



HAL
open science

Vers une hybridation des régimes de temporalité dans l'offre audiovisuelle et cinématographique sur Internet

Christel Taillibert, Bruno Cailler

► To cite this version:

Christel Taillibert, Bruno Cailler. Vers une hybridation des régimes de temporalité dans l'offre audiovisuelle et cinématographique sur Internet. Les temps des arts et des cultures, 2017. halshs-02173760

HAL Id: halshs-02173760

<https://shs.hal.science/halshs-02173760>

Submitted on 4 Jul 2019

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Vers une hybridation des régimes de temporalité dans l'offre audiovisuelle et
cinématographique sur Internet

Towards an hybridization of the temporality schemes in the audiovisual and online services

Christel Taillibert / MCF, Bruno Cailler / MCF

Université Nice Sophia Antipolis, Laboratoire LIRCES, Université Nice Sophia Antipolis,
Laboratoire LIRCES

taillibe@unice.fr, bruno.cailler@unice.fr

Mots clés : VàD, VOD, TVR, hybridation, programmation

Key words : VOD, Catch-up TV, hybridization, programming

Résumé : Comment reconstruire de la programmation pour les acteurs de la mise à disposition des contenus cinématographiques et télévisuels sur le Net ? À l'inverse, pour les diffuseurs, comment en partant de la programmation créer avec la TVR une continuité de pratiques avec la VàD ? Nous nous proposons d'interroger ces phénomènes conjoints, afin de mettre en évidence l'hybridation à l'œuvre dans les régimes de temporalité expérimentés par ces différents acteurs.

Abstract: How to carry out programming for actors in the availability of film and audiovisual contents on the Web? Conversely, for broadcasters, how from programming is it possible through Catch-up TV to create a continuity of practices with VOD? We propose to examine these combined phenomena, in order to bring to light the hybridization carried out in the temporality regimes experimented by these actors.

Vers une hybridation des régimes de temporalité dans l'offre audiovisuelle et cinématographique sur Internet

Christel Taillibert, Bruno Cailler

L'avènement des technologies du numérique, associé au développement rapide d'Internet, a engendré dans le domaine culturel une véritable *utopie de l'accessibilité*. L'adoption par les acteurs économiques de la diffusion culturelle de *logiques de mise à disposition* de leurs produits sur le Net, destinées à créer une offre culturelle légale sur la Toile, a donné naissance, dans le domaine du cinéma et de l'audiovisuel, à une offre dématérialisée démultipliée selon deux principes parallèles :

- celui de la Télévision de rattrapage (TVR ou, en anglais, *Replay TV* ou *Catch-up TV*), consistant à proposer aux téléspectateurs l'accès gratuit sur Internet à la rediffusion d'un programme audiovisuel pendant une durée limitée consécutive à sa diffusion originelle ;
- celui de la Vidéo à la demande (VàD, ou *VoD* en anglais), permettant, via l'IPTV ou directement sur le Web, le visionnement gratuit, contre une rétribution à l'acte ou sur abonnement (*SVOD*), de documents cinématographiques ou audiovisuels choisis.

Ces expériences complémentaires se traduisent par un délitement plus ou moins prononcé des temporalités programmatiques : dans le cas de la TVR, ce délitement est partiel, puisque les produits proposés ne sont disponibles que pendant une durée limitée, mais il est complet dans le cadre de la VàD, dans la mesure où les produits sont offerts en continu, tout au long de l'année, selon la logique de l'ATAWAD (*Any time, anywhere, any device*) et conformément aux besoins accrus de *mobilité* exprimés par les usagers. Or, ces deux espaces d'expression de l'utopie de l'accessibilité sont soumis aujourd'hui à des forces contraires, qui tendent à travailler en profondeur leurs régimes de temporalité. Nous nous proposons ainsi d'interroger les phénomènes d'hybridation aujourd'hui observables en termes de temporalisation de l'offre, au croisement entre des logiques de TVR et de VàD, dont les spécificités initiales tendent à se déliter afin d'articuler au mieux les besoins contradictoires des usagers : celui d'une offre accessible dans un espace-temps élargi, et celui d'une proposition programmatique basée sur un temps court répondant à des besoins de prescription et d'accompagnement, mais aussi de création de communautés susceptibles d'échanger sur des contenus découverts simultanément. Assiste-t-on aujourd'hui dans le cadre de l'offre cinématographique et audiovisuelle sur

Internet à l'hybridation des régimes de temporalités courts, traditionnels en termes de programmation, et des régimes de temporalités longs, propres à la mise à disposition ?

Méthodologiquement parlant, cette réflexion s'appuiera sur l'analyse des interfaces de diverses plateformes de TVR et de VàD aujourd'hui accessibles au public français. La réflexion portera essentiellement sur les acteurs, dans une perspective stratégique, même si seront pris en considération les usages en tant que moteurs et confortements de ces mutations.

Nous exposerons successivement les phénomènes observés en termes de régime de temporalité dans le domaine de la VàD tout d'abord, de la TVR ensuite, puis nous mettrons en évidence le phénomène d'hybridation qui nous semble caractériser leur évolution conjointe.

Cadre théorique

Notre réflexion se basera sur les travaux en information-communication liés aux nouvelles formes d'éditorialisation, que nous confronterons aux théories relatives aux régimes d'attention. Dans un premier temps, l'éditorialisation des usages technologiques s'est basée principalement sur les deux types idéaux de la présentation de l'offre et de l'aide au choix (Benghozi et Paris, 2003). Les *dispositions* temporelles des dispositifs déployés doivent dès lors entrer en coordination avec les communautés d'utilisateurs. Ces réflexions rencontrent directement le dialogue entre Dominique Boullier et Yves Citton concernant les tensions entre les régimes d'attention :

- celles entre les régimes de « représentation » d'alerte et de fidélisation, producteurs de « concurrences d'attention » ; là où la fidélisation « immunise » la marque contre toute intrusion sur un temps long, l'alerte « génère un climat de stress » propre aux nouvelles propositions ;
- celles entre *immersion* (régime d'action) et *projection* « comme vision du monde projetée et désirable », et *interprétation*.

Ces modèles théoriques nous permettront de penser efficacement les mutations que nous souhaitons mettre en évidence dans l'univers de la VàD et de la TVR, en réponse à notre questionnement problématique.

Temporalisation de l'offre dans l'univers de la VàD

La VàD, traditionnellement imaginée comme une immense vidéothèque numérique mise à disposition des internautes, est travaillée par divers mouvements qui, tous, tendent à réintroduire de la programmation, de la prescription, de l'accompagnement dans les modalités de consommation du cinéma en ligne, et par là même travaillent en profondeur la question des temporalités propre à ces interfaces numériques.

L'offre calendaire

Le premier mouvement observable, que nous qualifierons d'*offre calendaire*, désigne la stratégie consistant à revenir à un principe de programmation au jour le jour, dans un contraste saisissant avec la logique même de la mise à disposition. Le site le plus emblématique de cette démarche est MUBI, site de VàD multimodal par abonnement ancré sur un créneau cinéophile aujourd'hui accessible dans plus de 200 pays. Bien qu'initialement conçu au gré du modèle traditionnel d'un catalogue « mis à disposition » des internautes, moyennant un paiement à l'acte, le projet a évolué en 2012 au profit d'un nouveau modèle de SVOD selon lequel un nouveau film par jour était dorénavant proposé aux internautes, le film restant disponible en ligne pendant 30 jours. Ce renversement total de la logique de mise à disposition répondait alors au constat selon lequel les films visionnés par les usagers étaient globalement toujours les mêmes, ceux qui avaient bénéficié d'une certaine exposition médiatique au moment de leur sortie en salle, ou bien ceux dont le casting était particulièrement attractif. L'introduction d'une logique d'*offre calendaire* permettait dans ce contexte de réintroduire un travail de programmation, nécessairement subjectif, de la part d'une équipe éditoriale dorénavant incarnée, afin de mettre en avant des films moins connus, mais aussi de favoriser les échanges entre les différents membres de la communauté d'utilisateurs qui, à présent, étaient appelés à visionner les mêmes films au même moment. Cette logique de calendarisation de l'offre, très originale dans l'univers de la VàD, propose ainsi les contours d'une temporalité nouvelle dans les rapports entretenus par l'internaute avec l'offre légale en ligne.

L'offre événementialisée

Le second mouvement que l'on peut relever concerne la conception d'une *offre événementialisée*, en contrepoint de nouveau avec le modèle de la mise à disposition, et mettant en œuvre les techniques issues du marketing événementiel. Deux modèles distincts sont mis à profit dans cette perspective.

Le modèle de la *sortie-salle*

Le modèle de la *sortie-salle*, encore fortement structurante dans le domaine cinématographique, domine dans la mise en œuvre de ces stratégies, puisque l'on observe un glissement conceptuel entre la présentation événementialisée de *l'intégration d'un titre au catalogue* avec ce même concept de *sortie-salle*. La notion de *nouveauté* est ainsi largement mise à profit, quand bien même les films n'ont-ils de nouveau que leur disponibilité sur ledit site. Par exemple, le site de VàD d'Orange propose trois rubriques distinctes axées sur les « nouveautés » : nouveautés en location, nouveautés à l'achat, nouveautés séries. Le site plus cinéophile Cinetek utilise quant à lui le terme « d'acquisition », mais selon des logiques tout à fait similaires consistant à « créer de l'actualité » dans la logique de mise à disposition.

L'engouement que l'on observe pour le *Direct to VOD* participe totalement de cette tendance, puisqu'il permet *réellement* cette fois de travailler le critère de nouveauté, en contournant l'étape de la *sortie-salle* et des contraintes inhérentes à la chronologie des médias. Netflix joue tout particulièrement cette carte, puisque ne serait-ce qu'au cours de sa première année d'existence en France, une bonne trentaine de films américains ont été proposés en exclusivité sur le site avant toute *sortie-salle*. Même MUBI s'est essayé au *Direct to VOD*, avec la programmation exclusive du dernier film de Paul Thomas Anderson, *Junun*, en octobre 2015. Dans tous les cas, cette façon de renouer avec la temporalité de la *sortie-salle* permet de mettre en œuvre des techniques de communication très proches du marketing propre au secteur de la distribution en salle, puisque même les sites de VàD sont dorénavant capables de proposer à leurs usagers des « Premières mondiales » autour d'événements cinématographiques.

Le modèle festivalier

Le second modèle que l'on peut observer concerne celui des festivals, autre archétype fort dans la diffusion cinématographique, plus spécifiquement ici dans une acception cinéphilique. Certains acteurs de la VàD utilisent la temporalité festivalière – donc l'idée d'un temps fort en

termes de proposition artistique - pour créer de la prescription, pour tracer des parcours de médiation dans leur offre globale. Il s'agit de créer un événement susceptible de mobiliser les usagers autour d'une proposition singulière, de nouveau fortement éditorialisée, participant de la création de temporalités nouvelles dans l'univers atemporel de la mise à disposition. Sont symptomatiques de cette tendance le festival *Streams*, organisé depuis 2012 par EuroVoD, ou encore les différentes expériences festivalières (*#VOFF*, pour Viewster Online Film Festival) développées par la plateforme suisse Viewster. Ces pratiques sont intéressantes dans la mesure où il ne s'agit que de mettre en avant des œuvres qui, par ailleurs, sont mises à disposition en permanence par les mêmes plateformes, mais la forme festivalière et l'émulation qu'elle crée auprès des usagers permet de mettre en lumière le catalogue tout entier, en parfaite conformité avec l'usage fait des expositions par les musées (Benghozi, 2006 : 73).

L'offre opportuniste

Le troisième mouvement que nous isolerons consiste à s'appuyer sur des temporalités externes pour créer sur le site une émulation particulière, d'où la qualification de cette offre comme *opportuniste*. Par exemple, certains titres sont mis en avant en fonction du calendrier civil, afin de coller au plus près d'une *actualité* marquée par les fêtes et événements annuels - une sélection de comédies *Spécial 1^{er} avril* proposée par Canalplay VOD, ou une sélection de films d'horreur pour Halloween, de films « de Noël » pour les fêtes de fin d'année, etc. Cette actualité peut aussi être culturelle : Cinetek par exemple proposait la redécouverte de *Répulsion* de Roman Polanski à l'occasion de l'ouverture d'une rétrospective qui lui était consacrée à l'Institut Lumière. Ces pratiques contribuent ainsi, dans la relation entretenue par les usagers aux sites de VàD, à créer des liens forts entre les choix de consommation et leur quotidien, créant ainsi des temps particuliers susceptibles d'influer sur les choix de consommation. Il s'agit bien sûr de techniques strictement marketing, mais qui modifient totalement, en termes de temporalités, la logique de mise à disposition.

Ces logiques poussent d'ailleurs certains sites de VàD à créer des partenariats avec des institutions culturelles ou des festivals à travers le monde, de sorte d'une part à offrir, en synchronie avec le temps de l'événementiel festivalier en présentiel, un échantillon de la programmation de la manifestation, et surtout de profiter de l'événement lui-même pour créer une émulation particulière auprès des usagers. En termes de temporalités, c'est une façon de

créer de façon opportuniste des « temps forts », de jouer la rupture dans l'offre de catalogue telle qu'elle se propose tout au long de l'année.

L'offre thématisée

Enfin, le dernier mouvement que nous isolerons concerne la création sur le site de parcours ponctuels autour de thèmes, destinés encore une fois à proposer des programmations particulières, à un moment précis, afin d'orienter le public dans ses choix. Ces thèmes peuvent s'appuyer sur des logiques très différentes. Les propositions de différentes plateformes en novembre 2015 sont emblématiques des directions qui peuvent être adoptées : une programmation autour d'un genre cinématographique (Universciné proposait ainsi un parcours « Cinéma fantastique » à ses usagers), d'un acteur ou d'une actrice (à l'image de la programmation proposée par la plateforme Iminéo autour de Sophie Marceau), d'un thème en rapport avec les questions d'actualité (comme la programmation proposée par la plateforme Vimeo autour de la question des migrations), etc. Ces stratégies sont intéressantes dans la mesure où elles réintroduisent une part de programmation dans l'offre de mise à disposition, et modifient le rapport au temps dans les choix de consommation, quand bien même les films composant ces programmations font-ils partie du catalogue du site et sont-ils donc consultables n'importe quand, mais *l'actualité*, encore une fois, se situe dans la vie du site autour de ces choix de programmation.

Temporalisation de l'offre dans l'univers de la TVR

À l'inverse de la V&D, la TVR fait suite à une exploitation directe en diffusion de programmes de flux (journaux télévisés, débats, émissions de plateau...) et de stock (séries, documentaires, films...). En fonction de la durée des droits acquis et de la nature même de ces programmes, les diffuseurs en prolongent et confirment la pérennité, tout en poursuivant leur œuvre de prescription. Si la V&D s'inscrit dans une prescription préalable qui s'appuie donc sur une rémanence plus ou moins lointaine, pour la TVR au contraire, au départ tout du moins, le jeu de temporalité s'appuie sur une confirmation prescriptive.

L'offre glissée

La logique de l'offre glissée est primordiale pour la TVR, et ce sous plusieurs modalités. En effet, chaque contenu est rigoureusement, d'un site à l'autre, daté, en rappel de sa diffusion. Le site peut ensuite fonctionner sur le principe d'un espace de stockage illimité et permanent et cumuler ces occurrences. Mais cette fonction d'archivage reste secondaire ; les sites de TVR proposent une temporisation, accompagnée d'une sélection des programmes. À l'image de la du site *Arte.fr*, le glissement des programmes est double au gré d'une proposition sous forme d'« onglets-sites » : il renvoie à une exposition temporaire, généralement hebdomadaire, des dernières diffusions sur *Arte+7* qui, dans un second temps, peuvent se retrouver sur *Programmes* ou sur *VOD-DVD*. La refonte des différents sites de VàD en un site unique à chaque diffuseur au début des années 2010 a facilité un tel glissement, et prolonge historiquement les principes de la rediffusion et de l'expérimentation d'un programme, de la télévision payante à la télévision thématique et à la télévision généraliste. La TVR adopte alors une temporalité transitoire, que l'on pourrait qualifier de temporalité-tampon, qui précède en fonction du potentiel de chaque programme son inscription dans l'offre VàD de télévision.

L'offre glissée a l'avantage de renfermer les conditions d'une offre événementialisée puisque, outre le glissement des programmes qui accentue la tension fidélisation/alerte à travers par exemple la rubrique *Dernière chance* (*Arte+7*, *Francepluzz*), elle s'appuie sur la mise en scène d'une contextualisation enrichie des programmes. L'accès au replay est en effet toujours conditionné par une mise en abîme temporelle, autant en amont qu'en aval, par la proposition d'extraits (*Les temps forts*), de teasers (*Ce qui vous attend*), de bonus (*Interviews*, *Personnages*, *Coulisses*). La question de la temporalité pour les diffuseurs apparaît concrètement ici : comment passer de la télévision de rendez-vous à une télévision à la demande, et vice et versa tout en verrouillant les parcours, sans rupture entre les modèles d'affaires, ni abandon d'un des réseaux ?

L'offre *cord breeding* (Cailler, Lacroix Masoni, 2014) tend à répondre à cette question, dans la mesure où elle consiste à créer une continuité de consommation multimodale des contenus : elle propose une convergence des offres VàD, en réponse aux conséquences de la résiliation d'abonnements (*cord-cutting*) ou de la redistribution des pratiques (*cord-shifting*). S'organise un glissement de la TVR à la VàD transactionnelle, sous la forme d'une temporalité revisitée. En effet, il ne s'agit plus ici de proposer le seul rattrapage, mais, en fonction de la disponibilité des droits, d'offrir *in situ* une possibilité d'anticiper l'exclusivité de la diffusion. Ainsi, le replay de *Plus belle la vie* ou celui de *Caïn* fonctionne sur une déclinaison des épisodes de la saison

en cours dans un encart, pour laquelle le rattrapage est une modalité glissante de la consommation : avant la diffusion, les épisodes sont disponibles en avant-première VàD ; une fois la période de rattrapage forclosée, on consomme en VàD. Pour sa rediffusion de *The Team*, Arte+7 proposait également un lien direct avec l'achat en VOD-DVD. Ainsi, les frontières entre l'exposition de la TVR et le stock permanent de la VàD s'estompent, et l'avant-première digitale devient une constante des sites VàD des diffuseurs. On notera enfin que la stratégie de programmation dite de blocking aboutit à la diffusion à la suite de plusieurs épisodes d'une même saison d'une série, avec souvent un épisode d'une saison précédente. Ce dernier est bien sûr disponible en replay, mais correspond à une disponibilité de la saison en VàD qui n'est pas encore pour le moment systématiquement exploitée par les diffuseurs.

L'identité de marque comme ouverture sur des parcours de consommation

Que dire pourtant de la stratégie d'édition de saisons intégrales en avant-première, VàD ou/et DVD, des séries ou de certaines émissions, si ce n'est qu'en plus d'anticiper le succès commercial, elle prépare des pratiques de consommation thématiques ? Inscire de futures diffusions, et leur replay, dans les rubriques VOD/DVD d'ARTE : *Le meilleur du film d'animation* d'ARTE, *Arte, 20 ans de cinéma*, *Le meilleur des séries* d'ARTE, non seulement valorise la prescription de la marque, boucle dans un cycle vertueux stratégies de programmation et d'édition, mais met également en continuité les régimes d'attention de la fidélisation, de l'alerte, de l'immersion et de l'interprétation comme construction d'un sens profond et durable de la consommation culturelle (Citton, 2013).

Conclusion. Vers une hybridation des pratiques ?

L'étude des évolutions à l'œuvre au niveau de la TVR et de la VàD témoigne ainsi de deux mouvements contradictoires. Mais c'est probablement dans le bouclage même entre les deux temporisations de la TVR et de la VàD que devrait se matérialiser une hybridation des pratiques et de l'offre.

Les différentes expériences développées par les acteurs de la VàD vont toutes dans le sens de ce que l'on pourrait qualifier de *programmation mise à disposition* : tout en conservant la

souplesse de l'ATAWAD, des dimensions nouvelles sont introduites dans ce qui travaille en profondeur l'identité de la V&D :

- un véritable travail de programmation, d'éditorialisation de l'offre, de prescription permettant de réintroduire de la *médiation* dans un univers a largement souffert dans son modèle originel de la *désintermédiation* propre à la délinéarisation des programmes ;
- un potentiel accru en terme de communication à travers une événementialisation de l'offre, qui permet aussi de mettre à profit un marketing de la rareté, réelle (dans le cas de MUBI par exemple) ou symbolique (dans le cas de la mise en visibilité spécifique d'œuvres du catalogue) ;
- la possibilité de travailler davantage avec les communautés d'utilisateurs, désormais susceptibles autour des parcours proposés de découvrir au même moment les mêmes contenus cinématographiques, et donc d'échanger sur leurs expériences.

Les usages qu'ils développent autour de la V&D permettent en outre un travail accru au niveau des communautés qui se créent dans le cadre de ces plateformes, dans la mesure où elles favorisent une découverte simultanée de contenus cinématographiques. Dès lors que des dispositifs stimulent un partage de pratiques, ils encouragent par là même un échange d'expériences bénéfiques tout autant en termes de fidélisation des utilisateurs autour de la plateforme qu'à des objectifs d'éducation à l'image tels que les partagent nombre des acteurs que nous avons eu l'occasion d'évoquer.

Le glissement d'une programmation multimodale, orchestré autour de la TVR, incite à interpréter le modèle générique de la télévision connectée et sociale, en synergie avec l'offre globale de V&D. Entre modèle de flot et modèle du courtage informationnel semble se dessiner un modèle de la distribution diffusée, caractérisé essentiellement par la mixité d'une offre aux exclusivités variées et d'une offre patrimoniale, pour laquelle il convient de développer une programmation orientée vers les têtes de gondoles, mais également le fonds du stock à partir d'une temporalité partagée et prolongée. Dès lors, recréer de l'intermédiation à partir d'une prescription diffusée préalable ou constituer des « chaînes » thématiques au sein d'un corpus largement indéterminé fait sens. D'autres temporalités s'expérimentent dans ce même mouvement, en dehors de la TVR, en l'utilisant comme un relais, ou au-delà de ce qu'elles proposent. Citons ainsi la temporalité scindée de la pratique du multiécran qui, à travers des applications, démultiplie les points de vue et renforce une immersion largement conversationnelle. Les webséries de *Clem* proposés en *Bonus* de la TVR développent une

temporalité plus privilégiée ; l'émission *Votre télé et vous* synthétise le potentiel de la TVR en tant que qu'étape d'une temporalité prolongée puisqu'elle propose, en plus de revoir l'émission intégrale diffusée, un bonus original : il s'agit d'un débat strictement sur Internet qui avait prolongé l'émission originelle à la suite de sa diffusion. Il faut évidemment les inclure dans une logique de production transmédia, reliée à l'offre cord breeding, qui vise une immersion plus collaborative à l'image des webdocumentaires contributifs par exemple, pour certains proposés à la suite d'un contenu diffusé au préalable (*Manipulations, l'expérience web*) ou faisant l'objet d'un documentaire ultérieur (*Prison Valley, Fort Mc Money*). Ces évolutions replacent au cœur des enjeux des diffuseurs la remédiation de la programmation, entre télévision de rendez-vous et télévision à la demande, en travaillant à l'avènement d'une télévision participative et collaborative pour un *télespectateur* communautaire à travers l'exploitation des ressources de la télévision connectée et sociale.

Plus fondamentalement, au-delà de l'éditorialisation des usages technologiques que nos offres ont largement décrite se joue à travers la reconstruction des temporalités qu'elles instaurent une éditorialisation des pratiques culturelles. Cette hybridation des rapports au temps qui se joue dans l'évolution conjointe des pratiques des acteurs de la V&D et de la TVR opère un réengagement des publics qui nous semble un préalable à la normalisation industrielle des nouveaux usages de la mise à disposition.

Bibliographie

Benghozi, P.J. (2011). Économie numérique et industries de contenu : un nouveau paradigme pour les réseaux, *Hermès*, n° 59, p. 31-37.

Boullier, D. (2014). Médiologie des régimes d'attention, in Citton, Y. *L'économie de l'attention Nouvel horizon du capitalisme ?* Paris, La Découverte.

Cailler, B., Lacroix, C. Industries narratives et publics de télévision : le défi de la logique transmédia, *Télévisions*, n°5, p. 27-45.

Citton, Y. (2013). Le marketing entre économie de l'attention et exploitation culturelle, in Bourgne, P. *Marketing : remède ou poison ?* Paris, EMS Management et société.