

Pour sa dernière édition de l'année 2011, le club Les Echos Débats, en partenariat avec le cabinet de conseil Kurt Salmon et les hôtels Pullman, invitait Jean-Bernard Levy, Président du Directoire de Vivendi, sur le thème : « Stratégie d'entreprise à l'ère de la convergence numérique ». Une réflexion ô combien importante pour Vivendi, groupe français côté au CAC 40 et spécialisé dans la communication et le divertissement, au regard du développement des usages et de la multiplication des supports digitaux : ordinateurs, smartphones, tablettes, box, télévisions...



Jean-Bernard Levy, Président du Directoire Vivendi

Convergence numérique : c'est aussi en quelque sorte le parcours de Jean-Bernard Levy, puisque diplômé de l'Ecole Nationale Supérieure des Télécommunications, il rejoint dans un premier temps France Télécom en 1979, puis intègre la Direction Générale des Télécommunications en 1982, avant de rejoindre le Ministère des Postes et des Télécommunications en 1986, puis le groupe Matra-Hachette en 1994, Oddo & Cie en 1998. Un parcours qui combine donc télécommunication, média et divertissement, et qui a amené Jean-Bernard Levy à prendre la tête de Vivendi, tout d'abord comme Directeur Général en 2002, puis en tant que Président du Directoire en 2005. Il a ainsi contribué en six ans au redressement de Vivendi en faisant passer le groupe de 23,3 milliards de dettes en 2005 à 2,85 milliards d'euros de bénéfice cette année - , ce qui a fait de lui le stratège de l'année des Echos 2010.

Convergence numérique : c'est aussi l'un des fondements de la stratégie du groupe Vivendi, qui, en s'appuyant sur ses forces, en donnant une impulsion et en faisant des paris stratégiques sur l'avenir, a recherché le mariage du contenu et du contenant. Si cette approche a conduit à l'échec de son prédécesseur, elle constitue un support essentiel à la stratégie de Jean-Bernard Levy, consistant à « renforcer ses métiers existants, à valoriser la mise en œuvre des synergies entre entités lorsqu'elles sont créatrices de valeur et à étendre sa présence sur les territoires à forte croissance ou dans des activités connexes à ses métiers, présentant un fort

potentiel de développement ». Vivendi est ainsi au cœur des univers des contenus, des plateformes et des réseaux interactifs.

« Six métiers structurés et complémentaires, diversifiant le risque sur différents marchés et secteurs »

Le groupe s'est restructuré ces dernières années afin de proposer des offres de qualité grâce à la convergence numérique, structurées autour des marques leaders sur différents marchés ou secteurs : le numéro un mondial des jeux vidéos (Activision Blizzard), le numéro un mondial de la musique (Universal Music Group), le numéro un français des télécoms alternatifs (SFR), le numéro un marocain des télécoms (Maroc Télécom), le numéro un brésilien des télécoms alternatifs (GVT) et le numéro un français de la télévision payante (le groupe Canal).

Surtout, le groupe Vivendi a décidé d'investir dans ses actifs, par choix afin d'en être seul propriétaire le groupe est propriétaire depuis juin 2011 de 100% des parts de SFR en rachetant les parts de Vodafone pour 8 milliards d'euros, ou par opportunité afin de se développer sur son marché Universal Music a racheté pour 1,4 milliard d'euros la major britannique EMI. Si ces investissements peuvent légitimement amener à se poser certaines questions, du fait d'un manque, à priori, de perspectives de croissance sur des marchés concurrentiels (le marché de la téléphonie) ou sur des industries déclinantes (de la musique), il n'en demeure pas moins que ces choix sont raisonnés et démontrent une certaine cohérence en rassemblant ces actifs dans le domaine du numérique.

« Une présence sur toute la chaîne de valeur du numérique »

Les différents métiers de Vivendi appartiennent tous au secteur du numérique et des nouvelles technologies. Le groupe intervient à la fois en tant qu'acteur même de la création de contenus numériques (jeux, musique, films), en tant qu'éditeurs de ces services, et en tant que distributeurs de ces contenus en les mettant en ligne sur des plateformes ou en gérant les abonnements de ses clients : « du concepteur à l'ingénieur, tout le monde travaille pour offrir les meilleurs services aux consommateurs numériques ». A chacun des maillons de cette chaîne de valeur, les sociétés du groupe s'adressent directement aux consommateurs via des marques fortes. Cette complémentarité procure aux marques de Vivendi des avantages compétitifs en écoutant au mieux le client et en essayant de lui apporter une plus forte valeur ajoutée : en termes d'interactivité, d'innovation technologique, de bouquets de titres.... Pour autant, est-ce un avantage pour une société que d'être présent sur l'ensemble de la chaîne de valeur ? Selon Jean-Bernard Levy, oui, à condition de démontrer que la création de valeur est supérieure

à celle de pure player, et qu'elle compense ainsi, en bourse, la décote traditionnelle associée à une holding ou un conglomérat industriel.

Une écoute « terrain », gage de proximité avec les clients, notamment au travers des réseaux sociaux

La clé de voûte de Vivendi ? Une stratégie terrain construite autour de la proximité avec le client : « Nous voulons coller au terrain, écouter nos clients... C'est notamment pour cela que nous sommes présents sur les réseaux sociaux : afin de comprendre nos clients et d'exploiter notre savoir-faire sur nos différents métiers ».

Ce savoir-faire du groupe est extrêmement lié à la conquête d'abonnés, à leur fidélisation et à l'optimisation des revenus qu'ils génèrent. Ce modèle économique fondé sur l'abonnement est un atout important puisque source de revenus récurrents et donc prévisibles. Combiné à une écoute exigeante des clients, il permet aux filiales de concevoir de nouveaux services innovants. **Ce client numérique constitue un ciment du groupe, puisque c'est en partie de lui que dépend la convergence numérique.**

« La création, l'une des clés de succès des industries de contenus »

Vivendi investit tout aussi bien dans les contenus (2,4 milliards d'euros en 2010) que dans les plateformes et réseaux (3,4 milliards d'euros en 2010 également). Autant d'opportunités pour le groupe de favoriser l'innovation et la croissance organique.

En effet, **pour attirer, satisfaire les consommateurs à la recherche de contenus originaux et de services attractifs, Vivendi se doit d'attirer les meilleurs talents créatifs, que ce soit des artistes, des réalisateurs, des développeurs de jeux vidéos.** Vivendi s'appuie également sur son réseau de découvreur de talents : « Nous aurons toujours besoin d'avoir quelqu'un pour repérer la future Lady Gaga qui chante dans une soirée ».

Quelles perspectives dans les prochaines années pour les industries du contenu ?

Le lendemain de l'intervention, le quotidien Les Echos titrait : « 2012, la récession ? ». Cette récession touche-t-elle le marché de la communication et du divertissement ? Son impact ne semble pas si déterminant : **si la croissance attendue peut être faible, l'impact de la crise ne se fait pas aussi durement sentir**, comme en témoigne le succès du jeu « Call of Duty », qui a généré un milliard de dollars en 16 jours soit autant que le blockbuster Avatar au cinéma (un milliard de dollars en 17 jours) « Les produits qui plaisent aux consommateurs continuent de se vendre. Les Français ne sont d'ailleurs jamais autant allés au cinéma qu'en période de guerre ou de récession ! ».

La clef des années à venir, pour les acteurs du marché, consiste à la fois à détenir les droits exclusifs relatifs à certains contenus pour se singulariser par rapport à des concurrents, mais également à les protéger. Ainsi, si le piratage constitue toujours



un problème, les approches réalisées en termes de sensibilisation, et le développement des offres légales de téléchargement ou de streaming (Deezer, iTunes, Spotify...) permettent aux acteurs de lancer des projets rentables que ce soit sur les contenus eux-mêmes ou les plateformes permettant l'accès à ces contenus.

Reste enfin la concurrence des grands acteurs du marché (Google, Apple...) dont la tentation d'aller vers les contenus est de plus en plus forte, **et des nouveaux entrants.** En effet, dans l'ère de la convergence numérique, on voit se développer de façon très significative les réseaux sociaux, qui après avoir atteint des audiences astronomiques, deviennent une porte d'entrée ou des acteurs majeurs notamment dans les domaines de la consommation de biens et services de type e-commerce. **Ils sont, pour les acteurs déjà en place, à la fois un moyen de comprendre le marché et un outil de diffusion.** Ils ne sont pas une menace dès lors qu'ils gardent une neutralité sur le contenu. Or certains portails développent leur propre contenu ; d'autres imposent des conditions restrictives... d'où une nécessité d'adopter une approche au cas par cas en fonction de la volonté de maîtrise des contenus et de gestion des plateformes.



Marco Lopinto

Associé – Kurt Salmon
marco.lopinto@kurtsalmon.com

Arnaud Breton

Manager – Kurt Salmon
arnaud.breton@kurtsalmon.com