mais plus encore, en ces temps d'incertitudes sur l'évolution du nouveau média, elle doit continuer son développement dans un contexte où plusieurs grandes inconnues subsistent : quels modèles économiques vont s'imposer ? quels contenus va permettre l'évolution des infrastructures de diffusion ? comment les rapports de force vont-ils évoluer au sein de la filière ?

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse des comptes rendus ; les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs.  
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

## EXPOSÉ de Philippe BISMUT

Le nouveau groupe Canal+, qui fait partie du groupe Vivendi Universal récemment formé, comprend quatre grandes branches : la branche de distribution, constituée des plates-formes de chaînes par satellite (Canal Satellite en France, Canal Digital en Scandinavie...), a trait à la partie aval de la filière, directement en rapport avec les téléspectateurs ; la branche d'édition de chaînes, généralistes comme Canal+ ou thématiques, regroupe l'ensemble des chaînes éditées par le groupe aussi bien en Europe qu'aux États-Unis ; la branche cinéma recouvre les studios et concerne la production et la distribution cinématographiques ; enfin, la branche internet est incarnée par la société CanalNumédia.

CanalNumédia a été constituée il y a un peu plus d'un an pour regrouper toutes les activités internet du groupe Canal+ : édition, création, production de sites web. Il s'agissait, dans un contexte d'efflorescence des sites web dans le monde des médias traditionnels, de réunir en un centre de compétences unique l'ensemble des activités de réalisation des sites. Et ce, essentiellement dans un souci de rapidité d'exécution.

### *Une société click-and-mortar*

L'objectif de ce regroupement n'était pas que CanalNumédia vive indépendamment du reste du groupe, des activités de télévision et de cinématographie, mais bien que se fassent des transferts de savoir-faire croisés : que CanalNumédia bénéficie des expériences existantes, en matière de conception de programmes pour un public et, à l'inverse, que son savoir-faire de création de sites web puisse servir à préparer l'avènement de la télévision interactive.

Un élément fondamental de notre positionnement est que nous ne sommes pas une activité internet indépendante. Et cela a des conséquences, et sur la définition de notre business et sur notre organisation. CanalNumédia prétend être non pas une société *dot-com*, mais une société *click-and-mortar* : comme je l'ai dit, nous nous appuyons sur les actifs existants des métiers *brick-and-mortar* du groupe, les métiers de la télévision et du cinéma, et les utilisons comme un tremplin pour lancer une nouvelle activité. C'est le cas pour nos deux produits phares : le site CanalPlus ([www.canalplus.fr](http://www.canalplus.fr)) est adossé à la chaîne ; et le site AlloCiné ([www.allocine.com](http://www.allocine.com)) est l'extension sur l'internet d'un métier traditionnel de l'audiotel et de la téléphonie.

### *Un actif de quinze millions d'abonnés*

Au premier rang des actifs sur lesquels nous nous appuyons figure un portefeuille d'environ quinze millions de téléspectateurs abonnés aux chaînes du groupe sur toute l'Europe : ils constitueront notre première cible pour développer une audience sur le web. Aujourd'hui, CanalNumédia dispose d'une trentaine de sites en ligne, qui représentent environ 25 millions de pages vues par mois, avec une tendance de doublement chaque année. Enfin, la société est constituée d'environ 400 personnes, 300 en France et 100 dans les autres pays européens, avec une extraordinaire variété de profils : techniciens, marqueteurs, graphistes, journalistes, créateurs de programmes, etc.

### *Le site Canal+, reflet de la chaîne*

Aujourd'hui, un site de chaîne de télévision est le reflet de la chaîne. Le site CanalPlus.fr offre ainsi un certain nombre de programmes, pour une part un rappel des émissions qui ont eu lieu, notamment l'ensemble des émissions de la semaine écoulée, pour une autre part des émissions à venir. Il offre aussi la possibilité de voir de la vidéo, avec de plus en plus d'interactivité : vous pouvez par exemple voir certaines émissions de la chaîne tout en utilisant des fonctionnalités innovantes spécifiques, en particulier la possibilité de choisir l'angle de prise de vues, dans le déroulement de l'émission, pour avoir l'impression de piloter

vous-même la caméra. Il propose enfin des rubriques, en rapport avec les grands thèmes de Canal+ : le sport, le cinéma, la comédie...

### *AlloCiné, le site du cinéma*

AlloCiné, quant à lui, se veut être le site incontournable pour le cinéma. C'est l'exemple réussi d'une société *click-and-mortar*. C'était au départ une société indépendante – achetée par la suite par Canal+ – qui a démarré avec un service téléphonique d'information et de réservation de billets de cinéma. Elle avait donc une activité unique mais s'est ensuite diversifiée d'abord avec la mise en ligne sur le web, puis avec le lancement d'une chaîne de télévision, avec la mise en place d'un service de réalisation de sites web pour le compte de tiers de la communauté du cinéma et avec la vente en ligne de produits dérivés (K7 vidéo, DVD, produits de merchandising...). L'ensemble de ces activités constituent une société rentable en France.

Outre toute l'actualité des salles, le site propose un juke-box, AlloCiné Vision, que nous venons de lancer et qui permet de voir toutes les bandes-annonces de tous les films du moment, un certain nombre de productions audiovisuelles autour de l'actualité du cinéma - des interviews de metteurs en scène et d'acteurs, des reportages sur des tournages, etc. - et beaucoup d'actualités - le box office, les statistiques, etc. En outre, la notion de communauté étant très importante dans l'internet, et notamment dans la constitution de l'audience d'un site, il offre de nombreux services liés à ces aspects communautaires, comme les critiques de films des internautes...

### *Le contenu est roi*

Parmi les nombreux éditeurs de sites, CanalNumédia se positionne comme un producteur de contenus, car nous avons la conviction que le contenu constituera la ressource stratégique dans la chaîne de valeur : d'ores et déjà, les diffuseurs et les opérateurs de télécom recherchent des contenus pour saturer leurs tuyaux. Nos contenus s'articulent autour de trois thèmes, les thèmes phares du groupe que sont le sport et le cinéma, et un thème plus spécifique qui regroupe des programmes dédiés à ce que nous appelons la *cyber generation*. Dans le cinéma, je vous ai présenté le type de contenus que l'on proposait. En matière de sport, nous avons une des bases de données les plus riches au monde, comprenant toutes les statistiques et toute l'histoire de l'ensemble des compétitions européennes depuis dix ans. Nous organisons aussi, sauf en France où c'est interdit, des jeux de paris autour des différentes compétitions. Quant aux programmes "cyber génération", ce sont des programmes spécifiques, amusants et innovants, qui s'adressent au segment des 15-25 ans branchés. Ainsi, nous avons lancé le concept des *netmen*, cameramen sur patins à roulettes, armés de *webcams*, qui peuvent "chatter" en ligne avec des internautes et se déplacer à leur demande pour aller, par exemple, lors d'un festival, faire un gros plan du visage de telle star. Ce genre de programmes obtiennent des audiences considérables, au point de faire parfois exploser les infrastructures des serveurs.

### *Notre métier : le web packaging*

Notre métier est finalement ce que nous appelons le *web packaging* : nous récupérons des contenus – extraits de vidéo, extraits de films, des droits sur des contenus multimédia... – auprès de sociétés du groupe ou de partenaires, et nous les enrobons dans des programmes en y incorporant de la production propre, pour constituer des sites thématiques. Ces programmes s'adressent essentiellement à l'internaute sur son PC, dans une situation d'interactivité forte, mais ils sont aussi déclinés sur les autres supports usuels de la vie quotidienne. Il s'agit d'abord de l'écran de télévision : d'ores et déjà, les programmes interactifs de nos chaînes de télévision proposent des contenus qui sont directement issus de nos sites web. Il s'agit aussi des *organizers* ou des téléphones mobiles sur lesquels nous diffusons aussi des programmes et des informations issus de nos sites : de nombreux services d'AlloCiné y sont par exemple accessibles.

## *Une expansion internationale*

CanalNumédia une activité internationale. Dans tous les pays d'Europe, nous avons lancé des sites CanalPlus et AlloCiné propres à chacun d'eux. Ce déploiement ne se fait pas de manière indépendante : il y a une forte imbrication des contenus et des programmes. Ces sites partagent un même *look-and-feel*, ainsi qu'un contenu commun à caractère international traduit dans la langue du pays, mais proposent aussi chacun des productions locales adaptées aux attentes du public de chaque pays.

## **L'économie du système**

À l'échelle d'un pays, l'ensemble des sites de CanalNumédia sont étroitement imbriqués. D'abord, ils reposent pratiquement tous sur un moteur technique commun. Mais plus encore, nous essayons autant que possible de faire fonctionner ces sites en toile d'araignée, et faire en sorte qu'un public qui fréquente l'un de nos sites soit incité à naviguer sur l'ensemble des autres. Nous développons donc de nombreux liens, qui amènent les internautes à consommer des programmes ou des produits mis en ligne sur l'ensemble des sites. Cela s'inscrit dans une politique de relation globale avec la clientèle : nous cherchons à nous constituer progressivement une base de données de clients importante, que nous pourrions faire travailler grâce à des outils de mesure informatiques qui nous permettent de segmenter notre public de manière extrêmement fine pour ensuite proposer des produits ou recommander des sites en fonction des profils.

Nos sites peuvent enfin avoir un mode de valorisation indirecte, comme outils de sondage du marché extrêmement puissants. Dans le domaine du cinéma, grâce à l'interactivité, nous sommes en mesure de connaître avec une très grande précision, dès la première heure de lancement d'un film, son score au box-office : nos sites nous permettent d'effectuer des sondages en temps réel, sur des échantillons qui dépassent plusieurs milliers de personnes. Cela permet aux producteurs et aux distributeurs du groupe d'avoir des anticipations assez bonnes.

### *La vente de contenus à des tiers*

Pour l'économie de notre système, il est très important que nous puissions vendre nos contenus à des tiers. Cela nous permet de mieux les valoriser et d'en tirer de meilleurs profits, mais cela nous permet aussi d'augmenter le trafic vers nos sites par des accords de redirection. Nous avons donc deux canaux de commercialisation de nos produits, d'un côté le commerce direct, c'est-à-dire la mise en ligne directement vers le public, et le commerce indirect, qui consiste en la mise en ligne de produits via d'autres éditeurs. Cela nous conduit à travailler avec de grands portails comme Aol, Yahoo !, ainsi qu'avec Vizzavi, le projet de portail du groupe. Les structures de ces partenariats sont assez compliquées et très variables : les contenus peuvent être représentés soit en marque blanche pour un réétiquetage par le partenaire, soit sous forme de composants réintégrés dans des programmes autonomes ; ils peuvent être monétisés par une licence fixe ou par une licence variable en fonction du trafic généré. Ces partenariats impliquent un partage de revenus sur la génération de trafic et ils s'accompagnent souvent d'échange de publicités sous forme de liens croisés... Globalement, un partenariat entre deux sites génère une création de valeur.

### *Zidane, le modèle du web*

Enfin, le produit fétiche de CanalNumédia est le site du footballeur Zinedine Zidane, que nous exploitons. C'est notre site le plus rentable : ses fans payent des abonnements pour y accéder ; ils peuvent acheter des produits dérivés de la star (T-shirts, casquettes, posters...), etc. Le modèle économique sous-jacent est très simple : Zidane nous a concédé l'utilisation de son nom, en échange d'une rémunération assortie d'un minimum garanti ; nous le monétisons par l'abonnement, des publicités et du commerce électronique. Ce modèle très simple – un site dédié à une marque unique – est vraiment le modèle de base de l'économie des sites de CanalNumédia.

## Un business incertain mais prometteur

Aujourd'hui, notre business est entaché de nombreuses incertitudes. D'abord, les statistiques sur l'internet montrent que les trois quarts du trafic sont liés à des e-mails ou à de la lecture de texte, et relativement peu à des images. On peut donc s'interroger sur l'intérêt de faire des choses aussi sophistiquées que ce que nous offrons, alors qu'il n'y a pas encore réellement de demande.

### *Quel business model ?*

Ensuite, la question de la propriété intellectuelle et de la rémunération de la création se pose. Alors que dans les mondes traditionnels, ces aspects sont relativement balisés, c'est la jungle absolue sur l'internet. Nous nous accommodons à peu près de ce flou artistique parce que nous mettons essentiellement en ligne des créations issues de notre propre groupe. Quand il s'agit de négocier avec des tiers, les problèmes se compliquent : par exemple, dans le domaine du sport, il n'y a aucune référence pour les droits internet de clubs ou de fédérations, ce qui donne lieu à des transactions pour des montants allant de zéro à plusieurs dizaines de millions de dollars.

Enfin, la question se pose du *business model* : de quoi vont vivre ces sites ? des abonnements ? du commerce électronique ?... Personne n'est en mesure de le dire ! Aujourd'hui, nous naviguons à vue en fonction de ce que nous constatons et de ce que nous anticipons sur les six mois à venir.

### *Le choix de l'action*

Heureusement, ces incertitudes sont contrecarrées par un certain nombre de facteurs qui militent en faveur de l'action. Le premier est tiré de l'observation du comportement des internautes, notamment dans les pays plus avancés, les pays scandinaves ou nord-américains : la part du temps des ménages passé à regarder la télévision diminue au profit de la part liée à l'internet. Il y a donc une audience et une tendance forte à la croissance de cette audience. Le deuxième est que la technologie évolue très vite et que le débit d'accès à l'internet va augmenter très rapidement, ce qui va permettre la mise en place d'une offre de nouveaux contenus enrichis, avec de plus en plus d'interactivité, et des programmes spécifiques qui viendront compléter les programmes audiovisuels. Enfin, le troisième facteur incitatif est qu'il y a beaucoup de nouveaux entrants et que l'on ne peut pas se permettre de ne pas bouger quand tout le monde bouge.

Entre ces incertitudes et ces certitudes, nous avons choisi une attitude optimiste, et c'est dans cette dynamique que nous sommes aujourd'hui.

# DÉBAT

## Le modèle économique en question

**Un intervenant :** *La conjoncture n'est aujourd'hui pas très favorable aux sites des géants de l'entertainment : Walt Disney vient d'annoncer la fermeture de l'un de ses sites ; Warner annonce quelques dizaines de milliers de licenciement.*

**Philippe Bismut :** C'est vrai que la conjoncture est actuellement dans une phase basse. Mais on observe quand même une tendance de long terme. Dans la période d'euphorie, il est vrai que nous avons beaucoup investi, parfois sans compter. Aujourd'hui, nous atterrissons et nous rentrons dans une logique de développement d'un média. Développer un site web, c'est comme développer une chaîne thématique de télévision : c'est un business de moyen terme, qui demande trois à cinq années avant de pouvoir être rentabilisé.

**Int. :** *Mais dans le modèle de la télévision, vous intégrez votre programme à un bouquet qui est commercialisé. Sur le web, votre produit n'est pas vendu. D'ailleurs, les modèles que vous développez me semblent contradictoires à deux titres. D'abord, je ne comprends pas l'intérêt que vous portez aux pages vues : la valorisation d'un site sur l'audience était le modèle des années 1999 et 2000, mais il est en train de se dissiper au profit de modèles desquels la publicité a plutôt tendance à se retirer. Par ailleurs, alors que le business principal - spécifique et très novateur - de Canal+ dans la télévision consistait à vendre des contenus, vous revenez pour ainsi dire en arrière en diffusant des contenus gratuitement sur le web, dont ceux que vous faisiez payer sur la télévision. Dans ces conditions, il y a lieu de se demander comment vous allez gagner votre vie.*

**P. B. :** D'abord, il n'est pas question de mettre gratuitement en ligne des contenus qui sont payants sur la télévision. En gros, les programmes payants de Canal+, ceux pour lesquels les gens s'abonnent, sont les films et le sport. À côté de cela, la chaîne diffuse des programmes "en clair", accessibles à tous gratuitement : c'est l'humour et la comédie. Ce sont ces programmes qui font le style de la chaîne, et qui en constituent la vitrine pour recruter de nouveaux abonnés. C'est sur ces émissions en clair qu'est bâti le site, qui par ailleurs n'a pas d'économie propre : il est une partie de l'économie globale de la chaîne. D'une part, il fournit un service de complément aux abonnés existants et contribue ainsi à leur fidélisation. D'autre part, il constitue un moyen de recruter de nouveaux abonnés car les jeunes d'aujourd'hui seront les abonnés de demain.

À côté de cela, pour les sites thématiques connexes sur lesquels des contenus vont être mis en ligne, on s'oriente vers des modèles payants : abonnement ou paiement à la demande. Ensuite, la publicité continuera à apporter des revenus complémentaires car, contrairement à ce qui est annoncé, la publicité sur le web n'est pas morte, en tout cas pas la publicité pour les annonceurs traditionnels.

**Int. :** *Constituez-vous une base de données d'internautes et, si oui, comment l'exploitez-vous ?*

**P. B. :** Aujourd'hui, à l'exception du cas que je vous ai cité d'aide à la prévision des scores en salles de films, nous n'avons pas encore de valorisation de nos fichiers, au sens de fourniture d'information à des tiers. Notre base est constituée sur le principe de l'inscription volontaire : les internautes sont incités à se déclarer avec un certain nombre de jeux, de programmes de fidélisation... Nous commençons à l'exploiter en mettant en place des outils de *customer tracking* et de segmentation fine, à partir desquels nous pouvons solliciter nos clients pour leur proposer des programmes mis en ligne ou des services. Nous anticipons que cela sera une source majeure de revenus publicitaires, car d'ores et déjà, nous savons que les gens qui fréquentent le site de Canal+ constituent des catégories homogènes. C'est pour cela que nos fichiers intéressent des annonceurs, et que nous maintenons des taux de cpm<sup>1</sup> assez élevés.

---

<sup>1</sup> Les "coûts par mille" sont les recettes de publicités par mille pages vues.

**Int. :** *Si le site de Zinedine Zidane est le plus rentable, comment se fait-il que vous veniez de céder les droits internet de huit ou neuf autres joueurs de football que vous aviez en portefeuille ?*

**P. B. :** Le site de Zidane est à part. D'abord, il est sans comparaison avec les sites de n'importe quel autre joueur, fût-il champion du monde. Ensuite, les accords que nous avons avec Zidane dépassent le problème de ses droits internet : il participe notamment aux annonces des programmes de Canal Satellite. Quant aux sites dont vous parlez, ils avaient peu de chances d'être rentables pour nous, alors que pour la société à qui nous les avons cédés, ils s'intègrent dans un projet éditorial cohérent de "trombinoscope" des stars du sport et constituent son cœur de métier. Pour notre part, nous préférons nous investir sur les sites de clubs, qui s'envisagent dans la durée et ont un potentiel de fréquentation d'une tout autre dimension.

### **Entre start-up et grand groupe**

**Int. :** *Une des questions sensibles dans le monde de l'internet aujourd'hui est celle des ressources humaines. Comment l'abordez-vous ?*

**P. B. :** Si l'on veut réussir dans le *click-and-mortar*, il nous faut absolument attirer dans CanalNumédia aussi bien des gens de programmes du monde classique, que nous recrutons en particulier à l'intérieur du groupe, que des compétences internet pointues que l'on doit aller chercher sur le marché. Ensuite, ce mariage entre des cultures de personnes d'origines, de spécialités et de domaines d'expertise extrêmement différents est très difficile à gérer. Cela nécessite énormément de "micro-management" : beaucoup de communication, et beaucoup d'informel.

**Int. :** *Êtes-vous plutôt une start-up ou un grand groupe, dans la gestion de vos employés ?*

**P. B. :** Il y a six mois, il y avait un sentiment de double appartenance. Les gens se considéraient comme des pionniers dans une ruée vers l'or et en même temps, il y avait un attachement viscéral à Canal+ et à sa culture très forte. Un de mes premiers challenges, quand j'ai pris mes fonctions il y a six mois, a été d'expliquer aux gens pourquoi on n'allait pas s'introduire en Bourse, et pourquoi ils n'auraient pas les stock-options qu'on leur avait parfois promises de manière prématurée. La raison en est que *CanalNumédia* en tant qu'entité autonome n'a pas de sens. Aujourd'hui, le sentiment d'attachement à Canal+ a repris le dessus.

**Int. :** *Est-ce que cela vous a fait rater des gens que vous auriez aimé embaucher, mais qui ont été séduits par la ruée vers l'or ? Et au contraire voyez-vous aujourd'hui arriver des gens ravis de faire des choses modernes dans un groupe structuré ?*

**P. B. :** Je n'ai pas assez de recul pour répondre à la première question mais j'ai pu constater que la marque Canal+ attirait : nous recevons un nombre de candidatures spontanées inimaginable.

**Int. :** *Dans la mesure où CanalNumédia n'a pas de sens comme entité autonome, sa performance propre est difficilement évaluable. Comment cela se traduit-il sur le management ? avez-vous des critères d'évaluation et d'intéressement des personnes, ou cela se fait-il plutôt "à la note de gueule" ?*

**P. B. :** Dans la culture de Canal+, l'aspect informel a toujours été assez présent. Autrement dit, le management à la note de gueule y a toujours été important. Aujourd'hui, cela est en train de changer au niveau du groupe : l'ère managériale succède à l'ère des pionniers, ce qui se traduit notamment par l'introduction progressive d'une gestion instrumentale et de critères objectivés. Ces changements se répercutent au niveau de CanalNumédia, où l'on met en place des objectifs de recettes, d'audience, de nombre de pages vues...

## Des enjeux technologiques

**Int. :** *Dans votre métier de diffuseur d'images sur le web, vous vous heurtez aux insuffisances de débit de l'accès à l'internet d'une grande part de vos clients potentiels. Comment comptez-vous recruter des clients parmi les gens qui ne sont pas câblés ?*

**P. B. :** Sur les technologies actuelles de *narrow band*, notre politique n'est pas vraiment de diffuser des images, qui ont surtout une fonction d'illustration dans du texte. À moyen terme, l'amélioration des débits va leur donner une place prépondérante et d'ores et déjà, sur les réseaux de type ADSL ou de fibres optiques, les débits permettent une diffusion d'images avec une qualité très convenable. Aussi, nous avons aujourd'hui une activité intense de prospection et de recherche de partenaires, parmi les opérateurs traditionnels ou de nouveaux entrants, qui se positionnent sur le *broad-band*. Nous développons pour ces derniers des programmes destinés aux réseaux à haut débit, qu'ils proposeront ensuite sous forme de bouquets. Les opérateurs de télécom vont vraisemblablement reprendre la main dans la relation directe avec les consommateurs.

**Int. :** *Quels sont finalement les enjeux technologiques majeurs de l'activité de CanalNumédia ?*

**P. B. :** L'enjeu principal pour nous est la qualité de service. Et ce problème ne porte pas uniquement sur la boucle locale et l'accès mais aussi sur l'infrastructure de diffusion des contenus, car le goulot d'étranglement se situe en amont sur les serveurs. L'enjeu porte donc sur le déploiement d'infrastructures relais entre le serveur source qui détient le contenu et la boucle locale. Il y a des sociétés qui se positionnent d'ores et déjà sur ce créneau, mais il représente plusieurs milliards de francs d'investissement. C'est cela qui va rythmer le déploiement de ce type de services.

**Int. :** *Finallement vous êtes sur un pari de croissance assez hasardeux, qui sous-entend que les opérateurs de télécom vont continuer à faire des investissements massifs vous permettant d'avoir une infrastructure nécessaire à votre développement. On est actuellement dans une phase assez euphorique, mais rien ne garantit que d'ici deux ou trois ans, les opérateurs ne vont pas avoir une stratégie différente : au lieu de continuer à investir, ils peuvent décider de rationner l'accès au réseau et de le faire payer plus cher. L'arbitrage économique entre développement de la capacité et augmentation du péage peut basculer ! N'auriez-vous pas alors intérêt à avoir une stratégie de préempter d'ores et déjà une partie des tuyaux ? Cela constituerait aussi une façon de limiter la capacité des autres entrants à pouvoir bénéficier des investissements des opérateurs de télécom. Qu'est-ce qui vous retient de verrouiller l'accès aux tuyaux ?*

**P. B. :** C'est une décision qui relève du groupe. Du point de vue de Canal+, éditeur de contenus, l'essentiel est pour nous de ne pas dépendre d'un distributeur qui va ensuite nous diminuer notre part de la valeur ajoutée. Nous allons donc essayer de travailler avec l'opérateur télécom du groupe mais pas de manière exclusive.

## Opérateurs vs éditeurs de contenus

**Int. :** *Dans la mesure où le commerce électronique constitue l'un des trois piliers de votre modèle économique, il me semble que vous vous heurtez à une autre difficulté d'ordre technologique, à savoir que les systèmes de micro-paiement ne sont pas au point.*

**P. B. :** Nous suivons l'évolution des technologies de très près car c'est un vrai problème pour les petites transactions, pour lesquelles le modèle du paiement par carte bleue est trop cher en termes de gestion. C'est pour cela qu'aujourd'hui nous privilégions les offres sous formes d'abonnement. Mais à terme, je pense que nous allons retrouver le système du kiosque Minitel, dans lequel l'opérateur télécom est garant de la transaction. On commence à voir apparaître des outils de mesure des données transférées qui permettront de faire des

facturations au nombre de données transmises. Les opérateurs de télécom vont donc vraisemblablement reprendre la main et être des opérateurs de plate-forme de relations avec les clients.

**Int. :** *Je pense au contraire que le contrôle de l'accès devenant stratégique, toutes les marques vont s'efforcer de maîtriser l'accès du consommateur à leurs circuits. Il risque donc d'apparaître beaucoup d'acteurs indépendants des télécoms qui vont proposer de l'accès. C'est déjà le cas aujourd'hui des sites de M6 ou de la Fnac, qui sont des offreurs d'accès virtuels.*

**P. B. :** C'est vrai que c'est une possibilité. Mais monter une offre d'accès virtuel demande énormément de moyens. Toute la question revient à déterminer si l'on affecte ses ressources sur son métier de base ou sur une intégration vers l'aval.

**Int. :** *Pour Canal+ il s'agit alors de savoir s'ils vont rester un simple distributeur de programmes audiovisuels ou si au contraire, ils vont valoriser leur base de clientèle avec la maîtrise de facturation telle qu'ils l'ont aujourd'hui, en utilisant les canaux additionnels pour vendre du service complémentaire. Dans cette problématique, le point de départ, c'est bien le système de facturation des clients et la manière dont on peut l'étendre au nouveau canal qu'est l'internet. De la même façon qu'avec Canal+, sur le hertzien crypté, vous avez été moteur sur l'accès en distribuant des décodeurs, il serait peut-être raisonnable de vendre des kits de connexion ADSL en même temps que les contenus que vous livrez... Cette question de l'accès me semble être absolument stratégique pour tous les vendeurs de contenus !*

Présentation de l'orateur :

Philippe Bismut : rejoint CanalNumédia en juin 2000, en tant que Président Directeur Général chargé de diriger le développement de cette société spécialisée dans le contenu internet. Ancien élève de l'École polytechnique et diplômé du Corps National des Mines, il était précédemment PDG de LOGICA SA, société de consulting et d'intégrations de systèmes.

Diffusion mai 2001