

Marché des tablettes
numériques
Phénomène de mode
ou tendance de fond ?



Sommaire

I/ L'émergence spectaculaire des tablettes

1. Apple ouvre la voie
2. L'essor d'un nouveau marché
3. Les fondements du phénomène des tablettes

II/ La place des tablettes dans la Révolution Mobile

1. Le segment le plus dynamique du marché
2. Les prévisions pour le marché français
3. Etude comparative entre les segments du marché

III/ Un catalyseur du changement pour les médias

1. Impact sur les business existants
2. Opportunités et schémas de création de revenus
3. Les tablettes, vecteur de la mutation digitale

Synthèse

- Les ventes d'iPad sont spectaculaires au niveau mondial, et seront dopées en Europe par les subventions opérateurs.
- Les fonctionnalités et le niveau de confort d'utilisation des tablettes, en retrait par rapport aux smartphones et ordinateurs traditionnels, constituent des facteurs limitant la croissance à terme pour ce segment de marché
- Vraie révolution des usages ou bulle ? Malgré une forme d'euphorie collective, les ventes annoncées devraient se chiffrer en dizaines et non en centaines de millions à horizon 2013. En France, elles pourraient atteindre entre 3 et 5 millions d'unités en 2013.
- L'iPad qui a ouvert la voie, dispose d'atouts qui lui permettront probablement de conserver son leadership sur le marché (entre 40 et 50% de part de marché en 2012)
- Les usages professionnels se développeront, mais à un rythme plus lent qu'attendu
- Les terminaux à fonctionnalités limitées (netbooks) devraient être cannibalisés rapidement par les tablettes
- L'économie des médias ne se trouvera pas bouleversée par le phénomène des tablettes, en revanche celui-ci a ouvert la voie à de nouveaux usages et pourrait être le catalyseur :
 - d'une transformation digitale qui s'impose à l'industrie et
 - d'alliances entre différents types de médias pour présenter une offre qui répond aux besoins d'une nouvelle génération de consommateurs.
- Les secteurs de la musique et des jeux devraient être les mieux positionnés, stimulés par l'émergence des tablettes.

I/ L'émergence spectaculaire des tablettes

Apple ouvre la voie

Apple crée un nouveau marché sur lequel il se pose en leader

Le lancement de l'iPad est un énorme succès (plus de 3 millions de produits vendus dès juin 2010) *:

- Les projections de vente de l'iPad pour 2010 sont significativement supérieures à celle du début de l'année
- 1 million d'iPads vendus en 28 jours, comparés à :
 - 74 jours pour vendre 1 million d'iPhones
 - 360 jours pour vendre 1 million d'iPods
- Un iPad vendu toutes les 3 secondes

*Note: iSuppli estimates for Apple only

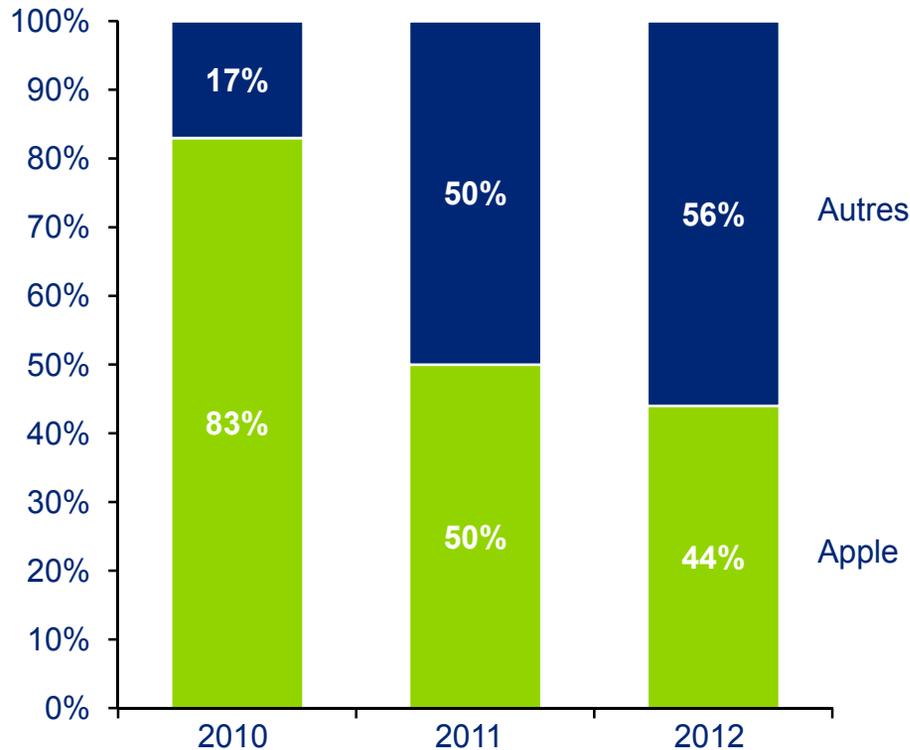
Source: ABI Research (Feb 10), IDC (May 10), Morgan Stanley (June 10), Deloitte (June 2010), iSuppli (June 10), Forrester (June 10), Gartner, Deloitte Analysis

Apple ouvre la voie

Apple crée un nouveau marché sur lequel il se pose en leader

Les grands acteurs ont tous pris pied sur le marché, mais Apple devrait pour le moment maintenir une position dominante

Parts de marché



Les principales forces d'Apple

- La marque
- La force d'un écosystème
- Les partenariats
- Le prix (subventions opérateurs)

Note: Data until June 2010

Source: Morgan Stanley

L'essor d'un nouveau marché

Bulle ou vraie révolution des usages ?

- Les études récentes montrent une progression constante des ventes à horizon 2014...

Prévisions de vente	Source
+ 80 % sur 2010 / 2014 -> 208 millions d'unités en 2014	Gartner (oct ;2010)
+ 60 % sur 2010 / 2014 -> 46 millions d'unités en 2014	IDC (mai 2010)
+ 40 % sur 2010 / 2015 -> 43 millions d'unités en 2015	GigaOm (mars 2010)
+ 70 % sur la période -> 57 millions d'unités en 2015	ABI Research (fév. 10)

► **Deloitte estime que le potentiel de marché se comptera plutôt en dizaines de millions d'unités vendues**

L'essor d'un nouveau marché

Une addition de multiples facteurs de succès

Malgré une conjoncture économique peu favorable, les tablettes bénéficient d'un contexte de marché de l'environnement mobile et d'avancées produits favorables

	Un contexte marché / produit favorable
La demande pour les device mobiles	<ul style="list-style-type: none">• Demande croissante de l'Internet mobile• Croissance rapide des contenus numériques, du développement de la monétisation, de l'amélioration de la connectivité de l'internet mobile• Améliorations apportées aux matériels et aux logiciels des appareils mobiles• Baisse du prix moyen des composants
Les raisons du succès	<ul style="list-style-type: none">• Progrès de la technologie multi-touch• Disponibilité du haut débit pour mobiles• Demande pour des appareils mobiles plus grands que les smartphones.• Raisons financières: baisse rapide des barrières à l'entrée / subventions fabricants• Effet psychologique / consommation / Noël
Facteurs clés de succès à l'avenir	<ul style="list-style-type: none">• Taille de l'écran• Interfaces tactiles intuitives• Niveau de prix• Mise à disposition de vidéos et de la télévision mobile via 3G et 4G
Définition	Les tablettes internet, ou web tablettes, tablettes media, nettabs ou ardoises sont des appareils mobiles munis d'écrans tactiles de 5 à 11 pouces, conçues pour accéder principalement à des contenu via Internet, et dont les prix varient entre 300\$ et 1000\$

Les fondements du phénomène des tablettes

Marché grand-public : atouts & freins

Facteurs favorables

- **Interface intuitive**
→ Succès notamment chez les jeunes des pays sous couverture 3G
- **Ecran large**
→ Meilleure visibilité pour l'utilisation des jeux interactifs, de la vidéo haute résolution, télévision....
- **Niveau (bas) de prix :**
→ Secteur très concurrentiel
→ Possibilité de partenariats avec les opérateurs

Facteurs défavorables

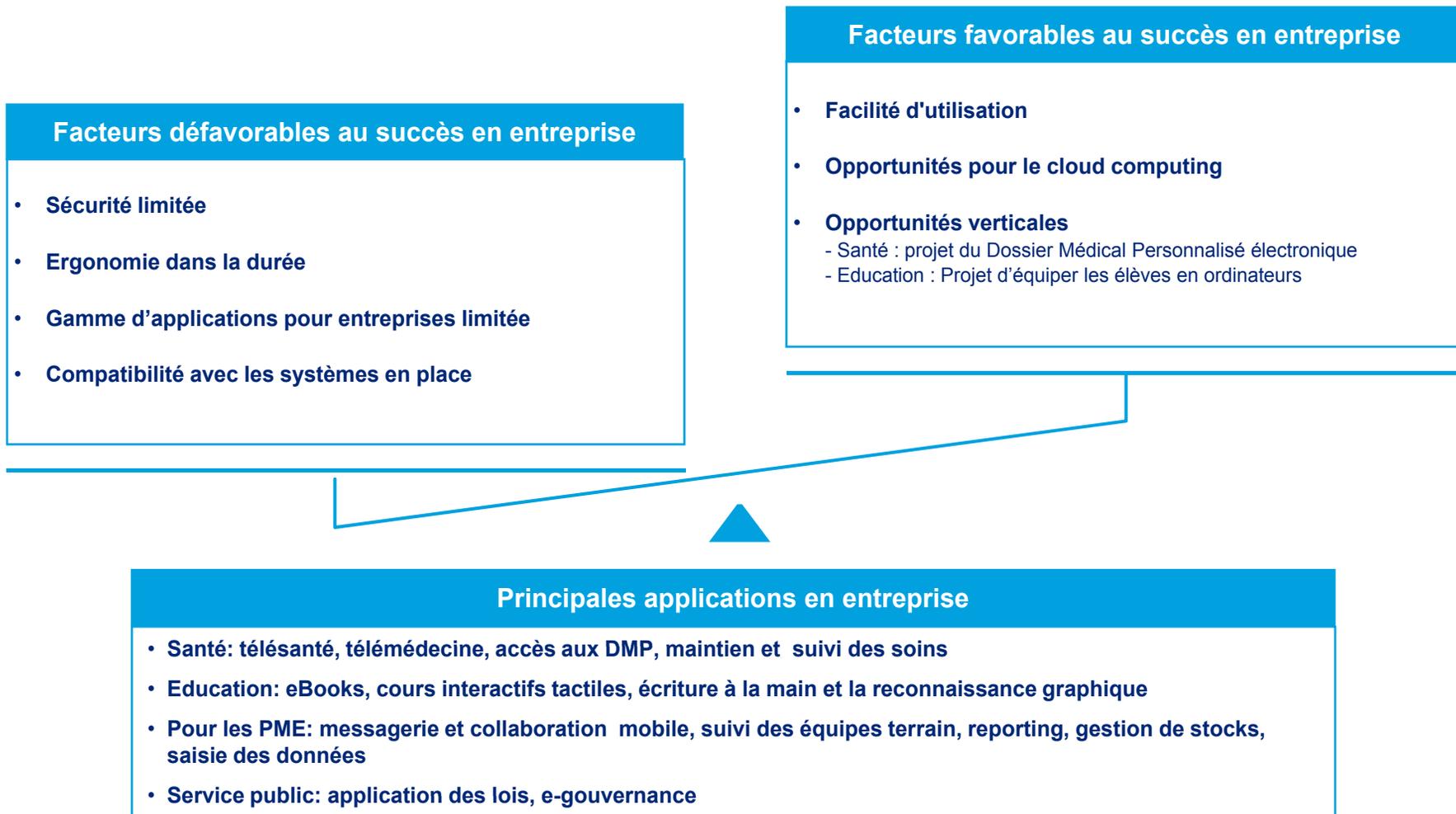
- **Faible valeur ajoutée proposée**
→ Justification du besoin en tablette difficile
- **Offres de contenus encore limitée**
→ Apple reste en avance par rapport à ses concurrents
- **Forts besoins en bande passante**
→ Risque de congestion des réseaux , ressource de plus en plus rare
→ Risque de remise en cause des forfaits illimités
- **Manque d'infrastructure sur les marchés émergents**
→ Offre bornée aux marchés disposant de bonne couverture réseau 3G.
- **Décalage entre valeur ajoutée technique et usage**

Principales applications

- **Jeux interactifs**
- **Multimedia: TV, films et musique à la demande**
- **E-readers: e-books, e-magazines, e-journaux**
- **Accès Internet: réseaux sociaux, surf, e-commerce, chat**
- **Productivité: mail, calendrier, applications de bureau**

Les fondements du phénomène des tablettes

Marché professionnel : une progression plus lente et limitée à certaines applications



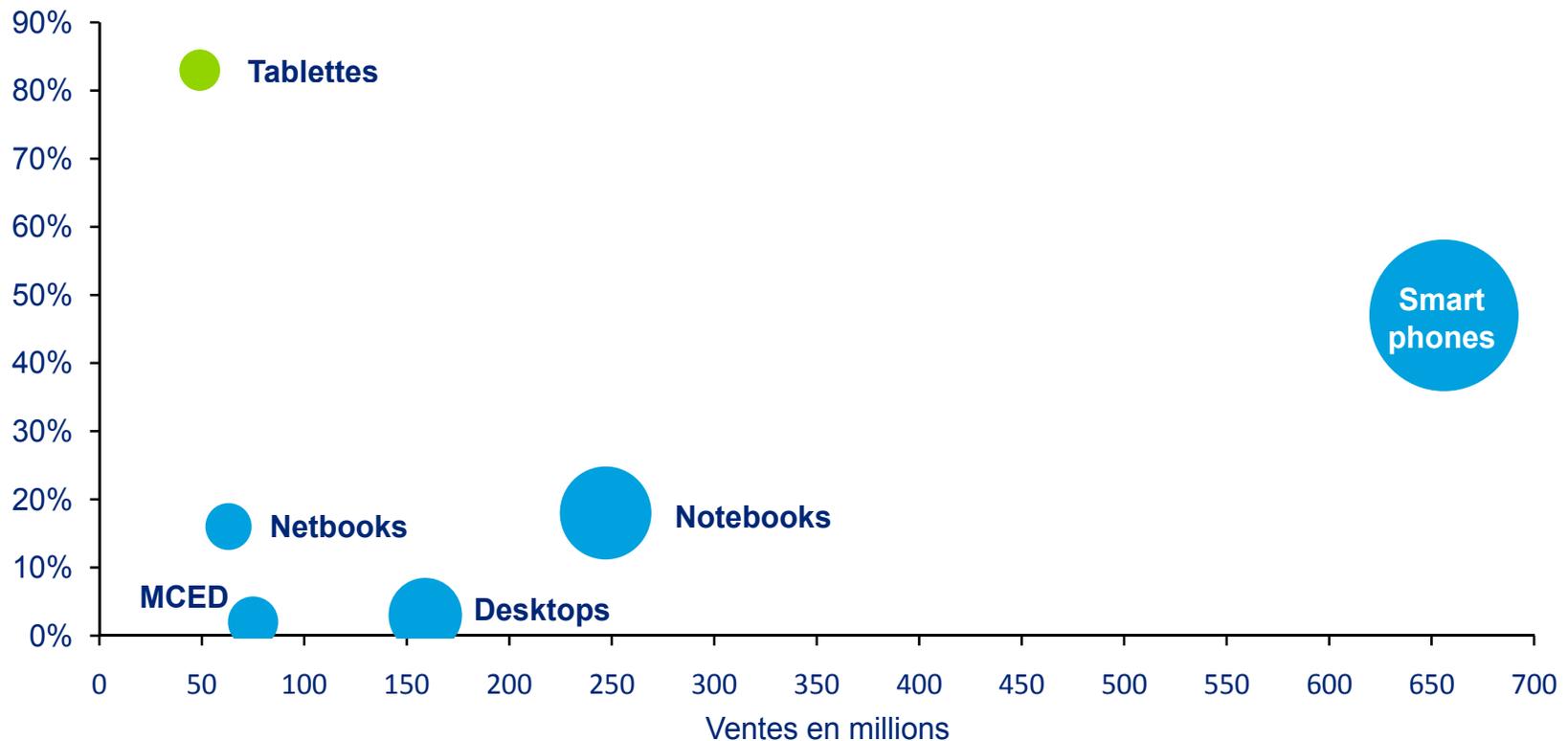
II/ La place des tablettes dans la Révolution Mobile

Le segment le plus dynamique du marché

Les tablettes dépasseront tôt ou tard les netbooks en volume de vente, mais pas les desktop et encore moins les smartphones

Estimation des ventes en 2013

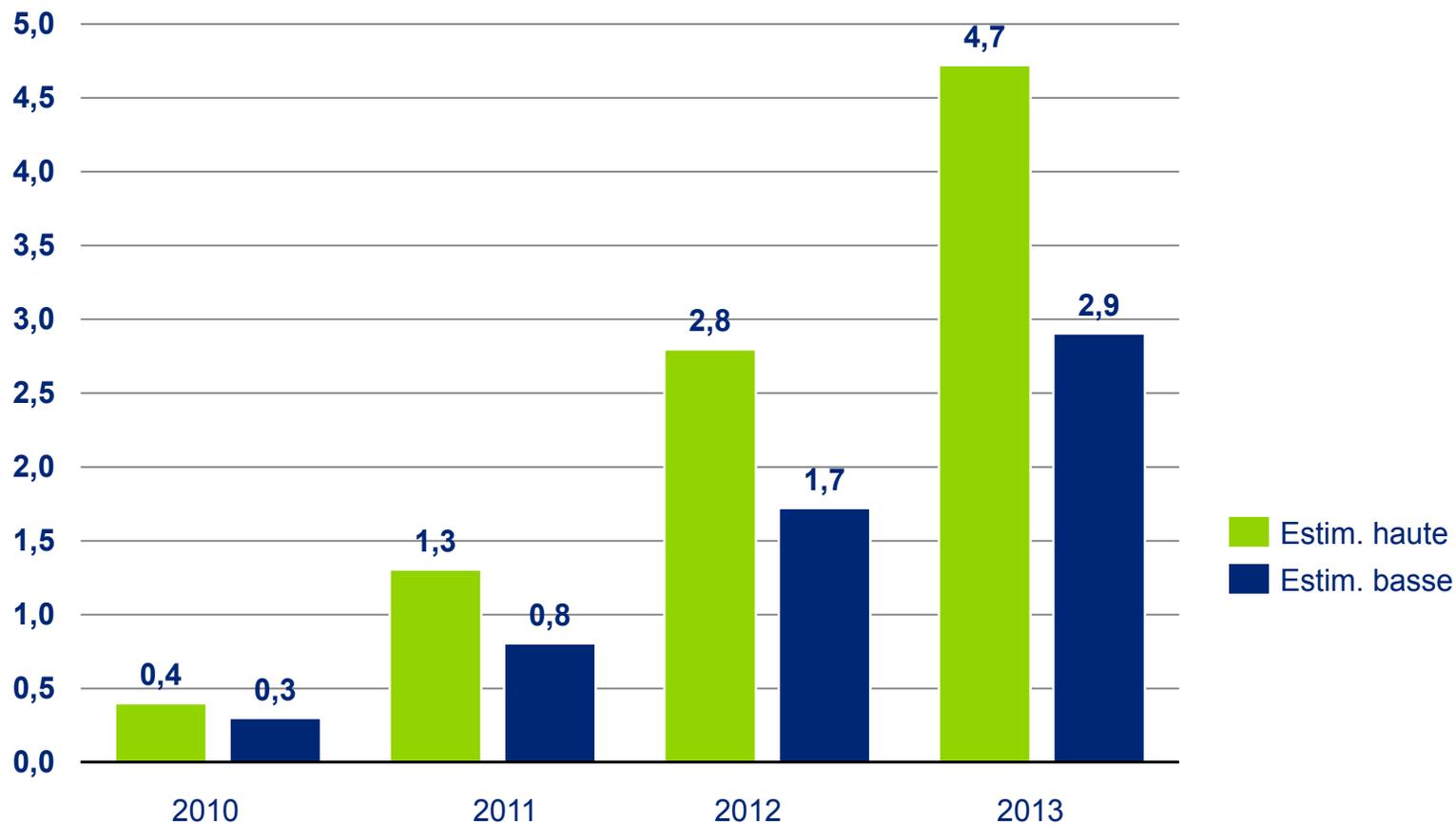
CAGR % (2010-13)



Note: Mobile Consumer Electronic Devices, e.g. Apple iPod, Amazon Kindle, TomTom XL
Source: Gartner / 1er semestre 2010

Les prévisions pour le marché français

Millions d'unités



Source: Estimation Deloitte

Etude comparative entre les segments du marché

Catégorie	Taille d'écran (pouces)	Applications et bénéfices clés	CUC Quotient*
Smartphones	2.5-5	Traitement de document portable, e-mail, voix et vidéo communication, navigation sur Internet	
Tablettes internet	5-12,1	Interface multi-touches, réseaux sociaux, e-reader, jeux interactifs, lecture vidéo haute définition, et navigation internet	
Netbooks	8-12	PC à faibles coûts, création limitée de contenus, navigation internet, lecture de musique/vidéos, jeux	
Notebooks	12-16	Bureau mobile, informatique portable haut de gamme et création de contenu	
Desktops	Supérieur à 15	Création de contenus, informatique haut de gamme et traitement graphique, vidéo haute définition et 3D streaming, TV, et vidéoconférence	
Electronique Mobile Grand Public	3-10	Applications dédiées telles que jeux, lecture de médias, ou navigation internet. Ne prend pas en charge d'autres fonctionnalités	

Function	Smartphone	Internet Tablets	Netbook	Notebook	Desktop	MCED
Portability						
Applications						
Cloud Social Computing						

*Quotient de niveau de confort d'utilisation



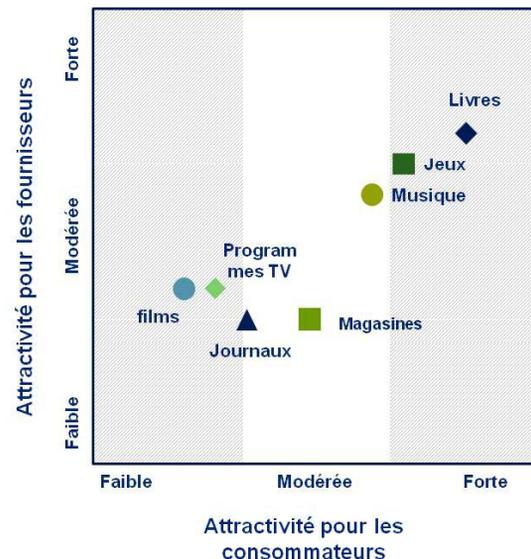
*Ce quotient mesure le niveau de confort relatif de l'utilisation d'un appareil par rapport à d'autres appareils CUC Quotient = Avantages des produits- obstacles à l'utilisation par les consommateurs.

III/ Focus sur l'industrie des médias

Impacts des tablettes sur les business existants

Les tablettes ne bouleverseront pas l'économie globale des médias traditionnels, même si certains médias disposent de meilleurs atouts de départ

Segments	Impacts positifs	Impacts négatifs
JEUX INTERACTIFS	<ul style="list-style-type: none"> Attirer des joueurs occasionnels Jeux en ligne 	<ul style="list-style-type: none"> Impact négatif sur les ventes de consoles portables et de logiciels Faible prix
EDITION & PUBLICATION	<ul style="list-style-type: none"> Confort et qualité de lecture Communication publicitaire plus interactive et informative 	<ul style="list-style-type: none"> Monétisation des contenus digitaux
CABLE & AUDIOVISUEL	<ul style="list-style-type: none"> Revenus potentiels par la distribution digitale et la consommation de contenus télévisuels 	<ul style="list-style-type: none"> Bouleversement du modèle économique télévisuel



Impact global :



Positif



Neutre

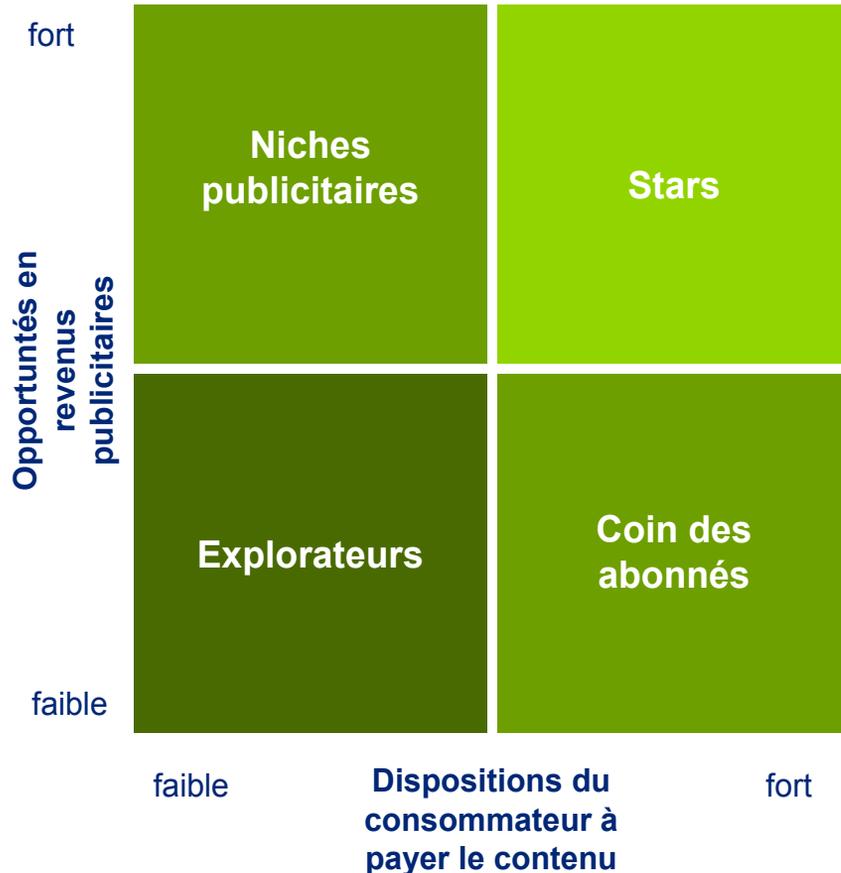


Négatif

Opportunités et schémas de création de revenus

Positionnements des contenus et opportunités commerciales

Segmentation des revenus et stratégies de base pour les entreprises productrices de contenu



Explorateurs: Les entreprises productrices d'un contenu disponible gratuitement par ailleurs.
Stratégie: Cibler la proposition de valeur vers une offre "high willingness to pay" (WTP) ou accroître la proximité par la publicité

Coin des abonnés: Livres, journaux ciblés et information à valeur ajoutée justifiant un paiement de la part de l'utilisateur.
Stratégie: Maintenir l'appétence au paiement tout en explorant les opportunités de revenus publicitaires

Niches publicitaires: Magazines de mode, achetés autant pour leur contenu publicitaire qu'éditorial
Stratégie: Développer le trafic et créer des événements publicitaires non traditionnels

Stars: Grands événements (ex: sport en direct) créateurs de revenus publicitaires et revenus tirés du contenu
Stratégie: accroître le contrôle et la valeur du contenu (acquisitions, syndication)

Source: Deloitte analysis

Opportunités et schémas de création de revenus

Modes de facturation par type de médias

Matrice d'adaptation des Business Models au contenu digital	Livres	Magazines	Journaux	Jeux	Films	Musique	Emissions TV
Achat à la carte : l'entreprise vend le contenu digital au travers des applications mobiles ou par téléchargement direct, avec transfert de propriété aux consommateurs							
Abonnement: l'entreprise fournit le contenu aux consommateurs en contrepartie d'un abonnement mensuel ou annuel							
Vente à l'usage: l'entreprise perçoit un abonnement de base, et facture selon l'utilisation, à partir d'un certain seuil de consommation							
Modèle "Free-mium" : l'entreprise fournit un accès gratuit limité et facture pour un accès complet au contenu et aux mises à jour des programmes							
Modèle couplé: l'entreprise fournit le contenu digital gratuitement ou à des tarifs subventionnés aux consommateurs							
Modèle couplé financé par la publicité: l'entreprise fournit le contenu digital gratuitement ou à des tarifs subventionnés aux consommateurs en les finançant par des revenus publicitaires associés							
Location à la carte: l'entreprise loue le contenu digital au travers d'applications sans céder la propriété							
Modèle de marché: l'entreprise fournit un contenu à des développeurs pour construire et vendre les applications; les revenus générés sont partagés							



Pas adapté



Moyennement adapté



Plutôt adapté



Très adapté

Les tablettes, vecteur de la mutation digitale des médias

Adopter une approche globale et résolument offensive

Les transformations sont profondes, les menaces nombreuses, mais des sources d'opportunités nouvelles existent à condition d'adopter une approche résolument offensive.

	Menaces	Opportunités
Concurrence multisectorielle	<ul style="list-style-type: none"> • Des acteurs non-traditionnels se développent • Les sources traditionnelles de revenus ne suffisent plus. 	<ul style="list-style-type: none"> • Plus rien n'empêche de sortir de son cœur de métier traditionnel • Profiter de la transformation digitale pour rafraîchir son business model
Interactivités renforcées	<ul style="list-style-type: none"> • Le contenu professionnel est de moins en moins lu • Le client devient aussi un concurrent 	<ul style="list-style-type: none"> • Possibilité de monétiser le contenu "gratuit" • Le client peut devenir un contributeur / partenaire • La relation avec le client est enrichie
Transformation digitale	<ul style="list-style-type: none"> • L'audience n'est plus captive et évolue sur des plateformes multiples • Les anciens business models sont inadaptés 	<ul style="list-style-type: none"> • Diminution des barrières à l'entrée sur de nouveaux marchés (chaîne/territoire)
Développements technologiques	<ul style="list-style-type: none"> • Les coûts fixes augmentent • Difficile de dire si les nouveaux business model sont soutenables sur le long terme 	<ul style="list-style-type: none"> • Possibilité de personnaliser davantage le contenu • Simplification de la distribution et meilleure flexibilité
Leadership digital	<ul style="list-style-type: none"> • De nouveaux métiers sont nécessaires, étrangers au secteur des médias traditionnels 	<ul style="list-style-type: none"> • Mélange de l'ancien et du nouveau pour des résultats très positifs

Les tablettes, vecteur de la mutation digitale des médias

Ouvrir et travailler simultanément de nouveaux chantiers

Des transformations sont indispensables pour répondre aux défis du moyen terme ; les questions de court-terme devant en même temps être adressées dans le cadre d'une démarche structurée.



Les tablettes, vecteur de la mutation digitale des médias

Les chantiers à ouvrir / les questions à se poser

Réduction des coûts et externalisation

Transformation du *business model*

Gestion des investissements

Change Management

DEFIS

- Optimisation des coûts
- Monitoring des acquisitions, fusions,
- Pression sur les marges
- Renforcer les processus d'innovation
- Gestion des talents
- Politique de rémunération
- Identifier, exécuter et intégrer les opportunités de croissance externe (M&A) / Due Diligence
- Adapter le business model et l'organisation

- Evolutions technologiques
- Menaces des nouveaux concurrents
- Adaptation aux nouvelles demandes des consommateurs
- Transformation de la fonction Finance
- Pilotage dynamique de la performance
- Améliorer l'efficacité commerciale
- Réduire structurellement les coûts
- Rationaliser les SI et les portefeuilles de projets IS

- Evaluation des nouveaux investissements
- Anticipation des investissements futurs
- Planifier et piloter l'évolution de la structure financière
- Gérer le Cash
- Planifier et exécuter des cessions

- Transformation du business model
- Capacité à s'adapter continuellement aux nouvelles demandes et aux nouveaux besoins
- Diffuser une culture de l'innovation
- Piloter l'exécution de la stratégie
- Adapter le dispositif de planification opérationnelle et financière
- Sécuriser la mise en œuvre des programmes de transformation
- Renforcer la gouvernance
- Allier gestion des risques et performance
- Fiabiliser l'information financière

QUESTIONS

- Avons-nous le nombre optimal de personnes, faisant la bonne chose au bon endroit ?
- Savons-nous quels projets génèrent le plus de value for money ?
- Savons-nous comment monétiser les nouveaux médias ?
- Sommes-nous en mesure de réduire les coûts de 15% et quel serait l'impact sur notre offre ?

- Sommes-nous organisés selon la meilleure configuration pour livrer services et produits dans tous les formats attendus ?
- Avons-nous une stratégie claire pour répondre aux évolutions des attentes de notre audience ?
- Quand avons-nous changé pour la dernière fois notre business model afin de l'adapter aux nouvelles demandes ?
-

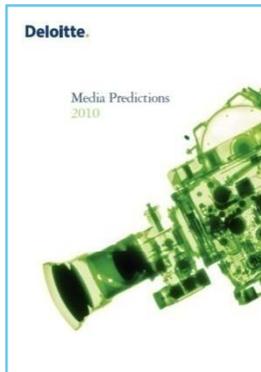
- Savons-nous où investir en priorité lorsque les ressources sont rares ?
- Quand avons-nous pour la dernière fois évalué la pertinence du portefeuille du groupe et quels ont été les indicateurs retenus ?
- ...

- La configuration du leadership et de la gouvernance est-elle en phase avec la stratégie générale du groupe ?
- Sommes-nous suffisamment préparés pour transformer notre organisation en profondeur et sur le long terme ?
- Disposons-nous de tous les métiers nécessaires pour répondre aux nouvelles demandes ?
- ...

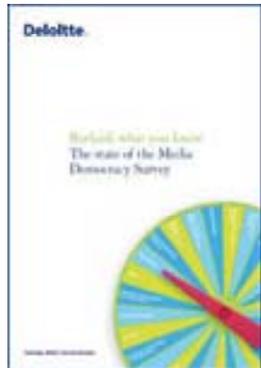
Les rendez-vous TMT de Deloitte en 2010 / 2011

Deloitte.
Technology Fast50

> *Novembre 2010*
Technology Fast 50



> *Février 2011*
Deloitte's predictions TMT



> *Avril 2011*
**Deloitte's State of the Media
Democracy Survey**

Deloitte.