https://lh5.googleusercontent.com/GRO8MuCM_Ls-0AqgAJWyNA5QkRS3F6D8FO09dE32piDHOkKE0PtycgKYfu_ygoq2UUxE6eYs2udw-JVXI4oi4b-aQ6rEpu2kHoQBwACn5TDOsw8q73OUf9GHMFDTHbjFiQ

**Combinaison du modèle de VOD**

**Et du modèle de réseau social**

Mémoire de stage de Master Informatique spécialité développement web en

vue de l’obtention du Titre SUPINFO Certifié de niveau (Bac + 5)



Réalisation : Côme Huguiès

Promotion 2011 - 2012

**Table des matières**

[Présentation de l’entreprise 4](#_Toc410215702)

[Qu’est la VoD ? 4](#_Toc410215703)

[La « protection » des films 5](#_Toc410215704)

[Une nouvelle équipe dans de nouveaux locaux 7](#_Toc410215705)

[La vocation de Clapfeeder 8](#_Toc410215706)

[Un positionnement audacieux grâce à un service innovant 9](#_Toc410215707)

[Un projet ambitieux face à de gros concurrents 10](#_Toc410215708)

[Le rôle et la position du stagiaire 11](#_Toc410215709)

[Les évolutions dans le fonctionnement de l’entreprise 12](#_Toc410215710)

[Les raisons de la faillite 15](#_Toc410215711)

[Et si l’entreprise avait perdurée ? 16](#_Toc410215712)

# Présentation de l’entreprise

## Qu’est la VoD ?

La VoD (Video On Demand) ou VàD (Vidéo A la Demande) en français est le fait de louer ou d’acheter des films sur internet. C’est à dire sans support physique (CD, Dvd, Blu-Ray). On appelle ce mode de consommation la télévision à la carte ou pay-per-view (PPV). Cette technologie est apparue au début des années 2000 et est une conséquence logique de l’évolution physique des réseaux internet, c’est à dire les débits et la couverture du pays. En effet, ce genre de service nécessite une infrastructure assez lourde et couteuse et ne peut être rentable que si la couverture internet du pays est importante car le nombre de clients potentiels y sera forcément proportionnel. De plus si les débits internet au sein du pays ne sont pas assez élevés, la qualité de visionnage sera trop faible pour justifier le prix.

Le client se connecte à un service, généralement un site web mais il existe des applications sur télévision connecté, smartphone, tablettes …, où il pourra choisir ses films parmi le catalogue des films disponible du service. Une fois son film choisis, il crée une commande comme sur tout site de vente en ligne qu’il va ensuite valider et payer par carte bancaire ou, pour certain, via le fournisseur d’accès internet où le montant sera répercuté sur la facture mensuelle de l’abonnement internet.

Une fois son achat validé, le film est disponible en streaming (aussi dit en « lecture en continue ») ou en téléchargement direct. Le client devra donc télécharger son film pour le visionner, soit immédiatement grâce au streaming où il regardera son film avec son navigateur internet (Chrome, Firefox, Safari, Internet Explorer), soit plus tard en lecture offline (en mode déconnecté) grâce au téléchargement direct. En mode déconnecté, la lecture se fera avec un logiciel de lecture vidéo de la machine de visionnage tel que Windows Media Player, VLC, QuickTime… en fonction des systèmes d’exploitation. Mais il faudra installer une application pour gérer la protection du film, la DRM dont j’expliquerai plus en détail le fonctionnement, car celle-ci est obligatoire pour pouvoir lancer la lecture. Elle est gérée automatiquement par le service de VoD pour un visionnage en streaming et n’impose que l’installation d’un plugin sur le navigateur. Cependant, certain service utilisent des DRM non compatible avec certains système d’exploitation, notamment Linux. Ces deux modes de téléchargements sont encore parfois appelés le mode  « pull » pour le streaming, où l’utilisateur récupère un flux vidéo sur un serveur distant, et « push » pour le mode déconnecté où le film sera stocké sur un support de stockage (disque dur). Quel que soit le mode choisis, la validité d’une location est de un mois et plus que 48h, en général, une fois que le visionnage a commencé, si cela est facile à gérer en streaming car le site web possède toute les informations concernant les dates d’achats et de visionnage du film, pour la lecture offline, c’est la DRM qui se charge de ça en sauvegardant les dates d’achats et de visionnage du film et en ouvrant ou fermant un verrou capable d’autoriser ou d’interdire la lecture du film, et ce, quel que soit le logiciel de visionnage utilisé.

Il faut bien différencier la VoD et la S-VoD. La S-VoD (Subscription Video On Demand) ou VàDA (Vidéo A la Demande avec Abonnement) est une offre par abonnement, généralement de l’ordre de 8€ par mois, où les abonnés ont un accès illimité au catalogue du service. Il n’y a aucune limitation de durée ou de nombre de visionnage d’un film ou d’une série tant que l’on paye l’abonnement. La législation et les modèles économiques de ce type de services sont cependant très différents de la VoD. Les films sont disponibles bien plus tard après leur sortie en salle ce qui fait que les offres de S-VoD s’orientent beaucoup sur les séries. La rémunération des ayants par le service n’a également rien à voir, en effet, s’il est facile de mesurer la rentabilité d’un film dans une offre de VoD en comptant le nombre de fois où il a été acheté ou loué, cela est beaucoup plus compliqué dans une offre où les films sont disponibles en illimité. Par exemple, pour un abonnement à 8€ par mois, qu’elle part de cette somme doit revenir à un ayant droit par rapport à un autre ? Un petit ayant droit proposant une centaine de film dont la plupart sont très connu et appréciés doit-il être moins rémunéré qu’un proposant 2000 films dont la plupart sont mauvais ? On sait par exemple que les films du studio Walt Disney, visant un public très jeune, sont parfois regardé plusieurs dizaines de fois par un même foyer, cela génère un coût de diffusion, de streaming, bien plus important pour le service de S-VoD, Walt Disney devraient-ils être moins rémunéré pour cette raison ? Ces décisions de parts rémunération sont bien évidemment secrètes et spécifiques à chaque service de S-VoD et à chaque ayant droit mais sont bien plus complexe que pour la VoD où la part de rémunération de tous les ayants droit est simplement un pourcentage du prix de location ou de l’achat.

Enfin, il reste l’EST (Electronique Sell Throught) qui est l’achat du film en version digitale. Ce mode d’achat est le même que celui de la VoD à la différence près que le film acheté ne sera pas soumis à une limitation de durée pour le visionner. Le prix est bien sûr plus élevé : pour un film blockbuster qui vient de sortir, la location sera généralement de l’ordre de 6€ et l’achat sera en moyenne de 16€ en fonction des ayants droits et du supplément pour la haute définition.

## Une nouvelle équipe dans de nouveaux locaux

La start-up a été crée le 07 Septembre 2011 par Christophe Ebro. L’équipe s’est retrouvée le 07 Mai 2012, le premier jour de location des bureaux. Elle est composée d’un directeur et d’une co-directrice, trois informaticiens séniors, l’un spécialisé dans le développement, un autre ayant la double compétence développement et administration réseau et un spécialisé dans tout ce qui touche à la vidéo (streaming, encodage, stockage …), deux développeurs junior très intéressés par le développement web et une personne s’occupant de la QA (assurance qualité). Les bureaux sont situés à Meylan, une zone dynamique pour les entreprises et attrayante pour les start-up car elle est bien desservie par les transports urbains et est proche de Grenoble.

A l’arrivé, au premier jour, l’équipe ne comptait alors que cinq membres et les bureaux étaient vide à l’exception d’un mobilier datant de la précédente entreprise sur les lieux. La première tâche a donc été de meubler les bureaux, de choisir les machines de travail et d’organiser l’espace. Bien que n’étant pas une tache particulièrement intéressante, le grand avantage a été de pouvoir commencer à travailler dans de très bonnes conditions sur des machines et du mobilier neuf.  J’ai donc intégré une start-up entièrement orienté sur l’informatique et le web possédant trois informaticiens seniors, ayant chacun une bonne expérience dans leurs domaines, le premier jour de celle-ci où toute l’architecture et les choix technologiques étaient à faire. Le contexte ainsi crée a été très favorable pour moi car j’ai pu participer aux choix des technologies que nous allions utiliser (serveurs, bug tracker, DRM, encodage, système d’exploitation, outils de monitoring …) et assister à la création de tout le réseau informatique. De plus, j’ai pu suivre le recrutement de trois nouveaux membres, un développeur sénior, un développeur junior et une chargée de QA, depuis l’intérieur de l’entreprise.

Le site web, point centrale de notre projet, était en préparation depuis 2 ans et nous a été livré rapidement après notre arrivé. Il avait été confié à Dredd, une entreprise Grenobloise spécialisé dans la création de sites de vente en ligne et utilisant le framework Magento.

## La vocation de Clapfeeder

Clapfeeder était une entreprise visant à améliorer la qualité de la VOD en France (et à l'étranger dans l’avenir). Ce genre de service à un bel avenir devant lui, à condition de réussir à améliorer la réputation de la VOD. Clapfeeder misait sur la satisfaction client, tant au niveau de la facilité d’utilisation, de la qualité des films, d’une baisse des prix, d’une aide au choix des films, du support client et de toute la partie sociale du site.

Les gens aiment parler de cinéma, aiment raconter leur expérience sur un film afin de conseiller leurs proches ou des inconnus. On le voit clairement grâce à des sites tels que IMDB.com, allocine.com, senscritique.com ou rottentomatoes.com qui regorgent d’avis, dont certains très intéressants, sur des films. Clapfeeder comptait tirer parti de cet attrait grâce à sa dimension sociale qui aurait permis de créer du contenu sur le service et de guider les utilisateurs dans leurs choix de films.

L’entreprise visait, à travers ces deux éléments, à fournir non seulement une excellente expérience de cinéma à la maison ainsi qu’une plate-forme pour découvrir et partager les films. Elle se voulait proche de ses clients et claire sur ses nouveautés à travers des fils d’informations sur les principaux sites de réseaux sociaux (Facebook et Twitter) et est très à l’écoute des propositions d’améliorations des utilisateurs.

L’idée principale de Clapfeeder était d’offrir aux utilisateurs une soirée cinéma à la maison le plus proche possible de l’expérience que l’on peut trouver dans un cinéma. Cela passait par un large choix de films plus ou moins connu mais aussi de la possibilité de visionner une avant-séance, c’est à dire une publicité sous forme de court métrage (moins de 3min) dont la rémunération était offerte aux clients sous forme de crédits Clapfeeder, pour réduire le coût des futurs achats. Et, enfin, grâce  à un commentaire sur le film (un “clap”) pour partager son expérience et donner ou non envie a ses amis de voir le même film ; chose que l’ont fait très souvent suite à une séance de cinéma mais moins après un film vue à la maison et qui, via un système de rémunération à l’avantage des clients, devait devenir la principale force du site.

Enfin, avec la multiplication des écrans au sein d’un même foyer tel que les smartphones, les tablettes, les ordinateurs et les télévisions, il fallait être disponible sur tous ces supports avec des déclinaisons du service dont la navigation et l’ergonomie devait être adapté à chaque appareil.

## Un positionnement audacieux grâce à un service innovant

Clapfeeder se voulait très novateur et visait à “révolutionner” la VOD. On n’était plus dans un service de vente en ligne classique avec un catalogue et un simple processus d’achat. Ici, le client, une fois l’achat effectué et le film visionné, était invité à “claper” son film, c’est à dire à rédiger un avis, un commentaire sur son expérience du film. Ce système est déjà présent sur les sites de vente en ligne actuels où, suite à un achat, le site nous invite à écrire un commentaire sur le produit. Mais, là où Clapfeeder innovait, est sur le fait que ce commentaire avait une réelle valeur pour l’utilisateur car lors de l’achat d’un film, le client était invité à le faire via le “clap” d’un autre membre. Si possible, d’un autre membre qu’il connaissait mais en tout cas, via un clap qui lui avait donné envie de voir ce film. L’intérêt de cet acte était de faire gagner des crédits Clapfeeder au clapeur, la personne qui a rédigé ce clap, à raison de 10% du prix de la location. Ces crédits servant ensuite à réduire le prix des achats ou locations sur Clapfeeder.

Pour résumer, j’achète un film à travers un clap, je fais gagner de l’argent à ce clapeur, je visionne mon film puis je le clap à mon tour et, lorsqu’un autre membre achète via mon clap, je gagne à mon tour de l’argent. C’est un modèle participatif où la dimension sociale du service était intégré à la dimension commerciale et c’est là qu’était la réelle innovation, autant sur le plan de la VOD que sur le plan de la vente en ligne en générale.

L’audace résidait donc dans le fait que malgré un marché assez carré de la part des acteurs de la VOD du moment, alignement des prix, catalogue similaire, service équivalent, Clapfeeder comptait se positionner en concurrent direct avec une nouvelle force. C’est pourquoi Clapfeeder se permettait d’utiliser le terme de révolution de la VOD.

## Le rôle et la position du stagiaire

Une start-up est une petite entreprise. Un des avantages est que moins il y a de personnes au sein d’une même entreprise, plus il y est facile de communiquer. Et en effet, la direction a choisis de favoriser cette communication. Sa vision de l’entreprise était de considérer tout le monde au même niveau, les positions hiérarchiques n’étant là que pour répondre à des notions légales. Ainsi les initiatives et les propositions étaient toutes considérées de la même importance quelle que soit la personne qui en était l’auteur.

Pour une proposition donnée, chacun était invité à donner son avis personnel en fonction de ses connaissances mais aussi de son expérience. Pour les questions techniques, les informaticiens, notamment les séniors, devaient donner un avis technique mais pour les questions graphiques, de choix de fonctionnalités, de choix de positionnement, de choix de visibilité de l’entreprise, tout le monde donnait son avis basé sur son expérience. En effet, l’écart d’âge parmi les employés a permis de résoudre certains problèmes : les plus jeunes étaient plus à même de répondre aux questions concernant le positionnement vis à vis des réseaux sociaux ainsi que la pertinence de certaines fonctionnalités et avaient un regard graphique plus fidèle avec ce qui se faisait actuellement sur internet. Tandis que la plus longue expérience des moins jeunes répondait beaucoup plus précisément sur des questions telles que la faisabilité d’une fonctionnalité, d’un partenariat, de la gestion des prestataires ou de l’organisation générale du temps.

Il était vraiment intéressant de pouvoir, au sein du stage et de l’emploi par la suite, donner plus à l’entreprise qu’un avis technique ; le fait de se dire que son expérience personnelle et sa connaissance générale de l’internet sont un atout pour l’entreprise est très valorisant. On se sent vraiment impliqué dans le projet et pas seulement sur les aspects technique. Bien sûr, il faut savoir rester à l’écoute et prendre du temps pour envisager les propositions de tout le monde, c’est une charge de travail supplémentaire, mais cela donne une nouvelle dimension au métier de développeur qui permet de sortir du code source pour se concentrer sur des points moins technique mais tout aussi important. En effet, le développeur stagiaire ou junior ne se contentait pas de suivre un cahier des charges donné, il participait activement à son élaboration ce qui, en plus de lui donner une bien meilleure connaissance du sujet, lui permettait le plus souvent de travailler sur un projet qui lui plaisait, où les technologies, les outils et les choix graphiques étaient en partie les siens et donc sa responsabilité.

## Les évolutions dans le fonctionnement de l’entreprise

L’entreprise a beaucoup évolué lors de ma présence. Les développeurs séniors ont démissionnés (suite à des conflits internes) environ une dizaine de mois après leurs arrivés ce qui n’a pas particulièrement impacté l’entreprise mais qui m’a beaucoup impacté en tant que junior.

Pour l’entreprise, ces démissions, bien que très regrettable, ne furent pas dramatique car le plus gros de leur travail, à savoir la mise en place l’architecture du service, avait été fait. Le service était opérationnel, c’est dire que les films étaient regardables, les interfaces de paiement étaient fonctionnelles et la partie sociale du site était prête. Il ne restait que des améliorations et des corrections à faire, ainsi que, bien entendu, l’ajout de fonctionnalités et les évolutions du service.

Il a alors été décidé que le remplacement de ces développeurs ne serait pas immédiat. La raison principale était financière, l’économie de ces salaires permettait plus facilement à l’entreprise de survivre jusqu’à la prochaine levée de fonds. Ce à quoi, les deux développeurs juniors de l’entreprise, dont je faisais partie, ont endossé les rôles de responsable back-end et, personnellement, de responsable front-end. C’est-à-dire que j’étais en charge du bon fonctionnement de tous ce qui était visible par les utilisateurs du service. Ces deux évolutions se sont fait assez naturellement en fonction de nos préférences respectives. Je m’intéressais plus à ce qui touche au graphisme, à l’agencement et au dynamisme des pages tandis que mon collègue préférait les algorithmes de gestion de la charge des serveurs et de la base de données.

Cela a été un événement important pour moi car j’ai dû faire face rapidement à de nombreuses responsabilités nécessitant une montée en compétence. Ce changement m’a permis d’acquérir des connaissances et des compétences très importantes car même si j’avais conscience de certaines opérations (mise à jour du service, gestion des bugs et des projets, maintenance des serveurs …), je ne les connaissais pas en détail. Dès lors, je me devais de pouvoir intervenir en cas de problèmes et une connaissance précise de ces fonctionnalités mise en place par mes prédécesseurs était devenue obligatoire.

Le fonctionnement de l’entreprise a lui aussi évolué suite à ces départs. Initialement, les juniors faisaient le travail que leur donnait la direction et les seniors d’un commun accord alternant des phases de développement de fonctionnalités ou d’amélioration de parties existantes et des phases de correction de bugs. Les seniors s’occupaient des parties plus importantes du site où la qualité du travail était primordiale, tel que les interfaces de paiement ou la gestion des DRM. Le travail de chacun se faisait de manière autonome pendant la semaine et toute l’équipe se réunissait le Lundi matin pour que chaque membre, chacun son tour, explique son travail effectué la semaine précédente, les problèmes rencontrés, les tâches à venir pour la semaine et une analyse du temps passé et du temps restant sur les tâches qui lui sont attribuées. Un diagramme de Gant était maintenu afin d’organiser tout cela précisément.

Cette réunion était également un moment privilégié pour poser des questions générales et comprendre le travail de chacun. Pouvoir suivre l’avancement de chaque partie d’un projet, même celles qui n’impactent pas son propre travail, est, je trouve, une chose importante pour une structure comme la nôtre. Ecouter chacun expliquer ses problèmes rencontrés et leur manière de les résoudre ou de les contourner m’a permis de mieux comprendre le fonctionnement d’une telle entreprise, d’appréhender le fait que nous étions tous là pour faire avancer l’entreprise et qu’il était important de parler des problèmes auxquels je me trouvais confronté afin de, ensemble, trouver la solution la plus satisfaisante. Jamais un employé n’a été critiqué pour la non résolution d’un problème ou pour un retard de planning dans ces réunions, l’esprit était toujours vers la solution. Si il était difficile au début d’annoncer qu’une de mes tâche aura du retard, je me suis vite rendu compte que je n’aidais personne, pas même moi, à vouloir cacher un retard en espérant le rattraper en augmentant les heures de travail. C’est cette énergie tournée vers l’optimisme et l’entre aide que j’ai beaucoup apprécié lors de ce stage et de cet emploi par la suite.

Un problème est cependant survenu, au fur et à mesure, un des senior développeur devenait de plus en plus en charge du travail des juniors développeurs. Les deux juniors que nous étions ne répondaient presque plus qu’à ce senior. Cela ne m’a pas dérangé car sa disponibilité et sa facilité d’accès m’ont permis d’apprendre beaucoup de choses et il ne m’a jamais laissé sur une difficulté longtemps sans m’aider, de plus il se tenait régulièrement au courant de l’avancement de mon travail et ses commentaires m’ont permis de mieux m’organiser. Je ne répondais plus au directeur mais au senior, il était devenu l’intermédiaire ce que la direction a regretté car cela ne correspondait pas à sa vision de l’entreprise où les niveaux hiérarchique ne devaient pas impacter la communication. Cela a engendré des conflits qui ont participés à la démission du senior. Personnellement, bien que je trouve les deux fonctionnements intéressants, je préférais n’avoir qu’un seul senior à qui répondre. Cela est plus rassurant pour un débutant surtout quand une complicité avec son responsable se crée. Néanmoins, avec du recul, je me rends compte que cela peut engendrer des défauts dans le passage d’informations et les problèmes ne sont plus résolus collectivement. Si la communication a l’air plus simple du point de vue de chaque employé, car on rend des comptes à moins de personnes, elle devient en fait plus complexe au niveau de l’entreprise générale du fait d’informations qui se perdent. Un tel fonctionnement devient, bien sûr, rapidement obligatoire dès que les effectifs de l’entreprise grandissent, cela prendrait trop de temps à tout le monde d’écouter et de tenter de résoudre les problèmes de chacun, mais dans une petite structure, si l’effectif le permet encore, je pense qu’il est préférable de maintenir un fonctionnement où les informations s’échange entre les personnes concernées sans aucun intermédiaire.

Suite à la démission des deux seniors, le fonctionnement initial a été remis en place et avec les effectifs ainsi réduit, la communication était très facile. La limite de ce mode de fonctionnement est peut être seulement d’environ 6 employés ; à moins que ce ne soit l’écart entre les niveaux hiérarchique qui soit le plus important. En effet, une fois les deux juniors devenu chacun responsable, nous aurions également répondu directement à la direction quel que soit le mode de fonctionnement. Il aurait été très intéressant de pouvoir analyser comment le fonctionnement de l’entreprise aurait évolué suite aux embauches qui étaient prévues, à savoir notamment deux développeurs juniors, j’aurai pu assister aux deux modes de fonctionnement depuis deux positions différentes. Malheureusement, l’entreprise n’a pas tenu suffisamment longtemps pour cela.

## Les raisons de la faillite

L’entreprise a eu un parcours assez difficile pendant sa durée de vie. Comme toute les entreprises de ce type, petite start-up dynamique et ambitieuse, le problème permanant et le plus important est de trouver du financement. Et c’est justement ce financement qui nous a manqué. L’entreprise avait démarrée suite à première une levée de fonds importante permettant d’obtenir une première version du site, des locaux, l’embauche des employés et le paiement de plusieurs prestataires. Initialement, cette première levée de fond aurait dû servir également à financer une campagne marketing qui aurait été le véritable point de départ du service permettant de savoir si le modèle aurait pu fonctionner.

Les premiers problèmes sont apparus lorsque nous avons réalisé que la mise en place du service était bien plus complexe que prévue. Le site web nécessitait une lourde phase de correction de bugs et quelques changements graphiques étaient prévus. L’encodage des films a également pris du retard suite à des complications de la part du prestataire gérant cette partie, il a fallu revoir à la baisse la taille du catalogue prévue au lancement. Les prestataires s’occupant des applications sur smartphone et télévisions connectés ont également pris beaucoup de retard dû à la fois à quelques changements du cahier des charges de notre part et à une sous-estimation de sa complexité de la leur.

Néanmoins, le projet était en avance constante et les retours obtenus par de nombreux articles de presse et professionnels de la VoD et du film étaient très encourageant pour nous et également pour les investisseurs qui ne nous ont jamais abandonné et ont accepté à plusieurs reprise de réaliser de petites levée de fond rapide afin de maintenir l’entreprise en vie le temps de finaliser la grande levée de fond.

Et c’est cette grande levée de fond qui n’a pas pu aboutir. Le service était fin prêt, il était disponible sur tous les écrans prévus, l’architecture avait été beaucoup amélioré, notamment la vitesse de celle-ci et de nombreuses pages du site avaient été retravaillées graphiquement. La seule chose décevante était la taille du catalogue car l’encodage des films avait pris du retard dans un premier temps puis a été mis en attente dans un second le temps d’obtenir le financement afin d’économiser les coûts au maximum. Malheureusement, un partenaire capital de la levée de fond nous a abandonné au dernier moment suite à une grave erreur de gestion de sa part. Ce partenaire était si important que sa perte a engendré une réaction en chaine nous faisant perdre la totalité des investissements amenant l’entreprise a être placée en liquidation judiciaire, puis en faillite.

## Et si l’entreprise avait perdurée ?

L’entreprise a été déclarée en faillite en Mars 2014, le marché de la VoD à ce moment-là était encourageant car toujours à la hausse (+4% en Janvier 2014) malgré le fait qu’il avait été constaté en 2013 que, pour la première fois, la croissance du marché n’avait pas augmenté. Cela ne signifie pas qu’il a baissé mais simplement que sa croissance s’est réduite. Cette baisse de croissance est décevante pour les acteurs de la VoD dont la plupart comptent sur les ventes digitales (VoD, S-VoD, EST) pour compenser la perte générée par les ventes physiques (Dvd, Blu-ray) qui, elles, subissent une grave baisse chaque année, moins 14% en 2014 selon les données du Centre National du Cinéma (CNC). Mais, cette baisse de croissance est moins inquiétante pour un service de VoD qui ne cherche pas à compenser les pertes des vente physique ; la VoD en 2014 est toujours en hausse. Il faut tout de même prendre en compte le fait que certains services de vente de films en version digital refusent de donner leurs chiffres aux organismes chargés de réaliser ces études de marché. C’est le cas des entreprises américaines (Apple, Google, Microsoft, Sony) et de Canal Play pour ne citer que les absents les plus importants. Le marché français de la VoD représente cependant 70% de la valeur du marché du film digital, c’est-à-dire les films en VoD, SVoD et EST, et est dominé aux trois quarts par les fournisseurs d’accès internet via les box et les télévisions connectés, l’impact des chiffres de vente manquant est donc moindre pour ce qui est du marché français de la VoD.

Fin 2014 et début 2015, on s’attend toujours à voir le marché de la vente digitale dépasser celui de la vente physique dans un avenir très proche, il reste un marché prometteur. Celui de la VoD en fait donc parti et semble avoir encore de belles années devant lui. On note par exemple l’arrivé d’un nouveau service de VoD en France, le 27 Janvier 2015, par Carrefour : Nolim.fr, qui annonce un catalogue plus riche que ses concurrents, des prix plus bas et une implémentation du standard Ultraviolet. Le standard Ultraviolet semble être un virage important pour le film digital, c’est un service approuvé par tous les grands majors en relation avec le cinéma, producteurs, distributeurs, matériel d’enregistrement, de visionnage … tel que Apple, Microsoft, Google, Warner Bros, la Fox, Dolby, DTS, Paramount, Universal, Intel, LG, Sony …. Ce service permet à un consommateur, qui a acheté un film, de récupérer un coupon Ultraviolet lui donnant la possibilité de le télécharger via Ultraviolet, donc plus seulement via le service où il a acheté son film. Un des intérêts est de pouvoir continuer à télécharger un film préalablement acheté sur un service de VoD qui n’existe plus donnant une valeur pérenne à cet achat. Clapfeeder étudiait de manière très sérieuse ce standard et prévoyait d’être parmi les premiers acteurs de la VoD en France à le mettre en place.

Cependant, une légère surprise est apparue en 2014 : l’importance de la part de la S-VoD. J’ai déjà expliqué pourquoi les marchés de la VoD et de la S-VoD ne sont pas sensé trop se concurrencer en France mais il se trouve que la croissance de la S-VoD est plus importante que celle de la VoD. Si on étudie les résultats du marché américain de 2014 on s’aperçoit que la S-VoD a le double de la part de marché de la VoD et que cet écart va continuer de se creuser. Comme expliqué, la loi française sur la chronologie des médias devrait limiter cet écart en France. L’arrivé du géant de la S-VoD, Netflix, n’a pas remis en cause cette prédiction : leur nombre d’abonnés à l’heure actuelle est en dessous des estimations, tout en restant une arrivée en France réussie. L’année 2015 devrait cependant répondre à de nombreuses prédictions sur l’évolution de la vente de film digital aux Etats Unis, où l’avenir de la VoD est pour l’instant peu encourageant au profit de la S-VoD et de l’EST. L’idée de sorti un film directement VoD, donc sans passer par les salles de cinémas, semble prometteuse suite au succès du film The Interview. Netflix, de son côté, a également prévu des sorties de films directement en S-VoD. Enfin, Amazon le géant mondial de la vente en ligne a annoncé son arrivé dans le consortium Ultraviolet ce qui devrait renforcer les ventes de l’EST en lui offrant un canal de diffusion très important. Il sera alors très intéressant d’analyser l’impact de ces évolutions sur le marché français.

Pour ce qui est de Clapfeeder, qui n’était que sur le marché de la VoD et de l’EST, ces analyses n’auraient pas posées pas de réelles inquiétudes. Tant que la chronologie des médias ne change pas France, la VoD y perdurera. De plus, Clapfeeder misait principalement sur son modèle économique pour réussir. Celui-ci n’a malheureusement pas pu être testé dans de véritables conditions étant donné que la grande campagne marketing n’a pu avoir lieu. Ce que l’on sait, c’est que les personnes ayants testé ce modèle l’ont trouvé prometteur, notamment au sein du milieu du cinéma. Plusieurs bloggeur et magazines spécialisés ont annoncés Clapfeeder comme « une entreprise à surveiller de près » signifiant que son avenir, bien que incertain, pouvait réussir à faire beaucoup parler d’elle.

## Analyse du contexte

## Un projet ambitieux face à de gros concurrents

Le fait de se positionner en tant que concurrent direct des acteurs de VoD était un projet très ambitieux car non seulement la création d’un tel projet a un coût très élevé mais en plus, les concurrents sont tous de grandes entreprises au capital important (Canal+, Apple, TF1, Orange, SFR ...) et ayant de nombreuses activités différentes.

Cependant, chacun n’offre que peu d’originalité, et, pour les différencier, on est obligé de parler de leurs défauts car au final, tous, ont sensiblement les mêmes qualités qui sont les fonctionnalités qu’ils mettent tous en avant : prix bas (qui sont en réalité simplement tous alignés entre eux), vidéos en haute qualité, lecture sans interruptions, facilité de paiement…. Or leurs défauts étant déjà bien mis en avant par les utilisateurs sur plusieurs sites communautaires (tels que allocine, facebook ou même les forums respectifs de chacun de ces acteurs où les sections réservées aux problèmes sont très riche en messages), leur réputation n’était pas très bonne et aucun n’envisageait de réelles innovations.

Cela s’explique par plusieurs raisons, tout d’abord, ces plateformes restent rentables. Malgré leurs défaut, la possibilité pour les utilisateurs de changer de plateforme est limité car lorsque l’on s’intéresse à la VoD en France, on s’aperçoit que les offres sont sensiblement les mêmes partout et que les défauts sont également similaire. Ce qui fait que on a beau en tester plusieurs, on est jamais pleinement satisfait et le marché s’équilibre entre ces acteurs les rendant tous légèrement rentable. Le plus rentable restant Apple avec son service iTunes grâce à une meilleure accessibilité via ses outils (iMac, iPad …) ainsi qu’une meilleure qualité de visionnage.

Une autre raison qui explique le manque d’innovation est la part de marché de la VoD par rapport au cinéma, à l’achat de Dvd/Blu-Ray et au piratage. Celle-ci était en augmentation chaque année jusqu’en 2014, certes, mais son augmentation est trop faible pour être vraiment intéressante, trop faible pour justifier un réel investissement.

La dernière raison est que la période jusqu’en 2013 a été une période de transition pour le marché du film. L'apparition de la VoD, de la S-VoD (vidéo à la demande par abonnement), les services de rattrapage des chaînes de télévision, la baisse des ventes de Dvd, l’arrivé du Blu-Ray et le piratage ont fait qu’il était difficile d’anticiper avec certitude quelle serait la technologie avec le plus d’avenir. Donc aucune grande entreprise n’a énormément investi dans ces technologie et se sont contenté d'une part de marché dans la VoD tout en essayant de maintenir les ventes de Dvd et de combattre le piratage.

Le champ était donc libre pour miser sur une de ces technologies et arriver sur le marché avec un service novateur et de qualité. De plus, le plus gros souci de concurrence potentiel à venir de la VoD est la S-VoD. Seulement, de par la loi française, ces marchés sont assez différents car le catalogue de films proposé est très différents ; en effet, les offres de location de films par abonnement, en France, ne peuvent diffuser que des films étant sortis en salle 3 ans auparavant alors que pour les offres de location par paiement à l’acte, ce délai n’est que de 6 mois. La S-VoD va donc se concentrer sur les vieux films et les séries (qui ne sortent pas au cinéma et ne sont donc pas soumis à cette loi des 3 ans) et la VoD sur les films récent à avoir impérativement dans son catalogue le jour de leur disponibilité pour profiter du marketing des éditeurs.

## La « protection » des films

Les films sont protégés par la gestion numérique des droits (GND) plus communément appelé DRM (Digital Rights Management). Ce sont des mécanismes de cryptage des données du film afin de ne le rendre lisible que sous certaines conditions. Cette DRM est sensé empêcher de pouvoir lire le fichier si la location a expiré, si celui-ci est copié, on parle de copie privée ou de  piratage en fonction de l’utilisation de cette copie, mais aussi en cas de contrainte géographique car certains films ne sont pas disponible dans tous les pays, en cas de lecture sur un appareil non autorisé, un ayant droit peut ne pas vouloir que ses films soient disponible sur un téléphone par exemple, ou en cas de détection d’un logiciel interdit sur l’appareil de lecture tel qu’un outil de capture vidéo pouvant servir à enregistrer le film tout en le lisant et créer ainsi une copie du film sans la DRM. Ces DRM sont également capable de bloquer certaines fonctionnalités du lecteur vidéo à des moments précis tel que l’avance rapide pour forcer le visionnage d’une annonce publicitaire.

Les ayants droit souhaitant conserver le contrôle commercial des films dont ils sont propriétaire, imposent aux services de VoD d’implémenter une DRM. Ces films sont donc cryptés et, pour les lire, il faut installer un plugin ou une application. Pour le streaming, un plugin s’intègre au navigateur, le film étant visionné via le lecteur vidéo du service de VoD, ce lecteur intègre nativement plusieurs éléments nécessaires à la DRM. Le plugin ne sert donc pas à décrypter le film mais seulement à vérifier les autres contraintes (géolocalisation, autre logiciels ouvert sur la machine…). Pour le téléchargement, une application doit être installée sur la machine pour lire les films avec n’importe quel lecteur du client. Cette application vérifie toute les contraintes sur la machine et gère le décryptage du film.

Ces DRM sont une catastrophe pour les acteurs de la VoD ainsi que pour les clients et il est important d’expliquer pourquoi afin d’aider à appréhender la difficulté d’intégrer le marché de la VoD.

Tout d’abords, ces DRM posent des problèmes légaux. Si la vente et l’usage d’appareils d’enregistrement tel que les magnétoscopes (et DVDscopes), les ordinateurs, les smartphones, les télévisions, les disques durs, les Dvd… sont libre, une taxe existe sur tous ces appareils, la taxe de copie privée. Cette taxe est proportionnelle à la quantité de stockage de l’appareil, elle croit donc proportionnellement avec l’augmentation de la définition des médias (la Haute Définition ou HD) les faisant consommer plus d’espace mémoire et l’augmentation des débits des connexions internet permettant la diffusion de cette HD. Elle est payée par les consommateurs et les bénéfices de cette taxe sont reversés aux ayants droit par les fabricants des supports pour compenser la perte générée par la copie. Les ayants droit imposent donc d’empêcher la copie de leurs œuvres tout en percevant une taxe pour compenser la perte générée par ces copies.

Les DRM ne sont pas excessivement compliquées à mettre en place par les acteurs de la VoD. Cependant, leur utilisation est très souvent source de complication pour les utilisateurs. Le lecteur vidéo doit obtenir l’autorisation de la DRM pour lancer la lecture, le bon fonctionnement du lecteur est donc en partie dépendant de quelque chose dont l’acteur de la VoD n’a aucun contrôle car la gestion des DRM ne se fait que par quelques sociétés externes et étrangères approuvées par les ayants droit. Des erreurs de lecture surviennent régulièrement : le service de DRM peut être indisponible ou même donner des résultats faux-positif bloquant la lecture, par exemple, suite à la découverte d’un logiciel interdit sur la machine alors qu’aucun logiciel de ce type n’est présent. De plus, les erreurs retournées par le service de DRM ne donnent que rarement d’informations imposant de longues et couteuses séries de tests avec le client pour comprendre et réparer le problème sur sa machine. A la suite de quoi, son ressenti à propos du service sera forcément décevant dès lors que la résolution est longue et complexe et ce, quelle que soit l’aide apportée.

La DRM est donc une grande source d’insatisfaction pour les clients qui se répercute sur le ressenti de la qualité du service de VoD, une grande perte de temps et d’argent en support aux clients lésés et en résolution des problèmes technique qu’elle incombe et une source indirecte de revenu discutable pour les ayants droit due la taxe de copie privée. De plus, c’est un outil obsolète car il n’existe aucune DRM imparable à l’heure actuelle, des hackers ayant réussi à passer outre toute ces mesures. Enfin, ces logiciels se comportent comme des logiciels espions qui inspectent nos machines sans moyen de savoir ce qu’elles y font réellement, certaines DRM (notamment celle de Sony) étant même officiellement considérées comme des spyware (logiciels espion) par certain anti-virus.

->solution pour pas passer par les drm, financement participatif, échange, piratage n’impacte pas tant l’industrie du cinéma

## Les concurrents indirects ( ?)

->parler concurents, offre similaire avec paiement par pub

## L’aspect social

Un réseau social est un ensemble d’individus ou d’organisations reliés par des interactions social régulières. Ce terme a été créé pour ces sites web et un réseau social est donc toujours au travers d’internet. Sa définition représente internet dans son fonctionnement où chaque utilisateur peut accéder régulièrement à des informations partout dans le monde. Internet était au départ assez limité et on ne pouvait afficher que des informations statiques, c’est-à-dire qui ne changent que rarement car modifier ces informations demandait du temps et une certaine connaissance en informatique et que seules les personnes chargées du maintien des sites en avaient la possibilité. Mais les réseaux sociaux affichent des informations dynamique, qui changent très régulièrement, dont chaque internaute possède un droit d’édition plus ou moins élevé en fonction des services.

Avec l’arrivée du web 2.0, en 2003, l’utilisation d’internet s’est beaucoup simplifiée. En effet, il est devenu possible pour des personnes avec peu de connaissances informatiques d’interagir avec des sites web. L’AJAX a notamment rendu cela possible, il s’agit d’une technique de programmation de site web permettant d’échanger des données avec un serveur sans avoir à recharger toute la page. Les utilisateurs ont alors pu interagir sur le contenu d’un site, d’abord par de simples commentaires sur certaines pages du site comme sur les sites marchands puis entre eux, c’est le début des réseaux sociaux sur internet encore aujourd’hui dominé par Facebook, entreprise créée en 2004. Cette interaction entre utilisateurs peut aller encore plus loin avec des sites comme Reddit où les utilisateurs créent l’intégralité du contenu du site. Ce sont ses membres qui écrivent toutes les histoires, les commentaires, les questions, les réponses et sont également la source de toutes les informations sur les sujets extrêmement variés que possède le site. Il existe aujourd’hui des réseaux sociaux sur énormément de sujets, les plus connus en Europe étant Facebook, où les utilisateurs s’échangent des informations sur leurs vie privée, Twitter pour poster des messages court, YouTube pour publier des vidéos, LinkedIn pour tout ce qui est relatif à la recherche d’emploi, Instagram pour le partage d’images et de photos, Soundcloud pour l’écoute de musique …. Il faut se rendre compte que sur environ plus de 3 milliards d’utilisateurs d’internet dans le monde, plus de 2 milliards sont actif sur les réseaux sociaux et qu’ils passent en moyenne deux heures par jours dessus. Ces chiffres sont de 2015 et n’ont fait qu’augmenter depuis la création de ce genre de sites. Pour ce qui est de la France, 83% de la population utilise internet et 68% des français sont inscrit sur un site de réseau social.

L’attrait pour ces réseaux sociaux ne fait que s’accroitre depuis leur création. L’intérêt pour ces services n’est pas leur aspect technologique, au contraire, comme expliqué, la réduction de cette complexité a généré leurs créations puis leurs explosions. C’est donc des questions d’ordre sociologique qu’il faut se poser. Les réseaux sociaux répondent, non pas à la motivation de recherche de connaissance, qui est la base d’internet, mais à la motivation sociale. Ils donnent l’illusion de satisfaire les besoin sociaux en construisant et en entretenant des liens avec d’autres humains. Cela est d’autant plus vrai dans les sociétés occidentales où les liens sociaux viennent compenser la perte d’importance d’autre lien comme par exemple le lien familiale, en effet, les membres au sein d’une famille s’éloignent (géographiquement ou socialement) plus facilement les uns des autres, le lien conjugal avec l’augmentation du nombre de divorces ainsi que les liens sociaux professionnel où la rémunération est souvent plus importante que le respect. La promiscuité des villes de plus en plus dense est également en cause et génère de l’individualisme. Il est donc rassurant de se retrouver au sein de petites communautés, dont certaines sont anonymes, afin de satisfaire un besoin social. Il existe cependant énormément de raisons d’utiliser les réseaux sociaux, cette analyse répond simplement et de manière générale à une tendance qui touche aujourd’hui plus de 2 milliards d’individus.

Etant donné un tel marché, des nouveaux sites de réseaux sociaux se créent régulièrement. Ces sites sont, pour la très grande majorité gratuit ce qui les rend très accessible et la monétisation de ces services passe par la publicité. Les utilisateurs parlent d’eux même sur les réseaux sociaux, ils listent leurs centre d’intérêts, exposent leurs vacances, discutent de leurs hobbys, prônent de leurs exploits, montrent leurs cercles affectifs… Toutes ces informations ont de la valeur car elles permettent de cibler la publicité. La valeur d’un espace publicitaire peut beaucoup augmenter en fonction du message qui s’y trouve. Cette pertinence est le ratio entre le nombre d’utilisateurs qui verront cette publicité et le nombre d’utilisateur qu’elle pourra potentiellement intéresser. C’est ainsi que, par exemple, Google et Facebook arrivent à continuer de proposer des services gratuitement alors que sont deux entreprises possédant un nombre gigantesque d’informations sur ses utilisateurs stockés dans des parcs de data center ayant un coût de fonctionnement très élevé. Il ne faut pas oublier la phrase de l’agence de communication audiovisuelle adesias : « Si c’est gratuit, c’est que vous êtes le produit »