



**Mémoire de Master 2 en Sciences de gestion,
mention Management,
spécialité Prospective, Stratégie et Organisation**

***Sujet : Quels pourraient être les impacts des Technologies de
l'Information et de la Communication sur les rencontres
professionnelles physiques à horizon 2025 ?***

Présenté par Stéphanie di MATTIA

CONSERVATOIRE NATIONAL DES ARTS ET METIERS

– Paris –

Chaire de Prospective et Organisation

Année Universitaire 2008-2009

Remerciements

Je tiens à remercier l'ensemble des professionnels de la filière qui se sont prêtés avec un intérêt marqué, aux entretiens rétrospectifs et prospectifs de l'étude ainsi qu'à des échanges complémentaires pour certains.

Je veux remercier tout particulièrement la Fédération des Congrès Salons Evénements et Foires de France, et en particulier Annie Arsaut-Mazières, sa Directrice Générale, et Raphaële Neveux, sa Responsable des Etudes et Directrice de l'Office de Justification des Statistiques, de m'avoir ouvert les portes du Groupe de travail « Meeting Industry 2025 », de m'avoir donné accès à leurs informations et études, d'avoir présenté mes analyses au Congrès 2009 de la profession et de me donner l'opportunité de poursuivre ce travail prospectif au travers de nouvelles initiatives servant la filière.

Je remercie aussi, l'ensemble des participants aux Groupes de travail « Meeting Industry 2025 » ainsi qu'à ceux du Congrès 2009, de leurs participations et de leurs réactions qui auront contribué à construire ma vision globale de la profession.

Mes remerciements vont aussi à Jean-Michel Billaud, Jean-Roch Bontemps, Erick Jan-Vareschard, Stéphane Singier, Serge Soudoplatoff qui ont accepté de partager leur expertise dans le domaine des Technologies de l'Information et de la Communication, ainsi qu'à Jean-Pierre Baudoin, Tristan Benhaim, Christine Castellain-Meunier, Catherine Grandcoing, Stéphane Hugon, Philippe Mallein pour leurs passionnants éclairages sociologiques et psychologiques.

Merci également aux utilisateurs, non utilisateurs, anciens utilisateurs et représentants de la génération Y, qui m'ont généreusement livrés leurs avis sur les rencontres professionnelles et leur vision pour le futur.

Un grand merci à Michel Godet et Régine Monti pour avoir déclenché vocation et passion de la prospective, ainsi qu'à François Bourse et Philippe Durance pour avoir su l'entretenir.

Merci enfin à Anne Marchais-Roubelat pour son accompagnement et ses judicieux conseils.

Sommaire

Résumé de l'étude	5
Introduction.....	9
1. Choix et circonscription de la problématique	12
2. Méthodologie mise en œuvre	17
3. Présentation des rencontres professionnelles physiques et de leur filière professionnelle.....	20
3.1 Définition des rencontres professionnelles : foire, salon, congrès-exposition	20
3.2 Typologie des rencontres professionnelles	21
3.3 Les acteurs et leurs rôles dans la filière	24
3.4 L'organisation de rencontres professionnelles : un système complexe	30
4. Etude prospective des impacts potentiels des TIC sur les rencontres professionnelles physiques à horizon 2025	33
4.1 Rétrospective des rencontres professionnelles physiques et de leur filière depuis 1980.....	33
4.1.1 Méthode d'obtention des résultats.....	33
4.1.2 Analyse des résultats obtenus.....	35
4.1.3 Les grands bouleversements structurels de la profession	39
4.1.4 Une filière en constante réaction par rapport à son environnement	49
4.1.5 Les profondes inerties qui la menacent	69
4.2 Analyse des conséquences de l'évolution des TIC et des mutations sociologiques associées	80
4.2.1 Méthode de recueil des données.....	80
4.2.2 Analyse des données collectées	81

4.2.3 Les révolutions provoquées par les TIC et en particulier par le Web 2.0	83
4.2.4 Les mutations sociologiques renforcées par l'appropriation des TIC	199
4.3 Exploration du système TIC – rencontres professionnelles physiques à horizon 2025 par l'analyse morphologique	122
4.3.1 Construction de la base prospective	122
4.3.2 Les hypothèses d'évolutions possibles	125
4.3.3 Esquisses de scénarios contrastés	132
4.3.4 Analyse stratégique prospective du système étudié	142
4.3.5 Les grands enjeux à relever par la filière.....	150
Conclusion	157
Bibliographie	163
Glossaire	169
Annexes	176
Table des matières	178

Résumé de l'étude

Je me suis employée à travers la présente étude de prospective exploratoire à déterminer les impacts potentiels des Technologies de l'Information et de la Communication sur les rencontres professionnelles physiques (foires, salons, congrès-expositions) à horizon 2025 ; un horizon défini en raison de la place majoritaire qu'aura la société numérique dans la population, active notamment, à cette échéance.

En effet, les mutations sociologiques, nourries par l'usage courant et de masse des TIC, influenceront nécessairement sur les usages, fonctionnements et modes relationnels, et ce d'autant plus que les transformations économiques et environnementales tant au niveau national qu'international conditionneront aussi fortement l'évolution de la filière.

L'étude, bien que circonscrite à la filière française et aux manifestations se déroulant en France métropolitaine, tient compte du contexte international dont elles dépendent.

A travers le diagnostic rétrospectif des rencontres professionnelles physiques et de leur filière sur les 20 dernières années d'une part, et les scénarios d'évolution vraisemblables de l'environnement à 2025 d'autre part, des fragilités majeures ont pu être identifiées parmi lesquelles :

- ☞ La perception par les exposants d'un coût du contact élevé, en particulier par rapport aux concurrents étrangers, et en hausse continue sans contrepartie de valeur réelle supplémentaire le plus souvent : un contexte très corrélé à la structure même de la filière française (faible intégration, cloisonnement et forte concurrence entre les acteurs), à des monopoles de places ainsi qu'à un cumul de prestations délivrées par des acteurs financiers distincts.
- ☞ Le manque de fluidité dans les processus de participation, liée tant aux organisations internes insuffisamment orientées « clients », qu'à l'absence d'intégration ou d'entente entre les acteurs pour offrir des prestations globales ; il renvoie à une complexité et à des lourdeurs chronophages en opposition avec les

exigences de facilité, de transparence, d'efficacité et d'optimisation du temps, requises par la société numérique.

- ☞ Une sous utilisation des rencontres professionnelles physiques et souvent une sous préparation par les participants qui contribuent au jugement de ROI insuffisant à une détérioration de l'image du media.
- ☞ Un niveau d'anticipation, d'investissement et de créativité souvent insuffisant qui ne permet pas aux manifestations de se renouveler et de se différencier : une situation qui mène à des formats et à des contenus relativement standardisés, généralistes, « vieillissants » et « lassants », à l'heure ou la nouveauté, l'utilité et le service, l'émotionnel et l'engagement (positionnement fort, sens dans la finalité, expertise) deviennent des leviers de motivation clés.

Sans une mobilisation volontariste de la part des acteurs de la filière, le cumul de ces handicaps mènera inévitablement à une sélectivité renforcée des participations au détriment des rencontres professionnelles physiques traditionnelles et des événements B2B internationaux français en particulier, ainsi qu'à la disparition de nombreuses manifestations et d'acteurs, et favorisera une ré-intermédiation au sein de la filière, en faisant le lit de nouveaux entrants qui installeront des formats alternatifs plus intégrés, plus transparents, plus réactifs, plus orientés « services », et dont la rentabilité apparaîtra plus évidente tant financièrement qu'en termes d'utilité et de temps.

Les enjeux pour les acteurs traditionnels de la filière française des Foires, Salons, Congrès-Expositions sont donc multiples et forts, car outre l'adaptation aux mutations mêmes des secteurs économiques représentés au travers des manifestations, ils auront à se remettre en question et à s'unir pour :

- ☞ Renouveler la valeur de leurs offres et les modèles économiques associés
- ☞ Renforcer leur relation clients et leur efficacité marketing
- ☞ Faire évoluer leurs organisations et leurs métiers
- ☞ Mobiliser les pouvoirs publics et les collectivités locales qui bénéficient directement des retombées économiques des manifestations, afin qu'elles contribuent à l'amélioration de la chaîne de l'accueil, aux infrastructures de transport et de télécommunications modernes en particulier, au rayonnement de

la filière française à l'international et à la fluidification des formalités administratives.

En ce qui concerne la redoutée substitution des rencontres physiques par des modèles entièrement virtuels, elle demeure peu probable à l'horizon étudié, même si le niveau de réalisme des échanges à distance atteint par des technologies telles que la téléprésence aujourd'hui sera amené à réduire les déplacements, d'affaires tout au moins.

Les freins liés à l'accessibilité de ces technologies (qualité des réseaux nécessaires, coûts), la nécessité de toucher, voir, goûter, sentir, tester les produits, et surtout, le besoin anthropologique de se rencontrer pour construire une relation qui touche l'ensemble de la société (y compris la société numérique), ne laissent pas envisager une disparition des rencontres professionnelles physiques d'ici 2025.

En revanche, il est tout à fait vraisemblable que les manifestations traditionnelles, telles qu'elles existent aujourd'hui à grande échelle en France, ne soient plus opérationnelles ni en adéquation avec les mutations de l'environnement et le phénomène de « société liquide »¹ qui s'installe.

Aussi, des modèles, plus flexibles et adaptables aux besoins et mouvements des marchés, plus faciles à mettre en œuvre, plus accessibles au nouveau tissu d'entreprises, plus ubiquitaires, plus responsables et plus créatifs, devraient progressivement émerger à l'initiative de nouveaux entrants ou des acteurs les plus flexibles et réactifs de la filière.

Pour répondre au contexte émergent et devenir de véritables facilitateurs responsables pour les clients, le renforcement de l'utilisation (réfléchie) des Technologies de l'Information et de la Communication, réelle prolongation du lien physique, sera bien entendu inévitable à court terme. Les TIC offrent en effet, aux acteurs de la filière, la possibilité d'entretenir un lien continu avec leurs clients et leurs communautés cibles, d'améliorer sensiblement leur efficacité marketing (*amélioration continue des services et des contenus au travers de la veille et du dialogue avec ses communautés, génération de nouvelles idées pour créer de nouveaux services générateurs de revenus, capitalisation des métadonnées pour des réponses toujours plus ciblées, mesure automatique des actions, etc.*), d'être présent

¹ En référence à la société liquide décrite par le sociologue allemand, Zygmunt Bauman.

dans les espaces communautaires dans lesquels se créent les opinions qui influencent clients et prospects (*gestion de la e-réputation à l'heure où les évaluations des services, produits, événements s'effectuent en temps réel*), et d'exister aux yeux des plus jeunes générations, futurs clients potentiels.

Nul doute bien sûr que certains acteurs de la filière auront pris conscience des changements de paradigmes qui s'opèrent, et qu'ils mèneront progressivement et de manière volontariste les virages nécessaires pour répondre aux exigences et aux besoins émergents.

Cependant, les inerties demeurant très fortes en raison de déniés, d'une certaine paralysie face à une mécompréhension des nouveaux fonctionnements qui s'installent, de lourdeurs structurelles, d'un cloisonnement formidable lié à un climat très concurrentiel, la filière pourrait s'attendre à un réajustement brutal et à une transformation du marché à l'horizon de l'étude.

Introduction

Au cours des neuf dernières années (2000-2009) pendant lesquelles j'ai exercé les fonctions de responsable prospective, veille et marketing stratégiques au sein du pôle de salons grand public de la société Reed Expositions, filiale française du leader mondial de l'organisation de salons et congrès, j'ai pu observer une évolution sensible dans la perception des salons par les utilisateurs ; des changements qui m'ont paru coïncider avec l'appropriation en masse des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC).

L'ensemble des phénomènes observés dans le secteur des salons et qui seront détaillés dans le prochain chapitre, s'est accompagné du constat de changements de paradigmes dans les relations sociales, les valeurs et les modes de fonctionnement, portés par la génération numérique².

Ces bouleversements sociétaux renforcés par les TIC touchent d'ores et déjà les institutions (politique, écoles et universités, syndicats, etc.), les entreprises (organisation, hiérarchie, culture) et nombre de secteurs économiques traditionnels (presse, édition, musique, cinéma, commerce traditionnel, distribution, tourisme, etc.). Ils seront amenés à s'amplifier au cours du temps avec la place croissante de la société numérique dans la population, entraînant des crises qui pourraient être d'autant plus profondes et violentes qu'elles ne seront pas anticipées par les agents économiques et institutionnels.

De la même manière que ces phénomènes ont impacté l'ensemble des médias traditionnels, ils n'épargneront pas le media salon. Mais sous quelle forme ? Quelles seront les opportunités offertes ? Quels seront les menaces pour la filière ? Avec quelle puissance ces phénomènes peuvent-ils toucher le media salon ? Dans quelles

² *La Génération numérique regroupe :*

- *la Génération Y, encore appelée Millennial Generation ou Digital Native² (natif numérique) ; elle fait référence aux personnes nées à partir des années 1980 ayant grandi avec Internet, l'ordinateur, le mobile et autres technologies numériques,*
- *les Digital Migrant (migrants numériques) ou générations ayant grandi dans un environnement non numérique mais qui ont appris à se servir des technologies numériques et en ont adopté certains usages.*

conditions ? Est-ce que toutes les rencontres professionnelles physiques seront impactées de la même façon ?

Autant d'incertitudes que je me propose de réduire à travers la présente étude. En effet, comme tout travail de prospective exploratoire, il n'est pas question d'aboutir à une image normative de ce que seront les manifestations commerciales en 2025 suite aux impacts des TIC. Il s'agit bien en revanche de définir, selon une méthodologie rigoureuse, les conséquences que celles-ci pourraient avoir sur les manifestations et leur filière au regard des évolutions possibles de leur contexte global, en s'efforçant d'imaginer ce qui a priori pourrait sembler unimaginable. L'objectif final est d'inciter les acteurs de la filière à la mise en œuvre d'actions volontaristes qui permettront de se rapprocher du scénario le plus favorable à la filière.

J'ai adopté pour ce travail une démarche qualitative bien que m'appuyant également sur des données chiffrées, et inductive, basée sur une information riche et contrastée, recueillie auprès d'acteurs du marché, d'experts en TIC, sociologie, anthropologie et psychologie, d'utilisateurs et non utilisateurs des manifestations et de représentants de la génération numérique. Cette information a été complétée par des sources documentaires composées d'articles de presse compilés depuis plusieurs années, d'études et de rapports liés aux Foires, salons, congrès, d'ouvrages relatifs aux domaines clés abordés et de données liées à l'e-réputation des salons. Enfin, je me suis également appuyée sur mes connaissances et mon expertise issues de la veille, du benchmark, des audits marketing salon et des études clients que je menais dans le cadre de mes fonctions chez Reed Expositions France.

J'aborderai la présente étude en partant d'une approche systémique globale du media salon. Je retracerai en premier lieu les grandes évolutions du media et de la filière au cours des 30 dernières années en relevant les facteurs de changement et les inerties qui ont participé à ses forces et ses faiblesses présentes.

A travers des exemples issus de différents secteurs économiques, j'analyserai dans un second temps les incidences actuelles des TIC et les modifications de comportements et d'usage qu'elles génèrent. C'est à partir de ces analyses et des incidences potentielles sur le système salon que je démontrerai la pertinence de mon choix visant à recentrer ma réflexion prospective sur le sous-système TIC- salons.

Dans un troisième temps, à partir d'une analyse morphologique, j'esquisserai des scénarios possibles d'évolutions de l'environnement des rencontres professionnelles physiques à horizon 2025. Cette phase, complétée d'une analyse stratégique prospective du media et de sa filière, me permettra et d'en déduire les enjeux clés liés au système étudié.

Au regard des résultats obtenus, j'émettrai pour conclure, des recommandations globales pour la filière et ses différents types d'acteurs, ainsi que de grands axes stratégiques par type d'événement, étant entendu que seul le diagnostic approfondi d'une manifestation donnée et de son environnement permettrait d'envisager des stratégies adaptées à son contexte spécifique.

1. Choix et circonscription de la problématique

A l'origine du choix de la problématique, des observations multiples effectuées à partir de la veille stratégique et concurrentielle dont j'étais en charge.

Parmi mes premiers constats, un questionnement des exposants de plus en plus fréquent sur l'utilité et le retour sur investissement réels des salons compte tenu de coûts de participation et de coût du contact toujours croissants. Ces interrogations ont mené certains exposants, dont des leaders de marché, à revoir leur politique de participation aux salons ; certains se sont recentrés sur les manifestations de référence liées à leur cœur de métier ou sur des événements correspondant aux marchés et cibles à développer, d'autres ne participent plus qu'à une session sur deux, d'autres encore deviennent sponsors, intervenant dans les contenus, ou encore simple visiteur.

Des formats alternatifs très ciblés se sont multiplier : des salons de marque cherchant à éviter la concurrence des salons sectoriels ; des road shows favorisant les rencontres de proximité ; des rencontres off organisés pendant et à proximité des grands salons faisant événement ; des formats très courts (1 ou 2 jours) à la logistique réduite ; mais aussi des réseaux et clubs sectoriels ou thématiques traitant de sujets d'actualité, etc.

Un second constat porte sur la tendance baissière du nombre de visiteurs³ des rencontres professionnelles depuis 2006 ; ce phénomène pourrait coïncider à la fois, avec la diminution des déplacements d'affaires internationaux⁴ constatée depuis 2006, avec la lassitude d'un media dont le format a peu évolué⁵, avec la perte d'âme constatée par les habitués de certaines manifestations et avec l'émergence de moyens de mise en relation à distance de plus en plus performants (vidéoconférence, télé présence, e-commerce, etc.).

³ Les statistiques de l'OJS (Office de Justification des Statistiques) montrent cette tendance à partir de 2006 ; or, il n'est pas impossible que les chiffres statistiques soient partiellement atténués par le niveau de fiabilité des systèmes de comptage et les surévaluations des organisateurs. Les chiffres OJS sont eux-mêmes souvent inférieurs aux chiffres communiqués dans les communiqués de presse bilans des manifestations.

⁴ Voir chiffres de l'OTCP en annexe

⁵ « les gens en ont marre de ces alignements de stands dans des hangars » ont reconnu certains professionnels du secteur.

A cette même période en effet, le web, déjà utilisé en masse, est entré dans un usage plus ouvert et collaboratif (web 2.0). Le succès de la plateforme Skyblog dès 2004 marque les débuts de l'appropriation du web 2.0 en France ; son développement à grande échelle et jusque dans les univers professionnels s'est accentué à partir de 2006. Des marques de grande consommation puis professionnelles (Accenture, MACSF...) se sont appropriées ce nouvel outil pour entrer en contact direct et créer du lien avec leurs clients construisant ainsi des réseaux d'intérêts communs. Certaines, à fort pouvoir communautaire, sont parvenues à prolonger ces liens virtuels par des événements physiques en propre (Harley Davidson, Nike) ou la création de flagships⁶ (Nespresso, SFR, Sony ou Apple à Paris). Dans le cas d'Apple, la décision d'ouvrir son navire amiral au Carrousel du Louvres en 2009 s'est accompagnée de la cessation du salon Apple Expo en 2008, la firme jugeant qu'elle attirerait des millions de personnes chaque année contre quelques 50 000 visiteurs pendant les 4 jours annuels qu'offrait le salon.

Des réseaux professionnels généralistes virtuels (tels LinkedIn, Viadeo, Xing, etc.), offrant en leur sein des groupes d'intérêt thématiques (groupes, hubs), des salons virtuels, le e-commerce associé aux comparateurs de prix, ont émergé comme des alternatives efficaces de mise en relation d'une offre et d'une demande ciblées, grâce à un accès simple, rapide, peu coûteux, disponible à tout moment, répondant à l'immédiateté et au gain de temps recherchés.

Au regard de cette première série de constats, de nombreuses questions se posent pour les rencontres professionnelles physiques dont l'une de ses valeurs différenciatrice est justement de réunir une offre et une demande sélective dans une unité de lieu et de temps.

Si les marques, et par extension toute entité susceptible d'exposer, peuvent communiquer et commercer directement avec leurs clients via le web, sans avoir à se déplacer et pour un coût réduit, quel deviendrait alors leur intérêt à participer à un salon physique ? Que deviendrait la légitimité d'un salon qui n'attirerait plus les marques leader ou qui n'aurait plus la représentativité du secteur d'activité représenté ? Pour les foires, comment continuer à attirer des visiteurs, qui seraient aguerris au e-commerce, sur des manifestations dont l'accès est réduit dans le temps,

⁶ *Vaisseau amiral ou magasin phare, emblème d'une marque*

qui occasionnent des frais et du temps liés au déplacement et qui pratiquent des tarifs supérieurs au e-commerce ? Si le nombre de visiteurs diminue, l'exposition sur des salons restera-t-elle rentable pour tous les secteurs présentés ? La pérennité des salons est-elle en danger ? Les acteurs de la filière salon doivent-ils se tourner aussi vers des plateformes de rencontres virtuelles et offrir des services continus ? Comment doivent-ils faire évoluer leurs manifestations pour les rendre à nouveau attractives et compétitives ? Le métier n'est-il pas lui-même en train de muter ?

Une seconde série de constats porte sur les risques liés à l'immédiateté et à la viralité du web.

Les enquêtes menées auprès des visiteurs de salons font régulièrement ressortir la découverte des nouveautés et des tendances, comme motivation première de visite. Or cette expérience se trouve largement amoindrie par l'instantanéité de l'information offerte par Internet (Twitter) lors des lancements ou même en amont des lancements officiels. Il sera donc utile de réfléchir à d'autres leviers d'actions pour préserver l'attractivité d'un salon physique.

Les insatisfactions peuvent aujourd'hui être relayées aisément et à grande échelle par le web et les réseaux sociaux ; aussi, tout salon peut voir son image et sa notoriété durablement ternies avec des impacts commerciaux d'autant plus nuisibles qu'Internet est devenu un vecteur d'échange d'avis et d'information puissant et que la e-réputation des événements est encore gérée de façon très marginale par les acteurs de la filière.

Une dernière observation porte sur une évolution des attentes et des comportements des clients, largement influencés par le mode de fonctionnement du web, du mobile et plus largement du numérique : comme Apple l'a parfaitement compris avec son iPhone, la valeur se crée aujourd'hui sur la simplicité d'utilisation, la rapidité d'accès à des services utiles, la possibilité de personnalisation, l'ubiquité offrant une liberté optimum dans la gestion de son temps, la transparence des prix et... sur l'image.

Or les salons physiques actuels répondent à ces nouvelles exigences par une préparation longue et complexe pour des manifestations éphémères organisées en un lieu fixe donné, par un déplacement contraint, par l'impossibilité de participer à plusieurs contenus simultanés, par des coûts multiples et des grilles tarifaires souvent peu lisibles.

Avec la part grandissante de la génération numérique, il est naturel de s'interroger sur le niveau de complexité qui sera toléré à l'avenir.

Ainsi depuis 3-4 ans, le web, devenu à la fois media, communautaire (réseaux d'intérêts communs), place de marché, comparateur, et outil de veille, comme seules l'étaient les rencontres professionnelles physiques jusque là, est venu se positionner progressivement comme une alternative possible aux formats de salons existant. Ce phénomène est susceptible d'apporter des voies de renouvellement aux manifestations traditionnelles, mais peut aussi représenter s'il est ignoré, une menace sérieuse.

En effet, si l'hypothèse d'une substitution totale ou partielle des manifestations physiques par des services virtuels ou par d'autres formes de rencontres physiques n'était pas nulle, les répercussions d'un tel scénario seraient d'autant plus lourdes qu'elles n'auraient pas été anticipées et gérées par les acteurs de la filière et par les territoires qui bénéficient directement de l'accueil de ces événements.

Quelques chiffres permettront de situer plus précisément les enjeux économiques et sociaux d'un tel scénario. Selon l'enquête 2007 de l'Insee⁷, la filière française des Foires, Salons et Congrès, représente un chiffre d'affaires de 2.5 milliards d'euros réalisé par 2668 entreprises. Selon les résultats d'une étude communiquée par la FSCEF⁸, les échanges économiques entre exposants et visiteurs ont pu être évalués entre 20 et 23 milliards d'euros annuel et les retombées indirectes pour les territoires à 7 milliards d'euros annuel. Enfin, la FSCEF et l'ARD IdF⁹ ont estimé entre 100.000 et 120.000 les emplois menacés en Ile de France si les Foires, Salons et Congrès venaient à disparaître.

Au regard des constats énoncés et de leurs enjeux associés, j'ai décidé de faire porter ma présente étude prospective sur la problématique suivante : « Quels pourraient être les impacts des TIC sur les rencontres professionnelles physiques à horizon 2025 ? ».

⁷ Construite sur la base de chiffres datant de 2005

⁸ Fédération des Foires, Salons, Congrès, Événements de France - Voir chiffres en annexe D

⁹ Agence Régionale de Développement d'Ile de France

L'horizon prospectif a été déterminé, d'une part au regard du scénario démographique tendanciel de l'Insee¹⁰, qui montre que la Génération Numérique aura à cette date une place dominante dans la population et notamment dans la population active ; son influence sur l'utilisation et l'usage du media salon physique sera alors majeure. D'autre part, la démarche prospective nécessite une évaluation des futurs possibles à un horizon de deux à trois fois l'horizon stratégique, avant de mettre en œuvre au présent des actions dans le sens de l'avenir souhaité.

Bien que mon étude soit une initiative personnelle, ma participation au groupe de réflexion « Meeting Industry 2025 » organisé par la FSCEF en préparation de son Congrès annuel 2009¹¹ et les entretiens que j'ai pu obtenir auprès de différents profils d'opérateurs m'auront permis d'élargir mon approche. Aussi, j'aborderai la problématique du point de vue de la fédération professionnelle qui représente et défend les intérêts des différents opérateurs français de la filière soit, des gestionnaires des sites d'exposition et de Congrès, des organisateurs des manifestations ainsi que des prestataires de l'exposition et de l'événement.

En revanche, ne disposant ni des moyens ni du temps nécessaire pour aborder la problématique à un niveau international, ma démarche sera circonscrite au territoire national. Je ne manquerai pas cependant de replacer le système étudié dans son environnement international afin de tenir compte notamment de l'influence de l'économie mondiale, des places étrangères concurrentes et des déplacements générés par les manifestations d'envergure internationale.

¹⁰ Voir annexe M

¹¹ Congrès de la profession organisé par la FSCEF du 1^{er} au 3 juillet 2009 à Saint-Malo

2. Méthodologie mise en œuvre

L'objectif de l'étude étant d'imaginer les évolutions possibles de l'environnement du système salon lié aux TIC en apportant des réponses pertinentes, cohérentes, vraisemblables, transparentes et importantes, je l'ai abordé par une prospective exploratoire basée sur une méthodologie qualitative et inductive et une approche holistique.

Dans cette optique, j'ai commencé par dresser l'historique et par établir le diagnostic des manifestations et de leur filière. Afin de parvenir à un résultat satisfaisant et exploitable, j'ai cherché à élargir ma représentation initiale, limitée au regard de l'organisateur de référence sur le plan mondial, par des entretiens rétrospectifs et prospectifs¹² auprès d'acteurs de la filière que j'ai souhaité aussi représentatifs que possible. J'ai complété cette approche, par des interviews qualitatives¹³ d'utilisateurs et de non utilisateurs des salons dont des représentants de la génération numérique, par une revue documentaire fouillée¹⁴ sur le media et enfin par une veille de l'e-réputation du secteur sur Internet et dans la blogosphère en particulier.

En parallèle, j'ai recherché comment les TIC et le web 2.0 en particulier avaient déjà impacté d'autres secteurs économiques, et les conséquences potentielles que ces technologies et celles en préparation pourraient avoir sur les rencontres professionnelles physiques. Afin d'avoir un éclairage satisfaisant sur le sujet, j'ai complété mes connaissances acquises chez Reed Expositions France dans le cadre d'un projet de renforcement des TIC au sein des salons, par des interviews auprès d'experts des TIC¹⁵, par la participation à des conférences et clubs professionnels sur le sujet ainsi que par des lectures de presse et d'ouvrages. Ma participation au groupe de travail « Meeting Industry 2025 » mis en place par la FSCEF m'aura également apporté des éléments de réflexion très utiles grâce aux prestataires intervenus pour présenter leurs technologies et services et aux réactions qu'elles auront suscitées chez les opérateurs de la filière participants au groupe.

¹² Voir guide d'entretien en annexe C

¹³ Par opposition aux études quantitatives, mon échantillon n'étant pas représentatif de la population.

¹⁴ Voir bibliographie

¹⁵ Voir liste des experts interviewés en annexe B

En ce qui concerne la dimension sociologique, je l'ai abordé avec les dirigeants de sociétés d'études sociologiques puis approfondi avec des sociologues chercheurs au travers d'entretiens¹⁶, de conférences et tables rondes et de recherches dans de nombreux ouvrages¹⁷. Ces éclairages m'auront permis de comprendre comment l'adoption en masse des TIC nourrit les évolutions de comportements et surtout les réels changements de paradigmes en cours.

Les informations recueillies sur les TIC d'une part et sur les dimensions sociologiques associées d'autre part, m'auront fourni des arguments pour prouver le bienfondé et la pertinence de mon choix, à savoir la restriction de l'étude au sous-système salon lié aux TIC.

Par ailleurs, ces informations sont venues compléter le diagnostic des manifestations et de leur filière pour me permettre de construire la base prospective, constituée des variables clés du sous-système étudié.

C'est à partir de la dite base prospective que j'ai pu mettre en œuvre l'analyse morphologique¹⁸ du système salon-TIC.

J'ai choisi d'utiliser l'analyse morphologique plutôt que d'autres méthodes telles que les chiasmes, les trajectoires avec enchainement de ruptures, la démarche heuristique, ou encore sur l'approche probabiliste, en raison de son adéquation à la problématique traitée et du contexte de l'étude. En effet, le sous-système salon-TIC retenu présente un nombre d'incertitudes élevé, des hypothèses d'évolutions interdépendantes qui réduisent le champ des possibles, ainsi que des trajectoires d'évolution qui permettent d'esquisser des scénarios contrastés. D'autre part, les fiches variables constituées dans le cadre de l'analyse morphologique pourraient permettre la mise en place d'un système de veille efficace au sein de la FSCEF par exemple.

La détermination des hypothèses d'évolution des variables clés du système à l'origine des esquisses de scénarios d'évolution, s'est elle, appuyée sur les regards prospectifs abordés dans les entretiens avec les acteurs de la filière, les experts des

¹⁶ Voir liste des personnes rencontrées en annexe B

¹⁷ Voir bibliographie

¹⁸ Michel Godet, *Manuel de prospective stratégique, Tomes 1 et 2*, Dunod, 2001 ; cours de Philippe Durance, Professeur chercheur au CNAM-LIPSOR et François Bourse, Directeur d'études du GERPA

TIC et les sociologues et psychologues rencontrés. Je les ai complétés par la lecture d'ouvrages, d'articles de presse et d'études prospectives menées à horizon 2025 et 2030.

Enfin, pour identifier les enjeux clés de la filière face aux évolutions possibles de son environnement, j'ai confronté les résultats de mon analyse stratégique prospective (SWOT prospectif) des rencontres professionnelles et de leur filière aux esquisses de scénario d'évolution de l'environnement.

La définition de ces enjeux m'aura permis de conclure l'étude par des recommandations stratégiques pour la filière et pour chaque catégorie d'acteur, ainsi que par de grandes lignes stratégiques par typologie de salon, étant entendu que compte tenu de la diversité des salons et des acteurs, seul un audit complet ad hoc permettrait de construire une stratégie parfaitement appropriée.

A présent, afin d'aborder l'étude sur la base d'un langage commun et d'améliorer la compréhension des questionnements posés, je procéderai à la définition des rencontres professionnelles prises en compte dans mon travail en précisant leur typologie, puis à un éclairage sur les parties prenantes de la filière, avant de montrer la complexité liée à l'organisation d'un salon en France.

3. Présentation des rencontres professionnelles physiques¹⁹ et de leur filière professionnelle

3.1 Définition des rencontres professionnelles : Foires, Salons, Congrès-exposition

Selon l'ordonnance n° 2004-274 du 25 mars 2004 et le Décret n° 200685 du 27 janvier 2006, les Foires et Salons sont des « manifestations commerciales, ouvertes au public et dans lesquelles un ensemble de personnes physiques ou morales expose d'une façon collective et temporaire des biens ou offres de services qui peuvent faire l'objet d'une vente directe avec enlèvement de la marchandise ou exécution du contrat de services ».

Selon ce même décret, les salons diffèrent des foires en ce sens que les personnes physiques ou morales exposantes relèvent « d'une branche professionnelle ou d'un ensemble de branches professionnelles » et que l'offre de biens ou de services exposée relève « d'une liste limitative [...] déterminée par l'organisateur ».

Bien que les Congrès, rencontres thématiques « en général scientifique, technique ou corporatiste », ne répondent pas à cette définition, certaines formes peuvent s'en rapprocher. Depuis quelques années en effet, un glissement s'opère entre les salons et des congrès, les premiers multipliant les contenus de type symposium, conférences, ateliers pour améliorer leur offre de service, et les seconds développant des espaces d'exposition pour créer de nouvelles sources de revenus.

Ainsi, les rencontres professionnelles peuvent être considérées comme des places de marché ; elles sont aussi être considérées comme un media dans le au sens où, pour les exposants, elles sont un « moyen de diffusion, de distribution ou de transmission de signaux porteurs de messages écrits, sonores, visuels »²⁰.

Les foires et les salons font l'objet d'une réglementation spécifique, auxquelles les Congrès-exposition se voient également soumis pour leur partie exposition.

¹⁹ Terme choisi par les institutions pour définir la filière ; *Meeting Industry en anglais.*

²⁰ Selon la définition du media par *Le Petit Robert*

Traditionnellement, le propre de ces différentes manifestations est de réunir physiquement une communauté d'intérêt (offre et demande ciblée) dans une même unité de temps et de lieu ; le lieu pouvant être un site dédié ou non à l'exposition ou même une ville si l'on considère certains salons qui parviennent à avoir un rayonnement local (Ex.: Fiac, Rencontres Photographiques d'Arles).

Par convention, j'utiliserai les termes de « manifestations », d'« événement », de « media » ou de « media salon » pour désigner indifféremment les foires, salons et congrès-exposition physiques, ou chaque terme indépendamment lorsqu'il conviendra de les différencier.

Nous noterons également que si la réglementation n'intègre pas explicitement la notion de manifestation commerciale virtuelle, la définition pourrait tout à fait s'appliquer à ces événements émergents. Aussi, serai-je également amenée à faire une distinction entre « manifestation / événement / media » physique et virtuel.

3.2 Typologie des rencontres professionnelles

Les impacts des TIC et leurs enjeux associés n'étant potentiellement pas de même nature ni de même force selon le type d'événement considéré, je définirais une typologie des manifestations selon quatre critères discriminants à savoir, le niveau de spécialisation de l'offre présentée, le type de public de la manifestation, la périodicité ou fréquence de la manifestation, et l'envergure géographique qui correspond au rayonnement de la manifestation et à l'origine de ses visiteurs (voir tableau ci-après).

En ce sens l'envergure géographique est à différencier du caractère international auquel une manifestation commerciale organisée en France peut prétendre lorsqu'elle répond aux conditions définies par l'Arrêté du 24 avril 2009²¹. En effet, selon ces définitions, une Foire peut être qualifiée d'internationale alors que son rayonnement et l'essentiel de son public sont régionaux.

²¹ Voir Arrêté du 24 avril 2009 en annexe G

Manifestation	Spécialisation	Public	Périodicité	Envergure
Foire	• Offre diversifiée	• Grand public	• Annuelle	• Régionale
Salon	• Offre spécialisée (par marché : secteur ou cible)	• Professionnel • Grand Public • Mixte	• Dépendante du secteur	• Internationale • Nationale • Régionale
Congrès-Exposition	• Offre spécialisée	• Professionnel	• Dépendante du secteur	• Internationale • Nationale

Pour les besoins de l'étude je distinguerai 5 types d'événements : les foires, les salons professionnels dits BtoB, les salons mixtes, les salons grand public dit BtoC et les Congrès-exposition.

A. Les Foires

Elles proposent une offre très diversifiée, accueillent plutôt des revendeurs (distributeurs, concessionnaires, franchisés, commerçants) que les marques ou enseignes internationales ou nationales, ont une envergure régionale même si des exposants étrangers (artisanat, gastronomie, etc.) peuvent leur conférer une appellation internationale, s'adressent essentiellement au grand public, et ont lieu de manière récurrente tous les ans. Elles ont aussi la particularité d'avoir une durée d'ouverture au public relativement longue (une dizaine de jours en moyenne).

Ce sont notamment la Foire de Paris, la Foire Internationale de Bordeaux, la Foire Internationale de Rouen, etc.

B. Les Salons Professionnels (ou B to B)

Ils proposent une offre spécialisée sur un ou des secteurs de marché complémentaires, s'adressent à un public de professionnels, peuvent avoir une envergure régionale, nationale ou internationale, ont une fréquence liée à la saisonnalité du ou des secteurs représentés (biannuelle à tous les 6 ans) et sont généralement de courte durée (3 jours en moyenne).

Ce sont par exemple, Piscine Lyon, SITL (Salon International du Transport et de la Logistique), Maison & Objet, Première Vision, Vinexpo, Pollutec, Heavent, Equip'Auto, Mipim, etc.

C. Les Salons Mixtes

Ils proposent une offre spécialisée sur un ou des secteurs de marché complémentaires, accueillent grand public et professionnels, ont une fréquence le plus souvent annuelle voire biennale et une durée plus étendue par rapport aux salons BtoB. Leur envergure est plutôt nationale ou internationale.

Le Salon International de l'Aéronautique, le Salon du Livre de Paris, Nautic, le Mondial de l'automobile, le Salon de l'Agriculture, FIAC, Paris Photo etc., entrent dans cette catégorie.

D. Les Salons Grand Public (ou B to C)

Ils se distinguent des foires par la spécialisation de l'offre représentée (marché ou cible) et par leur envergure qui peut être aussi nationale ou internationale. Leur fréquence est plutôt annuelle et leur durée plus élastique selon les secteurs et le type d'exposant (de 2 à 9 jours).

Le Salon du Cheval de Paris, le Salon de la Piscine & du Spa, le Salon des Seniors, Kidexpo, Planète Durable, Créativa, etc. en sont des exemples.

E. Les Congrès ayant développé un espace d'exposition (Congrès exposition)

Ils sont très spécialisés sur un secteur, à vocation essentiellement professionnelle et d'envergure nationale ou internationale. Les congrès-expositions se différencient des autres congrès par une fréquence d'organisation régulière (annuelle ou biennale) et un lieu d'organisation relativement stable (mais pouvant être tournant). Leur durée est proche de celle des salons BtoB. Compte tenu de leur proximité avec les salons, ils sont souvent mis en œuvre par des organisateurs de salons.

Les événements tels que Aqualie (GL Events), les Journées Nationales de Biologie (Reed Expositions), Cardioslim (Reed expositions) etc, répondent à cette définition.

3.3 Les acteurs et leurs rôles dans la filière

Outre les exposants et les visiteurs que je définirai dans le chapitre suivant, nous distinguerons quatre grands types d'acteurs intervenant dans la chaîne de valeur de la filière à savoir, les gestionnaires de sites, les organisateurs de manifestations, les prestataires de services, auxquels nous intégrerons pour la pertinence de l'étude, les territoires accueillant les événements.

A. Les exploitants des parcs d'expositions et des sites de congrès

Ce sont les acteurs de la filière qui gèrent des espaces d'exposition et de congrès permanents sous contrat de concession ou d'affermage, et les louent aux organisateurs de manifestations temporaires en évitant toute forme de concurrence directe entre les événements.

Ils dispensent des prestations techniques aux exposants à la fois par l'intermédiaire de l'organisateur et en direct quand gestionnaires de parcs et organisateurs sont distincts.

Ils accueillent les prestataires de services des organisateurs et des exposants pendant les périodes de montage et de démontage des manifestations, mais également pendant l'ouverture au public.

Enfin, ils contribuent à l'accueil des visiteurs en développant des infrastructures et des services de confort en étroite collaboration avec les territoires.

Ce sont des « facteurs fixes qui mettent en œuvre un marketing de la destination »²² se rapprochant en ce sens des objectifs des territoires. Une différence d'objectif peut subsister en termes de cible prioritaire, les grands territoires cherchant d'abord à attirer une cible nationale ou internationale, tandis que les exploitants de parc

²² *Rapport de mission de Jean-Luc Margot-Duclot, Agence Régionale de Développement d'Ile-de-France en annexe H*

agissent prioritairement au niveau régional, en raison de flux potentiels plus fréquents.

En plus d'une situation quasi monopolistique depuis 2008, deux spécificités fondamentales distinguent les parcs d'Ile-de-France de ceux des places étrangères ou de la majeure partie des parcs de Province. D'une part l'absence d'intégration entre les activités de gestionnaire de parcs et d'organisation de manifestations, et d'autre part, un mode de gouvernance privé dont l'un des coactionnaires est coté en bourse (Unibail-Rodamco). Ce détail est important dans le cadre de l'étude d'où la précision.

D'une manière assez générale en Province, ce sont les foires régionales qui ont initié la construction des parcs d'exposition de sorte que les activités de gestion de site et d'organisation ont été intégrées dès leur origine offrant l'avantage de la maîtrise du calendrier des manifestations et limitant le risque de mobilité des événements.

Par ailleurs, leur gouvernance est pour l'essentiel assurée par des Associations ou Sociétés d'Economie Mixte regroupant Chambre de Commerce et d'Industrie locale, Office de tourisme, Associations de commerçants, ayant pour objectif principal, l'animation et la dynamisation du tissu économique local. La minorité de villes (Lille, Marseille, Toulouse, Angers) qui était organisée en S.A. revient à un mode de gestion intégrée à l'exception de Saint-Malo et Lille qui maintiennent une séparation des activités.

Le modèle de l'agglomération lyonnaise lui est hybride en ce sens que l'activité est totalement intégrée et monopolistique et que la gestion est assurée par un acteur privé, lui aussi coté en bourse (GL Events). Il semblerait cependant que ce modèle soit en train de s'étendre en Province, GL Events gagnant peu à peu la gestion de plusieurs sites (Délégation de Service Public).

Dans un contexte de concurrence internationale agressive, il est utile de préciser d'une part, que la France n'a pas créé de surcapacité d'exposition à ce stade contrairement à l'Italie ou à l'Allemagne, et d'autre part, qu'à l'étranger, le modèle de gouvernance est lui aussi basé sur une intégration des rôles, avec des gestionnaires publics (Allemagne, Italie, Espagne) ou privés (ExCel Londres, Vienne Autriche).

B. Les organisateurs de foires, salons et congrès-exposition

Acteurs centraux du système, leur rôle est de mettre en œuvre l'ensemble des opérations nécessaires au rassemblement dans un espace de temps et de lieu, de la plus grande représentativité de l'offre et de la demande d'un ou plusieurs secteurs économiques.

Ils opèrent soit pour leur propre compte lorsqu'ils sont propriétaires des manifestations, soit pour le compte d'Organisations Professionnelles qui les mandatent²³, soit dans le cadre d'une entité juridique créée en commun²⁴.

Dès lors qu'ils supportent le risque financier des manifestations et qu'ils en attendent une rentabilité financière, les organisateurs décident ou influent fortement sur le format²⁵, sur les tarifs pratiqués ainsi que sur le marketing²⁶ ; ils communiqueront ainsi davantage sur le secteur représenté, la thématique ou les contenus de l'événement que sur le territoire qui l'accueille sauf pour certains salons grand public ou emblématiques qui bénéficient de l'attractivité du territoire par rapport à leurs cibles ; ce qui est le cas de la Fiac « au cœur de Paris », Paris Photo, le Festival International de la Plaisance de Cannes, du Marché du film à Cannes ou des salons se regroupant sous le slogan « Paris, Capitale de la création ».

Ainsi, sur un marché non intégré et soumis à un modèle privé, les enjeux entre organisateurs, gestionnaires de sites et territoires peuvent diverger : en effet, si le marché et la rentabilité d'une manifestation l'imposent, l'organisateur pourra être amené à en modifier le format sans se soucier des impacts de sa décision sur les autres acteurs de la filière.

²³ Cas par exemple du Nautic de Paris organisé par Reed Expositions pour le compte de la Fédération des Industries Nautiques, des Salons de l'Agriculture et du cheval de Paris organisés par Comexposium pour le Compte du Ceneca.

²⁴ Cas de la SAFI, société organisatrice de Maison & Objet, joint-venture entre Reed Expositions et les Ateliers d'Art de France

²⁵ Lieu, durée, dates, fréquence, amplitudes horaires

²⁶ Contenus, positionnement, commercialisation, promotion

Le marché de l'organisation de rencontres professionnelles, très atomisé au niveau mondial²⁷, s'est au contraire fortement concentré au niveau national ; trois opérateurs cotés en bourse (Reed Exhibitions, Comexposium, GL Events) représentent aujourd'hui approximativement 75 % du marché d'Ile de France, lui-même correspondant à 80 % du marché national.

Cependant, de l'avis de plusieurs opérateurs de la filière, il existe un fossé entre les organisateurs : les organisateurs de Congrès sont restés proches des professions car ils dépendent totalement des contenus. « Les grands organisateurs de salons sont dans une course au gigantisme qui risque de les tuer ; ce sont des gestionnaires, pas des créateurs de salons ». « Les opérateurs nationaux n'ont pas la même arrogance que les opérateurs internationaux ; leur intégration verticale leur donne un quasi monopole local, ils ont plus d'humilité et écoute la profession représentée ». Les petits organisateurs sont les plus dynamiques, « ce sont eux les entrepreneurs qui créent ». En effet, « au cours des 24 derniers mois, il y a eu 170 projets de nouveaux salons dont 15 seulement émanant des 3 gros organisateurs ; et parmi ces 15 projets, 2 ont été lancés et annulés ensuite »...

C'est grâce aux petites structures que la filière peut revendiquer une certaine souplesse et réactivité.

C. Les prestataires de service

Ce sont les partenaires privilégiés des organisateurs de manifestations et des exposants, chargés de la mise en œuvre et de la fourniture des éléments nécessaires à la réalisation des événements.

Les prestations fournies sont particulièrement hétérogènes. Elles regroupent aussi bien l'installation générale, la conception et la réalisation des stands, la décoration, la location de mobilier, les prestations techniques et logistiques, le nettoyage, la sécurité, le gardiennage, le transport, que la santé, l'accueil, le contrôle d'accès, la restauration, les assurances, la certification, la communication, le conseil, la formation et les solutions techniques.

²⁷ *Le leader mondial, Reed Exhibitions ne représente que 8 % environ du marché mondial (Chiffres 2008)*

Il existe cependant un problème majeur lié à la raréfaction de l'offre de prestataires sur ce marché. Les tarifs ont été depuis des années si fortement négociés à la baisse par les organisateurs et les exposants, que la plupart de ces acteurs ont une réelle difficulté à se maintenir sur le marché sauf quand ils parviennent à un quasi monopole²⁸.

Ce nivellement des budgets par le bas renforce les problèmes liés à l'absence de R&D, à savoir l'absence d'innovation et la baisse relative de la qualité des prestations.

Ainsi de manière indirecte, le marché joue en faveur des places étrangères, moins chères tout en offrant des prestations de qualité relativement meilleure.

L'acteur GL Events représente toutefois une exception dans le paysage des prestataires : ses activités diversifiées et sa direction reconnue comme visionnaire, lui ont permis d'intégrer progressivement l'ensemble des activités principales de la filière. Parti de prestations de services, le groupe est devenu gestionnaire de sites et organisateurs d'événements tant en France qu'à l'international.

D. Les territoires accueillant les rencontres professionnelles

Même si les territoires sur lesquels se déroulent les manifestations ne sont pas à proprement parlé des opérateurs de la profession, le succès des manifestations dépend suffisamment de la performance et de l'organisation des infrastructures, des services d'accès, d'accueil, de transport, de promotion et de sécurité des manifestations, pour les assimiler à des acteurs clés de la filière.

Comme le précise le rapport de mission de Jean-Luc Margot-Duclot²⁹, les collectivités qui accueillent les manifestations « doivent aujourd'hui se présenter, par rapport à leurs concurrentes, comme des facteurs de moindre risque pour les organisateur » en garantissant la qualité des services dont elles ont la maîtrise « sous peine de subir elles-mêmes les conséquences de la mobilité des acteurs de ce marché ».

²⁸ *GL Events est le seul à pouvoir répondre à des demandes de très gros volumes ; nombre de constructeurs de stands fusionnent ou disparaissent en raison de leur grande fragilité financière.*

²⁹ *En annexe H*

Nous l'avons vu à la fin du § *Choix et circonscription de la problématique*, les territoires ont un intérêt économique et social majeur à soutenir la filière.

Selon le Rapport de l'ARD en plus des retombées économiques directes qu'elles génèrent, les manifestations contribueraient au développement économique local par les services et les emplois qu'elles créent, favoriseraient les localités d'accueil des grands salons pour l'implantation de l'activité des entreprises participantes et joueraient un rôle dans le choix d'implantation des Investissements Directs Etrangers (IDE).

Par ailleurs, les manifestations qui se déroulent sur un territoire donné offrent la possibilité à davantage de personnes présentes localement d'avoir accès à la connaissance véhiculée et favoriseraient les PME et TPE locales en leur offrant une vitrine à moindre coût, les salons plus lointains ne leur étant pas toujours accessibles en dépit des aides octroyées ; deux arguments qui seront vraisemblablement amenés à perdre de leur poids avec l'adoption croissante des usages du web.

La création de nouveaux événements et le développement de leur fréquentation contribuent naturellement à l'amélioration du retour sur investissement des équipements et des infrastructures publiques ; ils peuvent aussi favoriser leurs rénovations ou la création de nouveaux équipements lorsque le trafic le justifie.

Enfin, les manifestations d'envergure nationale ou a fortiori internationale qui font événement, contribuent largement au rayonnement et à l'attractivité des territoires qui les accueillent³⁰.

Les acteurs clés de la chaîne de valeur des manifestations étant définis, il me paraît utile pour la suite de l'étude, de mettre en évidence la complexité des processus nécessaires à la mise en œuvre d'une rencontre professionnelle en France aujourd'hui.

³⁰ *Le Marché du film à Cannes en est sans doute le meilleur exemple*

3.4 L'organisation de rencontres professionnelles : un système complexe

Auparavant néanmoins, précisons ce que recouvrent exactement les termes d'exposant et de visiteur, acteurs clés de la réussite des événements.

Selon l'Arrêté du 12 juin 2006, l'exposant se définit comme « une personne physique ou morale qui contracte directement avec l'organisateur d'une manifestation commerciale et présente sur son stand ses propres produits ou services par l'intermédiaire de son propre personnel ».

Ce même texte mentionne qu'« est considérée comme visiteur la personne physique qui accède à la manifestation commerciale au cours de ses heures officielles d'ouverture en présentant au contrôle soit un ticket ou une carte justifiant de son paiement, soit une carte d'invitation munie d'un talon de contrôle numéroté, et ce quel que soit le nombre de ses visites à la manifestation » ; il ajoute par ailleurs qu'« un journaliste est comptabilisé comme un visiteur » contrairement au personnel du parc, de l'organisateur, des exposants et des prestataires de service, et précise qu'est « considéré comme visiteur professionnel la personne physique qui visite la manifestation commerciale pour des motifs liés à son activité professionnelle ».

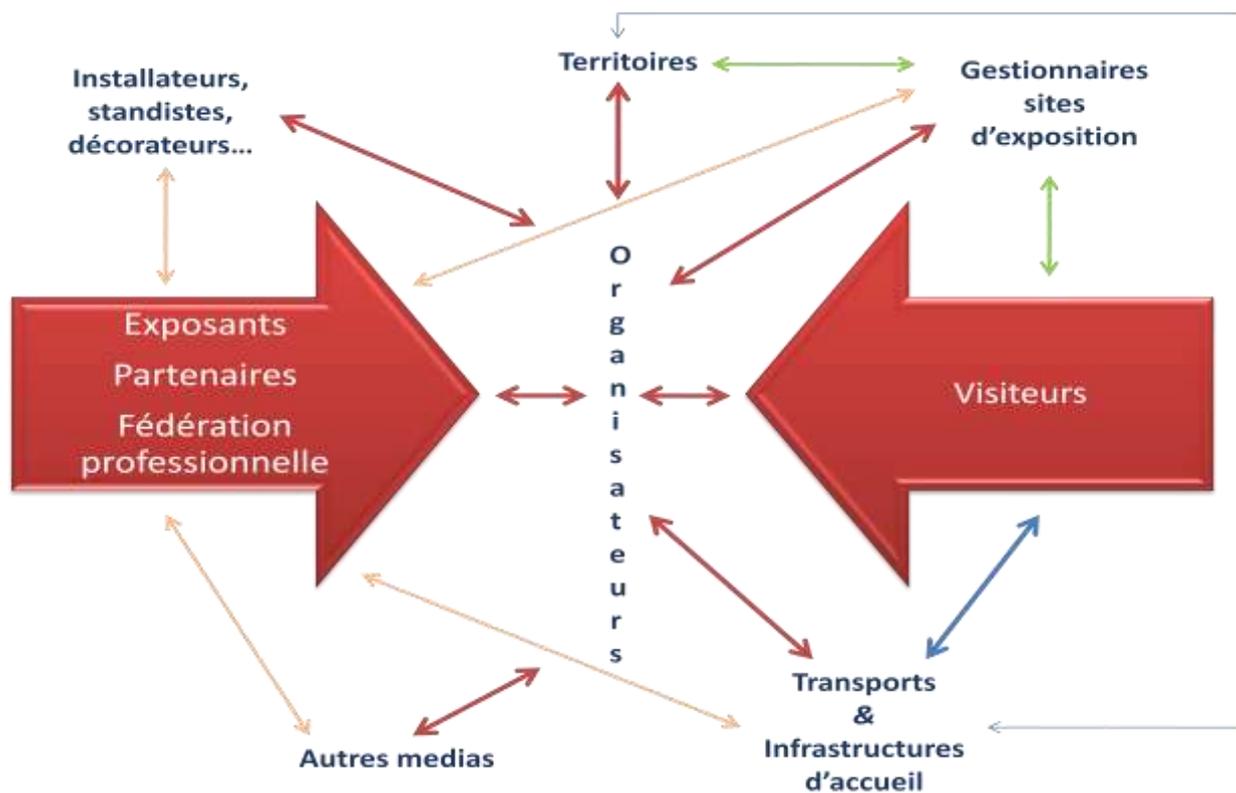
Si le rapport du Député Charié a pris le parti de considérer le visiteur comme le client final commun de la filière, il ne peut à mon sens être question de désolidariser exposants et visiteurs si étroitement liés dans le succès d'une manifestation. En effet, les visiteurs n'accepteront de se déplacer que si l'offre proposée (exposition, contenus et événements associés) est suffisamment attractive, innovante et représentative du secteur et qu'elle leur apporte une réelle utilité notamment aujourd'hui par rapport à d'autres media comme Internet. De la même manière, la représentativité du secteur et l'événement lui-même ne pourront être pérennisés que si la quantité et la qualité des visiteurs permettent aux exposants d'assurer un retour sur investissement satisfaisant.

L'interdépendance de ces deux catégories de clients que sont l'exposant et le visiteur sera donc bien prise en considération dans le cadre de mon approche systémique.

A présent que les parties-prenantes essentielles sont définies, le schéma simplifié ci-dessous montre les multiples interactions qui interviennent entre les différents

acteurs, le rôle central de l'organisateur, la multiplicité des compétences et qualités qu'il doit simultanément mettre en œuvre pour mener à bien chaque projet (connaissance sectorielle, culture du service, sens politique, créativité, compétences techniques, marketing, juridiques, organisation, gestion financière, anticipation, coordination ...) ³¹ et surtout, la complexité que peut représenter la participation à une manifestation du point de vue de l'exposant ayant passé l'étape du choix de l'événement auquel participer.

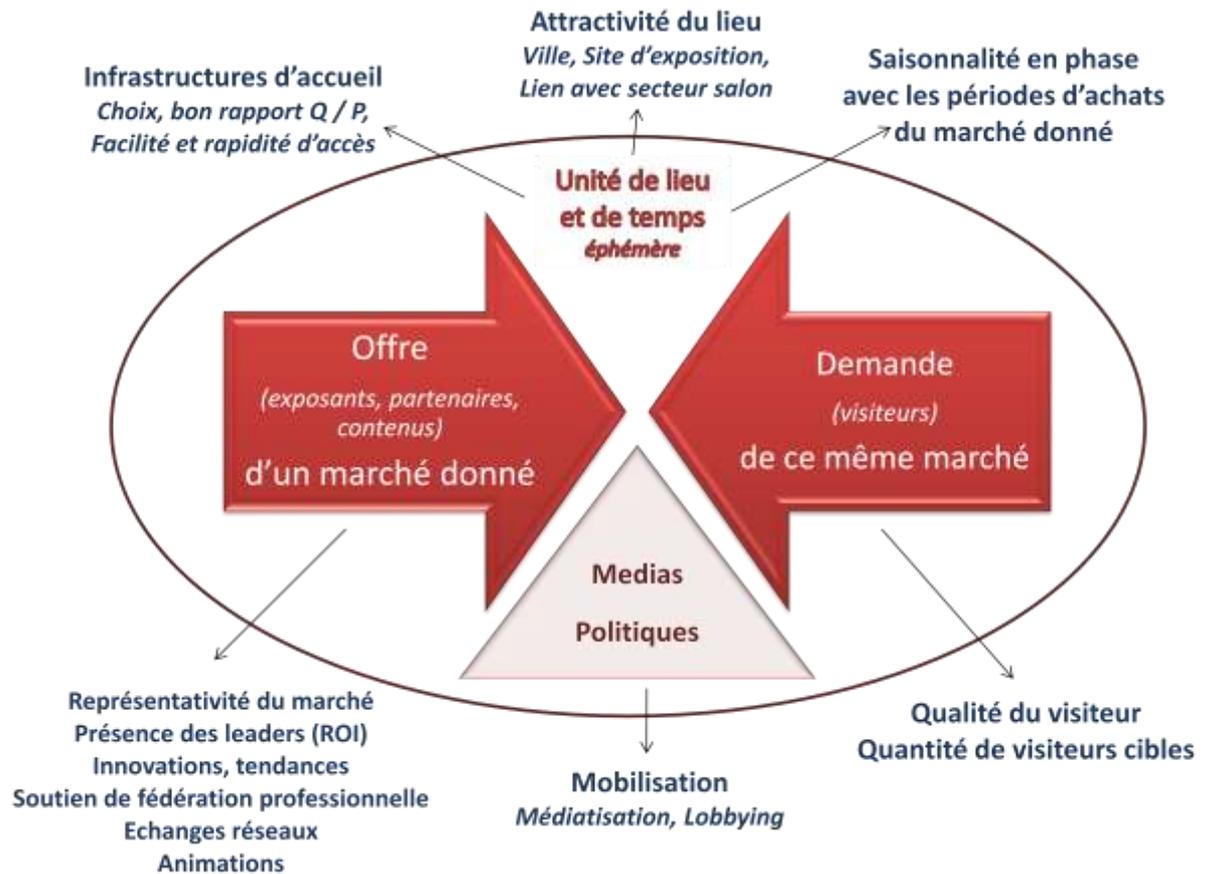
A l'heure où simplicité, rapidité, réactivité deviennent des maître-mots, il me paraissait important de mettre en évidence le décalage entre des attentes croissantes et le système en place pour répondre à ces attentes.



Source : Stéphanie di Mattia

³¹ Voir également le processus de création de valeur pour les Foires, salons et Congrès en annexe J

Le schéma suivant met en relief les conditions nécessaires, mais pas nécessairement suffisantes, au succès et à la légitimité d'une rencontre professionnelle physique.



Source : Stéphanie di Mattia

Les éclairages effectués sur les événements, les différentes parties prenantes et leurs interconnexions, devraient permettre à présent d'aborder l'étude prospective menée avec une compréhension satisfaisante.

4. Etude prospective des impacts potentiels des TIC sur les rencontres professionnelles physiques à horizon 2025

4.1 Rétrospective des rencontres professionnelles et de leur filière depuis 1980

4.1.1 Méthode d'obtention des résultats

L'horizon prospectif de l'étude étant à 15 ans, il me fallait produire une rétrospective en remontant au minimum à une durée équivalente afin d'intégrer au mieux la dimension temporelle dans la phase prospective, les changements et inerties passées permettant d'évaluer avec plus de justesse le rythme des évolutions futures.

Il était également important que je parvienne à élargir ma vision du système et à corriger ma représentation initiale construite à partir de mon expérience de 9 ans chez un organisateur reconnu par ses pairs pour être « le meilleur centre de formation au métier » et avoir « l'approche marketing la plus poussée », et par conséquent non représentatif du marché.

Aussi, ai-je préparé et mené, entre les mois de mars et juillet 2009, vingt-six entretiens rétrospectifs et prospectifs, en face à face et par téléphone, avec des opérateurs de la filière³².

Le guide d'entretien³³ utilisé comme base d'échanges a été adapté du document « Guide d'entretien rétrospectif et prospectif » transmis pendant la formation au Master.

En ce qui concerne la sélection des personnes à rencontrer, je me suis imposée un cadre me permettant d'obtenir une représentativité de l'hétérogénéité des opérateurs de la filière, tout en recueillant les points de vue des décideurs ayant une influence majeure sur le marché. J'ai donc cherché à ce que soient représentés chaque catégorie d'acteur concerné (gestionnaires de sites d'exposition ; organisateurs de foires, de salons professionnels, grand public et mixtes, de congrès-exposition ; prestataires de service ; territoires ; organisations professionnelles ; journalistes ;

³² Voir la liste des personnes interviewées en annexe B

³³ Voir le guide d'entretien rétrospectif et prospectif utilisé en annexe C

exposants ; visiteurs), les acteurs majeurs de la filière (Reed Exhibitions, Comexposium, Viparis, GL Events), les différents modèles de gouvernance (Société d'Economie Mixte, Sociétés à actionnariat familial, Sociétés à actionnariat capitalistique, Sociétés en Joint-venture avec une Organisation professionnelle) et enfin des profils tantôt opérationnels tantôt décisionnels.

A l'exception de deux entretiens qui se sont intégralement déroulés par téléphone, la majorité a eu lieu en face à face. Ils se sont prolongés dans 7 cas, par téléphone ou par une seconde rencontre, en raison de l'intérêt porté au sujet et des échanges sur le métier que mes questionnements suscitaient.

Chaque entretien était abordé par une présentation du cadre et de l'objet de l'étude menée, par une explication concise de l'origine du questionnaire posé et par une présentation des grandes étapes de l'entretien.

Les résultats des entretiens menés ont été complétés par l'analyse des rapports de missions de Jean-Luc Margot-Duclot et du Député Charié³⁴, par l'étude Xerfi « Foires et Salons » toutefois très décalée par rapport au secteur, ainsi que par la lecture d'articles de presse³⁵ compilés dans le cadre de ma veille du media salon. Mes participations au Groupe de réflexion « Meeting Industry 2025 » et au Congrès 2009 de la profession m'auront également offert des opportunités de dialogues, plus informels mais non moins utiles, sur le sujet de mon étude avec d'autres acteurs de la filière.

En ce qui concerne les regards des exposants et visiteurs, il n'existe pas d'étude qualitative nationale régulièrement suivie³⁶ permettant de mesurer l'évolution des motivations, freins, besoins attentes en matière de média salon. Les organisateurs effectuent leurs propres enquêtes dont les résultats sont souvent biaisés par des échantillons non représentatifs, mais il n'existe pas de baromètre ou d'observatoire centralisant ce type d'information. Aussi, outre les évolutions que j'avais pu concrètement constater dans le cadre de mes fonctions de veille, j'ai collecté l'information utile à cette analyse, à partir de l'enquête diligentée en 2008 par la

³⁴ Voir *Rapports en annexe I*

³⁵ Voir *Bibliographie*

³⁶ Ni l'Union Des Annonceurs, ni le MEDEF, tous deux membres du Comité National de Pilotage des Foires Salons Congrès, ni la FSCEF ne disposent de ces informations.

FFM2E³⁷ en partenariat avec le magazine « Événement d'entreprise », par la veille de l'e-réputation des manifestations commerciales que je mène depuis près de 3 ans, par des entretiens en face à face plus ou moins approfondis et formalisés avec des utilisateurs et des non utilisateurs du media, ainsi qu'à partir d'un relevé d'échanges qu'avaient suscitée en 2008 une réunion du Club BtoB de l'ADETEM³⁸ portant sur l'utilité des salons professionnels.

4.1.2 Analyse des résultats obtenus

Les entretiens rétrospectifs et prospectifs auxquels les opérateurs se sont volontiers prêtés à une exception près, ont été très enrichissants tant sur le fond que sur la forme.

Sur le fond, chaque acteur a contribué à élargir et à nuancer ma représentation initiale grâce à des éclairages, des analyses, des expériences, des regards, des sensibilités, des valeurs et des intérêts différents. J'ai ainsi pu sensiblement améliorer ma compréhension du fonctionnement de la filière et des jeux d'influences, et mieux évaluer les rapports de force entre opérateurs ainsi que les intérêts et enjeux de chaque groupe d'acteurs. En effet, certaines dimensions étaient analysées de manière à peu près convergentes par les différentes personnes rencontrées, tandis que d'autres aspects, souvent de nature stratégique, divergeaient profondément d'où les inerties persistantes qui bloquent l'évolution de la filière.

La forme même des réponses produites ou des silences que suscitaient certaines questions, de prospective en particulier, pouvait être significative, exprimant tantôt une gêne par rapport à des relations et enjeux politiques, tantôt une absence de vision globale, de vision stratégique de la profession. Nombreuses ont été les remarques du type « 2025, c'est loin », « on n'a déjà pas de vision à un an »...

La succession des entretiens m'a aussi permis de constater une différence prononcée dans les modes de communication de mes interlocuteurs. Deux critères me sont

³⁷ Voir *Enquête Fédération Française des Métiers de l'Exposition et de l'Événement / Événement d'entreprise en annexe L*

³⁸ *Réunion du Club B to B de l'ADETEM du 09/04/08 portant sur le thème « Les salons professionnels en B to B : coûteuses prodigalités ou investissement rentable ? »*

apparus a priori discriminants. D'une part, le niveau de dépendance dans la filière, les acteurs les plus dépendants (les prestataires de service en particulier) ayant davantage de retenue dans leurs réponses. D'autre part, l'appartenance générationnelle ; les quadras abordaient très directement et de manière plus tranchée tous les sujets abordés, même les plus délicats ; les propos étaient plus édulcorés et consensuels de la part des répondants de la génération antérieure et des institutionnels.

Quelque soit le profil cependant, le monde des rencontres professionnelles étant très fermé, relativement petit et à forts enjeux relationnels et commerciaux, toutes les personnes interviewées ont souhaité que leur nom ne soit pas associé aux réflexions sensibles auxquelles elles avaient pu se prêter pendant l'entretien. Afin de respecter mon engagement, les verbatim repris dans l'étude ne seront donc pas associés au nom de leurs auteurs.

Enfin, sur le plan pratique, outre l'avantage de la rencontre en face à face qui permet une plus forte interactivité ainsi que l'observation des non dits et attitudes, les entretiens rétrospectifs et prospectifs sont particulièrement utiles dans les situations comme celle-ci, où des ateliers de prospectives ne peuvent être mis en œuvre.

Les rapports de mission, l'étude de marché, les articles de presse ainsi que les entretiens avec les utilisateurs et anciens utilisateurs, auront aussi contribué à compléter ma représentation du système des rencontres professionnelles, à enrichir mon analyse et à étoffer le regard prospectif restreint des opérateurs interrogés.

En ce qui concerne les rapports de mission cependant, ceux-ci se basent sur des chiffres antérieurs à 2006 et ne prennent donc pas en compte les basculements ressentis à cette période. Par ailleurs, ils ont des partis pris qu'ils ne remettent pas en question et basent parfois leur analyse sur des arguments qui ne tiennent plus avec les nouveaux usages, des TIC notamment. Comme les opérateurs, les rapports en question n'imaginent pas un instant que la pérennité du media salon puisse être compromise, alors que certains articles de presse et surtout les utilisateurs parviennent à l'envisager.

Si la méthodologie utilisée m'a permis d'obtenir un certain nombre de résultats tout à fait satisfaisants, elle présente aussi certaines limites.

D'abord du point de vue de la représentativité des acteurs : si en termes de poids dans la filière, la représentativité est convenable, en revanche, les acteurs de Province et les prestataires de services sont sous représentés, les premiers par rapport à leur nombre et le seconds par rapport à l'hétérogénéité des prestations existantes.

Quand aux entretiens avec les utilisateurs ou anciens utilisateurs du media salon, le choix de l'échantillon et le mode de consultation, ne leur confèrent pas de caractère représentatif. Cependant, les tendances qui ressortent de l'analyse des différentes sources sont suffisamment convergentes pour être évoquées et sérieusement considérées.

Des limites potentielles quand à la qualité des réponses sont également à mentionner. D'abord parce que des répondants ont abordé le sujet dans le sens où ils le maîtrisaient le mieux, avec des arguments parfois très convenus, formatés, ou chargés d'idées reçues ; un atelier visant à « chasser les idées reçues »³⁹ aurait d'ailleurs été tout à fait opportun dans le cadre de cette étude.

Ensuite parce que certaines des personnes interrogées, plus récentes dans la profession, ont avoué ne pas avoir le recul nécessaire pour aborder de manière tout à fait satisfaisante la dimension rétrospective sur 15 ans.

J'ai pu relever également deux notions majeures abordées dans le cadre des enseignements de prospective⁴⁰ à savoir, la surestimation des préoccupations du présent et le refus de voir.

Il est possible effectivement que, compte tenu de l'horizon prospectif lointain que représente 2025 pour les opérateurs, la crise actuelle, source de préoccupations majeures des acteurs, ait pris une place surdimensionnée dans les réponses faites par les opérateurs et qu'il faudra tenir compte de cet état de fait. De la même façon, il est possible que la substitution envisagée des rencontres professionnelles physiques par des événements virtuels soit exagérée par l'explosion des usages des TIC à laquelle on assiste et par l'observation des modes de fonctionnement des générations nées à l'ère numérique.

Toujours dans ce registre, la vision du métier souvent parcellaire qu'ont les opérateurs et leur profonde immersion dans le quotidien tendent à créer une

³⁹ Michel Godet, *Manuel de prospective stratégique, Tomes 1 et 2*, Dunod

⁴⁰ Michel Godet et Philippe Durance – CNAM Paris

surestimation de leur activité et de leurs préoccupations de l'instant par rapport à des aspects plus globaux, clés pour la filière. C'est ainsi par exemple que tandis que le CNPFSC⁴¹ concentre ses efforts sur l'accueil des visiteurs internationaux, peu d'initiatives sont prises pour résoudre la problématique fondamentale du retour sur investissement des événements français pour les exposants.

Le refus de voir ou de prendre en considération des faits dérangeants qui nécessitent une remise en cause, et qui est à l'origine de bien des ruptures, est aussi clairement apparu : la grande majorité des acteurs de la profession affirment par exemple que « les salons ne disparaîtront jamais » parce que l'« on aura toujours besoin de se rencontrer », alors que des utilisateurs et à fortiori d'anciens utilisateurs du media parviennent à l'envisager même s'ils considèrent que la rencontre physique reste clé. De même que si des acteurs ont bien pris conscience des enjeux liés aux TIC et au Développement Durable, nombreux sont ceux qui les néglige ou les minimise, soit parce qu'ils n'ont pas pris conscience des changements de paradigmes en cours, soit parce qu'ils ne maîtrisent pas ces évolutions, soit encore parce que leur longue expérience du métier leur fait prendre du recul par rapport aux vagues annonçant la menace du media.

Enfin, le temps est aussi un point limitant. Il n'est pas rare en effet que pour balayer l'ensemble des questions rétrospectives et prospectives, l'entretien ait été amené à durer plus de 3 heures ; or, dans le cas présent, si la plupart des personnes interviewées a accepté de nouveaux rendez-vous pour finir d'échanger sur l'ensemble des points, d'autres ont limité leur temps de réponse et n'ont donc pas pu s'exprimer sur toutes les dimensions.

Malgré les limites que je viens d'énumérer, la vision globale du système salon obtenue par cette méthodologie apparaît tout à fait satisfaisante aux professionnels du secteur et par conséquent exploitable.

Je me propose à présent, à travers les changements clés qui se sont produits dans la profession au cours des 30 dernières années, à travers les contextes qui ont poussé cette profession à évoluer, à travers ses inerties sclérosantes, de montrer les fragilités du media et de sa filière au regard des évolutions actuelles de leur environnement.

⁴¹ *Comité National de Pilotage des Foires Salons et Congrès*

4.1.3 Les grands bouleversements structurels de la profession

A. Professionnalisation de la filière

Au départ, les foires françaises étaient généralistes, correspondaient à des expositions universelles appelées foires coloniales et duraient plusieurs mois. Ces foires d'échantillon avaient alors un caractère professionnel avec des acheteurs professionnels et internationaux ; la notion de grand public n'était pas recherchée et la vente à emporter nécessitait le paiement d'un droit spécifique.

Dans les années 1960, les exposants BtoB ont été extraits de ces foires pour créer des salons professionnels de filière, organisés par des associations, des fédérations professionnelles ou des familles.

Les organisations professionnelles considéraient ces manifestations comme un outil de promotion de l'offre française au service de leur développement. Leur fonctionnement n'avait pas de logique pure de rentabilité. Dans ce contexte, les organisations faisaient preuve d'un fort protectionnisme refusant la participation à des structures non adhérentes et se montraient très conservatrices, peu ouvertes à l'international et fonctionnant par habitude, sans impulser d'évolution.

Les années 1980 voient émerger des opérateurs privés professionnels de l'organisation de salons. Les organisations professionnelles manquant de compétences dans le métier décident alors de s'allier à ces nouveaux acteurs dont le rôle est alors essentiellement technique, elles-mêmes conservant les prérogatives liées aux contenus et à la mobilisation de leurs adhérents pour participer au salon de la profession.

A partir des années 1990, les opérateurs privés reprennent l'organisation globale des salons de profession soit par rachats des événements, soit par contrats les liant sur de longues périodes (voir sur des périodes illimitées) avec les Fédérations professionnelles demeurées propriétaires de leur événement⁴², soit encore par des

⁴² Exemples : le Salon du Livre organisé par Reed Expositions demeure la propriété du Syndicat National de l'Édition, la Fédération Française de la Franchise est propriétaire du Salon la Franchise de Paris organisé par Reed Expositions.

Joint-ventures⁴³. Les enjeux financiers étaient tels que ces mouvements ont eu un fort retentissement au niveau des ministères, la capacité des organisations professionnelles à fonctionner sans salon étant en question ; certains dirigeants d'organisations professionnelles ont d'ailleurs été évincés à la suite de la vente de leur événement.

A partir de la fin des années 1990, c'est l'exploitation des sites d'exposition qui se professionnalise avec l'arrivée d'Unibail à la gestion de sites d'Ile de France et de GL Events qui progressivement reprend la gestion de plusieurs sites en Province (Clermont-Ferrand, Lyon, Metz, Nice, Toulouse, Vannes...), à Paris (Parc Floral de Vincennes) et à l'étranger.

Avec l'arrivée des nouveaux opérateurs, l'organisation puis l'exploitation des sites se structurent, se rationalisent ; l'approche des manifestations devient moins instinctive, plus marketing ; une gestion de la relation clients se dessine, les moyens sont accrus et l'organisateur, plus immergé dans le marché, met en place une forme de veille et de benchmark. De l'avis de l'ensemble de la profession, ce mouvement de professionnalisation a été très positif pour le marché et l'image des manifestations ; en effet, tous les grands salons du marché actuel (Equip'hôtel, Bâtimat, Sial, Pollutec, Maison & Objet, etc.) ont été développés par des opérateurs professionnels privés.

Mais ne nous trompons pas de niveau d'appréciation, si cette progression du métier a été effective et perçue par les clients, elle est « restée relativement basique et insuffisamment structurée » tant au niveau marketing que technique, et les systèmes de veille mis en place restent le plus souvent sommaires.

Par ailleurs, demeurent et émergent encore, surtout dans l'organisation de salons, de petits acteurs, créatifs, flexibles et réactifs, mais dont le fonctionnement artisanal peut offrir aux clients des expériences peu valorisantes pour la filière.

Enfin, si l'arrivée d'opérateurs professionnels a dans un premier temps contribué à améliorer les manifestations et des prestations offertes, leur logique financière les a progressivement éloignés de leurs marchés.

⁴³ *Cas du Salon de la lingerie organisé par Eurovet, JV entre Comexposium et la Fédération de la maille, ou de Maison & Objet organisé par la SAFI, JV entre Reed Expositions et Les Ateliers d'art de France*

B. Une financiarisation devenue excessive

La financiarisation de la filière a fait son apparition en 1988 avec l'émergence du groupe Blenheim et s'est intensifiée au point de dominer aujourd'hui les activités de gestion des sites d'exposition⁴⁴ et de l'organisation de manifestations⁴⁵.

Nous l'avons vu, l'émergence de ces groupes financiers a permis d'accroître l'efficacité, le développement et la rentabilité des manifestations grâce à une professionnalisation, à une rationalisation de l'organisation, de la gestion et des ressources et à l'intégration de nouvelles compétences, en marketing notamment.

Au cours de ces dernières années cependant, et surtout depuis 2006, la poursuite de cette logique de rationalisation et les exigences croissantes pour conserver des taux de profits élevés, ont mené ces acteurs à standardiser et industrialiser leurs événements, les éloignant progressivement de leur fonction initiale (être au service des marchés représentés) et causant des dommages plus ou moins réversibles.

Avec la maturité des marchés représentés, la surabondance des manifestations, la sur-sollicitation des clients et le recentrage des exposants sur des manifestations répondant à leur stratégie de développement, les opérateurs ont peu à peu actionné l'ensemble des leviers leur permettant d'atteindre les marges et taux de rentabilité du capital attendus par les actionnaires.

La maximisation des surfaces vendues et l'accroissement des tarifs sont des leviers utilisés de manière permanente par ces acteurs, même en période de crise économique.

Cependant, en phase de ralentissement ou de décroissance, la pression est aussi mise sur les coûts.

Les budgets des prestataires sont réduits entraînant in fine une baisse dans la qualité des services et une raréfaction de l'offre de prestation déjà évoquée ; certaines personnes interrogées ont fortement insisté sur le fait que « les opérateurs demandent plus au prestataire mais en réduisant les moyens » et que « la pression exercée sur les

⁴⁴ *Viparis et GL Events représentent approximativement 75 % du marché national*

⁴⁵ *Reed Exhibitions, Comexposium, GL Events, Groupe Le Moniteur représentent près de 80 % du marché d'Ile-de-France et 60 % du marché national*

tarifs mène les sociétés prestataires à faire du volume, à faire travailler au noir, à se concentrer ou à disparaître ».

La pression sur les coûts réduit les temps de montage et démontage des événements contraignant les prestataires à travailler dans des conditions de sécurité très précaires, un manque de sécurité « [...] qui s'est accru au cours des 10 dernières années et a alerté les autorités ».

Les investissements ont été réduits limitant les repositionnements stratégiques indispensables et les nouveaux développements, un aspect évoqué de manière récurrente dans les entretiens : « c'est la logique financière qui dicte les décisions de développement des sites et des nouveaux salons : est-ce bien compatible avec le media salon notamment au niveau international ? » ; « le vieillissement du media n'a pas été anticipé ; poussés par une course à la rentabilité, les acteurs ne se sont pas remis en question » ; « sans investissement, sans prise de risque, sans aucune anticipation ni R&D, le media a vieilli, il s'est éparpillé » ; « les opérateurs sont désarmés, ont de vieux outils et utilisent toujours les mêmes arguments qui ne fonctionnent plus ; les grands patrons ne veulent pas entendre que les annonceurs ne gobent plus leurs messages ».

Les ressources humaines sont recrutées à moindre coût, rendues transverses ou réduites alors qu'en parallèle les objectifs de développement de revenus continuent de croître sans que les ressources nécessaires pour les atteindre soient octroyées ; la baisse de motivation qui en résulte est inévitablement ressentie par les clients et engendre un turnover peu favorable à la construction de relations de long terme et à la capitalisation de l'expérience dans les équipes. Cette dimension est fortement ressentie par les personnes interrogées : « Les équipes salon sont de moins en moins nombreuses pour effectuer leur travail ; elles confient de plus en plus de travail aux prestataires sans leur en donner les moyens » ; « le savoir-faire se perd avec la réduction et les turnovers des équipes salon » ; « on connaît mieux certains salons que les propres équipes organisatrices » ; « l'équipe d'un salon lié à l'automobile va servir pour un salon sur le bois ! » ; « un client se demande forcément comment il va être traité quand son interlocuteur ne connaît pas son marché et ses besoins » ; « la relation personnelle est devenue impersonnelle avec la transversalité des services ».

Dans ce contexte, une profusion de réflexions marque la négligence des besoins des exposants et la perception d'un affaiblissement du niveau de service : « avant, on était attentif à ne pas multiplier les exposants directement concurrents ; aujourd'hui, on recrute tout azimut pour accroître les surfaces vendues... et peu importe qu'ils soient directement concurrents » ; la direction d'une grande manifestation parisienne « se réjouissait que 70 % des visiteurs 2009 déclaraient venir pour le plaisir contre 30 % pour effectuer des achats... et que font-ils du retour sur investissement des exposants ? ; « aujourd'hui les salons sont devenus leurs propres plus grands ennemis en étant essentiellement des produits financiers ; les opérateurs veulent préserver leurs marges et ne font plus de marketing ; l'exposant aujourd'hui est seul ! », « L'excès de rationalisation des services apportés a mené à la baisse de qualité des prestations et à un éloignement des marchés », « on est davantage au service de la société organisatrice qu'au service de la profession que l'on servait », « les sites d'exposition doivent réviser leurs pratiques commerciales et leur modèle économique », etc.

A cela, il faut ajouter les effets résultant conjointement de la faible intégration du marché français et du fonctionnement capitalistique des principaux opérateurs. Les exigences de marges attendues par chacun des acteurs de la chaîne de valeur deviennent ainsi cumulatives, favorisant ainsi les manifestations étrangères dont les coûts de participation pour un exposant apparaissent de 30 % à 40% moins élevés qu'en France.

Cette situation limite aussi l'attractivité de l'offre, les jeunes entreprises novatrices ne pouvant s'aligner sur les tarifs de participation.

Face à la baisse de qualité de service perçue, à « l'arrogance des organisateurs de salon liés par des contrats de partenariat bétonnés avec les professions et qui ont créé des points de rencontres dont ils sont sûrs qu'on ne pourra pas s'en passer », à des coûts toujours plus élevés et non justifiés, l'insatisfaction des clients s'est accrue au fil des années.

Elle a entraîné une croissance de la co-exposition, des baisses de surfaces moyennes louées⁴⁶, des non renouvellements de participation, des regroupements d'exposants majeurs contre l'organisateur menaçant de ne plus participer sans une baisse des coûts, des annulations de sessions, des disparitions de manifestations considérées incontournables en leur temps⁴⁷, des dénonciations de contrats par les Organisations Professionnelles sous la pression de leurs adhérents ainsi qu'une remise en question croissante de ce type de manifestations : un acteur de la profession me dira même que « le terme salon devient presque un gros mot pour les industriels ».

Bien que ces propos négatifs soient réellement perçus et répandus tant chez les clients que chez les opérateurs de la filière, ils sont sans doute à temporer et à nuancer.

D'une part, parce que l'activité générée par bon nombre des manifestations organisées par ces acteurs financiers peut atteindre un pourcentage important du chiffre d'affaires annuel des exposants⁴⁸ et que les niveaux de satisfaction et d'intention de retour des exposants peuvent atteindre plus de 90 %.

D'autre part, en raison de la prise de conscience de certains dirigeants de ces groupes qui réalisent qu'« aujourd'hui, c'est le début d'une autre histoire, la fin d'un business model » et qu'« un retour aux sources, vers des salons de profession, est nécessaire ».

Si tel est le cas, la baisse du niveau de rentabilité liée à cette évolution pourrait ne plus intéresser les groupes à dominante capitalistique, et recomposer le paysage des manifestations et de la filière.

C. Concentration, forte concurrence et cloisonnement

Les professionnels de la filière officiant déjà dans les années 1980 (ils sont nombreux) décrivent à cette période un secteur très ouvert, où la relation humaine prévalait et où les concurrents évoluaient en bonne harmonie : « il existait une

⁴⁶ Voir chiffres FSCEF en annexe D

⁴⁷ Cas du Sycob, Salon de la Manutention, Jarditec, Confortec, Interop, etc

⁴⁸ Des exposants de Maison & Objet feraient 50 % de leur chiffres d'affaires annuel grâce à ce salon biannuel, des exposants du Nautic de Paris feraient jusqu'à 25% de leur chiffres d'affaires annuel, les salons d'art tels que la Fiac ou Paris Photo ont de longues listes d'attente compte tenu du niveau de vente généré etc.

entente cordiale entre acteurs ; on s'appelait les uns les autres pour s'arranger sur des dates, sur les problèmes de nomenclatures... ».

Aussi, la première attaque concurrentielle de SEPIC⁴⁹, qui en 1986 se rapproche de la profession pour créer le salon Intermat en concurrence directe avec l'acteur qui organisait le salon du secteur, a-t-elle été « vécue comme un cataclysme ».

En 1988, nouveau choc dans la filière : Patrick Lecêtre⁵⁰ et Bernard Becker⁵¹ revendent leurs sociétés respectives au groupe Blenheim⁵² et deviennent actionnaires et codirigeants de Blenheim France. Cette structure prendra rapidement le leadership du marché français « en rachetant des salons à tour de bras », chers, basés sur une rentabilité élevée, offrant des plus-values substantielles aux vendeurs mais créant des tensions majeures dans les salons de professions en raison d'un mode de fonctionnement très différent.

Afin de pouvoir continuer à exister sur le marché, le Comité des expositions de Paris, organisateur de salons qui, en raison de son statut d'Association, ne pouvait participer aux rachats et fusions en cours, se transforme en société (Comexpo).

A cette période, les manifestations acquièrent une valeur financière considérable, vraisemblablement surestimée, et le secteur devient extrêmement concurrentiel avec des acteurs qui s'attaquent continuellement les uns les autres.

En 1997, Blenheim est revendu au groupe Miller Freeman lui-même racheté en 2000 par le groupe Reed Exhibitions.

Les salons créés avec succès par de petites structures et ayant un potentiel de développement sont rachetés par ces acteurs financiers.

Au cours des 6 dernières années, la filière connaît une nouvelle vague de concentration majeure : la CCIP, gestionnaire de sites d'expositions se rapproche de l'organisateur Comexpo ; Unibail, alors essentiellement gestionnaire de sites, rachète les organisateurs Exposium et COSP ; GL Events initialement prestataire de service reprend plusieurs sites en gestion et rachète des organisateurs devenant ainsi le

⁴⁹ Ancien nom de l'organisateur de salon Exposium, devenu depuis Comexposium

⁵⁰ Aujourd'hui propriétaire de France Convention et investisseur dans de multiples salons par l'intermédiaire de sa société Luxrule

⁵¹ Directeur Général de l'organisateur Comexposium au moment de la présente étude

⁵² Groupe anglais, coté en bourse, qui développe le métier de l'organisation de salons en rachetant des manifestations existantes.

premier acteur de la filière totalement intégré ; en janvier 2008, le rapprochement des activités de la CCIP et d'Unibail-Rodamco donne naissance d'une part à l'organisateur Comexposium, qui prend le leadership en France, et d'autre part au gestionnaire de site Viparis, en situation de quasi monopole en Région Parisienne avec la gestion de 80 à 90 % du calendrier des manifestations organisées en Ile-de-France.

La naissance de Viparis est favorable à plusieurs titres :

D'abord en termes de professionnalisation et de rentabilisation des sites, les savoir-faire et le mode de gestion d'Unibail-Rodamco devant permettre un accroissement sensible des taux d'occupation.

Puis en termes d'investissements, la position d'Unibail-Rodamco sur les marchés financiers améliore nettement la capacité d'investissements nécessaires au renforcement de l'attractivité et de la compétitivité des sites Parisiens ; en effet, construits il y a plus de 30 ans, ceux-ci sont en compétition avec des sites plus récents, bien pensés pour l'exposition, ainsi qu'avec des plus grandes surfaces disponibles sur un seul site, notamment en Allemagne et Italie.

Enfin, en termes de promotion et de soutien de la Place de Paris : grâce à sa position quasi-monopolistique, Viparis peut à présent développer une stratégie de Place que la situation de concurrence antérieure ne permettait pas. En effet, la situation créée en 1998 par la dissociation de la gestion des parcs d'Ile-de-France a été une erreur stratégique et a joué contre la place de Paris dans la compétition internationale, les concurrents s'affrontant alors pour le gain de parts de marché locales.

Cette situation en revanche pose de nouveaux problèmes :

Des divergences stratégiques entre les partenaires, la CCIP privilégiant le développement économique et l'attractivité de la Place de Paris au niveau international tandis qu'Unibail-Rodamco orientent ses actions vers les activités les plus rentables (foires & salons) et concentrent ses efforts de promotion sur la cible des visiteurs d'Ile-de-France.

En second lieu et dans le prolongement des impératifs de rentabilité de la nouvelle structure, les évolutions de tarifs sont étendues à l'ensemble des sites avec une croissance substantielle de + 2 à + 4 % / an selon les chiffres communiqués au cours

des entretiens ; hausses le plus souvent répercutées sur l'exposant. La vente de services aux exposants est également poussée afin d'accroître le chiffre d'affaires, faisant augmenter d'autant leur coût de participation, leurs exigences de rentabilité et potentiellement leur insatisfaction.

Enfin pour éviter un effet de position dominante et une concurrence déloyale⁵³, la DGCCRF et la profession ont veillé à ce que les structures Viparis et Comexposium soient indépendantes. Cette situation empêche ainsi une intégration verticale qui serait favorable aux clients, sans pour autant lever les suspicions, d'autant que depuis janvier 2010, la Direction Générale de ces 2 structures est assurée par la même personne.

Les concentrations successives et les enjeux financiers et commerciaux ont créé un niveau de concurrence élevé entre des acteurs de premier plan qui, compte tenu de la complémentarité de leurs prestations, doivent néanmoins continuer à travailler ensemble.

En résulte sur les aspects stratégiques, un climat de suspicion permanent, une désinformation fréquente et une « sociation fermée »⁵⁴ avec des opérateurs qui « jouent » seuls et limitent les efforts produits par la FSCEF.

D. Emergence d'une Fédération professionnelle active mais qui peine à mobiliser les opérateurs

Plusieurs opérateurs de la filière ont souligné la création d'« une vraie Fédération professionnelle » en 1999, issue de la fusion de la Fédération des Foires et Salons de France créée en 1925, et de la Fédération Française des Salons Spécialisés créée en 1954.

Accompagnant le mouvement de rapprochement des activités économiques, la nouvelle Fédération des Foires et Salons fusionne en 2001 avec l'Association Nationale des Centres de Congrès créée en 1980, puis intègre en 2004 les prestataires

⁵³ *La maîtrise du calendrier des manifestations représente(rait) un avantage concurrentiel pour Comexposium*

⁵⁴ *Au sens donné par le sociologue Max Weber*

de services de l'exposition, en 2006 les Organismes Professionnels de Congrès et en 2009 les agences d'événements, devenant aujourd'hui la Fédération des Foires, Salons, Congrès, Evénements de France.

Avant l'intégration des agences d'événementiel, la Fédération s'adjugeait une représentativité de 90 % de l'activité du secteur⁵⁵.

Malgré des moyens réduits par rapport à l'UFI, fédération internationale, ou à l'AUMA, son homologue Allemande, la FSCEF en plus des rapprochements stratégiques énumérés, a réalisé un lourd travail de fond sur la réglementation, a créé une convention collective, a amélioré la sécurité des prestataires et capitalisé sur les travaux en matière sociale, sécuritaire, juridique, technique, statistique et marketing.

En réponse à des problématiques concrètes de marché, la FSCEF a formé des groupes de travail par métier et ponctuellement par thématique⁵⁶.

Elle s'est mobilisée pour développer un référentiel de Qualité pour les foires, pour rendre obligatoire la certification OJS⁵⁷ des chiffres annoncés par les organisateurs (surfaces d'exposition, nombre d'exposants et de visiteurs) afin de limiter autant que possible la publication de chiffres fantaisistes⁵⁸ et pour développer un outil de mesure du retour sur investissement des Foires & Salons⁵⁹.

Plus récemment, elle a lancé des initiatives pour promouvoir les métiers des foires, salons & congrès (Salon de l'Etudiant 2008 ; travaux en cours avec Negocia) et participe activement au CNPFSC⁶⁰.

Si la FSCEF réalise effectivement un travail important, les faibles moyens dont elle dispose, l'absence de mise en valeur de ce travail auprès des adhérents, le manque de

⁵⁵ La FSCEF annonce plus de 300 adhérents (151 organisateurs représentant plus de 750 foires, salons, congrès et événements ; 68 gestionnaires de parcs d'exposition ; 53 gestionnaires de centres de congrès ; 60 prestataires de service de l'exposition, et 66 concepteurs d'événements) et une représentativité de l'ordre de 90 %.

⁵⁶ Internet en 2001 et Web 2.0 en 2009, le Développement Durable en 2010, l'Ethique en 2011

⁵⁷ Office de Justification des Statistiques

⁵⁸ Même si certains organisateurs se rapprochent session après session des chiffres réels de fréquentation dans leur communication, ils demeurent nombreux à s'appuyer et à publier des chiffres surévalués pour commercialiser leurs événements. Le différentiel entre les chiffres annoncés et la perception des clients exposants entache l'image de sérieux du média et pourrait mener à une réelle défiance de la part des participants.

⁵⁹ Pilotexpo / Comparexpo - http://www.foiresalonscongres.com/fr/Retour_sur_investissement-53.html

⁶⁰ Comité National de Pilotage des Foires, Salons, Congrès, mis en place en décembre 2006 suite à la mission parlementaire du député Charié

mobilisation des opérateurs et le niveau de concurrence qui anime les leaders, réduit le niveau des résultats qui pourrait être escompté.

A l'exception des réflexions réglementaires à forts enjeux pour les adhérents, peu d'entre eux prennent part aux réflexions et aux actions menées.

Or, en l'absence de participations opérationnelles, les résultats et solutions mises en œuvre ne sont pas nécessairement fonctionnelles⁶¹ ; et sans la participation des acteurs majeurs du secteur, les répercussions de certaines initiatives restent marginales⁶².

Au terme de cette première partie rétrospective, nous avons pu constater que c'est au cours de ces 20 dernières années que la filière a connu ses plus grands bouleversements structurels avec une accélération depuis les années 2000. Les changements vécus comme des chocs par la profession soulignent une évolution par réaction plus que par anticipation.

4.1.4 Une filière en constante réaction par rapport à son environnement

Dans cette partie, je montrerai que la filière, par manque d'actions d'anticipation, est amenée à s'adapter et à réagir au rythme des soubresauts de son environnement.

A. Une réglementation subie

En l'absence d'une fédération professionnelle représentative et active (avant 1999), et d'un soutien politique organisé (avant 2006), le législatif prenait des décisions sans se préoccuper de leurs répercussions sur les rencontres professionnelles et leur filière.

C'est ainsi que ces 20 dernières années ont vu émerger de nouvelles contraintes et « une complexification de la réglementation qui ne facilite pas la relation client, qui

⁶¹ Cas de l'outil *Pilotexpo / Compareexpo*, trop lourd dans son utilisation et jugée peu efficace par les organisateurs qui l'ont appliqué, dès lors que les manifestations sont sous utilisées par les exposants

⁶² Cas du groupe de réflexion « *Meeting Industry 2025* » où la participation des grands acteurs du marché était quasi inexistante

créé des conditions dégradées et des distorsions de concurrence avec des opérateurs étrangers ou avec d'autres médias plus simples d'utilisation ».

En 1993, la promulgation de la loi Sapin impose à toute collectivité de procéder à un appel d'offres lorsque le bail avec l'Association ou la SEM pour la gestion des sites d'expositions est échu. Une réglementation positive en ce sens qu'elle oblige les équipes en place à se remettre en question, mais qui présente le risque d'une perte de contrôle de la politique de développement local si le bail est attribué à une organisation privée ; dans ce cas en effet, l'objectif premier de l'opérateur sera de rentabiliser le site et les manifestations organisées avant de penser à la dynamique de long terme du territoire⁶³. Or, au cours de ces 3-4 dernières années, les sites sont de plus en plus nombreux à passer sous gestion privée : c'est le cas à Paris, mais aussi à Lyon, Toulouse, Clermont-Ferrand, Vannes, Roannes, Troyes... dont la gestion est progressivement reprise par GL Events.

En 2000, l'entrée en vigueur de la loi sociale sur les 35h « a failli plomber le secteur » puisque par définition il était impossible d'en respecter les règles.

Leur impact a été lourd de conséquences en termes d'organisation, d'ambiance, de résultats financiers (« 3 personnes nécessaires sur site au lieu d'une ») et commercial dans la mesure où certains exposants n'ont pas voulu s'organiser en conséquence⁶⁴.

Si ce problème avait bien été identifié par les opérateurs de la filière, aucune action n'avait été anticipée par la profession pour en moduler l'application ; ce n'est qu'a posteriori que certains aménagements ont été négociés par la FSCEF.

Enfin, en vertu des principes de précaution, de prévention, de la protection santé alimentaire, etc. l'intensification des dispositions réglementaires liées à la sécurité des lieux recevant du public aura suivi la tendance haussière globale.

En 2006, un début de prise de conscience du poids de la filière par les pouvoirs publics⁶⁵ a permis de mettre en place un soutien politique de manière à ce que toute

⁶³ *Ce mode de fonctionnement fait d'ailleurs grand bruit depuis 2009 en Champagne, avec une levée de bouclier contre ce nouveau mode de gestion (annulation du concours national de pétanque et du championnat de France de gymnastique en raison de coûts de location élevés, « fronde » des exposants de la Foire, etc.)*

⁶⁴ *Les banques ont quasiment disparue des foires pour éviter d'avoir des problèmes avec leurs syndicats concernant les horaires de travail et le travail du dimanche.*

⁶⁵ *Cet aspect sera précisé au. § 4.1.2 – D.Mobilisation tardive face à l'explosion de la concurrence internationale*

nouvelle proposition législative tienne compte de ses impacts sur la profession et les manifestations elles-mêmes.

B. Une internationalisation lente et frileuse des rencontres professionnelles

C'est pour accompagner la mondialisation des secteurs économiques représentés, limiter le risque de dépendance à la conjoncture locale et continuer à se développer, qu'au milieu des années 1990, les manifestations françaises ont commencé à s'ouvrir à l'international.

Une partie des salons a progressivement étendu sa promotion dans les pays les plus porteurs, pour rechercher des exposants étrangers souhaitant se développer sur le marché français et attirer les visiteurs étrangers vers l'offre du salon et notamment vers les PME françaises. Ces actions à l'international sont menées en propre à travers des bureaux ou filiales à l'étranger (cas de Reed Exhibitions) ou à travers des partenariats avec des structures telles que Promosalons, Ubifrance, la CCIP ou l'UCCIFE⁶⁶.

L'internationalisation effective des manifestations est à la hauteur des efforts modérés et tardifs concédés par les opérateurs français.

Les chiffres 2008 diffusés par l'OJS montrent que si les salons professionnels ont une part de 25,6 % de visites étrangères, les visites sont en baisse (à échantillon constant) de - 8,8 % vs 2007 avec un impact majeur des grands salons biennaux (- 27,3 % de visites étrangères).

Ces mêmes statistiques montrent que le nombre d'exposants étrangers sur les foires et salons français sont en croissance de + 14,2 % par rapport à 2007 et de + 18,7 % pour les salons professionnels (après une croissance de + 12 % en 2007 vs 2006). Des résultats a priori positifs mais à relativiser par l'observation d'un opérateur indiquant que « la France atteint en 2009 le niveau d'exposants internationaux que l'Allemagne avait il y a 5 ans » et que « les salons allemands ont doublé ce niveau en 5 ans en allant les chercher » par la création de bureaux à l'étranger notamment.

⁶⁶ Voir annexe B – Sigles et organismes cités

Un autre opérateur, précise qu'aujourd'hui, l'absence d'investissement nécessaire et la réduction des budgets alloués reproduit le schéma d'il y a 10 – 15 ans et contribue à faire émerger la concurrence internationale : « la dimension internationale n'est pas intégrée à sa juste valeur par les opérateurs alors que d'autres médias tels que le web permettent d'aller au bout du monde », « j'ai le sentiment qu'il n'existe pas de volonté de donner une dimension internationale aux salons, qu'il n'existe pas de stratégie de développement à l'international des salons français ».

Pour s'internationaliser, des organisateurs ont choisi d'adapter les concepts de leurs salons français à l'étranger afin d'accompagner les entreprises clientes sur les marchés internationaux porteurs⁶⁷, et en particulier les BRIC⁶⁸. Si cette démarche a d'abord fait craindre un effet de cannibalisme entre les salons, rétrospectivement les opérateurs auraient plutôt constatés une création de valeur pour les salons français d'origine.

Là encore, ces initiatives sont restées très mineures au regard des investissements des acteurs allemands puisque la création de salons d'origine française à l'étranger serait de l'ordre « de 1/50 par rapport à ceux d'origine allemande », les opérateurs de leur filière ayant créé depuis plusieurs années des bureaux dans le monde favorisant leur développement local ainsi que les retombées positives sur les salons allemands d'envergure internationale.

Depuis 2 à 3 ans, des partenariats entre concurrents se mettent en place pour permettre un développement plus rapide des salons à l'étranger : ce mouvement a rapproché acteurs allemands et italiens ; les acteurs Bauma et ConExpo ont récemment annoncé leur alliance dans le lancement d'un salon à Mumbai en Inde en 2011.

Là encore, les acteurs français n'ont à ce stade pas recours à ce potentiel de développement.

⁶⁷ *Exemple du Salon du Chocolat Paris qui s'est exporté à New York, Tokyo, Pékin, Moscou et Shangai*

⁶⁸ *Brésil – Russie – Inde – Chine : Sial China, Vinexpo Hong Kong, Vinitech Shangai*

C. Une évolution poussée par le marché

Les opérateurs avouent que le media salon est « parti de loin ».

Jusqu'au début des années 1990, ce qu'ils appellent communément « l'âge d'or des salons »⁶⁹, la majorité des exposants « renouvelait spontanément sa participation d'une session à l'autre » sans se poser de question, habituant les équipes organisatrices à une absence d'effort de renouvellement et de marketing.

La profession qui regroupait de surcroît une majorité d'autodidactes, non aguerris à ces techniques, les salons étaient gérés au fil de l'eau et de manière très intuitive : « au départ, il n'y avait pas de marketing ; le relationnel et les valeurs humaines prévalaient entre acteurs », « les actions auprès des visiteurs étaient réduites à leur minimum : un plan media de masse comme moyen de communication », « il n'y avait pas de bases de données ». D'autre part, à cette période rappelons le, « le métier était beaucoup plus porté sur la technique que sur le contenu marketing ».

Selon les observations d'un acteur, ce serait « la communication financière importante de Blenheim, sur le niveau élevé de marge et de rentabilité » qui aurait marqué un tournant dans les pratiques.

Au regard des chiffres de profit annoncés, les exposants, à l'origine de la plus grande part des revenus des manifestations, auraient commencé à remettre en question le media et à accroître leur niveau d'exigence de service et de retour sur investissement. Quelles qu'en soit les causes, c'est bien par la pression des exposants que le marketing des manifestations a fini par se développer.

D'une manière globale, et à peu d'exception près, ce sont les sanctions sérieuses du marché représenté qui sont à l'origine des évolutions les plus significatives des événements en France. En effet, les enjeux financiers, commerciaux et d'image liés à la perte potentielle d'un salon déclenchent la réaction de l'organisateur concerné.

Le marché a en effet le pouvoir de remettre en cause l'organisateur en le sanctionnant de différentes manières.

Les exposants peuvent boycotter une édition, cesser de participer à l'événement, se réunir pour faire contrepoids à l'organisateur, choisir des événements concurrents ou des medias alternatifs ou encore faire pression sur l'organisation professionnelle

⁶⁹ Période pendant laquelle les surfaces ainsi que les nombres d'exposants et de visiteurs connaissaient des croissances à deux chiffres

propriétaire ; celle-ci, à son tour, pourra menacer de ne pas renouveler le contrat d'organisation ou le dénoncer et organiser simultanément un nouvel appel à candidatures⁷⁰; les visiteurs de leur côté peuvent limiter leur venue, ne plus se déplacer à la manifestation ou choisir des salons concurrents.

Les sanctions des exposants se sont déjà concrétisées par, des réductions budgétaires relatives à l'échelle des entreprises⁷¹, des lancements de produits à travers des medias alternatifs (événementiel, Internet), la création d'événements en propre (salons de marque comme Schneider Electric), la création de flagship (Apple), l'annulation d'éditions (Mondial du 2 roues 2009, Mondial de la Coiffure et de la Beauté 2009) et la disparition du paysage français de salons qui se présentaient comme des incontournables de la profession (Interop, Sycob...).

L'érosion ressentie et constatée du nombre de visiteurs est une autre sanction qui rend d'autant plus difficile le retour sur investissement des exposants et accroît leur coût du contact.

Pour parer à la « dépréciation » et à la « remise en cause des salons qui s'intensifie depuis 3 à 4 ans » en raison de performances perçues en baisse alors que les coûts continuent à croître, diverses initiatives ont émergées au cours des 10 dernières années.

Des contenus ciblés⁷² ont été ajoutés aux espaces d'exposition afin de rendre les manifestations plus attractives pour le visiteur et plus efficaces pour l'exposant ; « ces contenus sont devenus primordiaux pour les salons » et servent souvent à justifier les différences de coûts de participation avec les places étrangères.

Le développement du retour sur investissement des exposants a été travaillé selon plusieurs orientations intensifiant la dimension de place de marché des manifestations au détriment du media : des ateliers dispensant des conseils de préparation pour optimiser sa participation, des rendez-vous d'affaires, des ateliers de présentation des produits et services, des essais, l'intensification de la promotion

⁷⁰ Cas du SNE pour le Salon du Livre en 2006 et en 2007, cas du CSIAM pour le Mondial des 2 roues en 2008, cas de la Fédération Française de la Franchise pour le Salon de la Franchise etc

⁷¹ A ne pas confondre avec le niveau d'investissement global toujours annoncé en hausse pour 2008 – voir chiffres en annexe F

⁷² Contenus de différentes natures : think tank de la profession (Midem) ; programmes de conférences, de tables rondes, de formations ; espaces tendances, nouveautés ; espaces emploi ; rencontres avec des personnalités du secteur, animations diverses etc.

auprès des visiteurs, des mises en relation ciblées avec les visiteurs via une plateforme web dédiée, etc.

La recherche de nouveaux services monte en puissance mais les opérateurs gardent encore « une approche très technique du service⁷³ ».

Même si les formats ont peu évolué, des alternatives polymorphes assortis de nouveaux modèles économiques ont émergés pour répondre à l'hétérogénéité des besoins et des secteurs d'activité : des rencontres d'affaires qui prennent en charge le déplacement et l'hébergement des acheteurs cibles et organisent les planning de rendez-vous et de conférences afin d'optimiser l'efficacité des déplacements (modèle des Medpi) ; un modèle low-cost et de proximité initié en Belgique par Easy Fair mais qui n'a pas réussi à percer sur le marché français ; des road-shows qui permettent d'aller à la rencontre des clients ; et depuis 2008 des formats virtuels 3D émergent et se multiplient avec plus ou moins de succès (Mecatronic Expo qui semble le plus performant actuellement, Sataé, Salon des Vins et Spiritueux...).

Pour réduire les coûts de participation des exposants (mais également les coûts d'occupation des sites des organisateurs), la durée des manifestations a globalement été révisée à la baisse, à quelques exceptions près qui concernent essentiellement les foires et le Mondial de l'automobile (ouvert 18 jours au public !).

En termes de prestations, « globalement, la qualité des stands s'est améliorée ». « Les standistes se sont aussi professionnalisés en substituant à une approche purement technique une approche de communication au sens large du terme » pour « apporter aux exposants, des réponses à des problématiques de communication, des projets répondant à des objectifs de participation particuliers » ; cette démarche n'est pas systématique pour les marchés très techniques ou industriels, mais elle est devenue nécessaire pour les secteurs à forte sensibilité marketing.

Des efforts scénographiques sont parfois consentis afin de créer un univers en lien avec le secteur ou la thématique de la manifestation (le Salon du Cinéma dans ses 3 éditions par exemple) mais ils sont rares en raison des coûts qu'ils représentent.

⁷³ *La démarche descendante prédomine dans les services dispensés ; ils sont en effet peu nombreux à être conçus pour faciliter le processus client.*

Les sites d'exposition tendent à améliorer leur confort d'accueil mais intègrent moins de services standards que leurs homologues étranger (système de contrôle des entrées, wi-fi, bornes interactive d'information etc.), laissant aux organisateurs le soin de les mettre en place pour chaque événement, avec des coûts qui se répercutent nécessairement sur le client final.

Cependant, même si le niveau d'organisation s'est globalement élevé pour répondre aux exigences du marché, les démarches commerciales, marketing, logistiques et techniques demeurent majoritairement très basiques, intuitives et artisanales dans la filière.

Les effets catalyseurs de la crise économique semblent toutefois réveillent les consciences de certains acteurs. Ils parlent de la nécessité de « revenir proche des marchés », de « ne plus être que des vendeurs de m² », du besoin de mieux intégrer les nouveaux moyens de communication pour entretenir un lien continu et répondre au besoin d'immédiateté dans l'échange, et même d'une indispensable réflexion au niveau de la filière sur l'évolution du métier.

D. Une mobilisation tardive face à l'explosion de la concurrence internationale

Il y a 20 ans, la Place de Paris se positionnait à la 3^{ème} place mondiale après l'Allemagne et les USA.

Accompagnant l'ouverture et la mondialisation des marchés, la concurrence internationale dans le secteur des rencontres professionnelles a explosé au cours des 10 dernières années.

Prenant conscience des retombées du media sur l'économie et le tourisme d'affaires, de nouvelles grandes places se sont développées en Italie, en Espagne, en Autriche, en Chine, en Russie, en Inde et aux Emirats Arabes Unis en particulier.

Cette situation a créé une surenchère dans la taille des parcs avec une probable surcapacité globale en termes d'infrastructures d'accueil⁷⁴ ainsi qu'une redondance

⁷⁴ D'après l'étude « *The world map of exhibition venues and futures trends* » menée par l'UFI, 1062 sites d'exposition supérieurs à 5000 m² ont été identifiés en 2006 pour une surface globale

d'événements sur certains secteurs. Ce contexte peut générer une confusion dans le choix et entraîner des insatisfactions liées à des événements de faible envergure. Il génère également une lutte très agressive entre sites et organisateurs pour le leadership continental.

Or dans cette lutte, la France et la Place de Paris en particulier, perdent régulièrement des parts de marché au profit de nouvelles destinations. Des manifestations sont délocalisées⁷⁵, d'autres perdent de leur influence au profit d'événements étrangers (Bâtimat), d'autres encore perdent leur légitimité dans la restructuration du marché mondial.

Pourquoi ?

D'une part, parce que « les salons professionnels et les congrès sont le prolongement des secteurs économiques et de leurs ancrages territoriaux » ; autrement dit, plus un secteur économique est développé et porteur sur un territoire, plus le territoire en question est légitime pour accueillir les rencontres liées à ce secteur. Le leadership des manifestations revient ainsi le plus souvent, au media le plus plébiscité par le marché et à la zone géographique la plus légitime au regard de son tissu économique local⁷⁶.

D'autre part, nous avons déjà eu l'occasion de le souligner, en raison de coûts de participation de 30 % à + 40 % supérieurs en France.

En troisième lieu, parce que les Pouvoirs Publics des places étrangères ont très tôt contribué au soutien de leur filière nationale par des aides au développement et à la promotion du media, et par des politiques intégrées de Place permettant de faire converger les enjeux des salons et ceux des territoires.

Enfin parce que, de l'avis de nombreux acteurs, « les services de base ne sont toujours pas assurés » : les infrastructures françaises répondraient moins bien aux besoins (« certains lieux d'exposition connus en France ne sont pas conçus pour l'exposition. Ils ont 30 ans de retard par rapport à l'étranger », les mauvaises

d'exposition de 27,6 millions de m² avec un développement prévu de 3,5 millions de m² soit + 13 % entre 2007 et 2010 – voir document UFI en annexe F

⁷⁵ *Transfert du salon GSM de Cannes à Barcelone en 2006*

⁷⁶ *La forte concentration du secteur de l'électroménager à la fin des années 1990 a fait disparaître en 2000 le salon Confortec (Salon International de l'Electroménager) au profit du salon Allemand de Cologne.*

conditions d'accès aux modes de communication modernes dans les parcs) et la chaîne de l'accueil est jugée de qualité très inférieure (organisation des transports, signalétique, information, langues, sécurité autour et dans les parcs).

L'Allemagne fait figure de référence au niveau mondial, parce qu'elle a su adapter ses infrastructures, sa logistique, son accueil professionnel aux besoins des clients, et qu'elle a soutenu sans relâche sa filière et l'image de ses salons professionnels à l'étranger depuis des années avec des moyens estimés à 14 fois supérieurs à ceux mobilisés aujourd'hui par la France.

Résultat, « lorsque l'on parle de salons professionnels à l'étranger, les gens pensent spontanément aux salons Allemands qui ont une image très forte, positive et nettement supérieure à celle de la France » et ce, en dépit d'un « marketing moins ciblé » et de moindres « efforts de présentation et de mise en avant des innovations ».

La France doit aussi faire face à l'offensive très agressive des nouvelles places qui cherchent à gagner des parts de marché. C'est le cas de Barcelone qui, pour permettre au Salon de l'automobile 2009 de se tenir, n'a pas hésité à subventionner largement la manifestation, permettant aux exposants de participer à un tarif défiant toute concurrence ! Même si la filière française tente une action auprès de l'union Européenne pour dénoncer cette pratique, le ton est donné...

Les Pouvoirs Publics français ont longtemps ignoré la filière dans leurs décisions et leurs soutiens en raison de son fonctionnement sur un modèle privé, contrairement aux places étrangères. Une attitude qui a contribué à la perte de part de marché de la France et à la distorsion de concurrence avec des places fortes telles que l'Allemagne et l'Italie ou des places émergentes telles que l'Espagne ou l'Autriche.

Des initiatives telles que la signature de conventions (en 2002 et en 2006) entre Ubifrance et la CCIP n'ont pas eu d'effets réels en raison d'un manque de concertation avec la profession et d'une absence de coopération liée à des batailles de pouvoir.

Il aura ainsi fallu attendre la mission Tourisme d'affaires de l'Agence Régionale de Développement d'Ile-de-France de 2005, la mission parlementaire du Député Charié en 2006 et l'arrivée concomitante d'un nouveau directeur à la CCIP pour qu'une prise de conscience collective des enjeux déclenche les premières initiatives et un

début d'actions politiques en faveur de la filière. Nous sommes alors à la fin de l'année 2006.

Mandatée par le Ministère du Commerce Extérieur, la mission du Député Charié aura donné lieu à la mise en place le 20 décembre 2006, d'un CNPFSC⁷⁷ chargé d'assurer un rôle de coordination stratégique permettant de « mieux faire travailler ensemble des intervenants très variés, très morcelés, et aux enjeux différents ».

Elle aura également conduit le 28 janvier 2008 aux 1ères Assises Nationales des Foires, Salons et Congrès qui auront, pour la toute première fois, permis à l'ensemble des acteurs et des parties prenantes d'échanger, de comprendre les problématiques de chacun et de converger vers l'enjeu des manifestations. Enfin, elle aura aussi mené un groupe de parlementaires à se constituer en « Amicale des Foires, Salons, Congrès » pour avoir des actions de lobbying plus efficace et éviter ainsi les décisions susceptibles de défavoriser la filière notamment face à la concurrence internationale.

L'initiative du CNPFSC est bien entendu positive, cependant, ses actions sont essentiellement orientées sur des bénéfices territoriaux, alors qu'il faudrait préalablement résoudre les dysfonctionnements inhérents à la filière pour être à même de pérenniser ces dits bénéfices. De plus, la logique politique qui le guide favorise les ententes sur les aspects les plus consensuels et retardent les décisions et les actions sur des aspects clés, sujets à divergences.

Parmi les premières décisions, l'intégration de la filière parmi les 14 secteurs prioritaires d'exportation avec un plan d'actions sectoriel dédié⁷⁸ n'a à ce jour pas eu d'impact visible. En revanche, la politique de Place (Place de Paris) pour aider la filière dans sa concurrence européenne et mondiale, est devenue possible et concrète grâce au rapprochement CCIP - Unibail-Rodamco en janvier 2008.

⁷⁷ Comité National de Pilotage des Foires Salons Congrès composé de représentants de FCSEF, CCIP, organisateurs (Reed Exhibitions, Public System), Sipac, SNAV, ANAE, FNTV, Audit France, UDA, Medef, ADP, SNCF, RATP, Air France, Cabinet Ministre, JP Charié, ARD - <http://cpndesfsc.wordpress.com>

⁷⁸ « L'acte d'exportation commence là où il y a des salons internationaux » - Rapport ARD en annexe H

S'en est suivi, un plan d'investissement pour l'agrandissement du Parc des Expositions de Paris Nord Villepinte⁷⁹ qui lui permettra à terme de challenger les grands sites d'expositions internationaux si tant est que le réseau de transport soit adapté aux besoins dans le même temps (intégration aux projets de déplacements urbains envisagés dans le cadre du Grand Paris ?).

Il aura également donné lieu en janvier 2009 à la mise en place officielle d'un Pack accueil⁸⁰ pour les 25 grands salons professionnels internationaux se déroulant en Ile-de-France.

Parmi les autres actions intéressantes initiées au niveau du CNPFCS, la mise en place de formations spécifiques au métier des FSC, une mobilisation autour des enjeux du développement durable, et la mise en place d'un suivi de l'activité, très orienté tourisme cependant.

Des initiatives existent aussi au niveau de la région Ile-de-France.

A la suite de son rapport de mission de 2005, l'Agence Régionale de Développement a mis en œuvre dès 2006, des plans triennaux de promotion à l'international des rencontres professionnelles françaises⁸¹. Si ce projet a le mérite d'exister, les ressources allouées restent très inférieures à celles des pays concurrents et de l'Allemagne en particulier.

Des décisions significatives ont été prises mais très tardivement et nombre d'actions associées restent encore à mettre en œuvre. Il est donc bien trop tôt pour évaluer les effets de cette nouvelle politique. Nous pouvons toutefois supposer que sans un renforcement et une activation des moyens déployés, les résultats pourraient ne pas être à la hauteur des enjeux face à l'agressivité de la concurrence étrangère.

J'émettrai aussi une réserve liée au fait que ces décisions s'appuient souvent sur des rapports basés sur des données parfois antérieures à 2004 ; or, comme je l'ai déjà mentionné, en 2005-2006 la filière et son environnement général ont connu des

⁷⁹ + 111 000 m² prévus d'ici 2021 : 1^{ère} tranche de 36 000 m² à fin 2010 ; 2^{ème} tranche de 25 000 m² à fin 2013 ; 3^{ème} tranche de 25 000 m² à fin 2017 ; 4^{ème} tranche de 25 000 m² à fin 2021

⁸⁰ Le Pack accueil prévoit un contrôle des passeports dans l'avion pour les VIP, des bureaux d'informations multilingues, une signalisation multilingue, une communication dans la ville, des navettes entre les aéroports, les gares et les sites d'expositions

⁸¹ Budget de 600 K€ de 2006-2008 et de 600 K€ de 2009 à 2011

inflexions de tendances qu'il faudrait réintégrer pour éviter les déphasages dans les solutions qui seraient éventuellement apportées.

E. Internet... premières secousses et répliques

Avec l'émergence du web en 1995, la profusion d'information directement disponible a fait craindre une substitution du media physique traditionnel par ce nouveau media virtuel. Au début des années 2000, cette question s'est posée très sérieusement au niveau de la filière, tant en France qu'à l'international.

En réaction à ces inquiétudes largement partagées, les opérateurs de salons ont développé tout azimut, sans réflexion stratégique préalable et avec profusion de moyens humains et financiers, sites web et services associés aux manifestations. Certains acteurs restaient à l'affût d'opportunités de licence de marque dans l'idée de coupler leurs salons physiques à des salons virtuels et de prolonger les salons physiques entre 2 sessions par du virtuel.

Or, les opérateurs ont constaté que les développements envisagés nécessitaient toujours plus de ressources et de nouvelles compétences, alors que les technologies n'étaient pas abouties (3D peu performante, pas d'accès haut-débit) et instables, que leur utilisation par certaines cibles était insuffisante, et que les clients n'étaient pas disposés à payer un supplément pour une prolongation virtuelle du salon, peu convaincus qu'ils étaient de la création de contacts à travers un media virtuel.

Par ailleurs, la qualité des services offerts n'étaient pas non plus au rendez-vous pour convaincre des clients déjà sceptiques : les informations manquaient, n'étaient pas mises à jour, les ergonomies étaient insuffisamment pratiques et conviviales.

Dans ce contexte, et au regard d'un media qui résistait plutôt bien aux assauts d'Internet, nombre d'opérateurs ont effectué un repli, externalisant les prestations et se concentrant sur les contenus des sites et les opérations de marketing et de communication. Au total, « des sommes énormes ont été investies avant de faire machine arrière et de banaliser le web en un moyen de communication comme les autres ».

L'inquiétude retombée, les développements d'Internet se sont globalement ralentis et certains acteurs interrogés reconnaissent que « les TIC se sont développées mais pas tant que ça » au niveau du media salon.

Au cours de cette première période, correspondant à l'émergence du Web de première génération (dit Web 1.0), les développements menés auront surtout facilité la veille concurrentielle des opérateurs, la promotion des manifestations, et la possibilité de diffuser une information enrichie et mise à jour en continue, les sites web devenant des vitrines voir les sites portails d'une profession avec le traitement de sujets spécialisés en multimédia.

Un opérateur juge toutefois que les sites web fonctionnent moins bien pour les « salons de produits » que pour « les salons de services », ces professionnels restant très attachés au papier et à la rencontre physique pour voir, toucher, sentir, entendre, goûter les produits.

En revanche, largement motivés par le potentiel de réduction de coûts et l'amélioration de productivité offertes par les TIC, un mouvement de dématérialisation des documents (dossiers d'inscription, plaquettes de présentation, dossiers techniques, badges, invitations, catalogues, etc.) et de développement de processus en ligne (inscriptions, commandes, paiement, réservation, gestion des pages catalogue, billetterie etc.) s'est engagé, ainsi qu'un renforcement du web-marketing (référencement, tracking, bases de données, initiatives dans les médias sociaux) pour les plus avancés.

Le niveau d'investissement demeure cependant insuffisant au regard des besoins réels et sont les développements concrets sont le plus souvent peu tournés vers le bénéfice client (approche top-down plutôt que bottom-up).

Avec l'accès en masse au haut-débit, la croissance des échanges électroniques, la numérisation des medias, l'arrivée du e-commerce (2003) et du Web collaboratif (ou Web 2.0 en 2004) adopté à plus grande échelle à partir de 2006 et en mobilité à partir de 2008, ce sont de nouveaux usages qui émergent et viennent à nouveau secouer le monde des salons, comme la plupart des secteurs économiques et des medias traditionnels en particulier.

Cependant, même si les réseaux sociaux du type Facebook, Viadéo ou LinkedIn ou les initiatives de « salons 3D virtuels » sont regardés avec suspicion ou circonspection, la totalité des opérateurs rencontrés, convaincue que « les gens auront toujours besoin de se rencontrer » et que « la rencontre physique est indispensable pour entrer en discussion, en particulier pour faire des affaires », pense qu'il est impossible que le media salon physique disparaisse au profit d'événements virtuels. Il est vrai que la conception des dits salons virtuels créés en France à ce jour, ne sont pas de nature à concurrencer le media physique, à l'exception peut-être de Mecatronic Expo⁸².

Les expériences menées depuis 2008 à plus grande échelle aux USA par Unisfair ou ON24⁸³ semblent en revanche plus convaincantes en termes d'efficacité.

Toutefois, « des vétérans de la filière », au niveau international, s'inquiètent du vieillissement des populations participant aux manifestations, et s'interrogent sur la part de l'usage de substitution des TIC pour les jeunes générations dans ce phénomène.

Le vieillissement constaté peut trouver plusieurs origines.

Il peut être la conséquence de l'évolution démographique de la zone d'envergure des manifestations ; des salons de niche adaptés aux populations les plus âgées se sont d'ailleurs créés et développés avec succès au cours des 10 dernières années (exemples en France : Salons des Seniors, Salons des services à la personne, Autonomic, etc.).

En ce qui concerne les événements BtoB, la réduction du nombre des déplacements peut favoriser la présence des décideurs, généralement plutôt des seniors.

D'autre part, l'offre présentée peut être plus ou moins attractive ou utile pour la jeune génération. Les Salons de l'Etudiant ou Studyrama attirent en masse une jeune génération « *soucieuse de réussir sa vie* », tout comme les salons de loisirs culturels tels que le Salon du Livre Jeunesse de Montreuil ou Japan Expo, qui lui est devenu la réunion physique d'une vraie communauté⁸⁴.

⁸² www.mecatronicexpo.com – voir plaquette de l'édition 2008 en annexe U

⁸³ Deux plateformes virtuelles dédiées à l'organisation d'événements virtuels

⁸⁴ Les participants sont « reliés par un système de valeurs et de références idéologiques très unitaires et puissantes » - Roger Sue, « Sociétés de la connaissance, fractures et évolutions », CNRS Editions, 2009, p.42

En revanche, il serait utile de considérer aussi les raisons qui pourraient être à l'origine de la désaffection de certaines manifestations par les plus jeunes générations.

Tout d'abord, l'absence de reconnaissance et d'identification au fonctionnement des manifestations. Aujourd'hui, la génération numérique, habituée à de nouveaux usages et modes relationnels dans sa sphère privée, rencontre des difficultés à adhérer à des organisations qui ne parlent pas leur langage et qui n'utilisent ni leurs codes et ni modes de fonctionnement. Ce phénomène observable à l'école et dans les entreprises touchera davantage encore le media salon dont la participation ne relève d'aucune obligation.

De la même façon, la complexité actuelle de participation pour un exposant pourra freiner une génération avide de rapidité et de facilité.

Par ailleurs, la problématique des manifestations peut être rapprochée de celle que connaissent actuellement les grands magasins et les centres commerciaux en omettant de répondre à une demande précise. Au nom de la maximisation des surfaces, elles apparaissent aujourd'hui comme « une juxtaposition d'offres foisonnantes et non structurées » où l'on perd son temps à rechercher marques-enseignes-entreprises contrairement à la promesse intrinsèque d'une offre spécifique réunit en un même lieu et dans même espace temps qui laisse imaginer la possibilité de pouvoir tout voir et tout faire en venant sur le site physique.

De fait, cette offre tranche avec les usages d'Internet qui « permet de structurer l'offre en la thématissant et de structurer une demande en lui permettant d'aller plus vite pour trouver l'objet de la recherche ».

Japan Expo est un salon grand public, organisé dans le Parc des expositions de Paris Nord Villepinte, accueillant plutôt des salons professionnels en raison de son éloignement et son accès limité par les transports en commun. Malgré des tarifs d'entrée de 9 à 14 €, il vient de fêter ses 10 ans avec plus de 150 000 visiteurs en 4 jours (soit + 36 % vs 2008).

F. Des manifestations devenues sensibles aux crises

Depuis la fin des années 90, les opérateurs de la filière sont confrontés à des changements et à des crises de différentes natures découvrant progressivement les fragilités d'un media qui avait jusque là très bien résisté aux différents bouleversements de son environnement.

Les divergences d'ordre géopolitiques ont rejailli sur les manifestations d'autant plus fortement que celles-ci s'étaient internationalisées. A titre d'exemple, l'opposition de la France à la 1^{ère} Guerre du Golfe a engendré une réduction de la participation des américains aux événements français ; l'affrontement Israélo-palestinien a servi le boycott par les pays arabes du Salon du Livre 2008 qui mettait la littérature Israélienne à l'honneur, un boycott démarré sur Internet, repris par les medias traditionnels et qui aura freiné des visiteurs craignant pour leur sécurité...

Les actes terroristes ont momentanément réduit les déplacements ainsi que les regroupements de masse. Ils ont contraint au renforcement des mesures de sécurité dans les lieux accueillant du public et ont été à l'origine d'annulations d'événements comme cela s'est produit pour le salon Apple Expo au lendemain du 11 septembre 2001.

Les pandémies telles que le SRAS, la grippe aviaire, la grippe porcine, et les craintes liées à la grippe A (H1N1), envenimées par une prévention surmédiatisée ont fait chuter la fréquentation des manifestations dans le monde pendant les périodes d'épidémie, et ont conduit à l'annulation de multiples salons notamment en Asie (Singapour, Hong Kong...) pendant l'épidémie de SRAS.

Les mouvements de grèves, dans les transports en particulier, qui se sont répétés plusieurs années de suite aux mêmes périodes ont non seulement impacté ponctuellement le nombre de visiteurs, mais ont également fini par décourager certains clients qui n'ont pas souhaité reconduire leur participation.

En parallèle de ces impondérables, les opérateurs doivent aussi affronter une « révolution dans les comportements des clients ».

Si auparavant, les entreprises participaient à une manifestation « sans se poser de question », elles sont devenues plus regardantes sur leurs dépenses et plus exigeantes quand à leur retour sur investissement et à l'utilité de leur déplacement.

Dans ce contexte, les opérateurs notent que leur activité s'est fortement corrélée aux variations du PIB⁸⁵ : « Il y a 10 ans, le media salon traversait les crises sans grande difficulté, mais le produit s'est banalisé devenant un media classique et traditionnel, touché par les sursauts économiques comme les autres medias » ; « lorsque le PIB est positif, il y a plus de création que de mortalité d'où une création de valeur pour le marché ».

Dans le passé, au gré des crises sectorielles et de la gestion défailante de certains événements, des manifestations ont été amenées à se regrouper, tandis que d'autres devenues trop grandes éclataient ou disparaissaient faute d'avoir prouvé leur utilité ou d'être restées suffisamment proche de leur marché. Il est vraisemblable que des réajustements du même ordre soient amenés à se produire dans les 2 à 3 années à venir.

Les crises (financières, économiques et sociales) actuelles sont perceptibles dans le secteur au niveau international depuis les mois de novembre / décembre 2008 : d'après une enquête de l'UFI⁸⁶ auprès de ses adhérents, « 80 % des membres ont vu leur chiffre d'affaires baisser au 1^{er} semestre 2009 vs 2008 ». Ces crises profondes et potentiellement durables agissent comme des révélateurs des forces et fragilités initiales des manifestations et catalysent leurs évolutions : au cours de l'année 2009, le Mondial du 2 roues et le Mondial Coiffure & Beauté, deux salons biennaux dont la légitimité repose sur la présence de quelques leaders que les organisateurs ne sont pas parvenus à fédérer, ont ainsi été annulés ; alors que les salons internationaux majeurs ou bien positionnés en Europe (Maison & Objet, Intermat, Salon International des Machines Agricoles...) auraient plutôt subi « une baisse de progression mais pas une baisse absolue ».

⁸⁵ Voir graphique montrant l'évolution des principales dépenses des annonceurs en France dans les « medias avec achat d'espaces » et en Marketing Direct (base 100 = 1994) comparée à l'évolution du PIB de 1994 à 2008 (Source : Irep-France Pub) en Annexes D et F

⁸⁶ Union des Foires Internationales

Si la crise actuelle a globalement réduit le nombre de participants, il semblerait en revanche, de l'avis de certains acteurs, qu'« une nouvelle émulation se crée avec les exposants qui continuent à participer et qui utilisent le media salon pour renforcer leur proximité avec le client et mieux vendre derrière ». Un opérateur ira même jusqu'à observer que « ceux qui font des salons s'en sortent mieux que les autres »... Si la filière parvenait à prouver ce lien de cause à effet, elle aurait sans doute un argument fort pour la promotion et la valorisation de son media.

Par ailleurs il faut aborder le phénomène de la mobilité. Bien que celle-ci n'ait jamais été plus accessible et sécurisée qu'à notre époque, une réduction relative des déplacements, d'affaires en particulier, s'est amorcée depuis 2006 : plusieurs facteurs, exogènes et endogènes, sont en cause.

Parmi les facteurs exogènes, il nous faut citer

- ❖ Les réductions budgétaires des entreprises pour ce poste de dépenses⁸⁷ et le Lean Management qui tend à favoriser autant que possible les nouveaux modes de communications performants et ubiquitaires (télé présence, vidéoconférence) pour réduire les pertes de temps et les coûts inhérents aux déplacements physiques.
- ❖ La tendance à la concentration du travail (moins de personnel pour remplir les missions) qui réduit automatiquement le temps disponible et conduit à une plus grande sélectivité dans les déplacements.
- ❖ La responsabilité des entreprises dans la réduction de leur empreinte carbone est aussi un argument régulièrement avancé pour justifier cette baisse de mobilité : est-ce un prétexte pour masquer des réductions de coûts contraintes ou une conviction réelle ?
- ❖ Le phénomène sécuritaire qui a entraîné une inflation de procédures sécuritaires, chronophages et contraignantes pour les déplacements aériens en particulier.
- ❖ Le déplacement des marchés qui conduit à privilégier les événements présents sur les marchés les plus porteurs.

Pour les facteurs endogènes, on citera surtout l'attractivité des manifestations (offre présentée, utilité des contenus, niveau des intervenants, capacité à se renouveler,

⁸⁷ *La classe business des vols aériens a baissé de 14 % en un an (2009 vs 2008)*

efficacité de visite, qualité et proximité des infrastructures d'accueil, accessibilité par rapport au temps disponible, notoriété, image) et le phénomène de lassitude qui peut s'installer face à des événements standardisés, où l'on retrouve souvent les mêmes exposants, les mêmes intervenants et des contenus équivalents.

Dans un futur proche, ce sont les exigences de développement durable (et en particulier son pilier environnemental) qu'imposent progressivement les politiques, la réglementation et la pression publique, qui pourraient être à l'origine d'une nouvelle crise.

Il est en effet légitime de s'interroger sur les conditions de pérennité d'un media éphémère, produisant des milliers de tonnes de déchets, générant une logistique et des déplacements à fort impact environnemental (bilan carbone défavorable contrairement à certains des arguments qui ont pu être avancés⁸⁸), consommateur d'énergie (« 10 à 15 % des coûts du stand correspondent aux dépenses d'énergie ; qu'est-ce qui se passera si le prix de l'énergie augmente considérablement comme l'annoncent les prévisions ? »), dont la financiarisation excessive ne donne pas la preuve d'un développement économique durable, éthique et sociétal (« la préférence absolue du présent au détriment de l'avenir », les conditions de travail et de rémunération imposées aux prestataires toujours tirés vers le bas), et challengé par un media mieux positionné sur le sujet (Internet).

La question est d'autant plus préoccupante que la sensibilité croissante du public aux valeurs de développement durable et l'écho médiatique dont bénéficient certains groupes d'influences pourraient avoir des répercussions économiques et d'image défavorables sur des sites ou des manifestations qui n'auraient pas intégrées ces dimensions. N'oublions pas non plus que les usages du web 2.0 peuvent aujourd'hui faciliter l'organisation d'un boycott et créer une e-réputation d'autant plus négative pour le media qu'elle n'est à ce jour pas ou peu gérée.

⁸⁸ *L'UFI et la FSCEF défendaient une argumentation selon laquelle le media salon offre un avantage par rapport à des visites individuelles client, or il s'agit d'un argument théorique difficilement crédible par les publics des FSC ; d'abord parce que tous les visiteurs ne rencontreraient pas tous les exposants individuellement, ensuite parce que les technologies les plus récentes peuvent considérablement réduire le besoin de déplacement (longue distance en particulier)*

Certes, des initiatives existent et se multiplient : le développement de stands éco-conçus, le salon Planète Durable⁸⁹ développé sur un concept cohérent de développement durable, le lancement en octobre 2009 avec l'ADEME d'un outil d'autodiagnostic à destination des organisateurs d'événements, ADERE⁹⁰, et le Congrès de la FSCEF 2010 dédié au Développement Durable.

A l'étranger, la question est sérieusement considérée par certains organisateurs, à l'image du SIGGRAPH⁹¹, qui a créé un SIGGRAPH Asia et est en réflexion pour un SIGGRAPH Europe, pensant que « du point de vue de l'impact environnemental et compte tenu de la croissance attendue du prix de l'énergie, il vaut mieux transporter 50 conférenciers que faire se déplacer 30 000 visiteurs ».

Cependant, nombreux sont les acteurs français rencontrés qui jugent toujours le sujet comme « une mode » ou « une contrainte à laquelle ils ne souhaitent pas se plier » ou à laquelle il est difficile de répondre en raison du marché ; tandis que d'autres ne le considèrent que très secondairement dans les faits.

Nous avons pu constater au travers de ce chapitre, que la filière a tendance à subir les changements de son environnement plutôt qu'à les anticiper concrètement, par des actions effectives. Si l'absence de prospective et de veille organisée au niveau de la profession peut en être une des causes, les obstacles à la pro-activité viennent aussi et surtout de ses nombreuses et lourdes inerties.

4.1.5 Les profondes inerties qui la menacent

A. Une filière peu fédérée, peu intégrée et un oligopole financier

La filière a progressivement réunit des opérateurs aux cultures très différentes dont les enjeux et priorités divergent, formant deux clans distincts qui ne se parlent pas. Un opérateur résumera ces oppositions et la situation de manière particulièrement

⁸⁹ *Le salon Planète Durable, lancé en 2008, a été créé sur un concept globalement cohérent avec les valeurs qu'il véhicule ; il édicte une charte durable que les exposants s'engagent à respecter (éco-conception des stands, utilisation de papier recyclé...) et affiche ses efforts en termes de logistique, de matériaux utilisés, de déchets, d'énergie, et de bilan carbone de sa communication.*

⁹⁰ *Voir Communiqué de presse lié au lancement de l'ADERE en annexe K*

⁹¹ *Salon leader mondial des effets spéciaux numériques organisé aux USA*

tranchée mais assez juste sur le fond : « les gens de Province qui émanent du tissu associatif ont des objectifs d'animation sociale et territoriale et non de rentabilité financière ; ils organisent des salons de culture locale au service d'une collectivité. A Paris, on a surtout à faire à des gestionnaires financiers qui veulent le leadership pour assurer leur rentabilité. Ils se moquent du media, ce qu'ils veulent c'est générer du fric ; ils ne sont plus au service de la filière et ont une vision de court terme qui mènera à la perte des leaderships mondiaux ».

Autrement dit, tant que la stratégie financière consistant à limiter ou à réduire les investissements, coûts et ressources opérationnelles et à maximiser les ventes tout azimut pour garantir croissance et profit, demeure prédominante, il sera difficile de faire évoluer massivement le media vers de nouveaux modèles, de le remettre au service des secteurs économiques qu'ils représentent, d'améliorer ou même de préserver le niveau de service atteint.

Dans le cas des TIC, la rentabilité à court terme conduit ces acteurs à attendre des technologies et des usages relativement stables pour investir; or ceux-ci étant en constante évolution, ils prennent surtout du retard dans la maîtrise des TIC et contribuent à l'image vieillissante du media : « les sites d'expositions en France n'offrent pas les équipements nécessaires ; ils n'ont pas de réflexion globale en terme de service », « Les catalogues papiers sont une aberration ; en Allemagne, on télécharge la liste des exposants par Bluetooth », « A l'arrivée à Séville, un message arrive sur le mobile pour obtenir le plan ; en un clic on peut obtenir le document sur son mobile ».

D'un autre côté, la filière regroupe un grand nombre d'acteurs de petite taille, souvent peu structurés, offrant un niveau de prestation artisanal, mais qui par leur audace, créativité et réactivité peuvent s'adapter plus rapidement aux évolutions de la demande.

La différence de poids des acteurs et les rapports de force qui en découlent, la variété des métiers et le faible niveau d'intégration de la filière créent conjointement de fortes divergences d'intérêts et une situation peu propice aux discussions et initiatives communes entre acteurs. Rappelons tout de même que l'ensemble des

parties prenantes liées aux rencontres professionnelles n'a commencé à se parler qu'en janvier 2008 à l'occasion des 1ères assises Nationales de la profession.

Enfin, le niveau de concurrence qui s'exerce entre les gros opérateurs du secteur renforce ce cloisonnement : « les organisateurs de salon ne partagent pas ou peu leurs informations », compte tenu de leur portefeuille d'activité ils préfèrent « jouer tout seul ».

Dans ce contexte, il est aisé de comprendre les difficultés rencontrées par la FSCEF pour mobiliser ses adhérents et parvenir à les faire travailler ensemble sur des projets communs à fort enjeu stratégique.

C'est notamment le cas pour la promotion du media. Certains ont d'ailleurs souligné le « faible dynamisme collectif pour promouvoir le media salon en France » et le fait que l'on n'ait « jamais trouvé les moyens de supporter le media par la communication ».

Cependant, le contexte conjoncturel particulièrement difficile de 2009 et la nouvelle situation quasi monopolistique de Viparis en Ile-de-France, ont déclenché à cette période les premières initiatives de promotion du media avec les campagnes de Viparis⁹² et de la FSCEF.

Enfin, l'absence d'intégration de la filière, qui complexifie et alourdit considérablement le processus de participation à une manifestation, représente un lourd handicap dans ce contexte cloisonné, car elle rend d'autant plus difficile l'adaptation des événements et de leur organisation aux exigences émergentes des clients.

Dans le cas des TIC, une mutualisation des moyens permettraient l'implémentation de réseaux de communication et de systèmes d'information utiles à tous pour renforcer l'efficacité marketing des événements : le coût de ces dispositifs étant élevé et jugés non rentables à court terme, ils sont traités à minima par les organisateurs, ce qui sans changement, mènera à une image de plus en plus obsolète des manifestations.

⁹² Campagne de presse et d'affichage « Vous avez une passion, elle a son salon, découvrez-le sur www.viparis.com », diffusion des calendriers salon avec les journaux gratuits, etc.

B. Absence de pro-activité, forts conservatismes, faibles investissements

Même si individuellement certains acteurs se démarquent, la profession est très fortement imprégnée dans son ensemble par un faible niveau de remise en question, un manque de pro-activité et une forte résistance aux changements.

Les raisons sont partiellement liées à la logique financière prédominante et à la gestion du risque qui en découle, mais ce sont surtout les hommes qui en sont la cause.

Les enjeux financiers, commerciaux et politiques d'une manifestation sont tels, que tout changement qui ne conviendrait pas in fine aux clients et partenaires, serait susceptible de remettre en question la participation des entreprises, la pérennité de l'événement si l'insatisfaction touchent les leaders du marché, ainsi que le contrat qui peut lier l'organisateur à l'Organisation Professionnelle propriétaire de la manifestation. Aussi, les risques liés à ces enjeux entraîne-t-ils vers « un métier très moutonnier » où « il n'existe pas ou peu d'innovation, mais plutôt de la duplication ». La profession s'est ainsi « habituée à fonctionner rituellement d'une année sur l'autre en reproduisant le salon de la session précédente et en empilant des solutions et des actions plutôt qu'en les remettant systématiquement à plat ».

Ces craintes cumulées à la nécessité d'être en phase avec des objectifs financiers le plus souvent fixés à court terme génère une forte paralysie des équipes qui ne peuvent se permettre d'innover qu'en garantissant le niveau de profit escompté sur la session.

Ce constat d'un prestataire illustre bien le refus du risque par les organisateurs : « ils demandent de l'innovation, mais lorsqu'on leur propose de nouvelles méthodes [...], ils préfèrent revenir aux méthodes éprouvées, à moins qu'ils n'aient pas à assumer les risques de la nouvelle approche ».

Face à la frilosité des commanditaires, à leur pression budgétaire grandissante, et aux perspectives de rentabilité faible liée à un marché relativement petit, les prestataires ne sont pas enclins à développer des innovations qui seraient pourtant indispensables pour l'efficacité et l'image des manifestations. Ils peuvent au mieux adapter des technologies développées pour d'autres secteurs.

D'un autre côté, certains prestataires qui ont acquis par concentration un certain monopole, n'ont plus la concurrence nécessaire pour les pousser à faire évoluer leurs prestations.

En ce qui concerne les inerties imputables aux hommes, elles interviennent à la fois au niveau de la formation, du profil des dirigeants de la filière et de la qualité des Directeurs de salon et des équipes respectives.

Les métiers de la filière, très diversifiés et peu structurés, ne bénéficient pas (ou peu) de formations dédiées, de sorte que la gestion des manifestations est elle-même restée globalement peu structurée et basique tant au niveau commercial, marketing que technique.

Dans la profession, « beaucoup de sociétés sont dirigées par des autodidactes, pas du tout éveillés à certains sujets » (marketing, TIC, développement durable, etc.) et par des personnes plutôt senior et souvent depuis de longues années dans la profession et à leur poste.

Cette combinatoire explique partiellement certaines pratiques artisanales, le manque de remise en question et de renouvellement des manifestations et une certaine rigidité de regard qui rend les changements utiles difficiles et lents sans de fortes contraintes. Nombreux d'ailleurs sont les opérateurs qui admettent que « les changements ne sont pas jugés nécessaires tant que ça fonctionne et que l'on gagne de l'argent » et que ceux-ci « interviennent plus par réaction que par anticipation » pour suivre l'environnement général.

Pour illustrer ces propos, certains me feront remarquer qu'en dépit des pertes occasionnées, « 10 années auront été nécessaires pour inverser le modèle économique des conférences-ateliers »⁹³, et que « la prise en compte de l'effet 35h / RTT pour supprimer la journée du vendredi des salons professionnels a pris 3 années ».

Ceci étant, compte tenu de l'âge moyen des dirigeants, des changements dans les modes de gestion pourraient intervenir au cours des 5 prochaines années.

⁹³ *Faire payer les intervenants au lieu des visiteurs pour drainer plus de clients potentiels*

L'évolution d'une manifestation dépend aussi très fortement de la personne qui la dirige : « un salon peut émerger ou mourir, tout dépend de la vision de son Directeur ».

Chaque manifestation est à considérer dans son fonctionnement comme une entreprise à part entière avec une organisation et une gestion propres aux spécificités des secteurs représentés, d'où les difficultés à rationaliser et à rendre plus transverse certaines organisations.

La problématique des équipes réside dans des compétences, des connaissances et des savoir-être devenus parfois inadaptés à l'évolution des besoins.

Il faut préciser que le monde des salons se caractérise par un taux de rotation globalement très faible des effectifs (surtout en Province) et par une forte consanguinité⁹⁴ qui témoignent à la fois d'« un métier de passion qu'il est difficile de quitter » mais également de la difficulté à aborder ce média autrement.

Par exemple, les commerciaux longtemps habitués à gérer des listes d'attente, ou à ne vendre que des m², sont peu nombreux à développer les facultés de conseil et de service aujourd'hui indispensables ; d'autre part, d'une manière globale, le mode de pensée web est très marginal au sein des équipes.

Lorsque des évolutions sont finalement partagées et acceptées au niveau de l'organisation, il faut alors affronter des clients souvent aussi réticents aux changements proposés, quand bien même ils en auraient exprimé le souhait.

Ces résistances sont d'autant plus fortes que des habitudes s'étaient ancrées avec des événements quasi identiques d'une session à l'autre, et que l'accompagnement nécessaire en termes de communication et de pédagogie est souvent négligé faute d'anticipation, de sens du service et de ressources disponibles. In fine, certaines évolutions sont abandonnées faute d'avoir été ou pu être convenablement conduites.

En ce qui concerne les TIC, leur degré d'appropriation par les publics cibles est un facteur évidemment clé. Or celui-ci est extrêmement variable d'un secteur et d'une culture à une autre. Tandis que des univers tels que l'informatique ou l'aéronautique accepteront sans difficulté le tout numérique, d'autres, encore attachés aux supports analogiques requièrent toujours des formats papier. « Il est nécessaire que le niveau

⁹⁴ *Les personnes passent souvent d'un opérateur à un autre ; peu de recrues d'autres secteurs même si cela évolue légèrement.*

de pénétration de l'outil soit suffisant dans la population concernée pour justifier son utilisation au niveau du salon qui la représente ». Par exemple, en France aujourd'hui, « on trouve encore une adresse e-mail commune pour toute une mairie », aussi toute opération de e-mailing auprès de cette cible est inefficace.

Dans ce prolongement, les craintes des visiteurs liées à la protection et à l'utilisation des données privées constituent aussi un frein à l'utilisation des TIC.

C. Les organisations politiques

Nous l'avons vu, les Pouvoirs Publics en France n'ont commencé à prendre conscience du poids économique de la filière qu'à la fin 2006 prenant un large retard sur la concurrence internationale.

Le CNPFSC mis en place pour favoriser les échanges entre professionnels et Pouvoirs Publics et prendre des mesures destinées à renforcer la compétitivité de la filière au niveau international, est composé d'un nombre élevé d'interlocuteurs peu disponibles de par leurs fonctions ; de fait, depuis son lancement en décembre 2006 à la fin 2009, seules 2 réunions plénières ont pu être organisées, en décembre 2007 et mai 2009.

Compte tenu des longs délais de concertation, des circuits de validation complexes, des difficultés à coordonner les différents intervenants d'un projet (segmentation des acteurs, concurrence des acteurs, différents politiques exacerbés en périodes électorales) et des coûts élevés que peuvent représenter certaines décisions, les actions sont extrêmement longues à se mettre en place.

Ainsi les décisions liées à l'adaptation des infrastructures de transport, des services d'accueil et d'accès au très haut-débit⁹⁵ pour desservir les parcs d'exposition et permettre de challenger les places étrangères, prendront des années avant d'être opérationnelles. Mais quelle sera l'évolution du media salon au cours de cette période ?

⁹⁵ *Le chantier de la fibre optique qui permettrait l'accès en très haut-débit à tous est un réel problème qui génère une mauvaise situation en termes de compétitivité internationale ; avec l'absence d'entente entre opérateurs et les capacités de financement limitées par l'endettement public, il est probable que le chantier nécessitera de nombreuses années. Toutefois, selon les politiques en charge du dossier, la couverture totale du territoire est prévue pour 2025 grâce au « grand emprunt ».*

« Même des problèmes clairement identifiés depuis longtemps, souvent transformables sans difficulté tels que le réceptif client⁹⁶, n'ont toujours pas bougés » feront remarquer certains opérateurs, les premières initiatives en Ile-de-France datant de 2008.

Afin de prévoir et de réserver des dates d'événements sans prendre de risque majeur par rapport aux vacances scolaires, les opérateurs demandent depuis des années à ce que celles-ci soient décidées par les députés pour 3 années de manière glissante et non de manière fixe tous les 3 ans : toujours non pris en compte, ce dysfonctionnement devrait perdurer encore plusieurs années.

Le faible niveau de promotion de la filière française, le défaut de formation aux métiers des rencontres professionnelles et à l'utilisation du media, créent un déficit d'image considérable, et les moyens déployés ne sont pas à la hauteur des enjeux. Sans intensification significative des efforts par les acteurs de la filière et les pouvoirs publics, il est vraisemblable que la part de marché de la France poursuivra sa baisse et que des alternatives trouveront leur place.

Enfin que dire des villes d'accueil des manifestations qui multiplient les contraintes au lieu de les fluidifier, de la Ville de Paris qui dans un contexte de mise en œuvre d'une politique de promotion de la Place de Paris n'a pas d'interlocuteur dédié au média salon, ou de l'absence quasi systématique de personnalités d'autorité publique dans les manifestations physiques hors enjeux politiques particulier ?

Parmi les inerties politiques, celles émanant des Fédérations ou Syndicats professionnels (co-propriétaires) des manifestations forment également des obstacles majeurs à plusieurs degrés.

Si l'organisateur détecte des évolutions de marché vers des secteurs connexes, il sera très difficile voir impossible dans la plupart des cas de faire évoluer le salon dont l'organisation Professionnelle est propriétaire vers d'autres secteurs qui ne font pas partis de ses prérogatives ; soit parce qu'elle ne voudra pas entrer en concurrence avec une autre organisation professionnelle, soit parce qu'elle refusera la perte d'influence et de pouvoir qu'entraînerait ce rapprochement.

⁹⁶ *Accueil visiteurs à Paris, Lyon, Bordeaux, Cannes...*

Par ailleurs, l'Organisation Professionnelle, dépendante de ses adhérents, adopte toujours une position consensuelle afin d'éviter l'insatisfaction de ses membres, surtout les plus influents du marché. Seuls, le charisme et la légitimité du Président peuvent faire la différence pour créer l'adhésion à de nouvelles idées et faire évoluer les manifestations. Or, si l'organisateur est étroitement lié à une profession par contrat, il sera tenté de jouer la prudence pour ne pas mettre en danger son partenariat.

Enfin, le lent processus de validation au sein de ces organisations est un critère qui peut considérablement réduire le temps nécessaire à l'accompagnement des changements préconisés, à tel point que ces derniers peuvent être reportés à une session ultérieure afin d'être mieux anticipés et gérés (prévision des budgets nécessaires, préparation et accompagnement).

D. L'absence de formation à l'utilisation des rencontres professionnelles

Utiliser à bon escient l'étendue des possibilités offertes par un salon physique, c'est à la fois accroître la possibilité de rentabiliser sa participation mais aussi assurer un plus grand succès à la manifestation et au media.

Car un salon est une alchimie qui se crée avec les exposants, grâce à la valorisation de leur offre, à l'animation qu'ils apportent et à leur communication propre qui vient se cumuler, ou mieux, s'associer aux efforts de l'organisateur. Si cette alchimie ne fonctionne pas, il sera difficile d'attirer les visiteurs ou de les faire revenir ; ils se tourneront alors vers les concurrents ou vers des solutions alternatives plus efficaces et rapides afin de satisfaire leurs besoins.

Or en réalité, les potentialités des manifestations sont très largement sous-exploitées, souvent par absence de maîtrise du media et par manque de moyens attribués à la préparation.

La dimension commerciale (Place de marché) est sans doute la plus utilisée, sous l'angle de la prise de commande, de la vente ou de la génération de nouveaux contacts.

En revanche, étant moins souvent considérées comme un média, la dimension de communication est fréquemment négligée alors que les visiteurs, volontairement présents, sont nécessairement plus réceptifs aux messages diffusés.

Le media salon est ainsi une place idéale pour travailler son image et sa notoriété, pour créer ou entretenir un lien fort avec ses clients, pour renforcer ses relations et le lobbying auprès de décideurs et de prescripteurs. C'est également un lieu de convivialité qui offre la possibilité d'animer ses réseaux et de créer des incentives internes.

Les dimensions liées à la R&D, à l'innovation et au marketing stratégique sont elles largement sous utilisées au regard de leur potentiel. En plus de la veille concurrentielle et des tendances, le salon, en tant qu'échantillon de marché, offre de bonnes conditions pour tester concepts et nouveautés, pour recueillir les avis des utilisateurs et apporter in fine des améliorations utiles à son offre. Les observations et les échanges in situ sont aussi formidables pour détecter des besoins non satisfaits, sources potentielles d'idées d'innovations.

La conjugaison de la sous-exploitation du media et de l'absence d'outil simple aidant au calcul du retour sur investissement⁹⁷ constitue un frein majeur au développement des manifestations.

Effectivement, après des années de participation sans objectifs clairement posés et sans évaluation, les manifestations ont globalement fini par être perçues comme des outils de communication dont l'utilité n'est pas prouvée. Aussi, les budgets salons des entreprises sont-ils fréquemment devenus des postes tampons, réduits ou annulés dans les périodes de conjoncture difficile.

⁹⁷ La FSCEF a développé l'outil « Pilotexpo / Comparexpo » pour aider à calculer le retour sur investissement d'une participation à une manifestation ; cependant les opérateurs, peu informés de son existence, ne l'utilisent quasiment pas ; par ailleurs, un opérateur qui a testé l'outil avec des exposants est arrivé à la conclusion qu'il valait mieux ne plus participer au salon, les objectifs étant trop souvent réduits à la prise de contact. C'est donc bien un manque de pédagogie et de formation relatif à l'utilisation du media qu'il faut combler auprès des différents publics en priorité.

E. La pénurie d'espaces d'exposition et de structures d'accueil

La France n'est pas entrée comme nombre de pays dans une surenchère excessive de développement de surfaces d'exposition, aussi manque-t-elle d'espaces aux périodes les plus propices pour les marchés⁹⁸. Cette situation freine naturellement l'extension de manifestations déjà existantes, ainsi que la création de nouveaux événements.

Ce contexte touche plus particulièrement l'Ile-de-France qui dispose de plus de 500 000 m² de surface d'exposition mais morcelées sur des sites distincts⁹⁹ ; les sites étant très structurants pour une manifestation, ils sont peu interchangeable pour les manifestations surtout en l'état actuel des dessertes de transports, des services d'accueil et de l'animation des sites.

Le manque de surface d'exposition touche également des sites de Province très plébiscités comme Cannes ou Lyon.

Toutefois en Province, hormis Nice et Biarritz, c'est davantage l'insuffisance d'infrastructures d'hébergement qui demeure un frein sérieux au développement de manifestations de grande envergure.

A une période où facilité et rapidité sont devenue des règles d'accès aux services, il est délicat de faire loger les participants à une manifestation à une ou deux heures de transport du site d'exposition ; sans une utilité réelle du dit événement, le nombre de visiteurs s'érode rapidement au fil des sessions dans un tel contexte d'éloignement.

Au cours de cette première partie, dédiée à l'historique et au diagnostic du media salon et de sa filière, j'ai régulièrement cherché à montrer les atouts mais surtout les fragilités qui s'étaient installées dans la profession et qui pouvaient se révéler être de véritables handicaps au regard des mutations liées aux TIC.

A travers un parallèle avec d'autres secteurs d'activité bouleversés par une absence d'anticipation des impacts des TIC sur leurs métiers, je montrerai que, par leur appropriation en masse, les TIC pourraient avoir des répercussions majeures sur l'ensemble des variables clés du système media salon à horizon 2025, avec des

⁹⁸ *Les périodes de septembre à novembre et de janvier à mars concentrent la grande majorité des manifestations*

⁹⁹ *226 000 m² au Parc des Expositions de la Porte de Versailles, 191 000 m² à Paris Nord Villepinte, 80 000 m² à Le Bourget*

conséquences susceptibles de bouleverser en profondeur la chaîne de valeur de la filière et le media lui-même.

Je mettrai ainsi en évidence la pertinence de mon choix à vouloir limiter ma présente réflexion prospective aux impacts des TIC sur les rencontres professionnelles physiques.

4.2 Analyse des conséquences de l'évolution des TIC et des mutations sociologiques associées

4.2.1 Méthode de recueil des données

C'est au travers de la veille stratégique et de la conduite d'un projet de renforcement d'Internet au sein des salons que j'ai commencé à collecter les premiers éléments liés aux TIC, à leur utilisation et à leurs répercussions directes et indirectes sur certains pans de l'économie.

Pour recueillir ces premières informations, j'ai consulté et analysé de nombreux articles de la presse spécialisée et généraliste ainsi que des blogs d'experts. J'ai également participé à de nombreuses conférences, tables rondes et partages d'expériences organisés dans des salons (Salon du e-commerce, MD Expo, Solutions 2.0, i-Expo, SERI), par des clubs professionnels et réseaux spécialisés (réunions de l'ebg¹⁰⁰, de l'Adetem¹⁰¹, de Court-circuit¹⁰², du Club e²¹⁰³) et des séminaires à l'Echangeur¹⁰⁴.

Dans le cadre du mémoire, j'ai poursuivi ma veille sur le sujet en approfondissant mes connaissances par la participation à des forums¹⁰⁵ et à des programmes de conférences (Futur en Seine, « Paris 2.0 »¹⁰⁶, « Innovations (ou)vertes »¹⁰⁷), par des interviews d'experts et par la lecture de nombreux ouvrages et articles de presse.

¹⁰⁰ *Electronic business group* - <http://www.ebg.net/>

¹⁰¹ *Association des professionnels des études et du marketing*

¹⁰² *Groupe de prospective initié par l'agence 2.0 Pourquoi tu cours*

¹⁰³ *Club organisé par la plateforme de l'Echangeur*

¹⁰⁴ *Plateforme d'innovations technologiques de Laser – 66 rue des archives, Paris 3ème*

¹⁰⁵ *Forum Science, Recherche et Société organisé par Le Monde & La Recherche au Collège de France du 20/06/09*

¹⁰⁶ *Organisé du 22 au 25/09/09 - <http://fr.amiando.com/strategies20aparis.html>*

¹⁰⁷ *Organisé par Laser à l'Echangeur le 29/09/09*

Par ailleurs, mon présent travail de prospective couplé à ma connaissance du media salon m'ont permis de rejoindre dès le mois de mars 2009, le groupe de réflexion lancé par la FSCEF pour sensibiliser la profession aux évolutions, aux opportunités et aux menaces des TIC sur la filière. Ce groupe de réflexion a donné lieu à une restitution et à des ateliers de travail par groupe de métier lors du Congrès 2009 de la profession en juillet 2009.

Enfin, j'ai complété les approches technologiques et professionnelles, par une approche sociologique du sujet, en m'appuyant à la fois sur des interviews d'experts, sur des conférences portant sur la Génération Y et dans lesquelles intervenaient des sociologues (Paris 2.0, Forum Le Monde au Collège de France, etc.), ainsi que sur des ouvrages académiques et des articles de presse.

4.2.2 Analyse des données collectées

Les informations relatives aux évolutions technologiques se sont retrouvées être relativement convergentes, du moins en ce qui concerne les applications déjà existantes ou en test (3D, RFID, NFC, interfaces homme machine, géo localisation, réalité augmentée...) et qui recherchent leur modèle de développement.

Les évolutions de long terme sont naturellement plus aléatoires. C'est le cas du web notamment dont la 3^{ème} génération dite 3.0 serait 3D, sémantique ou intelligente selon les interlocuteurs.

Compte tenu des changements qui ont eu lieu en matière de TIC au cours des 15 dernières années, (il y a 15 ans, naissait l'utilisation du web), il est tout à fait probable que de nouvelles ruptures de même importance soient amenées à voir le jour d'ici 2025.

L'objectif ici n'étant pas de faire de la science-fiction, je baserai les évolutions en matière de technologies, essentiellement sur les tendances lourdes perceptibles.

Les horizons annoncés par les experts pour l'utilisation courante des nouvelles technologies évoquées peuvent parfois paraître optimistes, certaines inerties étant visiblement occultées ou sous-estimées.

Les actions de la concurrence (poids des lobbys), la standardisation des normes, la disponibilité des infrastructures nécessaires à leur développement (cas de la fibre optique par exemple), les offres qui accompagneront leur utilisation (politiques commerciales, limites), les réactions relatives à la protection des données privées et l'appropriation de ces nouveaux usages par la population pourraient en effet être de nature à ralentir l'émergence et l'appropriation en masse des technologies annoncées.

D'autre part, de nombreux articles et ouvrages sur les TIC sont basés sur des études et des constats effectués à l'étranger (USA, Japon notamment), or les différences culturelles et d'environnement mènent à des pratiques très différentes et à des adoptions plus ou moins opportunes et rapides dont il faudra tenir compte.

Les dimensions démographiques, anthropologiques, sociologiques et psychologiques sont également venues nuancer les avis parfois très tranchés des experts en technologies, amenant à une approche plus modérée et contingente.

A partir des données sociologiques et de multiples constats en situations, deux observations sont ressorties de manière saillante.

D'abord une profonde scission générationnelle (ou « *rivalité générationnelle* »¹⁰⁸) qui se manifeste par des modes de fonctionnement, des modes relationnels et des valeurs si différents, voir antagonistes, qu'il serait opportun de s'interroger sur les conditions de leur cohabitation et sur les modes de transition que ce contexte va pouvoir occasionner.

L'absence de recul ne permet cependant aucune certitude quand au déchiffrement de la société qui émergera des générations nées avec les TIC.

En second lieu, est apparue une étroite corrélation entre le fonctionnement collaboratif (2.0) des personnes et leur sensibilité et leur engagement pour le développement durable, ce qui m'amènera à retenir cette dernière dimension dans le système étudié.

¹⁰⁸ *Nathalie Brion et Jean Brousse, « La bulle, La France divorce de ses élites », p 108, Editions de la Table ronde, 2006*

A l'image de nombreuses autres professions, la filière des manifestations apparaît très démunie face aux « mutations anthropologiques » et « rudiments d'une nouvelle civilisation qui s'élaborent »¹⁰⁹.

Les opérateurs apparaissent pour la plupart peu concernés en raison d'une relative incapacité à se projeter dans des schémas de rupture ; certains ont une forte réaction de dénie pensant que l'effet s'estompera avec le temps ou qu'ils ne sont pas concernés ; d'autres s'en inquiètent mais sans véritablement se donner les moyens d'une réponse à la hauteur des enjeux.

En somme, à de rares exceptions près, ils continuent à être en réaction par rapport à l'environnement.

Au regard de la structure de la filière, de l'organisation et du comportement de ses acteurs, il apparaît clairement que la profession fonctionne globalement à contre-courant des mutations en cours, alors que le media en lui-même incarne certaines valeurs majeures du fonctionnement communément appelé 2.0.

D'une manière globale, l'analyse des informations recueillies et leurs interconnexions m'auront permis d'améliorer sensiblement ma vision systémique de la problématique traitée et d'élargir le champs des évolutions possibles.

4.2.3 Les révolutions provoquées par les TIC et en particulier par le Web 2.0¹¹⁰

Le Forrester Research aux USA avait identifié, dans son rapport « Social Computing » de 2006, l'émergence de nouveaux usages online menaçant le fonctionnement des entreprises traditionnelles. Ce phénomène qu'il a nommé « *groundswell* »¹¹¹ se définit comme une tendance sociétale à travers laquelle les personnes utilisent les technologies pour obtenir entre eux plutôt que par les institutions traditionnelles (dont les entreprises), ce dont elles ont besoin.

¹⁰⁹ Jean-Claude Kaufmann, Sociologue, *L'œil Laser* 2009 p. 83 & 96

¹¹⁰ Appellation du web collaboratif donnée par Tim O'Reilly, expert américains des technologies de l'Internet

¹¹¹ Forrester Research, *Groundswell* p.9

Selon son analyse, cette tendance se serait fortement accélérée depuis 2000 en raison de 3 facteurs concomitants : les hommes qui fondamentalement ont toujours dépendu les uns des autres ; l'apparition de technologies nouvelles (accroissement de la capacité des ordinateurs, développement de l'accès à l'Internet haut-débit) et interactives d'autant plus puissantes qu'elles sont utilisées à grande échelle par des gens interconnectés¹¹² ; l'économie potentielle résultant de ces nouveaux flux de masse.

D'après le sociologue Stéphane Hugon¹¹³, de nouveaux fonctionnements étaient dans les imaginaires depuis plusieurs années ; les TIC et le Web 2.0 n'ont fait que révéler des attentes et des besoins non satisfaits qui préexistaient.

C'est sans doute l'une des raisons de la rapide appropriation du web 2.0 en France (2004) par rapport aux autres pays européens (2005 – 2006), quand la plupart des nouveaux usages nécessitent dans notre pays un temps d'adoption plus long.

Une rapide appropriation, au moins en partie, liée à la réaction d'un pan de la population face à un système dans lequel elle ne se reconnaît plus et dont elle rejette le modèle : « face à l'incapacité des élites à apporter des réponses, l'individu déploie ses stratégies, fondées sur la défiance, le rejet, la prise de distance. Il met en place ses propres mécanismes de réponse »¹¹⁴ cherchant à réparer par ses propres moyens « les défauts d'une civilisation reposants sur des fondations problématiques. »¹¹⁵

Le mécanisme de « groundswell » qui n'en est encore qu'à ses débuts, comme s'entendent à le dire nombre de sociologues, répond à ce contexte. Il est d'ailleurs déjà parvenu à modifier des équilibres de pouvoir en ouvrant les modes de distribution et en réduisant le rôle des intermédiaires, en créant des flux alternatifs de diverses natures (financiers, d'informations, d'opinions, rencontres de personnes, etc.), en menaçant assez aisément la valeur d'une marque et de l'entreprise qui l'exploite, en devenant de plus en plus ubiquitaire par l'utilisation conjointe du

¹¹² Les TIC sont considérés comme la 2nde révolution industrielle : « la 1^{ère} a duré 70 ans. Même si l'on va deux fois plus vite aujourd'hui, on en a encore au minimum pour 20 ans », Nicolas Bouzou, économiste français, auteur d'ouvrages sur l'économie et la finance – IT Night du 31.05.10

¹¹³ Docteur en sociologie, chercheur au Centre d'étude sur l'Actuel et le Quotidien, responsable du Groupe de Recherche sur la Technologie et le Quotidien, Université R. Descartes Sorbonne Paris V

¹¹⁴ Nathalie Brion et Jean Brousse, « La bulle, La France divorce de ses élites », p 37, Editions de la Table ronde, 2006

¹¹⁵ Jean-Claude Kaufmann, Sociologue, « L'œil Laser 2009 » p. 85

virtuel, du physique et de la mobilité, et en étant capable de mettre en péril toute stratégie et modèle économique qui n'aura pas pris en compte ou décevra ses attentes.

Des conséquences que nous allons analyser plus en détail et qui seront sources de nombreux questionnements pour l'avenir du media salon.

A. Les mouvements de ré-intermédiation

Les trois « *big bang* »¹¹⁶ du numérique, d'Internet et de la mobilité assortis de leurs usages en masse ont ouvert la voie aux stratégies de contournement des intermédiaires traditionnels de tout système jugé inefficace, trop coûteux au regard de son utilité, inadapté aux nouveaux comportements ou en décalage avec les besoins, attentes, désirs et valeurs du citoyen-utilisateur-client.

C'est ainsi que des monopoles ou quasi monopoles parviennent à être détournés. Le marché des logiciels libres¹¹⁷ a progressivement entamé l'hégémonie de Microsoft et de son modèle de licences coûteux ; des systèmes de téléphonie basés sur Internet (VoIP) tels que Skype ou Messenger permettent de contourner les opérateurs de téléphonie classiques ; des plateformes comme Investigo, Cap Angel ou Faisons Affaires se sont développées pour assister des entrepreneurs dans la levée de fonds en ligne sur des projets majoritairement d'innovation (à 90 % pour Investigo) ; des systèmes monétaires alternatifs non gérés par les banques du système traditionnel émergent et se multiplient (cas de la Société coopérative WIR en Suisse par exemple) etc.

L'éducation nationale n'a-t-elle pas envisagé elle-même, dans son plan de crise lié à la grippe A, de recourir à Internet pour dispenser les cours en cas de fermeture contrainte des établissements scolaires ?

Le système Peer-to-Peer qui existait à petite échelle a littéralement explosé avec l'internet collaboratif devenant une pratique courante dont la gamme de services

¹¹⁶ Didier Lombard, « *Le village numérique mondial* », Editions Odile Jacob, 2008

¹¹⁷ *Les logiciels libres, Saas ou Cloud computing sont un système qui offre à la demande et gratuitement ou à des coûts faibles, des logiciels multifonctions, légers, utiles, cohérents, adaptables à la taille des entreprises, régulièrement optimisés et qui ne nécessitent pas de maintenance informatique (Exemple : Zoho, Google mail...)*

s'élargie au gré des besoins : les particuliers s'achètent et se vendent des produits via des sites tels que e-bay ou Price Minister, troquent leurs services par des Systèmes d'Echanges Locaux (SEL), se financent des projets personnels ou professionnels via des plateformes telles que Friendsclear¹¹⁸, s'organisent en covoiturage à travers des plateformes telles que Covoiturage.fr, voyagent à moindre coût par des échanges de logement ou des systèmes de Coach Surfing¹¹⁹ ou se rassemblent de manière éphémère autour d'un événement grâce à Twitter, Facebook et au mobile¹²⁰.

Le e-commerce qui peut proposer des gammes plus larges et à moindre coût grâce à des charges de structure plus légères et à une réduction du nombre d'intermédiaires vient challenger de plus en plus un commerce traditionnel qui nécessite temps, déplacement et n'apporte pas systématiquement de valeur ajoutée.

Les TIC et en particulier les outils collaboratifs du web 2.0 qui mettent en réseau un nombre considérable de personnes reliées directement les unes aux autres sur l'espace public en ligne, ont favorisé l'émergence de nouveaux modèles de médiations mieux adaptés aux fonctionnements et aux valeurs de la société actuelle, et légitimés par les communautés d'intérêt.

De nouveaux acteurs dont des pure players¹²¹ sont ainsi apparus entraînant sur certains marchés un éclatement de la chaîne de valeur traditionnelle et la remise en question du modèle d'affaire d'acteurs historiques ; c'est le cas par exemple du secteur du tourisme, de l'industrie du disque ou des médias.

Dans le secteur du tourisme, l'usage du e-commerce dès 2005, l'arrivée de voyagistes en ligne (Opodo, Anyway, Go-voyages, LastMinute, Expedia etc.), l'émergence de comparateurs de prix aux politiques très agressives et de nouveaux métamoteurs proposant des solutions logicielles basées sur le web (services meilleurs à moindre coût) sont venus bouleverser l'organisation du secteur. Ils ont conjointement fait disparaître le monopole des grands réseaux de distribution mondiaux et des agences de voyage, réduisant le nombre d'agences physiques (un

¹¹⁸ Friendsclear met en relation des personnes qui ont des besoins d'argent allant jusqu'à 15 K€, avec des particuliers prêteurs, et gère la relation entre les intervenants

¹¹⁹ Système qui permet d'être hébergé au moindre coût en dormant chez des locaux contactés via Internet

¹²⁰ Fonctionnement des Flashmob, c'est-à-dire de mobilisations éclair

¹²¹ Terme utilisé pour désigner des entreprises exerçant leur activité uniquement sur Internet (Exemple : Pixmania, Ebay, Priceminister, Amazon etc.)

tiers des agences ont disparu entre 1990 et 2006) et contraignant le métier à évoluer vers plus de service et de personnalisation.

En ce qui concerne l'industrie du disque, la chaîne de valeur allant de l'artiste à l'auditeur (repérage, production, marketing, distribution, vente) a littéralement explosé avec l'arrivée du numérique. Toutes les étapes peuvent aujourd'hui se dérouler en ligne. Le repérage s'effectue sur des plateformes du type de Myspace, You Tube ou Dailymotion¹²², des collectifs d'internautes financent la production des artistes choisis¹²³, le marketing peut être directement assuré par l'artiste via son blog, son site, sa page Facebook, Myspace, son fil Twitter et la distribution est éclatée sur de multiples supports ; quand aux ventes d'albums ou de chansons en grande partie dématérialisées, elles ne sont plus systématiquement assurées en raison du niveau de téléchargements pirates.

De leur côté les media traditionnels que sont la télévision, la radio et la presse subissent tous à des degrés divers l'adoption en masse des TIC. La défiance d'un public critique envers leur fonctionnement (autocensure lié à une dépendance des annonceurs ou des pouvoirs politiques), le besoin de dialogue, l'appétence pour les formats vidéo, le besoin d'immédiateté dans l'information, l'arrivée de nouveaux entrants¹²⁴, le développement de la publicité en ligne... amènent peu à peu l'ensemble des acteurs à converger sur Internet, à revoir leurs modèles économiques, leurs organisations, leurs modes de diffusion (délinéarisation¹²⁵), leurs relations avec les téléspectateurs-auditeurs-lecteurs ainsi que leur politique de contenus. Aux USA par exemple, un tiers des programmes diffusés par la chaîne de télévision Current TV est produits par les téléspectateurs.

Avec la transversalité du numérique, l'espace Internet mondialisé et les outils de diffusion tels que twitter, l'autoproduction, l'autopromotion et l'autodiffusion à grande échelle sont devenus possibles.

¹²² *C'est leur succès sur Internet qui a permis à des artistes tels que Lorie, Kamini ou Slimy d'être ensuite approché par des maisons de disques.*

¹²³ *MyMajorcompany produit des chanteurs financés par des collectifs d'internautes ; l'album de Grégoire a ainsi été produit par 347 internautes qui ont apporté 70 K€ et remporté, à fin 2009, plus de 12 fois leur investissement de départ grâce au succès de l'artiste*

¹²⁴ *Chaines de la TNT, radios numériques, fournisseurs d'accès Internet, pure players tels que Google, mediapart, slate, rue 89, etc.*

¹²⁵ *Catch up Tv, Replay, Vidéo on Demand*

Les internautes producteurs de contenus¹²⁶ parviennent parfois à rivaliser avec des professionnels grâce à la légitimité de leur expertise gagnée au sein d'une communauté d'intérêt online ou à la rapidité de l'information communiquée ; Twitter permet en effet à l'internaute mobile de transmettre en temps réel des images de scènes auxquelles il vient d'assister quand un journaliste ou un photographe non présents sur les lieux n'auraient pas eu l'information ou les images.

Dans le domaine de l'autoédition, des entreprises se sont créées (lulu.com, blurb.com) proposant aux auteurs de gérer eux-mêmes la production, la diffusion et la distribution de leurs ouvrages ; un mode de publication largement contesté par les professionnels du secteur en raison de l'absence de repère de qualité, de l'amplification de la surproduction engendrée et de la faible visibilité dont ils bénéficient.

Dans la musique, des artistes s'autoproduisent et lancent leur album ou chanson sur Internet en permettant un téléchargement au tarif choisi par l'internaute ; le groupe Radiohead a ouvert le bal avec succès lui permettant à l'issue de cette autopromotion de signer avec une maison de disque traditionnelle pour accroître ses ventes.

Dans le secteur des manifestations, la ré-intermédiation est timide mais émerge néanmoins à travers diverses initiatives : des conférences online sont accessibles à moindre coût, des rassemblements sont organisés spontanément pour échanger sur des sujets d'actualité, des petites foires basées sur le troc ont réapparu et des salons online dont certains semblent donner satisfaction aux participants¹²⁷ se développent ; ces derniers, émergents, encore peu structurés et peu pertinents pour les produits où le toucher, l'odorat ou le goût sont les vecteurs principaux de la décision d'achat, sont néanmoins susceptibles de prendre des parts de marchés dans les 5 ans à venir s'ils évoluent vers de véritables services intégrés et spécialisés et qu'ils utilisent intelligemment les médias sociaux.

D'une manière générale, ce sont à ce stade les foires qui souffrent le plus en raison du développement du e-commerce¹²⁸. Leur offre qui a toujours été axée sur des prix

¹²⁶ *User Generated Contents (UGC) qui prennent la forme de blog, podcast, vidéo, photo etc.*

¹²⁷ *Voir plaquette Mecatronic Expo en annexe T*

¹²⁸ *Selon les chiffres de la Fev@d, le marché du e-commerce en France est passé de 3,7 md € en 2003 à 20 md€ en 2008, avec une estimation de croissance de + 25 % en 2009 à 25 md€ et de + 20 % en 2010 à 30 md€.*

réduits n'est plus attractive ; les clients se rendent progressivement compte que les tarifs pratiqués sont plus élevés que sur Internet et désertent ce type de manifestation quand elle ne leur apporte pas d'utilité supplémentaire particulière. D'autre part, les clients, toujours plus pressés, ne souhaitent plus et n'ont plus besoin d'attendre une Foire pour acheter les équipements dont ils ont besoin à un prix compétitif.

En résumé, les mouvements de ré intermédiation qui s'opèrent font disparaître les acteurs peu efficaces ou n'apportant pas d'utilité réelle. Ils proposent surtout des offres complémentaires à celles déjà existantes mais conduisent de manière plus ou moins brutale les opérateurs traditionnels à faire évoluer leur approche marché, leur relation clients, leur organisation interne et leur modèle économique, donnant naissance à ce que certains appellent l'entreprise 2.0 et l'économie 2.0.

B. Le pouvoir des réseaux sociaux et la viralité de l'e-information

Les outils du web 2.0 ont offerts aux internautes des espaces d'expression libres, ouverts, interactifs, participatifs, disponibles à tout moment, donnant la capacité d'entrer en conversation, d'être entendu, de créer du lien social et de rester connecté dans le temps, quels que soient le parcours et les distances qui séparent les membres d'un même réseau.

On distinguera la communauté dont « les membres sont reliés par un système de valeurs et de références idéologiques très unitaires et puissantes » et pouvant entraîner un repli sur le groupe, du « principe associationniste » qui réunit des « personnes autonomes, se pensant [...] libres et égales » dont l'objectif est la création d'un lien social¹²⁹.

Ces réseaux qu'ils soient sociaux, affinitaires ou encore appelés communautés d'intérêt, ont littéralement explosé en 2008 en raison d'un marché mature.

Ils ont pris des formes diverses. Ce sont des univers virtuels immersifs en 3D du type de Second Life, des réseaux internes d'entreprise (IBM, Dassault, etc.), des communautés de marques (MyNutella, Harley Davidson, Apple, Lego, Coca Cola,

Si les ventes par Internet s'élève en 2009 à 14% du total des ventes, elles pourraient atteindre 29 % des ventes d'ici 2012 selon les estimations.

¹²⁹ « Sociétés de la connaissance, fractures et évolutions », CNRS Editions, 2009, p. 42 & 43

Santé log de la MACSF, etc.), des réseaux professionnels (Viadeo, LinkedIn, Xing, etc.), des réseaux mixtes (Facebook, Twitter), des réseaux généralistes ou spécialisés sur des thématiques (Flickr spécialisé dans les images photographiques, You Tube et Dailymotion dans la vidéo, etc.).

Ces associations émergent avec un schéma pérenne ou au contraire éphémère, se constituant et se délitant au gré des besoins, du contexte et des opportunités comme une « *société liquide* »¹³⁰. Le principe des flashmobs, des Carottmobs¹³¹ ou des groupements d'intérêts fonctionne sur ce modèle éphémère.

Partout dans le monde, les fans de Michael Jackson se sont regroupés à l'annonce de son décès sur le principe des flashmobs, montrant la capacité de mobilisation rapide des communautés à travers le monde.

Des militants écologistes de San Francisco ont lancé les Carottmobs, qui consistent à mettre en compétition les commerçants d'un quartier dans le but de les faire agir en faveur du développement durable. Le commerçant dont la contribution est jugée la meilleure, bénéficie d'une large promotion au sein de la communauté, celle-ci allant massivement acheter chez lui pour le récompenser de ses efforts.

Le centre commercial des Quatre Temps à la Défense a organisé, du 2 au 5 avril 2009, l'opération « Achetons groupés », incitant les clients à se regrouper dans l'objectif d'acheter moins cher. Le principe, simple, consiste à s'inscrire sur le site www.achetons-groupes.fr et à se retrouver à une heure précise devant l'enseigne sélectionnée. Ce principe existe déjà en Chine, et le site dédié www.teambuy.com.cn regroupe plus d'un million de membres.

Les réseaux créent du lien entre les membres et sont des espaces d'échanges, de débat, de recommandation ou pas, d'une marque, d'un produit, d'un service, d'un commerçant, d'un médecin, etc. Selon l'influence acquise par ceux qui prennent la parole dans les communautés, les commentaires peuvent passer inaperçus tout en laissant une trace dans la blogosphère ou au contraire faire grand bruit allant jusqu'à générer des buzz ou des crises à grande échelle quand l'information est reprise et véhiculée en masse par les media traditionnels.

¹³⁰ *La vie liquide de Zygmunt Bauman*

¹³¹ www.carrotmob.org

La faculté d'« appartenir de façon concomitante et ubiquitaire » à plusieurs réseaux, « permet d'accroître très significativement le nombre de personnes avec lesquelles il est possible de communiquer »¹³² donnant au web une puissance virale (bouche à oreille électronique) redoutable puisqu'il permet de toucher potentiellement des milliers voir des millions de gens en temps quasi réel selon les relais d'information.

Aussi, les marques ou organisations qui n'effectuent pas de veille dans les media sociaux ou choisissent d'ignorer certains commentaires émis par des bloggers influents, s'exposent à des risques élevés¹³³ : une e-réputation pas ou mal gérée peut se révéler dommageable par ses impacts potentiels sur la valeur de la marque et de l'entreprise ; elle a déjà anéanti des lancements, limiter le succès de produits ou événements, entraîner des dépenses imprévues et conduit des entreprises à la banqueroute.

Apple a ainsi vu son cours de bourse affecté par une rumeur partie d'Internet. Microsoft a été contraint de développer plus rapidement un nouveau système d'exploitation (Windows 7) pour faire face à l'échec du système Vista dont le fonctionnement était très décrié sur la toile. La société Kryptonite qui avait mis sur le marché américain un cadenas de deux roues dit inviolable a perdu 10 millions \$ suite à la vidéo d'un internaute posté sur You Tube démontrant la facilité à mettre en échec le système à l'aide d'un simple stylo Bic.

A la fin de l'année 2008, le magazine américain Fortunes recensait la liste des entreprises qui avaient fait faillite à la suite d'une e-réputation mal ou non gérée.

Les salons n'ont pas non plus été épargnés : le boycott du Salon du livre 2008 est parti d'Internet et Equip'Auto a déjà été victime d'une rumeur d'annulation.

Outre ces exemples, pourquoi est-il si important de surveiller sa e-réputation ?

D'abord, parce que la majorité des internautes prépare ses achats ou ses sorties sur Internet, en consultant les avis des internautes, de leurs « amis » (membres de leurs communautés), des bloggeurs réputés experts sur un sujet, ou en utilisant des comparateurs de prix (Latransparencedesprix.com, Jechange.fr, etc.) qui dans le futur

¹³² Bruno Jarroson, 2009, « Vers l'économie 2.0 », Editions d'Organisation & Les Echos Editions, p.29

¹³³ Selon Henri Kaufman, auteur de blogs et du livre, *Internet a tout changé*, 2009, « 25 % du contenu relatif aux 20 plus grandes marques mondiales sont générées par les internautes » - Intervention au Club de la relation Clients de l'Adetem du 4 novembre 2009.

sauront reconnaître un produit par son image et renvoyer l'internaute vers les sites marchands de proximité où le produit est le moins cher.

Ensuite, parce que ces échanges d'avis et d'information auxquels les internautes font plus facilement confiance, influencent fortement leur décision : des avis négatifs nombreux, argumentés ou émanant de personnes influentes font le plus souvent changer la décision¹³⁴.

Enfin, parce que ce comportement sera vraisemblablement amené à se généraliser ou du moins à s'étendre avec l'usage croissant des TIC en mobilité.

Avec le Web 2.0, les marchés sont devenus des conversations qui ne peuvent plus être ignorées. Des marques internationales de grande consommation l'ont intégré dans leur organisation et dans la relation qu'elles créent avec leurs clients ; elles ont d'ailleurs développé des fonctions dédiées de community manager et de crisis ou e-reputation manager.

En France, les manifestations ne semblent pas prêtes à cette approche collaborative du web pour instaurer un dialogue continu avec les clients et créer un capital relationnel puissant, et ce en dépit des nombreux outils accessibles sur le marché (plateformes de dialogue du type feedback 2.0, plateforme de mise en relation telle que Right People, etc.).

Des initiatives existent mais manquent la plupart du temps de stratégie réelle et de suivi en raison de ressources que les acteurs ne sont pas encore prêts à allouer.

Pourtant une parfaite complémentarité et un éco-système efficace peuvent être mis en place.

Citons à ce titre l'initiative du Viadéo Tour¹³⁵ qui consiste à créer, dans 8 villes de France, des événements BtoB d'une journée en région, accueillant entre 500 et 1000 personnes et intégralement basés sur la communauté de Viadéo. Cette initiative est intéressante pour le media salon à deux titres au moins ; d'abord parce que certains

¹³⁴ Voir le baromètre Nurun – Ifop d'octobre 2009 sur l'influence des médias sur les décisions d'achat, qui place Internet comme le 1^{er} media sur l'influence et la confiance <http://s3.amazonaws.com/ppt-download/nurun-ifop-etude-influence-medias-decisions-achats-2009-091014132931-phpapp01.pdf?Signature=KzUuUkLIgnrtIbitfM2YQo9drJo%3D&Expires=1257285598&AWSAccessKeyId=1Z5T9H8PQ39V6F79V8G2>

¹³⁵ Initié en 2009, elle a été reconduite en 2010.

de ces événements sont couplés à des salons existants (cas du Salon de la Micro-Entreprise à Paris) ; ensuite parce qu'elle montre bien (comme les apéros Facebook) que l'objectif d'un réseau virtuel est bien de générer des rencontres physiques.

Nous avons pu l'observer au travers de quelques exemples, les réseaux qui se créent dans le monde dématérialisé ne sont pas étanches avec le réel ; ils l'impactent, interagissent avec lui et le contraignent à renouveler ses modes de fonctionnement et de relation.

C. Le pouvoir d'ubiquité

Les TIC, telles que nous les connaissons aujourd'hui, offrent d'ores et déjà à leurs utilisateurs une capacité d'ubiquité. L'Internet et les applications utilisables en mobilité grâce à divers supports nomades multimédia (iPhone, Smartphone, PDA, ordinateur, netbook, tablettes, etc.) donnent accès à une information et à de multiples services personnalisables, à tout moment et en quasi temps réel.

Demain, avec le développement des technologies sans-contact (RFID / NFC), de l'internet des objets, des interfaces hommes – machines simplifiées, de la réalité augmentée¹³⁶, des hologrammes et de la géo localisation, l'instantanéité et l'ubiquité seront le quotidien de tous avec des réseaux accessibles en mode « atawad »¹³⁷ et de manière contextuelle. De multiples applications rendront les informations et les services accessibles par tous, tant dans le virtuel que dans le réel, en sédentarité comme en mobilité.

Ces technologies déjà opérationnelles, mettront plus ou moins de temps à entrer dans les usages courant selon l'évolution des infrastructures, la coordination des opérateurs concernés, les conditions d'accès, la réglementation (protection des données personnelles et droits d'auteurs en particulier) et bien entendu selon la disposition des populations à les adopter.

Les systèmes de collaboration à travers la vidéo tels que la vidéoconférence, les systèmes de e-learning ou la télé présence, ont eux déjà émergés dans les usages. Le

¹³⁶ A titre d'illustration de ce qu'est la réalité augmentée, voir la Convention interne d'Alsthom de mai 2008 par Total immersion <http://www.t-immersion.com/en/video-gallery,36.html>

¹³⁷ Pour Any Time, Any Where, Any Device qui signifie à tout moment, de n'importe où et depuis n'importe quel support.

fournisseur de la solution Adobe Connect Pro annonçait en juin 2009 l'organisation aux USA d'un séminaire de 80 000 personnes avec son système de web Conferencing et Cisco organisait pour la 1^{ère} fois en septembre 2009 sa convention mondiale annuelle par vidéoconférence.

Il est vrai que le réalisme des échanges offert par certaines de ces technologies parvient à préserver une qualité de contact proche de la rencontre physique et les évolutions attendues tendent à renforcer cette sensation de réalisme, amenuisant d'autant la distance entre le physique et le virtuel.

Pour certains observateurs de la société, « les pseudos émotions et les pseudos sensations peuvent très bien remplacer le réel » dans la mesure où « plus les gens sont experts dans un système de réseau relationnel, moins il existe de perte pour eux entre le virtuel et le réel ».

Ainsi « porté par les réseaux sociaux et par les technologies Web 2.0, le marché de la vidéoconférence, évalué à 34 milliards de dollars au niveau mondial, devrait croître rapidement »¹³⁸.

Jouant également dans le sens de la restriction des déplacements d'affaires, de la concentration du travail et de la diminution de l'empreinte carbone, le potentiel de ces systèmes sort renforcé par les effets de la crise actuelle. Selon le cabinet Gartner, ils « pourraient remplacer 2,1 millions de voyages aériens par an d'ici à 2012, soit un manque à gagner de 3,5 milliards de dollars pour les compagnies aériennes et l'industrie du voyage en général »¹³⁹.

C'est d'ailleurs en constatant le besoin d'alternative aux déplacements et aux rencontres professionnelles physiques, que la société Unisfair, fournisseur de plateforme d'événements virtuel a lancé son offre en 2008, prévoyant à court terme une explosion des événements de petites taille et des formations.

A partir de ces simples observations, il est clair que la dimension ubiquitaire non prise en compte dans les manifestations physiques aujourd'hui, peut présenter une menace réelle en particulier pour les événements à vocation professionnelle. Les

¹³⁸ *La Tribune du 10/10/09, Cisco mise beaucoup sur la vidéo, p.9*

¹³⁹ *La Tribune du 02/10/09, Cisco mène l'offensive dans la vidéoconférence, p.12*

arguments de réduction de coûts¹⁴⁰ et de gain de productivité trouvent aisément un écho favorable dans les entreprises ; aussi toute solution virtuelle efficace qui pourra se substituer à la mobilité physique sera à même d'être encouragée et développée de manière d'autant plus rapide que les crises seront durables. Il est cependant possible que les réductions de déplacements concernent davantage l'interne (séminaires, réunions entre filiales, etc.) que l'externe (relation clients).

D. Des modèles économiques basés sur des résultats effectifs

L'écosystème régulièrement recherché sur Internet consiste à générer une audience d'intentionnistes à partir d'une abondance de contenus généralistes ou thématiques, à collecter des contacts qualifiés, à optimiser les taux de transformation qualifiés et à inciter des ventes croisées entre les différents canaux de distribution online et offline ainsi qu'une répétition de l'acte d'achat.

Les modèles d'affaires sont quand à eux rarement des modèles purs, les sites utilisant le plus souvent une combinaison de solutions pour financer leur activité.

Des chercheurs du Sense Orange Labs¹⁴¹ en ont répertorié quatre principaux : la publicité, le principe du « freemium », la place de marché, le don et le bénévolat.

La publicité consiste à valoriser le niveau et la qualité d'audience de son site par la vente d'espaces publicitaires à des annonceurs ; ces revenus essentiellement perçus par le site, sont plus rarement partagés avec les contributeurs.

La gratuité financée par la publicité est sans doute le modèle le plus fréquent rencontré sur internet malgré son absence de pérennité. Selon Jean-Christophe Defline, Directeur associé de Copilot Partner¹⁴², les chiffres annonçant une part croissante de la publicité sur internet sont des chiffres bruts ; en réalité, seul 20 % des espaces sont réellement achetés, les 80 % restant correspondent à des échanges.

¹⁴⁰ Les coûts de transports, d'hébergement et de restauration sont évalués en moyenne à 15% du coût total de la participation d'un exposant

¹⁴¹ Jean-Samuel Beuscart, Christophe Dacheux, Kevin Mellet, - [www.Internetactu.net/2008/03/07/les-modeles-d'affaires-du-web-20/](http://www.Internetactu.net/2008/03/07/les-modeles-d-affaires-du-web-20/) ; extrait de l'ouvrage de JP Corniou, *Le web 15 ans déjà et après ?*, Editions Dunod, 2009, p.168

¹⁴² Intervention du 17/06/09 lors de la conférence sur « les nouveaux modèles économiques de l'information professionnelle à l'ère du numérique », i-Expo 2009

Le principe du « Freemium » fonctionne sur une accessibilité gratuite à des services de base et sur le paiement des services complémentaires dit Premium. Face aux difficultés du modèle publicitaire il tend à se développer.

C'est le fonctionnement de base de Google qui donne accès gratuitement à une abondance de contenus et offre de multiples services payants (Adword, Adsense, Google analytics etc.).

C'est aussi le modèle des réseaux professionnels tels que Viadéo ou LinkedIn qui bien qu'accessibles gratuitement proposent des abonnements payants pour accéder à davantage de services et de fonctionnalités.

Le principe du Cloud computing (ou mode Saas) permet de la même façon le téléchargement gratuit de logiciels de base et, pour des coûts additionnels modiques, l'accès à des versions plus élaborées répondant à ses besoins propres.

Enfin, la plupart des titres de presse offrent un accès gratuit à une information synthétique et proposent un modèle payant pour consulter dossiers, analyses et archives.

La place de marché quand à elle, consiste en un prélèvement de commission sur les transactions générées par le site, la commission pouvant être forfaitaire ou proportionnelle au montant de la transaction.

La plateforme de vente aux enchères ebay et celles de Friendsclear, Investigo, jechange.fr déjà évoquées, fonctionnent selon ce principe, très répandu. C'est aussi le principe de iTunes et des Appstores qui permettent le téléchargement de musique et applications iPhone à la demande pour des montants unitaires faibles.

Enfin le don et le bénévolat, dont les blogs, wikis et sites d'internautes offrent une abondance de contenus partagés gratuitement par leurs auteurs. Le modèle de dons est plus rare ; l'exemple de Wikipédia¹⁴³ gérée par une fondation fait référence en la matière.

Quels que soient les modèles utilisés sur Internet, on retrouve deux constantes : d'une part la transparence des coûts et d'autre part l'indexation de la rémunération sur les résultats ou sur la valeur ajoutée perçue.

¹⁴³ *Encyclopédie mondiale créée par les contributions des internautes et accessible en open source*

Les modes de fonctionnement liés aux usages d'Internet devenant des exigences croissantes pour les utilisateurs, l'opacité des tarifs et l'absence de justification, souvent reprochées aux manifestations, pourraient rapidement devenir des obstacles majeurs.

E. Une pression supplémentaire en faveur du Développement Durable

J'ai déjà eu l'occasion d'évoquer la corrélation constatée entre les valeurs liées à l'usage du web collaboratif et plus largement des TIC et celles du développement durable (transparence, partage, responsabilité, engagement). Cette sensibilité et cette quête de sens aiguës par les évolutions de l'environnement politique, économique, réglementaire et sociétal global seront vraisemblablement amenées à s'intensifier, au point de devenir un critère de choix de consommation au même titre que le prix ou le service rendu.

Dans ce cadre, toute initiative visant à montrer le décalage de certaines pratiques avec les valeurs de développement durable attendues sera susceptible de remettre en cause la légitimité d'une personne, d'une marque, d'une entreprise ou d'un secteur économique.

Des actions pouvant impacter la filière des manifestations ont émergé très récemment dans ce sens.

Aux USA, la start-up Unisfair fournit aux entreprises une plateforme d'événements virtuels. Bien que récente, elle organise déjà plus de 600 événements exclusivement virtuels et utilise dans son argumentaire, un calculateur d'empreinte carbone mis en place sur son site ; celui-ci évalue les tonnes de CO² produites dans le cadre de l'organisation d'un événement physique par opposition à son équivalent virtuel.

Au cours de la conférence d'ouverture du salon e-commerce 2009, s'appuyant sur les résultats d'une étude d'impact environnemental de l'achat sur Internet¹⁴⁴, Marc Lolivier, Délégué Général de la Fev@d¹⁴⁵ affirmait qu'en raison de l'absence de

¹⁴⁴ Etude réalisée en octobre 2008 par Estia et Médiamétrie//NetRatings

¹⁴⁵ Fédération du e-commerce et de la vente à distance

déplacement des acheteurs et du groupement des livraisons, le e-commerce crée près de 4 fois moins d'émission de gaz à effet de serre que le commerce traditionnel.

*

Les TIC, nous l'avons vu dans le précédent chapitre, est déjà à l'origine de profonds bouleversements dans les organisations d'entreprises, les modes de relation clients, les modèles d'affaires et pour des pans entiers de l'économie.

Il est toutefois probable que nous n'en soyons qu'aux prémices et que les plus grands mouvements soient à venir.

D'abord parce que, pour reprendre les termes de Vinton Cerf, co-inventeur d'Internet, « 99 % des applications internet n'ont simplement pas encore été inventées », mais surtout parce que les politiques, les institutions et une grande partie du monde économique, n'ont toujours pas pris en compte concrètement les changements de paradigmes qui transforment les usages, les fonctionnements, les modes relationnels et les valeurs.

Au regard des actes en effet, ces élites ne semblent pas avoir pris la mesure de l'enjeu et « s'emploient à dénier la vitalité irrépressible qui se crée à travers ces nouveaux réseaux souterrains »¹⁴⁶.

Or, le retard pris dans la lente construction de relations ouvertes et collaboratives avec les clients (au sens le plus large du terme) et dans l'expérimentation des TIC et de leurs usages, ne permettra pas de les mobiliser à des fins stratégiques au moment opportun. Et pour reprendre des propos de Charles Darwin, « ce ne sont pas les espèces les plus fortes ou les plus intelligentes qui survivent, mais celles qui s'adaptent le mieux aux changements. »

Il semble bien pourtant que nous soyons « au début d'une mutation radicale, dont les signes sont de plus en plus évidents »¹⁴⁷, une transformation, profonde, inéluctable,

¹⁴⁶ Michel Maffesoli, *Apocalypse*, CNRS Editions, p. 24

¹⁴⁷ Dominique Wolton, *Sociologue au CNRS – L'œil Laser 2007*, p.95

de l'environnement et de la société, un phénomène de cliquet qui ne permettra pas de retour en arrière, une révolution silencieuse attisée par les TIC et des crises durables et à répétition.

Les transformations sociétales sont déjà bien présentes et se manifestent tout autour de nous. L'objectif du prochain chapitre sera de les mettre en lumière et d'imaginer les changements qu'elles pourraient entraîner dans l'utilisation du media salon au regard des conséquences constatées sur des secteurs déjà impactés.

4.2.4 Les mutations sociologiques renforcées par l'appropriation des TIC

La mutation sociale s'est amorcée avec les effets de la globalisation des échanges, du libéralisme économique qui a suivi la chute du communisme, de la remise en cause des Etats-nations, de la diversification des formes de vie privée.

Un contexte qui a créé des peurs, des fragilités, une absence d'émancipation de l'individu¹⁴⁸, un rejet de systèmes économiques et sociaux dénués de sens collectif, mais également des imaginaires utopiques et une aspiration profonde à des changements de règles sans toutefois trouver les moyens de leur donner corps à grande échelle dans un univers d'individualisation forte. Les fins étaient déjà là, seuls manquaient les moyens.

Les innovations technologiques qui ont donné naissance au web (vecteur même de la globalisation par son effacement des frontières) et à son fonctionnement collaboratif, ont eu un effet révélateur, de réenchantement, offrant à toute une génération silencieuse les moyens d'atteindre ses objectifs, d'exprimer librement ses pensées, de les partager avec des communautés de valeurs et d'intérêt, de briser des règles institutionnalisées par les puissantes générations précédentes pour en créer de nouvelles plus justes, plus ouvertes, plus directes.

¹⁴⁸ *Ulrich Beck, la société du risque*

A partir de là, une « rétroaction mutuelle », « un renforcement circulaire »¹⁴⁹ s'est mis en place, les moyens technologiques toujours affinés et innovants venant accentuer les modifications et alimenter l'imaginaire. Cette transition profonde et continue déconstruit lentement le modèle industriel traditionnel pour donner naissance à de nouveaux écosystèmes adaptés aux aspirations de la société postindustrielle. Ainsi émergent de nouvelles théories de développement économique répondant aux sociétés de l'information, aux enjeux écologiques, aux valeurs de solidarité... ; ce sont « l'économie de la connaissance », issue de la mondialisation du savoir rendue possible par les TIC et les réseaux et qui envisage de nouvelles manières de produire, d'échanger et d'innover ; « l'économie de l'expérience » guidée par la créativité¹⁵⁰ ; l'« économie de la contribution » basée sur l'« intelligence collective » et « un nouveau commerce social »¹⁵¹ ; l'« économie solidaire » faite « d'alliances entre acteurs dissemblables » et basée sur « des autorités supranationales »¹⁵² ; l'« économie de la convivialité » basée sur « des transactions coopératives globales et continues »¹⁵³.

Ce renversement silencieux qui « s'intègre en désintégrant »¹⁵⁴ est porté par la génération communément appelée Génération Y, Millennial generation ou Digital native (natifs numériques)¹⁵⁵.

Ce sont donc potentiellement 13 millions de personnes en France¹⁵⁶, collaborateurs, clients, qui « sont en train d'influencer nos vies, de changer le monde et de transformer notre futur de façon radicale »¹⁵⁷.

Elles redéfinissent et instaurent de nouvelles formes de relations et d'appartenance, les tribus, communautés, clubs et réseaux venant se substituer aux classes sociales.

¹⁴⁹ Zygmunt Bauman, sociologue, *La Société assiégée* p225

¹⁵⁰ Eric Piétrac, DRH du Groupe Mazars, membre du Comité de parrainage de la Société de stratégie, Agir n° 39, Septembre 2009, « les clés d'un management post-moderne », p. 83 à 88

¹⁵¹ Bernard Stiegler, Philosophe, *Pour en finir avec la décroissance*, Editions Flammarion, 2009

¹⁵² Philippe Lemoine, *Vers un autre monde économique*, Editions Descartes & Cie, 2009, p. 29 à 31

¹⁵³ Manuel Zacklad, Professeur Titulaire de la Chaire « Expressions et Cultures au Travail » du Conservatoire National des Arts et Métiers et chercheur à l'Université de Technologie de Troyes (équipe Tech-CICO), leçon inaugurale du 17/06/09 au CNAM Paris sur les économies de la convivialité dans les sociétés de l'information et du service

¹⁵⁴ François Jullien, Philosophe et sinologue, *Les transformations silencieuses*, Editions Grasset 2009, p.84

¹⁵⁵ Voir note page 7

¹⁵⁶ Chiffres Insee en annexe M

¹⁵⁷ Ralph Hababou, *Génération W*, First Editions 2009, p.71 & 72

Elles créent de nouveaux modes de fonctionnement et d'organisation, ouverts, collaboratifs, horizontaux, interconnectés qui se substituent aux systèmes hiérarchiques, fermés et cloisonnés.

Elles s'engagent et font émerger des valeurs plus solidaires, éthiques, responsables mais aussi de plaisir et de jeu par opposition à l'égoïsme, la compétition, la concurrence, le travail, institués par la société moderne.

En raison de la prégnance de la mémoire implicite liée aux « habitudes de fonctionnement inscrites dans le corps anthropologique »¹⁵⁸, il me paraît nécessaire d'effectuer des distinctions au sein même de la génération numérique. En effet, avec les nouveaux usages portés par des innovations technologiques rapides et continues, cette génération est en son sein même hétérogène car structurée par des modes de fonctionnement en évolution permanente (informatique / ordinateur, Internet et web 1.0, mobile, numérisation, web 2.0, interfaces tactiles...).

Les impacts liés à ces nouvelles structurations mentales apparaissent progressivement au sein de la société. Le modèle éducatif est déjà particulièrement touché désarçonnant parents et enseignants. Le fonctionnement, l'organisation, les services et modèles économiques de secteurs économiques entiers tels que les loisirs culturels (musique, cinéma, presse, télévision etc.) sont contraints d'évoluer. Les dirigeants d'entreprises commencent à en ressentir les effets, avec une implication qu'elles jugent moindre que celle de leurs aînés et un turnover plus rapide.

Il est vraisemblable que les conséquences se répandront peu à peu à l'ensemble des secteurs grand public puis professionnels, au fur et à mesure de l'entrée des natifs digitaux dans l'âge de consommation de ces biens et de prise de responsabilité en entreprise.

A la génération Y, il faut joindre la Génération dite X, soit 12 millions de personnes en France nées entre 1965 et 1977, entrées dans la vie professionnelle avec les outils numériques. Bien que son éducation la distingue culturellement de la Génération Y, certains comportements acquis par la pratique quotidienne des technologies numériques tendent à converger et leurs valeurs relèvent d'aspirations communes.

¹⁵⁸ *JC Kaufman, sociologue*

Par analogie, le décalage culturel est du même ordre que celui qui peut exister entre une personne née et qui a grandi dans un pays et une personne émigrée d'une autre culture qui à 20 ans vient vivre dans ce même pays, ou encore entre une personne née de langue maternelle chinoise et une personne qui à 20 ans apprend le chinois sans pour autant vivre dans sa culture. De ce fait, les niveaux d'intégration culturelle sont très divers selon les individus. Certains très à l'écoute de leur environnement, ayant la volonté et les facultés nécessaires d'adaptation parviennent à intégrer parfaitement les nouveaux fonctionnements tandis que d'autres, satisfaits par leur mode de fonctionnement habituel ou effrayé par des changements non maîtrisés, n'adoptent pas les évolutions que lorsqu'ils auront identifié et perçu les bénéfices propres qu'ils pourront en tirer.

Enfin, parmi les 16 millions de baby-boomers nés entre 1946 et 1964, nombreuses sont les personnes à entrer dans la catégorie des « digital migrants »¹⁵⁹. Malgré l'adoption de certains outils et pratiques, leur culture profonde n'est pas la culture numérique, ce qui creuse un fossé avec la génération Y (modes de pensée, mode relationnel, valeurs, usages), particulièrement visible à l'école ou dans l'entreprise.

Il existe aussi une frange de la population n'ayant pas accès aux TIC pour des raisons techniques, économiques, ou d'absence de capacité d'utilisation. Celle-ci est exclue ou s'exclut volontairement de la dynamique de réseau, d'interactions sociales et de circulation de la connaissance qui s'opèrent. Ce contexte qualifié de fracture numérique, « contribue [...] à aggraver les disparités et les inégalités existantes »¹⁶⁰.

Le taux d'équipement à Internet des foyers français est estimé à 63 %, loin des taux de 80 à 90 % que l'on retrouve dans le nord de l'Europe. Le nombre de personnes ne s'étant jamais connectée à Internet, lui est évalué à près d'un tiers de la population française, dont les 2/3 se situent dans la catégorie des + 60 ans¹⁶¹.

L'ensemble de ces disparités, correspondant à des comportements et à des cultures différentes, seront bien entendu intégrées à la réflexion afin de relativiser les impacts potentiels des TIC sur les salons en fonction de leurs publics.

¹⁵⁹ *Personnes nées dans un environnement non numérique mais qui se sont adaptées à certains usages.*

¹⁶⁰ *Futuribles n°305, février 2005, p.15*

¹⁶¹ *Chiffres communiqués par le président de l'Acsef, Pierre Kosciusco-Morizet, lors de la Conférence d'ouverture du Salon e-Commerce 2009*

Il sera également utile de garder présent à l'esprit les différents degrés d'implication dans le phénomène « groundswell » décrit par le Forrester Research. Celui-ci distingue 6 modes d'utilisation qui varient selon la génération, la culture et le sexe : les « *creators* » qui produisent des contenus multimédia, les « *critics* » qui réagissent aux contenus initiés par les créateurs, les « *collectors* » qui recueillent et agrègent les contenus produits par les 2 premiers groupes, les « *joiners* » qui créent un profil dans les réseaux sociaux et le mettent à jour régulièrement, les « *spectators* » qui consomment ce que les autres produisent et les « *inactives* » ou internautes non participants à ce phénomène.

Dans cette classification, la Génération Y se retrouve davantage dans les « *creators* », « *collectors* », « *joiners* », tandis que les migrants sont plutôt dans les « *critics* », « *joiners* » et « *spectators* », créant de facto une différence dans la stratégie d'utilisation des médias sociaux.

La part des générations numériques se renforçant dans la population globale et les TIC étant de plus en plus présentes dans la vie quotidienne, la culture émergente que nous allons évoquer dans ce chapitre sera vraisemblablement amenée à s'intensifier dans le futur jusqu'à devenir potentiellement dominante à l'horizon 2025.

A. Quête identitaire permanente et hétéronomie

Les mouvements de globalisation, de standardisation et de rationalisation des organisations, la croissance des inégalités, l'évolution des rapports entre les sexes, ont fait naître une crise des formes d'identification. Celles-ci se traduisent par une quête de reconnaissance, une affirmation de son identité, et mutent vers des formes plus réflexives et narratives délaissant les formes statutaires et culturelles devenues moins légitimes.

Le processus « d'individuation »¹⁶², de plus en plus précoce, se joue aujourd'hui dès l'enfance. Initié par la sensibilisation des parents aux enjeux du développement psychologique de leurs enfants, renforcé par la privatisation de l'équipement et par l'autonomisation procurée par les TIC (messagerie, mobile), « le degré d'individualisation des individus se situe aujourd'hui à un niveau jamais atteint »¹⁶³.

Dès « l'adonnaissance »¹⁶⁴, premier processus « de prise de pouvoir sur soi », le jeune cherche à se prouver et à prouver aux autres que son identité ne se réduit pas à son appartenance familiale ; il cherche en somme à remplacer son identité familiale par son identité générationnelle. Nombreuses sont les études mettant en évidence la contribution des TIC, anciennes et nouvelles, à la construction d'une distance culturelle croissante entre les générations. En effet, « la transmission des valeurs et des normes se fait de plus en plus horizontalement »¹⁶⁵, par l'intermédiaire des médias ou des groupes de pairs.

Puis, de moins en moins porté par les traditions et les modèles institutionnels, l'individu tend à « s'inventer lui-même »¹⁶⁶. Le jeune expérimente continuellement dans le réel et dans le virtuel au travers d'avatars ; il forge ses opinions par échanges avec ses pairs dans les réseaux ; il construit sa personnalité comme un jeu de Légo, choisissant les briques en fonction de ce qui lui plaît et de l'image qu'il souhaite renvoyer, et met en scène son identité sur le web en donnant une image de soi « très réflexive, calculée, testée auprès d'autres et rectifiée »¹⁶⁷, car l'identité n'est pas figée mais joue constamment sur l'ambivalence pour s'adapter à notre modernité liquide¹⁶⁸.

Pour le sociologue Jean-Claude Kaufman, si « Internet ne peut apporter la richesse sensible d'une expérience en face à face », il offre en contrepartie « une palette de richesse exceptionnelle à tous les jeux d'appartenance et d'identification ».

¹⁶² Au sens de la construction profonde de son originalité comme le définit le sociologue François de Singly

¹⁶³ Pierre-Yves Cusset, *Le lien social*, Editions Armand Colin 2007, p 91

¹⁶⁴ François de Singly, *Identité(s), l'individu, le groupe, la société*, 2009, Editions Sciences Humaines, p. 187 à 190

¹⁶⁵ Pierre-Yves Cusset, *Le lien social*, Editions Armand Colin, 2007

¹⁶⁶ Jean-Claude Kaufmann, *Ego*, Editions Nathan, 2001

¹⁶⁷ Dominique Cardon, *Sociologue chez Orange Labs, Intervention lors du Forum Le Monde & La recherche au Collège de France*, le 20/06/09

¹⁶⁸ Zygmunt Bauman, *Identité*, Editions L'Herne 2010

Le Web 2.0 génère en effet deux types de comportements : l'un plutôt autonome et narcissique où l'individu va publier sur lui-même et générer des groupes liés par des centres d'intérêt communs ; le second, plus hétéronome et conformiste où l'individu cherche à projeter une image ne correspondant pas nécessairement à son identité réelle mais lui permettant d'appartenir à des communautés choisies.

De son côté, le sociologue Philippe Mallein¹⁶⁹ note « des enjeux identitaires très forts développés par les utilisateurs des TIC » et qui se manifestent par le besoin continu de construire et d'exprimer leur identité. Selon lui, ces enjeux identitaires se construisent sur des paradoxes faisant coexister « des phénomènes et des valeurs considérés auparavant comme incompatibles voir contradictoires » et bouleversant le rapport au temps, à l'espace, à soi, aux autres, au marché et au pouvoir. Les utilisateurs des TIC veulent en effet pouvoir « gagner du temps pour en perdre ailleurs », « associer le réel et le virtuel » qui s'enrichissent mutuellement, « rendre public leur intimité et rendre intime l'espace public », « vivre séparés mais ensemble avec les autres », « mieux faire et faire beaucoup plus en même temps », « mélanger anticipation et adaptation permanente », « associer raisonnements déductif et inductif », « avoir un rapport de maîtrise et de compagnonnage avec la technologie » et « mêler gratuit et payant » dans le sens où l'on a d'autant plus de chance de faire de l'argent que l'on fait du gratuit.

Ces interpénétrations d'actions a priori paradoxales peuvent paraître confuses ou peu compréhensibles à un esprit occidental fondé sur un principe de non-contradiction, tandis qu'elles apparaîtront naturelles à une pensée chinoise qui intègre ces transitions¹⁷⁰.

Toujours est-il que pour être en mesure de répondre aux attentes de la génération numérique telle qu'elle est observable aujourd'hui, il sera vraisemblablement nécessaire de lui apporter une valeur construite sur ses variables identitaires et de lui proposer des offres personnalisables à volonté (exemple de l'iPhone) : « *une masse de niches* »¹⁷¹ est à naître.

¹⁶⁹ Sociologue au CNRS, au CEA et Minatech ; Intervention lors du Forum organisé par Le Monde & La Recherche au Collège de France, le 20/06/09

¹⁷⁰ C'est le principe du ying et du yang issu du Taoïsme

¹⁷¹ Jeff Jarvis, *La méthode Google*, Editions Télémaque 2009, p.

B. Liberté et nouvelle émancipation

Si les TIC participent fortement au phénomène d'individuation, elles contribuent également à l'autonomisation des individus et à leur besoin de rester libres ; « libres, de leurs mouvements, de leurs corps, de leurs amours, de leurs liens », libres « de ne pas être enfermés dans des rôles, des places, des attentes »¹⁷².

L'individu de la génération numérique est susceptible de remettre en cause ses liens à tout moment. Même s'il a besoin de se sentir membre d'un groupe dans sa quête d'identité et de repères, il veut pouvoir garder la maîtrise de son implication et de ses engagements, sa liberté d'action et d'expression, et ne pas être entravé dans sa liberté de mouvement.

Le réseau étant ouvert, sa participation devient révocable et il n'hésitera pas à le quitter s'il n'y trouve plus son intérêt, s'il ne se retrouve plus dans son mode de fonctionnement ou dans ses valeurs.

L'enjeu sera donc de savoir instaurer et maintenir une relation interactive, ouverte, faite d'écoute et de dialogue sur des intérêts communs, en créant un climat de confiance basée sur des valeurs et un projet collectif qui ait du sens.

L'individu de la génération numérique s'est aussi rapidement approprié l'ensemble des autres espaces de liberté que lui ont offerts les TIC.

Il est ainsi devenu un producteur de contenus multimédia sans frontière¹⁷³ se substituant parfois à certains intermédiaires professionnels (journalistes, photographes), ainsi qu'un contrepoids influent des marques, des entreprises, des politiques, des institutions par l'expression ouverte de ses opinions, de ses témoignages, de ses contestations, de ses expertises, et par la comparaison des actes aux discours.

¹⁷² François de Singly, *Les uns avec les autres, quand l'individualisme crée du lien*, Editions Hachette Littératures, 2003, p. 11

¹⁷³ *User Generated Contents ou contenus produits par les internautes : blog, vlog (vidéo blog), images, social bookmark, wiki, tweet, etc.*

Il optimise son temps en réduisant les déplacements jugés sans valeur ou inutiles dès lors que des alternatives web existent (e-commerce, réservation, formalités administratives etc.).

La possibilité de consommer des contenus et des services de manière délinéarisée (catchup tv, podcast), à la demande (musique, informations, VoD) et en mobilité (widgets, applications personnalisées de l'iPhone), comme la libre fixation du prix par le client (restaurants, lancement d'album sur Internet par Radiohead, Madonna ou Patricia Kaas) viennent répondre à ce besoin croissant de liberté demandés par les utilisateurs de TIC.

Avec l'émergence de ce mode de fonctionnement, les approches contraintes, oppressives ou intrusives (en mode « push ») seront de moins en moins tolérées, et les messages qui leur sont associés n'auront plus d'effet ou pourront même être contre-productifs.

La préférence se porte clairement vers des démarches en mode « pull » où l'information souhaitée est consultable à loisir, ou vers des démarches « push » intelligentes qui poussent à l'utilisateur une information personnalisée adaptée à son besoin et au contexte.

Il est aussi vraisemblable que le service utile (location, utilisation à la demande) soit à l'avenir privilégié à l'achat d'un bien qui ne saurait pas s'adapter aux différents contextes de vie (offre de services de mobilité à la carte plutôt que vente de véhicules par exemple).

Dans le prolongement de cette émancipation, la génération numérique rejette ou ne reconnaît plus la communication dite « top-down » parce qu'effectuée sur un mode institutionnel, exclusivement descendant et déclaratif. Revendiquant le dialogue et un échange d'égal à égal, elle requiert l'horizontalité des relations par la participation.

C. Participation, partage et collaboration

Pendant des décennies, les institutions et la logique industrielle qui s'est généralisée dans les esprits ont fait entrer les gens dans un mode de pensée et d'action cadré et standardisé, s'opposant à leur plein épanouissement.

Par un refus des cases qui séparent l'existence en univers de fonctionnement différents, l'individu de la génération numérique aidé par des technologies qui abolissent ces frontières, efface progressivement les cloisonnements institués qui l'empêchaient de s'affirmer, d'exprimer des points de vue divergents, d'être reconnu et valorisé en tant que personne.

C'est ainsi que des bloggeurs ont réussi à devenir très influents ; reconnus par les internautes comme des militants offrant une vision sociétale novatrice ou comme des experts dans leur domaine, chacune de leurs prises de parole a de l'influence dans l'ensemble des réseaux qui les suit. C'est le cas par exemple du blog www.novavision.fr ou du « Journal du geek ¹⁷⁴ » ; ce dernier, lancé par un étudiant français, commente et analyse en détail toutes les nouveautés high-tech qui sortent sur le marché ; son blog est suivi par une communauté nombreuse dont le Directeur Marketing de Nokia qui reçoit quotidiennement un rapport de tout ce qui est mentionné dans le blog.

Par ailleurs, la montée des injustices et des inégalités a renforcé le développement des valeurs de solidarité et de partage, notions fondamentales pour la jeune génération ¹⁷⁵.

Le partage est ici à interpréter au sens large puisqu'il se manifeste à la fois, par une ouverture dans les échanges (*fonctionnement en réseau, diffusion de tout type d'information sur Internet*), par une volonté de prendre part aux discussions et de peser sur les décisions (*votes, chat avec des personnalités, collaboration à des projets d'action collective, mobilisation contre des décisions jugées non conformes*

¹⁷⁴ Le terme de geek est utilisé pour désigner un individu féru de nouvelles technologies, early adopter

¹⁷⁵ Les sociologues parlent de la féminisation des valeurs

aux valeurs morales¹⁷⁶), par la co-création¹⁷⁷, par une évolution dans les modes de consommation (*covoiturage, usages contextuels favorisant les services de location partagée – du type vélibs, autolib – à la possession, partage d’avis avec ses pairs, etc.*), par une ouverture à la coopétition¹⁷⁸, par une innovation basée sur l’expérimentation permanente (*inspiration à partir de travaux antérieurs, transformation et développement*¹⁷⁹), par une réelle volonté d’implication et d’engagement pour les causes qui tiennent à cœur ou qui font sens¹⁸⁰ et par un sens de la responsabilité sociétale toutefois limitée par les connaissances.

L’expression d’ « êtres pluriels »¹⁸¹, en quête identitaire forte, plus proactifs, interagissant les uns avec les autres, conduit à devoir gérer un système beaucoup plus complexe et à avoir une approche plus contextuelle de l’individu par opposition aux logiques de rationalité, de standardisation et de segmentation qui prédominent aujourd’hui.

Ce fonctionnement complexe modifie intrinsèquement les modèles organisationnels, et managériaux, les règles du marketing et la gestion de la relation client.

Les organisations seront dans ce contexte amenées à devenir de moins en moins hiérarchiques et de plus en plus collaboratives et apprenantes.

Le management aura à partager sa vision et à lui donner du sens ; il deviendra l’animateur d’un réseau de collaborateurs (dispersés) autour de projets (d’entreprise) ; il aura besoin de communiquer ouvertement et de manière plus directe, de gérer son équipe dans la proximité en personnalisant la relation ; l’évaluation se mènera dans l’action au travers du groupe.

¹⁷⁶ *La flashmob des jeunes sans emploi qui s’est déclenchée à La Défense pour contester la candidature de Jean Sarkozy à la présidence de l’Epad en Octobre 2010 en est l’un des multiples exemples*

¹⁷⁷ *Starwood a co-créé le concept d’une chaîne d’hôtels avec la communauté de Second Life ; les logiciels libres ou l’encyclopédie Wikipedia sont des exemples de co-production à grande échelle*

¹⁷⁸ *Alliance de savoirs et savoir-faire entre acteurs complémentaires*

¹⁷⁹ *Inspiré de la Culture Otaku*

¹⁸⁰ *Exemple de Danone Communities <http://www.danonecommunities.com/>*

¹⁸¹ *Bernard Lahire, L’homme pluriel, Editions Armand colin / Nathan, 2001*

Le client devenu « consomm'acteur »¹⁸² au comportement « liquide », les bases traditionnelles du marketing volent en éclat. Pour demeurer pertinent et in fine développer les ventes, il se doit d'évoluer en remettant concrètement le client au centre de ses préoccupations et en revisitant la relation clients de manière à créer de la préférence. Il aura à créer une interactivité continue qui lui permettra d'écouter son client, de l'observer, de densifier la relation, d'améliorer ses prestations, de faire évoluer sa communication vers plus d'interactivité et d'humanisme, etc.

La complexité liée à l'atomisation des socio-comportements demandera au marketeur de se concentrer d'abord sur la relation et non sur la technologie¹⁸³ comme c'est très largement le cas en France : « la relation clients c'est d'abord une histoire humaine avant d'être une histoire de technologie »¹⁸⁴.

Si la filière française des rencontres professionnelles souhaite attirer la génération numérique à ses manifestations, ses acteurs auront semble-t-il à effectuer un sérieux virage pour être en phase avec les bouleversements qu'impliquent ces besoins de partage, de participation.

D. Immédiateté et mouvement permanent

Par opposition à l' « Homo Faber » influencé par le mythe du progrès et orienté vers le futur et la planification, l' « Homo Ludens »¹⁸⁵, marqué par l'instantanéité des TIC (web mobile, twitter) et l'accélération de la consommation (RSS, widgets, consultation délinéarisée¹⁸⁶), est implanté dans le présent voire dans l'instant même et se montre de fait particulièrement impatient.

Il requiert ainsi rapidité et facilité d'accès, simplicité et efficacité opératoires, immédiateté et temps réel dans l'obtention de l'information, ce qui doit se traduire en

¹⁸² *De la contraction de consommateur et acteur pour exprimer le passage d'un consommateur passif à un consommateur actif qui a repris du pouvoir face aux marques-enseignes-entreprises qui les dirigent.*

¹⁸³ *Forrester Research, Groundswell, Harvard Business Press, 2008, p. 18*

¹⁸⁴ *Thierry Chamouton Directeur de la relation Clients de Canal + et Président de l'Association pour la promotion du Label de Responsabilité Sociale ; intervention lors du Club relation Clients de l'Adetem le 04/11/09.*

¹⁸⁵ *Homo Ludens, terme utilisé par le sociologue Stéphane Hugon pour désigner la Génération Y, par opposition à l'Homo Faber, plus proche de la génération des baby-boomers*

¹⁸⁶ *"The article of the Future" by Elsevier : new article prototype introduces non-linear structure, enhanced graphical navigation, and integrated multimedia, http://www.elsevier.com/wps/find/authored_newsitem.cws_home/companynews05_01279*

termes d'offre par une ergonomie intuitive et un service pensé pour répondre aux besoins de l'utilisateur dans ses différents contextes de vie. Les services de Google et de l'iPhone d'Apple répondent en tout point à ces exigences d'où leurs succès auprès des Digital native.

Demain l'association des interactions hommes-machines par interfaces tactiles, vocales, biométriques, etc., grâce à des agents intelligents et à la géolocalisation rendra encore plus aisé et rapide l'accès à l'information contextuelle, avec un retour possible à une forme d'oralité dans les pratiques.

Sans attendre cette période future, l'individu de la génération numérique est déjà constamment connecté (mobile, msn, facebook, twitter etc.) ; il se caractérise par son activité multitâche qui lui permet tout naturellement d'envoyer un texto en écoutant de la musique et en révisant un cours ou de jouer à des jeux vidéos tout en regardant d'un œil *des vidéos sur son ordinateur etc.*

« Contrairement à ce que l'on pourrait croire, cette superposition d'activité n'est pas une façon de se disperser mais l'apparition d'une nouvelle culture »¹⁸⁷. Si ce comportement multitâche réduit l'efficacité sur le moment et peut affecter le savoir et la concentration, il permettrait « de stocker plus d'information dans la mémoire à court terme »¹⁸⁸ et de la classer en deux catégories, utile et non utile.

Ces pratiques d'interactions avec les TIC observées dès le plus jeune âge apparaissent dommageables aux uns en raison d'une croissance de l'inculture et des déficiences intellectuelles¹⁸⁹ ou d'une reprogrammation biologique du cerveau qui rapprocherait l'intelligence humaine de l'intelligence artificielle¹⁹⁰.

D'autres au contraire se basent sur les récentes révélations de l'imagerie cérébrale, des neurosciences et des études scientifiques sur le développement de l'enfant pour montrer que l'usage des technologies numériques modifie indiscutablement et favorablement la manière dont le cerveau humain traite l'information¹⁹¹.

¹⁸⁷ R Hababou, *Génération W*, Editions First, 2009, p. 74

¹⁸⁸ Clifford Nass, Professeur à l'université de Stanford, Books n°7 de juillet / août 2008 p. 48

¹⁸⁹ Mark Bauerlein, *The dumbest generation*, Editions Tarcher / Penguin, 2008

¹⁹⁰ Nicholas Carr, *The Atlantic* juillet – août 2008, "Is Google making us Stoopid?", <http://www.internetactu.net/2009/01/23/nicholas-carr-est-ce-que-google-nous-rend-idiot/> (version Française)

¹⁹¹ Don Tapscott, *Grown up Digital*, Mc Graw hill, 2009

Ainsi, pour les plus optimistes, les TIC créent une « nation de cerveaux agiles », « améliorent sûrement l'aptitude à penser »¹⁹², les capacités à passer fréquemment et rapidement d'une activité à l'autre ainsi que le sens stratégique et de leadership ; elles développeraient les facultés visuelles, la représentation dans l'espace et le quotient émotionnel.

Le philosophe Michel Serres adopte une position médiane en considérant que l'homme perd ses facultés par externalisation à chaque fois qu'il adopte un nouvel outil, mais qu'il lui reste son inventivité.

En l'absence de recul sur ces évolutions, nous ne pourrions bien entendu qu'émettre des hypothèses dans le prolongement de ces différentes observations. Cependant, certains aspects tels que l'exigence de simplicité, d'efficacité et d'immédiateté apparaissent suffisamment profonds pour imaginer qu'ils seront des impératifs dans les offres de demain.

Alors donc que la génération numérique est en demande de facilitation et de réponse instantanée à une demande, « le media salon crée de la lourdeur et du stress » dans l'ensemble de son processus de préparation et d'organisation.

La filière sera-t-elle en mesure de se réorganiser pour répondre à ces nouveaux impératifs ?

E. Exigence de preuves, de transparence et de discussion

La génération numérique, aguerrie aux techniques de marketing, décrypte tout à fait les messages qui lui sont administrés par les marques-enseignes-entreprises. Trop souvent déçue par des expériences en totale inadéquation avec les promesses annoncées, toute forme d'information descendante (top-down) génère chez elle, scepticisme et mise en question ; aussi, cherche-t-elle à construire sa propre opinion en la basant sur des preuves concrètes et des échanges d'avis en réseau.

¹⁹² Marcel Just, *Pr des sciences cognitives à l'Université Carnegie Mellon, Books n°7 de juillet / août 2008 p. 47*

Elle exigera donc une justification de la valeur du bien ou du service proposé, qu'il sera nécessaire de dispenser dans la transparence et avec humilité. En effet, les allégations douteuses sont discutées, démontées, remises en question avec plus ou moins de viralité selon les réactions de l'entreprise et les relais ; quand aux affirmations gratuites, elles suscitent des réactions de défiance, l'objectif étant de faire ressortir le vrai là où un flou est entretenu ainsi que toute forme d'incohérence entre les discours et les actions réelles.

Le cas de la marque Garnier est un cas d'école en la matière ; quand l'un de ses responsables marketing a tenté de promouvoir son produit au sein d'un réseau social en masquant son identité, la communauté a instantanément réagi en accusant la société de tromperie ; la réaction de la société a toutefois été judicieuse puisque le dirigeant s'est lui-même excusé de cette intrusion et a demandé l'aide de la communauté pour permettre à la marque d'investir le web.

Aussi, pour être présent dans l'environnement de la génération numérique, devient-il fondamental d'entrer dans son univers sur Internet, sans être intrusif (mode pull) et en affrontant ses potentiels griefs par des preuves, par un dialogue ouvert, honnête et un ton humble.

Toute marque-enseigne-entreprise absente de son univers et qui fonctionnera avec des codes qu'elle ne reconnaît pas comme étant les siens, n'aura pas d'existence à ses yeux ou lui inspirera de la méfiance quant à sa capacité à satisfaire ses besoins et désirs.

Le nouveau mode de fonctionnement que fait émerger la société numérique contraint ainsi l'approche marketing à revenir à ses fondamentaux en remettant les besoins du client final au centre de ses préoccupations.

Avec des tarifications manquant de transparence aux yeux des clients, une communication très institutionnelle de « manifestation incontournable » régulièrement argumentée par des promesses de visitorat tout au moins aléatoires, et une faible présence réfléchie dans les médias sociaux, la filière des rencontres professionnelles devra réviser ses priorités marketing et son approche client si elle souhaite exister dans l'univers de la génération numérique.

F. Le goût de la gratuité et une consommation en mode « freemium »

Pour Bruno Jarrosson¹⁹³, la gratuité serait née avec le passage d'une économie industrielle, basée sur l'échange d'un bien industriel que le cédant perd, à une économie de l'information basée sur de l'échange d'information toujours maîtrisée par le cédant et donc simplement dupliquée. La valeur d'usage de l'information aux coûts infimes de duplication et de transmission d'une part, et l'intensification des échanges favorisée par les TIC d'autre part, en auraient abaissée la valeur marginale jusqu'à atteindre une quasi gratuité.

Le fait qu'Internet à l'origine ait été « avant tout un espace de liberté, ouvert à tous et gratuit », développé sur l' « idée fondatrice d'échange communautaire et collaboratif, de mutualisation des ressources [...] »¹⁹⁴, l'a positionné d'emblée comme un media d'accès gratuit à l'information.

Avec la numérisation, le web 2.0, le Cloud computing, l'Open source et les réseaux Peer-to-Peer, les contenus accessibles librement en ligne ont explosé, sont devenus multimédia et ont été intégrés avec la notion de gratuité par les utilisateurs¹⁹⁵.

L'instauration du modèle du forfait permettant l'accès à l'Internet haut-débit a lui aussi prolongé le sentiment de gratuité en faisant passer d'un mode de consommation où le paiement est proportionnel à l'usage à un mode de consommation où l'usage est illimité.

Parallèlement, les modèles gratuits et d'échanges se sont multipliés en offline dans la presse, la musique, les voyages, ou même le prêt de voiture publicitaire en échange d'un nombre de kilomètres dans certains quartiers.

Le natif numérique constamment soumis à des flux d'informations gratuits et qui grandit avec ces modèles de gratuité ne reconnaît pas facilement la valeur de ce qui est disponible sur Internet et ne se résout pas à payer un contenu ou un service qu'il peut avoir gratuitement, en particulier s'il considère le prix de la version payante disproportionnée par rapport à la valeur attribuée.

¹⁹³ Auteur de « Vers l'économie 2.0 », 2009, Editions Eyrolles d'Organisation

¹⁹⁴ Didier Lombard, *Le village numérique mondial*, Editions Odile Jacob 2008, p. 110 à 119

¹⁹⁵ Chris Anderson, *Free*, Pearson 2009

Le modèle « Freemium », qui consiste à offrir gratuitement les services de base et à payer pour des services premium, apparaît comme un bon compromis : elle laisse l'individu libre de ses choix, lui permet de personnaliser et de payer selon l'utilité réelle du service apporté.

Les modèles du web évolueront vraisemblablement vers davantage de payant sous forme de licence globale ou d'abonnements à des agrégateurs de contenus afin de pérenniser certains secteurs économiques (cinéma, tv, édition, presse, musique). L'objectif sera alors d'être « le plus scalable »¹⁹⁶, les chaînes de valeur se réorganisant sans cesse afin de réduire les coûts variables.

Nombre des agrégateurs de contenus Internet, dont le plus connu Google, fournissent des services payants à partir d'information produite ou transmise gratuitement par d'autres acteurs (internauts, éditeurs, etc.). Or, d'après Philippe Baumard¹⁹⁷, les règles en matière de propriété intellectuelle et de droits d'auteur devraient évoluer dans les 5 prochaines années vers une rétribution systématique des producteurs de contenus nécessitant dès à présent une rigueur juridique au niveau des contrats d'utilisation et de diffusion de ces contenus.

Dans l'hypothèse d'une généralisation de ce mode de rétribution, la relation du media Internet avec son public pourrait s'en trouver modifiée.

G. « A la recherche du sens perdu », de l'intensité émotionnelle et du lien social

Les effets pernicioux de la globalisation et du capitalisme financier (productivisme poussant à l'hyperconsommation, concurrence acharnée, course aux profits, croissance des inégalités, iniquités, modes de gouvernance et privilèges indécents, impacts environnementaux et sociétaux etc.) ont conduit l'individu à des frustrations personnelles et collectives, à une perte de sens au travail¹⁹⁸ et dans l'acte d'achat¹⁹⁹,

¹⁹⁶ Une extension du concept de portabilité - Bruno Jarrosson, « Vers une économie 2.0 », Editions d'Organisation & Les Echos Editions, 2009, p.221 - 222

¹⁹⁷ Chercheur associé de l'Ecole Polytechnique et à Stanford, intervention lors de la conférence sur « les medias peuvent-ils survivre économiquement sur Internet ? » du 23/09/09 – Paris 2.0

¹⁹⁸ Xavier Pavie, enseignant-chercheur à l'ESSEC, « Le travail n'est épanouissant que s'il apporte du sens », article *Courrier cadres* Novembre 2009, p.120 à 123

et finalement à un rejet du modèle de société prôné depuis le début des années 1980 et à un besoin de retour à des valeurs morales.

Cette « apocalypse », qui au plus près de son sens originel exprime « le nécessaire (re)commencement de ce qui est sclérosé »²⁰⁰, mène à un retour aux fondamentaux. Responsabilité, intégrité, proximité, exemplarité, cohérence entre actes et discours deviennent des pré-requis à la confiance et la base d'une (re)mobilisation pour des visions et des projets porteurs de sens²⁰¹.

Dans le cadre de l'entreprise cela revient à privilégier la théorie des « parties prenantes »²⁰² menant à la Responsabilité Sociale des Entreprises, à une économie plus solidaire et sociale, à la coopération²⁰³ et à une remise de l'humain au centre des préoccupations²⁰⁴, par opposition à la théorie de l'actionnaire dont l'objectif est d'obéir aux seuls intérêts (financiers et de court terme) des détenteurs du capital de l'entreprise²⁰⁵.

Le Groupe SOS qui s'est développé sur le principe de la solidarité, affirme attirer de plus en plus de jeunes hautement diplômés et des personnes émanant de grands groupes qui souhaitent privilégier le sens et l'utilité de leur action au niveau de rémunération auquel ils pourraient prétendre dans des sociétés d'économie classique²⁰⁶.

¹⁹⁹ « Selon l'édition 2009 de l'étude Publicité et Société de TNS Sofres pour Australie, les Français ont perdu l'envie de consommer et le plaisir d'acheter. Si l'optimisme des Français est remonté en flèche depuis un an, l'envie de dépenser, elle, chute brutalement, y compris chez les Français qui en ont les moyens. L'étude souligne que dans ce contexte, les grandes marques sont moins bien notées. Encore considérées comme rassurantes par 65% des personnes interrogées, elles sont jugées moins innovantes, suscitent moins d'intérêt et procurent moins de plaisir à l'achat. La publicité, elle aussi, est remise en question. Les Français interrogés réclament une publicité moins axée sur le discours prix, plus responsable, informative, respectueuse et plus proche de leurs préoccupations » <http://www.strategies.fr/newsletter/wan685211009?xtor=EPR-62>.

²⁰⁰ Michel Maffesoli, *Apocalypse*, CNRS Editions, 2009, p.16

²⁰¹ Voir le modèle de Zappos aux USA, société rachetée par Amazon en 2009 <http://about.zappos.com/our-unique-culture/zappos-core-values> , <http://about.zappos.com/meet-our-teams/content-team>

²⁰² Initiée par R. Edward Freeman dans les années 1980

²⁰³ *Modèle des Scop, Sociétés Coopératives de Production*

²⁰⁴ En référence à Gaston Berger, philosophe français à l'origine de la prospective

²⁰⁵ Andreu Solé, *Repenser l'entreprise*, Editions du Cherche Midi, 2007, p.40-41

²⁰⁶ Intervention de Jean-Marc Borello, délégué général du Groupe SOS lors de l'émission *Rue des entrepreneurs* du 31/10/09 sur France Inter

Ainsi « l'homme d'aujourd'hui aspire à plus de sens et d'intensité émotionnelle », à plus d'équilibre et d'harmonie ; il « rêve que cette vie plus dense s'inscrive dans un projet citoyen plus large, œuvrant dans le sens d'un respect de la nature et du respect des autres »²⁰⁷.

Ce sentiment, répandu dans la population, est exacerbé par les crises multiples et chez l'individu de la génération numérique qui arbitre ses choix de consommation en fonction de ses aspirations et de ses valeurs.

Plus son lien avec une marque-enseigne-entreprise sera forte, plus il se montrera exigeant sur son engagement, son respect des valeurs auxquels il a adhéré et sur la cohérence globale entre ses actes et ses promesses.

A titre d'exemple, BMW a lancé aux USA, une campagne de communication à l'adresse des homosexuels (qui bénéficient d'un fort pouvoir d'achat) alors qu'un classement montrait au même moment que la marque était perçue comme peu favorable à la communauté gay ; une fronde s'est levée sur Internet nécessitant des excuses de la direction de la marque.

Si le lien avec la marque - l'entreprise est faible ou que celle-ci ne correspond plus à son identité, il n'hésitera pas à la délaissier au profit d'autres avec lesquelles il partagera des valeurs communes²⁰⁸.

Ce comportement émergent commence à toucher le niveau des ventes de marques insuffisamment intègres, et ce mouvement devrait s'intensifier à l'avenir porté par la génération numérique²⁰⁹.

Face à la surenchère d'attention demandée et au temps qu'il se montre disposé à accorder, il devient capital de créer et d'entretenir une relation forte avec le client de la société numérique pour construire de la préférence.

Même si l'on prête au natif numérique des capacités de traitement d'informations en un temps donné beaucoup plus élevées que les générations qui la précèdent²¹⁰, il

²⁰⁷ Jean-Claude Kaufmann – *L'œil Laser* 2009

²⁰⁸ Zygmunt Bauman, *Identité*, Editions de L'Herne, 2010

²⁰⁹ Don Tapscott, *Grown-up digital*, Mc Graw hill, 2009, p.82 à 88

²¹⁰ *Son mode de fonctionnement en interactivité permanente multiplient les connexions au niveau du cerveau*

reçoit un tel flux d'informations en continu²¹¹ que son attention n'en est que plus difficile à capter.

Pour retenir son attention et créer de l'adhésion, la confiance, l'émotionnel et le lien social auxquels il est particulièrement sensible, pourront être des leviers d'action à la condition d'être réellement engagé dans des valeurs partagées.

C'est sans doute la différence fondamentale avec le politique et les media actuels qui en actionnant ces mêmes leviers pour des raisons essentiellement économiques et politiques²¹² créent de la méfiance, de la défiance et non de l'adhésion.

La dimension émotionnelle a pris le pas sur la raison qui « éprouve d'autant plus de difficulté à s'affirmer que la vérité est de moins en moins simple et accessible et que les experts sont jugés de moins en moins crédibles »²¹³.

Aussi, cherchera-t-on une mobilisation par le ludique, l'imaginaire, l'esthétique, l'originalité, l'innovation, l'expérientiel, le festif, en suscitant le désir, en racontant une histoire²¹⁴, en transformant l'acte d'achat en véritable aventure sensorielle et en l'associant à une création de lien social.

Des initiatives émergent dans ce sens.

A Paris se développent des restaurants underground dont le principe consiste à organiser des menus uniques et surprises en réunissant une dizaine de personnes qui ne se connaissent pas dans un appartement dont l'adresse n'est révélée qu'à la dernière minute par e-mail.

Dans ce même registre, iDTGV, filiale de la SNCF, a lancé en avril 2009 le concept de iDNight, offrant la possibilité de voyager de manière festive dans un train night-club avec DJ, groupes musicaux, voiture bar, restauration nocturne et espace lounge.

Toujours dans ce même esprit, le flagship Sony Style ouvert par la dite marque avenue Georges V à Paris, offre en test et en exclusivité les concepts et nouveautés de la marque. Il s'agit d'un lieu exclusivement expérientiel, non de vente, où le client

²¹¹ *Le phénomène de « l'infobésité », terme inventé au Québec en 1995 pour désigner la surcharge d'e-information, nécessitera selon le sociologue Dominique Wolton, un retraitement par la sélection et l'interprétation en schéma complexe*

²¹² *Amandine Godet, Emotions et sentiments : une construction sociale, Editions L'Harmattan, 2008, p. 159 à 170*

²¹³ *Gérard Mermet, Francoscopie, 13^{ème} édition, Editions Larousse, 2009*

²¹⁴ *Storytelling*

est accueilli pour une découverte de la marque avec des services Premium et où ses observations sont recueillies pour l'amélioration de produits ou l'initiation de nouvelles idées.

Enfin, pour les marques souhaitant innover selon des objectifs engagés dans des valeurs responsables, l'association du design peut être un levier stimulant dans une dimension de rêve ou d'esthétique, tout en conduisant l'utilisateur à de nouveaux comportements : c'est le cas d'ERDF, filiale d'EDF, qui a lancé en test, en mars 2010, un compteur électrique design et communicant ; ce dernier calcule et indique les pics de consommation pour permettre à son utilisateur de faire évoluer ses habitudes²¹⁵.

D'une manière générale, l'individu de la génération numérique s'est habitué à une stimulation permanente, faisant de l'expérimentation et de la découverte des passages obligés pour attirer son attention.

Si l'individu a gagné en autonomie et en marges de liberté, il s'est aussi fragilisé en raison d'une plus grande insécurité affective et de peurs plus ou moins objectives alimentées quotidiennement par la société et les médias²¹⁶.

Aussi, redoutant l'isolement, il a de plus en plus besoin de « *se sentir membre d'un groupe, même éphémère ou symbolique* »²¹⁷ qui le rassure, lui donne des repères et le fait exister²¹⁸.

Or, comme le montre de multiples études, plus nous disposons de moyens de communication, moins nous savons réellement communiquer, ce qui représente un réel problème sociologique et renforce la fragilité de l'individu.

Cette absence de vraie communication peut conduire, à un isolement, à un accroissement des besoins de contacts physiques ou à une totale virtualité des

²¹⁵ Les échos du 22/10/09, article « Le design aura un quartier général au cœur de Paris »

²¹⁶ Ulrich Beck, *La société du risque*

²¹⁷ Jean-Claude Kaufmann – *L'œil Laser* 2009

²¹⁸ *Notions d'interdépendance et d'hétéronomie abordées dans § 4.2.2 A Quête identitaire permanente et hétéronomie*

relations comme le pense possible Hiroki Azuma dans son observation de « l'animalité » des Otakus²¹⁹ qu'il juge proche de l'humain postmoderne²²⁰.

Dans le cas des manifestations physiques, l'étude anthropologique d'Edward Hall est intéressante en ce sens qu'il montre que nous pouvons favoriser le lien social et les rencontres physiques, grâce à une gestion de l'espace adaptée aux différents profils culturels²²¹, nationaux ou régionaux que la mondialisation n'a pas gommé ; cette gestion nécessitant l'intervention conjointe d'architecte ou scénographe, d'anthropologue et de sociologue.

Par l'ouverture sociologique, ce chapitre nous aura permis d'entrouvrir plusieurs fenêtres utiles pour imaginer, renouveler, ré-enchanter le media salon aux yeux d'un public en profonde transformation.

*

Cependant, dans le contexte actuel, la prise de conscience²²² des profondes transformations en cours, un changement de mentalité et une mobilisation effective semblent indispensables pour permettre « le changement, les décisions radicales et l'innovation » devenues des nécessités stratégiques dans le domaine des manifestations physiques. Il est cependant connu que des « entreprises faisant de confortables profits peuvent rester aveugles et sourdes à ces nécessités »²²³...

²¹⁹ *Les Otakus sont au Japon, « les fans de mangas, de jeux vidéos ou de dessins animés, qui ne vivent qu'entre eux et pour ces produits culturels dont ils ne cessent de créer et de consommer des dérivés »*

²²⁰ *Hiroki Azuma, enseigne la philosophie contemporaine à l'université de technologie de Tokyo, Génération Otaku, Editions Hachette Littératures, 2008 – p. 147 à 150*

²²¹ *Edward Hall, anthropologue, La dimension cachée, Editions du seuil, 1978*

²²² « les nombrilistes de tous pays sont [...] conduits à appeler découverte le moment où ils prennent conscience d'un phénomène » - *Alain Simon, Repenser l'entreprise, Editions du Cherche Midi, 2007, p.76*

²²³ *Jeff Jarvis, La Méthode Google, Que ferait Google à votre place ?, Editions Télémaque, 2009, p.181 à 184*

Si les nouvelles technologies ne signent pas nécessairement l'arrêt de technologies antérieures, elles reprennent et actualisent néanmoins une partie des fonctionnalités des anciennes techniques les contraignant à évoluer pour se différencier et apporter une nouvelle valeur ajoutée²²⁴.

Par analogie, avec l'apparition d'Internet et des technologies numériques, les autres médias tels que la presse, l'édition, la télévision, la radio, le cinéma se voient contraints à modifier leur offre, leur business model et la façon même d'exercer leur métier. Par ailleurs, la pérennité de certains de ces acteurs est sérieusement compromise par manque d'anticipation et d'adaptation.

Aussi, pour quelles raisons le media salon se trouverait-il épargné des bouleversements engendré par les TIC et leur adoption en masse, alors même qu'Internet vient justement se poser en concurrent à la fois sur la dimension de Place de marché et de media que seules les rencontres professionnelles physiques pouvaient jusque là revendiquer?

Ce questionnement déduit des parties qui précèdent démontre la pertinence de restreindre mon étude prospective aux impacts potentiels des TIC sur le media salon physique.

La démarche prospective revenant à éclairer le présent à la lumière des futurs possibles, la prochaine étape consistera à identifier les variables clés du sous-système retenu, à les hiérarchiser en domaines clés et à explorer leurs évolutions possibles à horizon 2025 pour retenir trois scénarios (un tendanciel, un rose et un noir) cohérents, pertinents, vraisemblables, importants, et transparents²²⁵ bien que je ne ferai qu'en esquisser les grandes lignes.

J'établirai ensuite une analyse stratégique prospective des rencontres professionnelles physiques et de leur filière, qui confrontée aux esquisses de scénarios me permettra de déterminer les enjeux clé d'avenir pour le media salon et pour la filière.

²²⁴ Bruno Jarrosson, *Vers l'économie 2.0, Editions d'organisation et Les Echos Editions, 2009, p. 137*

²²⁵ Michel Godet, *Manuel de Prospective stratégique, tomes 1 et 2, Dunod*

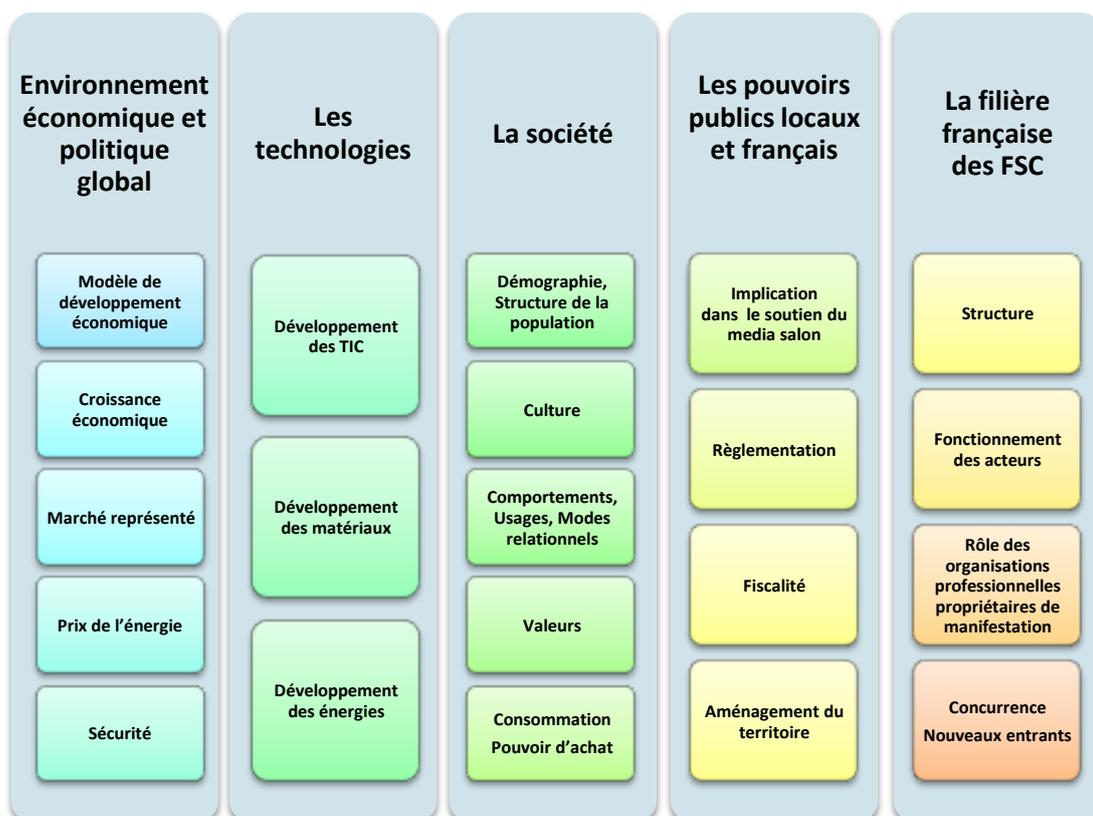
4.3 Exploration du système TIC - rencontres professionnelles physiques à horizon 2025 par l'analyse morphologique

4.3.1 Construction de la base prospective

L'objectif de ce chapitre est de définir la base prospective qui servira in fine à la construction des scénarios d'évolution du système media salon lié aux TIC à l'horizon 2025.

Cette base prospective, constituée des composantes clés du système étudié, se fonde sur le diagnostic rétrospectif des rencontres professionnelles et de leur filière, ainsi que sur les évolutions technologiques et sociologiques identifiées comme pouvant potentiellement impacter le système.

J'ai ainsi retenu comme composantes clés, 21 variables essentielles et incertaines²²⁶ qui me paraissent représenter au mieux le fonctionnement global du système lié aux TIC, en étant attentive à ce que ces variables soient aussi indépendantes que possibles entre elles.



²²⁶ Le tableau des variables du système est également reporté en annexe O pour une meilleure lisibilité

Sans reprendre une à une chacune des variables retenues, revenons sur les cinq composantes clés qui les regroupent afin d'en justifier le choix et de leur redonner du sens dans le cadre du système retenu.

Comme nous avons pu le constater dans la première partie de cette étude, l'évolution des rencontres professionnelles physiques en France est d'abord liée à celle de la filière qui les gère.

En effet, selon que sa structure évolue ou non vers une plus forte intégration verticale des opérateurs (que ce soit par rachat ou à travers des alliances), selon que la logique de fonctionnement des acteurs évolue vers plus de proximité avec les marchés représentés ou demeure majoritairement à vocation capitalistique, et selon l'intensité de la concurrence et le profil des nouveaux entrants potentiels sur le marché, les manifestations seront plus ou moins compétitives, performantes et adaptables aux mutations de leur environnement. D'autre part, pour les manifestations liant les organisateurs à des organisations professionnelles, la position de celles-ci sera de nature à impacter l'adaptabilité des événements en la facilitant ou au contraire en la bloquant.

Les pouvoirs publics locaux et nationaux de leur côté, sont à même d'influer la performance et l'attractivité des rencontres professionnelles physiques selon 4 leviers principaux.

D'abord par leurs décisions en matière de réglementation et de fiscalité qui sont de nature à alléger ou à alourdir les processus et coûts de participation aux événements, et à favoriser ou non le tissu économique local et national.

D'autre part, par leur niveau de mobilisation en termes d'aménagement des territoires et de qualité de service d'accueil mis en place, qui rendront plus ou moins attractives les différentes places relativement aux exigences émergentes.

Enfin, par leur degré d'implication dans le soutien et la promotion du media et des manifestations se déroulant sur leur territoire, de cet engagement et des moyens mobilisés dépendra en effet le niveau de résistance à la concurrence étrangère et aux formats alternatifs potentiels.

La société, par ses usages, modes relationnels et valeurs, eux-mêmes conditionnés par son par le niveau d'adoption et d'utilisation des TIC, influence nécessairement le niveau d'appréciation et de participation des rencontres professionnelles physiques.

Elle les impacte également au travers de la démographie, de la structure et de la culture (professionnelle, ethnique) de la population concernée.

Enfin, ses modes et niveaux de consommation liées respectivement à la part du e-commerce et au pouvoir d'achat des répercussions sur la rentabilité des salons grand public ou des foires pour les exposants et par ricochet sur le choix des media et des canaux les plus efficaces.

La dimension technologique intervient pour sa part, non seulement par l'influence des TIC, mais également par l'évolution des matériaux et de leur mode de fabrication, ainsi que par les efforts en matière d'énergie (émergence de sources renouvelables, effort pour baisser les niveaux de consommation des équipements) pour contrebalancer la tendance haussière des prix de l'énergie. Ces variables sont à même de modifier la chaîne de valeur de la filière, d'impacter la compétitivité et l'efficacité des manifestations et de faire évoluer les modèles économiques ainsi que les métiers et les organisations.

En dernier lieu, l'environnement économique et politique général qui, dans un monde globalisé, conditionne le système global.

Le modèle de développement économique dominant, le niveau de croissance économique, l'évolution des marchés représentés, la variation des prix de l'énergie, et le niveau sécuritaire sont à même d'influencer le système par la pression financière et sociale créée, par les exigences d'efficacité et les besoins de compétitivité, par les déplacements et l'émergence des marchés, par des réductions d'empreinte environnementale et une gestion exacerbée des risques sécuritaires (principes de précaution, de prévention, interdictions, etc.).

Le système media salon lié aux TIC est ainsi défini autour de 21 variables regroupées en 5 domaines.

Je déterminerai à présent, à partir de cette base prospective, l'espace morphologique du système, c'est-à-dire les hypothèses d'évolution contrastées pour chacune des variables à l'horizon choisi.

4.3.2 Les hypothèses d'évolutions possibles

Les hypothèses d'évolution des variables clés²²⁷ du système ont été déterminées sur la base, des entretiens menés avec les experts, d'études prospectives effectuées à horizon 2025 et 2030, d'articles et d'ouvrages liés aux différentes spécialités concernées.

Afin de rendre moins complexe la construction de scénarios d'évolution du système global, j'ai choisi de construire des scénarios partiels par domaine en me limitant à trois scénarios pertinents, cohérents, vraisemblables, transparents et importants pour chacun des domaines. Un scénario tendanciel qui est une prolongation des tendances actuelle à horizon 2025 ; un scénario rose, qui fera apparaître des ruptures positives favorables aux rencontres professionnelles physiques ; un scénario noir dans lequel seront prises en compte des ruptures susceptibles d'impacter négativement le media.

Au regard de la situation passée et actuelle, comment pourrait évoluer le domaine économique et politique global du système à horizon 2025 ?

En dépit des crises toujours plus violentes et globalisées qu'il génère et en l'absence de gouvernance mondiale harmonisée pour résoudre les origines de ses maux, le modèle économique global basé sur un capitalisme financier perdure, menant à une recherche de profits artificiels et à une pression continue sur les coûts.

Ce contexte donne régulièrement lieu à des excès ; de nouvelles bulles (monétaires, obligataires...) se créent provoquant crises financières, économiques et sociales à répétition.

Les Etats nationaux étant limités dans leur capacité de relance en raison des crises précédentes, la croissance moyenne reste globalement molle sur la période.

Un scénario noir n'est pas invraisemblable, si la situation, devenant insupportable pour les Etats et les populations, venait à se transformer en conflits graves généralisés²²⁸.

²²⁷ Leur détail se trouve synthétisé en annexe P du présent document.

²²⁸ Voir le Scénario noir à 2025 exprimé dans « Sorties de crise, ce qu'on ne nous dit pas, ce qui nous attend » de Patrick Artus et Olivier Pastré, Editions Perrin, 2009, p.135 à 153

La situation tendancielle, créatrice d'instabilité et d'incertitudes majeures, est un terrain favorable à la limitation du niveau des investissements, notamment dans le secteur des énergies. Une hausse de la facture énergétique créée par un manque d'investissement et une raréfaction des sources accessibles, dégraderait encore l'activité de nombreux secteurs économiques et serait propice à une restriction supplémentaire des coûts et du niveau des déplacements (délocalisation ou relocalisation selon les cas).

Ce contexte, conflictuel à plus ou moins grande échelle, serait de nature à renforcer le sentiment d'insécurité ainsi que les dispositifs de prévention associées et les réactions de protection qui en découlent.

Bien que moins probable compte tenu des difficultés liées à sa mise en œuvre²²⁹, un scénario rose reste envisageable. Il consisterait en la naissance d'une nouvelle gouvernance mondiale suffisamment engagée dans des réformes qui limiterait les excès du système financier et ramènerait l'économie vers un modèle basé sur une économie réelle, durable et équilibrée entre les différentes parties prenantes.

Cette situation, assortie de systèmes coercitifs, mènerait potentiellement à des comportements plus responsables ainsi qu'à une hausse du prix des énergies rares, avec des conséquences probables sur le niveau des déplacements, internationaux en particulier. Elle serait aussi de nature à réduire le sentiment perçu d'insécurité.



Dans ces différents contextes globaux, quels pourraient être les évolutions et la place des technologies ?

Comme cela a déjà été précisé, il n'est pas pertinent d'envisager les évolutions technologiques à un horizon si éloigné dans la mesure où la grande majorité des

²²⁹ Voir le Scénario rose à 2025 exprimé dans « Sorties de crise, ce qu'on ne nous dit pas, ce qui nous attend » de Patrick Artus et Olivier Pastré, Editions Perrin, 2009, p. 154 à 168.

technologies qui seront adoptées en 2025 ne sont pas encore développées. Il serait utopique en effet de penser que, les technologies aujourd'hui à l'état de recherche fondamentale, trouveront effectivement appropriation et utilité dans population à cette échéance.

Dans ce domaine, je ne prendrai donc en considération que les tendances lourdes liées aux TIC, aux matériaux et modes de conception, et aux progrès en matière de production et de limitation de la consommation d'énergie l'ensemble de ces variables devant faire l'objet d'une veille constante pour ajuster et réévaluer les scénarios d'évolution.

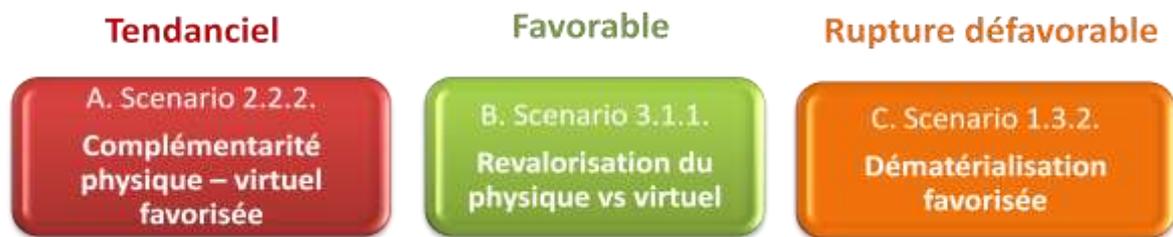
D'une manière globale, les TIC seront à même de favoriser la dématérialisation et l'ubiquité totale des services, contribuant à la réduction des coûts, des déplacements et de l'empreinte environnementale ainsi qu'à l'optimisation de la gestion du temps. Les interfaces vocales hommes-machines pourraient même faciliter leur utilisation par une population jusqu'à présent réfractaire à leur utilisation.

Ce mode de fonctionnement offrirait ainsi une alternative virtuelle très concurrentielle aux rencontres professionnelles physiques.

Cependant, plusieurs facteurs pourraient freiner cette évolution : une fracture numérique non solutionnée (accès technique, culturel, financier) malgré les plans publics prévus pour la réduire ; des dérives non maîtrisées telles que l'utilisation des données personnelles ou des formes de cyber attaques ; un modèle payant qui changerait le rapport à Internet ; enfin un besoin vital et massif de retour au lien en face à face.

Elle pourrait aussi être challengée par de nouveaux matériaux durables ou 100 % recyclables, par des processus de fabrication très rapides ou à la demande, et par des progrès en matière énergétiques capables de compenser la hausse de la facture énergétique. Un tel scénario serait lui, susceptible de redonner une nouvelle attractivité aux manifestations physiques.

En revanche, elle pourrait être accélérée par un contexte global de pression sur les coûts, d'exigence d'efficacité, de gain de productivité, d'insécurité forte lié aux déplacements, ou encore par l'absence d'investissement dans des modes de conception à la demande, et dans des équipements durables et moins consommateur en énergie.



Quelles pourraient être les évolutions sociologiques à l'horizon 2025 dans les contextes globaux précédemment évoqués ?

Les anthropologues, sociologues et psychologues constatent tous, selon leurs spécialités, des mutations de société profondes ; ils parlent de changements de civilisation, de changements de paradigmes. Or, s'ils observent bien des bouleversements apportés par la génération numérique, ils ne disposent pas du recul nécessaire pour évaluer les évolutions futures. Aussi, je retiendrai ici les travaux d'experts constatant des phénomènes émergents et des tendances lourdes vraisemblablement amenés à s'ancrer plus largement dans la société à l'échéance considérée, ainsi que certaines hypothèses auxquels certains ont bien voulu se risquer.

Les scénarios de société seront à replacer dans le contexte des zones géographiques concernées, celles-ci demeurant très structurantes par leur population, leur culture, leurs fonctionnements et usages, leurs valeurs et leur capacité de consommation.

Néanmoins, l'horizon 2025 ayant été choisi en raison de la vraisemblable prédominance dans la population française et en particulier dans la population active, de la génération numérique, la question portera surtout sur la prédominance des modes de fonctionnement.

Le scénario de rupture nous mènerait à une très large intégration du modèle de fonctionnement induit par les TIC, avec des caractéristiques majeures d'hétéronomie, de liberté, de participation, d'immédiateté, d'ubiquité, d'exigence de transparence, de recherche de sens et d'engagement.

L'évolution tendancielle verrait le modèle précédent atténué par une fracture numérique persistante d'une part, et surtout par la prégnance du corps

anthropologique c'est-à-dire les habitudes prises dès l'enfance au sein d'un environnement non encore totalement adapté à l'ère numérique (école, habitat, famille, entreprise, ville...), et qui constituent des réflexes dont nous ne sommes pas conscients mais qui nous conditionnent dans nos modes de fonctionnement. Nous aboutirions ainsi à un modèle hybride ou double, répondant à des usages contextuels et générationnels, tantôt traditionnels, tantôt numériques.

Ces fonctionnements souvent antagonistes peuvent aussi amener à une coexistence plus ou moins conflictuelle de ces deux mondes, lorsqu'ils sont amenés à se côtoyer.

Le scénario le plus favorable pour le media salon physique et sa filière serait naturellement la prédominance du fonctionnement traditionnel, rendu possible par la prégnance des habitudes intégrées dès l'enfance, par une modification des relations aux TIC ou par un besoin de retour à plus de tradition, de proximité et de convivialité.

Il faut préciser ici que l'importance de la rencontre physique demeure unanimement consensuelle, celle-ci ayant toujours été indispensable à l'homme aussi loin que puisse remonter l'histoire humaine. Par ailleurs, le dialogue est indispensable aux personnes pour se comprendre ; et ce ne sont pas seulement les échanges oraux qui sont à considérer, mais la proximité corporelle et les échanges émotionnels qui participent à ce dialogue.

Un contre-exemple toutefois : celui de la culture Otaku qui peut retenir l'attention dans la mesure où se retrouve dans cette culture « deux éléments fondamentaux de la société postmoderne : la généralisation des simulacres et le déclin des grands récits »²³⁰.

Au Japon, les Otakus ont face au déclin des grands récits, « créé de manière compulsive une coquille protégeant leur moi [...] servant à combler un vide » ; ils ont ainsi développé une tendance à valoriser l'imaginaire au détriment du réel, avec un impact sur les relations à autrui. Le rapprochement de cette situation avec notre contexte postmoderne et le constat d'un fort attrait communautaire de la jeune génération française pour la culture Japonaise proche des Otakus (mangas, jeux vidéos etc.), pourrait nous laisser supposer qu'une partie de la population serait

²³⁰ Hiroki Azuma, « Génération Otaku », Editions Hachette Littératures, 2009, p. 47 à 70
« Les grands récits » est le terme utilisé par Jean-François Lyotard en 1979, pour évoquer les grandes idéologies comportant une dimension explicative du monde.

susceptible à terme d'avoir un fonctionnement équivalent, privilégiant l'imaginaire, le virtuel au réel, mais ce phénomène devrait rester marginal à l'horizon qui nous occupe.



Quelles pourraient à l'horizon 2025, la position des Pouvoirs Publics Locaux et Nationaux vis-à-vis du media salon et de sa filière ?

Face à des Pouvoirs Publics français qui n'ont commencé que très récemment à prendre conscience du poids des manifestations dans l'économie, la question est de savoir s'ils vont parvenir ou non à transformer cette prise de conscience en actes concrets et significatifs pour soutenir efficacement la filière.

Le scénario tendanciel évoluerait vers un manque d'efficacité des politiques mises en œuvre en raison d'un manque de moyens mobilisés et de désaccords politiques ralentissant des décisions d'aménagement et de services devenues urgentes. D'autre part, l'état des finances publiques, qu'elles soient territoriales ou nationales, et leurs faibles chances d'assainissement en cas de nouvelles crises pendant la période, sont tout à fait défavorables au niveau d'investissement et de promotion qui seraient nécessaires au soutien des manifestations et de la profession. Enfin il est tout à fait vraisemblable que la réglementation continuera à s'intensifier dans le sens d'une prévention croissante des risques et qu'elle s'accompagne d'une fiscalité coercitive en faveur du développement durable.

Le scénario le plus favorable, bien que très peu probable, serait la mobilisation des politiques et des moyens en faveur des rencontres professionnelles physiques devenues des priorités pour favoriser le dynamisme économique local et national. Cette politique s'accompagnerait d'une limitation des impacts réglementaires et

fiscaux sur la profession afin de ne pas pénaliser le media et ses retombées économiques.

A contrario, la poursuite du désengagement des collectivités locales en faveur d'acteurs privés, et la démobilité des pouvoirs publics qui concentreraient leurs moyens réduits sur d'autres priorités (celles relatives au « grand emprunt » par exemple, et au numérique en particulier) pourraient représenter un scénario noir pour la filière. Cette situation serait vraisemblablement accompagnée d'un accroissement de la réglementation et de la fiscalité en faveur de l'environnement, de la santé publique et de la sécurité.



Enfin, quelles pourraient être les évolutions de la filière française des rencontres professionnelles à 2025 ?

En l'absence de modification de sa structure, de la logique économique des acteurs qui dominent le marché, et des inerties liées au fonctionnement des Organisations Professionnelles propriétaires de manifestations, place serait faite à de nouveaux entrants pour apporter en masse des réponses plus adaptées aux besoins des marchés et aux exigences des clients, notamment au travers d'alternatives intégrées, d'initiatives virtuelles plus structurées et en réseau.

Selon le poids et la performance des prestations de ces nouveaux entrants, certains pourraient in fine être rachetés par les opérateurs traditionnels, ou devenir des partenaires stratégiques (joint-venture par exemple).

Si des ruptures intervenaient rendant la structure de la filière plus intégrée ou plus ouverte aux alliances, les modèles de développement économique plus équilibrés, les organisations recentrées sur les besoins des clients, les métiers et compétences adaptées, la profession pourrait parvenir à s'adapter en proposant de nouveaux

formats et modèles économiques et à limiter l'impact d'alternatives concurrentes plus performantes par rapport aux nouvelles attentes. Ce scénario peu probable nécessiterait un fort volontarisme des acteurs face aux obstacles à relever.

Enfin, l'un des scénarios les plus défavorables à la profession actuelle, serait un scénario tendanciel renforcé par un contexte économique global très défavorable menant à la disparition massive d'événements et d'acteurs. La recomposition de la filière serait alors large et profonde.



A partir des scénarios partiels esquissés, construisons maintenant les scénarios globaux du système afin de visualiser les évolutions possibles des rencontres professionnelles physiques à l'échéance 2025.

4.3.3 Esquisses de scénarios contrastés

Malgré une réduction de l'espace morphologique aux hypothèses d'évolution les plus pertinentes, cohérentes et vraisemblables, le nombre de scénarios globaux possibles demeure élevé. Aussi, afin de faciliter l'exploitation ultérieure de cette étude, je développerai dans ce chapitre essentiellement trois des scénarios globaux.

Le premier est un scénario exploratoire tendanciel qui permettra d'avoir une image de ce que pourraient devenir le media salon et sa filière si les évolutions se poursuivaient selon la tendance actuelle. L'objectif de ce scénario est de montrer la nécessité d'interventions volontaristes pour éviter ce schéma.

Le second est un scénario exploratoire de rupture, l'un des plus menaçants pour les manifestations physiques et la profession. Le but est de considérer une situation du pire, probable en raison du contexte analysé, mais devant susciter des décisions clés permettant d'éviter une entrée dans ce schéma.

Les stratégies de défense n'étant pas les meilleures, le dernier scénario est normatif. Peu probable au regard de la situation actuelle, il est favorable au média physique et à la filière. L'objectif ici est d'inciter les acteurs à une mobilisation et à des actions proactives pour se rapprocher de ce schéma.

A. Le scénario tendanciel à 2025 : « Hybridation »

La gouvernance mondiale n'a pas réussi à se mettre en place efficacement pour réguler les marchés financiers et réorienter l'économie vers des modèles basés sur une économie réelle et durable. Aussi la croissance économique reste-t-elle fondamentalement ancrée sur le modèle économique classique, prioritairement tourné vers la maximisation des profits et des résultats attendus à court terme.

Des bulles se créent régulièrement menant à une succession de crises plus ou moins fortes et étendues.

Au global, sur la période 2010-2025, l'économie mondiale connaît une croissance moyenne inférieure à + 2 % / an, largement tirée par les nouveaux pays industrialisés (BRIC) et émergents (Indonésie, Viet Nam, Mexique, etc.).

Pour soutenir la compétitivité et la croissance des pays occidentaux dans un contexte économique difficile et de forte concurrence, des gains de productivité sont obtenus au prix d'une politique drastique de réduction des coûts, d'une concentration du travail et d'une dématérialisation des services accentuées.

La pression sur les coûts et les crises à répétition n'ont pas favorisé les investissements ; de fait, les prix de l'énergie ont cru fortement, n'étant que partiellement compensés par les progrès technologiques (baisse de consommation des équipements, énergies renouvelables), et les équipements ont été adaptés à minima en réponse aux contraintes réglementaires et fiscales.

La pression sur les coûts cumulée à celle de l'opinion publique et de la réglementation en faveur de l'environnement, a renforcé la baisse des déplacements d'autant plus facilement que les TIC, accessibles aux entreprises, permettent des contacts à distance d'une qualité proche de la rencontre en face à face.

Les professionnels sont devenus plus enclins à équilibrer leur vie et cherchent à optimiser leur temps de travail par tous les moyens. L'accès ubiquitaire à

l'information et aux services leur permet de s'organiser plus efficacement et de sélectionner leurs déplacements en fonction de l'utilité réelle, des opportunités d'échanges et de projets occasionnés, et de la facilité de participation. Le choix se base sur la qualité des contenus et le niveau des intervenants, sur les nouveautés à découvrir et à tester, et sur la capacité d'attractivité des communautés d'intérêts spécifiques recherchées ; ces choix sont particulièrement influencés par les avis des pairs et de la communauté légitime sur le sujet, et la e-réputation qui s'en dégage.

Aussi, la rencontre physique professionnelle est devenue moins fréquente, plus spécialisée et qualitative, et choisie sur des critères contextuels et d'influence de réseaux. Cette situation a conduit à une forte compétition pour capter et garder l'attention des clients, très volatiles ; les acteurs du marché sont ceux qui avaient construit depuis des années un lien fort de quasi partenariat avec leurs clients, et qui ont su capitalisé sur ce relationnel.

Dans le contexte économique considéré, les insatisfactions et difficultés sociales se sont multipliées faisant naître des conflits nombreux et un vif sentiment d'insécurité ; cependant, il aura favorisé l'émergence de nombreux nouveaux services et de systèmes alternatifs, voir une forme d'économie parallèle, venant répondre à ces besoins contextuels.

En France, en dépit de leurs plans multiples, les politiques publiques ne sont pas parvenues à réduire la fracture numérique ; celle-ci persiste auprès de 10 à 15 % de la population²³¹, et touche plus particulièrement le 4^{ème} âge et les populations situées dans des zones encore isolées (et non rentables pour les opérateurs). Les comportements acquis à l'ère analogique demeurent persistants pour près de la moitié de la population. Cependant les modes de fonctionnement acquis par l'utilisation courante des technologies numériques tels que l'immédiateté, l'ubiquité, le fonctionnement en réseaux, la liberté, la participation, sont très largement répandus notamment au sein de la population active. Les valeurs consuméristes et individualistes dominant toujours mais se sont teintées de responsabilité, d'humanité, d'équité et d'engagement.

Des modes de fonctionnement différents coexistent donc et divisent la population ; cependant, le contexte socio-économique vécu difficilement conduit à une recherche

²³¹ *Estimation sur la base des scénarios d'évolution démographique de l'Insee – Annexe M*

de lien social, très sélectif cependant, à plus de proximité, ainsi qu'à un fort besoin de divertissement.

Au niveau national, faute de moyens, de conviction et de coordination politique, les pouvoirs publics ne se sont que faiblement mobilisés en faveur du secteur des rencontres professionnelles. Les réglementations ont mieux tenu compte de leurs impacts sur la profession mais elles se sont encore renforcées dans le domaine de la prévention, de la sécurité, de la santé publique et du développement durable. L'état des finances publiques n'a pas permis la mobilisation de ressources à la hauteur des enjeux internationaux.

Au niveau des territoires, de fortes disparités persistent ; les moyens d'actions des collectivités ont été réduits par des crises à répétition ainsi que par des réformes impactant leur organisation et leurs ressources ; en Ile-de-France, les travaux liés au « Grand Paris », moins ambitieux que le projet initial, ont néanmoins permis d'améliorer la fluidité des transports, mais la chaîne de l'accueil demeure moins performante que sur les Places étrangères directement concurrentes. En région, de nombreux sites d'exposition sont passés sous concession avec des sociétés privées, changeant le lien des manifestations avec les territoires.

De manière globale, une nouvelle génération est aux commandes des principaux opérateurs du secteur des rencontres professionnelles mais la structure de la filière a peu évolué dans le sens où elle est restée peu intégrée verticalement, dominée par des acteurs privés, et concurrentielle. Cependant, contraints par le marché, et après disparition d'acteurs et de salons majeurs, les opérateurs ont fait évoluer les formats et modèles économiques associés réduisant les marges financières. Ils ont créé des alliances avec plus ou moins de réussite, pour offrir des prestations plus globales et plus spécialisées.

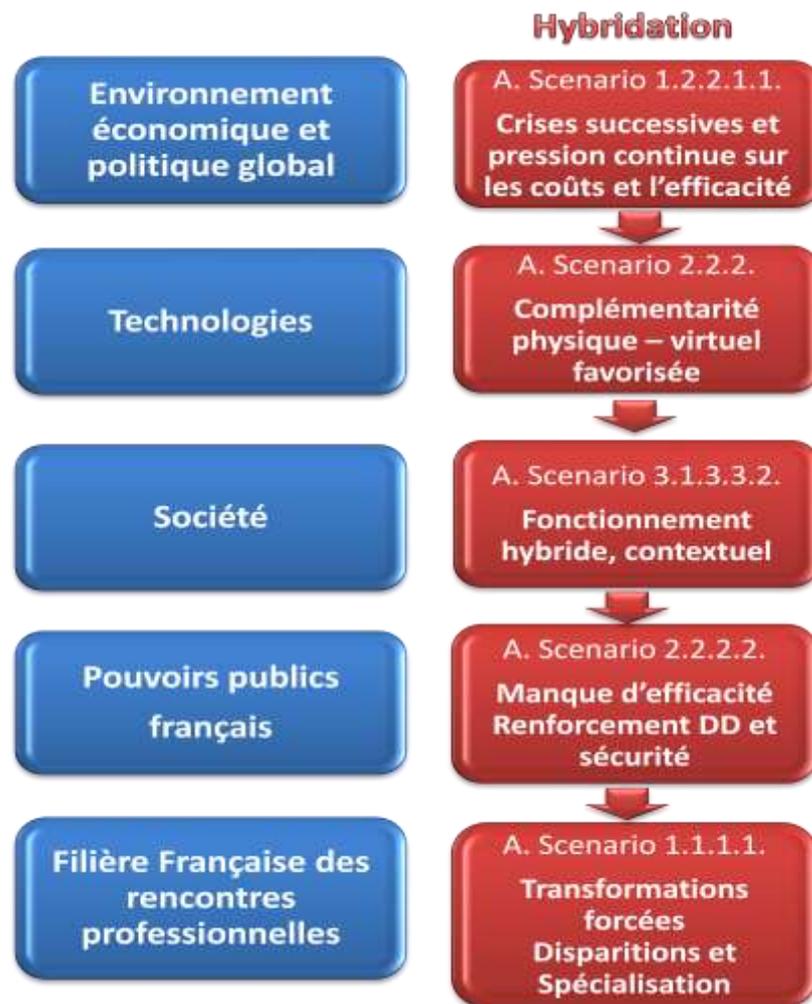
Les investissements étant restés globalement faibles et les réponses apportées aux clients pas toujours satisfaisantes, souvent par manque de flexibilité des organisations et d'expertise dans les nouvelles compétences métiers requises, des services et événements alternatifs se sont développés (événements éphémères, créés rapidement par l'utilisation des réseaux, beaucoup moins onéreux pour les participants, plus petits et spécialisés, traitant de sujets pointus, avec une continuité

ou une simultanéité online permettant une participation à distance...) pour répondre à ces besoins.

Parmi les nouveaux entrants, certains se sont rapprochés d'acteurs plus traditionnels pour bénéficier de leur poids sur des secteurs économiques, d'autres se sont allier en mutualisant leurs moyens et savoir-faire au service d'une niche spécifique.

Le marché des rencontres professionnelles se retrouve très atomisé avec des acteurs, transformés ou totalement nouveaux, qui animent des communautés spécialisées.

Les manifestations ont évolués vers des formats hybrides physique-virtuel, complémentaires, avec des disparités cependant, liées aux secteurs et aux publics cibles de ces événements.



Scénario tendanciel menant à des modèles hybrides et à une recomposition de la filière forcée par le marché

B. Le scénario rose à 2025 : « Convergence proactive »

Les risques de conflits à grande échelle liés à la succession de crises qui ont fragilisé Etats et populations, ont poussé à la mise en place d'une gouvernance mondiale qui parvient progressivement à mobiliser et à créer les conditions nécessaires d'un développement économique basé sur une économie réelle, plus responsable et pérenne.

Evoluant sur des bases plus saines la croissance mondiale moyenne globale pendant la période est au minimum de + 2 % / an.

Les mesures coercitives, fiscales et réglementaires en particulier, prises en faveur de ce modèle, mais également la hausse de prix des énergies fossiles potentiellement surtaxées, ont conduits de nombreuses entreprises à se rapprocher de leurs marchés locaux, avec des mouvements de relocalisations associés.

Si le niveau sécuritaire s'est amélioré, le niveau des déplacements professionnels s'est globalement réduit, contraint par les coûts et la fiscalité mais aussi favorisé par les TIC.

Accompagnant ce volontarisme politique mondial, des investissements conséquents ont été mobilisés en faveur d'une part, d'équipements, de matériaux et de procédés de fabrication moins énergivores, éco-conçus, et d'autre part, d'une économie numérique qui, par la dématérialisation et l'ubiquité qu'elle procure, contribue fortement à la politique globale soutenue.

Le niveau de croissance nationale, amélioré par les relocalisations et un bon niveau d'investissements, a permis de préserver un niveau de système social relativement protecteur.

La fracture numérique s'est réduite grâce à des politiques publiques volontaristes en la matière. Cependant, les modèles payants ont pris le pas sur la gratuité et l'utilisation des données privées, jugée excessive, a généré une certaine méfiance vis-à-vis d'un monde trop technologique dont on serait trop dépendant. Aussi, ce contexte redonne-t-il progressivement une valeur nouvelle à des modes de communication plus vrais, et notamment à la rencontre physique ; les TIC étant plutôt utilisées pour faciliter le quotidien, rendre service, gagner du temps, s'informer en temps réel, optimiser des achats, rester en contact avec ses réseaux, etc.

Ce retour à une nouvelle proximité a créé les conditions d'une forte mobilisation des pouvoirs publics en faveur de l'activité et du dynamisme économique local, dont les rencontres professionnelles auront pu profiter.

Réorganisés et réformés, ils sont en effet parvenus à accroître leur efficacité de fonctionnement et à accélérer leurs processus de décision, même si les résultats d'aménagement et les implications politiques en faveur des manifestations demeurent toujours inégaux.

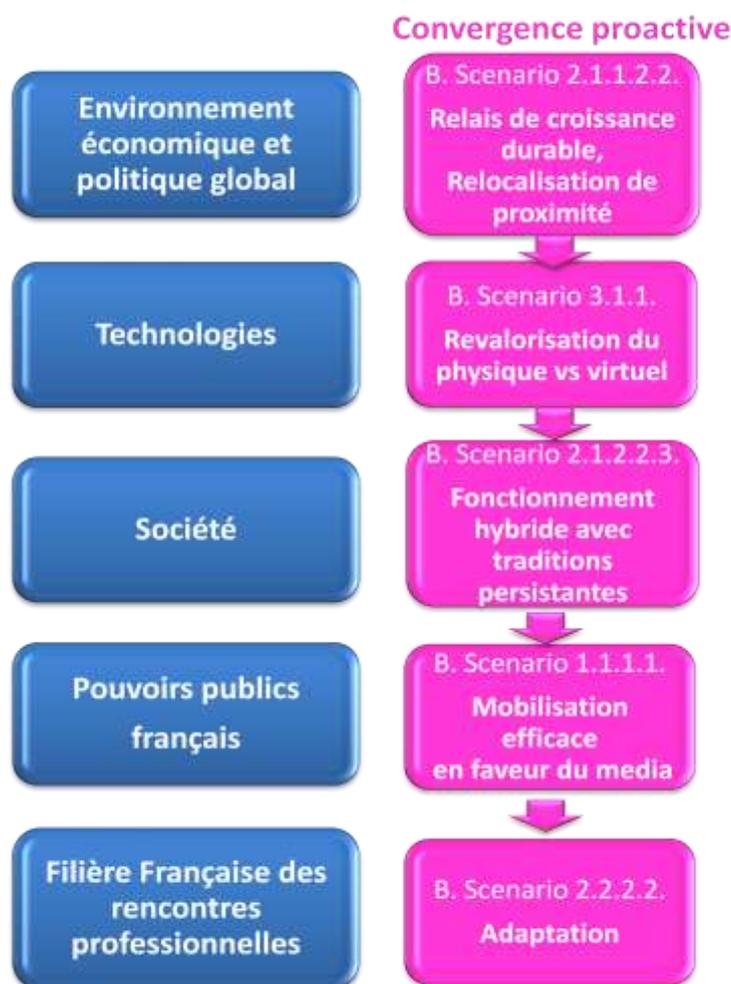
Dans la filière française des rencontres professionnelles, la nouvelle génération de dirigeants, a majoritairement pris conscience des enjeux du secteur et de l'évolution indispensable des métiers, des organisations, des formats et des services liée aux mutations de l'environnement politico-économique, technologique et socioculturel.

Un groupe d'acteurs proactifs a suscité des réflexions globales autour des métiers et du media salon afin de redonner une nouvelle valeur aux manifestations, complémentaire aux alternatives online qui se sont multipliées et ont pris des parts de marché.

De ces réflexions sont nées des initiatives à succès qui ont été imitées par une grande partie des opérateurs.

Certains n'ont pas suivi le mouvement et ont disparu, mais la filière s'est globalement adaptée en renouvelant son offre, ses métiers et une partie de ses acteurs. Elle s'est aussi décloisonnée, recherchant davantage de coopération pour offrir un meilleur service au client et pérenniser son activité.

Si ce scénario respecte a priori les règles de cohérence et de pertinence, sa probabilité de réalisation est extrêmement faible compte tenu des conditions multiples et contraignantes auxquels il est conditionné, en particulier dans les domaines économique, politique et de la filière française des rencontres professionnelles.



Scénario de rupture normatif favorable qui suppose une remise en question et une pro-activité de la filière pour adapter formats, modèles économiques et valeurs du média salon aux mutations économiques, sociétales, technologiques et environnementales.

C. Le scenario de rupture à 2025 : « Ré-intermédiation »

Face à la puissance financière et aux enjeux divergents des Etats, les tentatives de gouvernance mondiale ont toutes échoué, laissant l'économie se développer sur un modèle plus virtuel que réel, créateur de bulles et de crises à répétition.

Dans ce contexte, les Etats et territoires, déjà très endettés, n'ont plus les moyens d'enrayer de nouvelles crises et doivent faire face à des conflits économiques, sociaux et géopolitiques majeurs. Un fort niveau d'insécurité prédomine alors.

Une tendance de retour à un certain protectionnisme se développe ; l'inflation et la pression fiscale sont utilisées comme leviers pour tenter de réduire l'endettement et les déficits, mais bouleversent les équilibres économiques.

Les investissements ont globalement été réalisés à minima par les acteurs traditionnels, et nombreux sont ceux qui disparaissent du marché faute de flexibilité et de réactivité. Pour faire face à la situation, des modèles et systèmes alternatifs de production, d'échanges et de consommation, ont émergés et se sont étendus. Les services se sont fortement dématérialisés pour répondre à ces besoins nouveaux, ponctuels et éphémères, mais la fracture numérique étant persistante pour une part de la population, celle-ci se retrouve très isolée dans son fonctionnement et génère de nouveaux services pour les seconder.

La société a globalement adopté un fonctionnement très « liquide », fluide et volatile. Le fonctionnement en réseau, notamment dans le milieu professionnel, s'est fortement accru pour atteindre le niveau de flexibilité exigé par l'environnement.

Les pouvoirs publics locaux et nationaux, exsangues, se sont totalement désengagés vis-à-vis de la profession pour consacrer leurs pouvoirs et moyens résiduels à d'autres priorités.

Par manque de remise en question et d'investissement pour construire des formats plus flexibles, spécialisés, ubiquitaires, rentables (pour les clients) et pour s'organiser de manière plus réactive et efficace, nombre de manifestations et d'acteurs de la filière traditionnelle des rencontres professionnelles physiques ont disparu.

Facilités par les TIC, les associations et les regroupements se font et se défont au gré des besoins d'une communauté, organisés par les opérateurs (traditionnels qui se sont adaptés et nouveaux entrants) qui proposent des formats, courts, simples, spécialisés, de qualité voir spontanés et ubiquitaires.



Scénario de rupture défavorable menant au remplacement par des modèles et des partenariats pragmatiques et polymorphes qui se font et se défont au gré des besoins

La démarche consistant à ne construire que trois scénarios est bien entendu très restrictive compte tenu de la multiplicité des futurs possibles du système étudié. Il est donc tout à fait probable pour ne pas dire certain, que des scénarios hybrides se déroulent, et que plusieurs se déroulent simultanément, chaque événement étant unique.

Cependant, même si la démarche de construction de scénarios restreint le champ de vision par rapport à l'ensemble des évolutions possibles, elle permet, par les réflexions suscitées, de cerner clairement les forces et les faiblesses du media salon physique et de sa filière dans son environnement futur potentiel, ainsi que les menaces et les opportunités qui permettront de prendre la mesure des enjeux

stratégiques, et dans un second temps, les décisions stratégiques qui s'imposent pour évoluer dans le sens le plus favorable possible.

La prochaine étape consistera donc à établir le diagnostic stratégique prospectif du media salon physique et de sa filière au regard des évolutions possibles de son environnement à l'horizon 2025.

4.3.4 Analyse stratégique prospective du système étudié

A. Les forces : des fondamentaux à revaloriser

Dans les cadres prospectifs envisagés, le media physique et sa filière bénéficient toujours d'avantages sérieux, mais qui nécessiteraient un renouveau dans le mode d'exploitation et de mise en valeur.

Tout d'abord, la connaissance des marchés représentés et de leurs acteurs, capitalisée au cours des années, est un facteur à la fois de confiance, de fiabilité et de légitimité, lorsque la proximité avec le marché et le relationnel client ont été entretenus au fil des ans. La compréhension de l'offre et de la demande du secteur reste en effet un facteur clé indispensable à l'efficacité de la mise en relation et à la qualité des services et contenus dispensés. Cet avantage se trouve renforcé lorsque les manifestations sont soutenues par les organisations professionnelles du secteur, du moins lorsque celles-ci sont représentatives, influentes et perçues comme proactives par leurs adhérents (cas minoritaires toutefois).

Par ailleurs, les rencontres professionnelles sont par définition des rassemblements de communautés sélectives liées à des intérêts déterminés, conformes au besoin de fonctionnement en réseau et de lien social sélectif. Elles attirent des visiteurs plus captifs et par conséquent plus qualitatifs que les cibles de medias traditionnels dans la mesure où, volontairement présents, ils sont plus ouverts et sensibles à l'offre présentée.

Elles offrent l'opportunité de rencontres physiques autour d'intérêts communs, toujours nécessaires dans des démarches à forte implication (professionnelles, financières, émotionnelles). Elles permettent de découvrir en réel, toucher, sentir, goûter, tester les produits ou des services, et donnent le temps de l'observation et de

la construction d'une relation personnelle qui mènera (ou non) à des décisions de partenariats, d'achats, d'association, etc. Ces rassemblements sont d'autant plus forts qu'ils parviennent à faire événement et à avoir un véritable effet réseau dans la profession concernée, par la fédération des acteurs autour d'intérêts communs, utiles et à fort enjeu.

La participation à des manifestations physiques bien ciblées demeure par ailleurs un moyen efficace pour pénétrer un nouveau marché, se faire connaître d'un public cible, installer son image dans un paysage sectoriel et couvrir un territoire lorsque sa force de vente ne le permet pas, d'autant que nombres d'offres ou d'aides publiques ou parapubliques peuvent subsister pour favoriser ces participations.

Même si Internet et sa multitude de réseaux de mise en relation offrent les mêmes opportunités, potentiellement à bien plus grande échelle, la rencontre change la relation et demeure indispensable pour construire des liens susceptibles de mener à des réalisations, à des collaborations concrètes ou à des achats risqués et impliquant.

En tant que place de marché, les manifestations sont des échantillons réels de marchés efficaces pour la veille, l'observation et le ressenti réel des tendances. Ils sont utiles pour les tests et l'amélioration des offres et des argumentaires, ainsi que pour l'émergence d'idées nouvelles évoquées à travers les conversations et comportements des visiteurs, et ce quel que soit le type de public. Couplés à l'observation des communautés en ligne, ils peuvent se révéler très efficaces.

Par ailleurs, les pannes techniques, le cyber terrorisme, les potentielles fractures numériques persistantes et crise de confiance sur la protection des données personnelles, offrent aux événements physiques un avantage relatif favorable à leur maintien, même si ceux-ci ne sont pas exempts de risques équivalents (grèves ou pannes de transport, peurs liées aux pandémies, attentats et catastrophes naturelles, accès plus difficile pour les personnes à mobilité réduite).

La convivialité et l'expérience émotionnelle vécue sont deux dimensions qui, dans la mesure où elles sont créées et entretenues par les organisateurs, peuvent créer une préférence forte en faveur des rencontres professionnelles physiques, en particulier pour les manifestations grand public ou mixtes.

En ce qui concerne les acteurs, les petites structures privées et spécialisées de la filière, plus réactives, flexibles et audacieuses, sont à même de s'adapter aux exigences du marché, si tant est qu'elles se donnent les moyens d'intégrer les compétences et expertises nouvelles nécessaires (évolution des métiers, culture et fonctionnement web, prise en compte du développement durable dans le process de décision, etc.). D'autre part le lien créé avec des exposants dont elles dépendent pour vivre est aussi un avantage dans un contexte où l'e-réputation et la capitalisation du lien avec les clients est devenu fondamental.

Enfin, l'émergence d'une reconnaissance du media comme outil de développement économique par les Pouvoirs Publics peut laisser espérer un renforcement des mesures visant à le promouvoir et à favoriser son développement. Ceci demeure cependant très hypothétique et peu probable dans un contexte d'endettement et de transfert croissant de gestion des sites d'exposition à des opérateurs privés.

Ainsi, au regard des exigences émergentes amenées à s'intensifier à l'horizon de l'étude, la comparaison des réponses offertes par les manifestations physiques d'une part et par les alternatives virtuelles d'autre part, montre davantage une complémentarité de ces medias très proches qu'une substitution totale.

Toutefois, une série de fragilités majeures ne permet pas d'exclure le remplacement des événements physiques actuels par des alternatives nouvelles, et partiellement virtuelles.

B. Les faiblesses : des fragilités catalysées par des crises de natures diverses

Dans les contextes d'évolution envisagés, les dimensions de coûts, de temps et de complexité dans l'organisation de sa participation à un salon, apparaissent comme des fragilités majeures.

Les coûts plus élevés qu'à l'étranger, en croissance continue, justifiés par des arguments d'autant moins convaincants que les services de bases ne sont pas souvent assurés et que les résultats financiers des acteurs montrent des marges confortables

sont un handicap certain qui ne peut que s'accroître face aux alternatives émergentes, virtuelles notamment.

Cette perception de flou et d'abus, génère une méfiance grandissante, qui pourrait se transformer en défiance à grande échelle vis-à-vis de certains opérateurs et événements, par le relais des communautés, médias sociaux et des médias traditionnels in fine.

La sous utilisation du media ainsi que l'absence de méthodologie simple et appropriable pour calculer le retour sur investissement d'une participation à une manifestation (professionnelle en particulier), sont une autre faiblesse du media physique par rapport à son pendant virtuel, beaucoup moins coûteux et dont les systèmes de tracking peuvent donner un état plus fiable et en temps réel du nombre de visiteurs et de leurs profils.

L'éloignement des marchés représentés consécutifs aux objectifs plutôt financiers de certains acteurs, le manque de veille et d'anticipation des marchés, et l'insuffisante capitalisation sur la connaissance, la traçabilité et le lien clients, réduisent la capacité des opérateurs à développer des services complémentaires à valeur ajoutée, notamment sur Internet, laissant à d'autres opérateurs un vaste champ d'intervention.

A l'heure où la recherche d'efficacité, de simplicité et de rapidité deviennent des impératifs, le fonctionnement complexe, la lourdeur administrative, la multiplicité des interlocuteurs liés à des opérateurs et services non intégrés, deviennent des handicaps majeurs.

Si l'on ajoute à cela, l'expansion des modes de fonctionnement ubiquitaires et l'exigence de l'accès aux services à la demande, un media géographiquement très localisé et peu relayé par le web et les médias sociaux, pourrait devenir rapidement inadapté aux usages de la société numérique et des digital native en particulier.

Face aux mutations de l'environnement, à l'évolution rapide des technologies et à l'expérimentation permanente que cela implique, le cloisonnement et le manque de pro-activité des acteurs pour faire évoluer leurs organisations, leurs compétences et accroître les investissements dans les services web et le développement durable, sont des obstacles sérieux à l'adaptation, au rajeunissement ou au renouvellement de manifestations au format souvent considéré comme « vieillissant ».

D'autre part, les formats standardisés et les offres généralistes vont à l'encontre des besoins de personnalisation, de découverte et d'expertise recherchée.

Enfin, les pouvoirs publics, qu'ils soient locaux ou nationaux, pourraient continuer à ne pas être d'un grand soutien au media et à sa filière, tant du point de vue de la promotion que dans les aménagements de services et d'infrastructures.

Au regard des fragilités de poids qui pèsent sur le media physique, c'est bien sa pérennité sous son modèle actuel qui est en jeu.

Pourtant des opportunités réelles pourraient s'offrir aux opérateurs qui se montreraient proactifs dans l'intégration des mutations en cours.

C. Des opportunités nécessitant remise en question et volontarisme des acteurs

L'évolution des technologies, leur accessibilité et l'adoption en masse de leurs usages peuvent créer des opportunités majeures en renforçant l'efficacité du media et en le rendant accessible à tout moment depuis n'importe quel support relié à Internet, créant ainsi une relation continue avec les clients.

L'efficacité peut en effet être sensiblement améliorée à plusieurs niveaux.

D'abord par l'allègement et la fluidification des processus liés à l'organisation ; la coordination globale pouvant être gérée, au travers de partenariats, à partir d'une plateforme commune.

Ensuite par une plus grande transparence des coûts, chaque projet de participation pouvant être simulé dans sa globalité en fonction de critères (objectifs d'exposition) prédéfinis ou être optimisé par rapport à un budget global déterminé.

Les politiques tarifaires pourraient de leur côté devenir partiellement variables, par une indexation sur le niveau de visibilité et le nombre de contacts effectifs liés à sa participation.

L'efficacité commerciale pourrait être renforcée grâce, à la généralisation de l'utilisation d'outils 3D pour la construction et la vente de projets (événement,

espaces, animation), à la dématérialisation des documents administratifs et à des interfaces semi-automatisées qui limiteraient aussi les risques d'erreurs, laissant davantage de temps à l'accompagnement personnalisé du client.

Bien géré, le web-marketing pourrait contribuer à affiner les offres, à améliorer son efficacité, au travers du référencement, d'une approche construite des médias sociaux (web intelligence et web influence), d'un tracking permettant d'évaluer et d'améliorer les actions en continu, par la capitalisation du lien clients souvent à l'origine d'idées nouvelles pouvant être exploitées pour développer de nouveaux services à valeur ajoutée, etc. Il permettrait ainsi d'effectuer un travail de sélection préalable à la rencontre physique, celle-ci devenant de meilleure qualité.

Certaines manifestations auraient aussi toute légitimité à créer leurs propres communautés virtuelles, faisant de la manifestation physique le rendez-vous régulier de ces communautés, avec un accroissement potentiel du nombre de visiteurs cibles grâce à l'effet réseau.

Les opérateurs organisant des salons pour le compte de Fédérations Professionnelles et qui parviendraient à créer un hub référent fortement lié aux communautés spécialisées des événements gérés, renforceraient leur influence ainsi que leur lien à ces manifestations.

La complémentarité entre le physique et le virtuel offrirait non seulement la possibilité de tisser des liens continus et de proximité avec les clients et la profession concernée, mais également de renforcer le retour sur investissement d'une participation par le prolongement de services de mise en relation ciblée par Internet, en amont et en aval du rendez-vous physique, par l'accès, à des services Premium, aux contenus auxquels il n'a pas été possible d'assister pendant l'événement physique, etc.

Le renforcement de la présence des TIC dans les sites d'exposition offrirait davantage d'interactivité et d'efficacité dans les visites, mais aussi des expériences nouvelles telles que des interventions à distance de personnalités ou intervenants de haut-niveau qu'il serait difficile et onéreux de faire venir sur place. Ce serait aussi octroyer aux exposants des services utiles (Internet, location

de salles de télé présence ou équipées pour des vidéoconférences...) afin qu'ils puissent assurer dans de bonnes conditions et sans surcoût prohibitif le suivi de leurs affaires courantes, optimisant ainsi leur temps.

Outre la facilitation qu'elle peut représentée lorsqu'elle est construite autour des besoins du client, la dématérialisation (des documents, des procédures administratives, etc.) pourrait contribuer favorablement à la fois à une réduction des coûts et à un engagement pour une gestion plus responsable des ressources.

Les opportunités de stratégie offensive existent bel et bien pour la filière à la condition toutefois que ses acteurs prennent conscience des évolutions émergentes et qu'ils montrent un certain volontarisme pour mener les changements sans lesquels les menaces qui pèsent sur le média et la profession actuelle s'intensifieront jusqu'à la disparition probable d'événements et d'opérateurs, et l'arrivée d'offres et d'acteurs plus adaptées aux besoins et modes de fonctionnement qui se mettent en place.

D. Des menaces d'autant plus fortes que les inerties risquent de perdurer

Le dynamisme des rencontres professionnelles est fortement corrélé au(x) marché(s) représenté(s), chaque manifestation étant exposée aux aléas conjoncturels et structurels de ses secteurs. Aussi, la pérennité des salons nationaux et a fortiori internationaux peuvent-ils être sérieusement touchés par une concentration ou par un déplacement de marché non anticipé.

Avec la mondialisation des marchés, la multitude de salons de même nature et le développement d'alternatives virtuelles, il est probable en effet, qu'une sélection s'opérera au profit des marchés les plus porteurs et des événements qui bénéficieront de la meilleure image et de la meilleure e-réputation.

D'autre part le media, dont le modèle traditionnel est remis en question par des utilisateurs de plus en plus nombreux, se voit concurrencé par des rencontres alternatives adaptées aux besoins et usages émergents, développées par de nouveaux acteurs (réseaux sociaux professionnels, places de marchés virtuelles,

fournisseurs de plateformes de salons virtuels thématiques, agrégateurs de contenus thématiques, sites spécialisés, opérateurs internet, etc.).

Or si ces solutions de substitutions qui se structureront de plus en plus, et de mieux en mieux, viennent à être perçues comme compétitives et efficaces, elles pourraient s'ancrer et se développer fortement au détriment des manifestations traditionnelles.

Le besoin existant, il est aussi possible que se créent à l'avenir des comparateurs des manifestations couplés à des plateformes de dialogue où les participants seraient invités à donner leur avis. Or, compte tenu de la place prépondérante qu'ont prises les consultations d'avis sur Internet dans la prise de décision, l'absence de gestion de l'e-réputation des événements et du media pourrait devenir une menace des plus sérieuses pour la filière.

La légitimité d'une manifestation étant très dépendante de la présence des leaders du marché représenté, si ceux-ci décidaient de favoriser leurs événements propres (salons ou événements de marques) ou ne plus participer à un événement jugé globalement peu performant par leurs communautés cibles, ils pourraient mener à la disparition de grands salons en 1 ou 2 sessions.

La baisse globale du nombre des déplacements d'affaires, amenée à s'accroître, représente aussi un danger pour les modèles économiques traditionnels, en contribuant à un coût du contact de plus en plus élevé et donc à un media de moins en moins compétitif.

Pour les foires, le e-commerce et les comparateurs du web représentent le même type de menace.

Une pression réglementaire, fiscale et de l'opinion publique, croissante en faveur du développement durable, serait aussi de nature à mettre la filière en mauvaise posture ; une absence d'efforts et d'engagement en la matière pouvant exposer d'autant plus les opérateurs et événements, que ceux-ci ne gèrent pas leur e-réputation.

Enfin, les impondérables tels que des grèves, émeutes, attentats, pandémies ou autres catastrophes, aujourd'hui rapidement et largement relayés à grande échelle, peuvent avoir ponctuellement des impacts très défavorables pour les

manifestations. Si leurs effets ne sont généralement pas irréversibles, leur répétition fréquente conjuguée aux principes de prévention et de précaution qui les accompagnent pourrait finir par lasser et pousser à trouver des alternatives moins risquées et contraintes.

L'analyse des menaces que nous venons de balayer montre que la plupart d'entre elles ont des origines endogènes liées aux faiblesses même de la filière.

Aussi, sa capacité à relever les enjeux qui se posent à elle sera déterminante pour l'avenir des rencontres professionnelles physiques et des acteurs qui en dépendent.

4.3.5 Les grands enjeux à relever par la filière

Les enjeux clés à relever par la filière ont été identifiés en confrontant les forces et faiblesses du media et de la profession aux scénarios d'évolution possibles de leur environnement.

A. Prise de conscience des mutations et capacité des acteurs à se mobiliser ensemble

L'enjeu fondamental sera la prise de conscience par les décisionnaires de la filière, des changements de paradigmes qui s'opèrent, afin de prendre les dispositions nécessaires à leur intégration tant au niveau des organisations internes, qu'au niveau des stratégies de métier et des offres qui auront à répondre à des exigences nouvelles.

L'adaptation à cet environnement en pleine transformation et la construction d'offres intégrées, seront potentiellement coûteuses et nécessiteront des expertises complémentaires.

Or la plupart des opérateurs du marché n'ayant ni la capacité de financement ni l'ensemble des compétences permettant d'engager individuellement les investissements qui s'imposent, des mutualisations de moyens au travers d'alliances et de partenariats apparaissent indispensables pour pouvoir mettre en œuvre ces transformations.

Aussi et dans le meilleur des cas, la filière sera-t-elle amenée à s'ouvrir pour créer des offres globales, utiles, spécialisées, de qualité et facilitatrices, capables de faire face aux alternatives émergentes.

Pour rejaillir sur l'image et la (e-) réputation du média, une mobilisation large, convergente et simultanée des opérateurs serait bien entendu idéale...

B. Le renouvellement des rencontres professionnelles : valeur, formats, modèles économiques, efficacité marketing, relation clients

Le second enjeu qu'aura à relever la filière repose sur sa capacité à réinventer et à redonner une valeur spécifique aux rencontres professionnelles physiques par rapport aux alternatives virtuelles qui ne manqueront pas de se structurer, de renforcer leur efficacité et leur compétitivité (accessibilité, coût du contact, ROI, gain de temps, accès à la demande, étendue du public cible, empreinte environnementale limitée) et de les promouvoir auprès des communautés concernées.

Cette étape sera clé pour pérenniser le média et le rendre attractif aux yeux de la société numérique, et suppose de savoir à la fois :

- ☞ se différencier des offres pure player et offres « amateurs » en s'appuyant sur ses forces (connaissance des besoins du marché, puissance de la rencontre physique dans la construction et le développement de la relation client, possibilité de tester des idées et des concepts sur un échantillon de marché qualitatif, etc.), en développant de nouveaux atouts (vocation macro-économique de l'événement, organisation de fertilisations croisées entre filières complémentaires, etc), en apportant la preuve des avantages apportés par rapport aux modèles alternatifs,
- ☞ réduire ses handicaps par rapport à ces alternatives (coût, transparence, simplicité, réactivité, personnalisation du service, ubiquité, etc.),
- ☞ jouer la complémentarité physique – virtuel, en ajustant sa stratégie au secteur et aux divers publics cibles.

La mise en application passera inévitablement par des offres, des formats²³² et des modèles économiques disruptifs et recentrés autour des besoins de marché et des attentes clients, par l'endossement d'un rôle de facilitateur au service des clients, et donc par le renforcement de l'efficacité marketing et de la relation clients.

Les offres et services apportés devront être efficaces, simples, intégrées mais personnalisables (ex. : package selon budget et objectifs de participation), de qualité et créatives, avec des formats plus courts, plus spécialisés, ubiquitaires (accès aux contenus à distance), évolutifs et polymorphes pour s'adapter aux besoins et aux transformations intrinsèques du secteur représenté.

Les différents piliers du Développement Durable seront à intégrer dès l'amont pour en tirer les meilleurs bénéfices (économies, notoriété de responsabilité et d'engagement) et pour que l'événement demeure « acceptable » par les utilisateurs et l'opinion publique.

Les modèles économiques auront à épouser les nouveaux formats eux-mêmes évolutifs. Ils ne pourront plus être basés sur une maximisation tout azimut des espaces et produits dérivés vendues.

Les politiques tarifaires seront pensées globalement pour assurer un retour sur investissement satisfaisant aux clients ; quand à leurs niveaux, ils seront à justifier de manière crédible pour être attractifs.

Pour apporter aux clients des réponses efficaces et facilitatrices adaptées à leurs attentes et aux besoins du marché, ceux-ci doivent être concrètement remis au centre des organisations et la relation client renouvelées vers davantage de proximité.

Cette proximité permettra de tisser un lien de confiance et de long terme fondamental pour créer de la préférence face à la sur-sollicitation du marché, et pour bénéficier d'une viralité (bouche-à-oreille offline et online) et e-réputation positives.

²³² *Lieu, période, fréquence, durée, amplitudes horaires, modes de présentation de l'offre et de mise en relations offre- demande*

Elle pourra se construire par la mise en place d'une relation continue avec les clients et leur marché, visant à être constamment à leur écoute, à instaurer un dialogue ouvert renforcé au travers du web et des communautés cibles, à capitaliser sur les réclamations et les suggestions pour assurer une amélioration continue du service et des offres, à anticiper les besoins de marché, à les accompagner pour optimiser leur participation, à les conseiller dans le sens de leur propre intérêt, etc.

Les pratiques marketing devront quand à elle s'adapter aux usages, valeurs et modes relationnels de la société numérique.

Les messages ne seront plus déclaratifs et descendant mais auront à s'appuyer sur des preuves et des témoignages spontanés.

Le mode de communication sera plus humble sur le fond et horizontal sur la forme ; le mode « pull » sera à favoriser, le mode « push » étant à réserver aux clients dont les besoins et attentes sont parfaitement cernés.

La promotion s'appuiera à bon escient et de manière réfléchie (avec une stratégie préalable) sur les communautés pour développer une e-réputation favorable, à condition toutefois qu'il existe une bonne cohérence entre l'engagement, le discours et les actions réelles.

Dans la profusion des messages et des offres auxquelles tout un chacun sera exposé en permanence, et face à un temps disponible de fait limité et choisi, l'enjeu sera aussi de savoir capter et retenir l'attention des cibles ; la capitalisation de l'information client, la créativité et l'émotionnel deviendront alors des leviers clés.

C. L'évolution des compétences et la réforme des organisations

Pour être à même de proposer des services et un mode relationnel adaptés aux nouveaux usages, les hommes qui les mettent en œuvre devront avoir une réelle maturité numérique, une vraie culture web qui ne s'improvise pas.

Si les formations sont indispensables à la compréhension du fonctionnement, ce sont des profils experts qui permettront d'éviter les écueils de débutants ; ce sont

aussi des experts qui valoriseront au mieux et plus rapidement des investissements devenus indispensables, notamment en termes de capitalisation des données clients, de web-marketing, de gestion de e-réputation et de communautés.

Les acteurs de la filière auront ainsi à faire évoluer sensiblement leur culture et leurs compétences internes en la matière ; l'acculturation web par les ressources en place étant longue et aléatoire, ce sera surtout le recrutement de ces profils (web-marketer, community managers, blogger, etc.) qui sera à favoriser.

Les fonctions commerciales, telles qu'elles sont le plus souvent pratiquées, auront également besoin d'évoluer.

L'écoute du client et le conseil ad hoc par rapport à ses objectifs propres auront à prendre l'ascendant sur la course à la maximisation des ventes d'espaces et de produits dérivés. C'est en effet bien plus la qualité de préparation liée aux objectifs de participation qui est à l'origine du retour sur investissement, et non la maximisation de la surface d'exposition.

D'autre part, cette écoute du client devra s'organiser pour être systématiquement remontée en vue de favoriser l'amélioration continue des offres et des services.

Afin d'éviter des événements standardisés, la recherche de la nouveauté liée au marché devra prendre le pas sur la facilité qui consiste à aller rechercher les clients et intervenants chez les concurrents.

Enfin, la sélection des prospects devra suivre l'axe stratégique de la manifestation, assurer la qualité et la complémentarité de l'offre en valorisant les spécificités de chacun ; ce qui facilitera également la consultation et le parcours des visiteurs.

Face à la montée en puissance de la génération numérique dans les entreprises, le management se transformera de son côté en véritable animateur de projet, et son leadership sera davantage basé sur la confiance et sa légitimité que sur son autorité.

De nouvelles expertises ou fonctions seront également utiles pour renforcer l'efficacité des manifestations (nouveaux formats) et leur organisation : ce sont par exemple, des producteurs d'images et de contenus éditoriaux, des concepteur-

designer techniques (3D), des veilleurs sectoriels, des scénographes et des anthropologues-ethnologues-sociologues pour le design d'espaces permettant de maximiser les échanges en les adaptant aux différentes communautés, etc.

L'ambition de devenir un facilitateur pour les clients impliquera flexibilité, réactivité, allègement des procédures, fluidification et accélération des processus, autrement dit une réforme profonde du fonctionnement des organisations pour tendre vers un modèle d'« ad-hocratie »²³³.

La culture de l'innovation et de la créativité indispensable à l'évolution permanente des offres et services, aura aussi à être favorisée par un décloisonnement des structures, par des organisations plus apprenantes²³⁴, ainsi que par des modes de management encourageant le travail collaboratif, l'intelligence émotionnelle et la contribution externe²³⁵ (fonctionnement en réseau).

D. L'implication des pouvoirs publics

La mobilisation des pouvoirs publics est un enjeu pour la filière à au moins deux titres.

D'abord, parce que l'attractivité et l'image des manifestations dépendent aussi de la performance des infrastructures et services d'accueil (transports, réseaux de communication, chaîne de l'accueil en particulier) offerts par les territoires.

Or, avec la montée en puissance attendues des manifestations virtuelles, les utilisateurs pourraient être amenés à jouer la complémentarité virtuel-physique, en ne se déplaçant plus que sur les événements physiques leaders ou ayant la meilleure notoriété.

²³³ Terme utilisé par Alvin Toffler dans son ouvrage *Le choc du futur*, 1971, Editions Denoël, pour désigner une organisation ad hoc adaptée aux situations.

²³⁴ Peter Senge, *La cinquième discipline*, 1991, Editions First

²³⁵ Bernard Stiegler, *Philosophe, pour qui l'innovation vient moins du Marketing et des ingénieurs que de la contribution de chacun et des utilisateurs*

Dans un contexte de perte de compétitivité et de part de marché de la France au plan international, ce phénomène pourrait jouer en défaveur des événements français et impacter directement l'économie des territoires concernés.

En second lieu, parce que la simplification fondamentale des processus de participation aux manifestations françaises passera aussi en grande partie par un assouplissement et une plus grande réactivité des administrations impliquées.

Conclusion

L'étude menée a montré que l'adoption en masse des TIC et les modes de fonctionnement qu'elles induisent, n'annihileraient vraisemblablement pas le besoin de la rencontre professionnelle physique à l'horizon 2025.

En revanche, elle révèle un risque majeur de voir des modèles alternatifs plus adaptés aux évolutions de l'environnement remplacer progressivement les modèles traditionnels. Un mouvement s'est d'ailleurs amorcé en ce sens en France dès 2008 avec des formats, plus courts, spécialisés et à taille humaine (salons d'Infopromotions), dématérialisés (Sataé, 3D Live meeting, Mecatronic expo), impliquant une logistique minimum et des tarifs très accessibles (salons virtuels et low-cost), des relais entre le physique et le virtuel (Viadéo Tour) et des organisations spontanées et coopératives (Paris 2.0 de Pourquoi tu cours, etc.).

Aussi, afin d'éviter autant que possible un scénario qui mènerait, par manque d'anticipation, à une disparition massive d'événements et d'opérateurs actuels, j'émettrais un certain nombre de recommandations, d'abord d'ordre général, puis à l'adresse des groupes d'acteurs de la profession et pour chaque grand type de manifestations.

L'étude prospective menée montre que l'adoption en masse des TIC et les modes de fonctionnement qu'elles induisent, ne seraient vraisemblablement pas de nature à annihiler le besoin de la rencontre professionnelle physique à l'horizon 2025.

Pour inciter les opérateurs aux transformations qui s'imposent, la FSCEF a un rôle essentiel de sensibilisation et de pédagogie à jouer auprès de ses adhérents.

Plusieurs actions conjointes seraient utiles à ces fins.

D'abord, la multiplication d'interventions collectives²³⁶ sur les mutations de l'environnement et les enjeux clés associés, doublée d'approches répétées et personnalisées auprès des acteurs majeurs de la filière.

²³⁶ *Un premier éclairage prospectif accompagné des enjeux clés a été présenté au Congrès de la profession le 3 juillet 2009 à Saint-Malo ; il était basé sur les réflexions du groupe « Meeting Industry 2025 », ainsi que sur une étape intermédiaire des analyses relatives à la présente étude – Voir Annexe R*

Une seconde intervention sur les enjeux liés aux Technologies de l'Information et de la Communication le 8 décembre 2009 lors du salon national de la profession, Heavent Paris

Puis des séminaires de formation²³⁷ destinés d'une part aux dirigeants et d'autre part aux équipes de terrain pour prendre le relais et approfondir les conséquences au niveau stratégique, organisationnel et opérationnel.

Enfin et idéalement la mise en place d'une prospective en filière, qui permettrait grâce aux échanges et à l'implication des acteurs dans la réflexion, une prise de conscience beaucoup plus rapide et efficace, ainsi qu'une potentielle coopération entre adhérents.

Cette démarche pourrait aussi conduire à la création de groupes de travail suivis sur des sujets nécessitant une mutualisation des compétences et des ressources (redéfinition de la valeur des rencontres professionnelles physiques vs alternatives virtuelles et « amateur », construction d'offres intégrées, etc.).

Enfin, elle pourrait donner lieu à la mise en place d'un système de veille continu (sur la base des fiches variables du système), d'un observatoire qualitatif visiteurs & exposants, d'études prouvant les bénéfices salon ou donnant des idées pour impulser une évolution favorable à la filière (étude comparative des résultats commerciaux en acteurs du type « acteurs participants et sachant préparer un salon » / « acteurs participants mais ne sachant pas préparer un salon / « acteurs ne participants pas aux salons ») et / ou d'un Think Tank de la profession qui profiterait à l'ensemble des adhérents.

Toutes ces démarches seraient à relayer par une plateforme collaborative d'échanges dédiée, qui aurait aussi vocation à servir d'exemple à la profession.

L'étude a aussi fait apparaître un certain nombre de facteurs exogènes dont la filière aura à se prémunir. Ces facteurs sont à la fois de nature économique, politique, technologique et sociologique.

Avec l'évolution des secteurs économiques représentés, eux mêmes soumis aux mutations profondes de l'environnement et au déplacement des marchés, les opérateurs auront à se montrer pragmatiques, d'une grande souplesse et d'une forte

Une troisième intervention basée sur les résultats finaux de la présente étude a été effectuée le 30 juin 2010 au Congrès 2010 de la FSCEF- Voir annexe T

Une intervention au ICT Focus Meeting de l'UFI le 30 avril 2010 – Voir Annexe S

Une présentation individuelle à certains opérateurs de la filière – Voir Annexe U

²³⁷ *2 séminaires de formation intégrés au programme de formation de la FSCEF, « Organisation et Management à l'ère du collaboratif (2.0) » et « Marketing et relation Clients à l'ère du Collaboratif (2.0)».*

réactivité. Ils auront notamment à envisager, des alliances internationales, des partenariats avec des prestataires de services extérieurs sélectionnés pour la valeur ajoutée apporté au secteur considéré (presse, chaîne TV, plateformes web spécialisées, etc.), des services complémentaires dématérialisés et ubiquitaires, des événements physiques polymorphes c'est-à-dire de format, de taille et de spécialisation pouvant varier d'une session à l'autre selon les besoins du secteur, etc.

Sur les aspects politiques, les actions de lobbying, notamment au travers du CNPFSC et de l'Amicale de l'Assemblée Nationale, auront à s'intensifier en particulier pour défendre la place des événements internationaux français dans le monde, ceux-ci, comme nous l'avons vu, pouvant être mis à mal par les choix consécutifs à l'émergence d'alternatives virtuelles performantes.

Les territoires sont à solliciter en particulier pour l'adaptation des services et des infrastructures liées aux TIC : ne serait-il pas logique en effet que les collectivités, qui bénéficient directement des retombées économiques des événements et qui ont donc un intérêt particulier à maintenir leur présence, contribuent au financement de certains équipements et infrastructures tels que la fibre optique et l'accès à un réseau wifi de masse sur les sites accueillants les manifestations ?

Une veille constante des évolutions technologiques (TIC, matériaux, modes de fabrication, énergies) sera à assurer, chacune d'elles étant de nature, à accentuer de manière plus ou moins forte la nécessité de dématérialisation des services, et à modifier les formats des événements physiques.

Enfin, il faudra être particulièrement attentif à l'évolution sociologique, qui conditionne le niveau et le mode d'utilisation des rencontres professionnelles. En effet, l'absence de recul ne permettant pas d'envisager avec certitude les évolutions de comportements des générations numériques, son observation continue sera nécessaire.

Les grandes lignes générales étant ainsi tracées, voyons à présent, quels sont les enjeux spécifiques à chacune des grandes catégories d'acteurs de la profession.

En ce qui concerne les gestionnaires de sites d'expositions, nous pourrions retenir 4 orientations clés.

En premier lieu, la mise en œuvre d'une multifonctionnalité totale des sites, d'une part pour accroître la diversité des cibles « loueurs », d'autre part être suffisamment modulable et « customisable » (murs numériques, signalétique e-paper, etc.) par les loueurs qui auront besoin de créer des univers immersifs à l'image des secteurs ou thématiques de leurs événements. Sans cette adaptabilité, il se pourrait que d'autres lieux, non spécialement dédiés à l'exposition, soient choisis pour offrir des univers plus adaptés et attractifs au regard des publics cibles.

En second lieu, l'optimisation environnementale, sanitaire et sécuritaire des sites pour faire face, à la hausse prévisible des prix de l'énergie (et éviter des coûts prohibitifs pour les loueurs et exposants), aux conséquences de l'application exponentielle du principe de précaution et à la pression publique qui peut se manifester à grande échelle et atteindre l'image des sites et des manifestations associées (santé publique, gaspillages, etc.).

En troisième lieu, avoir un rôle de facilitateur sur site tant pour les loueurs que pour les clients des loueurs (exposants, visiteurs, congressistes, media, etc.) : la rapidité et la fluidité d'accès, la qualité de la chaîne et de la logistique d'accueil, la disponibilité d'équipements TIC conformes aux usages courants et sans surcout prohibitifs, etc.

Enfin, privilégier à l'extension des surfaces d'exposition, la qualité d'accueil qui passe par la création de lieux de vie et d'échanges conviviaux, sécurisés, présentant une offre de services utiles et adaptés à l'environnement des sites (complémentarités).

Le métier d'organisateur quand à lui, aurait vocation à muter vers une fonction centrale de facilitateur spécialisé permettant de faire émerger le secteur représenté et ses acteurs de l'« infobésité » ambiante.

Plus précisément, leur rôle serait d'être à la fois, des intégrateurs de services utiles et complémentaires, des agrégateurs de contenus experts spécialisés (non standardisés, suivant une ligne éditoriale), des animateurs de communautés sélectives (online & offline) en continue (le salon devenant le rendez-vous physique d'une communauté animée en continu) et des accélérateurs de rencontres ciblées.

Cependant, ces évolutions sensibles du métier nécessiteront des investissements d'autant plus lourds que les organisateurs opèrent sur plusieurs secteurs (portefeuilles diversifiés).

Cette situation les conduira donc vraisemblablement soit à se spécialiser, soit à construire un réseau de partenaires à valeur ajoutée sélectionnés par secteur ... soit à saupoudrer leurs ressources. Ce dernier cas mènerait à plus ou moins brève échéance à une image obsolète des événements, à une (e-) réputation défavorable et in fine à la disparition de ces manifestations.

En ce qui concerne les prestataires de services, leur extrême hétérogénéité ne permet pas de donner des orientations précises pour chacun d'entre eux.

Ils auront cependant à se concentrer sur un conseil ad hoc, sur la qualité des services dispensés, sur un fonctionnement et des services responsables, ainsi que sur le développement de solutions simples d'utilisation, personnalisables et rapides à mettre en œuvre.

Par ailleurs, certains d'entre eux auraient vivement intérêt à se rapprocher des organisateurs et gestionnaires de sites afin de mutualiser les développements permettant de créer des solutions globales intégrées pour les clients.

En ce qui concerne les événements eux-mêmes, chacun étant très spécifique ne serait-ce que par son secteur, son positionnement, ses publics et son organisation, seul un diagnostic précis de l'événement permettrait d'évaluer son degré d'exposition aux impacts des TIC et d'élaborer des stratégies adaptées à sa situation propre. Cependant, de grandes orientations peuvent être dégagées selon le type de public auquel ils s'adressent.

L'aptitude des salons professionnels et des congrès-exposition à faire événement pour une profession apparaît clé. Devenir le rendez-vous physique d'un réseau spécialisé, sélectif, relayé par le web ; être la place qui permet de construire et renforcer ses liens avec les clients et son réseau ; être un lieu de réflexion de haut-niveau (Think Tank) d'une profession ; être un laboratoire d'expérimentation en direct etc. La conjugaison de ces atouts serait de nature à constituer un avantage en faveur des rencontres professionnelles physiques.

Mais combien seront-elles à pouvoir prétendre à ce résultat dans l'offre surabondante qui existe, même dans un contexte qui nécessiterait une hyper spécialisation des manifestations ?

Les salons grand public et les foires auront sans doute à renforcer leur rôle de conseil spécialisé et personnalisé. En tant qu'échantillon de marché réel, ils gagneront vraisemblablement à devenir des lieux d'expériences et de tests tant pour les exposants que pour les visiteurs. Leur attractivité sera liée au degré d'enrichissement personnel occasionné, à l'événementiel et à l'intensité émotionnelle créés.

Les salons grand public pourront aussi devenir des lieux de rendez-vous physiques pour des communautés virtuelles passionnées, liées au secteur représenté. Une performance que réussissent fort bien déjà des événements comme Japan Expo ou la FIAC par exemple, dont le nombre de visiteurs ne cesse de croître.

Les Foires partiellement très concurrencées par le e-commerce, auront à remettre à plat leur modèle économique et à accroître sensiblement l'utilité de leurs contenus.

Ce ne sont là bien entendu que de grandes orientations générales, qui ne peuvent en aucun cas prétendre assurer la pérennité de l'ensemble des manifestations physiques existantes.

A cet égard, le travail de réflexion occasionné m'aura permis de construire un outil basé sur l'identification d'une trentaine de paramètres clés, endogènes et exogènes, qualitatifs et quantitatifs, qui pondérés et croisés selon des critères de pertinence, permettent d'établir un audit précis de la situation d'une manifestation et de définir des options stratégiques et des plans d'actions propres à son contexte.

Enfin, les résultats de la présente étude ayant été présentés aux responsables de la FSCEF ainsi qu'à des décisionnaires de la filière, des réflexions ainsi qu'un début de mises en œuvre effectives s'ensuivent.

Le chemin peut être long et difficile, mais « dans un monde chargé d'incertitudes, sachons où l'on veut aller »²³⁸...

²³⁸ *Hervé Seyrieix, Vice-Président de l'Union des groupements d'employeurs de France*

Bibliographie

Littérature académique

- Aubert N. (2006), *L'individu hypermoderne*, 2^{ème} éditions, Editions Eres, 301 p.
- Azuma H. (2008), *Génération Otaku, les enfants de la postmodernité*, Editions Hachette Littérature, 186 p.
- Bard A., Söderqvist J. (2008), *Les netocrates*, Editions Léo Scheer, 266 p.
- Bauman Z. (2009), *L'éthique a-t-elle une chance dans un monde de consommateurs ?*, Editions Climats, 289 p.
- Bauman Z. (2006), *La vie liquide*, Editions du Rouergue / Chambon, 335 p.
- Bauman Z. (2002), *La société assiégée*, Editions du Rouergue, 335 p.
- Beck U. (2001), *La société du risque*, Editions Champs – Flammarion, 493 p.
- Berger G. (2003), *Traité pratique d'analyse du caractère*, Editions Puf, 260 p.
- Brion N., Brousse J. (2006), *La bulle, La France divorce de ses élites*, Editions de La Table Ronde, 198 p.
- Bultez Adams P., Kaplan F., Layet M. (2007), *Futur 2.0*, Editions Fyp, Limoges, 127 p.
- Collectif (2009), *Identité(s), l'individu, le groupe, la société*, Editions Sciences Humaines, 339 p.
- Collectif (2009), *Sociétés de la connaissance, fractures et évolutions*, CNRS Editions, 164 p.
- Collectif (2008), *Emotions et sentiments : une construction sociale*, Editions L'Harmattan, 207 p.
- Collectif (2008), *La quête de reconnaissance*, Editions La Découverte, 297 p.
- Cusset P.-Y. (2007), *Le lien social*, Editions Armand Colin, 120 p.
- De Singly F. (2008), *Les uns avec les autres*, Editions Hachette Littératures, 240 p.
- Ferrary M., Pesqueux Y. (2004), *L'organisation en réseau, mythes et réalités*, Editions Puf, 294 p.

- Godet M. (2001), *Manuel de Prospective Stratégique, tome 1 : Une discipline intellectuelle*, 2^{ème} édition, Editions Dunod, 254 p.
- Godet M. (2001), *Manuel de Prospective Stratégique, tome 2 : L'art et la méthode*, 2^{ème} édition, Editions Dunod, 397 p.
- Hall E. (1978), *La dimension cachée*, Editions du seuil, 244 p
- Hussherr F. X. (2006), *Le nouveau pouvoir des internautes*, Timée Editions, 305 p.
- Jullien F. (2009), *Les transformations silencieuses*, Editions Grasset, 198 p.
- Kaufmann J.-C. (2008), *L'invention de soi, Une théorie de l'identité*, Hachette littératures, 325 p.
- Lahire B. (2001), *L'homme pluriel, Les ressorts de l'action*, Editions Armand Colin, 372 p.
- Lesourne J. (2009), *Les Crises et le XXI^e siècle*, Editions Odile Jacob Economie, 337 p.
- Lesourne J., Stoffaës C. (2001), *Prospective stratégique d'entreprise*, Editions Dunod, 406 p.
- Licoppe C. (2009), *L'évolution des cultures numériques*, Editions Fyp, 209 p.
- Maffesoli M. (2009), *Apocalypse*, CNRS Editions, 59 p.
- Mermet G. (2009), *Francoscopie* 13^{ème} édition, Editions Larousse, 529 p.
- Molénat X. (2006), *L'individu contemporain*, Editions Sciences Humaines, 342 p.
- Pesqueux Y, Triboulois B. (2008), *La dérive organisationnelle*, Editions L'Harmattan, 221 p.
- Senge P. (2000), *The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization*, Editions First, 462 p.
- Stiegler B., Giffard A., Fauré C. (2009), *Pour en finir avec la mécroissance*, Editions Flammarion 295 p.
- Tarpinian A. (2009), *Idées-forces pour le XXI^e siècle*, Editions de la Chronique sociale, 268 p.

Littérature professionnelle

- Anderson C. (2009), *Free ! entrez dans l'économie du gratuit*, Pearson, 300 p.
- Artus P., Pastré O. (2009), *Sorties de crise*, Editions Perrin, 325 p.
- Association Progrès du Management (2008), *Repenser l'entreprise*, Editions Le Cherche Midi, 344 p.
- Bernoff J., Li Charlene (2008), *Groundswell*, Harvard Business Press, 263 p.
- Collectif (2009), *Réenchâter le futur*, Editions Pearson Educations France, 242 p.
- Collectif (2009), *Vers un autre monde économique*, Descartes & Cie, 263 p.
- Corniou J.-P., *Le web 15 ans déjà... et après ?*, Editions Dunod, 200 p.
- Grandcoing C. (2007), *Communication et médias, évolution et révolution*, Editions Economica, 293 p.
- Hababou R. (2009), *Génération W*, First Editions, 178 p
- Jarroson B. (2009), *Vers l'économie 2.0*, Editions Eyrolles & Les Echos Editions, 240 p.
- Jarvis J. (2009), *La méthode Google : que ferait Google à votre place ?*, Editions Télémaque, 391 p.
- Lombard D. (2008), *Le village numérique mondial*, Editions Odile Jacob, 225 p.
- Lucron X. (2001), *Optimisez votre investissement salon*, Les Editions Demos, 158 p.
- Maillet T. (2006), *Génération Participation*, M21 Editions, 226 p.
- Sussan R. (2009), *Demain les mondes virtuels*, Editions Fyp, 92 p.
- Tapscott, D. (2009), *Grown up digital*, Mc Graw Hill Company, 344 p.
- Vanbremeersch N. (2009), *De la démocratie numérique*, Editions du seuil, 105 p.

Articles de presse, revues

- Agir n°39, Septembre 2009, Stratégie et organisation, p. 83 à 88
- Book n° 7, juillet / août 2009, *Internet rend-il encore plus bête ?*, p. 12 à p. 62
- Futuribles n° 305, 2005, *La fracture numérique en Europe* par Cohendet P., et Stojak L., p. 5 à p. 28
- Esprit, Mars-Avril 2009, *Homo Numericus*, p. 68 à p. 217
- Le Monde de l'Education n° 368, 2008, *Génération Digital Natives*, Baumard M., Bonrepaux C., p. 24 – 36
- Le Nouvel Economiste du 11 octobre 2007, Dossier « Expositions & Salons »
- Le nouvel Economiste, n°1436, Du 12 au 18 juin 2008, Dossier « *Salons professionnels : Mortar and Click* »
- Le nouvel Economiste, n°1478, Cahier n°2, Du 28 mai au 3 juin 2009, Dossier « *Événementiel : Buzz Academy* »
- Le nouvel Economiste, n°1463, Cahier n°2, Du 12 au 18 février 2009, Dossier « *Foires et salons : Valeur refuge* »
- L'œil Laser 2007 sous la loupe de Dominique Wolton
- L'œil Laser 2009 sous la loupe de Jean-Claude Kaufman

Rapports, études et bases de données de la profession

- Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris (2008), *Baromètre 2008 du e-learning*
- Charié J.-P. (2006), « *Foires, salons, congrès : pour que la France rime avec croissance* », Rapport d'information n° 2826 de la commission des affaires Economiques de l'Assemblée Nationale
- Fédération Foires, Salons, Congrès de France (2008), Fiche secteur foires et salons

- Fédération Française des Métiers de l'Exposition et de l'Événement (2008), « *Enquête nationale sur la perception du média salon par les exposants* », Événements d'entreprise n° 20, p. 41 - 66
- Margot-Duclos J.-L. (2005), « *Mission tourisme d'affaires* », Conseil Régional d'Ile-de-France – Comité Régional du Tourisme
- OJS, « *Bilan Foires et salons 2008* », « *Bilan sites d'expositions 2008* »
- UFI, The Global Association of the Exhibition Industry (2008), Report on UFI member exhibitions and venue activity
- Xerfi, "Études Foires et Salons", octobre 2008

Autres rapports, études, émissions : NTIC et sociologie

- Rue des entrepreneurs, « *Internet, la réalité qui change la vie* » du 09/05/09, France Inter
- Rue des entrepreneurs, « *La solidarité, une valeur en hausse* » du 31/10/09, France Inter
- Rue des entrepreneurs, « *Miracle et mirages de la technologie* » du 12/12/09, France Inter
- France 2025 (chiffres démographie)
- Centre d'Analyses Stratégiques (2009), *La société et l'économie à l'aune de la révolution numérique*
- DIACT (2008), *Territoires et cyberspace en 2030*, La Documentation Française
- Insee, Projection de population 2005 – 2050 de la France métropolitaine

Internet

- www.marcprensky.com
- <http://ccl.northwestern.edu/netlogo/>
- <http://education.mit.edu/starlogo/>
- www.fing.org

- www.internetactu.net
- www.novovision.fr
- <http://sugarscape.sourceforge.net/>
- www.terranoa.fr
- <http://web.mit.edu/>

Glossaire

Affermage

Type de contrat utilisé pour des délégations de service public.

Dans le cadre de l'étude, ces contrats interviennent au niveau des collectivités pour la gestion des sites d'exposition et de congrès. Ils sont généralement d'une durée de 5 ans. Ce type de contrat implique que la collectivité effectue les investissements, l'exploitant supportant les dépenses d'exploitation et d'entretien courant.

Atawad

Acronyme de Any Time Any Where Any Device, terme utilisé en particulier pour qualifier les usages du web utilisable à tout moment, de n'importe où et à partir de n'importe quel support. Ce qui devrait s'intensifier avec l'Internet des objets.

Blog

Terme issu de la contraction de Web et Log, le blog est un journal en ligne qui permet à son animateur d'échanger ses points de vue avec ses lecteurs. Facile à créer et à animer, les blogs ont séduits des millions de personnes qui utilisent cet outil dans des sphères très variées.

Blogosphère

Issu de la contraction de contraction de blog et biosphère, le terme blogosphère désigne l'ensemble de la communauté qui anime des blogs.

Click and Mortar

Appellation anglo-saxonne utilisée pour désigner les entreprises traditionnelles qui ont aussi une activité en ligne.

Cloud computing

Le cloud computing ou informatique en nuages, littéralement « l'informatique via Internet »[], est un concept faisant référence à l'utilisation de la mémoire et des capacités de calcul des ordinateurs et des serveurs distants répartis dans le monde entier et liés, au moyen d'une excellente bande passante indispensable à la fluidité du système, par un réseau, tel Internet. Les applications ne sont plus stockées sur le poste de travail, mais sur un "nuage" de serveurs. Un prestataire externe fournit les

capacités de stockage et les ressources informatiques nécessaires, le tout en y accédant par une connexion Internet. Les utilisateurs ne sont plus propriétaires de leurs serveurs informatiques mais peuvent ainsi accéder de manière évolutive à de nombreux services en ligne. Ils n'ont plus à gérer l'infrastructure sous-jacente, souvent complexe.

Communication Pull

C'est une communication demandée par un prospect ou un client. Par exemple, une demande de renseignements sur un produit par oral dans un magasin, ou faite par écrit, par téléphone, par Internet.

Communication Push

Messages envoyés par une entreprise, une marque ou un distributeur sans avoir été sollicités par les destinataires. C'est une communication intrusive, tels les spots publicitaires à la télévision, les SMS publicitaires envoyés sur les mobiles, etc.

Crowdsourcing

Le crowdsourcing peut se traduire par « l'approvisionnement par la foule ». Il est orienté vers un modèle associant intelligence collective, modèle participatif et parfois redistribution de revenus. On retrouve cette logique sur des plateformes comme Flickr qui propose aux internautes d'enrichir le site en publiant leurs photos, ce qui permet d'alimenter la base de données en continu. Certains parviennent ensuite à vendre des clichés, Flickr prélevant une commission. Ce modèle permet de développer des produits qui pourront ensuite être commercialisés à des prix relativement bas.

Dans une optique moins commerciale, l'on peut citer le répertoire DMOZ ou encore l'encyclopédie gratuite Wikipedia qui s'enrichissent chaque jour grâce aux contributions de milliers de bénévoles à travers le monde.

Concession

Dans le cadre de l'étude, les contrats de concession sont utilisés par les collectivités pour déléguer la gestion des sites de congrès et d'exposition à des acteurs privés. Ils sont généralement d'une durée de 20 à 25 ans et implique que les investissements soient à la charge de l'exploitant.

Flashmob

Terme qui signifie mobilisation éclair. Le web collaboratif et mobile permet de créer des rassemblements spontanés d'une communauté en réponse à un besoin ou à l'actualité du moment.

Flagship

Vaisseau ou navire amiral en français. Ce terme désigne la boutique emblématique d'une marque.

Exemples : la boutique Apple du Carrousel du Louvre, la Boutique Sony de l'avenue Georges V, le magasin Louis Vuitton de l'avenue des Champs-Élysées à Paris.

Folksonomy

Inventé par Thomas Vander Wal, le terme de folksonomy provient de la contraction des mots folks (« les gens ») et taxonomy (« taxinomie » ou « taxonomie » pour évoquer la notion de classification).». La folksonomy consiste à classer du contenu - de manière collaborative, à partir de tags (ou mots-clés) proposés par les internautes eux-mêmes.

Geek

Ce terme désigne une personne passionnée d'un domaine précis. Il s'emploie plus particulièrement pour les férus d'informatique, et est étendu aux passionnés de produits high tech.

Google Analytics

Google Analytics est une solution professionnelle gratuite d'analyse d'audience Internet qui fournit des indications sur la fréquentation d'un Web et son efficacité en termes marketing.

Hacking

Terme utilisé pour désigner le piratage informatique qui utilise un ensemble de techniques exploitant les failles et vulnérabilités d'un système.

Métamoteur

Il s'agit d'un logiciel qui puise ses informations à travers des moteurs de recherche et les trie selon des critères prédéfinis. Le métamoteur permet aux utilisateurs d'entrer le sujet de leur recherche une seule fois et d'accéder à plusieurs réponses de moteurs de recherche différents.

NFC

Pour Near Field Communications. Il s'agit d'une technique de radio-identification permettant des échanges de données à une distance de quelques centimètres, appelée communément « sans contact ».

Parc d'exposition

La définition juridique d'un parc d'exposition est la suivante : « Art. L. 740-1. - Un parc d'exposition est un ensemble immobilier clos indépendant, doté d'installations et d'équipements appropriés ayant un caractère permanent et non soumis à l'autorisation prévue à l'article L. 720-5, qui accueille, pendant tout ou partie de l'année, des manifestations commerciales ou autres, à caractère temporaire ».

Peer to Peer (P2P)

Le pair-à-pair est un modèle de réseau informatique. Il s'oppose strictement au modèle client-serveur. Ils permettent à plusieurs ordinateurs de communiquer via un réseau, de partager simplement des objets – des fichiers le plus souvent, mais également des flux multimédia continus (streaming) ou encore un service (comme la téléphonie avec Skype) sur Internet. L'avènement des connexions à Internet à haut débit sans limite de temps a contribué à cet essor.

Phishing (ou hameçonnage)

Technique utilisée par des fraudeurs pour obtenir des renseignements personnels dans le but d'usurper l'identité informatique d'un individu. Elle consiste à soutirer des renseignements personnels (identifiant, mot de passe, n° de carte de crédit, etc.) en se faisant passer pour un tiers de confiance (banque, administration, etc.).

Podcast

Issu de la contraction d'Ipod et Broadcast (diffusion), le podcasting est un moyen de diffusion de fichiers sonores sur le Net.

Pure player

L'expression désigne une entreprise dont l'activité est exclusivement menée sur l'Internet.

Réseau social / Social Networking

Le concept de Social Networking définit des communautés d'utilisateurs qui se sont regroupés en fonction de centres d'intérêts communs. Le réseau social permet de créer une carte d'identité virtuelle (un « profil ») et d'échanger avec les autres membres inscrits sur le même réseau des messages publics ou privés, des liens hypertexte, des vidéos, des photos, des jeux...L'ingrédient fondamental du réseau social reste cependant la possibilité d'ajouter des « amis », et de gérer ainsi une liste de contacts. L'émulation des réseaux sociaux fonctionne ensuite sur deux principes que l'on peut résumer ainsi : « Les amis de mes amis sont mes amis » et « Les personnes qui partagent les mêmes centres d'intérêts que moi sont mes amis ».

Réalité augmentée

La réalité augmentée désigne les différentes méthodes qui permettent d'incruster de façon réaliste des objets virtuels dans une séquence d'images (voir la galerie vidéo de la société totale Immersion <http://www.t-immersion.com/en.video-gallery.36.html> pour visualiser les diverses applications).

RFID

Pour Radio Frequency Identification. La radio-identification est une méthode permettant de mémoriser et de récupérer des données à distance en utilisant des marqueurs appelés « radio-étiquettes ». Ces radio-étiquettes peuvent être collées ou incorporées dans des objets ou produits voir même implantées dans des organismes vivants.

Roadshow

Conférence itinérante organisée par une entreprise pour communiquer ses résultats et/ou ses ambitions stratégiques à d'autres cibles que celle, traditionnelle, des analystes financiers et des leaders d'opinion de la capitale ou des grandes métropoles. L'arrêté du 11 février 1993 relatif à la terminologie économique et financière rend obligatoire l'usage du terme : « tournée de représentation ».

Par extension, les événements l'utilisent comme tournée promotionnelle, recherchant ainsi la proximité avec les clients.

SaaS

Le Software as a Service consiste à fournir des services ou des logiciels informatiques via le Web et non plus dans le cadre d'une application de bureau ou client-serveur.

Le modèle SaaS permet au client de se décharger de la maintenance, de l'exploitation et de l'hébergement des applications. Le paiement à la consommation est un moyen d'optimiser les coûts car il ne paye pas pour posséder le logiciel en lui-même mais plutôt pour l'utiliser. Le SaaS est donc la livraison packagée de moyens, de services et d'expertise qui permettent aux entreprises d'externaliser intégralement un aspect de leur système d'information (messagerie, sécurité...) et de l'assimiler à un coût de fonctionnement plutôt qu'à un investissement.

Scalabilité

Le terme désigne la capacité d'un système, ou de ses composants, à être utilisés sur des plates-formes différentes. Il s'agit d'une extension du concept de « portabilité ».

Tags

Les tags (étiquettes en français) représentent l'un des éléments les plus caractéristiques des sites rentrant dans la sphère du Web 2.0. La plupart des contenus postés sont repérés et identifiés par ces tags proposés par le producteur de contenu. Ces tags sont des mots-clés sensés faciliter l'identification et la recherche de contenu dans la base de données. Les sites Web 2.0 affichent souvent un nuage de tags qui permet de visualiser facilement les tags les plus utilisés ; plus la taille du mot-clé apparaît grande, plus il y a d'articles indexés avec celui-ci. Cela permet notamment de repérer plus facilement les sujets les plus traités par les utilisateurs à un instant donné.

Tracking

Il s'agit d'un système qui permet de suivre un déplacement. Sur Internet, il s'agit de suivre et d'analyser le parcours des visiteurs afin de comprendre leur comportement et de les amener à un acte (achat, délivrance d'information dans un formulaire, etc.).

Twitter

Twitter est un outil de réseau social et de microblogging permettant à l'utilisateur d'envoyer gratuitement des messages, appelés tweets (gazouillis en français), de 140 caractères maximum par Internet, par messagerie instantanée ou par SMS.

Le service peut être utilisé pour faire de la veille et permet aux entreprises de communiquer. Différents usages sont faits de ce service, notamment l'échange de tweets en direct lors de divers évènements comme par exemple une conférence ou une exposition.

UGC

Acronyme de "User Generated Content" qui désigne les contenus créés et diffusés par les usagers sur le web : blogs, commentaires, photos, vidéos, etc.

Web 2.0

Il s'agit des technologies et usage du web qui permettent aux internautes ayant peu de connaissances techniques d'interagir entre eux (web social) et avec les contenus.

Widget

Le terme vient de la contraction entre windows et gadget. Il s'agit d'un module interactif téléchargeable que l'utilisateur peut placer sur le bureau de son ordinateur, remplissant une fonction utile (calculatrice, post-it, météo, cours de Bourse, calendrier, suivi de ses envois...) ou ludique (lecteur RSS, galerie photos...).

Wiki

Il s'agit d'un outil de gestion de site web qui permet aux utilisateurs de publier et de modifier facilement du contenu. Ils sont utilisés dans une optique collaborative et les utilisateurs autorisés peuvent ainsi participer à l'enrichissement du contenu. Créée en 2001, l'encyclopédie libre Wikipedia est toujours le wiki le plus utilisé au monde. Mais il existe d'autres wikis thématiques (Jurispedia, Geneawiki, Wikitravel...).

Annexes

Sommaire

- A. Sigles et organismes cités
- B. Liste des experts interrogés
- C. Guides d'entretien
- D. La filière des rencontres professionnelles en chiffres
- E. Report on UFI member exhibition and venue activity – Octobre 2007
- F. Les chiffres 2008 des annonceurs – Etude UDA 2009
- G. Arrêté du 24 avril 2009 portant sur la reconnaissance du caractère international des manifestations commerciales
- H. Rapport de mission « Tourisme d'affaires » 2005 de Jean-Luc Margot-Duclot, pour le Conseil Régional d'Ile-de-France
- I. Extraits du Rapport d'information n° 2826 du 25 janvier 2006 sur le développement en France des foires, salons et congrès, établi par le Député Charié – consultable dans son intégralité à l'adresse http://www.foiresaloncongres.com/medias/fichiers/Rapport_sur_le_developpement_en_France_des_foires_salons_et_congres_199_pages_32_Mo.pdf
- J. Méthode de création de valeur pour les Foires, salons et congrès (Annexe du Rapport Charié)
- K. Communiqué de presse du 2 octobre 2009 pour le lancement de l'outil ADERE
- L. Etude 2008 de la Fédération Française des Métiers de l'Événementiel et de l'Exposition
- M. Scénario central de l'Insee sur la démographie en France métropolitaine à 2025
- N. Extrait de l'étude 2009 de l'OTCP sur le « Tourisme à Paris » portant sur les chiffres 2008

- O. Variables du système rencontres professionnelles physiques – TIC, réparties par domaine
- P. Les hypothèses d'évolution des variables du système rencontres professionnelles physiques – TIC à 2025
- Q. Images des scénarios « Hybridation », « Réintermédiation » et « Convergence pro-active », par domaine
- R. Synthèse des réflexions du groupe « Meeting Industry 2025 » remis aux participants au Congrès 2009 de la FSCEF
- S. Support de l'intervention de Stéphanie di Mattia sur les enjeux liés aux TIC - Salon Heavent, 08/12/09
- T. Plaquette du salon virtuel Mecatronic Expo 2008

Table des matières

Résumé de l'étude	5
Introduction.....	9
1. Choix et circonscription de la problématique	12
2. Méthodologie mise en œuvre	17
3. Présentation des rencontres professionnelles physiques et de leur filière professionnelle.....	20
3.1 Définition des rencontres professionnelles : foire, salon, congrès-exposition	20
3.2 Typologie des rencontres professionnelles	21
A. Les Foires	22
B. Les Salons Professionnels (ou B to B)	22
C. Les Salons Mixtes.....	23
D. Les Salons Grand Public (ou B to C).....	23
E. Les Congrès-expositions.....	23
3.3 Les acteurs et leurs rôles dans la filière	24
A. Les exploitants des parcs d'exposition et des sites de congrès..	24
B. Les organisateurs de foires, salons et congrès-exposition	26
C. Les prestataires de service	27
D. Les territoires accueillant les rencontres professionnelles.....	28
3.4 L'organisation de rencontres professionnelles : un système complexe	30
4. Etude prospective des impacts potentiels des TIC sur les rencontres professionnelles physiques à horizon 2025	33
4.1 Rétrospective des rencontres professionnelles physiques et de leur filière depuis 1980.....	33
4.1.1 Méthode d'obtention des résultats.....	33
4.1.2 Analyse des résultats obtenus.....	35

4.1.3 Les grands bouleversements structurels de la profession	39
A. Professionnalisation de la filière	39
B. Une financiarisation devenue excessive.....	41
C. Concentration, forte concurrence et cloisonnement	44
D. Emergence d'une Fédération Professionnelle active mais qui peine à mobiliser les opérateurs	47
4.1.4 Une filière en constante réaction par rapport à son environnement	49
A. Une réglementation subie	49
B. Une internationalisation lente et frileuse des rencontres professionnelles	51
C. Une évolution poussée par le marché	53
D. Une mobilisation tardive face à l'explosion de la concurrence internationale	56
E. Internet... premières secousses et répliques	61
F. Des manifestations devenues sensibles aux crises.....	65
4.1.5 Les profondes inerties qui la menacent	69
A. Une filière peu fédérée, peu intégrée, et l'oligopole financier ..	69
B. Absence de pro-activité, fort conservatisme, faibles investissements	72
C. Les organisations politiques	75
D. L'absence de formation à l'utilisation des rencontres professionnelles	77
E. La pénurie d'espaces d'exposition et de structures d'accueil....	79
4.2 Analyse des conséquences de l'évolution des TIC et des mutations sociologiques associées	80
4.2.1 Méthode de recueil des données.....	80
4.2.2 Analyse des données collectées	81
4.2.3 Les révolutions provoquées par les TIC et en particulier par le Web 2.0.....	83

A. Les mouvements de réintermédiation.....	85
B. Le pouvoir des réseaux sociaux et la viralité de l'e-information	89
C. Le pouvoir d'ubiquité	93
D. Des modèles économiques basés sur des résultats effectifs	95
E. Une pression supplémentaire en faveur du Développement Durable	97
4.2.4 Les mutations sociologiques renforcées par l'appropriation des TIC	99
A. Quête identitaire permanente et hétéronomie	103
B. Liberté et nouvelle émancipation.....	106
C. Participation, partage et collaboration	108
D. Immédiateté et mouvement permanent.....	110
E. Exigence de preuves, de transparence et de discussion	112
F. Le goût de la gratuité et une consommation en mode « freemium ».....	114
G. « A la recherche du sens perdu », de l'intensité émotionnelle et du lien social	115
4.3 Exploration du système TIC – rencontres professionnelles physiques à horizon 2025 par l'analyse morphologique	122
4.3.1 Construction de la base prospective	122
4.3.2 Les hypothèses d'évolutions possibles	125
4.3.3 Esquisses de scénarios contrastés	132
A. Le scénario tendanciel à 2025 : « Hybridation ».....	133
B. Le scénario rose à 2025 : « Convergence Proactive »	137
C. Le scénario de rupture à 2025 : « Ré-intermédiation ».....	139
4.3.4 Analyse stratégique prospective du système étudié	142
A. Les forces : des fondamentaux à revaloriser	142

B. Les faiblesses : des fragilités catalysées par des crises de natures diverses	144
C. Des opportunités nécessitant remise en question et volontarisme des acteurs.....	146
D. Des menaces d'autant plus fortes que les inerties risquent de perdurer.....	148
4.3.5 Les grands enjeux à relever par la filière.....	150
A. Prise de conscience des mutations et capacité des acteurs à se mobiliser ensemble	150
B. Le renouvellement des rencontres professionnelles : valeur, formats, modèles économiques, efficacité marketing, relation clients.....	151
C. L'évolution des compétences et la réforme des organisations	153
D. L'implication des Pouvoirs Publics.....	155
Conclusion	157
Bibliographie	163
Glossaire	169
Annexes	176
Table des matières	178