

ET AUSSI

15 Médias

ACTUALITÉ. Panorama 2025 des abonnements aux médias en ligne : 7 % de croissance et des évolutions de plus en plus inégales (p15)

ENTRETIEN. Lou Grasser (Le Monde) : "Nous réfléchissons à des bundles d'abonnement entre Le Monde et d'autres titres du groupe" (p25)

32 Marques & agences

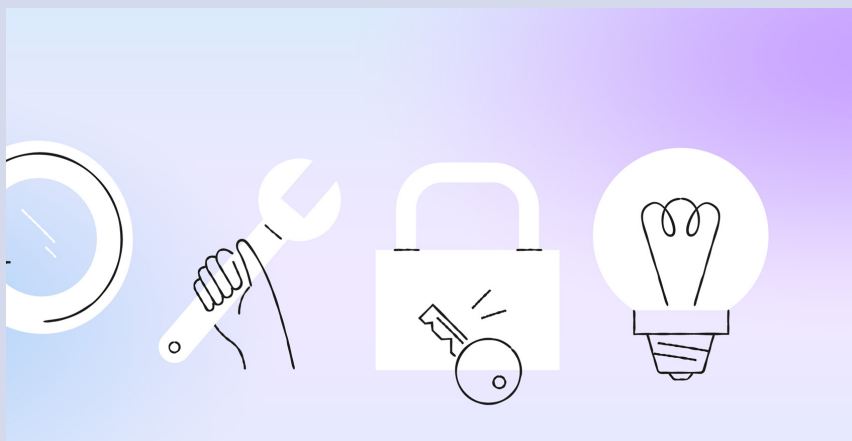
ANALYSE. Comment l'Udecam a retravaillé les blocklists et tente de déminer la critique d'un "sur-blocage" des sites d'actualité (p32)

TRACKER. Les gains de budget des agences médias (p35)

37 Mouvements

ACTUALITÉ. Fabrice Lacroix arrive à l'INA, Bertrand Beaudichon quitte IPG Mediabrands... (p37)

IA agentique : fondamentaux, standards et opportunités business



L'intelligence artificielle entre dans l'ère de l'action. L'IA agentique s'impose comme la prochaine rupture majeure pour l'écosystème publicitaire. Capables de raisonner, de planifier et d'exécuter des tâches complexes de manière autonome, ces agents redéfinissent les contours de l'adtech. Dans ce dossier, *mind media* en décrypte les mécanismes pour comprendre ce qui distingue un agent d'un simple chatbot, et les nouveaux standards industriels qui structureront le marché. Nous donnons également la parole à PubMatic pour analyser comment l'IA agentique transforme concrètement l'achat et la vente d'espaces.

- ▶ AdCP, ARTE, UCP, AdCOM : panorama des principaux standards agentiques (p2)
- ▶ Tout comprendre à l'IA agentique, la prochaine vague d'automatisation dans la publicité (p8)
- ▶ Franck Lewkowicz (PubMatic) : "L'arrivée de l'agentique va être encore plus transformatrice que le programmatique, et redéfinir l'écosystème adtech" (p12)

 Plus sur mind.eu.com/media

Retrouvez tous les articles dans une version enrichie sur mind.eu.com/media

AdCP, ARTF, UCP, AdCOM : panorama des principaux standards agentiques

Depuis la fin de l'année 2025, le terme agentique s'est imposé dans l'écosystème adtech, et des standards, notamment AdCP et ARTF, ont été lancés. L'annonce de l'agentisation de standards existants a suivi : UCP, AdCOM, Deals API, OpenDirect. Ces annonces s'accompagnent de tensions entre la vision de l'IAB Tech Lab, qui mise sur une intégration de l'agentique dans le programmatique, et celle du collectif AdCP, porteur d'une approche différente pour l'avenir de la publicité en ligne. Pour y voir plus clair, *mind Media* vous propose un état des lieux des principaux standards agentiques, de leurs fonctions et de leurs enjeux, afin de mieux préparer la suite.

Au quatrième trimestre 2025, de nombreux acteurs de l'adtech ont commencé à lancer des offres agentiques, solutions internes promettant de simplifier les chemins programmatiques et l'accès aux outils pour les équipes, tout en ouvrant également aux non-experts du trading. Dans le même temps, plusieurs acteurs de l'adtech, ainsi que des organisations professionnelles, ont commencé à développer des standards pour l'IA agentique, dans le but de faciliter les échanges au sein d'une même plateforme et pour encadrer les interactions entre agents IA provenant de plateformes différentes.

L'IAB Tech Lab a lancé son standard Agentic RTB Framework (ARTF) v1.0 le 13 novembre. Quelques semaines plus tôt, plusieurs adtechs – dont Scope3, PubMatic, Triton Digital, Ebiquity et Yahoo – avaient introduit Ad Context Protocol (AdCP), un autre standard du même type. D'autres protocoles dans l'IA agentique sont également en cours de développement. C'est le cas d'UCP (User Context Protocol), définissant comment les agents IA s'échangent des signaux et données, donné par LiveRamp à l'IAB Tech Lab. Pour l'instant, AdCP et ARTF ne sont pas interopérables.

L'enjeu de l'interopérabilité est central, dans un contexte où ces standards vont déterminer la manière dont les acteurs de la chaîne programmatique (SSP, DSP, agences, éditeurs, tiers mesureurs, etc.) vont interagir entre eux. Ils pourraient également conduire au dépassement de certaines entités (DSP, SSP, adnetworks, etc.) jugées non indispensables à la conversation entre agents IA dans l'achat

et la vente d'espaces publicitaires. De la même manière, il est fondamental d'identifier quels standards vont s'imposer afin de comprendre comment ils pourraient façonner l'évolution du programmatique et son automatisation.

Par exemple, si les standards de l'IAB Tech Lab s'appuient tous sur la structure existante d'OpenRTB, AdCP n'en a pas besoin. Son adoption pourrait ainsi marquer un tournant majeur dans l'écosystème, certains évoquant déjà une possible substitution à la publicité programmatique.

Par ailleurs, ces nouveaux standards s'accompagnent de nouvelles promesses d'optimisation des investissements publicitaires, mais aussi de nouveaux enjeux en matière de transparence, notamment en raison de ce qui pourrait apparaître comme une disparition progressive de l'intervention humaine dans l'accès aux inventaires et dans l'achat programmatique sur l'open web.

1 - AdCP

Le standard Ad Context Protocol (AdCP) vise à encadrer la façon dont les agents IA vont donner des instructions aux plateformes publicitaires, côté agences et éditeurs.

► Quand ?

Ce standard a été lancé le 15 octobre 2025 par un groupe d'acteurs de l'industrie adtech. Il s'agit d'une norme open-source permettant de connecter des applications d'IA à des systèmes externes et dédiée à la publicité en ligne.

...

■■■ ▶ Qui soutient ce projet ?

Le projet est porté, entre autres, par Scope3, PubMatic, Triton Digital, Ebiquity et Yahoo. Le 12 décembre 2025, le collectif à l'origine d'AdCP a annoncé la création d'une entité à but non lucratif, baptisée AgenticAdvertising.org, avec l'objectif de commencer à structurer sa gouvernance. Le consortium a nommé Randall Rothenberg, ancien CEO de l'IAB, et Matthew Egol, anciennement partner au sein des cabinets de conseil Booz & Co. et PwC, dirigeants par intérim de l'organisation, pendant cette phase de structuration.

▶ À quoi ça sert ?

L'objectif est d'encadrer les interactions entre agents IA, en misant sur ces nouvelles technologies pour simplifier, en l'automatisant, la communication entre acteurs de la chaîne programmatique. Ces agents IA travaillent principalement sur trois niveaux : les signaux commerciaux (des agents IA qui font de la découverte d'inventaires et négocient le prix des inventaires disponibles) ; une couche activation (un agent qui recherche des informations supplémentaires, croise les informations de l'agent commercial pour vérifier que l'inventaire correspond à la demande initiale) ; enfin, la partie exécution (mise en place de la campagne côté agences et éditeurs à partir du canal d'achat établi).

▶ Premiers cas d'usage

Parmi les premières adtechs à avoir testé ce standard, on retrouve Scope3 et Pubmatic, qui ont contribué à son élaboration. En France, Values a été la première agence, début janvier, à avoir testé AdCP dans un cas pratique, en collaboration avec TeknaLab.ai et la régie Adtlas. Elle a ainsi réalisé une première réservation d'espace orchestrée de bout en bout par un agent d'intelligence artificielle.

Le 29 janvier, le consortium Prebid a annoncé qu'il prendra désormais en charge l'agent de vente du protocole AdCP, sous le nom de "Prebid Sales Agent", conçu "pour permettre aux éditeurs de se connecter à la fois à la demande programmatique traditionnelle et aux acheteurs agentiques".

AdCP est un standard mis notamment en avant par les éditeurs. "Pour eux il s'agit d'une sorte de gré à gré 2.0, leur permettant de revaloriser leurs

inventaires, alors que les prix des CPM baissent malgré une hausse des impressions", estime Alban Peltier, CEO d'AntVoice.

▶ Enjeux et controverses

L'IAB Tech Lab n'a pas participé à l'implantation de ce standard, et AdCP fonctionne en parallèle des standards agentiques mis en place par l'organisation professionnelle. AdCP ne repose pas sur OpenRTB, ce qui est perçu comme une menace par une partie de l'écosystème, même si ses fondateurs appellent à la complémentarité entre les deux solutions.

En novembre 2025, lors d'une réunion à destination de ses adhérents européens, Shailley Singh, executive vice president, product and chief operating officer de l'IAB Tech Lab, indiquait cependant que "toutes les entreprises qui ont lancé AdCP sont membres de l'IAB Tech Lab et il pourrait y avoir des synergies à l'avenir".

Pour Brian O'Kelley, fondateur et CEO de Scope3 – précédemment fondateur d'AppNexus, et ayant contribué à la création d'AdCP –, ce nouveau standard représente "une idée plus ambitieuse, qui résout un ensemble plus large de problèmes dans la publicité en ligne, par rapport à ce que les enchères en temps réel dans le programmatique peuvent faire", a-t-il indiqué à mind Media.

"La plupart des inventaires médias ne sont pas vendus via RTB, de même que ceux des plateformes d'IA, de l'affichage extérieur, du cinéma, mais aussi de la CTV et de la TV linéaire. Il est donc vraiment important que tout nouveau protocole n'exige pas le RTB pour être efficace", analyse-t-il.

Il résume : "Tout protocole uniquement basé sur les enchères se bat en réalité contre le système économique. Dans le cas des éditeurs, l'objectif est de créer un produit rare (moins d'inventaires afin de garantir un produit premium, ndlr) et de faire monter les prix, ce qui ne peut pas se faire uniquement via les enchères en temps réel."

Ce protocole entend également répondre aux problématiques de transparence propres à l'écosystème adtech, auxquelles le secteur a tenté de répondre ces dernières années avec des initiatives telles que ads.txt et sellers.json. Avec AdCP, chaque éditeur doit fournir une liste des agents de vente qu'il autorise à commercialiser son inventaire (adagents.json), et chaque ■■■

■■■ agent de vente doit fournir une liste des éditeurs qu'il représente (`list_authorized_properties`). Cette mécanique permet de clarifier la provenance des inventaires et de renforcer la légitimité des plateformes d'achat.

Ainsi, *"si vous voulez savoir si un agent de vente représente un inventaire, vérifiez s'il est mentionné dans le fichier `list_authorized_properties`. Si vous voulez savoir quelles propriétés un agent de vente représente, vérifiez en consultant le fichier `adagents.json` de chaque éditeur"*, détaille Brian O'Kelley.

2 - ARTF

Le standard Agentic RTB Framework (ARTF) v1.0 a été conçu pour améliorer l'efficacité et l'interopérabilité entre agents IA dans la publicité programmatique. Ce protocole définit une base commune pour l'implémentation de services d'agents qui opèrent au sein d'une même plateforme. Plusieurs cas d'usage sont envisagés (résolution d'identité, activation de deals, détection de fraude pré-impression, etc.).

► Quand ?

Le standard a été lancé le 13 novembre 2025 par l'IAB Tech Lab.

► Qui soutient ce projet ?

Le projet est porté par l'IAB Tech Lab. Les adtechs Index Exchange, OpenX, The Trade Desk et Chalice AI ont notamment contribué à son développement.

► À quoi ça sert ?

L'ARTF a été conçu pour améliorer l'efficacité et l'interopérabilité entre agents IA dans la publicité programmatique. L'idée est d'avoir une approche holistique, a précisé Shailley Singh, executive vice president, product and chief operating officer de l'IAB Tech Lab, lors d'une réunion à destination de ses adhérents européens, en novembre 2025. Le modèle exploite des conteneurs déployés dans l'infrastructure d'une plateforme hôte afin de permettre l'exécution d'aspects critiques du traitement du flux d'enchères aux agents IA de manière standardisée.

► Premiers cas d'usage

Quatre cas d'usages ont notamment été identifiés : des agents dédiés à la négociation entre sell-side et buy-side ; ceux gérant les transactions directes ; des agents concluant des deals ; et ceux dédiés aux enchères en temps réel. Les premiers prototypes d'agents sont dès à présent disponibles via GitHub. Le 1er mars 2026, l'organisation ouvrira un registre pour les agents IA, ouvert à toutes les entreprises souhaitant enregistrer leurs agents propriétaires.

Pour l'instant, ARTF est toujours en phase de test. Des adtechs, dont notamment Index Exchange – qui a largement contribué au déploiement de ce standard – l'emploient déjà pour enrichir leur flux d'enchères.

■■■

Le protocole MCP, c'est quoi ?

Un MCP (model context protocol) est une norme open-source permettant de connecter des applications d'IA à des systèmes externes. Le MCP est en quelque sorte une évolution des API, sur lesquelles il s'appuie, permettant en même temps d'éviter que le modèle d'IA ait à gérer directement les détails techniques de chaque appel d'une API.

Comme l'explique Franck Lewkowicz, country manager France de PubMatic, chaque acteur peut développer ses propres MCP. Dans cette logique, *"l'AdCP intervient pour permettre aux agents de communiquer entre eux. Les différents acteurs de l'adtech peuvent ainsi interconnecter leurs agents propriétaires grâce à ce langage commun"*.

■ ■ ■ ▶ Enjeux et controverses

L'objectif de l'IAB Tech Lab est d'inscrire ce standard dans une roadmap agentique plus large, afin *"d'adapter nos standards existants à l'agentique"*, a expliqué, en janvier lors d'un webinar, le CEO de l'IAB Tech Lab, Anthony Katsur. L'IA agentique est *"essentielle pour développer de nouveaux flux de travail fonctionnant sur l'ensemble du paysage programmatique"*, et *"nous voyons beaucoup de potentiel dans la capacité de l'IA agentique à faire évoluer et renforcer l'écosystème"*, a-t-il poursuivi.

Les standards historiques (OpenRTB, TCF, etc.) devraient ainsi s'appuyer sur une couche agentique, reposant sur des protocoles tels que MCP (Model Context Protocol), Agent2Agent (A2A) et gRPC, des normes open source permettant de connecter des applications d'IA à des systèmes externes.

D'après Brian O'Kelley, le protocole ARTF n'est toutefois pas, à proprement parler, un standard agentique : *"Lorsqu'il a été annoncé initialement, il n'avait rien à voir avec l'IA agentique. Il s'appelait le framework de conteneurisation. Ensuite, il a évolué à partir du travail que Scope3 a mené avec un certain nombre d'acteurs de l'adtech."* Selon lui, l'ARTF concerne avant tout la manière *"dont on crée des algorithmes personnalisés dans le RTB de manière plus efficace"*. Pour lui, dans le cadre de l'évolution de ses travaux vers une roadmap agentique, l'IAB Tech Lab aurait ainsi repris *"ce projet existant, en y ajoutant le terme agentique"*.

3. Agentic Audiences (précédemment User Context Protocol ou UCP)

Ce standard agentique, appartenant également à la suite de l'IAB Tech Lab, définit de quelle manière les agents IA échangent des signaux qui représentent l'intention et la réponse en temps réel d'un consommateur à la publicité.

▶ Quand ?

L'IAB Tech Lab a annoncé le lancement de ce standard le 3 novembre 2025.

▶ Qui soutient ce projet ?

Le projet est porté par l'IAB Tech Lab. Plus précisément, c'est l'adtech LiveRamp – spécialisée en gestion et activation des données pour l'optimisation des performances des campagnes

marketing – qui a fait don de ce protocole à l'organisation professionnelle. Le Tech Lab estime que l'adoption d'UCP accélérera son travail sur les standards autour de l'IA, notamment dans le cadre de son initiative "AI Content Monetization Protocols" (CoMP).

▶ À quoi ça sert ?

Agentic Audiences est un standard open-source qui vise à définir comment les agents IA dans la publicité en ligne échangent des signaux – d'identité, contextuels et d'informations de renforcement ("reinforcement information") – représentant l'intention en temps réel d'un consommateur et sa réponse à la publicité. Contrairement aux échanges traditionnels basés sur du texte, Agentic Audiences exploite les embeddings : des représentations vectorielles compactes qui encodent des signaux complexes dans un format interopérable.

L'idée est que ces embeddings constituent un langage universel pour les systèmes d'IA, puisque, actuellement, *"les agents traitent des données factuelles, sans prendre en compte la personnalisation d'un message"*, explique Arthur Sauvage, head of marketing EU & LATAM de LiveRamp, à mind Media. L'enjeu est ensuite de fournir un feedback aux marques sur l'expérience utilisateur et ses interactions.

▶ Premiers cas d'usage

LiveRamp a déjà mené des tests en interne. Aujourd'hui, une preuve de concept est menée en collaboration avec l'IAB Tech Lab pour évaluer comment ces signaux vectorisés peuvent être transmis à l'éditeur et utilisés par les marques afin d'améliorer la pertinence et la performance des campagnes.

Dans les objectifs de ce PoC, on retrouve notamment : l'interopérabilité des vecteurs à travers les systèmes d'éditeurs et jusqu'aux marques ; l'optimisation des campagnes faites via ces vecteurs sensibles au contexte et aux utilisateurs ; comment maintenir la confidentialité et le contrôle du consentement, tout en améliorant la pertinence et l'efficacité.

Parallèlement, LiveRamp travaille avec un LLM "de premier plan" (non nommé) pour explorer de nouveaux cas d'usage de personnalisation des réponses.

■ ■ ■

■■■ ▶ Enjeux

Dans un contexte de communication entre agents, l'enjeu principal est que les agents aient accès aux bonnes données et signaux, puisque *“le système est tout aussi performant que les données qu'on lui fournit”*, analyse Arthur Sauvage. Ainsi, *“s'il n'y a pas de bonnes données, il n'y a pas de bonne réflexion”*. L'objectif d'Agentic Audiences est donc de standardiser tous ces signaux, afin de faciliter le partage de données et le matching d'audience entre agents.

Ce standard devrait ainsi garantir la gouvernance des données et le respect du RGPD, tout en permettant de recomposer les audiences, en représentant l'utilisateur et le contexte dans lequel on le retrouve sous forme de vecteur (embedding).

Plutôt que d'échanger des milliers de points de données bruts ou des descriptions textuelles verbeuses, les agents peuvent communiquer à travers des vecteurs capturant la sémantique, permettant l'apprentissage par transfert entre systèmes, et supportant les temps de réponse inférieurs à 100 ms requis pour les enchères en temps réel.

4. AdCOM (Advertising Common Object Model)

Il s'agit d'une spécification de l'IAB Tech Lab fonctionnant en interaction avec OpenRTB.

▶ Quand et qui soutient ce projet ?

Le standard a été annoncé le 23 septembre 2024, puis intégré en janvier 2026 à la suite des standards agentiques de l'IAB Tech Lab, dans le cadre de sa nouvelle roadmap.

▶ À quoi ça sert ?

Le standard AdCOM a été conçu pour réduire la fragmentation de l'écosystème programmatique en créant un vocabulaire cohérent et extensible. OpenRTB reste le protocole de transport et d'enchères, tandis qu'AdCOM fournit un ensemble de valeurs spécifiques qu'OpenRTB mentionne dans les demandes d'enchères, facilitant ainsi la description standardisée de l'inventaire.

5. Deals API

L'API Deals simplifie les opérations en clarifiant les termes généraux de chaque transaction,

réduisant significativement la saisie manuelle de données et supportant la configuration automatisée. Cela améliore encore la visibilité sur les offres de curation, offrant une transparence qui n'est pas actuellement présente dans le flux d'enchères.

▶ Quand et qui soutient ce projet ?

La version 1.0 était en commentaire public jusqu'au 31 janvier 2026 et a été finalisée le 6 février 2026.

▶ À quoi ça sert ?

L'API dédiée aux deals vise à simplifier et automatiser la gestion des transactions programmatiques, avec comme objectifs de réduire la saisie manuelle des informations sur les transactions entre systèmes, en fournissant un moyen standard de transmettre les termes d'un accord pour examen et acceptation ; décrire les accords de manière générale, en clarifiant le contenu de l'offre et le système de vente impliqué ; identifier les parties ayant participé à la sélection et à la vente du paquet.

6. OpenDirect

Il s'agit d'un standard destiné à la gestion des flux de travail du programmatique garanti, pour l'achat direct des inventaires médias.

▶ Quand et qui soutient ce projet ?

Le projet a initialement été développé par un groupe de travail composé de représentants d'AOL, Microsoft, Yahoo et Yieldex, puis soumis à l'IAB Tech Lab, en juillet 2024, afin d'en favoriser l'adoption à l'échelle de l'écosystème.

▶ À quoi ça sert ?

Ce standard prend en charge le processus de l'automated guaranteed, méthode d'achat automatisant la vente directe en ligne. L'accord est négocié directement entre l'acheteur et le vendeur (en personne ou via une plateforme), l'inventaire et les prix sont garantis, et la campagne s'exécute avec la même priorité que les autres transactions directes dans le serveur publicitaire. ■

Chiara De Martino

Voir page suivante le panorama des principaux standards agentiques

Panorama des principaux standards agentiques

	Pays	Lancement du standard	Entité à l'initiative	Sociétés impliquées dans le déploiement technique	Particularités du standards	Premiers cas d'usage
AdCP	États-Unis	15 octobre 2025	AgenticAdvertising.org, un collectif d'adtechs dont Scope3, PubMatic, Triton Digital, Ebiquity et Yahoo sont parmi les membres fondateurs	Scope3, PubMatic, Triton Digital, Ebiquity et Yahoo	Ce protocole vise à encadrer les interactions entre agents IA, en automatisant la communication entre acteurs de la chaîne programmatique.	Scope3, Pubmatic et Triton Digital aux États-Unis. En janvier, l'agence Values a testé AdCP en France, en collaboration avec TeknaLab.ai et la régie Adtlas.
ARTF	États-Unis	13 novembre 2025	IAB Tech Lab	Index Exchange, OpenX, The Trade Desk et Chalice AI	Ce standard a été conçu pour améliorer l'efficacité et l'interopérabilité entre agents IA dans la publicité programmatique.	Pour l'instant, ARTF est toujours en phase de test. Des adtechs, dont notamment Index Exchange - qui a largement contribué au déploiement de ce standard - l'emploient déjà pour enrichir leur flux d'enchères.
Agentic Audiences (ex UCP)	États-Unis	3 novembre 2025	IAB Tech Lab	LiveRamp	Ce standard agentique définit de quelle manière les agents IA échangent des signaux.	Une preuve de concept est menée en collaboration avec l'IAB Tech Lab pour évaluer comment ces signaux peuvent être transmis aux éditeurs.
AdCOM	États-Unis	7 janvier 2026	IAB Tech Lab	IAB Tech Lab	Il s'agit d'une spécification de l'IAB Tech Lab fonctionnant en interaction avec OpenRTB.	Des tests sont en cours.
Deals API	États-Unis	7 janvier 2026	IAB Tech Lab	IAB Tech Lab	L'API Deals simplifie les opérations en clarifiant les termes généraux de chaque transaction programmatique.	Des tests sont en cours.
OpenDirect	États-Unis	7 janvier 2026	IAB Tech Lab	IAB Tech Lab	AOL, Microsoft, Yahoo et Yieldex	Des tests sont en cours.

Tout comprendre à l'IA agentique, la prochaine vague d'automatisation dans la publicité

L'intelligence artificielle agentique, basée sur des LLM, dotée d'autonomie, de capacités d'action et de connexion avec des outils métier, est en passe de redéfinir l'adtech. En dépassant la simple réponse à une commande pour devenir proactive, elle promet d'automatiser des processus complexes, offrant des gains de productivité potentiellement significatifs. Si son intégration dans les workflows constitue le prochain enjeu majeur, cette technologie soulève aussi des défis critiques, allant du risque d'erreurs cumulées à la cybersécurité, et aux problématiques liées à l'emploi.

Le contexte

► **Définition : ce qu'est l'IA agentique, et ce qu'elle n'est pas**

Buzzwords de l'année 2025, "agent" et "agentique" ont envahi le vocabulaire des technologies publicitaires plus rapidement qu'il n'en fallait pour en comprendre le sens. Trop vite, même, pour que tous les professionnels en aient une définition commune. Si bien qu'en mai 2025, *TechCrunch* écrivait que même les ingénieurs de formation travaillant au sein du fonds Andreessen Horowitz, qui avait investi près de 3 milliards de dollars dans des start-up IA rien qu'en 2024, ne s'accordaient pas sur une même définition.

Depuis, un consensus se dégage pour établir qu'un agent IA est un LLM doté d'un certain degré d'autonomie, de décision et de capacités d'action pour effectuer des tâches réclamant de passer par plusieurs séquences, avec ou sans intervention humaine. On parle d'IA agentique lorsque des agents "parlent" à d'autres agents. La définition de Microsoft, donnée en mai 2025 au cours d'une conférence par Cécile Schuster, directrice business applications, est la suivante : *"Un agent est un programme qui utilise l'IA pour automatiser et exécuter des processus métier, en travaillant aux côtés ou pour le compte d'une personne, d'une équipe ou d'une organisation, et dont la complexité varie, de l'extraction simple à l'adaptation autonome au contexte, en passant par la réalisation de tâches."*

Par rapport à un chatbot basé sur l'IA générative, un agent ne se contente pas de répondre à une commande, il est proactif. À la différence du machine learning, qui lui aussi permet à un programme d'apprendre et de s'adapter, l'agent est dérivé d'une IA générative, en ce qu'il prend ses instructions en langage naturel, et génère du nouveau contenu. Contrairement aux processus automatisés que

l'on connaissait jusque-là, l'agent sait s'adapter en fonction de la situation, et ses réponses, son "output", ne résultent pas de plans définis en amont. Il ne suit pas des scénarios prédéterminés. *"Dans la Robotics Process Automation (RPA), il fallait tout écrire à l'avance. Un agent, lui, est plus qu'un arbre décisionnel. Un process automatisé dans lequel tout est scripté, encadré, et sans phase de génération, n'est pas de l'agentique"*, précise Julien Floch, associé partner au sein du cabinet de conseil Wavestone.

Techniquement, un agent est *"un LLM doté d'une interface homme-machine, d'une mémoire, et d'outils logiciels qui permettent de réaliser ces actions"*, ajoute le consultant.

Une fois que l'on a dit ça, il existe plusieurs niveaux d'agents, plus ou moins avancés, allant du copilote à l'autonomie complète et aux systèmes multi-agents, comme l'explique Wavestone, qui les a classés en quatre niveaux (le Conseil de l'IA et du Numérique propose une classification relativement similaire). Prenons un exemple avec un agent dédié à la création de post B2B sur LinkedIn. Il peut se contenter de la génération du post, aller jusqu'à le publier tout seul après validation, voire proposer des nouveaux articles chaque fois qu'un nouveau contenu est mis en ligne sur le site de la marque.

"Les agents les plus avancés peuvent réfléchir eux-mêmes, en décomposant une question en plusieurs étapes, en se challengeant et en s'auto-vérifiant avant d'y répondre. Et ils sont capables de fonctionner même dans un cadre qu'ils ne connaissent pas", explique Julien Floch. Dans le monde de l'entreprise aujourd'hui, la plupart des agents déployés sont de niveau 2, c'est-à-dire semi-autonomes, selon lui. Ce qui peut déjà faire gagner des *"centaines d'heures"* de productivité, par exemple pour un client du cabinet qui a déployé un agent pour remplir des dossiers de crédit d'impôt recherche.

■■■

■ ■ ■ Les enjeux

► À quoi ça sert ?

Selon le rapport “The Top 10 Emerging Technologies in 2025”, publié par Forrester en mai 2025, l’IA agentique figure parmi les technologies émergentes qui devraient offrir des avantages significatifs aux entreprises dans les deux à cinq ans. *“Cette technologie présente un fort potentiel immédiat pour automatiser des processus métier ciblés avec une flexibilité et une adaptabilité accrues. Si les premiers exemples d’agents d’IA autonomes sont prometteurs, leur généralisation nécessitera des avancées notables en matière de précision, de fiabilité et de coordination”*, souligne Forrester.

L’intérêt des agents est de pouvoir se fondre beaucoup plus facilement dans les workflows existants (exemples : Salesforce, ServiceNow, Adobe, SAP...) que les chatbots IA. Chaque agent a une mission précise (rechercher des informations, écrire du code, effectuer des transactions...), et s’interconnecte avec des outils et des bases de données pour la réaliser, ce qui autorise une multiplicité de cas d’usage, surtout si on combine les agents entre eux. Dans ce cas, il est nécessaire d’avoir recours à un “agent d’agents”, ou “agent orchestrateur”, *“qui se charge de piloter et de coordonner tous les agents et constitue l’unique point d’entrée pour l’utilisateur”*, explique Julien Floch, de Wavestone.

Cette intégration dans les workflows et cette notion de coordination expliquent en partie pourquoi les enjeux d’emploi sont plus importants avec les agents qu’avec les anciens copilotes : on passe d’une automatisation qui assiste les collaborateurs à une automatisation qui les remplace, jusqu’à un certain point.

► Quels sont les limites et les risques actuels ?

- Les erreurs : bien que le niveau de fiabilité des LLM s’améliore, le risque d’erreur est non nul. Or, les systèmes agentiques font dialoguer des agents entre eux et reposent sur la résolution de problème par étapes consécutives, ce qui multiplie le risque de résultat final faussé, car les erreurs se cumulent.
- La mémoire : si l’agent est un collaborateur, on ne veut pas qu’il raconte n’importe quoi (les hallucinations), ni qu’il oublie les retours qu’on lui a fait la veille. L’un des enjeux de l’amélioration des performances de l’agentique

est d’allonger ses capacités de mémoire afin que le système puisse mieux tenir compte d’un contexte ou d’un historique.

- La cybersécurité : *“Plus les agents sont autonomes, plus il y a de risque de détournement, de prompt injection, etc.”*, nous indique Wavestone.
- Le risque juridique : qui est responsable en cas d’erreur ? Pour Olivier Lavecot, head of data and adtechnology chez Values Media, dans le domaine publicitaire tout du moins, *“l’arbitrage final reste humain, et cela me paraît peu probable qu’un jour, il n’y ait plus de validation humaine. Donc in fine, la faute reviendra à l’humain, qui peut faire des erreurs. Cela ne crée pas forcément de nouvelles problématiques.”*
- La qualité des données entrantes.
- La protection des données personnelles.
- La fraude (y compris publicitaire, car il va falloir distinguer le trafic des agents du trafic humain).
- Le risque social : perte d’expertises dans l’entreprise, destruction d’emplois de juniors...
- La taille critique : dans le secteur de la publicité, par exemple, le passage aux transactions agentiques ne peut se faire que si un nombre significatif d’acteurs sont connectés entre eux, ce qui n’est pas le cas aujourd’hui de la plupart des régies. Les activités offline sont aussi plus compliquées à “agentiser”.
- L’interopérabilité : pour connecter les systèmes agentiques, entre eux et avec les suites logicielles habituellement utilisées par les entreprises, il faut de l’interopérabilité et des standards, qui sont en cours d’élaboration. Les intégrations sont parfois sources de désillusions pour les clients, comme le souligne un sondage de CB Insights datant de mars 2025.

Quelle est la prochaine étape ?

En 2026, l’enjeu est de faire dialoguer les agents entre eux dans des systèmes multi-agents, et avec les applications métiers des entreprises.

Faire collaborer les agents entre eux nécessite de développer une couche d’orchestration, et pour cela, les protocoles de communication qui ■ ■ ■

■■■ vont avec. Dans la publicité en ligne, c'est tout l'enjeu des standards qui sont en train d'être mis en place.

À terme, la collaboration entre agents pourrait être poussée jusqu'à leur permettre d'aller chercher les informations dans un langage différent de celui des internautes. En effet, un agent e-commerce, par exemple, doit aujourd'hui naviguer sur le web comme un internaute lambda, en "cliquant" sur des liens, en scannant des pages, etc. Ce qui n'est pas adapté. Google développe un standard, WebMCP, grâce auquel les informations pourraient être structurées spécifiquement pour les interactions entre agents. Une sorte de dialogue direct entre bases de données. Dans la publicité, on peut aussi imaginer un ciblage d'agent à agent, par exemple pour le GEO ou le GEA.

Concernant l'intégration dans les applications métiers, les plateformes d'IA générative comme OpenAI, Mistral ou Anthropic développent des connecteurs pour relier leurs services avec des applications comme celles de Salesforce. C'est l'objet de Frontier, la plateforme agentique d'OpenAI lancée le 5 février, adoptée notamment par HP et Oracle, et permettant de faire travailler ensemble les agents de l'entreprise, de tiers, et d'OpenAI. Ou encore de Claude Cowork. Il s'agit d'une forme de désintermédiation vis-à-vis des acteurs traditionnels du SaaS, et le débat existe sur l'avenir de ces logiciels, qui pourraient être remplacés par les agents des fournisseurs d'IA natifs. "Au fur et à mesure, l'agent va devenir l'application métier", estime Cécile Schuster, de Microsoft, qui est en train d'"agentiser" toute sa suite Microsoft 365. Pour la CEO Applications d'OpenAI, Fidji Simo, Frontier pourrait devenir un canal de distribution pour les entreprises du SaaS, rapporte Fortune. "Nous n'allons pas tout construire nous-mêmes, nous allons travailler avec l'écosystème pour co-construire", a-t-elle déclaré.

"L'enjeu de 2026, ce n'est pas d'augmenter la puissance des modèles. C'est de savoir comment nous allons connecter les modèles aux outils métier", nous confirme Julien Floch (Wavestone). "Il y a une vraie problématique autour de l'intégration des agents dans les processus métiers, avec un vrai ROI. Ajouter des touches d'IA à l'existant va plus vite, mais la valeur ajoutée n'est pas énorme. Il y a plus de potentiel à repartir de zéro. Si on pousse le raisonnement, le SaaS est mort, et l'avenir du logiciel est agentique. Il n'y aura plus besoin d'UX, juste de bases de données, et d'un agent orchestrateur qui gère l'ensemble des outils".

► Quelles applications concrètes dans la publicité ?

Dans la publicité, l'activité programmatique repose sur l'automatisation de l'achat et de la vente. Avec les agents IA, cette automatisation peut être poussée plus loin en remplaçant une partie des décisions prises par les humains en cours de processus. En automatisant la stratégie, en somme. De fait, le mot "agentique" est en train de supplanter le terme "programmatique" dans les annonces récentes des principaux acteurs de l'adtech.

On peut citer l'introduction de fonctionnalités agentiques dans la DSP de Yahoo pour automatiser le set-up des campagnes et le dépannage, la nouvelle plateforme "autonome" de la DSP Viant, la solution end-to-end de la SSP Pubmatic, ou encore les projets d'Adomik, Equativ et Concord.

Du côté des agences, Havas, Omnicom, WPP, Brandtech ou encore Publicis ont annoncé des projets en la matière. Aux États-Unis, l'agence Monks a produit un projet expérimental pour Puma, en partenariat avec Nvidia, consistant à créer un film publicitaire de 30 secondes entièrement grâce à cinq agents.

Les applications vont de l'idéation au MMM, en passant par les insights, le médiaplanning et la mesure. Les agents IA peuvent être utilisés pour le SEO, la segmentation d'audience, le benchmarking, le reporting, l'analytics... Aux États-Unis, Newton Research, une société qui développe des agents marketing, affirme que ces derniers sont capables de diviser par dix le temps passé sur des tâches manuelles. Olivier Lavecot (Values Media) souligne également le cas d'usage de la découverte d'inventaires. Car "par nature, on interroge les médias que l'on connaît, on va sur les univers que l'on maîtrise". Un agent aurait-il donc moins de biais ?

L'agence indépendante Values Media a réalisé, en collaboration avec TeknaLab et la régie Adtlas, la première transaction publicitaire réelle orchestrée de bout en bout (brief, négociation, set-up, activation, reporting) par des agents IA en France. Elle a utilisé le protocole AdCP, et été diffusée du 8 au 31 décembre sur Top Santé TV, pour un volume total de 237 400 impressions. "Côté vente, l'agent était connecté directement au système de la régie, ce qui permettait, grâce à AdCP, de connaître les inventaires, leur prix et leur disponibilité. Les agents ont été intégrés aux workflows existants, mis à jour avec AdCP. Avant, on aurait appelé la régie en lui demandant quel était l'inventaire disponible et à quelles dates, à quel ■■■

■■■ prix, puis on aurait lancé un ordre d'insertion, etc. Là, nous avons juste fait un prompt avec le brief, que l'on a affiné de manière conversationnelle, puis validé, de même que la régie", retrace Olivier Lavecot.

"Le gros du travail, en termes de développement, s'est fait côté régie, pour rendre visibles les informations à l'agent d'achat. De notre côté, nous avons créé une connexion en nous appuyant sur Claude", détaille-t-il. Values Media a choisi de réaliser son PoC en CTV "par opportunisme", car Adtlas disposait d'un adserver, ce qui facilitait l'opération. Selon l'agence, les gains de productivité attendus d'une telle automatisation sont significatifs : entre 20 % et 50 %, selon les médias et la complexité des campagnes.

Mais il y a un pas qui reste à franchir, entre réduire les étapes manuelles du trading et laisser des agents dépenser l'argent des annonceurs en toute autonomie. Pour le moment, c'est surtout l'exécution qui est automatisée, afin de la rendre plus efficace, la stratégie et les décisions restant à la main des professionnels du marketing. Ce qui laisse tout de même une marge de progression significative, notamment dans l'automatisation de l'exécution cross-plateforme et multi-levier, selon l'analyste Brian Wieser, de Madison and Wall.

Dans Digiday, le chief product officer & EVP, ad products & solutions de NBCUniversal, Ryan McConville, explique aussi que les agents seront en mesure de réaliser des automatisations dans des domaines que l'OpenRTB est incapable de gérer, comme le sponsoring ou les formats sur mesure, notamment en TV linéaire. Un avis que partage Values, qui cherche à développer le cas d'usage du sponsoring TV. "Sur les médias offline, il y a encore beaucoup d'échanges humains, tout comme dans l'affichage multilocal, par exemple. On gagnerait en intelligence, notamment dans les univers très fragmentés." Autre cas d'usage à creuser, selon lui, pour l'agentique : "Les expériences publicitaires comme les bundles de formats et le storytelling, qui ont perdu de leur traction mais pourraient regagner de l'intérêt."

Malgré ses atouts, l'IA agentique n'occasionnera pas, cependant, "un grand remplacement" du programmatique, selon Olivier Lavecot. "On ne les met pas du tout au même niveau. D'un point de vue acheteur, le programmatique est intéressant quand l'achat se fait en temps réel sur la base d'informations dont il dispose, et qui lui servent à l'optimisation. Une impression se présente, il décide s'il veut l'acheter et à quel prix en quelques millisecondes. L'agentique ne peut pas remplacer cela, car elle ne va pas assez vite. Ce qui pourrait basculer dans l'agentique, en revanche,

ce sont les transactions de gré à gré. Par facilité, on fait beaucoup de programmatique pour remplacer du gré à gré sans que la décision ne repose sur des critères de l'agence, plutôt sur ceux de la régie. Or, dans cette situation, il n'y a pas d'intérêt technologique au programmatique. Par exemple, quand on achète du Netflix ou du Prime Video, je ne vois pas l'intérêt des tech fees pris par les DSP."

Le programmatique peut avoir d'autres avantages, par exemple celui de centraliser les factures dans la DSP ("clearing"). "Si, dans un monde agentique, on doit recevoir des milliers de factures d'éditeurs, je ne suis pas sûr qu'on s'y retrouve en termes de gains de productivité, estime Olivier Lavecot (Values Media). La vraie question à se poser est celle de la valeur ajoutée de l'agentique par rapport à l'existant. Si, au final, on achète la même chose pour l'annonceur, cela ne sera pas suffisant. En revanche, si on est capable de développer des solutions d'intelligence qui viennent nourrir nos agents d'achat, l'annonceur pourrait être prêt à payer pour ça. Il n'est pas non plus impossible que les régies parviennent à mieux gérer leur yield grâce aux agents, ce qui permettrait d'avoir des prix plus compétitifs."

Raphaële Karayan

Les chiffres du déploiement

- ▶ Le marché des agents d'IA autonomes pourrait atteindre 8,5 milliards de dollars d'ici 2026, et 35 milliards de dollars d'ici 2030 (Deloitte, décembre 2025).
- ▶ 66 % des entreprises américaines ayant déployé l'IA agentique déclarent qu'elle a augmenté la productivité, 57 % qu'elle a généré des économies (sondage PwC, mai 2025).
- ▶ 30 % des entreprises ont des projets liés à l'IA agentique, mais 11 % seulement les utilisent réellement en production (Deloitte, Emerging Technology Trends 2025).
- ▶ 76 % des entreprises affirment déployer des agents IA, dans le monde (Wavestone, Global AI survey 2025).

Franck Lewkowicz (PubMatic)**"L'arrivée de l'agentique va être encore plus transformatrice que le programmatique, et redéfinir l'écosystème adtech"**

La SSP PubMatic, qui depuis 2025 promeut une stratégie de platformisation et de réorganisation de ses plateformes dans l'objectif de proposer des solutions end-to-end, a présenté en janvier son "OS" propriétaire, PubMatic AgenticOS. L'ambition est d'offrir aux agences et annonceurs un environnement unique permettant d'orchestrer entièrement une campagne, grâce à l'IA agentique. Explications.

**Franck Lewkowicz**

Depuis novembre 2023 :
country manager France de PubMatic

2020 - 2023 : directeur général d'Olyn Group

2013 - 2020 : managing director France de Quantcast

2009 - 2013 : VP sales chez Orange Advertising

À l'occasion du CES 2026 à Las Vegas, PubMatic a indiqué travailler sur un système d'exploitation (OS) conçu pour orchestrer, entre agents, la planification et l'achat publicitaire autonome au sein d'environnements numériques, baptisé PubMatic AgenticOS. En quoi cela consiste-t-il plus précisément ?

L'idée est de proposer une plateforme unifiée permettant d'opérer des campagnes de bout en bout : planifier les achats médias, effectuer les transactions et optimiser la publicité programmatique. Son architecture s'articule autour de trois niveaux.

La première couche est infrastructurelle. Dans ce cadre, PubMatic a noué un partenariat avec Nvidia, dont la technologie permet une inférence à l'échelle de la microseconde, ainsi qu'une intégration des données en temps réel sur des dizaines de millions d'enchères par seconde. L'objectif : des décisions jusqu'à cinq fois plus rapides, des temps de réponse inférieurs à la milliseconde, et des délais d'attente aux enchères nettement réduits.

Ensuite, la couche applicative repose sur des capacités agentiques intégrées à la plateforme de PubMatic, capables d'interpréter l'intention exprimée via des protocoles tels que l'Ad Context Protocol (AdCP) et le Model Context Protocol (MCP). Des agents coordonnent l'ensemble

des fonctions liées à la publicité, notamment la planification, la prévision, le pacing (*la manière dont laquelle le budget d'une campagne média est dépensé, ndlr*), la gestion du rendement, le dépannage et la mesure. Ils travaillent de manière coordonnée afin d'améliorer en continu les performances, dans des limites prédéfinies. Les premiers tests menés sur des campagnes agentiques montrent une réduction de 87 % du temps de mise en place des campagnes, ainsi qu'une baisse de 70 % du temps de résolution des problèmes.

Enfin, une troisième couche transactionnelle est dédiée à l'exécution effective des transactions. La plateforme permet de relier directement les décisions prises par les agents à la plateforme d'achat Activate de PubMatic, afin d'effectuer des transactions en temps réel en programmatic guaranteed, en private marketplace, ainsi qu'en open auction. L'objectif est de garantir que les workflows pilotés par des agents restent compatibles avec les modèles d'achat existants, tout en bénéficiant des apports de l'IA sur l'ensemble des typologies de campagnes.

PubMatic avait-il déjà employé le terme "OS" pour d'autres solutions mises à disposition de ses clients ?

Non, je pense que c'est la première fois que nous utilisons réellement le terme OS, car il s'agit véritablement d'une plateforme unifiée. ■■■



Une nouvelle révolution est en train d'émerger afin de simplifier davantage les processus : l'introduction de prompts en langage naturel, qui correspondent à des briefs médias »

Franck Lewkowicz

Country manager France de PubMatic

■■■ Elle permet à la fois d'optimiser le versant supply, pour les éditeurs, mais aussi le versant demande, pour l'activation des campagnes.

C'est la première fois que nous proposons ce type d'approche, avec une plateforme globale intégrée et une interface donnant accès à l'ensemble des fonctionnalités.

Cette initiative s'inscrit-elle dans une logique d'expansion de votre plateforme de curation, Connect, dont l'ambition est de créer une solution end-to-end permettant d'activer des inventaires et d'exécuter des deals directement côté supply ?

En effet, PubMatic AgenticOS s'inscrit dans cette même logique de "one-stop shop". C'est précisément pour cela que nous parlons d'un OS : l'objectif est d'intégrer l'ensemble des outils au sein d'une seule et même plateforme. AgenticOS intègre également des fonctionnalités de curation et d'activation, sans nécessité de passer par une DSP. Chaque client peut choisir son mode d'opération : il peut activer directement ses campagnes depuis notre OS via Activate, mais il peut aussi continuer à le faire via une DSP.

Quel est le véritable changement que PubMatic veut apporter avec l'introduction de cette nouvelle plateforme ?

Ce qui est intéressant, c'est qu'historiquement, avant l'arrivée du programmatique, les régies étaient en contact direct avec les agences, qui recevaient les briefs. Ensuite, un annonceur appelait les différentes régies pour construire son plan média et signait avec chacune d'entre elles individuellement. Avec l'arrivée du programmatique et des DSP, les annonceurs ont pu accéder plus directement à la supply et programmer des campagnes de manière beaucoup plus simple. Toutefois, le processus reste encore aujourd'hui largement manuel.

Désormais, une nouvelle révolution est en train d'émerger afin de simplifier davantage les processus : l'introduction de prompts en langage naturel, qui correspondent à des briefs médias, que l'IA va analyser et traduire en recommandations de media planning. Le système pourra ainsi présélectionner l'inventaire et les données pertinentes à activer, afin de permettre ensuite l'activation directe de la campagne. Cette approche permet à l'agence de conserver le contrôle et d'optimiser les plans médias.

Le lancement de PubMatic AgenticOS a été réalisé en partenariat avec un groupe d'annonceurs, d'éditeurs et d'agences, dont WPP Media, qui testent actuellement l'outil. Son déploiement est prévu au cours du S1 2026. Comment les travaux avancent-ils ?

En effet, des premières campagnes sont déjà live. En décembre 2025, PubMatic a collaboré avec l'agence Butler/Till et Clubtails (Geloso Beverage Group) pour lancer une campagne agentique sur AgenticOS. Guidée par des instructions en langage naturel via Claude, la plateforme PubMatic AgenticOS a recommandé de manière autonome des tactiques de campagne, exécuté l'achat média et optimisé les performances en temps réel, dans un cadre de paramètres prédéfinis.

Nous comptons lancer cette offre en France avant la fin du mois de février, puisqu'une agence avec laquelle nous travaillons actuellement souhaite réellement avancer sur ce projet.

Les agences sont donc les principaux clients auxquels la plateforme PubMatic AgenticOS s'adresse ?

Aujourd'hui, nous échangeons avec des agences mais aussi avec des marques. Toutefois, actuellement, nous travaillons principalement avec des agences, aux États-Unis comme en Europe. Nous collaborons notamment avec WPP Media, avec qui nous travaillons déjà dans plusieurs pays pour accompagner les différents bureaux dans la création de leur stack technologique propriétaire (*Pubmatic est une des adtechs partenaires de la plateforme Open Intelligence, ndlr*), ainsi que pour l'accès à notre plateforme end-to-end Activate et à notre plateforme de curation Connect.

L'outil s'appuie notamment sur le standard agentique Ad Context Protocol (AdCP). Pourriez-vous expliquer plus précisément son intégration à votre OS ?

Plusieurs sociétés ont participé à la création d'AdCP, dont PubMatic. De la même manière que lors de la mise en place du RGPD, avec la création de l'IAB TCF, les entreprises de l'industrie ont mutualisé leur savoir-faire afin de développer une norme commune, permettant à l'ensemble des acteurs de travailler avec un langage open source partagé et de faire remonter les signaux nécessaires.

■■■



L'arrivée de l'agentique va remettre en cause les sujets d'expertise et en développer de nouveaux, exactement de la même manière qu'on l'a vécu avec le programmatique »

Franck Lewkowicz

Country manager France
de PubMatic

■ ■ ■ Plus précisément, l'objectif de ce consortium, baptisé AgenticAdvertising.org (AOO), est de créer un protocole commun à l'ensemble de l'adtech, afin d'accélérer le développement de ces usages et de permettre à chacun de contribuer à l'essor de l'IA agentique sur notre marché.

D'un point de vue technique, l'AdCP s'appuie sur un MCP (Model Context Protocol), c'est-à-dire une norme open source permettant de connecter des applications d'IA à des systèmes externes. Chaque acteur peut développer ses propres MCP. Dans cette logique, l'AdCP intervient pour permettre aux agents de communiquer entre eux. Les différents acteurs de l'adtech peuvent ainsi interconnecter leurs agents propriétaires grâce à ce langage commun.

De quelle manière l'AdCP se module-t-il avec les nouveaux standards récemment introduits par l'IAB Tech Lab, et notamment Agentic RTB Framework (ARTF)?

À mon avis, ces standards ne sont pas concurrents, mais plutôt complémentaires, et se positionnent à différents niveaux de la chaîne programmatique. L'ARTF est davantage dédié à des sujets fonctionnels, tels que la détection de fraude ou l'activation de certains deals.

De son côté, l'AdCP est un standard plus global, dans le sens où il s'agit du langage commun entre toutes les IA, tandis que les standards de l'IAB définissent les fonctionnalités communes dans le cadre agentique.

Ces nouvelles fonctionnalités agentiques vont-elles amener à une réduction, ou une transformation des équipes techniques dédiées au trading et au media planning ?

Je pense que ces nouveaux standards vont plutôt renforcer l'expertise. Je prenais l'exemple du programmatique. Je me souviens qu'à l'époque, on avait les mêmes discussions, mais finalement l'expertise s'est plutôt déportée sur d'autres sujets. L'arrivée de l'agentique va plutôt remettre en cause les sujets d'expertise et en développer de nouveaux. Exactement de la même manière qu'on l'a vécu avec le programmatique, qui a peut-être complexifié le système, mais a en même temps permis d'apporter plus de performance et plus de ROI aux annonceurs. Avec l'IA agentique, on va continuer à évoluer dans cette direction.

Dans le communiqué de lancement de PubMatic AgenticOS, un programme d'accélération de l'IA agentique (Agentic AI Acceleration Program) est également cité. De quoi s'agit-il ?

Aujourd'hui, nous accélérons très fortement sur les sujets d'IA. L'idée est d'embarquer également nos partenaires dans ce projet, que ce soit côté supply, éditeurs, agences ou marques. Pour ce faire, nous organisons de plus en plus de workshops pour nos partenaires et pour nos clients, afin de les accompagner. On le voit d'ailleurs avec certaines agences qui nous sollicitent pour déployer des campagnes agentiques.

L'Agentic AI Acceleration Program consiste donc dans l'explication, l'évangélisation sur tous ces sujets, l'organisation de formations, et plus généralement, dans le soutien au déploiement de workflows agentiques opérationnels sur le marché tout au long du premier trimestre 2026.

L'IA agentique est-elle la nouvelle grande révolution de l'adtech, après l'arrivée du programmatique ?

Nous traversons une période intéressante. Nous sommes, en effet, aux prémices d'une révolution pour le monde de l'adtech. Et je crois que, par rapport à l'émergence du programmatique, l'arrivée de l'agentique va être encore plus transformatrice, et redéfinira l'écosystème adtech. Comme pour toutes les révolutions, il y a des entreprises qui vont se réinventer, d'autres qui vont disparaître, et de nouvelles qui vont apparaître.

Il y a 15 ans, il y avait une vraie inquiétude du marché en termes d'emploi. On disait que le programmatique allait tuer des emplois, mais finalement on s'est rendu compte qu'il a plutôt conduit à un repositionnement des modes de fonctionnement, en modifiant le type de profils recherchés. Et avec cette nouvelle révolution, de nouveaux besoins en termes de postes vont certainement suivre. Dans cette optique, 2026 sera une année décisive et de transition. On le voit au niveau de notre industrie, tout comme dans l'émergence des chatbots dans notre vie quotidienne. ■

**Propos recueillis par
Chiara De Martino**

Panorama 2025 des abonnements aux médias en ligne : 7 % de croissance et des évolutions de plus en plus inégales

mind Media publie la nouvelle édition de son baromètre annuel sur les abonnements numériques aux médias d'information français destinés au grand public. Nous estimons le marché total à environ 3,3 millions d'abonnés numériques fin 2025. Si l'on écarte quelques exceptions ou des effets de rattrapage, le recrutement et la fidélisation des souscripteurs payants est de plus en plus ardue, notamment pour les éditeurs généralistes nationaux. Les médias thématiques et la PQR semblent avoir encore des relais de croissance. En parallèle, le modèle du don récurrent est en plein essor chez certains pure players thématiques. Tous nos chiffres, nos analyses et les commentaires des professionnels du secteur : Lou Grasser (Le Monde), Cécile Sourd (Mediapart), Laurence Szabason Gilles (La Croix), Luc Bonardi (Challenges), Gilles Corbineau (Ebra), Emmanuel Alix (L'Équipe), Renan Guichard (Reporterre), Edmond Espanel (Briefme), et Arnaud Aubron (Le HuffPost).

L'abonnement en ligne offre un socle de revenus récurrents bienvenu pour les médias, qui affrontent un contexte économique et publicitaire de plus en plus difficile, mais il n'est pas le levier miracle que les éditeurs imaginaient entre 2020 et 2022, lors de la période du Covid, quand les taux de croissance annuelle observés oscillaient souvent de 20 à 40 %.

Pour la dixième année consécutive, *mind Media* dresse l'état du marché de l'abonnement en ligne pour l'information grand public. Notre étude vise à donner une photographie la plus fidèle possible du secteur. Cependant, les stratégies mises en place par les éditeurs d'information sont de plus en plus complexes et individualisées (offres, tarifs, bundles...), et elles peuvent changer d'une année sur l'autre pour un même éditeur. Ces considérations doivent être prises en compte si l'on souhaite faire des comparaisons entre médias ou d'une année sur l'autre. Ceci étant posé, notre panorama est suffisamment complet pour présenter un état des lieux fiable du secteur et analyser ses dynamiques.

À partir d'un recueil de chiffres de 72 médias, collectés en janvier et février auprès d'une quarantaine d'éditeurs sur une base déclarative, et complétés par les chiffres d'une vingtaine d'autres médias obtenus auprès de leurs éditeurs sous le sceau de la confidentialité ou via des estimations recoupées (*La Tribune*, *L'Humanité*, *Jeune Afrique*, *Alternatives économiques*, *Blast*, Groupe Sud Ouest...), nous estimons le marché global de l'information numérique payante autour de 3,3

millions de souscriptions en France au 31 décembre 2025. Ce chiffre inclut les abonnements en ligne et les dons récurrents. La hausse générale a été l'an passé de l'ordre de 7 %. C'était 8 % en 2024, mais le marché devient plus hétérogène et les dynamiques diffèrent davantage selon les éditeurs.

Notre estimation intègre les offres commercialisées en bundle, les offres d'essai à 1 ou 2 euros, et les offres promotionnelles, même très agressives, mais pas les ventes numériques par tiers que sont les kiosques en ligne (lire notre méthodologie en fin d'article).

Avant d'entrer dans le détail des chiffres des éditeurs selon leur positionnement éditorial et la cible à laquelle ils s'adressent, un premier regard sur les 20 médias qui totalisent le plus d'abonnés en ligne fin 2025 (parmi tous ceux nous ayant communiqué ouvertement leurs chiffres) offrent plusieurs enseignements concernant le marché de l'abonnement numérique. Premièrement, les médias nationaux généralistes semblent atteindre un premier plafond de verre. Deuxièmement, la PQR et les médias thématiques possèdent davantage de relais de croissance. Troisièmement, le modèle du don récurrent (des dons automatiquement effectués chaque mois) devient un levier majeur dans l'économie de certains pure players.

Des leaders nationaux encore loin devant les autres

Le marché tend à se concentrer. Trois éditeurs, *Le Monde*, *Le Figaro* et *Mediapart*, captent à ■■■

■ ■ ■ eux seuls 70% des abonnements numériques souscrits sur le segment des médias d'informations générales à vocation nationale. *Le Monde* fait toujours la course en tête avec 602 000 abonnés numériques au 31 décembre 2025, devant *Le Figaro* (315 000) et *Mediapart* (257 000).

Dans notre catégorisation du marché, ce segment de la PQN, des newsmags et de Mediapart rassemble *Le Monde*, *Le Figaro*, *Mediapart*, *Libération*, *Le Parisien*, *La Croix*, *Les Échos*, *L'Humanité*, *La Tribune*, *L'Opinion*, *Le Point*, *L'Express*, *Le Nouvel Obs*, *Marianne*, *Challenges* et *Valeurs actuelles*. Il totalisait environ 1,8 million d'abonnés en ligne au 31 décembre 2025, périodes d'essai incluses. Dans le détail, *Le Monde* concentrait à lui seul 35 % des abonnés de ce segment fin 2025, *Le Figaro* 18 % et *Mediapart* 15 %. Bertrand Gié, directeur du pôle news du Figaro, nous a indiqué fin janvier que le titre a dépassé les 330 000 abonnés numériques, grâce notamment à l'opération promotionnelle et au tarif réduit proposés à l'occasion des festivités des 200 ans du journal en janvier.

Si on élargit ce trio aux trois autres médias dominants ces dernières années, *L'Équipe* (254 000 abonnés numériques), *UFC-Que-Choisir* (232 720) et *Ouest-France* (208 000), ce bloc de six médias dépassant chacun les 200 000 abonnés numériques totalise 1,6 million d'abonnés : ils concentrent à eux six 55 % de l'ensemble du marché de l'abonnement numérique aux médias en France (3,3 millions de souscripteurs).

À noter une particularité : la très forte croissance observée pour *Challenges* en 2025 (+611 % d'abonnés numériques), qui a dépassé les plus de 55 000 abonnés en ligne en fin d'année. Son portefeuille numérique est passé de 8 000 à 15 000 de façon organique de janvier 2025 à avril 2025, avant d'accélérer ensuite jusqu'en décembre (55 800) grâce aux partenariats de distribution papier et numérique noués courant 2025 par le magazine avec *Le Télégramme* et *Nice-Matin*. Ces partenariats ont généré une augmentation d'environ 80 000 abonnements supplémentaires, papier et numérique confondus, sur cette période. ■ ■ ■

Abonnements numériques : le top 20 des médias français fin 2025

Classement des 20 premiers médias en volume d'abonnés numériques ayant partagé leurs chiffres datés du 31 décembre 2025 à mind Media, tous types d'éditeurs confondus (chiffres parfois arrondis).

	Média	Catégorie	Abonnés fin 2025	Évol. 24-25 (%)
1	Le Monde	National généraliste	602 218	+4%
2	Le Figaro	National généraliste	315 000	+7%
3	Mediapart	National généraliste	257 383	+10%
4	L'Equipe	Thématique (Sport)	254 000	+21%
5	UFC-Que choisir	Thématique (Conso)	232 720	+4%
6	Ouest-France	PQR	208 000	+2%
7	Libération	National généraliste	109 000	+6%
8	Le Parisien	National généraliste	108 000	-0,5%
9	Les Echos	National Eco/généraliste	86 000	+3%
10	Courrier International	Thématique (curation)	80 456	+2,5%
11	Challenges	Newsmag	55 000	+611%
12	Télérama	Thématique (Culture)	53 188	+30%
13	Le Point	Newsmag	40 245	+3%
14	La Croix	National généraliste	36 500	+0%
15	La Voix du Nord	PQR	27 502	+16%
16	L'Express	Newsmag	25 000	0%
17	Le Monde Diplomatique	Thématique (géopolitique)	24 446	-1%
18	Le Dauphiné Libéré	PQR	24 225	+17%
19	Reporterre (dons récurrents)	Pure Player (Écologie)	22 500	+18%
20	Le Progrès	PQR	22 465	+8%

Note : La hausse massive pour *Challenges* en 2025 s'explique par son partenariat noué avec *Le Télégramme* et *Nice-Matin*. Nous avons intégré les dons récurrents de Reporterre : à côté des dons unitaires traditionnels, ce sont des dons reconduits chaque mois tacitement par les internautes que nous assimilons à des abonnements en ligne. Certains médias qui n'ont pas voulu partager publiquement leurs chiffres d'abonnés numériques se situent, selon nos informations, dans le troisième tiers de ce classement (notamment *Jeune Afrique*, *Alternative Économiques*, *Sud Ouest*, *Blast...*) ou proche du dernier quart (*L'Humanité...*).

Tableau : mind Media - Février 2026 • Source : Chiffres déclaratifs auprès de mind Media. Les chiffres sont parfois arrondis. • Créé avec Datawrapper

Le marché ralentit

S'ils dominent largement le secteur, les grands médias nationaux voient leur croissance de souscriptions numériques nettement ralentir, hormis *L'Équipe* (+21 %) et *Mediapart* (+10 %). Cécile Sourd, directrice générale de *Mediapart*, attribue les bons résultats du pure player payant à son modèle autour de l'investigation et à la production de nouveaux formats : "Pour notre part, nous ne constatons pas de tassement, au contraire. Après avoir géré un effet de palier post-pandémie, d'importants efforts stratégiques nous ont permis d'enregistrer trois années consécutives de forte croissance des abonnements et du chiffre d'affaires. Dans un contexte de confusion entre opinion et faits, la qualité de notre travail, fondé sur la révélation de faits vérifiés, est un atout majeur qui renforce notre contrat de confiance à long terme avec nos abonnés. Nous investissons par ailleurs dans l'amélioration de nos produits et du marketing. En 2025, notre croissance a été fortement tirée par l'écho médiatique des "affaires" ou des histoires emblématiques que nous publions, comme la condamnation de Marine Le Pen ou le procès de Nicolas Sarkozy dans l'affaire de l'argent libyen, qui ont généré des pics d'abonnement. Cette tendance se confirme d'ailleurs en ce début 2026, avec plus de 6 000 nouveaux abonnés déjà enregistrés. Plus de la moitié de notre portefeuille est abonnée depuis plus de trois ans, et cette proportion augmente. Notre niveau de désabonne-

ment (churn) est d'ailleurs plutôt en baisse. L'ARPU mensuel moyen est en hausse de 4 %, atteignant 8,7 euros."

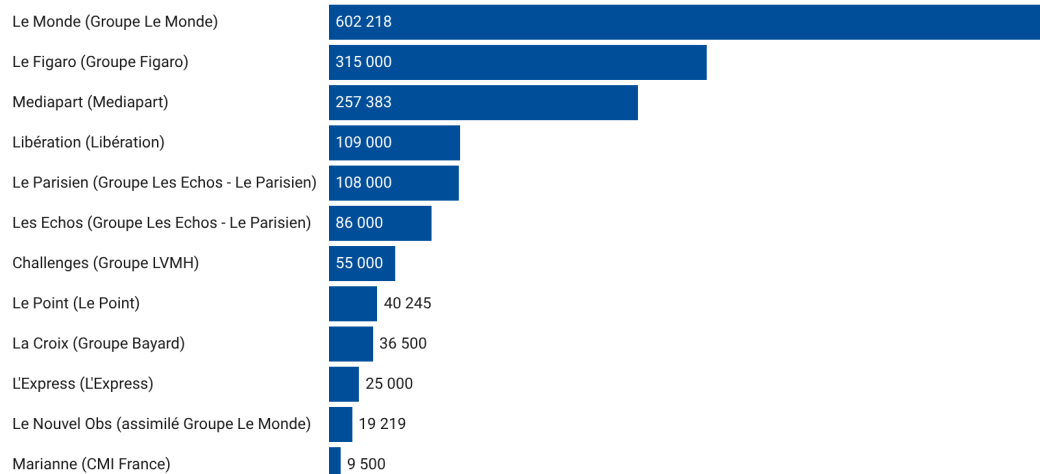
L'Équipe, de son côté, espère capitaliser sur ses bundles en 2026. Ces partenariats de commercialisation d'abonnements numériques entre éditeurs, ou entre un éditeur et un acteur en dehors du secteur de l'information, sont une vraie tendance depuis deux ans, afin de convertir de nouvelles audiences et fidéliser. Outre *Le Monde* et *L'Équipe*, *Le Figaro* a lancé un bundle avec *Gala* fin 2025, tandis que *Ouest-France* s'était associé en 2024 avec la plateforme de streaming audio Qobuz, puis avec des clubs de football pour proposer des billets de matchs.

Beaucoup d'autres médias n'affichent pas les progressions de *L'Équipe* et de *Télérama*. Un léger recul est par exemple observé au *Parisien* (-0,5 %), tandis que *La Croix* stagne, confirmant une réelle difficulté de renouveler une base d'abonnés numériques. *Courrier International*, *Les Échos*, *UFC-Que-Choisir* et *Le Point* ont bénéficié d'une très légère progression (entre +2 % et +4 %). Ce ralentissement touche même *Le Monde*, freiné dans son élan (+4 % en 2025, contre +10 % en 2024). Mais Lou Grasser, directrice des opérations numériques du journal, insiste sur la puissance de recrutements du titre et sa progression qui perdure : "Le bilan reste très positif pour ■■■

Médias nationaux généralistes : Le Monde domine largement le segment estimé au total à 1,8 million d'abonnements numériques fin 2025

Nombre d'abonnés numériques, au 31 décembre 2025, des titres de la catégorie des médias à vocation généraliste et nationale dont nous disposons des chiffres. Un abonné peut l'être à plusieurs titres et un abonnement peut être utilisé par plusieurs personnes. Valeurs Actuelles, *L'Humanité* et *L'Opinion* ne nous ont pas partagé publiquement leurs chiffres (ils se situent en bas de ce classement), mais ils sont inclus dans le total des 1,8 million d'abonnements estimés.

Médias nationaux généralistes



Graphique: mind Media - Février 2026 • Source: Déclaratifs à mind Media • Créé avec Datawrapper

■ ■ ■ nous. Nous avons atteint les 602 000 abonnés numériques fin 2025. Nous avons pour cela recruté environ 200 000 nouveaux abonnés sur toute l'année. Le panier moyen actuel des abonnés BtoC est de 12 euros par mois. Ce chiffre inclut les offres Essentiel, qui constituent environ la moitié des 602 000 abonnés, et les offres Duo et Famille (l'autre moitié). Nous continuons par ailleurs de travailler intensément sur la fidélisation, qui s'améliore constamment. Nous sommes donc toujours en croissance, même si nous observons nous aussi un ralentissement par rapport aux années précédentes, durant lesquelles la croissance avait été très forte (environ 22 700 abonnés supplémentaires recrutés en un an au 31 décembre 2025). Mais il s'explique aussi par l'effet de base de notre volume d'abonnés, déjà bien plus haut que pour les autres médias français. Le Monde reste une exception sur l'abonnement numérique (lire notre entretien page 25)."

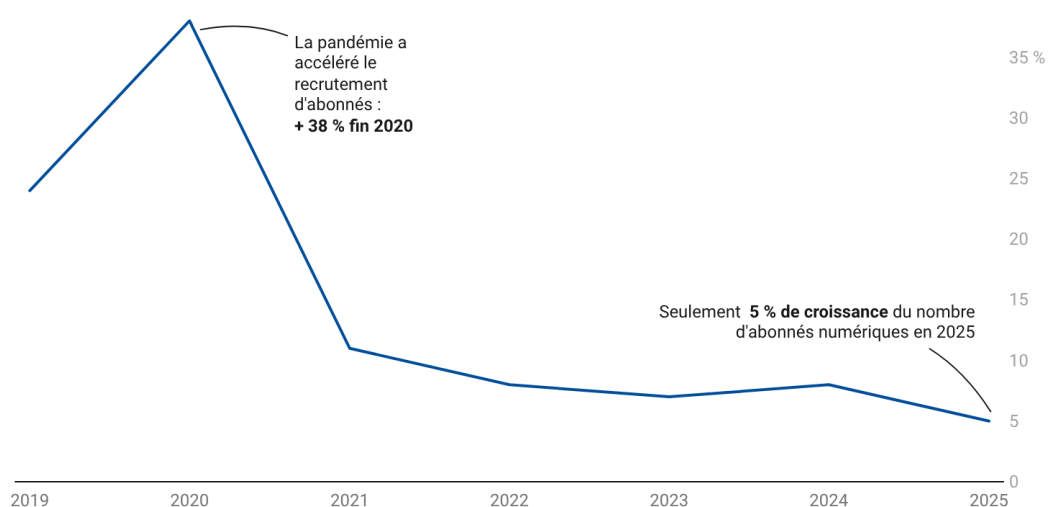
Le chiffre d'affaires des abonnements numériques au Monde a d'ailleurs approché 70 millions d'euros en 2025. À l'inverse, Challenges a multiplié par presque quatre son nombre d'abonnés (+611 %) grâce à des accords de distribution avec Le Télégramme, La Presse de la Manche et Nice-Matin. Les abonnés de ces titres ont vu le prix de leur abonnement augmenter pour intégrer la part d'abonnement Challenges validée à la valeur ACPM. En contrepartie, ils bénéficient d'une ex-

périence numérique complète : l'accès au numéro de Challenges dans leur espace client, la possibilité de créer un compte gratuit sur challenges.fr donnant accès à tous les articles du site, et la réception de la newsletter matinale exclusive aux abonnés.

Luc Bonardi, directeur des abonnements numériques de Challenges, se dit satisfait : "L'accord avec Nice-Matin est double. Il couvre d'une part environ 40 000 abonnés papier qui reçoivent à la fois la version papier et la version numérique de Challenges, ainsi que l'accès à tous les articles. D'autre part, les abonnés 100 % numériques de Nice-Matin, ainsi que les abonnés du Télégramme de Brest et de la Presse de la Manche, bénéficient uniquement de l'accord numérique. Dans tous les cas de figure, l'expérience numérique proposée est complète et similaire à celle d'un abonné direct de Challenges. Nous appliquons la méthode de l'ACPM pour le décompte des abonnés numériques ; il repose sur l'affichage du PDF sous forme de liseuse en plus du site et doit représenter au moins 25 % de la valeur faciale physique. Pour que l'OJD valide la diffusion, la version PDF (liseuse) est obligatoire. Le succès de cette offre a permis une progression notable du nombre d'abonnés numériques. En avril, avec le début de ces accords, nous étions à 15 000 abonnés. À la suite du lancement du partenariat en juin, le chiffre est remonté à 25 000, puis un peu plus de 55 000 à la fin du mois de décembre 2025. Ces partenariats ont généré environ 40 000 ■ ■ ■

Des abonnés toujours très difficiles à conquérir en 2025

Evolution du taux de croissance moyen des abonnés purs numériques des 27 titres dont nous disposons des chiffres depuis 2018.



Nous avons retiré Télérama et L'Equipe du panel car la fin de leur partenariat de commercialisation avec Canal+, qui est un cas particulier, altère la lecture de l'évolution étudiée.

Graphique: mind Media • Source: Déclaratifs ou informations publiques • Créé avec Datawrapper

■ ■ ■ abonnés numériques supplémentaires et 40 000 abonnés papier supplémentaires sur cette période. Le principal enjeu réside ici dans l'augmentation de la surface de lectorat et, par conséquent, dans l'augmentation des revenus publicitaires. La rentabilité du dispositif doit encore être confirmée en fonction des retours publicitaires générés. Nous aurons la réponse en 2026."

Dans le cadre de ces partenariats, *Challenges* prend en effet à sa charge les coûts de fabrication et de distribution du magazine papier.

Un panel plus réduit de 27 titres dont nous disposons des chiffres depuis 2018 montre ce ralentissement généralisé depuis la période faste des confinements sanitaires (2020-2022) : la croissance n'était plus que de 11% dès 2021, et elle décline depuis, pour atteindre 5 à 8% par an.

Les médias thématiques : le lien avec l'audience et l'expertise

Avec 53 000 abonnés en ligne (+30 % en un an), *Télérama* (Groupe Le Monde) est l'un des grands gagnants de l'abonnement numérique en 2025. Le magazine retrouve les abonnés qui l'avaient quitté en 2024 après la fin du partenariat avec Canal+, grâce à une offre pointue qui s'adresse à une communauté, comme le souligne Lou Grasser (Groupe Le Monde) : "*Télérama se différencie par une offre servicielle qui sort de l'information*

pure, basée sur une double prescription éditoriale et servicielle très forte. C'est ce que le public semble attendre : le marché français de l'abonnement est relativement petit comparé aux États-Unis par exemple, et la croissance sur l'information pure est de plus en plus difficile à aller chercher."

L'Équipe a également réalisé une performance notable l'an passé, avec un parc en hausse de 21 %. Le titre gomme progressivement sa baisse d'abonnés subie en 2023 après, lui aussi, la fin de son partenariat avec Canal+. Emmanuel Alix, directeur du pôle presse et numérique de *L'Équipe*, insiste sur l'élargissement de l'audience (+5 % de visiteurs uniques mensuels en un an), qui a favorisé les recrutements : "*L'année 2025 a été une année record en termes d'abonnements en ligne. Nous avons réalisé la croissance la plus forte de notre parc, avec près de 50 000 abonnés supplémentaires nets. Cette performance est notable car elle s'est produite malgré l'absence de grands événements sportifs, ce qui conforte notre stratégie de contenus élargie. Celle-ci intègre non seulement le sport pur, mais aussi des sujets sociétaux et des analyses allant au-delà des tactiques de match. L'un des éléments majeurs de l'année a été l'introduction des offres de bundle avec des droits de streaming, via l'offre d'abonnement couplés avec Ligue 1+ et celle avec Eurosport. L'effet sur notre parc d'abonnés reste limité, car ces lancements ont été effectués fin 2025 et celui avec la Ligue 1 a démarré en retard par rapport à d'autres bundles similaires. Nos droits en propre diffusés* ■ ■ ■

Abonnements numériques aux médias thématiques : L'Équipe et Que Choisir dominant le classement, les titres du groupe Le Monde bien placés

Nombre d'abonnés numériques, au 31 décembre 2025, des principaux titres de la catégorie des médias thématiques dont nous disposons des chiffres. Un abonné peut l'être à plusieurs titres et un abonnement peut être utilisé par plusieurs personnes. Les groupes Jeune Afrique et Alternatives Economiques, notamment, ne nous ont pas publiquement partagé leurs chiffres (ils totalisent chacun à plusieurs dizaines de milliers d'abonnés en ligne).

Médias thématiques

L'Équipe (Groupe Amaury)	254 000
Que Choisir (UFC-Que-Choisir)	232 720
Courrier International (Groupe Le Monde)	80 456
Télérama (Groupe Le Monde)	53 188
Le Monde Diplomatique (Groupe Le Monde)	24 446
Elle (CMI France)	20 000
Investir (Groupe Les Echos - Le Parisien)	15 875
Le Canard Enchaîné (Les Editions Maréchal)	14 766
Franc-Tireur (CMI France)	12 000
La Vie (Groupe Le Monde)	1 219
Histoire & Civilisations (Groupe Le Monde)	1 116

Graphique: mind Media - Février 2026 • Source: Déclaratifs à mind Media • Créé avec Datawrapper

■ ■ ■ sur nos supports ont également été des facteurs de croissance importants. Ce qui nous rassure, c'est que ce modèle, qui consiste à avoir un haut de funnel le plus large possible pour monétiser l'audience en publicité, et à proposer une offre d'abonnement enrichie et forte pour ceux qui souhaitent s'abonner, fonctionne. L'ARPU a été en progression de 10 % par rapport à l'année précédente, avec une durée de vie abonné de l'ordre de 20 à 21 mois. C'est positif, car nous recrutons plus d'abonnés tout en ayant plus de fidélité et un revenu moyen par abonné qui progresse. Nous devons maintenant accélérer fortement sur la télévision connectée pour proposer les contenus vidéo issus de nos abonnements sur grand écran, car c'est le format idéal pour regarder du sport (L'Équipe détient de nombreux droits TV de compétitions sportives, ndlr), même si Chromecast est possible. Nous devons continuer à rendre notre produit plus numérique et plus adapté aux différents formats d'écran pour maximiser la transformation de nos lecteurs."

Des progressions notables en PQR

En presse quotidienne régionale, *Ouest-France* reste largement en avance, mais sa croissance ralentit (+2 %). Des titres comme *La Voix du Nord* (+16 %) et *La Dépêche du Midi* (14 %) montrent que d'autres titres de PQR commencent à monétiser efficacement leur audience locale en ligne. Rossel totalise ainsi 52 000 abonnés en ligne. Ebra plus de deux fois plus (121 000) : derrière *Ouest-France*, la présence de deux titres de ce groupe (*Le Dauphiné Libéré* et *Le Progrès*, dans le top 20 des médias français en volume d'abonnés numériques (parmi ceux ayant partagé leurs chiffres) avec plus de 22 000 souscripteurs, montre que les grands groupes régionaux commencent à industrialiser leur conversion numérique (voir graphique page suivante).

Gilles Corbineau, directeur stratégie, marketing et développement d'Ebra, indique que le groupe a affiché une progression de 11 % de ses abonnés en un an : "Nous avons enregistré une progression de nos abonnements supérieure à ce que nous avons pu observer chez d'autres confrères. Ce que nous constatons, c'est que l'usage s'installe. En revanche, nous identifions un retard très important sur de nombreuses mécaniques de gestion d'abonnement, d'acquisition et de fidélisation. C'est paradoxalement encourageant, car cela suggère que nous avons encore une marge de progression significative. Nous ne pensons pas avoir atteint le "plafond de verre" redouté par certains éditeurs. Notre objectif demeure d'atteindre les 200 000 abonnés

numériques avant 2030 (contre 121 000 fin 2025, ndlr), en prolongeant la tendance actuelle. Nous parvenons à rajeunir nos audiences et à toucher un public de 35 ans et plus qui commence à s'abonner et à s'engager. C'est encourageant. Un axe sur lequel nous sommes performants et que nous devons maintenir est l'ARPU. Il est assez élevé, à 11,79 euros pour les offres premium, qui constituent 80 % de notre portefeuille. L'effort principal, en acquisition, est de toujours privilégier la qualité de l'audience et de vendre du contenu plutôt que de la promotion. Les abonnés acquis par des promotions sont moins fidèles. Revenir à l'essence de notre produit, le contenu, est plus ardu de prime abord, mais a un effet très positif sur la fidélité."

Chez les pure players thématiques, le développement du don récurrent

Les pure players utilisant le don récurrent (Reporterre, Blast, Vert, Streetpress...) affichent les taux de croissance parmi les plus importants de l'année 2025. Avec 18 % d'augmentation en un an du nombre de ses donateurs récurrents au mois de 2025 (22 500), Reporterre est le média qui a le plus tôt et le mieux saisi l'opportunité d'engager sa communauté autour du modèle de la contribution volontaire. Outre le don ponctuel, le site propose le modèle du don récurrent depuis sa création en 2013.

Le directeur général du pure player d'informations sur l'écologie, Renan Guichard, explique la démarche du site, qui s'inscrit dans la durée : "C'était un modèle un peu innovant à l'époque, et nous avons tracé la voie avec d'autres, comme Basta. Aujourd'hui, il s'est généralisé, il y a une véritable traction autour du don et de sa récurrence. Nous avons compté en décembre 2024 environ 19 000 donateurs récurrents, et nous étions à 22 500 en décembre 2025, ce qui montre une croissance toujours réelle. Le don récurrent est un autre chemin possible pour les médias, qui diffère de la publicité ou des paywalls qui servent à pousser l'abonnement. Nous assimilons le donateur récurrent à un abonné mensuel, mais chez nous, il soutient notre média sans recevoir d'accès ou de récompenses spécifiques en échange. Nous ne faisons aucune promesse ; la seule chose que nous garantissons, c'est un journalisme fiable, de qualité et fouillé. Les internautes soutiennent la mission et la vision du média. Contrairement à d'autres médias, nous ne proposons pas de contreparties, de club ou de communauté aujourd'hui. Les montants sont variables, allant de 1 euro à 50 euros, ou 100 euros par mois, en fonction des capacités. ■ ■ ■

Abonnements numériques pour l'info locale : Ouest-France domine largement la catégorie à fin 2025, le groupe Ebra fait une belle percée

Nombre d'abonnés numériques, au 31 décembre 2025, des principaux titres de la catégorie de la presse locale et régionale dont nous disposons des chiffres. Un abonné peut l'être à plusieurs titres et un abonnement peut être utilisé par plusieurs personnes. Les groupes Le Télégramme, La Montagne et Sud Ouest ne nous ont pas publiquement partagé leurs chiffres (ils se situent chacun à quelques dizaines de milliers).

Presse quotidienne régionale

Ouest France (Groupe SIPA - Ouest France)	208 000
La Voix du Nord (Groupe Rossel)	27 502
Le Dauphiné Libéré (Groupe EBRA)	24 225
Le Progrès (Groupe EBRA)	22 465
La Dépêche du Midi (Groupe La Dépêche du Midi)	21 210
Le Courrier de l'Ouest (Groupe SIPA - Ouest France)	19 000
L'Est Républicain (Groupe EBRA)	16 064
Les Dernières Nouvelles d'Alsace (Groupe EBRA)	14 955
Le Républicain Lorrain (Groupe EBRA)	14 374
Midi Libre (Groupe La Dépêche du Midi)	14 313
Var-Matin (Groupe Nice Matin)	11 160
La Provence (Groupe La Provence)	10 382
Le Journal de Saône et Loire (Groupe EBRA)	10 379
Le Bien Public (Groupe EBRA)	8 076
L'Union (Groupe Rossel)	8 023
L'Indépendant (Groupe La Dépêche du Midi)	7 775
Le Maine Libre (Groupe SIPA - Ouest France)	7 000
L'Alsace (Groupe EBRA)	5 969
Corse Matin (Groupe La Provence)	5 690
Nice-Matin (Groupe Nice Matin)	5 100
Le Courrier Picard (Groupe Rossel)	4 758
Vosges Matin (Groupe EBRA)	4 531
Presse Océan (Groupe SIPA - Ouest France)	4 000
Paris Normandie (Groupe Rossel)	3 460
L'Est Eclair (Groupe Rossel)	3 431
Centre Presse Aveyron (Groupe La Dépêche du Midi)	3 114
L'Ardennais (Groupe Rossel)	2 022
L'Aisne Nouvelle (Groupe Rossel)	1 439
Le Petit Bleu d'Agen (Groupe La Dépêche du Midi)	1 174
La Nouvelle république des Pyrénées (Groupe La Dépêche du Midi)	1 030
Nord Littoral (Groupe Rossel La Voix)	927
Libération Champagne (Groupe Rossel La Voix)	207
Nord Eclair (Groupe Rossel La Voix)	202

Graphique: mind Media - Février 2026 • Source: Déclaratifs à mind Media • Créé avec Datawrapper

■ ■ ■ La durée de vie moyenne de nos donateurs récurrents est de près de trois ans.”

D'autres pure players thématiques, comme *Streetpress* (société et lutte contre l'extrême-droite) et *Vert* (écologie), ont eux aussi amorcé le don récurrent avec un certain succès : le premier avait convaincu 9 200 internautes à cette démarche en décembre 2025 (+52 %), le deuxième 12 000 (+152 %).

Cette réussite donne des idées à certains médias généralistes qui subissent plus que les autres la crise publicitaire. Mais avant d'envisager des dons récurrents, il faut d'abord développer le don ponctuel. Le *HuffPost*, jusque-là gratuit et basé uniquement sur la publicité, a initié des appels aux dons en novembre 2025. Arnaud Aubron, directeur général du *HuffPost* et directeur du développement du Monde, insiste sur le travail marketing à effectuer et l'objectif à définir : “C'est beaucoup trop tôt pour faire un premier bilan, que ce soient les dons ponctuels ou récurrents, nous commençons et avons beaucoup de choses encore à mettre en place. L'appel aux dons peut constituer un levier pour faire face aux difficultés du marché de la publicité, mais pour que cela réussisse, il faut définir un projet, expliquer aux internautes

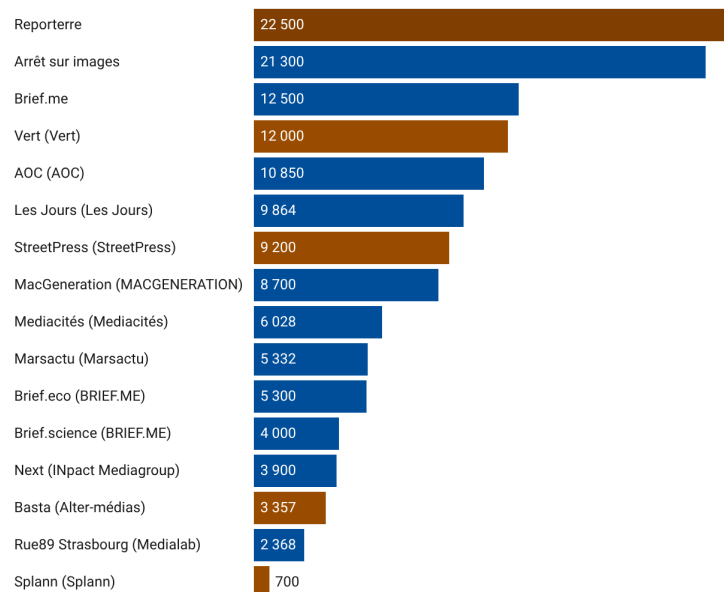
la démarche, fédérer et animer une communauté et proposer quelque chose en plus. Je crois beaucoup par exemple à l'appel aux dons pour financer des reportages ou des enquêtes. On y travaillera en 2026.”

La Croix, qui recueille des dons depuis plusieurs dizaines d'années, tente lui aussi, depuis trois ans, de développer ce levier, via la philanthropie (petits, moyens et grands donateurs individuels) et du mécénat (dons d'entreprises), lequel reste anecdotique.

Laurence Szabason Gilles, directrice du marketing audience et du développement de la marque à *La Croix*, explique la stratégie et les résultats du journal : “Ce que nous développons fortement depuis trois ans, c'est la grande philanthropie, qui cible les grands donateurs particuliers. Cette approche se fait intuitu personae via un comité dédié et ne passe pas par les campagnes marketing classiques, que nous utilisons pour les petits et moyens dons, via les emailings. Nous ne communiquons pas sur le total des dons, mais cela représente 2 % de notre chiffre d'affaires et environ 5 % de notre marge (le chiffre d'affaires annuel de *La Croix* était de l'ordre d'une trentaine de millions d'euros les années ■ ■ ■

Abonnements et dons récurrents aux pure players thématiques : Reporterre prend la première place fin 2025 grâce à son modèle de dons récurrents

Nombre d'abonnés purs numériques et de donateurs récurrents, au 31 décembre 2025, de la quinzaine de pure players d'information thématiques indépendants dont nous disposons des chiffres. Un abonné peut être à plusieurs titres et un abonnement peut être utilisé par plusieurs personnes. Nous assimilons le modèle des **dons mensuels récurrents** à une forme d'abonnement. Mediapart est considéré comme un média à vocation généraliste et nationale et ne figure pas dans cette catégorie. Blast ne nous a pas partagé ses chiffres, mais le site rassemble quelques dizaines de milliers d'abonnés et donateurs récurrents réunis et serait très probablement devant Reporterre dans ce classement.



Graphique: mind Media - Février 2026 • Source: Déclaratifs à mind Media • Créé avec Datawrapper

■ ■ ■ précédant 2025, ndlr). Nous avons totalisé 3 100 petits donateurs en 2025, après 3 300 en 2024. Nous n'avons pas pour objectif d'augmenter le montant moyen du don, qui est déjà élevé, à 140 euros. L'enjeu principal pour 2026 est d'augmenter la récurrence du don, qui est marginale à l'heure actuelle. Nous avons beaucoup de donateurs uniques, qui donnent une fois tous les trois ans, par exemple. L'objectif est qu'ils donnent tous les ans."

Les pure players de la première heure, positionnés sur l'information plus générale (Arrêt sur Images, Les Jours, Médiacités) ont d'ailleurs du mal à franchir un palier via l'abonnement, et la plupart intensifient leurs appels aux dons. De son côté, le groupe Briefme a constaté une stabilité de son parc abonnés pour son offre généraliste Briefme (12 500 abonnés), de même que Brief Science (4 000 abonnés), tandis que Brief Éco compte désormais 5 300 abonnés (+26 %). Edmond Espanel, directeur général du groupe Briefme aux côtés de Laurent Mauriac, ne se dit toutefois pas inquiet pour le développement du média de décryptage de l'actualité : "La stabilité des abonnements de Briefme en 2025 s'explique principalement par une consommation importante de nos ressources et de notre focal-

isation sur la refonte de l'univers graphique du site et de l'application mobile, pour les 10 ans de notre média. Nous avons peut-être été un peu moins performants en marketing de ce fait. Nous pensons que ces efforts porteront leurs fruits avec un effet plus positif en 2026. Le marché reste compliqué, marqué par une fatigue informationnelle et une 'guerre des prix' qui n'est pas favorable à la profession. On observe des offres très agressives de la part de grands médias d'information nationaux, à 15 euros pour un an, ou de médias de niche à 1 euro pour six mois. Cela pose problème sur la capacité à expliquer la valeur de l'information, dont la production a un coût. Nous restons pour notre part assez prudents sur les promotions. Pour 2026, nous souhaitons même repartir dans une logique encore plus axée sur la valeur de l'information et un discours moins axé sur le prix." ■

Enquête et texte : Jean-Michel De Marchi

Mise en graphique : Aymeric Marolleau et

Jean-Michel De Marchi

Voir page suivante notre graphique sur les médias d'actualité avec plus de 100 000 abonnés

Méthodologie

mind Media a recueilli les chiffres d'abonnés numériques des éditeurs des 72 médias qui sont présentés dans cette étude en janvier et février 2026 auprès d'une quarantaine de directions éditeurs parmi les médias les plus importants, sur une base déclarative, en s'assurant au maximum de la véracité des chiffres. Nous avons demandé aux éditeurs de nous communiquer leur nombre d'abonnés numériques au 31 décembre 2025 :

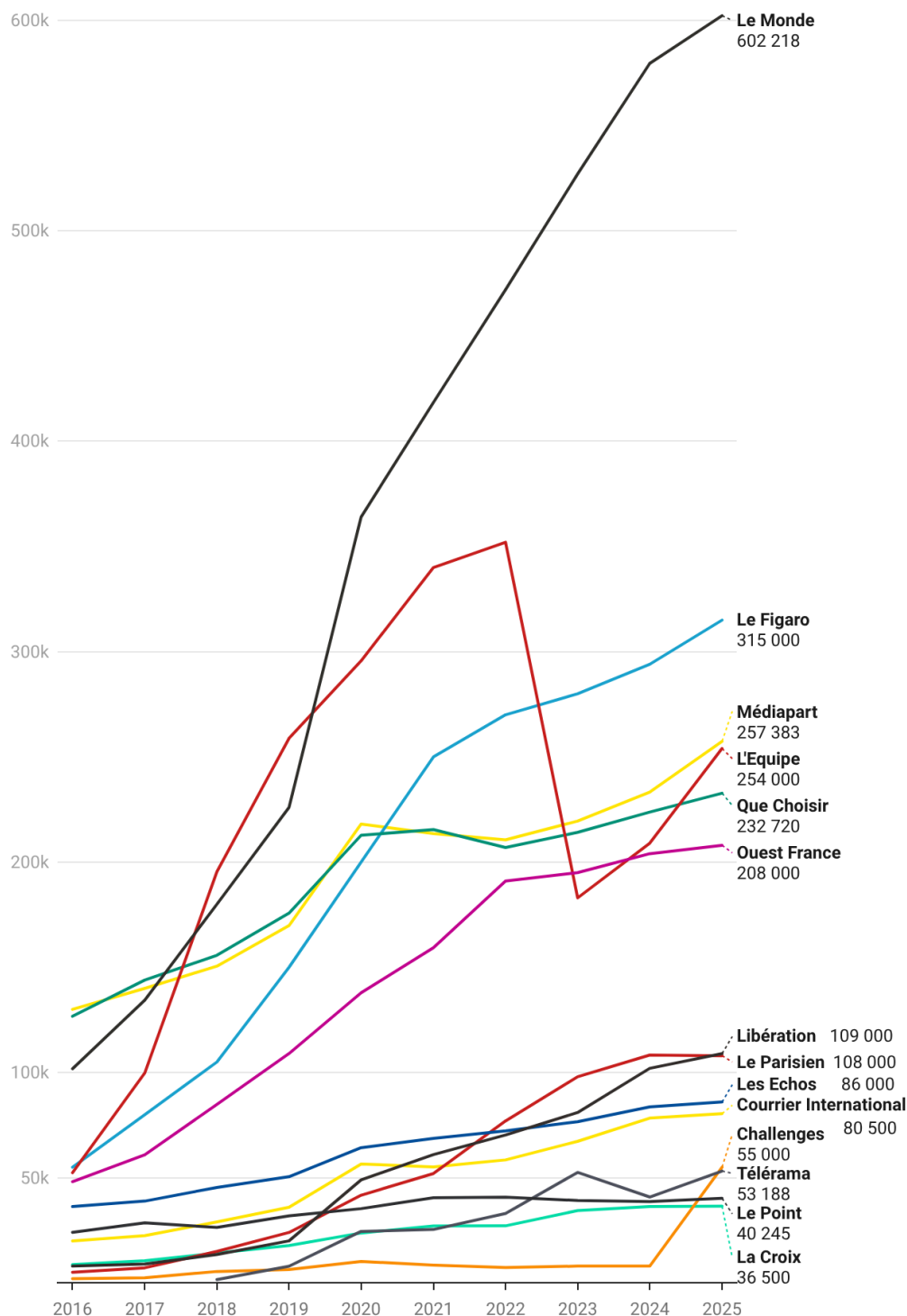
- Offres d'essai incluses (premier mois à 1 ou 2 euros) et promotions incluses
- bundles inclus
- Hors forfaits "multi-titres" et illimités (Cafeyn, Epressé...).
- Vente BtoB incluses (entreprises, administrations, collectivités territoriales, associations, syndicats...), mais elles sont encore très marginales, sauf pour le groupe Les Echos.

Notre périmètre n'est pas comparable aux "versions numériques" de l'ACPM : l'association ne compte que des offres qui incluent une version PDF (cela exclut les offres qui ne donnent accès qu'au contenu du site et de l'application mobile), et, surtout, elle exclut les recrutements en cours (les abonnés qui bénéficient d'offres promotionnelles à 1 ou 2 euros les premiers mois ne sont pas comptabilisés dans ses relevés), ni les abonnés numériques dont le tarif est inférieur à 25% du tarif de référence du papier. Nous prenons en compte les abonnés à un média qui paient un supplément à leur abonnement papier pour accéder aux articles en ligne et sur application, lorsque l'abonnement papier ne donne pas accès, par défaut, au numérique. Quand certaines offres commercialisées permettent à plusieurs comptes de se connecter en simultané (offres duo ou famille), nous avons demandé aux éditeurs de ne compter qu'un seul abonnement. Nous avons également intégré, toujours sur une base déclarative ou communiquée, les dons "récurrents" effectués aux médias qui étaient en cours au mois de décembre 2025. Ce modèle se développe et concerne essentiellement les pure players d'informations thématiques. Nous l'assimilons à l'abonnement mensuel reconduit tacitement.

Retrouvez la méthodologie complète de notre étude sur notre site web.

8 des 14 premiers médias français en volume d'abonnés numériques dépassent les 100 000 souscripteurs fin 2025

Évolution du nombre d'abonnés numériques des médias qui comptent plus de 30 000 souscripteurs et dont nous disposons des chiffres au 31 décembre de chaque année (source : mind Media).



En 2023, L'Équipe a perdu 170 000 abonnés indirects suite à la fin de son partenariat d'abonnement bundle avec Canal+. De même, le partenariat entre Télérama et Canal+ a pris fin au printemps 2024.

Graphique: mind Media - Février 2026 • Source: Déclaratifs à mind Media • Créé avec Datawrapper

Lou Grasser (Le Monde)**"Nous réfléchissons à des bundles d'abonnement entre Le Monde et d'autres titres du groupe"**

Lou Grasser est directrice des opérations numériques du Monde. Aux côtés du président du directoire Louis Dreyfus, elle est chargée du développement des abonnements numériques et du produit, un enjeu clé pour le journal. Avec 602 000 abonnés numériques fin 2025 ayant généré près de 70 millions d'euros de chiffre d'affaires annuel, un ARPU mensuel BtoC de 12 euros et une durée de vie de 3 ans et demi, *Le Monde* fait la course en tête parmi les médias français. Alors que le recrutement et la fidélisation sont de plus en plus difficiles sur le secteur, Lou Grasser explique dans une longue interview à *mind Media* la stratégie déployée et ses résultats, et évoque les projets du journal.

**Lou Grasser**

2024 Directrice des opérations numériques, Le Monde
2021 Directrice marketing et produit, Le Monde
2019 Directrice des abonnements, Le Monde
2018 Responsable innovation abonnements, Le Monde
2017 Responsable marketing acquisition et fidélisation, Le Monde

Quel regard portez-vous sur l'état du marché de l'abonnement numérique pour les médias d'information sur les 12 derniers mois ? Quelles tendances observez-vous ?

Sur les douze derniers mois, nous restons sur un marché global de l'abonnement numérique qui ralentit. On observe cependant des disparités assez fortes entre les très grands médias, qui parviennent encore à tirer leur épingle du jeu lorsqu'il y a des moments d'actualité forts, et les autres, qui ont souvent plus de difficultés. Le public vient naturellement vers les médias majeurs, comme *Le Monde* ou d'autres, pour la confiance qui leur est accordée et la qualité de leurs contenus. L'année 2025 a suivi la même tendance que 2024 : il devient difficile pour les médias traditionnels de continuer à développer l'abonnement.

On observe effectivement un ralentissement généralisé pour la souscription des abonnements en ligne. Quel bilan tirez-vous concernant Le Monde ?

Le bilan reste très positif pour nous. Nous avons atteint les 602 000 abonnés numériques fin 2025. Nous avons pour cela recruté environ 200 000 nouveaux abonnés sur toute l'année. Le panier moyen actuel des abonnés BtoC est de 12 euros par mois. Ce chiffre inclut les offres Essentiel, qui constituent environ la moitié des 602 000 abonnés, et les offres Duo et Famille (l'autre moitié). Nous continuons par ailleurs à travailler intensément sur la fidélisation, qui s'améliore constamment. Nous sommes donc toujours en croissance, même si nous observons nous aussi un ralentissement par rapport aux années précédentes, durant lesquelles la croissance avait été très forte (*environ 22 700 abonnés supplémentaires recrutés en un an au 31 décembre 2025, en hausse de 4%, contre 52 000 et +10 % à fin 2024, ndlr*). Mais il s'explique aussi – c'est un point important –, par l'effet de base de notre volume d'abonnés, déjà bien plus haut que pour les autres médias français. *Le Monde* reste une exception sur l'abonnement numérique, notamment grâce à la profondeur de sa rédaction, composée de près de 570 journalistes. Le chiffre d'affaires des abonnements numériques pour 2025 a approché 70 millions d'euros, avec pour ■■■



Le chiffre d'affaires des abonnements numériques au Monde a approché 70 millions d'euros en 2025 »

Lou Grasser

Directrice des opérations numériques du Monde

■ ■ ■ objectif que ces revenus couvrent les coûts de la rédaction d'ici un à deux ans. La durée de vie moyenne d'un abonné numérique au *Monde* est désormais de plus de trois ans et demi, un chiffre très bon au regard du marché et en progression. En termes de structure sociodémographique, 51 % sont des hommes et 49 % des femmes, tandis que 41 % sont des CSP+, selon des données certifiées par le CESP (Etude One Next ACPM, S2 2025).

Le recrutement d'abonnés est-il toujours corrélé au volume d'audience ?

Oui, cela reste vrai. C'est crucial pour nous d'avoir une forte audience ; c'est toujours une condition indispensable aux nouvelles souscriptions. 2025 est la troisième meilleure année sur ce point pour *Le Monde*, avec pratiquement 190 millions de visites par mois en moyenne. Nous enregistrons aussi une belle croissance sur la vidéo, avec près de 100 millions de vidéos vues par mois, et cela va s'accélérer car nous investissons beaucoup sur ce format. L'application continue d'être un très fort vecteur d'audience et de recrutement avec près de 55 millions de visites sur ses trois versions ; loin devant les autres médias français. En s'appuyant sur une rédaction importante, il faut diversifier les contenus pour aller toucher un maximum de

personnes et avoir l'audience la plus large possible pour ensuite la convertir. Notre rubrique Intimités, par exemple, a eu en 2024 le trafic médian le plus haut et un très bon taux de conversion par article (autour de 10 abonnements par article). Cela prouve que l'on peut recruter sur d'autres terrains que l'actualité politique ou internationale. Nos lives sont aussi très puissants : ils représentent en moyenne 20% de notre trafic.

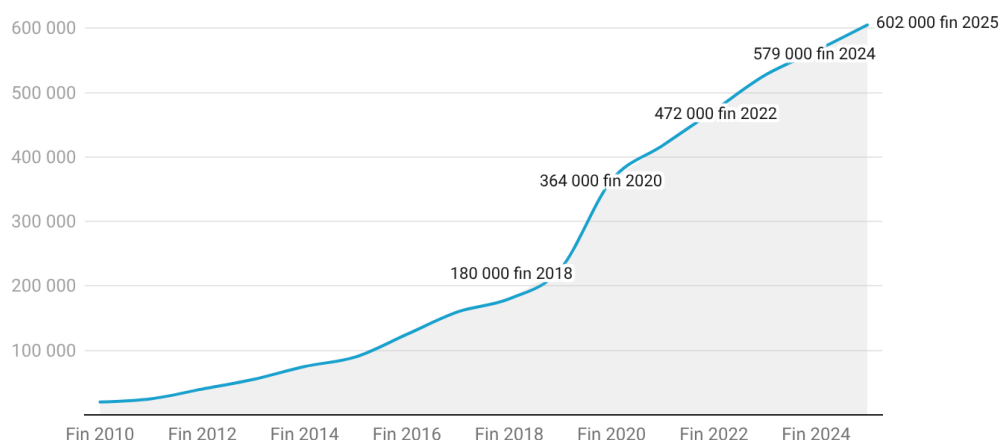
Quels sont les KPI que vous scrutez au quotidien dans votre travail autour de l'abonnement ?

Je regarde quotidiennement les commentaires des désabonnés, qui sont une mine d'or pour l'optimisation de l'offre et le signalement de problèmes. Je regarde également les chiffres de visites web et applications, les conversions par source et type d'offre, ainsi que la performance éditoriale.

Quels sont les chiffres d'abonnés numériques pour les autres titres du groupe Le Monde ? À plus long terme, comment maintenir une croissance au-delà des pics d'actualités qui accélèrent les souscriptions ?

Avec +4% de croissance de son portefeuille en un an, Le Monde totalisait 602 000 abonnés numériques fin 2025

Le journal dirigé par Louis Dreyfus et Jérôme Fenoglio a ajouté près de 22 700 abonnés en ligne supplémentaires en un an au 31 décembre 2025 (+4% de croissance), contre 52 000 au 31 décembre 2024 (+10% de croissance). Les chiffres intègrent les périodes d'essai et sont arrondis.



Graphique: mind Media - Février 2026. • Source: Déclaratifs du Monde auprès de mind Media • Créé avec Datawrapper



Télérama, qui a atteint 53 000 abonnés en ligne, se différencie par une offre servicielle qui sort de l'information pure, basée sur une double prescription éditoriale et servicielle très forte »

Lou Grasser

Directrice des opérations numériques du Monde

■ ■ ■ Nous constatons de belles performances pour les autres médias du groupe, notamment *Télérama*, qui a atteint 53 000 abonnés en ligne (+30 % en un an, ndlr) et se différencie par une offre servicielle qui sort de l'information pure, basée sur une double prescription éditoriale et servicielle très forte. C'est ce que le public semble attendre : le marché français de l'abonnement est relativement petit comparé aux États-Unis par exemple, et la croissance sur l'information pure est de plus en plus difficile à aller chercher. Pour maintenir le rythme, il faut soit embaucher plus de journalistes, pour enrichir la proposition éditoriale, soit proposer autre chose, que ce soit via de la diversification

d'abonnements ou de l'événementiel. Ce sont des stratégies qui fonctionnent pour *Le Monde*, mais je ne sais pas si elles sont suffisantes pour soutenir un modèle économique numérique pérenne pour de nombreux médias généralistes : le modèle nécessite sans cesse d'investir. Je pense que les médias français devront se démarquer par des contenus éditoriaux mais surtout serviciels. Rares sont les acteurs qui l'ont fait, si l'on excepte *Télérama* qui est sur une niche (*l'autre titre phare du groupe Le Monde, Courrier International, a franchi les 80 000 abonnés numériques fin 2025, en hausse de 2,5 %, ndlr*).



L'abonnement numérique du Monde en chiffres (fin 2025)

Audiences et contenus

- ▶ 570 journalistes au sein de la rédaction.
- ▶ 100 contenus publiés par jour environ.
- ▶ 190 millions de visites mensuelles en moyenne (web + app).
- ▶ 55 millions de visites mensuelles sur les applications.
- ▶ 100 millions de vidéos vues par mois.

Performances & Portefeuille

- ▶ 602 000 abonnés exclusivement numériques (au 31 décembre 2025).
- ▶ 200 000 abonnés numériques "bruts" recrutés tout au long 2025 (désabonnements exclus).
- ▶ +22 718 abonnés numériques "nets" recrutés au 31 décembre 2025.
- ▶ 4 % de croissance nette des abonnés numériques en 2025.
- ▶ 14 000 abonnés à l'offre Le Monde en anglais en février 2026.

Indicateurs économiques

- ▶ 3,5 ans : durée de vie moyenne d'un abonné numérique.
- ▶ 70 millions d'euros environ : chiffre d'affaires annuel généré en 2025 par l'abonnement numérique (contre 48 millions d'euros en 2021 et 56 millions en 2023)
- ▶ 12 euros : panier moyen mensuel (ARPU) par abonné BtoC.

Conversion et canaux

- ▶ 30 % des nouveaux abonnés proviennent du dispositif Subscribe with Google (chiffre stable).
- ▶ 10 abonnements : taux de conversion moyen par article pour la rubrique Intimités.
- ▶ 60 % : part des nouveaux abonnés parmi les souscripteurs au bundle Le Monde-HBO Max.

Source : déclaratif Le Monde à mind Media - février 2026



Plus de 14 000 abonnés au *Monde* en anglais bénéficient du *New York Times* inclus pendant un an »

Lou Grasser

Directrice des opérations numériques du Monde

■ ■ ■ Quel est le principal défi aujourd'hui pour convertir et conserver un abonné numérique ?

Nous devons répondre à la problématique du manque de disponibilité des lecteurs. Ils n'ont souvent pas le temps ou le réflexe de passer 15 ou 30 minutes par jour sur des sites d'information. Nous proposons donc aussi des produits qui synthétisent l'actualité rapidement. En termes de motifs de désabonnement, tous les médias constatent à peu près les mêmes pourcentages : un tiers des lecteurs citent les tarifs trop élevés et un autre tiers le manque de temps, devant une actualité trop anxiogène. Les fonctionnalités proposées sur le produit sont également importantes. Pour la rétention, celles récemment lancées sur notre application, comme la reprise de lecture et l'historique de navigation, désormais accessible dans un écran dédié (via un onglet), fonctionnent très bien : on constate que les articles consultés depuis l'écran d'historique affichent un taux de complétion extrêmement important par rapport à la moyenne globale. Cet écran constitue donc un levier pour améliorer progressivement la complétion globale.

Pour l'acquisition, l'option "offrir un article", qui permet à un abonné de transférer le lien d'un article et de le rendre gratuit pour son destinataire, est un levier d'acquisition important. Les principaux leviers de recrutement restent le paywall et la promotion tarifaire, via des offres peu fréquentes mais très performantes (offres de fin d'année et étudiantes). Offrir des articles habituellement payants à des internautes inscrits – des articles qui ont été beaucoup lus les semaines précédentes – est aussi un bon levier. Enfin, concernant les canaux, 30 % des nouveaux abonnés proviennent de Subscribe with Google (*une proportion stable depuis plusieurs années, nldr*), ce qui souligne la nécessité de proposer un tarif promotionnel pour certaines cibles. L'enjeu reste toutefois de proposer les bons tarifs en fonction des profils de l'audience.

Dans ce contexte, conserver un abonné plus longtemps est souvent plus rentable qu'en recruter un nouveau. Comment travaillez-vous concrètement la rétention de vos abonnés en ligne ?

Outre la richesse de l'offre de contenus et la qualité technique du produit, nous travaillons sans cesse sur l'amélioration des parcours utilisateurs. Mais là où nous avons pris de l'avance, c'est sans doute sur les offres additionnelles, sur les partenariats, comme ceux avec HBO, Spotify, et le *New York*

Times, qui complètent notre offre d'information et s'adressent à chaque fois précisément à certains types d'abonnés. Notre partenariat avec le *New York Times*, notamment, pour notre offre Le Monde en anglais, est très performant pour le recrutement. Il y a plus de 14 000 abonnés au *Monde* en anglais. Cela permet de cibler une audience anglophone et potentiellement de recruter de nouveaux abonnés pour le *New York Times*.

Quelle est la place de l'audio et de la vidéo dans votre stratégie ?

Il y a la nécessité de continuer à investir sur ces deux formats, surtout en prévision des prochaines échéances électorales ; les municipales puis la présidentielle. Le rapport du Reuters Institute anticipe une explosion de l'incarnation et des prises de parole politiques via l'audio et la vidéo. C'est pourquoi nous avons refondu notre page d'accueil pour la penser beaucoup plus multiformat : vidéo, audio, et visuel/illustration. L'enjeu majeur pour les grands médias est d'offrir la meilleure prescription possible à travers différents formats sans noyer le lecteur. Notre nouvelle page vise à favoriser la consommation et le temps passé sur nos environnements propriétaires, car l'apport de trafic venu des réseaux sociaux a diminué et l'évolution en cours des moteurs de recherche représente une menace.

Les médias ont beaucoup de mal à capter l'attention des jeunes sur leurs supports et encore plus à les fidéliser et à les convertir en abonnés. Comment y parvenir alors même qu'ils jugent souvent l'actualité relayée par les médias comme étant trop négative et trop anxiogène ?

La grande menace pour nous tous, c'est que les jeunes s'informent presque exclusivement via les réseaux sociaux et perdent le réflexe des médias traditionnels. C'est un challenge important. Nous continuons de partager à la rédaction cette problématique du ressenti anxiogène autour de l'information. C'est un motif qui nous est remonté dans les commentaires de nos abonnés qui nous quittent, bien que moins important que d'autres motifs. Tout en ayant en tête que le métier premier du journaliste et d'un média est de rapporter l'actualité telle qu'elle est. L'exemple de notre newsletter gratuite Feel Good (sur des actualités positives) est probant. La rédaction l'avait lancée en 2020, au plus fort du Covid, et elle avait été arrêtée au sortir de la crise, en 2022. Mais suite à 5 000 retours utilisateurs reçus en deux jours nous ■ ■ ■



**Plus de 60 %
des personnes qui
souscrivent au bundle
Le Monde-HBO Max
sont des nouveaux
abonnés »**

Lou Grasser

Directrice des opérations
numériques du Monde

■■■ interrogeant sur cet arrêt et nous demandant son retour, nous l'avons vite relancée. Cette newsletter compte aujourd'hui plus de 125 000 inscrits et a un taux d'ouverture très élevé, ce qui démontre une attente forte pour d'autres types de contenus que l'actualité pure. Notre nouvelle page d'accueil, en cours de déploiement sur application, vise aussi à mieux hiérarchiser le type d'actualité (chaude/lives, débats/opinions/idées, et lifestyle/art de vivre/société), pour offrir de la visibilité à des contenus plus serviciels et moins anxiogènes. Mais c'est une discussion que nous avons régulièrement avec la rédaction, qui argumente – et c'est normal – que l'actualité s'impose à elle et qu'elle a des priorités à gérer en termes de ressources.

Quelles sont les grandes tendances dans les stratégies tarifaires et économiques autour des d'abonnements numériques ?

Nous observons une augmentation des offres multi-comptes et familiales, ce qui reflète une logique de rentabiliser un coût d'abonnement plus élevé. L'autre tendance très nette, c'est que l'application est un vecteur de recrutement de plus en plus important et devient le premier levier lors des pics d'actualité. Pour notre part, nous travaillons sur une stratégie de tarification plus ciblée et variable : le prix de l'abonnement doit pouvoir s'adapter de façon plus spécifique, par exemple en dehors du Grand Paris, pour recruter davantage en région, à l'international, ou encore en fonction de la récurrence de lecture.

Les abonnements BtoB deviennent aussi un levier pour pallier le ralentissement de l'abonnement grand public dont vous parliez. Combien sont-ils pour Le Monde ? Et quelle est la cible professionnelle visée ?

Les abonnements BtoB sont intégrés dans les 602 000 abonnés numériques évoqués précédemment. Le BtoB est aujourd'hui très minoritaire dans notre portefeuille d'abonnés, mais sa croissance est plus forte. Nos principaux clients professionnels sont les établissements de l'enseignement secondaire et du supérieur, ainsi que l'administration. L'enjeu futur est d'aller chercher les entreprises. Pour l'instant, il s'agit surtout d'abonnements individuels souscrits à titre professionnel, et non de licences collectives. Notre petite équipe commerciale (trois commerciaux) parvient à maintenir une bonne croissance, mais une équipe plus importante permettrait de faire grossir très vite ce segment de marché. Notre outil de capping, qui détecte et bloque immédiatement le multicompte non autorisé chez nos abonnés, est

l'un des premiers outils qui nous permet d'identifier des prospects BtoB. Il est activé sur tous les comptes numériques et nous permet de voir le nombre de connexions simultanées et de devices utilisés par compte. Des volumes importants de connexions différentes pour un même abonnement nous indiquent que le compte est partagé plus que ce qu'il devrait l'être, même par un abonnement "famille", dans une même structure. D'autres médias comme *le Times* de Londres, le quotidien suisse *NZZ*, et *L'Informé*, en France, en utilisent également notre solution désormais, après *L'Équipe* depuis fin 2021.

Dans le sillage du New York Times, plusieurs médias proposent depuis deux ans des bundles pour relancer les souscriptions ou fidéliser. Quels sont les enseignements de ceux que vous avez noués en 2025 avec HBO et Spotify, et celui préexistant avec le New York Times ?

Je ne peux pas partager de chiffres car nous sommes liés par des accords de confidentialité. Mais le partenariat avec le *New York Times* a été réitéré trois fois, ce qui prouve qu'il est très performant. Nous lui achetons des codes d'abonnement de 12 mois et les proposons à de nouveaux abonnés sur *Le Monde* en français et en anglais. C'est donc très cohérent. Pour le bundle avec l'offre de SVOD avec HBO Max, plus de 60 % des personnes qui y souscrivent sont des nouveaux abonnés. Les rétentions sont bonnes. Nous l'avons principalement proposé aux nouveaux abonnés, mais nous allons le déployer à l'ensemble de notre base (notamment les abonnés Essentiel) dans les semaines et mois à venir. Nous croyons beaucoup à l'association avec HBO, qui a une offre très complémentaire à la nôtre. Enfin, pour l'offre avec Spotify, il s'agit en fait d'un partenariat d'affiliation et l'offre est disponible dans toutes les offres d'abonnement. Cet accord fonctionne bien lui aussi. Nous ne prévoyons pas de nouveaux bundles externes cette année. Nous préférons consolider les trois offres existantes, que nous jugeons très complémentaires : HBO pour le streaming vidéo, Spotify pour la musique, et le *New York Times* pour l'information. Globalement, les bundles et l'affiliation représentent une stratégie secondaire intéressante pour aller chercher de nouveaux abonnés et améliorer la rétention des abonnés existants. Tout comme le développement de nouvelles verticales d'abonnement comme les jeux.

Pourquoi n'y a-t-il pas encore de bundles intra-groupe, par exemple pour commercialiser ensemble *Télérama* et ■■■



Le prix de l'abonnement doit pouvoir s'adapter de façon plus spécifique »

Lou Grasser

Directrice des opérations numériques du Monde

■ ■ ■ *Le Monde, ou Le Monde et Courrier International ?*

Nous le faisons en BtoB, où c'est plus simple via la facturation. Concernant le BtoC, il y a effectivement une vraie demande du grand public, mais nous faisons face à deux principales contraintes. D'abord, sur le modèle économique : comment répartir les revenus générés entre les titres si l'on fait un bundle ? La question est de savoir quelle valeur est générée et la part reversée à chacun des titres pour assurer leur propre développement numérique. Ensuite, la contrainte technique : nous sommes bloqués aujourd'hui par des enjeux techniques complexes au niveau de nos systèmes d'abonnement. L'implémentation de l'upsell ou des bundles est plus difficile que ce qu'il n'y paraît. Mais nous réfléchissons à lancer ce type de bundles et allons travailler sur ces aspects techniques en 2026.

Vous évoquiez le capping pour détecter et bloquer les connexions simultanées indues sur un même compte. Vous travaillez aussi sur la problématique de la fraude et du piratage de contenus. Arrivez-vous à estimer le phénomène ?

C'est une grosse problématique que le marché sous-estime, je pense, et qui est aggravée par l'émergence des faux sites d'information générés par IA. Nous allons beaucoup travailler sur notre système d'authentification et de connexion cette année, avec des solutions potentiellement basées sur des QR codes et des politiques de mot de passe plus robustes. Une meilleure protection des PDF et

des consultations sur liseuse est également un point crucial et commun à tous les médias. Un autre sujet est celui des crawlers non autorisés. Nous allons mettre en place une politique de blocage de contenus via une "whitelist", pour n'autoriser que les crawlers avec qui nous avons un accord.

Le développement international de l'abonnement numérique devrait être un relais de croissance, avec une offre payante en Afrique francophone lancée en 2022 et le lancement du Monde en anglais en 2023. C'est plus difficile que prévu. Quel bilan en faites-vous ?

Nous avons arrêté le partenariat que nous avions avec Orange en Afrique francophone, et qui permettait de proposer un tarif très attractif et un paiement via la facture opérateur. L'Afrique reste un marché très compliqué. Le problème n'était pas l'audience – elle était conséquente –, mais sa monétisation, du fait des modes de paiement locaux. Sans système de reconduction tacite, nous devons ré-engager le lecteur quotidiennement. L'investissement requis pour développer des solutions de paiement locales est colossal et le retour sur investissement est incertain, ce qui nous freine pour l'instant. Pour *Le Monde* en anglais, le constat est au contraire très positif. Nous avons une belle audience, avec 4 à 5 millions de visites par mois, et avons dépassé les 14 000 abonnés. Ce succès est renforcé par le partenariat avec le *New York Times*, et les perspectives sont bonnes avec les prochains événements internationaux. L'objectif est de faire du Monde en anglais, pour les anglophones, leur ■ ■ ■

Les résultats économiques du Groupe Le Monde entre 2016 et 2025

Périmètre : Le Monde, Courrier international, Télérama, Le Monde diplomatique, La Vie, HuffPost France... (chiffres en millions d'euros et arrondis).

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025*
Chiffre d'affaires	327	321	305	303	287	307	310	305	310	307
Ebitda	12	17	12	14	21	25	16	19	26	
Résultat d'exploitation	7	11	7	8	13	18	10	10	18	
Résultat net (sociétés intégrées)	-1	7	15	3	10	10	3	2	12	

*Résultats 2025 approximatifs, l'exercice sera encore bénéficiaire - La hausse du résultat net en 2018 s'explique par la cession du terrain de l'imprimerie du groupe à Ivry-sur-Seine.

Graphique: mind Media - Février 2026 • Source: Comptes sociaux, Le Monde, et déclaratifs (chiffres arrondis). • Créé avec Datawrapper



Les dons reçus par *Le Monde* sont très marginaux et nous n'avons pas pour projet d'en faire un pilier »

Lou Grasser

Directrice des opérations numériques du Monde

■ ■ ■ deuxième source d'information payante à côté d'un média natif. Nous visons l'équilibre sur cette offre cette année. Elle est, comme le développement de la vidéo, un des atouts majeurs pour poursuivre notre développement d'abonnés numériques.

***Le Monde* a inséré depuis 2025 des appels aux dons dans ses "lives", en s'appuyant sur le dispositif technique du Spiil, J'aime l'info. Pourquoi cette évolution ?**

C'est opportuniste. Le Monde collectait déjà, et depuis longtemps, des dons via l'association Presse et Pluralisme. C'est vrai que désormais des pushes sont introduits dans les lives d'actualité de la rédaction. Mais c'est surtout une réponse pragmatique à la fois à des propositions de soutien qui nous étaient formulées par nos lecteurs, et à la forte audience présente sur nos lives. Ces formats, qui couvrent l'actualité chaude (Ukraine, Proche-Orient et Trump), demandent une mobilisation permanente de la rédaction et coûtent très chers. Or, ils sont complexes à monétiser par la publicité classique. Le don est ici un moyen de répondre à ces deux besoins. Mais il faut relativiser : les dons reçus sont très marginaux et nous n'avons pas pour projet d'être très proactifs, ni de faire du don un pilier des revenus du *Monde*.

Ne risquez-vous pas de cannibaliser vos revenus issus des abonnements ?

Paradoxalement, non. Nous observons que les donateurs sont très souvent déjà des abonnés. Ils ne donnent pas pour accéder au contenu,

mais par adhésion aux valeurs du journal et à la qualité des contenus. Le don permet de capter une valeur "émotionnelle" que l'abonnement rigide ne permet pas toujours d'exprimer. Pour un titre comme le HuffPost, qui appartient à notre groupe et qui repose sur un modèle publicitaire gratuit, où nous développons aussi le don de façon plus visible depuis fin 2025, l'appel à contribution est en revanche plus important et même une nécessité stratégique pour compenser la baisse structurelle des revenus publicitaires en 2025. C'est un site totalement gratuit.

Quelles sont vos priorités pour les deux ans à venir ?

Notre feuille de route inclut la couverture et des développements autour des élections municipales et de la présidentielle, deux enjeux clés pour les médias et l'abonnement. Nous réalisons aussi des travaux en continu sur la page d'accueil, un levier important, et sur le développement et la mise en avant de l'audio et de la vidéo. Nous allons aussi accélérer sur les enjeux techniques de l'abonnement : autour de l'authentification et de la connexion des utilisateurs, la sécurisation des moyens de paiement, mais aussi autour de l'upsell et de l'optimisation des bundles et de l'affiliation. Enfin, de façon plus globale, l'une de nos priorités est de répondre au manque de temps exprimé par les lecteurs pour lire l'information. ■

**Propos recueillis par
Jean-Michel De Marchi**



mind
RESEARCH
Digital market intelligence

Les techniques de l'Intelligence économique au service de la compréhension des enjeux de la transformation digitale.

ACCESSIBILITÉ	EXPERTISE	SUR-MESURE
ACCESSIBILITÉ	EXPERTISE	SUR-MESURE

Contact : Anne-Cécile Henkes, achenkes@mind.eu.com



MIND RESEARCH

Propose des analyses personnalisées et des infos hors-marché pour vous aider à renforcer votre stratégie numérique

II Panoramas sectoriels - Observatoires Marchés - Études Thématiques II Benchmarks - de concurrence, de solutions II Screening de sociétés - Investment ideas - Screening sur cahier des charges II Profil de société - Données de marché - Données d'entreprise, de marque II Profil de dirigeant

Comment l'Udecam a retravaillé les blocklists et tente de déminer la critique d'un "sur-blocage" des sites d'actualité

Les éditeurs de presse dénoncent depuis près de six ans une perte de revenus massive liée à un mauvais usage des blocklists, ces listes de mots-clés et expressions sur lesquelles les agences et annonceurs s'appuient pour éviter de faire apparaître leurs campagnes publicitaires programmatiques dans certains contextes médias. Sous pression de l'Apig, et après deux ans de travaux, l'Udecam a rationalisé les listes et montre que l'impact de sa nouvelle liste de mots-clés sur l'inventaire des sites d'actualité ne dépasse pas 3 %. Explications et résultats avec Magali Florens et Jean-Baptiste Rouet pour l'Udecam, et Bérénice Lajouanie et Florent Rimbart pour l'Apig.

Contexte

Le sujet des blocklists empoisonne les relations entre les éditeurs d'information et leurs régies d'un côté, les agences médias et les annonceurs de l'autre, depuis de nombreuses années. Les éditeurs estiment que les agences et annonceurs utilisent, pour leurs campagnes publicitaires programmatiques, des listes de mots trop larges et trop génériques, excluant de fait les sites d'actualité de leurs dispositifs à cause de leur sémantique. Le sujet a d'abord été poussé par le SRI et les régies, avant d'être pris en main par l'Apig et les éditeurs. Au printemps 2024, dans un contexte publicitaire difficile, l'Apig a haussé le ton. Bérénice Lajouanie, présidente de la commission publicité de l'Apig, expliquait alors les critiques formulées aux acheteurs dans un entretien à mind Media :

"Beaucoup de campagnes programmatiques excluent une très large partie de nos sites d'information sur des critères opaques et difficiles à comprendre. Ces dernières années, la presse d'information générale a pourtant fait un gros travail et réalisé beaucoup d'investissements pour développer ses audiences en ligne et améliorer ses contextes publicitaires (...). Il n'y a pas de débat à ce sujet : les annonceurs ont le droit de choisir les médias vers lesquels sont dirigées leurs publicités. Nous demandons en revanche que ces choix soient effectués sur des critères transparents et rationnels. Cela n'est souvent pas le cas aujourd'hui du fait de ces listes de mots interdits dans les campagnes publicitaires programmatiques. Ce sont des listes interminables de mots et d'expressions ; parfois plusieurs milliers pour une seule campagne. Elles comprennent d'ailleurs régulièrement beaucoup de termes discriminants sur le genre, la religion, l'opinion politique... Là, ce n'est pas acceptable."

Sur ce dernier point, les éditeurs évoquaient même l'hypothèse d'une action judiciaire. Ils estimaient alors que les blocklists créaient une perte "de 20 à 40 % d'inventaires publicitaires" en ligne selon les médias d'actualités.

Objectifs

L'Udecam, sous l'impulsion de Magali Florens, sa directrice générale, et Jean-Baptiste Rouet, président de sa commission digitale, a ouvert le dialogue avec l'Apig dès 2024, affirmant vouloir faire un travail de nettoyage sémantique et technique des listes utilisées pour sortir de l'impasse, examiner la réalité du volume d'inventaires non servis par les campagnes, avec l'intention de concilier autant que possible les intérêts des marques et ceux des médias.

L'ambition de l'Udecam n'a pas été de supprimer la protection des marques, mais de la professionnaliser par une approche granulaire. Jean-Baptiste Rouet souligne les trois niveaux de protection des marques à prendre en compte dans les campagnes programmatiques pour concilier efficacité, contexte et intérêts des supports médias dans la gestion des listes d'exclusion : la brand safety (sécurité absolue contre l'illégalité de certains contextes), la brand suitability (adéquation contextuelle selon les valeurs de la marque), et la brand integrity (valeurs propres à l'annonceur, comme éviter des sujets environnementaux sensibles ou la concurrence directe).

Dispositif

La première étape du travail de l'Udecam a consisté en la réduction radicale du volume sémantique des blocklists : l'association a collecté les ■■■

■ ■ ■ différentes listes utilisées par les acheteurs publicitaires, et les a fusionnées, pour parvenir à un agrégat de 16 000 mots-clés et expressions. Néanmoins, les DSP comme Google DV360 ou The Trade Desk “cappaient” déjà techniquement à 5 000 mots les listes intégrées à leur outil d’achat. Quoi qu’il en soit, une liste unique a été ramenée à environ 5 500 termes catégorisés. Cette “liste Udecam” doit servir de référence à l’ensemble du marché, agences, annonceurs et DSP, même si l’association ne peut rien imposer. Elle sera revue et actualisée chaque année.

En ayant catégorisé les mots (santé, faits divers, politique...), l’Udecam permet aux traders de mettre à jour et optimiser en fil rouge l’usage de la liste. L’exemple du terme “Covid” est emblématique : s’il était anxiogène en 2020, il ne l’est plus aujourd’hui. Le mot était encore présent dans certaines listes. Le supprimer permet de libérer des inventaires liés à l’actualité quotidienne sans risque pour la marque.

Pour passer du ressenti à une mesure scientifique, l’Udecam a mis en place, lors d’une deuxième étape en 2025, un test comparatif d’achat publicitaire, mené “sans complaisance, et sans deal préalable avec les éditeurs”, selon Jean-Baptiste Rouet. Il a été réalisé en open auction sur cinq grands médias en ligne de la presse française : *Le Monde*, *Le Figaro*, *La Voix du Nord*, *Ouest France*, et *Le Parisien*. Pendant deux semaines et demie, 31 millions d’impressions ont été analysées selon trois scénarios. Un scénario A : une diffusion “nue” sans aucun mot-clé (action de référence). Un scénario B : une campagne avec la liste de 5 500 mots chargés dans DV360 et The Trade Desk. Un scénario C : des mots-clés intégrés dans le mesureur tiers Integral Ad Science, pour une mesure post-diffusion (sans impact sur la diffusion, uniquement pour la statistique).

“Nous avons choisi un format standard (300×250) et avons étalé la campagne afin d’éviter qu’une actualité anxiogène ponctuelle ne vienne truster tout l’inventaire et fausser le résultat”, précise Magali Florens.

Résultats

Selon les mesures d’IAS, l’impact de la liste de mots-clés sur la suitability de l’Udecam sur l’inventaire des médias n’est que de 2,9 %. Loin des 20 à 40 % avancés initialement par l’Apig. Du côté de Google DV360, l’écart entre une campagne avec mots-clés bloqués et une campagne sans est de

seulement 1 point de pourcentage. Cela signifie que la répartition entre les rubriques (politique, sport, économie) reste quasi-identique.

Magali Florens souligne l’intérêt du travail réalisé et la clarté apportée par les résultats obtenus, mais insiste sur deux points : l’usage d’une liste de mots-clés négatifs n’est pas la pratique la plus répandue dans l’achat programmatique. En agence, on privilégie souvent les listes d’inclusion de sites par des mots-clés et termes à trouver obligatoirement dans le contexte de diffusion visé (white lists), soit la démarche inverse des blocklists. Deuxièmement, seulement un annonceur sur deux utilise réellement une liste de mots-clés (négatifs ou positifs) dans ses campagnes.

Outre la rationalisation des blocklists, le travail de l’Udecam s’est conclu fin janvier par l’élaboration de recommandations interprofessionnelles, avec un guide de bonnes pratiques sur les blocklists, réservé à ses membres. L’Udecam y incite notamment les agences et les annonceurs à traiter les sites d’information séparément dans leur politique d’achat programmatique et de sécurité des marques, car jugés “brand safe by design”.

Le travail de l’Udecam montre en effet que les sites de presse affichent un score de 99,9 % de brand safety (qualité média), contre un benchmark marché situé entre 89 % et 92 %. Un point qui satisfait l’Apig : “C’est un constat qui confirme ce que nous disons depuis des années : les sites de presse sont extrêmement qualitatifs et les annonceurs doivent en avoir conscience dans leurs choix budgétaires. Autres points satisfaisants, les listes de mots-clés sont plus courtes et plus granulaires, avec un nettoyage sur les termes les plus problématiques ; et les sites d’actualité sont reconnus par l’Udecam comme devant avoir un traitement distinct par les marques”, souligne Bérénice Lajouanie.

Conclusion

“Les discussions avec l’Udecam ont été cordiales et transparentes, les résultats sont utiles mais il y a toujours un paradoxe à résoudre, souligne cependant la présidente de la commission publicité de l’Apig : les sites de l’Apig ont vu une nouvelle fois leurs audiences en ligne progresser en 2025, de l’ordre de 6 % en moyenne, avec près de 40 millions de VU mensuels au total. Mais nos revenus digitaux prennent souvent une trajectoire inverse. C’est cela qui nous mobilise et qui doit aussi alerter nos partenaires agences et annonceurs.”

■ ■ ■

■ ■ ■ Une question apparaît donc : pourquoi les éditeurs estimaient-ils perdre 20 à 40 % d'inventaires ? Du côté de l'Apig, on affirme que cette proposition autrefois affichée correspond en fait à une fourchette haute. Magali Florens, pour l'Udecam, concède d'ailleurs que des campagnes "isolées", notamment lors de périodes pré-électorales avec des exclusions sur des termes comme "RN" ou "LFI", ont pu par le passé créer des pics de blocage temporaires mais spectaculaires, alimentant le mythe d'un sur-blocage généralisé. Pour Jean-Baptiste Rouet, la blocklist a longtemps été "un bouc émissaire facile", car ni les SSP, ni les DSP, ni les éditeurs n'avaient d'outil pour quantifier les raisons des impressions non achetées.

L'étude de l'Udecam permet d'émettre des hypothèses sur les causes possibles de cette déperdition. D'abord, les choix d'allocations budgétaires des annonceurs, qui se détournent progressivement des médias année après année, indépendamment des blocklists, et sur lesquels éditeurs et régies, et même les agences, ont peu de prise.

Deuxième raison possible, l'absence de consentement. C'est a priori le facteur technique prédominant. Dans l'écosystème RGPD, une impression envoyée sans signal de consentement (cookie) n'est pas achetée par les systèmes automatisés. Jean-Baptiste Rouet le rappelle : "Une impression non qualifiée, c'est 50 % de revenus en moins pour l'éditeur ou des impressions qui ne seront pas achetées." Troisième raison possible, la latence et l'infrastructure technique : la chaîne de transac-

tion programmatique est devenue opaque. Une bid request peut transiter par 100 à 200 intermédiaires. Si la transaction ne se boucle pas dans le laps de temps infime de l'affichage de la page, l'enchère échoue. Le SPO (Supply Path Optimization) reste donc un enjeu quotidien. Dernière hypothèse avancée, la problématique de l'absence de synchronisation des cookies : les acheteurs privilégient donc souvent l'écosystème de Google (Google Ads sur Adex via GAM) car la synchronisation des cookies y est plus performante que sur l'open web.

Si les éditeurs (via l'Apig et les autres associations d'éditeurs) et leurs régies (via le SRI) veulent mieux capter les budgets publicitaires programmatiques, ils devront continuer à travailler sur ces pistes techniques. Florent Rimbart, directeur du développement de l'Apig, souligne aussi l'intérêt de ces travaux pour "une prise de conscience du marché", et l'importance d'une liste de termes plus resserrée qui permet une "distinction nette et plus évidente entre les politique d'achat de brand safety et de brand suitability des annonceurs. C'est un travail que nous allons poursuivre. Ce test, comme l'étude Contexto que nous avons réalisée et présentée il y a quelques mois, offre des gages et une meilleure vision sur la qualité des contextes médias des éditeurs de presse". ■

Jean-Michel De Marchi


X

HIRING & TRAINING


processus certifié

PILOTEZ LA TRANSFORMATION DE VOS MÉTIERS

Catalogue de formations 2026



Pour plus d'informations, veuillez contacter :

Jean-Philippe Piau

jppiau@groupe-mind.com
06 18 84 77 46

Les gains de budget des agences médias

Le tracker des budgets vous donne une vision opérationnelle et immédiatement exploitable des gains de budget publicitaire des agences médias en France, pour optimiser votre prospection, affiner vos argumentaires et devancer la concurrence

Comment en faire bon usage ?

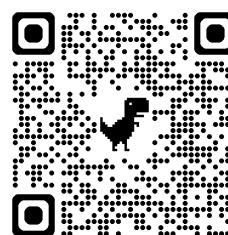
► **Vous êtes une régie** : priorisez vos efforts commerciaux, concentrez-vous sur les segments et secteurs affichant la plus forte dynamique de gains ou sur lesquels vous avez un avantage tangible pour maximiser votre efficacité commerciale.

► **Vous êtes une agence** : comparez votre performance à celle de vos pairs et ajustez votre stratégie pour combler les écarts. Informez la rédaction de mind Media pour intégrer chaque nouveau contrat dès sa signature.

► **Vous êtes un annonceur** : identifiez les professionnels avec une connaissance de votre secteur et vos problématiques pour les intégrer à vos compétitions.

Pour aller plus loin

► Consultez le tracker en ligne pour accéder à l'ensemble des informations disponibles et effectuer des recherches par critères. ■



Appels d'offres terminés

Liberlo

► **Agence gagnante** : Allmatik

► **Date de l'annonce** : Janvier 2026

► **Périmètre de la mission** : Stratégie vidéo combinant TV linéaire, BVOD, SVOD et AVOD

► **Agence précédente** : NC

► **Source** : Communiqué

PortAventura World

► **Agence gagnante** : CoSpirit

► **Date de l'annonce** : Février 2026

► **Périmètre de la mission** : Stratégie média et pilotage stratégique du digital paid media, dont l'exécution est opérée en interne

► **Agence précédente** : Big Success

► **Source** : Communiqué

Weight Watchers

► **Agence gagnante** : Hearts & Science

► **Date de l'annonce** : Février 2026

► **Périmètre de la mission** : Stratégie et achat média

► **Agence précédente** : NC

► **Source** : LinkedIn

Valhor

► **Agence gagnante** : Serviceplan

► **Date de l'annonce** : Février 2026

► **Périmètre de la mission** : Stratégie de communication et achat média

► **Agence précédente** : NC

► **Source** : Communiqué

Atlantem

► Agence gagnante :
OConnection

► Date de l'annonce :
Février 2026

► Périmètre de la mission : Stratégie et achat média pour la marque Solabaie, à partir de janvier 2026

► Agence précédente :
NC

► Source : Communiqué

Apec

► Agence gagnante :
Connection

► Date de l'annonce :
Février 2026

► Périmètre de la mission : Stratégie média et achat d'espaces (SEA, online, offline, influence, brand content)

Agence précédente :
Repeat

► Source : Communiqué

Appels d'offres en cours**Collectivité de Corse**

► Date de l'annonce :
Janvier 2026

► Périmètre de la mission : Conseil en plan médias et achat d'espaces publicitaires (PQR, PQN, presse périodique généraliste et spécialisée régionale et nationale, TV, radio, cinéma, internet et réseaux sociaux, médias tactiques digitaux et print), pour 12 mois

► Agence précédente : NC

► Source : BOAMP

En tant qu'abonné, vous avez accès à toutes nos ressources Data

LA CELLULE DATAJOURNALISME DU GROUPE MIND AIDE LA RÉDACTION DE MIND MEDIA À COLLECTER DE GRANDES MASSES DE DONNÉES ET À LES ANALYSER POUR IDENTIFIER LES SIGNAUX AU MILIEU DU BRUIT.

"Pour que vous puissiez explorer en profondeur les sujets traités dans nos articles conduits par les données, nous allons parfois jusqu'à partager nos données brutes : le nombre d'abonnés numériques des principaux éditeurs français, le détail des aides à la presse, année par année, la liste des CMP choisies par les principaux médias en France, les indicateurs financiers des grands groupes de communication, etc.

Dans notre rubrique Data, vous trouverez aussi des services mis à jour automatiquement, chaque jour ou chaque semaine, par exemple pour identifier les éditeurs qui s'opposent à la collecte de leurs articles par les bots d'IA générative, ou pour mieux connaître les prestataires présents dans la Global Vendor List du Transparency & consent framework de l'IAB Europe."



Aymeric Marolleau
Rédacteur en chef
Data & Lab

**Je consulte les ressources et services
dans la rubrique Data**

En scannant le QR code ou en me rendant
directement sur mindmedia.fr onglet "Data"



SCAN ME

Fabrice Lacroix arrive à l'INA, Bertrand Beaudichon quitte IPG Mediabrand...

Voici un échantillon des dernières nominations intervenues dans l'écosystème au mois de février. Retrouvez l'intégralité des mouvements sur notre site.

Médias et audiovisuel

► **Régis Ravan**, qui a quitté en décembre ses fonctions de directeur général de RMC BFM après seulement huit mois passés chez CMA Media, prendra la direction générale de **Mediawan** le 2 février.

► Après 20 ans passés chez **Médiamétrie**, **Bertrand Krug** quitte ses fonctions de directeur des activités de mesure en digital et presse.

► **Florian Bouchaud** vient de rejoindre la régie **In-fopro Digital Media** au poste de directeur du B2B Summit et des Rencontres Internationales Marketing et Vente B2B (RIM). Après avoir travaillé à France Télévisions Publicité, puis Microsoft Advertising où il a passé 15 ans, il collaborait chez LinkedIn depuis 2022, au sein des équipes marketing services.

► À **Reworld Media**, **Marion Collombat**, jusque-là directrice CRM et data, est nommée directrice data et GEO du groupe.

► Au sein de **TF1**, **Mélissa Saint-Fort** est nommée directrice générale déléguée de TF1 Factory et Partners à compter du 1^{er} mars. Elle sera remplacée par Christophe Sommet au poste de directeur de la RSE – il conserve également le pilotage des chaînes thématiques du groupe.

► **Line Gasparini** a été élue, le 9 février, présidente du **Syndicat des régies publishers** (SRP). Elle était depuis janvier 2025 directrice générale de 366, la régie unifiée de la presse quotidienne régionale.

► **Matthias Gurtler** a quitté définitivement ses fonctions de directeur de la rédaction de **L'Équipe**. Il était absent depuis plusieurs mois après avoir été l'objet d'une motion de défiance au mois de novembre. Il est remplacé par un trio, **Hervé Fouillet**, **Frédérique Galametz** et **Frédéric Waringuez**, qui assurait déjà l'intérim depuis novembre.

► Sur proposition de Rachida Dati, ministre de la Culture, le Président de la République Emmanuel Macron a nommé **Fabrice Lacroix** président de l'**Institut national de l'audiovisuel** (INA). Il est administrateur de l'État, a été directeur financier à Radio

France (2006-2009), avant d'en être directeur général adjoint, puis directeur général délégué à France Télévisions (2012-2016), et, depuis 2018, directeur exécutif ressources du Comité d'organisation des Jeux olympiques et paralympiques Paris 2024.

Marques et agences

► **Bertrand Beaudichon** a annoncé quitter **IPG Mediabrand**, dont il était CEO depuis fin 2024, après sept ans passés au sein du groupe.

► **Geoffroy Keters**, qui était digital director et lead innovation chez **Havas Media Network**, devient head of digital consulting & operations. Il sera rattaché à la CDO Nathalie Bajoux, et pilotera les équipes digitales.

Adtechs et martechs

► **Xpln**, société française spécialisée dans la mesure et l'optimisation de l'attention publicitaire, a annoncé, le 29 janvier, l'ouverture d'un bureau à New York pour développer ses activités en Amérique du Nord. Elle nomme Gina Cavallo, précédemment CRO chez Audigent (Experian), au poste de chief revenue officer US. Plus d'infos sur *mind Media*.

► Afin d'accompagner le déploiement de sa feuille de route sur la CTV, **Dailymotion** annonce les nominations d'**Anatole Begouen** au poste de head of CTV et de **Vincent Bellanger** en tant que VP new markets de Dailymotion Advertising.

► L'adtech **Opti Digital**, spécialisée dans l'optimisation des revenus publicitaires des éditeurs, nomme **Romain Pineau** au poste de country manager France. Avant de rejoindre Opti Digital, il a occupé plusieurs postes de direction chez Ratecard, ainsi que LiveRamp et Acxiom. Dans ses nouvelles fonctions, il aura pour mission de piloter la stratégie de croissance d'Opti Digital en France, "de consolider les relations avec les éditeurs locaux et de soutenir le déploiement des solutions de l'entreprise dans un contexte de forte évolution du marché publicitaire digital". ■

Une nomination ou un mouvement à nous partager ?
Contactez la rédaction : redaction@mindmedia.fr

mind Media décrypte l'information stratégique des médias et de la publicité en ligne, à travers ses enjeux économiques, technologiques, politiques et réglementaires

mind

L'INFORMATION AU COEUR DE VOS STRATÉGIES

ACTIVE WATCH

VEILLE - ANALYSE - NETWORK

Une couverture marché à travers:

- Une base de donnée en ligne
- Un briefing quotidien
- Une newsletter hebdomadaire
- Des rencontres exclusives en off

Abonnement
annuel

RESEARCH

INFORMATION SUR-MESURE

- Briefez un analyste sur vos besoins et attentes
- Recevez les informations dans le livrable de votre choix (benchmark, panorama, screening, analyse marché, livre blanc)

Sur devis

TRAINING

ELIGIBLE AU BUDGET FORMATION

Certification Qualiopi

- Des masterclass
- Des formations courtes inter ou intra entreprise
- Des séminaires
- Des programmes annuels sur-mesure
- Coaching personnalisé

Sur devis



CONTACTEZ-NOUS

Gauthier Aebischer
gaebischer@groupe-mind.com



Prendre rdv



**DIRECTEUR
DE LA PUBLICATION**
Pierre-Yves Platini
pyplatini@groupe-mind.com

**DIRECTRICE DE LA
RÉDACTION**
Sandrine Cochard
scochard@groupe-mind.com

RÉDACTRICE EN CHEF
Raphaële Karayan
rkarayan@mindmedia.fr

GRAND REPORTER
Jean-Michel De Marchi
jmdm@mindmedia.fr
07 72 02 02 63

JOURNALISTE
Chiara De Martino
chiarademartino@groupe-mind.com

RÉDACTION
redaction@mindmedia.fr

Secrétaire de rédaction :
Sophie Deplus

**DATA & LAB:
RÉDACTEUR EN CHEF**
Aymeric Marolleau

ABONNEMENT:
[https://www.mindmedia.fr/
notre-offre/](https://www.mindmedia.fr/notre-offre/)

mind Media est un service de presse en ligne édité par la société Frontline MEDIA (membre du Spiil).
Adresse :
8 boulevard de Sébastopol
75004 Paris.
SAS au capital de 2 315 €
Siren 752 467 068 -
CPPAP 0625 Y 95146